Molnár Katalin–Varga Júlia:

Szervezetek belső kommunikációjának megszervezése
Szerzők:

Dr. Molnár Katalin (1., 2., 3., 4. fejezetek)
Varga Júlia (5., 6., 7. fejezetek)

Lektor:

Dr. Kozáry Andrea
Tartalomjegyzék

Bevezető.................................................................................................................................................. 6

1. Honnan hová? Helyzetkép........................................................................................................................................ 9

1.1. A kutatások módszerei........................................................................................................................................... 9
1.2. A kutatások története ............................................................................................................................................ 10
1.2.1. Hazai kutatások a versenyszférában ...................................................................................................................... 10
1.2.2. Hazai kutatások a közszférában ............................................................................................................................. 12
1.3. Lépések a változás irányába...................................................................................................................................... 13

2. Add tovább! A szervezeti információáramlás ........................................................................................................... 15

2.1. A kommunikáció szerepe a szervezet működ(tet)ésében ....................................................................................... 15
2.2. A szervezeti információáramlás minősége ............................................................................................................... 16
2.3. A szervezeti információáramlás stílusai(!) ............................................................................................................... 17
2.4. A szervezeti információáramlás zavarai .................................................................................................................... 19
2.5. A szolgálati út ............................................................................................................................................................ 21

Gyakorlatok és feladatok a 2. fejezethez.................................................................................................................... 22


3.1. Tárgyi környezet ...................................................................................................................................................... 24

3.1.1. Épületek, helyiségek, berendezések, munkaeszközök ........................................................................................... 24
3.1.2. Hogyan rendezked(j)ünk be? ............................................................................................................................... 26
3.1.3. Kommunikációs eszközök .................................................................................................................................... 27

3.2. Emberi viszonyok .................................................................................................................................................. 28

3.2.1. Megváltozott értékrend a munka világában .......................................................................................................... 28
3.2.2. Motiváció és munkahelyi elégedettség .............................................................................................................. 30

Gyakorlatok és feladatok a 3. fejezethez.................................................................................................................... 34
4. Kettőn áll a vásár – Vezetők és beosztottak.......................................................... 35

4.1. A vezető ............................................................................................................. 35

4.1.1. Az információs hatalom ............................................................................. 36
4.1.2. Vezetői stílusok ......................................................................................... 37
4.1.3. A teljesítmény értékelése .......................................................................... 40

4.1.3.1. Visszajelzés adása ............................................................................... 42
4.1.3.2. Visszajelzés (el)fogadása .................................................................... 43

4.2. A beosztott ..................................................................................................... 45

4.2.1. Beosztott vagy alattvaló? ........................................................................ 45
4.2.2. Visszajelzés fogadása ............................................................................... 45
4.2.3. Visszajelzés adása .................................................................................... 46

4.3. Vezetőképzés és szervezetfejlesztés .............................................................. 48

4.3.1. A vezetői kompetenciák ............................................................................ 49
4.3.2. A(z ideális) képzés .................................................................................. 52

Gyakorlatok és feladatok a 4. fejezethez ............................................................... 53

5. Ha valami nem stimmel… Szervezeti konfliktusok .......................................... 54

Gyakorlatok és feladatok az 5. fejezethez ............................................................... 56


6.1. A stratégia szerepe a szervezet működésében .......................................... 57
6.2. A stratégia helye a szervezeten belül ............................................................ 58
6.3. A kommunikációs stratégia .......................................................................... 59
6.4. Kommunikációs stratégia .......................................................................... 60
6.5. Modernizáció a közigazgatásban. Szervezeti struktúra- (kultúra)váltás? ... 63
6.6. A köztsztisztviselők kompetenciamodelle ............................................... 66
6.7. A közigazgatás mint munkáltatói márka ................................................... 67

Gyakorlatok és feladatok a 6. fejezethez ............................................................... 68
7. Ez meg hogy működik? Ember és technika................................................................. 69

7.1. Az információs társadalomról................................................................. 69
7.2. Az információ kezelésének dimenziói ................................................... 69

7.2.1. Az intern kommunikáció eszközei ................................................... 71
7.2.2. Változó(?) kommunikációs készségek és szervezeti kompetenciák ........ 74

Gyakorlatok és feladatok a 7. fejezethez........................................................................ 76

Irodalomjegyzék......................................................................................................... 77

Gyakorlat- és feladatgyűjtemény............................................................................. 81


Magyarországon a verseny- illetve a közszférában készült kutatások eredményei lehetőséget adnak egy rövid helyzetkép felvillantására (1. fejezet).

A kiindulópontként szolgáló helyzetkép szükségszerűen ráirányítja a figyelmet azokra a kérdésekre, amelyek tárgyalása megkerühetetlen a témában. Üzenetinket ezekre az alapkövödésekre mint logikai láncra fúztuk föl, amely szerintünk a leghasználhatóbb sorvezető lehet a közszolgálatban dolgozóknak ahhoz, hogy munkájukat ne csak hatékonyan, hanem a lehető legelégedettebben, motiváltan végezhessék.

Az egész témát fókuszában a kommunikáció áll, ezért a 2. fejezetben annak legelemibb jelenségével, az információáramlással foglalkozunk.

A motiváció legnagyobb részt a munkahelyi léggör minőségén múlik, ezért szól erről a 3. fejezet.

A motiváló munkahelyi légkör megteremtése meggyőződésünk szerint legfőképpen emberi tényezőkön múlik, ezért a 4. fejezetben azt vizsgáljuk, hogy a munkatársak két jól elkövethető csoportja, a vezetők és beosztottak mit tehetnek ennek érdekében külön-külön, illetve együtt, az egymáshoz való viszonyukban. Örökzöld kérdése ez a belső szervezeti kommunikáció hatékonyságával foglalkozókink.

Ha a munkahelyi viszonyok mégse kődődnének eléj jól, vagyis ha problémák vannak, akkor is kell, hogy legyen mihez nyúlni. A munkahelyi konfliktusokat persze legjobb megelőzni, de ha már kialakultak, akkor adekvát kezelésüket is meg kell tanulni. Ebből ad rövid ízelítőt, egy példával alátámasztva, az 5. fejezet.

A szervezeti kommunikáció rok sokan azt gondolják, hogy mit kell arról beszélni, csinálni kell és kész. Bele a közepébe, hadd szóljon. A problémák nagy része éppen ebből az átgonolatlanságból fakad. A 6. fejezetben azt vizsgáljuk meg, miért ajánlatos inkább megszervezni egy szervezet belső (és külső) működését, vagyis mi is az a kommunikációs stratégia?

Az utolsó, 7. fejezet pedig azért készült, hogy jóllehet mindvégig a humán tényezőket helyezzük előttébe, a XXI. században nem lehet szó (és gyakorlás) nélkül hagyni a modernnél is modernabb technikát, amely a szervezetek külső kommunikációja során is sok segítséget jelenthet. Azonban azt sem szabad elfelejtenünk, hogy a modern technikák megfelelő felhasználói kultúra és kommunikációs készségek hiányában mit sem érnek.

Amivel a jegyzet nem foglalkozik, az a szervezetek külső kommunikációja. És nem elsősorban azért, mert a számunkra megszabott cím egyértelműen a belső kommunikációra koncentrál. Sokkal inkább azért, mert egyértelmű meggyőződésünk, hogy a szervezetek külső kommunikációja a belsőhöz képest másodlagos. Ez nagyon egyszerűen azt jelenti, hogy akármilyen professzionális egy szervezet külső megjelenítése, elsősorban a PR tevékenységben megnyilvánuló kommunikációja, mindaddig hiteltelen lesz a kívüllállók számára, amíg a szervezettel közvetlen kapcsolatba kerülve azt nem tapasztalják, hogy a szervezetben dolgozók magas színvonalon, hatékonyan, egymással együttműködve, a saját megélégletettségekre is végzik munkájukat.

És végül egy kis használati útmutató a műhöz. Elsősorban gyakorlatias, azaz kompetencia alapú jegyzetet kívántunk készíteni. Az ún. elméleti ismeretekkel csak a legszükségesebb mértékben kívánjuk terheli az olvasót. Elhagyni azonban természetesen több okból sem szeretnénk ezeket. Egyrésztt így állják meg a helyüket az egyes elméleti kérdéseket röviden bemutató fejezetekhez tartozó gyakorlatok. Másrészt pedig ezt követeli tőlünk a tudomány etikája, hiszen mindaz, amit
jegyzetünkben összefoglalunk, a nemzetközi és a hazai szakirodalom által igencsak „lerágott csontnak” minősíthető.

Hogy mégse csupán ennek utódízét legyünk kénytelenek érezné, két dolgot tehetünk. Az egyik, hogy a temérdek ismeretet redukáltuk, és azok leglényegesebb elemeit egy olyan logikai láncca fűztük fel, amely kifejezetten a közszolgálatban dolgozók számára érdekes. A másik pedig – s szándékaink szerint ebben áll jegyzetünk lényege és rendhagyósága is –, hogy egyes megtárgyalandó jelenségekhez azok mélyebb megértését és a közszolgálati munka során alkalmazandó készségek elsajátítását, fejlesztését szolgáló gyakorlatokat, feladatokat társítunk.

Hangsúlyozzuk, hogy a jegyzet egyes főfejezetekhez végén található gyakorlatok alapvetően tréning típusú kurzushoz készültek. Ezek többnyire páros vagy csoportos munkát, időnként mozgást is igényelnek. Számítanunk kell azonban arra is, hogy nem feltétlenül ebben az általunk ideálisnak tartott képzési formában lesz alkalma minden hallgatónak ezekkel a témákkal foglalkozni. Ezért azoknak is szeretnénk némi kárpótlást nyújtani, akik önállóan tanulással kénytelenek elsajátítani a „tananyagot”. Elsősorban számukra válogattunk néhány olyan feladatot, amelyeket önállóan, otthoni munka keretében is használhatnak. A jegyzet végén található Gyakorlat- és Feladatgyűjteményben pedig a részletes leírások, instrukciók és szemléltető szövegek is megtalálhatóak.

A jegyzetbe belelapozva azt is látjuk, hogy a főszöveget időnként keretes írások törlik meg. Ezekben kaptak helyet olyan egészség–információk, aktualizációk, amelyekkel a szárazabb, elméleti tananyagrészt szeretnénk színesíteni. A több területről származó példákkal jegyzetünk naprakészségét is biztosítsára látjuk, hiszen néhány itt ismertetett, kivétel nélkül a közszolgálat valamely területét érintő program éppen a megvalósulás kellős középen tart. A példák között pozitívak, követendőek, és negatívak, kerülendőek egyaránt szerepelnek. Ezzel is érzékelhetjük, hogy a szervezetek átalakulása során tulajdonképpen folytonos kísérletezés, tanulás zajlik. Valljuk ugyanis, hogy a hibákból is lehet tanulni. A hiányosságok bemutatásával egyúttal arra a fajta nyílt, összinte, az öröm lexikót szorgalmazó és a kritikai hangvételt sem nélkülözö kommunikációra kivánunk mi magunk is példát mutatni, amelynek meglétét az egyik legalapvetőbbnek tartjuk a szervezetek belső kommunikációjában. Felhívjuk a figyelmet arra is, hogy a keretes írások egy része saját tapasztalatainkon, kutatómunkánkon alapul. Ezáltal bizony személyes meggyőződésünk, elkötelezettségünk is megmutatkozik, amellyel természetesen bárki vitatkozhat, akár a tananyaghoz kapcsolódó tréningekben is.

Nem marad más hátra, mint hogy nemcsak a kurzust felvevő hallgatóknak, de minden gyakorló – akár gyakorlott – közszolgálati szakembernek is jó készségfejesztést, vagy legalább elgondolkodást, ismétlést, összefoglalást, újrakifejezést, tudásfrissítést kívánjunk.
1. Honnan hová? Helyzetkép

A jegyzet középpontjában az a kérdés áll, hogy a modern közigazgatási szervezet belső kommunikációját hogyan kell megszervezni. Még mielőtt erre az egyes fejezetekben lépésről lépésre haladva elkezdünk válaszolni, feltétlenül szükséges felvázolni, hol tartunk most, honnan indulunk. Vagyis egyfajta helyzetképet szeretnénk nyújtani az olvasónak. Szerencsére az elmúlt években készült nemzetközi és hazai kutatások eredményei lehetőséget adnak ennek felvillantására. Ezek a kutatások azt vizsgálták és vizsgálják, hogy a szervezetek működésének eredményességében, versenyképességük megteremtésében és fenntartásában milyen szerepe van a kommunikációknak. Mert hogy van, az vitán felül áll.

1.1. A kutatások módszerei


---

3 Vö. BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010)i. m.: 108–120. o. Ugyanitt részletes összefoglalását olvashatjuk a különböző elterjedt kutatási módszereknél is.
1.2. A kutatások története

A nemzetközi módszerek lassacskán megjelentek a magyar szervezeti kultúra kutatásában is. Egy összefoglaló jellegű tanulmányban a kutatások történetét is elolvashatjuk, itt most elég egy kis részlet, amely megvilágítja e lassúság okait: „Két évtizeddel ezelőtt alig álltak rendelkezésünkre a vezetést szolgáló olyan reprezentatív felmérésedmények, amelyekbe a közép- és kelet-európai országok is bekapcsolódtak volna“, hiszen 1990 előtt ezek az országok gazdaságtalag kevésbé voltak nyitottak Nyugat-Európa felé. „Azóta azonban leomlottak az akadályok, és örvendetesen megnőtt az érdeklődés a kultúaraközi kooperáció és a kommunikáció érő kérdések kutatása iránt.“

4 Abból a nemzetközi összehasonlító vizsgálatból, amelyet a szerzők részletesen ismertetnek, itt elegendő egyetlen olyan dimenziót kiragadni, amelynek mentén témánk szempontjából kifejezetten érdekes adatot kapunk. „Az európai átlagban a fontossági sorrendben az azóta meglepett nevéhez közeledni kezdtek, hogy a közép- és kelet-európai országok közül hat voltak a legvisszaélésesebbek, ezek közül is a magyar arány 85%-os lett. Amennyiben nem csupán a vágy tükröződik e mutató mögött, hanem meg is valósul a kellemes munkatársi környezet, akkor nem meglepő, hogy barátságok, mély személyközi kötődések jellemzik a magyar munkahelyeket…“

Természetesen a teljesség igénye nélküli, csupán néhány kutatást tartunk érdemesnek kiemelni, megpróbálva követni az időrendi sorrendet.

1.2.1. Hazai kutatások a versenyszférában

Hazai felmérések sokasága igazolja, hogy a legtöbb helyen elégedetlenek a dolgozók a szervezeten belüli kommunikációval. Ezt a szigorúnak tűnő megállapítást a szervezetek működését talán legjobban ismerő hazai szakember, Klein Sándor teszi: . Ő is hivatkozik egy, még 1971-ben készült, tehát meglehetősen régeivel számító kutatásra, amely szerint „a megkérdezetteknek mindössze 6%-a tartotta a szervezetben a tájékoztatást gyorsnak, és 46%-a kifejezetten lassúnak; nagy többségük (65%) szerint a vállalatukban a tájékoztatás hiányos, 15%-uk pedig kifejezetten pontatlannak ítélte azt. Abban a tekintetben, hogy az információ a megfelelő személyekhez jut-e el, ugyancsak több volt a negatív, mint a pozitív vélemény – érdekes módon azok körében is, akik maguk is felelősek az információáramlás irányításáért.” Majd megjegyzi, hogy az ő vállalati kultúrával kapcsolatos 30 évvel későbbi vizsgálatai során sem tapasztaltak, hogy a helyzet

5 BORGULYA ISTVÁNNÉ (2007) i. m.: 54. o.
változott volna: „a szervezeten belüli kommunikációval az »információ forradalma« után is a legtöbb helyen elégedetlenek a dolgozók.”

Krasz Katalin 2008-as disszertációjából sikerült a nyomára bukkanni néhány olyan kutatási beszámolónak, amely szintén hasznunkra lehet. Itt csak megemlítjük azt a Kovach-féle 1994-es kutatást, amelyben a kutató „arra kereste a választ, hogy mi jellemzi a magyar vezetők értékelési gyakorlatát, összehasonlítva az angolszász értékelési gyakorlatattal.”

Vezetői viselkedésmódokról lévén szó, ennek megállapításaiból részletesen a 4. fejezetben fogunk idézni.


„Az eddigi tapasztalatokat röviden összegezve megállapíthatjuk, hogy – annak ellenére, hogy a gazdasági rendszerváltás óta számos vállalatnál igen jelentős és elismerést érdemlő fejlesztések történtek – nem akadt olyan közép- vagy felsővezető, illetve diplomás végzettségű alkalmazott, aki arról számolt volna be, hogy vállalatánál a kommunikáció minden zavartól mentesen és hatékonyan működik, és ne ismertett volna eseteket, amelyekben a nem kielégítő kommunikáció támasztott akadályokat vagy okozott veszteséget.”

Számunkra a kutatásból – jóllehet a versenyszféra területéről származó vállalatokat vizsgáltak – a leginkább használhatóan értelemszerűen az 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek tünnek. A velük kapcsolatos eredmények közül itt csak azokat emeljük ki, amelyek témánk szempontjából fontosak, vagyis amelyek kifejezetten a belső kommunikációra, annak megszervezésére vonatkoznak.

- A legkorszerűbb információs technológiák segítik a munkát, rendelkeznek mindazokkal a csatornákkal és eszközökkel, amelyek a digitális kor szellemét követik: van vállalati weboldal, intranet, elektronikus levelezés, netmeeting, webcasting (...), internetes és élő videokonferencia, sms-értesítés.
- A kapcsolattartás és az információáramlattag legfontosabb eszköze az elektronikus levél.
- A közvetlen személyes kommunikáció háttérbe szorul. (...)
- A hazai, állami tulajdonú, stagnáló, hierarchikus felépítésű nagyvállalatok dolgozói többnyire elégedetlenek a vállalat belső kommunikációjával. Kifogásolják az írásos közlések rugalmatlanságát. (...)

---

9 KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 432. o.
13 BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 223. o.

Ha a versenyszférában tevékenykedő vállalatoknál ilyen eredmények születtek, vajon milyen elégedettségről lehetne beszámolni a közszférában dolgozók esetében? Szerencsére ezt sem kell találgnunk, hiszen ezen a területen is történtek vizsgálatok.

1.2.2. Hazai kutatások a közszférában

2009-ből datálódik és Báger Gusztáv és Balogh Gábor nevéhez köthető az az empirikus kutatás, amely kifejezetten a hazai közszolgálati szervezeti állapotok felmérést tüzte ki célul. Konkrétan Eger és Szombathely megyei jogú városok önkormányzati apparátusaiban vizsgálódtak, arra törekedve, hogy empirikus adatokkal tájárok fel és elemezze azokban a szóban forgó közigazgatási intézmények kompetencia szerkezetét, hogy erre építve készítsék el azok kompetenciamodeljét. „A megkérdezettek kommunikációs képességeiket értékelték a leggyengébbnek, a csapatmunkában való hatékonyságukat azonban kifejezetten előkelő helyre sorolták. A csapatmunka és a kommunikációs képesség, mint kulcskompetenciák rangsorbeli eltérése – vagyis, hogy a csapatmunka a rangsor első felében, míg a kommunikációs képesség a rangsor legvégén szerepel – ellentmondásként értékeltük. Az egyes kompetenciák vizsgálat során azonban sikerült ezt az ellentmondást feloldanunk: hiszen míg a kommunikációs készségek kompetenciáiban főleg az önkifejezést, önérvényesítést kifejező állítások szerepelnek a kérdőívében (például: »világosan fejezem ki magam«, »időben szoktam érzelmi húrokat pengetni«), addig a csapatmunka értékelése teljesen ellentétes megállapításon alapul (képesség a mások általi döntés elfogadására, a gyengeségek elfogadása, vagy a beilleszkedés képessége). Ezek alapján megállapítható, hogy a közalkalmazottakra sokkal inkább jellemző az utasítások elfogadásának, a hozott döntés nem megkérdőjelezésének a képessége, mint a saját akarat kifejezése vagy érvényesítése.”

Most, hogy röviden végigtekintettünk a legfontosabb idevonatkozó hazai kutatásokon, láthatjuk, hogy Klein megállapítása – tegyük hozzá: sajnos – nagyon is helytálló.

14 BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 230. o.
1.3. Lépések a változás irányába

Mielőtt még végképp elkeserednénk, mindenléppen a korrekt helyzetképhez tartozik, hogy arról is beszámoljunk, milyen lépések történnek, hogy a fent vázolt helyzetben lassacskán mégiscsak változtatni lehessen. Zárjuk hát ezzel a fejezetet.

Magyarországon az utóbbi években néhány helyen a közszolgálatban is alkalmazzák az ún. Általános Értékelés Keretrendszert, a CAF-ot. „A módszer a kommunikáció eredményességére is pozitív hatással van. Ez az önvizsgáló, önértékelő rendszer a szervezet továbbfejlesztésére és általában véve a hatékonyság növelésére ösztönöz. A CAF-ot számos polgármesteri hivatalban bevezették. Köreikben folyamatosan figyelemmel kísérünk, hogy hogyan fogadják a hivatal döntéseit, milyen hatékonysággal valósulnak meg a döntések, méri az ügyfelek elégedettségét, rendszeresen kikérünk a munkatársak véleményét, szórózzák a munkahelyi hangulatot, felmérik a továbbképzési igényeket, ellenőrizzük az elutasított illetve nem támogatott igények indoklásait. A következmény, hogy elvétkezemi, hogy előterbe kerül a belső és külső kommunikáció működése is, és a kommunikációt is javító intézkedések egész sorát vezetik be.”

CAF az I. kerületi Polgármesteri Hivatalban. A Polgármesteri Hivatalban működő Általános Értékelési Keretrendszer (CAF-modell)


CAF az I. kerületi Polgármesteri Hivatalban. A Polgármesteri Hivatalban működő Általános Értékelési Keretrendszer (CAF-modell)


2. Add tovább! A szervezeti információáramlás

2.1. A kommunikáció szerepe a szervezet működ(tet)ésében

A szervezetelmélet azt tartja, hogy a kommunikáció mindenféle szervezeti kultúra, sőt a szervezetek életet ereje. „Kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait, egységeit, kommunikáció kapcsolja össze a szervezetet más szervezetekkel és a környezettel. Tág értelemben kommunikáció mindennemű (tudatos és nem tudatos, verbális és nem verbális) viselkedés, amelynek az interakciók résztevései jelentést tulajdonítanak. Mint folyamat, magában foglalja mind az üzenet küldését, mind annak vételét és megértését.”

A kommunikáció a szervezet életének minden szegmensében, minden momentumában jelen van és hat: a munkaerő toborzásától és kiválasztásától kezdve a felvett munkakerő szervezetbe integrálásán, a betanításon, a coachingon, képzésen, átképzésen, a kollégák motiválásán keresztül a teljesítményértékelésig. A teammunkában, a jó munkahelyi klíma kialakításában, beleértve a konfliktusok és a változások adekvát kezelését. Mindezek csak hatékony kommunikációval lehetnek sikeresek. A kellő informáltság, a jó kommunikáció nem egyszerűen fontos része, hanem elemi feltétele a szakmai munkának. Megfelelő információ (adat) és jó együttműködés nélkül elképzelhetetlen az eredményes munka bármely szervezet esetében. Azt is világosan látjuk, hogy a jó kommunikáció motiválja, míg a rossz demoralizálja a munkatársakat. Ennek ellenére a hazai közigazgatási szervezetek még mindig nem kezelik azt súlyának megfelelően, legalábbis nem minden elem, illetve csatorna tekintetében. A szervezetek kommunikációs kompetenciája rendkívüli jelentőséggel bír. Ezen a szervezetben „felhalmozott és a gyakorlatban alkalmazható olyan ismeretek, képességek, készségek tudás együttesét értjük, amely birtokában, megfelelő technikai előírások mellett a szervezet képes a szervezetén belüli és a környezetéből fakadó kommunikációs feladatoknak a sikereségét segítő módon eleget tenni. E komponensegyüttes magában foglal kommunikációs ismereteket; a kommunikációs folyamatok szervezéséhez, irányításához, koordinálásához és ellenőrzéséhez szükséges ismereteket és képességeket, továbbá kiterjed a szervezet alkalmazottai kommunikációs, szociálpszichológiai, szocio- és pszichokulturális készségeinek fejlettségére.”

---

2.2. A szervezeti információáramlás minősége

Ahhoz, hogy a kommunikáció jól működjön, és ezzel a szervezet hatékonyságát a leghívebben szolgálhassa, feltétlenül szükség van néhány alapvető hozzávalóra, vagy ha úgy tetszik, alapelvre. Ezek a következők:

- az emberi alapértékek tiszteletben tartása;
- az információáramlás gyorsasága, folyamatossága és kölcsönössége;
- az információ pontossága, hitelessége;
- az informátorok megbízhatósága, bizalom;
- a közvetlen kommunikáció lehető leggyakrabban való alkalmazása;
- a megfelelő kommunikációs készségek megléte.

A „jó“ kommunikáció mibenléte rendkívül viszonylagos fogalom, ezért itt azt a legszélesebb körben elfogadott nézetet szeretnénk erősíteni, amely azt mondja: Minden egyes helyzetben meg kell találni az ahhoz adekvát kommunikációs formát. Tulajdonképpen a retorika őségi alapkérdéseihez mehetünk vissza: az alkalmazott kommunikációs eszközök mindig aszerint válogatódnak ki és sorjáznak, hogy ki, kinek, miről, mi célból, mikor és hol közül valamit. Hogy ez a szervezet életében éppen milyen formát ölt, az rendkívül változatos. A szervezetek „önmaguk is szabályokat alkothatnak kommunikációjuk működtetésére. Szabályozzák a belső információáramlást: mely információknak kikhez kell kötelezően eljutnia, és kihez kell kizálni a körből a bizalmas közlések esetén. A rendszerek négy bizalmi szintet különböztetnek meg: nem korlátozott, korlátozott, bizalmas, szigorúan bizalmas. (...) A belső szabályozás azt is rögzíti, hogy mely osztályok, csoportok feladata például az információszolgáltatás a szakhatóságoknak; ki milyen kommunikációs eszközt jogosult használni; milyen tartalmú üzeneteket kell papíralapon, illetve elektronikusan eljuttatni; bizonyos információk szolgáltatásának határidejét stb.”

Zárt ajtók vagy nyitott terek?

Szorosan a bizalom kérdésköréhez tartozik, azt tökéletesen szimbolizálja egy sajátosan magyarnak (kelet-európának?) tekinthető jelenség. A zárt irodaajtókról, szekrényekről, páncéloszekrényekről van szó. Különös jelez az annak, hogy a munkatársak mennyire (nem) bíznak egymásban. A közigazgatás sok épülete a külvilág számára nyilvánvalóan teljesen elzárt, ott semmilyen ügyfélforgalom nincsen, vagy ha van, azt szigorú kikészségelés sorozatosan korlátozza, emberi és technikai biztonsági szolgálat korlátozza, szabályozza. Külső személy kísérő nélkül nem is közlekedhet a belső terekben. Mégis mindenit (be)zárnak.

Hasonló a helyzet a felsőoktatásban is. A nagy külső személyforgalom nyilvánvalóan megkönnyebbé teszi biztonsági felmképzeléseket a biztonsági intézmények, de gyakorta a közösségi terek jól része sincs nyitva. Ilyenek az állomás, eladótermek, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán. Mondanunk sem kell, hogy az ezenkívül a közösségi területeken a közigazgatás különféle jogosultságokkal rendelkezik biztonsági intézmények, illetve a közösségi területeken a közigazgatás különféle jogosultságokkal rendelkezik biztonsági intézmények.

24 BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 32. o.
Ugyancsak fontos a **formalizáltság**, a **standardizálás** és az **archiválás**. Anélkül, hogy itt ebbe részletesen belemennénk, csak felsorolásszerűen, a teljesség igénye nélkül említjük a közigazgatási szervezeti kommunikációban leggyakrabban előforduló műfajokat. Ezek részletező taglalása a 7. fejezetben következik.

**Írásban:** értesítő, közlemény, levél, körlevél, leirat, felirat, átirat, utasítás, parancs, határozat, intézkedés, jelentés, hivatalos feljegyzés, idézés, felszólítás, felhívás, meghívó, jegyzőkönyv, igazolás, kereset, kérvény, meghatalmazás, tanúsítvány, engedély, házirend, napirend, használati utasítás stb. Mindezek papír alapon, illetve elektronikusan egyaránt továbbíthatóak. (Az elektronikus kommunikáció jellegzetességeiről, előnyeiről és hátrányairól a 7. fejezetben még lesz szó.)

**Szóban:** előadás, tájékoztató, informálás, bemutató, prezentáció, felvilágosítás, toborzás, búcsúztatás, értékelés, visszajelzés, kritika, személyes megbeszélés; workshop; tanácskozás, munkaérettekezlet, konferencia, konferenciahívás, (terep)szemle, helyszínbejárás, interjú, ellenőrzés, intézkedés stb.

2.3. A szervezeti információáramlás stílusai(!)

Valamennyi imént felsorolt írásbeli és szóbeli műfajt összeköti egyfelől, hogy a közigazgatási szervezetek életében, a hétköznapi munkavégzés során alkalmazzák őket. Ebből annak kellene következnie, hogy feltétlenül és kizárólag hivatalos stílusban fogalmazzák(hat)nak. Igaz ugyan, hogy a hivatalos stílusraégelelemektőkövetelménye, hogy valamennyi műfaja rendkívül telített legyen információkkal, hiszen mindegyiknek alapvető célja azok eljuttatása az adó(k)tól a vevő(k)höz. Nem szabad azonban megfelelően arról, hogy a szervezetben dolgozók elsősorban is emberek, és nem gépek. Vagyis szimplán információáramlásról, információközvetítésről, mihelyt az emberek kész, nem lehet beszélni. Akármilyen szabályozott, vagyis végző soron korlátozott formában, de az érzelmek is jelen vannak, különösen a hivatalos érintkezési formák szóbeli műfajaiban. Az írásbeliekben talán valóban lehet érvényesíteni azokat a szigorú követelményeket, amelyeket a tankönyvek fogalmaznak (hivatalosság, személytelenség, pontosság, világosság, egyértelműség, objektivitás, tárgyilagosság, és az ennek megfelelő formai előírások), de a szóbeli, közvetlen helyzetekben aligha. Sőt, ilyenkor kifejezetten zavarja a résztvevők a személytelenség, hogy a hivatalos tárgyilagosság, s azt inkább távolság tartónak, hűvösnek, elutasítónak érzik. A problémák éppen ebből a ténysből keletkeznek. A hivatalos érintkezések során gyakorta tapasztalható érteletlenség. A félreértések, a konfliktusok pontosan amiatt keletkeznek, mert a túlzottan egynemű, lecsupaszított, életidegen, gépies, szürke, mondhatni embertelen közlésmódsok az ügyfelek számára nemcsak érhetetlenek, de riasztóak és szinte elviselhetetlenek is.

26 MOLNÁR KATALIN (2001) i. m.: 39. o.
A szervezetekben hosszú ideje dolgozóknál is megfigyelhető egy bizonyos kommunikációs munkahelyi ártalom. „Arról van szó, amikor az egyén hétköznapi nyelvhasználatára, annak minden szegmensére (szövegszerkesztésére, mondatalkotására, szóhasználatára, modorára) a hivatalos stílus jegyei átterjednek, vagy még személyesből kifejezéssel rátelepülnek. Vagyis – sajnos – a hivatalos stílus, pontosabban a »hivataloskodás« fertőző az e stílust nap mint nap használókra nézve. Ez ellen kizárólag tudatosan, akaratlagosan lehet védekezni.”

Természetesen a napi munkavégzésben, a kollégákkal való érintkezésben a hivatalos stílus ismerete és használata elengedhetetlen, ám a szakembereknek meg kell tudniuk őrizni, saját egyéni stílusukat, illetve határozottan el kell tudniuk különíteni egymástól azokat a helyzeteket, amikor „maguk között” vannak, azoktól, amikor kívüllállóval, például ügyféllel érintkeznek. Utóbbitől egyenesen tilos elvárni azt, hogy a hivatali nyelv rejtelmeiben járatos legyen, s számára tulajdonképpen tolmačsként kell működni. Vagyis ilyenkor a hivatalos nexus mellett feltétlenül szükséges egy a hétköznapi, társalgási szóhasználathoz közelebb álló stílusa váltani, és abban szakmailag ugyanolyan hitelesen fellépni. A társalgási stílusréteg, a hozzá tartozó magasságban a személyes interakciókban betöltött szerepeket és személyes interakcióról az 5. fejezetben részletesebben.

Adótitok...

Ez év júliusában a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (korábban APEH) egyik, a Kiemelt Ügyek Adóigazgatóságána Dob utcai, nemrégen átalakított ügyfélszolgálati irányítójában lehetett tapasztalni a következőket:

A bejáratnál kulturált biztonsági személyzet és portá fogadja és irányítja a megfelelőirodákba az ügyfeleket, majd egy újonnan kialakított előtérben lehet várakozni, kifejezetten kellemesen, s gyerekbarát módon. (Ez a manapság Magyarországon is egyre több ügyfélváróban jellemző szokás egyszerűen azt jelenti, hogy egy kisebb asztalnál a szüleikkel együtt várakozó gyerekek szórakozását szolgáló játékokat helyeznek el.)

Innen lehet belépni egy nagyméretű terembe, ahol a napi ügyfélfogadás zajlik. A berendezés láthatóan új és modern, az elektronikus ügyfélhívó sorszám alapján biztosítja a kulturált és kiszámítható várakozást. A várakozók számára a terem nézőtérirszerűen van berendezve, ami a sorszámkijelzés egyszerűen azt jelenti, hogy egy kisebb asztalnál a szüleikkel együtt várakozó gyerekek szórakozását szolgáló játékokat helyeznek el.)

Az ügyféltoltéken belül lévő, és a nézőtérirszerűen berendezett váróterem első-három sorában ül „közönség” is... Ami, adóügyekről lévően szó, lehetetlenné teszi az adótitok betartatását. Ügyünk végeztével ezt a kifejezetten zavaró körülményt jeleztek az ügyintéző, aki közölte, hogy ez már sokan észrevételezték az ügyfelek közül. Változás vajon mikor várható?

Az ügyfelközpontúság a modern közigazgatásnak megkérdőjelezhetetlen értéke. Nyilvánvalóan ehhez rendelkezésre kell állnia az adekvát jogi háttérnek, modern infrastruktúrának (a többszatnál, azaz személyes, elektronikus és telefonszolgálati rendszerek), de mindezek előtt arra van szükség, hogy a közigazgatásban dolgozók ilyen...

27 MOLNÁR KATALIN (2001) i. m.: 40. o.
szemlélettel rendelkezzenek és dolgozzanak. A magyar közigazgatás fejlesztését részletező és megvalósítás alatt álló Magyary Program28 céljai között is egyértelműen szerepel „az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő, ügyfelközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyféltérheltek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.”29 A program az ügyfelekkel történő kommunikáció módjára részletesen nem tér ki, a munkatársak ez irányú képzésére viszont igen. „A képzés szakmai szívfontánának erősítése, átjárhatóságának biztosítása céljából 2012-től elindul a Nemzeti Közszolgálási Egyetem, a közszolgálási képzés alapintézménye. A továbbképzés új rendszerét az egyetemi oktató- és kutatóhelyekkel való stratégiai partnerségre kell építeni. A megyei kormányhivatalok képzési centrumának a régió egyetemi tudásbázisán kell működnie. A kormánytisztviselői előmeneteli rendszerbe illeszthető kreditrendszerű, kompetencia alapú, moduláris szerkezetű közigazgatási vezetőképzési rendszerre van szükség, amelyre ráépülhet egy tisztviselői vezetői elit (senior civil service) szervezésének koncepciója. Vissza kell állítani a közigazgatási alapvizsgát, oly módon, hogy annak teljesítése a »közigazgatási pályára való érteket» bizonyítsa. Az alapvizsga átfogó tartalmi és módszertan megújításával párhuzamosan a közigazgatási szakviszga rendszerbeli helyét is szorosabban kell illeszteni az előmeneteli és a vezetői karrier-koncepcióhoz.30

Mivel fő témánk a belső kommunikáció, szólnunk kell arról is, hogy a munkahelyeken a kollégák nem tisztán hivatalos stílusban érintkeznek egymással, hanem egy nagyon speciális rétegnyelvet, az ún. szakmai zsargont, sőt, annak akár argó változatát beszélünk. Ez azonban döntően szóban terjed, alkalmassá esetleg szakmai jellegű belső levelezésekben érhetjük tetten. A szervezetbe való beilleszkedésnek az egyik megjegyeje is szokott lenni, hogy az újonnan belépő mikor kezdi érteni, illetve maga is használni ezt a speciális stilust. A munkatársak közötti megfelelő információáramlásnak ez ugyanis elengedhetetlen feltétele. A szervezetek időnként „megalkotják saját belső használatú nyelvüket is. A profilból eredő szakaszok olykor rövidített, eltorzított szóalakjai, a sajátos nyelvi szerkezetek, az összetett folyamatokat utaló metaforikus szerkezetek az avatatlan számról érthetetlenek. A rövidítések a gazdaságosságot szolgálják, az utalások a közös élményekből eredően a belső összetartozást erősítik.”31

2.4. A szervezeti információáramlás zavarai

Az információtorzulás – mert más kifejezéssel erről van szó – tulajdonképpen azóta létező és ismert jelenség, amiota az ember kommunikál. Azt is mondhatjuk, hogy léte természetes, szinte szükségszerű. Gondoljunk csak bele, hogy mennyire lehetetlen cél az, hogy egy tőlünk teljesen

függetlenül létező másik lény fejében lévő tudásról, az őbenne keletkező érzelmekről tökéletesen pontos képet kapjunk. Még a sajátunkéval sem vagyunk egészen tisztában, pedig ott adó és vevő között, legalábbis látszólag(!) nincs is információátvitel. (Azért csak látszólag, mert a szemből a receptorok által az agyba eljutatott inger nem feltétlenül tükrözi a külső „valóságot”, lásd pl. az optikai csalódást.) Mihelyt az információkak akár csak egyetlen, fizikailag is rajtunk kívül megjelenő csatorna közbeiktatásával kell célba jutnia, azonnal sérülhet az információ. És az esetek elsőprő többségében sérül is. Hogy mégse ezt gondoljuk-érezzük meghatározónak, annak egy csodálatos, az emberek mint kommunikáló lények által létrehozott (ős)megegyezés az oka. Vagyis hogy emberként a nyelvet használva elfogadjuk azt, hogy amit egymással közlünk, az nagyjából pontos és hiteles. Hogy hiszünk – mert kénytelen vagyunk hinni – abban, hogy a kommunikációval, ezzel a különleges eszközzel bepillantást nyerünk és engedünk egymás gondolataiba és érzelemeibe, s ezzel kapcsolatban az emberek között működik valamely megmagyarázhatatlan és alapjainkban kikeízölhetetlen biológiai együttműködés. Nyilvánvalóan furcsán hangzik mindez egy bizalomvesztett, egyre hitelthenédő világban, mégis így van. 

E nélkül egyszerűen nem volna értelme a kommunikációkak, vagyis szünetlenül fenntartjuk a megértésnek ezt a tulajdonképpeni illúzióját. És különlegesnek, deviánsnak, ezért aztán sokszor bosszantónak tartjuk, ha mégsem sikerül maradéktalanul megértetni magunkat és megérteni a másikat. Az okokat persze legtöbbször a csatornában keressük, jóllehet valamilyen akadály áll be, ami a kommunikációt nehezíti, lassíthatja, de a „hiba” észlelése és kijavítása után a felek előre céljukat, s minden megy tovább, akár sikeresen is.

Az információtorzulás lehet a véletlen műve, vagyis amikor sem az adó, sem a vevő nem akarja azt. Ezt egyszerűen nevezzük félreértésnek. Ilyenkor valamilyen okból az információval való helytelen bánás miatt elvész valami, talán éppen a lényeg, aminek a következtében a közléshez a megértéssel egyszer meg is hiúsulhat. Vagy csupán valamilyen akadály áll be, ami a kommunikációt nehezíti, lassítja, de a „hiba” észlelése és kijavítása után a felek előre céljukat, minden megy tovább, akár sikeresen is.

Ha azonban szándékos az információ manipulálása, akkor egészen valószínű, hogy az eredeti célútól eltérő, mégpedig többnyire a manipulátor szándékainak, érdekeinek megfelelő irányt vesz a közlés. Szervezeti szinten ilyenkor beszélünk dezinformációkról, csusztatásról, elhallgatásról, félrejákoztatásról, rémhirterjesztésről, de idetartozik az ún. folyosói pletyka is. Amikor nincs vagy nem megfelelő a hivatalos, formális közlés, azonnal elkezdik az informális csatornáknak. Konkrét értesülések, hírek hiányában elindulnak a találhatók, mindenkinek valamit a kiinduló információhoz vagy éppen hozzátesszék, s végül egészen extrém helyzetek keletkeznek. Általában mindenki egyetért abban, hogy mindez rendkívül káros a szervezeti működésre nézve, mégsem egyszerű elérni, hogy a szervezeti hierarchiát irányítók mindenkencélőtt a korrekt és azonnali tájékoztatással elejét végek ennek a folyamatnak.

2.5. A szolgálati út


Sajnos ma még mindig jellemező, hogy a közigazgatási szervezetek nem ismerik fel, hogy nem a funkcióukhoz adevként szervezeti formában működnek. Rengeteg megoldhatatlan problémát okoz ez például a magyar rendőrségnél, amelyik megragadt egy olyan korábbi struktúrában, szervezeti kultúrában, amelyre a lineáritás egyeduralma jellemző. A rendszerváltás előtti társadalmi szerephez, amely szerint a rendőrség a politikai (állam)hatalom, nem pedig az állampolgárok szolgálatában állt, ez a modell tökéletesen illeszkedett. A modern demokratikus intézményrendszer részeként működő rendszer szervezetben azonban a megváltozott társadalmi szerephez, az igen összetett feladatokhoz nem hogy nem illik a lineáris szervezeti forma, de éppen a legfőbb akadálya a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásnak, a hatékony működésnek. Egy beszédes közelmúltbeli példáját mutatta be ennek egy akkoriban épp csak leköszönt ért rendőrségi kapitány: „A fontosabb utasítást az előljáró írásban adja ki, amit ki kell hirdetni az érintett beosztottak előtt. Az alulról fölfelé történő kommunikációt is szabályozzák, innen még a kérelmeket is a szolgálati út betartásával rendeli előterjeszteni. Lentről tehát kérni lehet, de azt sem akárhogyan. A szolgálati út kissé arra a telefonra emlékeztet, amelyiken csak hallgató van, de belebeszélni nem lehet. A vertikális kommunikáció akkor megfelelő, ha megoldott az alulról felfelé irányuló információk befogadása is. A legnagyobb hiátus a visszacsatolási csatornák területén mutatkozik, a szervezett keretek ugyanis nem látzsanak. A szolgálati út betartása a legfontosabb, miközben nincsen rendszeresített fórumok a szakmai információk és érvek/ellenérvek ütköztetésére. Általánosnak mondható, hogy a magasabb vezetői szintek nem igazán kíváncaik a végrehajtó apparátus szakmai véleményére. Úgyőről fakad az a sajnálatos tény, miszerint a felső vezetés csak ritkán van igazán tisztában a valós helyzettel. A szolgálati út tehát leginkább csak gátlo, nehezítő, lassító tényező, amit ha kell, ha nem, minden ésszerűség ellenére szigorúan be kell tartani.”

33 KRASZ KATALIN (2012): A munkahelyi elégedettség befoľjávaló tényezők. BME Ergonómia és Psychológia Tanszék. URL: erg.bme.hu/oktatok/leir/gt52m006/munkahelyi_eljegedettseg.pdf, Utolsó letöltés: 2012.07.29. 10:40
1. „Add tovább!”

Mozgást igénylő csoportos gyakorlat, amely az információtorzulás okaiba enged betekintést. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.

2. „Rossz szokások”

Önálló munkához használható feladat, amelyben a hatékony szervezeti működést akadályozó kommunikációs eljárásokat, szokásokat tanulmányozhatjuk. A szemléltető szöveget lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.

3. „Jó fogások”

Önálló munkához használható feladat, amelyben a hatékony szervezeti működést serkentő kommunikációs technikákat tanulmányozhatjuk. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.
3. Mindenhol jó? – A munkahelyi légkör jelentősége

Az emberek az életük jelentős részét a munkahelyükön töltik, ezért nyilvánvalóan szeretnék, ha itt minél jobb légkör uralkodna. Sokszor nem is tudatosul bennük, hogy az, hogy hogyan érzik magukat, a – jegyzetünk fő tárgyául szolgáló – szervezeten belüli kommunikáció minőségén műlik. Az élet egész területére igaz, hogy hangulatunkat befolyásolják társas kapcsolataink. Az utóbbi évtizedekben Magyarországon is egyre szélesebb körben használatos az ún. „társas, társadalmi egészség fogalma: jó személyközi, interpersonális kommunikációs készségek, a bizalom képessége, tartalmas emberi kapcsolatok barátkokkal és a családdal, az intimitás képessége, nehéz élethelyzetekben erős szociális háló.”

A munkahelyi légkör fontosságát támasztja alá az a „köznapi megfigyelés és tapasztalat, hogy milyen kellemes egy inspiráló hangulatú munkahelyen dolgozni. A kevésbé szerencsések arról tudnak beszámolni, hogyan tudja megkeseríteni minde nnapjaik és akár a munkaidő túl is) egy olyan szervezeti légkör, ahol állandó fenyegetettség, stressz uralkodik, a teammunka egyáltalán nem jellemző, az emberek nem bíznak egymásban, az áskálódás, a másikra mutatás, a bizalom képessége, tartalmas emberi kapcsolatok barátkokkal és a családdal, az intimitás képessége, nehéz élethelyzetekben erős szociális háló.”

Az európai munkakörülmény-felmérés (EWCS) a legrégebben meglévő felmérés, amely mérvadó információforrássá vált a munkakörülmények, a munkaminőség és a foglalkoztatás terén. Az 1990 óta lezajlott öt felméréssorozat lehetővé teszi az európai munkakörülmények hosszú távú tendenciáinak figyelemmel kísérelését. A legfrissebb adatok az 5. európai munkakörülmény-felmérésből állnak rendelkezésre, amelyhez a szükséges terepmunkát 2010 januárja és júniusa között végeztek el a Gallup Europe. Mintegy 44 000 munkavállalót kérdeztek meg 34 országban – az EU-27 tagállamok, Norvégia, Horvátország, Macedónia (volt Jugoszláv Köztársaság), Törökország, Albánia, Montenegró és Koszovó –, aminek következtében eddig ez a felmérés volt a legát ítögebb a földrajzi kiterjedés tekintetében.

Itt mi csak a fejezetünk szempontjából releváns kérdéseket idézzük, mégpedig az adatok nélkül. Csak ahhoz használjuk illusztrációiként ezt a felmérést, hogy így is láttassuk: a nemzetközi standardok szerint mit jelent a munkahelyi légkörhöz. Három területet emelünk ki:

1. A munkaszervezéssel kapcsolatban lényeges, hogy a dolgozó maga választhatja-e meg feladatai sorrendjét; megválaszthatja-e, megváltoztathatja-e a munkamódszereit; megválaszthatja-e, megváltoztathatja-e munkája sebességét, gyorsaságát; bevonják-e a munkaszervezés vagy a munkafolyamatok továbbfejlesztésébe; beleszólhat-e abba, hogy kikkel dolgozik együtt; tarthat-e szünetet a munkában, amikor akar; befolyásolni tudja-e a munkája szempontjából fontos döntéseket.

2. A munkahelyi ünnepeket is tartoznak a munkahelyi légkörhöz. Három területet emelünk ki:
munkafeltételeivel; megfizetik-e a munkájáért; jó barátaival vannak-e a munkahelyén; a
szervezet motiválja-e a legjobb teljesítmény nyújtására; élvezi-e, hogy a maga ura?

3. A társas kapcsolatok terén pedig, hogy közvetlen felettese ad-e munkájával kapcsolatos
visszajelzést; közvetlen felettese bátorítja-e, hogy vegyen részt a fontos döntésekben;
munkatársai segítik, támogatják-e; főnöke segíti, támogatja-e; konzultálnak-e vele, mielőtt
kitűzik a munkája során teljesítsen céljait.37

Mindezeket egyértelműsítménye már csak az a kérdés: hogyan tudnánk az áhított kellemes
munkahelyi légkört megteremteni?

3.1. Tárgyi környezet

3.1.1. Épületek, helyiségek, berendezések, munkaerőközpontok

Magyarországon – persze nemcsak a közszférában, másutt is – még ma is rengetegen dolgoznak
igencsak elavult, leromlott állagú, felszereltségű munkahelyeken. Egyre többen vannak azonban
olyanok is, akiknek megadatuk (mert munkáltatójuk törődik ezzel!), hogy az elvárásaiknak
megfelelő vagy egyszerűen csak emberhez méltó körülmények között tölthetik munkaidejüket.
Közülük azonban jó néhányan nem is ismernek más körülményeket. Hogy eléggé szemléletes
példát mondjunk, költői kérdésként tesszük fel az olvasónak a következőt: Mit gondol, vajon egy
fővárosi belső kerületi minisztérium osztályvezetője, illetve egy kisvárosi önkormányzat
osiáltályvezetője hasonló irodában dolgozik-e? És vajon járt-e egyikük a másikuk „territóriumán”
valaha is? S ha járnának, cserélénének-e egymással?

Senkit nem lep meg az a tény, hogy oriási szakadék tátong a felső vezetők és a beosztottak
irodájának felszereltsége között. De miért tartjuk ezt természetesnek? Mondjuk egy megyei
bűnügyi igazgató és egy megyei jogú városi kapitányosnak irodája említethet-e egy
lapon? Vajon milyenkik közül a papír, az íróeszközök, a festékpatron vagy épp a telefonvonalak
mindennapos hiányával? És melyiknek a következményei látja és szenvedi el azon belül, például amikor éppen kifogy a festék, s a
kihallgatási jegyzőkönyvet nem tudja a kolléga kinyomtatni? Régi és feszítő kérdések ezek.

Miként az is, vajon hány vezető kezdi úgy regnálását új beosztásában, hogy nem a saját irodáját
festeti ki, rendezzéni be vagy át, hanem a beosztottaké? Egy kedvenc idevonatkozó történetünk az,
amikor egy kapitány, meglátván egy járórény egy települései ügyében már bepískolódott ruháját,
felszóltotta őt, hogy menjen fel az emeletre, zuhanyozzon le és öltözzön át. Mire a járóré
visszakérdezett, hogy egyrenélzt volna, hiszen nincsen az épületben zuhanyozó, másrészt mit vegyen
fel, hiszen az egyetlen válta ruhája otthon szárad. A két éve ott dolgozó vezetőnek fogalma sem
volt, hogy a valaha működő fürdőhelyiség már régen használaton kívül van… Úgy gondoljuk, nem

37 Európai felmérés a munkakörülményekről – az eredmények áttekintése 2010. URL:
kellenek ennél beszédesként példák arra, hogy mennyire dehonesztáló tud lenni, ha méltatlanok a munkahelyi körülmények.

Egy impozáns(?) példa…

A magyar rendőrség egyik szimbólumaként is szokták emlegetni, és külföldi delegációknak előszteretté mutogatni a Rendségi Igazgatási Központot, a rendőrség Teve utcai székházát, amely modern üvegfelületű homlokzatával a XXI. századba is jól illik. Az ügyeletesi tanfolyamokra az ország különböző részeiből érkező hallgatók tanulmányi kirándulásokra szoktak ellátogatni a RIK mimbusz kettedik szintjén található központi ügyeletre. Az itt rendelkezésre álló technikai és munkakörülmények első ránézésre nemcsak tetszés, de nem kismértékű irigységet is kíváltanak bennük. Valóban elmondható, hogy ez volna a minimális szintje egy ügyeleti helyiség műsári és infrastrukturális állapotának. Lehet mondani, hogy országos viszonylatban a BRFK és az ORFK ügyeleti kiemelt helyet foglalnak el, de nem egy olyan körzetét tudnánk mondani Magyarországnak, ahol ugyancsak indokolt lenne egy ehhez hasonló színvonalú munkahely megteremtése. Ám ha igazságosak szeretnénk lenni, azt kell mondanim, hogy minden ügyeletes kollégának járna ugyanez! Hiszen a szerényebb (vagy hovatovább) hely NJENÉTTANJI LOK MEGTEREMTÉSE. ÁM HA IGÁZSÁGOSAK SZEKETNÉNK LENNI, AZT KELL MONDANI, Hogy minden ügyeletes kollégának járna ugyanez! Hiszen a szerényebb (vagy hovatovább) helye a tevékenység egyik jellegzetes, amely az ügyeletesek szintjét jellemzi. Ez a munka jelleget és pontosságát talán legpontosabban a rendezettség, a tisztaság, a funkcionális integritás, a praktikum és az esztétikum tárgyi környezetnek egy minimuma, amelyet kívánatos volna minden munkahelyen kialakítani. Ezt és egyértelműen megteremthetik a kollégák és a hallgatók, s itt talán az is elvárható, hogy motiváltabbá és jobb minőségben dolgozzunk. Van a tárgyi környezetnek egy minimuma, amelyet kívánatos volna minden munkahelyen kialakítani. Ez talán legpontosabban a rendezettség, a tisztaság, a funkcionális, a praktikum és az esztétikum fogalmával lehetne különhatalmú. Ez a munka jellegétől függően sok mindent jelenthet: modern berendezéseket, csúcstechnikát, kényelmes felépítéseket, eszközöket, tereket, fényviszonyokat stb. És amiről gyakran elfeledkezünk, a munka szüneteiben a pihenést, felfrissülést, étkezést biztosító ún. kiszolgálóhelyiségeket: öltözés, mosdót, toalettet, teakonyhát, közösségi helyiségeket, illetve az utóbbi időben dohányzóhelyiséget. Arról a munkahelyről, ahol ezek legtöbbje hiányzik vagy elhanyagolt, egyértelműen elmondható, hogy a vezető nem sokat

Aki korábban egy rosszabb színvonalú környezetből került át egy jobb színvonalúba, annak nem kell magyarázni a különbségeket, egyértelműen érzékeny azokat és értékelni is a változást. Természetesen a tárgyak nagyban meghatározzák a köz tük élnek, hogy mennyire kettő beszédesként arra, hogy mennyi re dehonesztáló tud lenni, ha méltatlanok a munkahelyi körülmények.

---

40 PFEIFFER NORBERT (2010) i. m.: 20–21. o.
törödik azzal, hogy munkatársai jól érezzék magukat a munkahelyen. Nem álljuk meg, hogy ne idézzük, mit mond gyakorta a (rossz) főnök, amikor a dolgozók valamilyen, a fentiekre vonatkozó panasszal, netán kéréssel fordulnak hozzá: „Ez munkahely, ide dolgozni jártok, nem azért, hogy jól érezzétek magatokat!” Az ilyen vezető nyilvánvalóan semmit sem tud a munkahelyi légkör teljesítményét befolyásoló szerepéről.

### Diszkrit diszkrimináció?

Magyarországon még mindig sok középületben – köztük például a rendőrszeti Főiskola épületeiben is – a mellékhelyiségek állapotának döntő többségében igen sok higiéniia kívánvallóval hagy maga után. De nem is ez a legérdekesebb, hanem az a – gyanitjuk, sok más helyen is még mindig jellemző –, kifejezetten diszkriminatív jellegzetesség, hogy egyazon helyiségen belül „dolgozói vécé, szolgálati vécé” felirattal ellátott, kulcsra zárható és természetesen zárt ajtó szolgál a személyzet részére fenntartott toalettnek, s mellette a többi ajtó a többieknek... Azoknak, akik az ilyen és ehhez hasonló helyzetekben nem csodálkoznak, és semmi kivetnivalót nem találnak bennük, például azért, mert maguk netán egy ilyen ajtókulcs birtokában vannak, vagyis bizonyos értelemben „kiváltásosok”, ajánló, gondoljának bele ennek az egészen az abszurditásába, és/vagy látogassak meg bármilyen nyugat-európai – például felsőoktatási vagy közigazgatási – intézményt... és/ vagy kérdezzen rá, miért nincs szolgálati vécé az ott dolgozók számára. Garantáljuk, hogy minimum értetlenül fognak rájuk nézni.

### 3.1.2. Hogyan rendezked(j)ünk be?

Nemcsak önmagában „a tárgyak állapota, állaga beszédes, hanem azok elrendezése, vagyis az, ahogyan használjuk hozzájuk viszonyul. Ez a viszony ugyanis valakinek a személyes terébe belépe azonnal érződik. A rend vagy a rendetlenség, a káosz vagy az átgondoltság, az esetlegesség vagy a funkcionalitás mindjárt meglátszik, ha az ember körülén az napvilág alakilag az ilyen helyiségben, a szobaboltságában, azon az ajtóban, amit azon az ajtóban isteni helyiségben találunk, talán nem számít az egyéb jellemzőkre, de ezenkívül a szeretett, kedves, amikor beszélünk a számára szükséges hozzávalóitól függ.”

Ha pedig többen dolgoznak ugyanabból a helyiségben, többen osztóznak a rendelkezésre álló tárgyakon, a terepen. Ez már az első pillanattól foga alkalmazkodást, együttműködést, azaz kommunikációt igényel. Ahogyan az egymással interakcióban lévő felek egymáshoz képest elhelyezkednek, nagyon beszédes, hiszen a térszabályozás az egyik legkifejezőbb jelzése a viszonyuknak. Egy városokban dolgozó kollégák számára is kérés lehet, ki kapja az ablakhoz, ajtóhoz közel eső asztalt, kinek a személyes terén közlekednek át a többiek, kie lesz a legeldugottabb vagy éppen a legfrekvenciáltabb, legkényelmesebb hely. Egy helyiségben belül ugyanis különféle, egyik ember számára kellemes, míg a másiknak kevésbé vonzó helyek vannak, amelyek megosztásában meg kell egyezni.

Átláthatóság

A közügyek intézésére szolgáló középületeink döntő többsége régi építésű és stílusú. Többnyire tekintélyes, monumentális, olykor egyenesen kinézetükläk már sugallnak egyfajta hangulatot. Től azon, hogy persze önmagukban is szépek, tiszteletre méltóak, bizonyos távolsgátartásra is ösztönözként. Nem feltétlenül az ember- és ügyfélpontosság jut róla eszünkbe… Épülettechnikai megoldásaikkal, többnyire nagy belmagasságú, szűk, rideg, zegzugos belső terülekekkel, hosszú sötét folyosókkal, szétszabadult, kis léterületű, egymástól elzáró irodahelyiségekkel szinte egyenesen azt sugallják, hogy a bennük dolgozók egymással nem vagy csak ritkán, külön megpróbáltatások árán találkozhatnak. Nem is beszélve a külvilágrol. Sokkal nagyobb bennük a kisebb, többnyire egy-két személyes irodahelyiségek aránya, mint a nagyobb, közösségi tereké. A szerintünk nagyon kifejező „államapparátus” szétszabadult, együttműködésre kevésbé alkalmas elemei ezek.

Ezzel szemben a modern építésű nagyobb irodaházak építészeti megoldásai az együttműködésre alapuló szervezeti kultúrát sugalló stílust képviselnek. Eleve így és erre tervezik őket. Itt jellemző a közösségi terek sokkal nagyobb aránya, a falak átláthatósága és átjárhatósága (szó szerint: például üvegől, plexiből készült és/vagy mozgatható, vékony falak), amelyek között viszonylag komfortosan lehetne elhelyezkedni, akkor nehéz a partneri viszony megteremteni. Ilyenkor is van azonban mód a messze nem ideális körülmények között elrendezéssel adódó egyenlőtlenségek elrendezését sugallni a kollégák közötti kommunikáció mennyiségét és minőségét össze nem lehet hasonlítani az előző körülmények között lehetségessele. Mindezt pedig természetes módon segíti elő a belső bizalom létrejöttét és fenntartását.

A vezető és beosztott között zajló beszélgetési helyzetekhez sem mindegy, hogy milyen térbeli elhelyezkedést választunk. „Ez természetesen a helyi berendezés, a tárgyi környezet adottságairól bizonyos mértékben adódik. Nyilván lehetetlen bizonyos korlátokat áthágni, hiszen ha egyszerűen nincsenek olyan bútorok (asztal, íróasztal, tárgyalóasztal, ülőalkalmatosság stb.), amelyek között viszonylag komfortosan lehetne elhelyezkedni, akkor nehéz a partneri viszony megteremteni. Ilyenkor is van azonban mód a messze nem ideális körülményeket emberi hozzáállással kissé »felülírni«, vagyis verbális és nem verbális közléseinél »kiegyenlíteni« a terep elrendezésemből adódó egyenlőtlenségének.42

3.1.3. Kommunikációs eszközök

A tárgyi környezet témánk szempontjából kiemelkedően fontos elemei a kommunikációs eszközök. Ezekről külön is kell szólnunk, hiszen ha ezek hiányoznak, nincs belőlük elegendő mennyiségű, vagy a minőségük nem megfelelő, akkor annak nagyon közvetlenül, azonnal az információáramlás látja kárát. Az információáramlásban fellépő zavarokról pedig már a 2.4. alfjezetben szóltunk. Úgy gondoljuk tehát, hogy itt nem kell különösebben részletezni, milyen akadályozó tényező lehet egy lefagyott számítógép, egy recsegő, akadó telefonvonal, egy elkallódó e-mail.

Persze az is hozzáártozik a korrektséghez, hogy elmondjuk: a technika önmagában nem minden. Hiába állnak ugyanis rendelkezésre a legmodernebb, legdrágább technikai eszközök, ha azokat a dolgozók nem tudják kezelni, vagy a vezetők féltik őket, s nem bízzák rá a beosztottakra. Erről részletesen a 6. fejezetben még lesz szó.

42 MOLNÁR KATALIN (2007) i. m.: 71. o.
Amikor minden együtt van


Mindezekhez hozzá kell tenni azt a friss információt, mely szerint jelenleg az egész (rendőrségi) ügyeleti rendszer (is) jelentős, országos szintű átszervezés alatt van. A 2013. január 1-jétől felállítandó szisztémának egyelőre csak a főbb irányvonali látszanak, a részleteken még nem.

3.2. Emberi viszonyok

Jólehet a tárgyi környezettel kezdünk a munkahelyi légkör összetevőinek bemutatását, de természetesen tudjuk, és valljuk, hogy a legmeghatározóbbak a szervezetben belüli emberi viszonyok. Nehezen megoldható kihívás számunkra, hogy a jegyetben érintendő jelenségeket, miközben egymással ihletetlenül szorosan összekapcsolódnak, mesterségesen – a tanulhatóságot, illetve a velük kapcsolatos készségek gyakoroltatását szem előtt tartva –szétválaszthatjuk. Ezért fordítottuk a sorrenden, s e fejezet második részében kezdünk foglalkozni az emberi tényezőkkel, ezzel is gördülékenyebbé téve az átkötést a következő, 4. fejezet külön tárgyát képező vezetői és beosztott jellegzetességéhez. Az itt következő alfejezetek tehát, átfogóképpen, a munkahelyeken a közelmúltban megjelenő újabb munkavállalói igényeket (3.2.1. alfejezet), illetve a humán viszonyok legalapvetőbb jelenségét, a munkahelyi légkör fontos összetevőjét, a motiváció és a munkahelyi elégedettséget (3.2.2. alfejezet) tárgyaljuk.

3.2.1. Megváltozott értékrend a munka világában

„A jóléti államokban sok munkavállaló nem csupán a megéltés biztosítását, hanem egyre inkább az önmegvalósítást, a közösségben tevékenykedés lehetőségét keresi a munkában. A modern vezetésben a termelési tényezők között az ember került előtérbe. A deklarált alapelveket között

43 Köszönettel tartozunk a naprakész információkért és a mindenki segítőkészülékekért a Központi Ügyeleti Főosztály volt és jelenlegi dolgozóinak.
egyre gyakrabban szerepel minden egyes ember megbecsülése, jogainak és méltóságának tiszteletben tartása. A megváltozott értékrendben nagy szerep jut a csoportmunkának, az információ megosztásának, a saját vélemény kinyilvánításának, az aktív együttműködésnek, a nyiltságának és más vélemények meghallgatásának – az intellektuális, érzelmi és technikai fejlettséget feltételező kommunikációkán.

A mai beosztottak jó része igényli, hogy:
- teret kapjon az önálló munkához és döntéshoz;
- megvalósítható fejlődési perspektíva álljon előtte;
- teljesítményét korrekt értékelési és javadalmazási rendszer alapján bírálják el;
- kapjon átfogó információkat az őt közvetlenül érintő munkán túlmenően is;
- legyen tájékozott a vállalatot érintő fontos kérdésekben.

A szervezet pedig azt várja tagjaitól, hogy:
- kapcsolódjanak be az együttgondolkodásba;
- rendelkezzenek felelősségvállalási és döntési képességgel;
- tanúsítsonak kommunikációs és együttműködési készségei.

Ahhoz, hogy a szervezetek működése hatékony, a mai kor követelményeinek megfelelő legyen, ennek a két elvárásrendszernek össze kell találkoznia. Ehhez a vezetőknek messzemenően figyelembe kell(ene) venniük, hogy ma már egyre összetettebbek és magasabbak a munkavállalók igényei a munkahelyi, azaz belső szervezeti kommunikáció színvonalával, módszereivel, színtereivel szemben is.

Új generációk a magyar közigazgatásban

2011-ben indította a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj programot, amelyet a Magyar Közigazgatási Intézet szervez. Az első évben részben európai uniós, majd 2012-ben tisztán hazai finanszírozási javaslatból megvalósuló program komoly része az ösztöndíjas fiatalok felkészítő tréningsorozata. Ezt az első évben a Konett Team bonyolította le, majd 2012-ben az ő felkészítésük, tapasztalatátadásuk után, az újonnan alapított Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatói tartottak. Az idei tréningsorozat éppen e jegyzet megjelenésekor zárul. Ez az a tréningsorozat, amelynek révén e jegyzet szerzői alaposabb megismertettek egymással, mint ahogyan ezt a Bevezetőben elmondjuk.

Az egyes modulok lezárásaként a trénerek összfoglalták a tapasztalatokat. Szinte kivétel nélkül mindennaposan kiemeltük hiányként a résztvevők egyéni felelősségvállalását, a szervezeti normákkal való megfelelését, hivatalbeli elkötelezettségét, amelyek befolyásolásában a szervezők e tréningeknek komoly szerepet szánták. Ezeket azonban egynapos tréningekkel befolyásolhatjuk, meggyőződésünk szerint nem lehet, hiszen a tréning hatásaihi képest sokkal nagyobb súlytal esik hatba a saját, elsődleges szociálizációjuk által meghatározott értékerődés. A közös nyelv és munkakultúra kialakítása, erősítése is cél volna, de a felkészítő tréningtől ez sem váratolható el. Az majd a munkahelyi szociálizáció folyamatában alakul. A résztvevők partneri viselkedése, együttműködése pedig általában egészen más egy tréningsorozatában, és minden bizonytal más (lesz) a (leendő) munkahelyi viszonyok között.

Kifejezetten érdekes – ám a résztvevők ismeretében csak kérdőjelekkel szolgálnak – adalék ehez a témakörhöz, hogy tudomásunkra jutott: a KIM egy ösztöndíjas hallgatóknak nem tízéven megszüntette a jogviszonyát.


3.2.2. Motiváció és munkahelyi elégedettség

A beosztottakat munkájuk elvégzésére legtöbbször szakállni kell, hiszen ritka az a munkavállaló, aki bármilyen körülmények között képes és kész is jól, netán kiemelkedően teljesíteni. A munkahelyi környezet részét képezi tehát a motiváció, amelyet legnagyobbbrészta a vezetőnek kell működtetnie. Jó teljesítmény nélkül ugyanis a szervezet nem lesz hatékony, s a vezető munkáját sem fogja siker koronázni, hiszen a hatékonyság a sikereség legfőbb mérfödéje. Ebből az egyszerűnek tetsző összetettégésből jelenleg számunkra az a legfontosabb, hogy kimondjuk: a munkatársak motiválásának módjában rejlik a legfőbb titok, amelynek a jó vezetőnek birtokában kell lennie.

A jó vezetői kommunikáció „egyeidejüleg segíti az egyén önmegvalósítás iránti vágyának teljesülését is, mert megérteti szerepét a szervezeti folyamat egészében és világossá teszi a kölcsönösség nélkülözhetetlenségét. Az egyén ezáltal fontosnak érzi magát, és szorosabban kötődik a szervezethez. Mindez kihasonlalatlan energiát szabadít fel, ambiciót táplál, ötleteket gerjeszt a szervezet hasznára.”

„A teljesítmény és az elégedettség között akkor tapasztalhatunk összetettégést, ha a magasabb teljesítmény az egyén szükségleteinek hatékonyabb kielégítését, céljai elérését szolgálja, tehát az egyének közötti különbségek befolyásolják a kapcsolat meglétét. A szervezetek számára fontos kérdés, hogy hogyan fokozhatják alkalmazottait motiváltsági szintjét, hogy érhetik el a hatékonyabb munkavégzést, a magasabb teljesítményt, míg az egyén szempontjából az elégedettség, illetve saját céljai elérése a fontos. Ahhoz, hogy mind az egyén, mind a szervezet szempontjából fontos célokat elérjük, az egyének szükségleti és értékstruktúráját is fel kell mérsékelni, tehát azt, hogy a dolgozóknak mire van inkább szükségük, mít értékelnek többre. Azok, akik többre értékelik a biztonságot, nagyobb valószínűséggel kedvelik a világos, behatárolt, egyszerű, kevésbé változatos feladatokat. Azok, akik számára az önérzékenységet a fontosabb, általában a komplex, kihívásokkal teli, változatos, egyéni felelősségvállalást igénylő feladatokat értékelik többre. Ezek a feladatok váltanak ki nagyobb elégedettséget belőlük.”

A legismertebb motivációs elmélet48 Maslow nevéhez kötődik, aki az emberi szükségleteket egy piramis alakú modelleben ábrázolta, vagyis úgy képzelte, hogy azok hierarchikus rendbe állíthatóak. A legprimitívebb szükségleteink (fiziológiai, biztonsági) még az állatvilághoz kötnek bennünket. Ezeket követik az összetettebb szükségletek (kapcsolat, elismertség, önmegvalósítás). A rendszer lényege, hogy ha egy szinten kielégülnek a szükségleteink, csak akkor tudunk egy magasabb szinttel foglalkozni, és ettől kezdve az alacsonyabb szint szükségleteinek kielégítése már nem motivál bennünket. Mindez a munka világában azt jelenti, hogy ha a vezető felismeri, hogy a dolgozó éppen melyik szint szükségleteinek kielégítésére vágyik, akkor a megfelelő eszközökkel tudja őt a neki leginkább megfelelő módon és a leghatásosabban motiválni. Az egyes szintek a következők:

Biológiai és fiziológiai szükségletek: A legalapvetőbb szükségletek, olyan elemekhez kötődnek, mint levegő, élelem, alvás, víz stb. Amennyiben ezek a szükségletek nincsenek kielégítve, betegnek, ingerlékenyenek és kényelmetlenül érezzük magunkat, fájdalmaink vannak, ezek az érzések a homeostázis mielőbbi visszaállítására késztetnek bennünket.

Biztonsági szükségletek: Mind az állatvilágban mind az emberek esetében alapvető szükséglet az, hogy biztonságban érezze otthonát, saját magát és utódait. Evolúciós szempontból a faj- és az egyedfenntartást jelöli, éppen ezért szoros összefüggést mutat az agresszivitással.

Szeretet és kapcsolatok iránti szükséglet: Ez a szükséglet magába foglalja a valahová való tartozás igényét. Az emberek alapvető kívánsága, hogy valamilyen társadalomi csoportosulásokhoz tartozzanak: iskolai baráti társaság, vallási csoporthoz, klubok, család stb. Szükségünk van arra, hogy úgy érezzük, mások szeretnek és elfogadnak minket, és arra is, hogy a másokra irányuló szeretetvágyunkat, igényeinket kielégíthessük.

Megbecsülés, elismertség iránti szükséglet: Az önbecsülés a feladatok teljesítéséből, illetve a kompetenciaérzésből fakad, ami azt jelenti, hogy a munkamegosztásban elfoglalt helyén hatékonyan tudja végezni a munkáját. A megbecsülés a környezet részéről nyújtott figyelemre, illetve elismerésre vonatkozik. Minden ember számára fontos, hogy kompetensnek érezze magát, s összefüggően a szeretet iránti szükséglettel elvárja, hogy mások odafgyeljenek rá – ez hatalmat biztosít számára.

Kognitív szükségletek: Ezek a szükségletek alapvetően a tudásra, megismerésre, a jelentésadásra, a kompetencia megszerzésére irányulnak.

Esztétikai szükségletek: A rend, a szépség és a szimmetria iránti igény.

Önmegvalósítás iránti szükséglet: Az önmegvalósítás iránti szükséglet alapvető kívánság arra, hogy tehetségünknek megfelelően állandóan jó és még jobb eredményeket érjünk el, jobbak legyünk másoknál, érjünk el mindent, amire csak képesek vagyunk.

Transzcendencia iránti szükséglet: Felismerni és megélni a létezés élményét, valamint másokat is hozzáségíteni a kiteljesedéshez és az önmegvalósításhoz.

Ha a Maslow által leírt szükséglet-hierarchia szinteket átfordítjuk a munka világára, az alábbi ösztönzőket találjuk:
A magunk részéről feltétlenül érdemesnek tartjuk még Herzberg amerikai pszichológus kétfaktoros modelljét⁴⁹ röviden ideírhatjuk. Ő dolgozta ki a munkapszichológia klasszikus elméletét, amely ma is tanulságos kiindulópont lehet ebben a témakörben. Herzberg azért is fontos nekünk, mert Maslowval ellentétben Ő alapvetően a munkakörülmények motivációra gyakorolt hatását vizsgálta. Már maga a kutatás is a munkahelyi légköre vonatkozott. A vizsgálódásainak kezdetén a következő kérdéseket tette fel a legkülönbözőbb állásban dolgozóknak:

- Milyen tényezők vezetik Önt arra, hogy munkájával kapcsolatban elégedetlenséget érezzen?
- Milyen tényezők vezetik Önt arra, hogy munkájával kapcsolatban elégedettséget érezzen?

A válaszok alapján azt vette észre, hogy az elégedettség nem az elégedetlenséggel áll szemben, hanem az elégedettség hiányával. Ebből kiindulva Herzberg megkülönböztetett kétféle szükségletet: az egyik a Maslow által megfogalmazott önmegvalósítás szükségletével rokon, a másik pedig az embereknek abból a vágyából fakad, hogy a fájdalmat elkerüljék. Míg az előbbi szükségletek – az ún. motivátorok – a munkához közvetlenül kapcsolódó eseményeken keresztül érhetők el, addig a szükségletek másik csoportja – a higiéniás tényezők – inkább a munka körülményeivel áll összefüggésben. Másféle tényezők azonosíthatók az elégedettség okai közé: a higiénés tényezők felelősek, amelyek az alábbiak: vállalati politika és igazgatás, a vezetők vezetési stílusja, munkafeltételek, a vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való személyes kapcsolatok, beosztás, a munkahely biztonsága, a magánélet és a fizetés. 

A hosszú távú munkahelyi motiváció csak akkor lehet sikeres, ha ügyelünk az alapvető higiénés tényezőkre, és az egyes munkakörökbe a különböző munkatársak számára adekvát, kellő mértékű motivációs tényezőt építtünk be.

A felöltöztetett piramis

A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram második évfolyamának ösztöndíjas hallgatóit oktattuk ez év tavaszn mindkét. Az első két modulban (Csoportos együttműködés; Kommunikáció a munkahelyi élethelyzetben) működtünk közre trénerként, ezért számos élményünk, tapasztalatunk van velük kapcsolatban. Az egyik – talán számunkra is, de e fejezethez példákat gyűjtve mindenféle legerdekesebb – éppen az ösztöndíjias fiatalok motivációival kapcsolatos.

Az első tréningnapot a munkahelyi teljesítmény növeléséhez leginkább használható motiváció fogalmának tilázásával zártuk. A személletetéshez használtuk az itt is hivatkozott Maslow-féle modellt, és zárásként – ahhoz a kruzstematikához illő variációban és kifejezésükkel kapcsolatban – azt kértek tőlük, hogy „öltözzéssel fel a piramist”, azaz mindenki helyezze el az általa felírt személyes motivációját az egyes szinteken. Motivációk között legnagyobb számban a(z egzisztenciális) biztonsára, a megbecsülésre/elismertségre, illetve a kognitív szükségeketre vonatkozóak szerepeltek. Néhányan sorolta a szeretetre/kapcsolatra, az önmegvalósításra utaló motivátorokat, illetve a biológiai/fiziológiai szükségeket átmeneti kielégítéséhez is kapott pár cél. Két „emeletre” nem került senkinek a válasza: az esztétikai és a transzcendens szintre. Utóbbival kapcsolatban a legkülönösebb felismerezzünk az volt, hogy ezt nem tudtuk értelmezni.

Tapasztalataink természetesen semmi egyébnek nem tekintendők, mint megfigyelések, ezért messzemenő következtetéseket nem merünk és nem is szeretnénk belőlük levonni. Annyit azonban halkan megjegyezhetünk, hogy elképzelhető, hogy a jelenség – tudnivalók a motivációk átrendeződése, a kifejezésükkel kapcsolatban meghatározott határozottsága – valamiféle generációs változásra hivatkozható. Kiváncsiak lennénk ez irányú részletes és alapos motivációkutatás érdemére, amelyek mélyebben feltárhatók a mai pályakendező közszolgálati dolgozók mozgatórugóit. Ezekkel érdemes lenne összevetni egyfelől azokat a körülményeket, amelyek jelentőségét, másfelől pedig azt a célt, amelynek megvalósítását az aktuális átalakítások során tűztek ki.

A kurzus első moduljában található egyébként egy olyan kérdőíves, amely rákérdez az ösztöndíjasok által jelenleg uralkodónak érzett, és úgy, hogy az általuk ideálisnak tartott szervezeti kultúra típusát. Döntően jellemezőnek a személyi kultúrát érzékelik, az általuk vágyott és a közigazgatás jellegéhez leginkább illeszkedőnek tartott pedig egyértelműen a feladat-orientált lenne. A kettő közötti szakadék nagyon markáns.

---

Gyakorlatok és feladatok a 3. fejezethez

4. „Rendezkedjünk be!”

Csoportos gyakorlat, amely a különböző típusú tevékenységekhez illő munkahelyek berendezési variációit és azok szerepét illusztrálja. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.

5. „Öltöztessük fel a piramist!”

Igény szerint csoportos gyakorlat vagy egyéni feladat, amely alkalmas a munkahelyi viszonyokra adaptált, „munkaruha öltöztetett” szükségletpiramis mélyebb megértésére. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.
4. Kettőn áll a vásár – Vezetők és beosztottak

A 3. fejezetben megvizsgáltuk, miből tevődik össze és milyen hatással van a munkahelyi légkör a szervezetek belső kommunikációjára, s hogy mit lehet tenni annak érdekében, hogy ez a hatás a lehető legpozitívabb legyen. Márt utaltunk rá, hogy a munkahelyi légkör talán legfontosabb meghatározója, hogy milyen a vezetők és a beosztottak közötti viszony. Ez a viszony tulajdonképpen azt írja le, hogy milyen lehetőségei vannak egyiküknek, illetve másikuknak az egymással folytatott kommunikáció során. „A szervezet intern (belső) kommunikációja a szervezetet alkotó csoportok (osztályok, divíziók, hierarchiaszintek) között szorosra fúzi a szálat, biztosítja, hogy mindenki előtt világosak legyenek a szervezet céljai, egyértelműek a feladatok, közvetítődjenek a közös értékek és érvényesüljenek az elfogadott viselkedési módok, és mindenki a rendszer hasznos elemének érezhessze magát. A vezetettekkel kiépített jó kommunikáció eszköz a vezetés kezében: segíti a célok elérését, ezzel növeli a teljesítményt.”

A két fél közül a vezetővel kezdjük a sort (4.1. alfejezet), ezzel is kifejezve, hogy a nagyobb felelősség Őt terheli. Márt itt, a fejezet elején hangsúlyozzuk azonban, hogy nem kizárólag a vezető hozzáállása határozza meg a munkahelyi viszonyokat. A munkaerőpiacon zajló folyamatos generációváltás is egyre inkább szembesit azzal, hogy a vezető-beosztott viszony esetében is kettőn áll a vásár. Hiszünk abban és hirdetjük, hogy a vezető csak azt teheti s azt is teszi meg a beosztottakkal, amit azok hagynak. Vagyis a beosztottak sem teljesen eszközök. Ezért a 4.2. alfejezetben az Ő számukra használható kommunikációs eszközökkel is kívánunk foglalkozni. Helyet kellett kapnia a fejezetben még a vezetőképzésnek és a tóle elválaszthatatlan szervezetfejlesztésnek is (4.3. alfejezet).

4.1. A vezető

Közéltűn meg ezt a kérdést legelőször mégiscsak a beosztottak irányából. A beosztottak elvárják a vezetőtől az irányukba mutatott tiszteletet, a vezető érzékenységét, ami azt jelenti, hogy a vezető adjon nekik lehetőséget a vélemény- és érzelemkifejezésére. Bánásmódja legyen elfogultatlan, neutrális, előítéletektől mentes. Csakis az biztosíthatja a döntések megalapozottságát, ha a vezető és a beosztott között a bizalom, a tapintat, a tisztelesség uralkodik, és a vezető a dolgozók jogait tiszteletben tartja.52

A vezetői kommunikációról a kiindulási alap „a kommunikáció fő ágense, az a személy, aki irányítja, szervezi, felügyeli a vállalati kommunikáció folyamatát. A vállalati kommunikációban a vezetők valóban kiemelt, olykor abszolút domináns szerepet játszanak. (...) a vezető kulesfigura a vállalati kommunikációban. A vezetői kommunikáció nézőpontja a sikerességre helyezi a hangsúlyt. Például azt vizsgálja, hogy hogyan célszerű az üzenet küldőjének, a vezetőnek

megválasztania kommunikációs stratégiáját, hogyan válassza meg az üzenet tartalmát, hogyan jelölje ki a csatornát, hogyan hangolja össze a tényezőket, illetve hogy milyen kulturális tényezőkre, eltérésekre kell tekintettel lennie ahhoz, hogy az üzenet a szándékozott hatást érje el.\textsuperscript{53}

A kommunikációt a szervezet egyetlen munkatársa sem nélkülözheti. A folyamatban részvétel intenzitása és gyakorisága munkakörönként azonban jelentősen eltér. Minél magasabb pozíciót foglal el valaki a hierarchiaszinteken, annál több és felelősségteljesebb kommunikáció kapcsolódik a munkájához. A vezetők felelősségén múlik tehát, hogy mit tesznek azért, hogy a szervezet ki tudja aknázni a kommunikáció értékteremtő képességét. Megtesznek-e mindent annak érdekében, hogy a kommunikáció a lehető legmagasabb szinten szolgálhassa a működést? Biztosítják-e ehhez a szervezeti és szervezési, humán képességével és az információs technológiai előfeltételeket? Kifogalmazják-e a kommunikáció immateriális értékeit létrehozásában játszott szerepét? Tesznek-e azért, hogy a szervezet kommunikációjával és a kommunikatív magatartásával ne növelje a társadalomban a bizalma tlanágot, hanem ellenkezőleg, építse a társadalmi tőkét?\textsuperscript{54}

4.1.1. Az információs hatalom

A vezető – éppen pozíciójából adódóan – szükségszerűen bizonyos információs hatalommal bír. Ez azt jelenti, hogy „a beosztottak gyakran úgy érzik, hogy a vezető számukra értékes információk birtokában van, illetve hozzáférést ilyenekhez. Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van ezekre az információkra (…). A hatalmukat félő vezetők – néha jól felfogott érdekekünkre megfelelően – mégis igen gyakran visszatartják a lényegesnek tartott információkat.”\textsuperscript{55} Gyakran azonban ez a hatalom csak látszólólagos. A vezetők azon hamis képettén alapul, hogy a beosztottak függnek tőlük. A hatalmát félő vezető nem veszi számitásba, hogy az információs forradalom már réges-regen megteremtette a lehetőséget annak, hogy az információk – akár őket megkerülve, ellenőrzsük nélkül – az emberek széles köréhez eljussanak. A modern döntéshozatal szükségesse teszi az információkhoz való hozzáférést mindenki számára. Ha jól meggondoljuk, nincs tehát annál nagyobb kiszolgáltatottság, mint az a vezető, aki pozíciójáért, önnön fontosságáért küzdve minden lényeges információt visszatart. Ráadásul ez a szervezet eredményességére is erőteljesen és hamar rá fogja nyomni a bélyegét. Az ilyen pozíció előbb-utóbb szükségszerűen kikezdhetővé válik, s a beosztottak számára is világos lesz, hogy a vezető (információs) hatalma csak önmagáért való. Az ilyen „hatalommal szembeni tisztelet semmivé fосzlik, ha a vezető nem foglalkozik az

\textsuperscript{54} BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 73., 99. o.
Az információs hatalmon alapuló, tekintélyelvű vezetés – jólehet hazánkban, különösen a közszolgálat különböző területein még mindig gyakorta jellemző – egyáltalán nem tűnik hatékonynak. Szerencsére a vezetés- és szervezetpszichológia elméletek, tudományos művek arzenálját kínálja, telis-tele egyéb olyan vezetési módszerekkel, amelyeket megértve és a hozzájuk szükséges kompetenciákat elsajátítva és fejlesztve a vezetők saját magukra szabhatják az általuk irányított szervezet tevékenységéhez leginkább illeszkedő, annak eredményességét, versenyképességét leginkább szolgáló vezetési stílust. A vezetési stílus tulajdonképpen azt jelenti, hogyan tart kapcsolatot a vezető a beosztottakkal. A kapcsolattartás stílusa, módja szükségszerűen nagy mértékben függ a személyiségétől, az egyéniségétől, a személyes tulajdonságoktól.

A vezetési stílusokat sokféleképpen lehet osztályozni. Az egyik legegyszerűbb a McGregor-féle „X” és „Y” elmélet57. Az „X” elmélet szerint az emberek alapvetően lusták, nem akarnak dolgozni, nem kreatívak, fantáziájuk nincs, és csak pénzzel lehet őket motiválni. Az ilyen módon gondolkodó vezető szigorúan ellenőriz, pontosan megszabja a feladatokat, a hibákat bünteti. Az „Y” elmélet ellenben azt feltételezi az emberekkel, hogy dolgoznak, kreatívak és részkapottak, ezért mással is lehetőképesek, nem elsősorban a pénzzel. Az ezt a nézetet valló vezető nyiltságra, részvételre és kommunikációval való bátorításra hajlamos.

Egy másik, az Ohio State University kutatói58 által kidolgozott elmélet szintén kétosztatú. Ők gondoskodó, illetve strukturáló típusú vezetőről beszélnek. Előbbi elsősorban a munkatársakkal törődik, dicsér, jutalmaz, segít, teljesíthető követelményeket támaszt. Utóbbi inkább magával a munkával foglalkozik, tervez, szervez, ellenőriz és irányít.

A Michigani Egyetem kutatói is hasonlóra jutottak59, amikor egyfelül termelésközpontú, másfelől pedig dolgozóközpontú vezetői karaktert különböztettek el. A termelésközpontú pontos normákat állapít meg, szervez, ellenőriz és főképp az eredmény érdekli. A dolgozóközpontú a dolgozókkel közösen hozza meg a döntéseket, és nagy gondot fordít azok megelőzésére.

A Blake és Mouton-féle60 ún. vezetői rács modell 5 stílust különböztet meg, amelyekben különböző arányban keverednek a fenti két típus jellegzetességei. Az ötféle stílus ezek alapján a következő:

58 Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 6. o.
59 Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 63. o.
60 Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 63–64. o.
1. ábra: A Blake és Mouton-féle ún. vezetői rács modell

<table>
<thead>
<tr>
<th>Klubszerű vezetés</th>
<th>Team vezetés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Az emberekre figyelés</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Nemtörödöm vezetés</td>
</tr>
<tr>
<td>Teljesítményelvű vezetés</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

A termelésre figyelés

Forrás:
KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia,
Edge 2000 Kiadó, 63–64. o.

**Klubszerű vezetés:** Az emberek társas szükségleteire való figyelem barátságos, kellemes munkahelyi légkört és kényelmes munkatempót eredményez. A vezető szinte családi atmoszférát igyekszik kialakítani, bízva abban, hogy a munkatársak nem élnék vissza ezzel.

**Team vezetés:** Elkötelezett emberek közös szervezeti cél érdekében dolgoznak. A munkahelyi légkör jellemzője a bizalom és a kölcsönös tiszttelet. A vezető arra törekzik, hogy erősen összetartó, elkötelezett csapatában magas legyen mind a teljesítményre törekvés, mind a munkával való elégedettség. A dolgozók érzik, hogy egyéni céljaik szorosan kapcsolódnak a szervezet céljaihoz, és így a vezető is kölcsönös bizalomra és megbeosztásra épülve igyekszik nagy eredmények elérésére.

**Nemtörödöm vezetés:** Minimális erőfeszítéssel is elvégezhető a kívánt munka, megtartható (egy ideig) a munkahely. A vezető fő célja az, hogy ne kerüljön bajba: úszik az árral, csak arra koncentrál, hogy a hibáért ne lehessen felelősségre vonni.

**Teljesítményelvű vezetés:** A munka hatékonyságát úgy érik el, hogy nem engedik meg, hogy az „emberi tényező” befolyásolhassa. A vezető csak az eredménynél, a szervezet céljaival törődik. Abban hisz, hogy a szervezet hatékonyan működhet pusztán azáltal, ha a dolgozóknak világos utasításokat ad és azokat szigorúan betartatja.

**Szervezeti vezetés – az arany középút:** A megfelelő szervezeti teljesítményt a vezetők a munkára és a dolgozókra fordított kiegyensúlyozott figyelemmel érik el. Gyakran megfelelő teljesítmény érhető el ily módon: az eléggé jó hangulatú dolgozók elvégzik a kívánt munkát.
Talán a legismertebb, szinte már klasszikusnak számító modell a Kurt Lewintől származó hármas felosztás: tekintélyelvű, demokratikus és „laissez faire” (mindent ráhagyó) vezetés.

Látható, hogy ezek az elméletek alapvetően viselkedési modelleket állítanak az érdeklődés középpontjába és motivációs alapon állnak. A felületes szemlélő hajlamos lehet arra, hogy egyiket jónak, a másikat rossznak minősítse. Az elméletek áttekintésekor azonban rendkívül körültekenően kell eljárunk, s nem szabad abba a hibába esnünk, amibe a kutatók sokasága, hogy ugyanis „a vezetés egyetlen, létező legjobb útját keresték. (…) A vezetési stílus kérdése sosem szakítható el a csoport által követett tevékenység szerkezeti követelményeitől.” Vagyis: más-más munkához, feladathoz, célhoz és dolgozókhoz más és más vezetői stílus lehet hatékony.

Ez a momentum már átvezet a vezetési stílusról szóló elméletek egy másik nagy vonulatához, amelyekben a munkatársak és a vezető viselkedéséről és a motivációóról átkerült a hangsúly a munka körülményeire és a szervezeti feltételekre. Itt a vezetői stílus lehetséges változatai elsősorban a környezet viszonylagos stabilitásából vagy változékonyságából indulnak ki, s ez alapján különböztetnek meg mechanikus vagy organikus szervezetet és a hozzá tartozó vezetési stílust. Az ún. kontingencia-elméleteket itt nem ismertetjük olyan részletességgel, mint a fentieket, csupán felsoroljuk azokat a kutatókat, akiknek a nevéhez a legismertebb nézetek fűződnek: Fiedler (feladatkiadó és támogató vezetés), Hersey és Blanchard (rendelkező, meggyőző, együttműködő és delegáló vezetés), House (tulajdonosorientált, résztvevő, támogató vezetés), Vroom és Yetton (autokratikus, konszolidált és csoportos vezetés). Az utóbbi két évtizedben – a világszerte és Magyarországon a rendszerváltás óta zajló változások következtében – a vezetéselmélet a vezető legfontosabb feladatának az átalakítást tartja, és az ún. transzformáló vezetést szorgalmazza. Ennek az irányzatnak a képviselői kiemelten Tichy és Devanna, Anderson, illetve Argyiris.

Mindezek alapján összegzésképpen egyszerűen azt mondhatjuk: a vezető legfontosabb tulajdonságai a rugalmasság, az alkalmazkodó és a helyzetfelismerő képesség, a nyitottság, a szünetlen igény a tanulásra, a motiváltság, az önreflexió és az önismertet magas foka. És feltétlenül megszívélniüknek tartjuk a figyelmeztetést: „A vezetés terén sincsenek »csodálatos gyógymódok«, minden gyógyásznek vannak mellékhatásai, gondolni kell a túladagolás veszélyeire. A vezetési stílusokkal kapcsolatos tudományos vizsgálatok eredményeit csak a körülmények gondos mérlegelésével, a józan észre hallgatva szabad a konkrét esetekben alkalmazni.”

4.1.3. A teljesítmény értékelése

Az 1. fejezetben már utaltunk Kovach 65 1994-es vizsgálatára, amely a magyar vezetők értékelési gyakorlatát hasonlította össze az angolszász értékelési gyakorlattal. A következő, témánk szempontjából releváns különbségeket kapta:

- „a magyar vezetők részletes utasításokat adnak, míg az angolszász vezetők csak az elérendő célt tűzik ki az alkalmazottak számára, ami hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók motiváltsábat és önállóbbak legyenek;
- a magyar vezetők gyakrabban alkalmazzák a negatív visszacsatolást, tehát leginkább akkor adnak visszajelzést, ha valamilyen feladatot nem jól végzett el a dolgozó, míg az angolszász vezetők a jutalmazás különböző formáit is használják, ami szintén a motiváció, a munkahelyi elégedettség fokozásához járul hozzá; (…) 
- jellemző még a magyar vezetőkre a kivételezés, valamint a paternalista vezetési stílus, ami abban is megmutatkozik, hogy nem érnek a delegálás eszközével, ami pedig felelősségteljesebbé, teljesítménnyorientáltabbá tenné a dolgozókat.”

Attól tartunk, hogy a közszférában ezek a jellemzők a mai napig dominánsak. Márrégi amíg ezekben nincs változás, addig a szervezeti hatékonyságban semmilyen növekedés nem tud elindulni.

A vezetési stílusnak ezekhez a kommunikációs jellemzőihez persze szorosan tartoznak bizonyos beosztotti magatartások is. A beosztottak úgy gondolják, „hogy a teljesítményre nincs tényleges hatásuk, mivel nem kaptak semmilyen releváns visszajelzést a teljesítményükre vonatkozóan, így leginkább külső tényezőkkel magyarázták a pozitív vagy negatív értékelő munkahelyi teljesítményt, viselkedést. Mivel nem érezték, hogy bármily is tőlük függne, ezért a felelősségvállalási hajlandóság, az önállóság, a kezdeményezőkészség szintje is nagyon alacsony volt. Mivel a dolgozókat érintő szervezeti döntések mögött meghúzódó elvek ismeretlenek voltak, és nem tudták a beosztottak, hogy például a teljesítményük értékelése milyen következményekkel jár, ezért az értékelt és az értékelő közötti viszonyt a bizalmatlanság, az értékeléshez való hozzáállást pedig elutasítás jellemzte. Ez a szervezetekben uralkodó állapot, a vezetők és az alkalmazottak jellemző magatartása, attitűdei, nem kedveznek az eredményes, teljesítménynövekedést eredményező teljesítményértékelési gyakorlat megvalósulásának.” 66

---

A TÉR magyarországi története

A hazai közszolgálatban (a közisztviselőknél, a rendészeti dolgozóknál és a katonaknál) a teljesítményértékelés nemzetközileg is elfogadott, kidolgozott rendszerét (TÉR) 2002-től kormányzati programmal vezették be az illetékes állományviszonyos törvények alapján. Kiadták egy módszertani útmutatást is, de ez nem nyújtott elég támaszt. Az eredmény az, hogy mindenki azt és úgy csinált, amit tudott. A legtöbb esetben formális volt a teljesíts. 2006-ban kezdődött meg az egységes értelmezés. A Miniszterelnöki Hivatal akkori személyügyi államtitkára, Szetey Gábor volt a program gazdája, az előkészítést, a kidolgozást és a képzést pedig az akkori

---


Minden szervezetre jellemző egy bizonyos hatalmi távolság a vezető és a beosztott között. Attól függően, hogy ez a távolság mekkora, változik a közöttük lévő bizalom mértéke is. Akármekkora is ez a távolság, és akár milyen minőségű is ez a bizalom, a vezetőnek megkerülhetetlen feladata a dolgozók teljesítményének értékelése. Akár van ennek formalizált, standardizált rendszere, akár nincs, a dolgozók elvárják az értékelést. Természetesen a rendszer elkötelezett, és az értékelés hatása közvetlenül befolyásolja a dolgozók teljesítményét mások, elsősorban a dolgozók elvárják az értékelést. Természetesen az emberek kíváncsiak arra, hogy hogyan értékelik a megkerülhetetlen feladatokat. A korábbi formális rendszer helyett egy gyakoribb (nem csak évente) és egyszerűbb megoldás szükséges. A távolság hibáit remélhetően megelőzhető a következőket:

- Az értékelési rendszernek megfelelő források, továbbá ezen a területen működő szervezetek igényei is vannak.
- Az elsődéli értékelés folyamatának, és továbbá a jövőben kezdődő értékeléseknél feladatok.
- Az értékelési rendszer kialakítása, amely össze kell kapcsolni az egyéni értékeléssel, emellett finomítani a teljesítményértékelési képességek.
- A rendszer fenntarthatóságának biztosítása, és az értékelési eredmények megfelelően értékelése.

A korábbi formális rendszer helyett egy gyakoribb és egyszerűbb megoldás szükséges. A távolság hibáit remélhetően megelőzhető a következőket:

- Az értékelési rendszernek megfelelő források, továbbá ezen a területen működő szervezetek igényei is vannak.
- Az elsődéli értékelés folyamatának, és továbbá a jövőben kezdődő értékeléseknél feladatok.
- Az értékelési rendszer kialakítása, amely össze kell kapcsolni az egyéni értékeléssel, emellett finomítani a teljesítményértékelési képességek.
- A rendszer fenntarthatóságának biztosítása, és az értékelési eredmények megfelelően értékelése.
kultúrákban a munkatársak nem hajlandóak vezetőjükre vonatkozó visszajelzésüket őszintén megfogalmazni, nem fejezik ki az érzelmeiket, véleményüket saját értékelésükkel kapcsolatban, és az értékelők sokszor az értékeltek önértékelését is teljesen figyelmen kívül hagyják. (...) ha a dolgozók bevonásának nincs hagyománya a szervezetben, vagy az eddigi tapasztalatok alapján a dolgozói részvételnek nem volt számottevő hatása, akkor (...) a teljesítményértékelő folyamatokban kezdeményezett hasonló akciók szinte biztos, hogy halára vannak ítéelve.”

**4.1.3.1. Visszajelzés adása**

Ma a vezetéselméletben egyértelműen elfogadott tényként kezelik, hogy a teljesítmény értékelésének módján nagyon sok műlik. Vagyis – szerencsére – megint csak kommunikációs technikákat ajánlhatunk. Ezért itt megpróbáljuk egyszerűen összefoglalni azokat a hozzávalókat, amelyekből a munkatársak számára “kikeverhető” a megfelelő visszajelzés.

A visszajelzés mindig aszerint formálódik, hogy ki, kinek, mire, hol ahol és hogyan mond véleményt. A legalapvetőbb szabályok az alábbiakban foglalhatóak össze:

1. A visszacsatolást feltétlenül **őhajtani** vagy **kérni** kell. Kell, hogy kérjék, ne pedig rákényszerítsék a másikra. A fogadó fél szándékától függ – ugyanis ő kéri, majd ellenőrzi –, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalmát, mélysége.

71 KRASZ KATALIN (2008) i. m.: 12. o.
2. A visszacsatolás a **fogadó fél javára** történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félen, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadjá, vagy elveti az információt és tetszés szerint használja fel.

3. A visszacsatolás csupán az **adó fél észlelése**. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az ő észlelését vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.

4. Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, mindkét félnak lehet olyan óhaja, hogy **egyezteszen más jelenlévőkkel**, milyen az ő felfogásuk a helyzetből.

5. A visszacsatolás eredményesebb, ha igen hamar követi az eseményt. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.

6. A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás **specifikus, nem pedig általános**. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha megmondják neki, hogy egy specifikus viselkedés – mint például az, hogy beszél és nem figyel – mutatja őt ilyennek.

7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha **inkább leíró, mintsem értékelő** jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését, vagy azzal kapcsolatos reakciókat, hasznosabb azt mondani „mellőzőttem érzem magam, mivel a szavamba vágtál”, mint azt, „te mindig mások szavába vágsz”.

8. A visszacsatolást legyen **hasznos és sokatmondó**. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor semmi haszna; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig a feszültség fokozódásához vezet.

---

beosztottak – akár a „tekintélyes” vezetőtől való nyilvánvaló félelemből, akár más, tudattalan okból, bizonytalanságérzésből stb. – inkább nem szólnak a problémákról. A problémák feltárásának hiánya a szervezet működését mindenképpen hátráltatja, hosszabb távon egészen ellehetetleníti. Ahhoz, hogy a problémák minden esetben felszíre kerüljenek, a vezetőnek kell tudatosan és módszeresen kialakítania azt a munkahelyi légkört, amelyben a beosztottak folyamatosan lehetőséget kapnak a róla és a munkájáról való véleményük kikérésére. Ehhez neki is meg kell tanulnia a – visszajelzés adása mellett – a visszajelzés fogadásának művészetét is.

Az empátia

Természetesen a vezetői visszajelzésekről szóló részből – egyáltalán egy szervezeti kommunikációról szóló jegyzetből – nem maradhat ki az empátia. Csak ezzel külön jegyzet is foglalkozhatna, de szerencsére amit az empátiairól tudni lehet, azt javarészt Magyaroországon Buda Béla már létreírt. Ezért mi is őt idézzük: „Az empátia beleél megértést jelent, a másik ember lelkiállapotának, különösen hangulatának, érzeleieneinek, indulatainak és késztetéseinek megértését, amit ő nem fejezi ki világosan, nem is mindig tudatosít önmaga számára sem. Az empátia túlmegy a szavakon, tóbb, mint a másik ember szerepéből, helyzetéből való következtetés. Valamiféle érzelmi rezonancia, amit az empátia alkalmazó képes értelmezni magában és a saját viselkedésében figyellembe venni. (…) Empátia által pedig minden ember képes, mégis a legtöbben csak nagyon korlátozott mértékben tudunk empátias módon ráhangolódni a másikra. (…)”

Am az empátia általános jelentésén túl Buda részletesen foglalkozik e képesség szerepével a formális emberi kapcsolatokban, azon belül – többek között – a vezetőként. „Az empátia képességének és készségének döntő jelentősége van ezen a területen: ez a képesség jelenti a kommunikációs ügyesség vagy az interpersonális kompetencia gerincét. (…) Igen gyakran személyes nehézségek, munkahelyen kívüli problémák nehezítik a megfelelő minőségű és mennyiségi tevékenységet. (…) Ha a bajban lévő embert a vezető empátiasában megérti, lényegében kulcsos is kap arról befolyásolásához, szabályozásához. Elkerülhet konfliktusokat, kellemetségeket. (…) Emellett az emberek különböző technikát és módszert alkalmazhatnak ebben a kapcsolatban, hogy megbecsüljék és megértsek a másikat: a gondolatok, érzelmek és érzékenységek megértését és megfelelő kezelését. (…)”

Buda különböző interakció-kutatásokban megfigyelt mozzanatok alapján egy nagyon jól használható receptet, technikát is ajánl a másik ember felé való odafordulásra, azért, empatikus hallgatásra: „A párosédeken sok feszültség és indulat vezetődik le, sok kimondású szükséglet van, sok a gondolati elágazás, és csak a közlések vagy a viselkedési megnyilvánulások kisebbségével hanyadás igénye érintik mély gazdag érzelmeket. A közlést egyszerűen meg kell hallgatni, a sokféle megnyilvánulást nem szabad átszorozzuk, gyakran kell várni a válaszatot, mert a beszélő következő mondatja csakúgy is azt tükrözik, amit válaszoltunk valón. Máskor bizonyos időnként el kell telnie, amíg a másik egyáltalán képes arra, hogy megfelelő válaszat felfogja, addig leginkább bőven, hogy megértése van szüksége az alkalmas pillanatban viszont megnyílik az értelmes és a lényegre tapintó érvek elkötelezése. Néha a válasz nem arra szól, hanem az egész tokot, színezett megnyitást és értelmes árnyalást is szolgál. (…)”

Buda különböző interakció-kutatásokban megfigyelt mozzanatok alapján egy nagyon jól használható receptet, technikát is ajánl a másik ember felé való odafordulásra, azért, empatikus hallgatásra: „A párosédeken sok feszültség és indulat vezetődik le, sok kimondású szükséglet van, sok a gondolati elágazás, és csak a közlések vagy a viselkedési megnyilvánulások kisebbségével hanyadás igénye érintik mély gazdag érzelmeket. A közlést egyszerűen meg kell hallgatni, a sokféle megnyilvánulást nem szabad átszorozzuk, gyakran kell várni a válasszal, mert a beszélő következő mondata magukból is azt tükrözik, amit válaszoltunk valón. Máskor bizonyos időnként el kell telnie, amíg a másik egyáltalán képes arra, hogy megfelelő válaszat felfogja, addig leginkább bőven, hogy megértése van szüksége az alkalmas pillanatban viszont megnyílik az értelmes és a lényegre tapintó érvek elkötelezése. Néha a válasz nem arra szól, hanem az egész tokot, színezett megnyitást és értelmes árnyalást is szolgál. (…)”
4.2. A beosztott

4.2.1. Beosztott vagy alattvaló?

„A civilizáció alapvető mozgatórugói közé tartozik, hogy mindig van néhány hatalommal rendelkező egyén, aki a többieket bizonyos teljesítmények elérésére buzdítja. Az egyének nagyon korán szocializálódnak arra, hogy kövessék a hatalmi személyeket. A gyermekek arra vannak szoktatva, hogy elfogadják szüleik, tanáraiak és csoportvezetőik tanácsát.”

Ezen a szocializációs alapon az is nyilvánvaló, hogy a munkahelyen a vezetőnek hatalma van. Nagyon nem mindegy azonban, hogy elfogadva ezt a ténnyt, beosztottként hogyan viszonyulunk a vezető hatalmához. Attól függően, hogy a vezető hogyan él vele, „ez a hatalom megrémítheti a beosztottakat, vagy éppen hízelkedésre, alkalmazkodásra ösztönözheti őket, hiszen a szervezetbeli helyük és elômenetelük attól függ, hogy a vezetô hogyan fogadja el és értékelni őket.”

Egyáltalán nem szerencsés, ha a vezetőhöz intézett visszajelzéseink ebben a szellemben fogóan. Azt is tudjuk, hogy semmiképpen nem motiváló, nem a hatékonyságot fokozó körülmény, ha a beosztottak félelemben, kiszolgáltatottságban kell hogy dolgozzanak. Ezért a jó vezetô számára leginkább az ajánlott, hogy minden (kommunikációs) eszközt megerősítse, kibővítse és funkcionális biztosításával.

4.2.2. Visszajelzés fogadása

A vezetők és beosztottak közötti szereposztás – az imént leírt szocializációnak is köszönhetően – magától értetődővé teszi, hogy a vezetô értékel, a beosztott pedig türi. Töbnyire helyzete kiszolgáltatottságának arányában reagál, ami az egyetértô vagy demonstratív hallgatástól, a böllogatáson, a véleménye elmondásán keresztül a vitáig, a tiltakozásig, ellenállásig, a munka elvégzésének megtagadásáig terjedhet. A vezetôi szankciók pedig nem maradnak el: a gondolkodó, akadékoskodó, „okoskodó”, visszabeszélő beosztottat – különösen az erôsen hierarchizált szervezeti kultúrában – általában nem szeretik, s ezt a vezetôk kommunikációjukkal és döntéseikkel egyértelmûen ki is fejezik. A „nem muszaj itt dolgozni; száza n várnak a helyedre”; „azért vagyok én a fõnök, hogy jobban tudjam” típusú válaszokat unalomig ismerik a magyar munkavállalók. A vezetôi értékelésnek a módszeres, alapos, konstruktív, azaz építô stílusát azonban a beosztottaknak ugyanúgy meg kell tanulniuk és szokniuk, mint a vezetôknek. Gyakori hibaként tapasztalható, hogy egy új, modern, menedzser szemléletû, képzett vezetôt nem (egyszerûen) fogad be a szervezeti kultúra. Nem ritka, hogy hogy nem kioktató, nem (kellôen?) hangos, hanem visszafogott, érvelô értékelési technikáját, differenciált motivációs módszereit látva gyengének, határozatlannak, így a vezetôi munkára alkalmatlannak minősítik. Akár a beosztottai,
akár az ő feljebbvalói, akik „keményebb kezű” vezetőt képzelnek el, tőle viszont azt várják, hogy ha jtoson végre mindent, amit ők akarnak. Ebben a rendkívül nehéz ütközöszerepben szinte lehetetlen a személyiség kisebb-nagyobb torzulása nélkül hosszú ideig helytállni.

Újra csak azt hangsúlyozzuk, amit fejezetünk címével is ki szerettünk volna fejezni, hogy kettőn áll a vásár. A demokratikus vezetői stílus működ(t)éséhez az erre a viszonyrendszerre alkalmas(sá)bb, nyitott beosztottakra is szükség van. Olyanokra, akik megszokjak, hogy a főnök se mindentudó, természetesnek kell tekinteni, hogy ő is kérdezi, hogy kikéri a beosztottak véleményét, javaslatait. Hogy bízik bennük, hogy számít rajuk, és ők is számíthatnak rá, mert kiáll értűk, képviseli az érdekeiket. A kreatív, gondolkodó, és ezáltal kritikus, kételkedő beosztottak száma ma még – hiszen a szervezeteket döntő többségükben nem ezt preferálják – kevés. Szeretnénk hinni, hogy jegyzetünk ahhoz járul hozzá, hogy egyre többen legyenek.

**Asszertivitás – az ideák világa?**

A Magyar Közigazgatási Ösztöndíj program tapszatalatai között számunkra kifejezetten érdekesnek bizonyult a fiatal ösztöndíjasoknak az asszertivitással mint a tananyag szerint szorgalmazott, elvárt viselkedésformával, pontosabban annak alkalmazhatóságával kapcsolatban megfigyelhető álláspontja. Az ösztöndíjasok a magyar közigazgatás különböző központi szerveinek, minisztériumoknál töltik a gyakorlati idejüket, tehát már valamelyest járatosak a közigazgatásra jellemző munkahelyi viszonyokban. A csoportos együttműködés, szervezeti kultúra című modulban az asszertivitás fogalmával, illetve annak gyakoroltatásával a tréning hosszan foglalkozott. Az értékeléskor a résztvevők komoly fenntartásaiakat fogalmazták meg az asszertív kommunikáció használhatóságát illetően.

Különösen nagy figyelmet érdemel ebből a szempontból az a közigazgatásban tehát már általuk is jól ismert probléma, amikor az ember beosztott, és a vezetője egyáltalán nem asszertív módon kommunikál vele. A fő kérdés számukra, hogy ilyenkor mit lehetérdemes tenni? Mivel az asszertív kommunikáció kölcsönös, tehát mindkét részről partneri hozzáállást feltételez, beosztottként egy erőteljes hatalmi attitűddel rendelkező vezető esetén egyáltalán nem tűnik használatonak, és ezt az ösztöndíjasok kifejezetten szerelmesnek tartják.

Ebben a határozott véleményükben is megnyilvánulni látszik egy markáns generációs különbség, amely már egyre inkább arról szól: beosztottként sem feltétlenül kell eltűnnünk mindent, amit a vezető tesz. Költső kérdésként vetődik fel: Vajon eljutunk-e oda, és ha igen, mikor, hogy a vezetők és beosztottak közötti (kommunikációs) viszonyok olyan mértékben demokratizálódnak, hogy ezeknek a munkaerőpiacra fokozatosan belépő új generációknak a „szarva se törjön le”, s ne kelljen beállniuk a bólogató beosztottak népes, de remélhetőleg egyre népszerűbb társajátékába…

Ők, ha ilyen helyzetben érzik magukat – talán éppen fiatalabságukból adódó rugalmasságuk és bátorságuk okán – képesek arra, hogy továbbálljanak, és az igényeiknek jobban megfelelő munkahelyet keressenek.

---

**4.2.3. Visszajelzés adása**

„A vezetők általában elismerték és hangoztatták, hogy a szervezet megfelelő működéséhez szükség van arra, hogy a dolgozók javaslataiuk, véleményeikkel, kívánságaikkel mindig megtalálják az utat az illetékes vezetőkhöz. A vizsgálati eredmények szerint azonban az alulról felfelé irányuló kommunikáció rendszere a legtöbb szervezetben nagyon kevésé működik. (...) Ha van is alulról felfelé irányuló kommunikáció, gyakran eltorzul azért, mert a beosztottak – félelemből, jutalm

---

reményében vagy csupán megalkuvásból, mert ez így kényelmesebb – azt mondják, amit véleményük szerint a fönökök hallani akar tőlük.”

Klein két vizsgálatra is hivatkozik, amelyek egyértelműen kimutatták, milyen orióni a távolság a vezetők és a beosztottak által preferált szervezeti értékek között. Azt a három értéket, amit a dolgozók a belső kommunikációban a legfontosabbnak tartottak (a munka elismerése; a vállalat problémáiba való bekapcsolódás; a személyi problémák megoldásának együttérzőségé), a vezetők az utolsó három helyre soroltak. Bár az idézett vizsgálatok meglehetősen régeiek, valószínű, hogy a helyzet manapság sem sokkal jobb e téren. Pedig volna megoldás: átalakítani a szervezeti kultúrát, demokratizálni a szervezeten belüli viszonyokat, amennyire csak lehetséges.

A mai magyar rendészeti kultúra

A mai magyar rendészeti kultúrája inkább szolgálja az alkalmazottak közötti különbségtételt, mint az együttműködést. Ez szükségszerűen megjelenik a kommunikáció valamennyi szintéről is. Az örökölt szimbólumrendszert – az egyenruha és a rangok – nem feladatállapotban tesz különbséget a vezetők és a beosztottak között. Több helyütt építettéleg is elkötelezőnek a szervezeti szintek. A kapcsolattartás (például a köszönési, jelentkezési protokoll, a meres szolgálati út) túlformalizált, militáris, ami az együttműködést rendkívül megnehezíti, az ügyek intézését és a problémamegoldást sokszor fölögesesen bonyolítja, elnyújtja. Mindez eltávolítja egymástól a hierarchikus szinteket.

A szervezeten belüli és kívüli események és történések következményeit is e hatalomfelfogás szellemében és érdekei mentén szelektálják, vagyis igyekeznek csak azokat a következményeket figyelembe venni, amelyek igazolni látszanak ezeket az érdekeket. Bizonyos következmények degradálása szintén a kultúra részévé váló és a szervezeti kultúra merev, az átalakulásokat, az optimális megoldások megtalálását akadályozó rendszerré váló. A mai állomány egyrészt kiválasztása, de felkészítése és a következtetés megalapozása a vezető személyisége, amit az irányító viselésének jellemzői és karakterisztikái. A gondolkozás nélküli parancsérvéghajtás ezt az eredményez. Az is a szervezeti kultúra része, hogy jobb nem előérbe kerülni, újat javasolni, innoválni, mert abból csak báj lehet. Főleg ebben a politikai helyzetben, a változások özonében. Szürke köztisztviselőnek kell maradni, abból báj nem lehet.

Klein azt is sorra veszi, mi a tipikus tartalmuk az alulról felfelé irányuló közléseknek: döntő részben technikai, másrészt pedig személyes jellegűek. Majd három olyan formát ajánl, amelyeket (fel)használva a vezetők megnyíthatnának a felfelé irányuló közlések csatornáját, s értelmessé tehetnék azokat. E három módszer: a javaslattétel, a közvélemény-kutatás és az elbocsájtó interjú.

„Hogy a szervezet hány százaléka tesz javaslatot a szervezet működésének javaslatára, azt a vállalati légkör, a vezetés szellemének jelzőjének is tekinthetjük. Tapasztalati tény, hogy a jó vezetők eléri, hogy a dolgozók magukénak tekintsék a szervezetet, és így az ő részlegükben lényegesen több újító szellemű javaslat születik, mint másutt. Ha valamilyen kérdéssel kapcsolatban tartani kell attól, hogy a javaslatok miatt a dolgozókat utólag kellemetlenségek érhetik, akkor lehetőséget kell adni a »névtelen« javaslatokra is. A névvel és név nélkül beadott javaslatok aránya a vezetés stílusának egyik mutatója lehet. Általában azonban a dolgozóknak és a

vezetőknek egyaránt fontos, hogy a javaslatok a beküldők nevéhez fűződjjenek.”82 Ugyanez a helyzet a véleményekkel is.

A személyes elbocsájtó interjú két komoly dologra is lehetőséget ad. A szervezet felől nézve egyrésztt arra, hogy a vezető pontosan megtudhassa, hogy mi a távozás valódi oka, s ebben a bűcsú, tehát elvileg már tét nélküli helyzetben elhangozhassanak azok a vélemények, amelyek elmondására korábban nem volt alkma a beosztottnak. Másrészt, a dolgozó felől nézve, érezettni lehetne vele, hogy legalább az utolsó pillanatban odafigyeljenek rá. Így talán az is elérhető, hogy sérelmeiről, a szervezet problémáiról kívül kevesebb vagy nem anyíra haraggal telve fog beszélni, s ezzel sem csorbítja a szervezet presztízsét. Már persze ha az adott szervezet vezetése ad erre egyáltalán. Az a vezető, ahol a dolgozók a munkavizsgonyuk megléte közben sem adhatnak visszajelzést, nem valószínű, hogy a távozáskor kíváncsi lenne bármire is. Az ilyen szervezetnek valószínűleg a presztízsét sem nagyon lehet már tovább tépázni.

4.3. Vezetőképzés és szervezetfejlesztés

A fejezet végére hagytuk és külön alfajezetben is kiemeljük a vezetők képzésének kérdését, ezzel is hangsúlyozva annak fontosságát. „A szervezetek hatékonysága jelentős mértékben a vezetők rátermettségétől függ. Bár hosszú ideig tartotta magát az a nézet, hogy »vezetőnek születni kell«, ma már általános elfogadott, hogy a vezetői készség – bizonyos korlátok között – fejleszthető.”83

A vezetőkiválasztás Magyarországon döntően még mindig nem azon az alapon működik, hogy vezetővé az válhat, akit erre a szerepre kifejezetten felkészítének, és valamilyen kompetencia alapú megmérettetés alkalmaznak találja rá. A képzésbe jellemzően a vezetővé válás után – szerencsésebb esetben rövid időn belül – kapcsolódik be a vezető. Azt is nagyon fontos leziszegezni, hogy a vezetőképzés nem áll meg önmagában, ahhoz szorosan hozzákapcsolódik a szervezetfejlesztés is. „Az egyes vezetők fejlesztése ugyanis önmagában nem biztosíthatja a szervezet sikert: a fejlesztőknek sohasem szabad szem elől tepszesenélük, hogy a vezetőség egészen fejlesztése, a szervezeti hatékonyság növelése az igazi cél.”84

Az is tapasztalat, hogy a szervezeti környezetbe, a korábbi (talán elavult) szemléletmóddal dolgozó vezetők és beosztottak közé visszakerülő egy-két jól képzett vezető a frissen megszerzett tudással és attitűddel sem képes sikeresen megbírkózni a szervezet bal felüli korlátokkal. Ily módon pedig valóban nem tud megtérülni a vezetőképzésbe fektetett jelentős anyagi és szellemi tőke.85

A nemzetközi és hazai vezetőképzésnek és szervezetfejlesztésnek hosszú évtizedekre visszatekintő története, könyvtári irodalma van. Ezeket kitűnő áttekintésben adja közre Klein Sándor, eljutva egészen a mai helyzetképig. Bemutatja a fő különbségeket a régebbi és a mai módszerek, illetve az egyes iskolák között. Fontos állomásként említi 1997-et, amikor Magyarországon „a tréningpiacon

83 KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 220. o.
84 KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: uo.
vezető szerepet betöltő, üzleti súlytal rendelkező cégek (...) létrehozták a Tréner Kerekasztalt, a kulturált együttműködés lehetőségének megteremtésére, az egységes szakmai fellépés, a professzionálisizálódás segítségére és az etikai standardok létrehozására.” Azért is van nagy szükség erre a szakmai irányításra és ellenőrzésre, mert a tréning módszerét ma boldog-boldogtalant használja, anélkül, hogy birtokában lennének az ehhez szükséges tudásnak, készségeknek. Ugyanis a tréningek nem kis veszélyt is rejtenek magukban, hiszen az egyén, lágyabb vagy keményebb metódus szerint összeállított gyakorlatok révén szembesüljük saját készségeivel, hiányosságaival, s ha ezt a nem ritkán negatív élményt nem tudja megfelelően kezelnii, akkor komoly problémák merülhetnek fel a személyiségében.

A tréninggel szemben a legnagyobb kihívás, hogy bizonyítsák, hogy van értelmük. Ez talán furcsán hangzik, mégis igaz, különösen hazánkban, ahol a hagyományos, frontális oktatási módszerek máig tartó dominanciája miatt a résztvevők még mindig kétélyekkel fogadják az ő maximális aktivitásukra építő, gyakorlatias képzési formákat. A tréningek tulajdonképpen azt kell elérnie, hogy egyértelműen látható legyen a készségfejlesztés, amire igéretet tett. Réádásul az előre várt irányba és mértékben. Ezért jó, ha a tréningeket hatásvizsgálat követi, bár ezek „nem a tényleges tanulás, a munkahelyi viselkedés-változásmértékben, hanem a résztvevők utólagos megkereséséből állnak: ez ugyanis az adatszerzés legkönnyebb és legolcsóbb módja.” Így viszont a tréningek hatásvizsgálat kevessé megbízható.

4.3.1. A vezetői kompetenciák

Ha képzésről beszélünk, mégpedig – természetesen – gyakorlatorientált, kompetencia alapú, azaz készségfejlesztő képzésről, akkor mindenekelőtt sorra kell venni azokat a kompetenciákat, amelyekre a vezetőknak szükségük van. Meg kell egyezni abban, hogy milyennel (milyen minőségűnek) kell lennie a vezetőnek. Másként fogalmazva arra a kérdésre kell válaszolni: Milyen a jó vezető?

Miből és hogyan vezethetők le a rendészeti vezetők kompetenciái?88

1. Néhány külföldi példa
Leicesteri Egyetem, Kriminológiai Tanszék

„Egy olyan időszaiban, amikor a rendészeti helyi szinten fejlesztik és alakítják, a rendőrök és a civil alkalmazottak egyaránt felelősek az irányításért és a forrásokért, a rendészeti tervek kidolgozásáért és végrehajtásáért, a költségvetés jó felhasználásáért és számos adminisztratív feladatért. Ezek a feladatok mind olyan tudást és gyakorlottságot igényelnek, amelyek nem részei a hagyományos rendőrképzésnek. […] Ez a

87 KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 244–245. o.
A hollandiai Rendőri Vezetőképző Iskola

„Hollandiában a Rendőri Vezetőképző Iskola a stratégiai vezetés oktatására létrehozott intézmény. Támogatja a rendőri vezetőket az életthossztag alatt, és segíti őket a mentális, intellektuális és szocio-emocionális egészségük létrehozásában és fenntartásában. Emellett hozzájárul vezetési ismeretek fejlesztéséhez is. […] A Rendőri Vezetőképző Iskola az a hely, ahol a (jövőbeli) holland és európai rendőr felső vezetők a stratégiai problémákra fókuszál, a legjobb gyakorlati megoldásokról cserélnek eszmét, és új megoldásokat kezdeményeznek. Ebben az intézményben a figyelem az egyén és a szervezet egész számára fontos kompetenciák fejlesztésére irányul. Ez az a mód, ahogyan az akadémia létrehozza azokat a feltételeket, amelyekkel elősegítheti a biztonságos és éltő közösségek létrejöjtését.”


2. A magyar dilemma: az értékválasztás hiánya és ami ebből következik

Magyarországon a – még a Rendőrítisztő Főiskola által akkreditált – rendészeti vezetőképzés a 15/2006. (IV. 3.) OM rendelet alapján készülő képesítési kapcsolatot ír meg: „...a végzettek képesek a közép- és felsővezetői munkakörök ellátására…” „…alkalmasak a rendészeti vezetői feladatokat hatékony megoldására nemzetközi keretekben is, továbbá tanulmányokhoz doktori (PhD) képzésben történő folytatására.”

Ebből a meghatározásból bizony feltűnően hiányzik a konkrét értékválasztás, és semmilyen utalás nincsen a rendőrség társadalmi szerepére. Ezek a kimeneti követelmények minőségileg semlegesek, nem rendelnek értékeket a rendészeti vezetői feladatok ellátására. Egy munkakör betöltésére ugyanis igen sokféle képesség lehet képes valaki, attól függően, hogy a szervezetnek milyen társadalmi követelményeknek kell megfelelnie, és a szervezet miképp vesz részt a társadalmi együttműködésben. Ha nincs egyértelműen meghatározva, hogy milyen értékeket követ a képzés, akkor fennáll a veszélye annak, hogy a vezetői képességeket illetően egymásnak egészen ellentmondó értékek megjelenhetnek. Vagyis a semlegesség és értékmentesség alapján semmilyen garancia nincsen arra, hogy kiszürik a szolgáltató rendőrségi attitűdünket ellentett érveléseket. Ez a képzés nyugodtan beenged és bőséges felhasználást. Ez a képzés megfelel az oktatási célokban, a háttérészekben. Ha nincs egyértelműen meghatározva, hogy milyen értékeket követ a képzés, akkor fennáll a veszélye annak, hogy a vezetői képességeket illetően egymásnak egészen ellentmondó értékek megjelenhetnek. Vagyis a semlegesség és értékmentesség alapján semmilyen garancia nincsen arra, hogy kiszürik a szolgáltató rendőrségi attitűdélel ellentett érveléseket. Ez a képzés nyugodtan beenged és bőséges felhasználást. Ez a képzés megfelel az oktatási célokban, a háttérészekben.

3. Egy személetes példa – ugyanazon kompetencia jelentése más-más értékválasztás mentén

Illusztráljuk is, miért fontos az értékválasztás, illetve mit okozhat annak hiánya. Együtt szerepel a készségek listájában a „problémafelismerő és -megoldó készség, határozottság”, ezzel azt sugallva, mintha ezek szorosan összefonóznak. Egy értéksemleges értelmezési keretben ez bármintakar a megírva, hogy ilyen, hogy éppen milyen értéktől fog feltöltődni ez a készség, az kiszámlat használatlan, ellenőrizhetetlen. Parancsviszonyok közepette a vezetői kompetencia tehát itt azt jelenti, hogy milyen értékeket követ a képzés. A képzés, és ebből fúggően, hogy a vezetői képességeket illetően egymásnak egészen ellentmondó értékek megjelenhetnek. Vagyis a semlegesség és értékmentesség alapján semmilyen garancia nincsen arra, hogy kiszürik a szolgáltató rendőrségi attitűdélel ellentett érveléseket. Ez a képzés nyugodtan beenged és bőséges felhasználást. Ez a képzés megfelel az oktatási célokban, a háttérészekben.
hogy a vezető képes megkeresni, miként lehet úgy együttműködni a beosztottakkal (például a folyton kritikusan visszakérdezővel is), hogy a feladat megszervezése során akarják és tudják is elmondani (akár a kritikai) véleményüket, s így közösen oldják meg a helyzetest. Az is látható, hogy ítt a határozottságnak nincs szerepe. Az egyes kompetenciák tartalma az értékválasztástól függően változik. Ha tehát az értékválasztást elmulasztjuk, akkor bármilyen kompetenciákat sorol is fel a képességi követelmény, azok találma a legjobb esetben is tisztáztalan marad.

Magyarszágban a közs哲gáltálat értékválasztása terén a leginkább használható aktuális iránymutatást a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban remélhetünk. Ennek legtömörebb jelszava a program alcíme is egyben: „A haza üdvére és a közs哲gáltatában”. „A Magyary Program jelmondatává választott gondolat szerint egy közösségi összetartozást és a külső megbecsülést erősítő, és kívált magatartási mintákat adó szimbólum lehet. Ahogyan három évszázada II. Rákóczi Ferenc fejedelem katonái a »Cum Deo Pro Patria et Libertate« (Istennel a Hazáért és a Szabadságért) feliratú zászlóik alatt vonultak ütközethebe, úgy a közérdek szolgálatában állók számára is valódi eszményként és útmutatásként kell, hogy szolgáljon ez a rövid mondat. Őzene a következő a jelmondat eredést csorbító tűmgyararást elkerülve: egyrészt minden egyes nap közs哲gáltaként feladatunk végrehajtása során és azon túl is a Hazának tartozunk felelősséggel a tetteinkért, ami sokkal több mint a lehetséges ügyfeleink összessége. A közigazgatási különösen a közösség által meghatározott joguralom alatt állunk, azaz mint jogalkalmazók a közt, a közösséget szolgáljuk minden önzéstől és fölényességtől mentesen, még akkor is, amikor adott ügyfel irányában az intézkedés az államhatalom foganatosítása. (…) A Magyary Program legfontosabb stratégiai célja a 2012. január elségén hatályba lépő új Alaptörvény XXVI. cikkében foglaltaknak megfele–l az állami működés hatékonyságának, a közs哲gáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése.”

A Magyary Programban egy helyütt találunk a munkatársak készségeire vonatkozó, követelményként értékelhető rövid utalást: „A közigazgatásban dolgozók feladat-végrehajtását a fegyelem és a kreativitás egészséges egyensúlyának kell jellemznie. Természetesen egyes munkakörök esetében az előbbi, mások esetében az utóbbi dominál. Emellett elvárás a szakmai alaposság, a lényeglátás és a pontosság.”

Ebből azonban a vezetői kompetenciákról nézve nem vonhatunk le semmiféle következtetést.

Ha a fentiekből kellene levezetni a közs哲gáltatában kívánatos vezetői kompetenciákat, nem jutnánk messzire. Ezért inkább ahhoz a kitűnő gyűjtőfogalomhoz, a szociális kompetenciák köréhez fordulunk, amely alkalmazná tünik arra, hogy a feltétlenül szükséges vezetői képességeket összefogja. Mégpedig abblől kiindulva, hogy – szinte szakterülettől függetlenül – a vezetőnek mindenkor más emberek irányítása, ellenőrzése, motiválása a feladata. Ehhez pedig elsősorban szociális kompetenciáknak kell fejlettnie lennie. Ezek a következők: problémára való nyitottság, döntési képesség, felelősség, rugalmasság, kreativitás, motiváció, teljesítményigényesség, önmegvalósítás, önismert, empátia, tolerancia, önfelelem, lojalitás,

megbízhatóság, becsületesség, együttműködési és konfliktuskezelési készség, vezetői szerep elfogadtatása stb. 93

4.3.2. A(z ideális) képzés

Az ideális vezetőképzést a közszolgálatban tehát a magunk részéről úgy képzeljük el, amelyik egyrészt – a vezető felől – az egyén szociális kompetenciáinak fejlesztésére, másrészt – a szervezet felől – a közigazgatás mint szervezet egészének fejlesztésére irányul. A kompetenciák e két területét a 7.2.2. alfejezetben még tárgyaljuk.

Jelenleg a magyar közigazgatás óriási átszervezése zajlik, mégpedig úgy, hogy közben a szervezet nem állhat le, működnie kell. Ez azt is jelenti, hogy nagy számú dolgozót, közötk vezetőt kell felkészíteni, ami nem kis feladat. „Ha egy-egy vállalatnál rövid idő alatt kell nagy számú vezetőt kiképezni, új gondolkodásra megtantítani, a hagyományos iskolarendszerű képzés túl időigényes, és általános jellegénél fogva nem tudja elégedettnél segíteni a vezetők munkáját. (...) A megoldás a fenti problémákra szinte magától kínálkozik: a nemzetközi gyakorlatból jól ismert, vállalatra szabott (angolul in-company vagy on-site training vagy általánosabban training within industry) képzési programok honosítása.” 94


Alapításának fő céljaként éppen az egységes közigazgatási szakemberképzés megvalósítását tűzte ki a kormányzat. Ennek a szakembergárdának a részét képezik a Wekerle Sándor Alapkezelő által delegált hallgatók is, akik jelen kurzus célésoportját alkotják. Olyan kollégák, akik rövidebb- hosszabb ideje a közszolgálatban dolgoznak. Reméljük, hogy a számukra készített jegyzetünkben minden fogódzót megtalálnak majd ahhoz, hogy egy modern közigazgatás hasznos és hatékony tagjai lehessenek.

Magary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program

„A Kormány célja a jó állam megteremtése. (...)"

Az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja. A közjó fogalma egyrészt magában foglalja azt, hogy az állam jogszerű és méltányos egyensúlyt teremt a számtalan érdek és igény között, e célból igényérvénységet tesz lehetővé, és védelmet nyújt. Másrészt a jó állam kellő felelősséggel jár el az örökköl természeti és kulturális javak

védelme, továbbörökítése érdekében. Harmadrészt a jó állam egyetlen önérdeke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremti a hatékony joguralmat, ennek részeként az intézményi működést, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartását és számonkérhetőségét. (…) Minden közösség alkotóeleme az ember, a jó állam egyben érzelmi viszonyulást is kívált polgáraiból. Ezért építeni kívánunk arra, hogy egy jó állam a jogszerűen eljáró polgároknak nem akadályt vagy ellenfelet, hanem támaszt és segítséget jelentse, amihez érdemes nyitottan hozzáállni, érdeklődve figyelni, azaz végső soron szerethető. Ez az államszervezetben dolgozó kormány és köztisztviselők számára az egyik legfontosabb energiaforrás lehet. Ennek előfeltétele, hogy az állam céljait és működését megismerhetővé kell tenni. El kell érni, hogy az állam ügyfelei úgy tekintsenek az államra és tisztelettel, ahogy az évezredek alatt kialakult szemlélet szerint a honvédekre: hogy ők a „miünk”, akik esküjük szerint életük árán is megvédik a hazát. Ilyen természetű kötelek csak előtelezettséggel, hiteles áldozatvállalással és magas színvonalú szakmai munkával, végső soron az állampolgárok bizalmának visszaszerzésével és megőrzésével hozható létre.”

***

Gyakorlatok és feladatok a 4. fejezethez

6. „Oda-vissza”

A vezető és beosztott közötti visszajelzések adásának, fogadásának fejlesztését szolgáló csoportos gyakorlat. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.

7. „Közel s távol”

Mozgást igénylő csoportos gyakorlat, amely a vezető és beosztott közvetlen találkozásai során használatos térköz-szabályozási normákat, lehetőségeket szemlélteti. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.

5. Ha valami nem stimmel... Szervezeti konfliktusok

Az emberi interpersonális kapcsolatok és csoportfolyamatok természetes velejárói a konfliktusok. Szervezeten belüli konfliktusnak tekinthetünk minden olyan szituációt, amelyben az adott személyek és/vagy csoportok között eltérő vélekedések, álláspontok következtében érzelmileg involvált, nyílt ellentét alakul ki, amely hatással van a szervezetre. Hogy jobban beláthassuk a problémába, vegyünk két, egy emeleten dolgozó csoportot, az Informatikai Osztály és a Gazdasági Osztály dolgozóit, akik kénytelenek közös konyhán osztosni, miközben az előbbiek csak kávézni, az utóbbiak pedig csak teázni szeretnek. A konfliktus maga abban rejlík, hogy csupán egy gép áll rendelkezésre, amely a teát és a kávét leföyd, a benne található szűrő cseréje viszont nehézkes, hosszadalmas, könnyen leönheti magát az ember olyan lótyel, aminek a szagát sem szereti stb.

Ahogy a fenti definícióból is kitűnik, a konfliktus kialakulásához elengedhetetlen az egy-egy kérdésben való eltérő vélekedés (tea/kávé szeretete). Fontos, hogy ennek mindig nyúltan, az összes fél számára érzékelhetően kell megjelennie (az informatikusok tudják, hogy a gazdaságos „rossz” ízlése miatt kell folyamatosan a géppel bajlódni és viszont). Ha nem tud az egyik osztály arról, hogy a másik osztály tehető felelőssé a szűrő folyamatos kicsereléssel, ennek az információknak a hiányában nem fog ellentét jelentkezni. Érzelmi bevonódás nélkül sem beszélhetünk konfliktusról. Elképzelhető, hogy mind az informatikusok, mind a gazdaságosok egy-egy válrrándítással intézik el a nehézkes szűrőcserét, de az is, hogy a helyzet folyamatos bosszankodásnak és ellenségeskedéseknek kepezi a tátpaláját. Végül érdemes számot vetni azzal, hogy valóban releváns-e az adott szervezet számára a konfliktus. Lehetséges például, hogy a dolgozók az osztályközi focimeccseken képesek kiélni az ellentéteket, de akár az is, hogy a gazdaságosok és informatikusok közötti kommunikáció sínilyi meg a dolgot (a konfliktus miatt igyekszsenek kerülni a másikkal való érintkezést), akadályozva az együttes feladatok ellátását és a tudásmegosztást.

Bakcsi szerint a konfliktusok fejlődési lehetőséget rejtik, amelyek a mindenki szervezeti adaptációt segíthetik. Ebből kiindulva a konfliktusban gazdag szervezetek sem tekinthetők ideálisnak, de azok sem, ahol agyonhallgatják a problémákat. Az utóbbi gyakori jelenség a közszférában, ami az erős hierarchizáltságból, státuszfélelemből és a team-jellegű munkák hiányából fakadhat. Az alkalmazottak könnyen tarthatnak attól, hogy a felettesükkel ellentetés véleményük kifejezését „árlásnak” vagy „lázadásnak” élheti meg a vezető, az ellenvélemények kimondásának hiánya viszont gátolja a fejlődést. A konfliktusok gyakoriságát a szervezeti teljesítményre tehát fordított U-alakú görbével írhatjuk le: a túl kevés és túlságosan sok konfliktus egyaránt károsan hathat, míg az optimális kitettség pozitív hatással bírhat, alkalmazkodó és fejlődő szervezetet eredményezve.

Minden konfliktus alapvetően öt szakaszból áll96. Az első a konfliktust megelőző helyzet, ami a konfliktus születését jelenti. Drimál97 szerint három fő okot tehetünk felelőssé az ellentétek kibontakoztatásáért. A fenti példánkat tovább szöve, felelőssé tehető a célok összeférhetetlensége (egyik osztály teázni, másik kávézni szeretne), a strukturális egymásrautaltság (csak egyetlen

A következő lépés a konfliktus felismerése és átélése lesz. Ekkor tudatosul mindkét félben a fennálló ellentét, találának irányt az érzelmek, amelyek a szervezetre káros viselkedéssel is társulhatnak. Itt a konfliktus két irányba folytatódhat: elkezdődhet a megoldás és békés rendezés, amennyiben mindkét fél képes az álláspontját megfelelőképp artikulálni, és alkalmasnak láta a másikat arra, hogy megegyezés születessen (megosztják egymással teázási/kávézósi szokásait, és kifejtik, miért látták problémának a másik viselkedését). Ügyanitt a konfliktus eszközöldódhat és átalakulhat, ha a szembenálló felek képtelenek az egymással kapcsolatos kommunikációra, rendszerint a túlzott érzelmi bevonódás miatt. Ilyenkor a konfliktus személyes ügyéé válhat, sőt, játszmaival alakulhat. Az utóbbi elkerülése végett van szükség a konfliktuskezeléssel kapcsolatban mindig a stratégiai tervezés alkalmazására, mely a felek véleményét képes szélesebb kontextusba ágyazni. Ha az ellentétek megszilárdulnak, és a helyzet elmérgesedik, hatékony módszerrel kecsegthethet a mediáció, amely egy szakképzett közvetítő segítségével kíványa oldani a fennálló konfliktust.

Ha partnernek tekintjük a másik felet, akkor következhet a konfliktuskezelés módjának kialakítása. Ilyenkor azon lépések megtervezése zajlik, amelyeket a konfliktus feloldása érdekében szándékozunk tenni. Gyakori probléma lehet ennél a pontnál, hogy a felek legtöbbször passzívának tekintik a másik felet, kihagyva őt a tervezésből. Így a képzeletbeli Informatikai Osztályunk dolgozói heti beosztást készíthetnek arról, hogy ki takarítsa a közösen használt gépet, ahelyett, hogy bevonnának ebe a Gazdasági Osztályt is, akik eközben könnyen szánhatják rá magukat arra, hogy összedobják a pénzt egy saját főzögépré az informatikusok megkérdezése nélkül. A kommunikáció hiánya mindkét esetben költségekkel jár: az informatikusok gyakrabban kerülnek sorra a saját, rövidebb listájukon, így többször várhat ránjuk a szűrőcsere fáradalmas feladata, míg a gazdaságisok egyenként több pénzt kell, hogy kiadjanak, ahelyett, hogy a másik osztály tagjaival közösen vásárolták volna meg az új gépet, többfelé osztva annak költségeit.

A konfliktus következő szakaszát a konfliktus alatti tényleses viselkedés jelenti. Bár már a korábbi szinten is megjelenhet viselkedéses elem, itt bontakoznak ki a valódi ellentétek, ez a konfliktus leglátványosabb szakasza. Ha két osztály közösen meg is egyezett egyik vagy másik konfliktuskezelés (szűrőcsere-feloszló-eltávolítás) alkalmazásában, akkor sem biztos, hogy ezt tettek is követik. Lehet, hogy egy-egy ember elsunyogja a ráosztott szűrőcserét, ahogy az sem kizárt, hogy valaki „megfeledkezik” a gép ráesés részének befizetéséről. A restését mindkét esetben a megoldással való elégedetlenség és/vagy a korábbi sérelmek születik. Ugyancsak vita tárgyát képezheti a heti beosztás sorrendjének kialakítása, ahogy az is, hogy melyik osztály kapja az újonnan vett, valószínűleg jóval modernabb gépet, és melyik használja a régebbit. Fontos hangsúlyozni, hogy ezen a szinten kizárt, hogy ne találkozzunk a konfliktus jelleivel, hiszen még a legjobb szándékú, legkonstruktívabb konfliktuskezelés mögött is

---

ott lappanganak az egészet kirobbantó véleménybeli különbségek és ezek érzelmi velejárói. Elmondható tehát, hogy konfliktusmentes konfliktuskezeléssel aligha találkozhatunk.

Az utolsó lépés a konfliktus következménye, amely a már korábban tárgyalt teljesítmény növelését vagy csökkenését jelenti. Ha ilyen vagy olyan módon mindkét osztály dolgozói megkapják a kedvenc italukat, anélkül, hogy ezen összekülönböznének, újraindulhat az információáramlás, és zökkenőmentessé válhat a kommunikáció.

Zártszóként fontos rámutatni arra, hogy valójában a konfliktusok kialakulásának gyökereit nem is a csoportközi helyzetben vagy a részt vevő személyekben, hanem a szervezetben kell keresni. Soha nem alakult volna ki összetűzés az informatikusok és gazdaságisok között, ha nem zsúfolják be öket egyazon emelet egyazon konyhájába egy szemrégi, szűlös kávéfőzővel. Az itt tárgyalt példánál mindez tehát valószínűleg a szervezet forrásszegénységének a hiányából fakadt. A szervezetben korábban kimunkált jó kommunikáció a konfliktusok során abban segíthet, hogy az alapvető, egymással való tárgyalást gátló, érzelmileg túlfűtött mechanizmusok idején is jól kiépített csatornákkal szolgáljon.

***

Gyakorlatok és feladatok az 5. fejezethez

8. „Húzd meg – ereszd meg…”

Páros gyakorlat, amely a vezető és a beosztott közötti viszony kommunikációs eszközökkel történő befolyásolására alkalmas technikákat fejleszti. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.
6. Kommunikációs stratégia – Kell az nekünk?

6.1. A stratégia szerepe a szervezet működésében

A szervezetek belső kommunikációja tartja össze a szervezeti kultúrát, teremti meg a kapcsolatot a különböző egységek, munkacsoportok, egyáltalán az emberek között. Még azoknál az intézményeknél is, ahol nem elvárás a feladatok elvégzéséhez a csapatmunka, a kooperáció, elengedhetetlen a teljesíteni célok és az eredmények megfogalmazása és mindenkinek elérhetővé és érthetővé tétele, nem beszélve a munkatársak közötti érintkezés szervezett és informális módjairól. A versenyszférában egyre inkább teret nyernek a szolgáltatásokkal kereskedő vállalatok, és a közszférában is ma már az állampolgárok számára nyújtott szolgáltatásokról beszélhetünk. E szektor pedig alapvetően a munkatársak tudására épít, a folyamatos fejlődés és egyre hatékonyabb és magasabb minőségű kiszolgálás pedig az állandó közös gondolkodás és tudásmegosztás eredménye. Így a kommunikáció – egy értekezleten, ügyfelekkel, vezetővel, beosztottal, munkavégzés során, felkészülés vagy akár az értékelés során – stratégiai fontosságú.

Nem csak a gazdaság szerkezete, de a munkavállalók értékrendje is megváltozik. A jövő munkaerőre, azok, akik mostanában vagy pár év múlva lépni kívának, vagy keresik a közigazgatás berkeibe, új munkakultúrával és értékekkel rendelkeznek. Ezeknél a pszichológia és szociológia által X, Y és Z generációknak nevezett fiataloknál a munkavégzés alapvető feltételei és követelményei változnak. A három generáció között sok különbség fellelhető", alapvetően új típusú munkaerőt jelentenek, amelynek fontos vetületei lehetnek az ösztönözés, a munkaszerzés és a fejlesztés terén. „A megváltozott értékrendben nagy szerepet jut a csoportmunkának, az információ megosztásának, a saját vélemény kinyilvánításának, az aktív együttműködésnek, a nyilvánosság és más vélemények meghallgatásának – az intellektuális, érzelmi és technikai fejlődését feltételező kommunikációknak." E változások életre hívhatják két olyan témakört, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az ösztönözés, a munkaszerzés és a fejlesztés terén. „A megváltozott értékrendben nagy szerepet jut a csoportmunkának, az információ megosztásának, a saját vélemény kinyilvánításának, az aktív együttműködésnek, a nyilvánosság és más vélemények meghallgatásának – az intellektuális, érzelmi és technikai fejlődését feltételező kommunikációknak.”


6.2. A stratégia helye a szervezeten belül

Ahhoz, hogy a szervezetek alkotóelemeit, működését könnyen felmérhessük és megértsük, egy szemléletes szervezetelméleti modellt kívánunk bemutatni. A McKinsey 7 S modellt szerint a szervezetek működésének hét csomópontja van, amelyek közül a strukturált célok vagy más megközelítésben a közös értékek állnak a központban. Az alkotóelemeik közül három úgynevezett kemény és négy pedig lágy komponens.

A kemény, vagyis szervezett és tervezett elemek:

- **Stratégia** (Strategy) – A szervezet céljai, küldetése, amelyek hosszú vagy rövid távra fogalmazódnak meg, azzal a céllal, hogy ezekhez akcióterveket, erőforrásokat és feladatokat rendelve segítségével a hatékonyabb működést és fejlődést.

- **Rendszerek** (System) – A működést meghatározó írott szabályok, szabályzatok, az infrastrukturális háttér, a technológiák, alkalmazott módszerek és a szervezet irányítási rendszere.

- **Struktúra** (Structure) – A munkamegosztás formája és szervezése, funkciók és feladatok elkülönülése, valamint a felelősségi körök és a hierarchia, a kommunikáció szervezett csatornái.

A lágy, vagyis sokszor nehezen azonosítható és nehezen változtatható elemek:

- **Közös értékek/Strukturált célok** (Shared values/Superordinated goals) – A kultúra, amely meghatározza szervezet tagjainak viselkedését, a normák, az értékrend, a kommunikációs stilus.

- **Készségek** (Skills) – Azok a kompetenciák, amelyek a munkafeladatok elvégzéséhez, a szervezetben való működéshez szükségesek. Idetartoznak azok a kommunikációs kompetenciák is (nyitottság, rugalmasság, tolerancia, jó kifejezőkészség stb.), amelyeket a szervezet tagjai számára kultúra szellemében meghatároz.

- **Stílus** (Style) – Szorosan kapcsolódik a közös értékekhez, hiszen szervezettől függően eltérő stílusokat figyelhetünk meg például a rendőrségnél vagy egy önálló gazdálkodóstól.

- **Résztvevők** (Staff) – Maguk a munkatársak, a (köz)alkalmazottak, az őket leíró objektív és szubjektív jellemzők.

A modell komponenseinek összehangolt működéséért, sok más egyéb mellett, a kommunikáció felel. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a kommunikáció nem kizárólagos, de hatékony működése biztos hátteret jelent a tényezők összekapcsolódásában. Például ha megfelelő a belső információáramlás, és a szervezet tagjai megértik és magukének érzik a szervezet stratégiáját, részt vesznek az akcióterv kidolgozásában, könnyedén alkalmazkodnak a változásokhoz és adaptálják az új munkafolyamatokat, rendszereket, újításokat. Egy új stratégia kidolgozása és megvalósítása mindig változásnak jár a szervezet életében, így a kommunikáció a változásmenedzsment szempontjából is kiemelt jelentőségű.

A szervezetek céljainak megfogalmazásánál az első lépés a jövőkép/vízió, amely a szervezet egy elképzelő állapotát vetítő előre meghatározott idő (pl. 5 év) távolságában. Mint egy kimerevített


A stratégia egyik legfontosabb ismérve, hogy mindenki számára érthető, az érintettek azonosulni tudnak vele, értik, hogy miért fontos a szervezet és önmaguk számára, majd az akciótervek segítségével meg tudják határozni a helyüket a folyamatban és szerepüket a stratégia megvalósításában.

6.3. A kommunikációs stratégia

A szervezetek kommunikációs stratégiája egy alapos tervezési folyamat eredményeként létrejövő dokumentum, amely a megfelelő szakmai vezetés irányítása alatt, a rendelkezésre álló erőforrások és eszközök igénybevételével segíti a kommunikációs folyamatok tudatosítását és a különböző kommunikációs eszközök bevezetését, elterjesztését. Különbséget kell tennünk a különböző stratégiák és a bevezetésükkel járó változások kommunikálása, illetve a szervezeti külső-belső kommunikáció megszervezése és fejlesztése céljából készített stratégia között. Előbbi a funkcionális stratégiák elengedhetetlen része, utóbbi – fejzetünk tárgya – pedig önálló szervezeti célokkal rendelkező dokumentum. Ám ahhoz, hogy a szervezetben felmerülő bármilyen fejlesztési célhoz megfelelő kommunikációs stratégiát tudjunk kidolgozni, tisztában kell lennünk a szervezet kommunikációs szokásaival, lehetőségeivel, a szervezet kommunikációjával foglalkozó stratégiai célokkal.

A kommunikációs stratégiák leggyakrabban a következőket tartalmazzák:
- kommunikációs attitűdök, viselkedési szabályok, a hivatalos kommunikációit biztosító magatartás kialakítása, adaptálása;
- a információáramlás munkához kapcsolódó folyamatainak tervezése és monitorozása;
- kommunikációs infrastruktúra kiépítése és bevezetése (pl.: dokumentumkezelés, belső levelezőrendszer, intranet stb.);
- informális kommunikációs csatornák kiépítése;
- szervezeten belüli válsághelyzet megoldása;
- belső kommunikációs zavarok megoldása.

A fenti szempontok alapján a stratégia szabályozó funkciót tölt be, amely lehetővé teszi a szervezettejére vonatkozó vezetői döntések előkészítését és végrehajtását, mint ilyen a
perspektivikus célmeghatározás, a jövőalkotás eszköze, másfelől azon feladatok foglalata, amelyek lehetővé teszik a szervezet rugalmas reagálását és jobb alkalmazkodását a várható környezeti változásokra, a kockázatokra és a veszélyeztető tendenciákra. Mindezt teszi a kommunikáció tárgykörében, megcélozza az információáramlás, a tudásmegosztás és az emberi kapcsolattartás gördülékeny működését.

Az Európai Parlament…

…hangsúlyozza, hogy a tájékoztatási és kommunikációs stratégia elsődleges célja az uniós polgároknak az Unió intézményeinek működését segítően, megfelelő tájékoztatása, az Unióval kapcsolatos ismereteik, kérdéseik és az uniós ügyekben való részvételük bővítése érdekében, valamint hogy közlekedik közelebb kerülhetnek az Unióhoz.

Az olyan intézményekben, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a társadalommal, vagy közvetlen üzeneteket küldenek az állampolgárok felé, talán még fontosabb a kommunikációs stratégiával foglalkozni. Az Európai Unió maga is megfogalmaz olyan pontokat, amelyek mentén saját működésével, céljaival és elvárásaival kapcsolatban stratégiai célokat állít fel és hoz nyilvánosságra. Az Európai Unió információs és kommunikációs stratégiaja főként a külső és kisebb részben a belső irányokkal foglalkozik, ám a stratégiaalkotás fontosságára példaként szolgálhat. A stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel. Különösen fontos szempont ez a közigazgatásnál, hiszen az érintett szervezetek alapvető céljai között szerepel az állampolgárok számára történő szolgáltatásnyújtás, és mint ilyen elengedhetetlen, hogy a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérték. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a stratégia megalkotása során tisztában kell lenni a kommunikációs felelősséggel.

6.4. Kommunikációs stratégia

A kommunikációs stratégia meghatározása során az első lépés mindig a jelenlegi helyzet felmérése. Akár új, akár már korábban kommunikált üzeneteket kívánunk eljuttatni, fontos, hogy tisztában legyünk azzal, honnan indulunk. Ennek felmérése érdekében az egyik leghatékonyabb módszerként a SWOT-analízis szolgálhat. A SWOT anagramma az erősségek (Strengths),

gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és végül fenyegetések (Threats) dimenzióit tartalmazza. Míg az első kettő alapvetően belső tényezőkhöz köthető, addig a másik kettő külsőleg meghatározott. A szervezeten belüli kommunikáció során például erősség lehet a jól kimunkált kommunikációs hierarchiarendszer és ennek használata, gyengeség viszont az egyirányú, fentről-lefele tartó csatornák. A lehetőségek között szerepelhetnek egy szervezet átalakítása során a változás lebonyolítására átcsoportosított erőforrások, míg fenyegetettséget szühet a korábbi, rigid struktúra.

1. táblázat: SWOT analízis

<table>
<thead>
<tr>
<th>SWOT</th>
<th>Segítik</th>
<th>Gátolják</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Belső tényezők</td>
<td>Erősségek</td>
<td>Gyengeségek</td>
</tr>
<tr>
<td>Külső tényezők</td>
<td>Lehetőségek</td>
<td>Veszélyek</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Amint sikerült feltérképezni, hogy milyen szervezeti háttér áll rendelkezésre, a következő lépés az adott célok kommunikációs stratégiához igazítása. Például egy továbbképzési programon való részvételt sokan érezhetnek tehernek a szervezeten belül. Ahhoz azonban, hogy sikerüljön a dolgozók megnyerni egy ilyen programnak, fokozni kell a tudatosságotuk, hogy miért is van szükség erre, mik azok az új fejlemények vagy megváltozott standardok, amelyek szükségessé teszik a képzést. Fontos, hogy pontosan és mélyrehatóan ismerhessék a program tartalmát és céljait. Különösen oda kell figyelni arra, hogy a szervezeten belüli kulcsszeméltek (legtöbbször a vezetők) tisztában legyenek a program céljaival, hiszen jobb, ha nem egy távoli központból, hanem lokálisan jut el az üzenet az érintettekhez.

Amint sikerült a célokat és a kommunikációs stratégiát egymáshoz igazítani, meg kell határozni az üzeneteket az egyes célcsoportok számára. Az előző lépés a kommunikáció mikéntjét kívánta meghatározni, itt az üzenetek specifikálása a cél. Másrészről, hogy ez az ő közvetítésük nélkül nem sikerülhet. Az utóbbiaknál azt kell hangsúlyozni, hogy mit kínáltunk mi az ő számukra, milyen előnyökre lehet szert, ha részt vesz a képzésen és ki(k) lesz(nek) a kapcsolattartók, ki(k)hez fordulhat tanácsért, ha szükségük lenne rá. Az alapvető kérdések tehát, amelyekkel itt számol kell vetnünk, a következők: (1) Mit akarunk megváltoztatni? (2) Mennyire akarjuk beavatni a célcsoportunkat? (3) Mit akarunk, hogy az adott programmal kapcsolatban gondoljanak, érezzsenek? (4) Milyen akció, tetteket várom el a kommunikáció eredményeként?

Amint megtörtént az üzenetek specifikálása, el kell dönölnünk, hogy milyen módszerrel juttatjuk el azokat a célcsoportokhoz. Itt legtöbbször egy „kommunikációs mix” használata célrevezető. Érdemes egyszerre használni a személyes (pl. értekezletek, meetingek), technológiai (pl. intranet, belső telefonos hálózat) és nyilvános (pl. faliújság, céges hírportál) csatornákat, hogy minél szélesebb kört érhessenek el az üzenetek. Itt is kulcsfontosságú, hogy a kommunikáció minél közelebbbről, közvetlenebből érkezzen, így például az osztály-, csoport- vagy tanszékvezetők be legyenek avatva a programba és annak céljaiba.
Ideális esetben a következő lépés a rendelkezésre álló időnek és erőforrásoknak a számbavétele lenne. A példánkban szereplő képzés kommunikációs stratégiája mellé kidolgozható egy idő- és költségterv, amely biztosítja a hatékonyságot. Sajnos a valóságban rendszerint épp az ellenkezőjét tapasztaljuk: meghatározott költségvetés és időkeret áll rendelkezésre, amihez a stratégiát kell igazítani. Nem szakértői döntés születik tehát, ami meglehetős „kreativitásra” kényszerítheti a kommunikáció kidolgozóit.


- „harmonikus vezetés, szervezettség
- minimális, elhanyagolható fluktuáció
- tekintélyes külső preszútis
- egységes és egyetemleges kommunikációs kultúra és filozófia
- magasán képzett, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak.”

Aki ezeket a tényezőket – természetesen bármiféle adatolható érvelés felsorakoztatása nélkül – az akkori magyar rendőrségnél nemhogy rendben lévőnek, de egyenesen erősségeknek tartotta, az nem volt igazán tiszta és memóriamegtartásban. Az egész szöveg egyébként nyelvi „igényességgével” is illusztrálta a magyar rendőrség akkori kommunikációjának nívóját.

---

Amikor megszületik a stratégia, mégsem működik…

2009-ben ugyanaz a főkapitány, úgy tűnik, felismerte a dolog halaszthatatlanságát, egy rendészeti stratégia szükségességét szerető bevezető tanulmányban így írt: „Összességében úgy látjuk, hogy nem elsősorban a rendőrség korszerűsítés címén történő átszervezésére, hanem sokkal inkább a rendészeti rendszer egészének reformjára van szükség.“

Ez a kitűnő megállapítás és sok kifejezetten a stratégiai megközelítés alapjába valló gondolat folyt előretör mindig új irányokat, amikor a rendészeti szervezettek érdeklődésére számtalan nyílt lehetőséget nyújtottak. A stratégiai megközelítés alapjával együtt született és fejlődött új, modern stratégiai gondolat, amely sok gyakorlatban azoknak az ítéleteknek az alapját képezte, akik a modern rendszerek és kultúráknak vehetnek szerepét. Ez a helyzet mutatja a közgyűlés Nemzetközi Közgazdasági Képviseletének, a Közgyűlés Munkáltatói Bizottságának a jelentősége és fontossága a struktúra és kulturális megváltozások terén.


6.5. Modernizáció a közigazgatásban. Szervezeti struktúra- (kultúra)váltás?

„A XX. században kialakult vegyes gazdaságban betölthető állami funkciókhoz képest a globalizáció és a jelenlegi válság új kihívásokat jelent az állami szerepvállalás számára. A fenntartható fejlődés követelménye, a piactőkéletesítés megvalósítása, a versenyfeltételek javítása mellett – többek között – a közigazgatások működését szükségessé teszi.“

A közigazgatás korszerűsítése Európa- és világszerte más és más irányzatokat mutatott ki, amelyek közül az Európai Unió ajánlása szerint a reform az alapelvekben (megbízhatóság, kiszámíthatóság, nyitottság, átláthatóság, elszámoltathatóság, hatékonyságra és eredményességre való törekvés), valamint a paradigmaváltási igényben és elkötelezettségben jelenik meg. A legtöbb elmélet és szakirodalom a komplexitás növekedésével és a szubszidiaritás hangsúlyozásával magyarázza a reformok szükségességét. A megoldási kísérletek sokszínűségére példa az angolszász outsourcing, amely a tevékenységek

magánszektorba történő kiszervezésével könnyít a közigazgatáson. A fenti horizontális szubszidiaritás mellett megjelenik a vertikális irányba való elmozdulás, mely szerint a felelősségek alsóbb szintekre való áthelyezésével könnyít a közigazgatást. A fenti horizontális szubszidiaritás mellett megjelenik a vertikális irányba való elmozdulás, amely szerint a felelősségek alsóbb szintekre való áthelyezésével, a versenyszellemre, a piaci elvek bevezetésére, az újfajta kommunikációs készségekre (például ügyfélközpontúság), a költségérzékenységre és eredményszemléletre kerül a hangsúly.

A szervezetszociológia három eleméleti és gyakorlati irányzatot különít el, amelyek a közigazgatásra és annak fejlesztésére kiválóan használhatók. Erre a szférára leginkább jellemző a bürokratizmus, amelyet a személytelen előírások, a centralizált döntések, a szigorú, hivatali kommunikáció, az alá és fölérendeltségekre épülő struktúra jellemzene, már nem felel meg az XXI. századi kihívásoknak, amelyek középpontjában az információkra és kompetenciákra épülő társadalmi érvényesülés, a tudásgazdaság és az élet minden területén fenntartható fejlődés fémjelezknek. Ilyen társadalmi közegben nem fenntartható az az erős bürokrácia, amelyet sok esetben tartanak a közigazgatási rendszernek diszfunkcionálisának, hiszen immunitást mutat a társadalmi és gazdasági mechanizmusokkal szemben.

A bürokratizmustól való eltérés két irányt vehet fel, amelyeket a professzionalizmus vagy a menedzserizmus ideológiájával jellemezhetünk. Előbbi a szakmastruktúrára koncentrál, és a tevékenységek specializálódásával a szakmai kompetenciákat emeli ki, mint a kultúrát, a szerkezetet és a munkamegosztást megalapozó tényezőket, ám veszélyként írja el fennáll a szettőredezettség és a versenyszféra hatásainak kizárása. A menedzserizmus elveit követő reformok ez utóbbi hiányosságra építenek erőforrás-gazdálkodással, költségtervezéssel. A hierarchikus szabályozás szolgálatkészséggel és szabálykövetéssel párosul, így ez a az új kormányzás (new governance) igazgatáspolitikai paradigmáját vezeti be.

Miért is fontos jelen jegyzet és téma szempontjából mindezt? A közigazgatás szervezeti állapot minden állami szektorban munkálkodónak központi kérdéssé kell, hogy váljon. A legtöbb reformot nem lehet pusztán kiadott utasításokkal megvalósítani, kiváltépp nem a közszerfában. A felülről jövő változásoknak is el kell nyerniük az emberek és a munkatársak bizalmát és támogatását, ehhez pedig tisztában kell lenniük a háttérrel, a megvalósíthatósággal és a lehetséges irányokkal. Ám ami leginkább a szervezetek belső kommunikációjához köti a közigazgatási paradigmák változását, az a változások eredményében keresendő. Attól függően, hogy milyen szervezeti típus és igazgatási elv jellemez egy szervezetet, másként alakulhatnak a munka szervezésének alapelvéi, és ennek kapcsán a szervezetek belső kommunikációja, a munka nyelve, munka eszközei és módszerei. Változnak az emberi kapcsolatok és viszonyrendszerek is.

112 Részletesben lásd: CROZIER, MICHEL (1981): A bürokrácia jelensége. KJK Kiadó, Budapest
2. táblázat: A munkaszervezés lehetőségei

<table>
<thead>
<tr>
<th>Komplexitás foka</th>
<th>Formalizáltság foka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>gyenge</td>
<td>gyenge</td>
</tr>
<tr>
<td>nagyfokú</td>
<td>2. Professzionális</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1. Kompetenciaalapú</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Foglalkozási</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4. Munkaköralapú</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010):
Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban.
Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 28. o.


Az Állami Számvévoszék különleges helyet foglal el az államháztartásban. Az ÁSZ a kormánytól független, önálló szervezet, az államháztartási pénzügyek külső ellenőrző szerve, amely az Országyügyminisztérium és a törvényeknek van alárendelve. „Az Állami Számvévoszék alapfeladata az államháztartás forrásainak, azok felhasználásának, valamint az állami és önkormányzati vagyonnal való gazdálkodásának az ellenőrzése.” Ez olvasható az ÁSZ SZMSZ-ében. A szervezet 2011 nyarán jelentős átalakuláson ment keresztül, amelyet a 2011 júliusában hatályba lépett új ÁSZ törvény rögzít. Humán erőforrás szempontból meg kell említeni azt a strukturális változást, mely a számvevőket és a funkcionális szervezeti egységekben dolgozókat egyaránt érintette. Domokos László ÁSZ-elnök stratégiája, hogy az „eddigi merevebb, hierarchikus rendszer egy rugalmassabb, a hozzáadott értéket növelő, rendszerezett folyamatokon alapuló szervezet vált fel” 117, ahol kevesebb a vezetői szint és jellemző a szervezeten belüli horizontális mobilitás. Az Állam i Számvevőszékének végrehajtott változás célja a minőség alapján felépíthető, kompetenciaszerű rendszert hoz létre, amely a hozzáadott értéket növel, rendszerezett folyamatokon alapuló szervezet váltja fel” 118, ahová kevesebb a vezetői szint és jellemző a szervezeten belüli horizontális mobilitás.

6.6. A köztisztviselők kompetenciamodellje

A modern közigazgatási struktúrák, nevezetesen a kompetencia alapú szervezeti kultúra elterjedése magával hozta azt a kutatási törekvést, hogy felépíthető legyen egy olyan modell, amely a kompetenciák segítségével lehetővé teszi, hogy milyen az állam szolgálatában dolgozó ideális munkaerő. Ilyen modellek kidolgozására az Állami Számvévoszék Kutató Intézetének már sokat hivatkozott tanulmánya 119 szerint a holland és belga köztisztviselők kompetenciaprofilja lehet ékes példa.

A holland Algemene Bestuursdienst (Főtisztviselői Közszolgálat) által végzett kutatás során különböző főtisztviselői szerepekről és feladatokhoz kapcsolódóan hét csoporthoz alakítottak ki, és minden kategóriához négy-négy kompetenciát rendeltek. A 28 kompetencia közül olyanokat érdemes kiemelnünk, mint a kapcsolatháló-alakító képesség, a következetes irányítás, az információelemzés, a beosztott fejlődésének segítése, a hatáskör-átúpházás (delegálás) képessége, az előadói képesség, a meggyőződő és a tanulóképesség, amelyek a 3. és 4. fejezetben közvetve, vagy közvetlenül érintve voltak. A belga rendszerben általános és speciális kompetenciákat határoztak

118 DOMOKOS LÁSZLÓ (2011) i. m.
meg, amelyek közül példánk alátámasztására kiemelhető a szóbeli és írásbeli kommunikáció, a meggyőző- és tárgyalóképesség, a polgárbarát, ügyfél- és társadalomorientált beállítódás.

Ahhoz, hogy a fent említett reformok, irányok megvalósulhassanak, nem elég egy nagyon erős törekvés. Az igazi változásokat nem csak felülről, hanem alulról is támogatják. Ez nem jelenti a közigazgatás tradicionális elveinek felrúgását, hanem az együttműködésre, a bevonásra, a vélemények ösztönzésére való nyitottságot. A közigazgatási szervezetek kommunikációját nem csak és nem elsősorban az állampolgárok figyelmét és bizalmát felkeltő külső kép kialakítása jelenti, hanem ennek alapjául egy olyan belső szerkezeti struktúra, kapcsolati és kommunikációs rendszer, amely a belső működés hatékonyságát erősíti.

6.7. A közigazgatás mint munkáltatói márka

Rugalmas és hatékony kommunikációhoz rugalmas és felkészült munkaerő kell, amely meggyőződésből és szakmai elhivatottságból végzi a munkáját. A közigazgatás utánpótlására, a fiatalok megnyerésére számos intézkedés és kísérlet indult be az elmúlt években. A már többször hivatkozási alapként szolgáló Nemzeti Közigazgatási Ösztöndíj Program és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karán folyó felsőfokú oktatási programok a közjogviszonyok és az emberek közötti kommunikáció terén jelentős változásokat hoztak. Az egyedi hírberedett, széleskörű kommunikációs és technológiai megoldásokat kínáló munkáltatói és szervezeteknek a munkáltatói brand/márka építése, hogy az emberek és a vállalatok közti kapcsolatokra attitűd változásokat hozzanak. Az egyedi és különböző kommunikációs és marketingstratégiai eszközei lehetővé tesznek a munkáltatói alkalmazottak, hogy önálló és kényelmes munkáltatói szerepet és kommunikációs kapcsolatot hozzanak létre a munkahelyen.

A fiatalok megnyerésének kulcsa ezen túl az lehet, ha a közigazgatás versenybe száll a munkavállalókért. A verseny ingyenes és nyíltaként áll fenn a közigazgatásban, akár a munkáltatói, mivel a szervezeteknek és az embereknek valamilyen különleges lehetőséget kell biztosítaniuk. Sok tanácsadó cége ismerték fel a szolgáltatások, melyek a munkáltatói beruházásokban, az emberek és a munkáltatói kapcsolatokban. A versenyek és szervezések felkínálják az embereknek és a munkáltatóknak egyedi és különleges kommunikációs lehetőségeket, amelyek a munkáltatói brand/márka építéséhez hozzájárulnak.

A Közgyűjtemények és a Telekommunikáció megfelelő beruházása nem elég, a belső kommunikáció szervezésében is fel kell vennie a versenyt a hazai és nemzetközi piaci szereplőkkel. Ennek elméleti alapelvét, a hozzáállások és viszonyulások formuláit a 3. és 4. és 5. fejezetek voltak hivatottak bemutatni. A gyakorlati elemekről, az alkalmazható módszerekről és a belső kommunikáció eszközeiről a következő, 7. fejezetben szólunk.
Gyakorlatok és feladatok a 6. fejezethez

9. „Tovább is van, mondjam még?”

Ebben a feladatban a résztvevők – saját tapasztalataik és elköpzeléseik segítségével – a kommunikációs stratégiák céljait és okait ismerheti meg. A leírást lásd a Gyakorlat és feladatgyűjteményben.

10. „Közigazgatási kompetenciák?”

Ötletbörze, majd csoportos beszélgetés segítségével ez a gyakorlat azt a kérdést járja körül, hogy milyen kompetenciákra lehet szükség a közigazgatásban Magyarországon és általában. Segítő kérdések a Gyakorlat és feladatgyűjteményben találhatóak.

11. „Alkossunk stratégiát!”

E gyakorlatban a résztvevők többlépcsős csoportmunkában a jegyzet segítségével egy szervezet stratégiaalkotási folyamatát modellezhetik. A részletes leírás a Gyakorlat és feladatgyűjteményben található.
7. Ez meg hogy működik? Ember és technika

7.1. Az információs társadalomról

A XXI. század rohanó világában a mindennapi teendők mellett egyre inkább hangsúlyt kap a folyamatos fejlődés, a naprakész ismeretek és a gyakorlatban hasznosítható tudás, ami hozzásegíthet ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjunk a változásokhoz. Ennek fontosságát emeli ki az egyre terjedő, egész életen át tartó tanulás paradigmája, mely szerint a megújulás, látóterületünk állandó bővítése elengedhetetlenné válik életünk során. A gazdaságban és társadalomban is a legnagyobb érték az információ és az ember maga. A célok ugyanazok maradtak, mint a piaci szférában: a teljesítmény és a produktivitás növelése, a közszférában pedig a minőségi szolgáltatás nyújtása az állampolgárok számára. Ezek a gondolatok egyre inkább kiegészülnek a személyes és szakmai fejlődés momentumával, melyekhez elengedhetetlen a munkahelyi és általános elégedettség és az egyenlős és szociálisan befogadó társadalom; jobb munkák, képzetesebb, tapasztaltabb, rugalmassabb munkaerő és felkészültebb munkahelyek.

Mindennel az információk körül forog. A társadalomban a legnagyobb érték a megfelelő tudás és a fenntartható fejlődés, valamint az olyan készségek, amelyekkel sikeresen tudjuk megosztani, befogadni, átalakítani és elképzelni az információkat, növelni a tudásbázisunkat. A szervezetek tudása az, ami kiemeli őket a többiek közül nálunk és külföldön egyaránt. A globalizáció és a technikai fejlődés következtében már az országhatárok sem választhatják el a cégeket, ha tudást, tapasztalatot kívánnak cserélni, és egyre több eszköz, módszer áll a rendelkezésünkre a szervezetek falain belül is az együttműködés elősegítésére. A kommunikációs folyamat elemei és az információáramlás elvei alapjában nem változnak. Ugyanúgy azonosíthatunk adókat és vevőket, megteremthetjük a kommunikációs csatornát, és kiszórhatjuk a zajokat. A változás a lehetőségek körében és a sikeres átalakulásokkal azonosítható kommunikációs kompetenciákkal rejlő. A szélsőséges és írásbeli kommunikációs formák esetében megjelennek egy újabb dimenzió, az infokommunikációs technológia alkalmazásához szükséges képességek és ismeretek. A fejezetben a teljesség igénye nélkül mutatjuk be a technológia adta lehetőségeket, amelyek a szervezetek és a személyes kommunikációban rejlő lehetőségek mellett megjelennek egy újabb dimenzió, az infokommunikációs technológia alkalmazásához szükséges ismeretek és képességek. A fejezetben a teljesség igénye nélkül mutatjuk be a technológia adta lehetőségeket, amelyek a szervezetek és a személyes kommunikációban rejlő lehetőségek mellett megjelennek egy újabb dimenzió, az infokommunikációs technológia alkalmazásához szükséges ismeretek és képességek. A szervezetek belső kommunikációját több szempont szerint vizsgálhatjuk, különösen a közigazgatásban, ahol, mint már a 2.3. fejezetben utaltunk rá, történelmi és szakmai hagyományoknak megfelelően külön nyelvezet és információkezelési módok uralkodnak. A belső kommunikáció megszervezésének lépései, a használatossá eszközök azonban itt sem különbözik a többi piaci vagy nonprofit szervezetnél alkalmazottaktól. Divatos fogalommal élve, a

7.2. Az információ kezelésének dimenziói

A szervezetek belső kommunikációját több szempont szerint vizsgálhatjuk, különösen a közigazgatásban, ahol, mint már a 2.3. fejezetben utaltunk rá, történelmi és szakmai hagyományoknak megfelelően külön nyelvezet és információkezelési módok uralkodnak. A belső kommunikáció megszervezésének lépései, a használható eszközök azonban itt sem különbözik a többi piaci vagy nonprofit szervezetnél alkalmazottaktól. Divatos fogalommal élve, a
kommunikáció-menedzsment az a tevékenység, amely a külső és – véleményünk szerint – környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi befolyásoló faktort összegyűjti, összehangozja a céllitűzésekkel, a stratégia megvalósításának szolgálataiba állítja őket, irányítja és ellenőrzi a kommunikációs folyamatokat és méri az eredményességüket. Az értékteremtő szemlélet itt is megjelenik, ám nonprofit szervezetek esetében itt sem a profit növelését vagy a kiadások csökkentését jelenti, hanem azt, hogy a kommunikáció hozzájáruljon a folyamatok hatékonyságának növeléséhez, az ügyfelek elégedettségéhez, a munka gördülékeny elvégzéséhez.

A kommunikáció menedzselése során a következő lépéseket kell megtennünk:

- **elemzés**: a status quo feltérképezése, ami magába foglalja a szervezet és az érdekozópartmentjainak kommunikációs hálózatát, figyelembe véve az elégedettséget és a véleményeket;
- **tervezés**: lehetséges kommunikációs koncepciók megfogalmazása, az alternatívák és megvalósítása. A koncepciók tartalmazzák az elérni kívánt célokon túl az alkalmazott módszereket, személyes, közvetett, tömeg- és interaktív kommunikáció eszközeit, a befelé és kifelé közvetíteni kívánt üzeneteket és ezek alkalmazkodását a stratégiahoz;
- **megvalósítás**: a tervezett intézkedések foganatosítása a gyakorlatban;
- **ellenőrzés**: a folyamat és az operatív eredmények értékelése, kitűzött célok vizsgálata, esetleges korrekciók beépítése.

A kommunikációs reformok sikere nem csak a jól megtervezett akcióterveken műlik. Soha nem szabad elfelejtenünk, hogy mindig jelen van az emberi tényező, amely egyszerre lehet akadály és segítség is. Akadály, ha az új módszereket (és ez minden változás bevezetésénél így van) nem sikerül elfogadtatnunk az érintettekkel. Közönséssel kell tennünk a célokat és az okokat, amelyek a folyamatot mozgatják, és be kell vonnunk a munkatársakat, beosztottakat, hiszen ők fogják használni az új rendszert, s az ő munkahelyük, szervezetük által képviselt kommunikációs koncepcióhoz alkalmazkodniuk kell. Előzetes bevonással és véleménykéréssel ez sokkal könnyebben valósulhat meg, és az emberi tényezőből nem akadály, hanem segítség lesz, hiszen sok esetben a mindennapi munka során merül fel a legnagyobb problémák vagy alkalmazhatósági nehézségek.

A kommunikációs folyamatok kialakításánál figyelembe kell vennünk a törvényi, jogszabályi hátteret, amely ma már nem csak a hazai törvényeket (Számviteli, Közigazgatási törvény és a közigazgatási intézménytípusokra vonatkozó jogszabályok) jelenti, hanem az európai jogrendet is.

A **belső szabályozás** esetében tisztában kell lenni a Szervezeti és Működési Szabályzattal és azokkal az írott és írattal normákkal illető, amelyek alapvető működést meghatározzák. A **formalizáltság** és a **standardizálás** különösen erős ebben a szférában, a nyomtatványok és dokumentumok formai egysége tradicionális, és sok esetben szigorúbb ezekben a szervezetekben. E dokumentumok megőrzésére külön oda kell figyelni a közigazgatás intézményeiben. Az elektronikus és a nyomtatott **archiválás** duplikációjában élünk, az iratokat sok helyen nyomtatottan és számtógépen is raktározzák, így különösen nagy kihívás, hogy ne vesszünk el az


adminisztráció útvesztőjében. A sajátos belső nyelvről és a közigazgatási intézményekről alkotott képről a 2.3. alfejezetben már esett szó, itt befolyásoló szerepünk miatt említjük őket. Ami meghatározza a kommunikáció-menedzsment lehetőségeit, az a technológiai felszereltség, amely legtöbb esetben megkönnyíti a működést. Ma már a legtöbb intézményben működik informatikai osztály, amely bevonása nélkül nem szabad új programokat, informatikai rendszert felállítanunk. A munka megkönnyítése érdekében felhasználóbarát, könnyen kezelhető programok kellenek, melyeket az alap kompetenciák birtokába gyorsan használnatba vehetünk.

A belső kommunikáció eszközeit a kommunikáció jellemzői szerint vesszük sorba, és ahogy eddig, párhuzával igyekszünk alátámasztani sikerességüket.

3. táblázat: Az intern kommunikáció jellemzői

<table>
<thead>
<tr>
<th>Csoportosító tényezők</th>
<th>Jellemzők</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>formalizáltság</td>
<td>formális</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>informális</td>
</tr>
<tr>
<td>irány</td>
<td>lefelé</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>felfelé</td>
</tr>
<tr>
<td>a külső-befogadó</td>
<td>egyirányú</td>
</tr>
<tr>
<td>váltakozása</td>
<td>kéтирányú/dialógus</td>
</tr>
<tr>
<td>forma</td>
<td>nyomtatott írásbeli</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>szóbeli</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>elektronikus</td>
</tr>
<tr>
<td>a célcsoport nagysága</td>
<td>egy személy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>csoport</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>teljes állomány</td>
</tr>
<tr>
<td>tartalom</td>
<td>makrotéma</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>mikrotéma</td>
</tr>
<tr>
<td>időbeli előfordulás</td>
<td>egyszeri</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>rendszertelen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>rendszeres</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás:

7.2.1. Az intern kommunikáció eszközei

Az első számú csoportosítási lehetőség a szervezett/formális és a nem szervezett/informális kommunikáció megkülönböztetése. Célzott intézkedésekkel legtöbbször az elsőt tudjuk közvetlenül irányítani, a munka közbeni információáramlás csatornáinak és az információcsere eszközeinek meghatározása tartozik ide. Ám a megfelelő munkahelyi légkör és infokommunikációs eszközök, találkozási helyek és alkalmak megteremtésével segíteni és, ha irányítani nem is, de mederben tudja tartani az informális kommunikációt. Fontos még megemlíteni itt a közös értékek, a

---

stratégiai célok és a szervezeti kultúra szerepét. Az informális kommunikáció sok esetben konstruktív lehet. Nem csak a közeg kialakításában játszik fontos szerepet, hanem például a segítségnyújtás vagy a tanácsadás kultúrájának megteremtése is viheti előre a szervezetet.

A **horizontális** és **vertikális kommunikáció** esetében nem különíthetünk el külön eszközeit, csupán a forma változik. A közigazgatásban jellemző struktúra szerint funkciók és pozíciók alapján megvannak a kommunikációs utak, amelyekhez külön etikett és formai szabályok tartoznak. Lásd a 2.5. alfejezetben a szolgálati útról szóló részt.

A formális kommunikáció színtere egyre inkább áttevődik a számítógépek világába. Ma már minden nagyobb szervezet rendelkezik belső levelezésekkel, nyilvántartási programokkal és olyan adatbázis-kezelő rendszerekkel, amelyekre a dokumentált munkaanyagok kerülnek fel. E infokommunikációs, -technológiai rendszerek nagy előnye, hogy korlátozott betekintést biztosítanak, az általában folyamatosan változó jelszöközöhöz olyan engedélyek kapcsolhatók, amelyek behatárolják a munkatárs bizonyos anyagokhoz való hozzáférést, így például egy jelentés vagy titkosított irat az illetéktelenek elérésére könnyedén elzárható. A számítógépes hálózatok három változata különíthetők el:

- **Internet**: A világhálón mindenki számára ingyenesen és szabadon érhetünk el információkat a szervezetről. Ez a külső tájékoztatás színtere.
- **Intranet**: Egy lekicsinyített Internet a szervezetünk számára, amely zárt rendszeren keresztül biztosítja a szervezet tagjai számára a belső adatforgalom szintjét és tárhelyét.
- **Extranet**: A szervezeti belső hálózat kiterjesztése bizonyos külső szereplők, érdekcsoportok, partnerek felé. Leginkább az oktatás és az ügyfélpalancsok terén alkalmazandó.

Közigazgatási példa külső-belső kommunikációs technológiára

**Elindult az ÁSZ hírportál (2011. február 14.)**

„A hivatalos ÁSZ honlap mellett egy aktív, tartalmában folyamatosan frissülő „hirportál” jött létre, amely sokkal több hír, kép és videó közlésére alkalmas. A számvévőszék célja, hogy a közvélemény, a sajtó és az országa gazdasági tagjai tájékozódási pontnak tekintsék ezt a felületet. Az Állami Számvévőszéknél 2010-ben fogalmazódott meg a gondolat egy új portál létrehozására, mely dinamikusabb, tartalmában folyamatosan frissülő, és megmutatja a számvévőszéki munka hasznosságát, valamint a munkatársak szakmai aktivitását és tevékenységét. A honlapon továbbra is megjelennek azok az információk, amelyek megjelenítésére az ezer látogatók számára fontos. A hírportál a számvévőszék híreit bővebben, színesebben és különböző módon, például videóformában is átadja azokat a számítógépes hálózatok három változata különíthető felül.

E fogalmak jelentik a hálózati kommunikáció alapjait, de ma már nem fedik le teljesen a lehetőségeket. Amit a világ Web 2.0-nak nevez, már a munkahelyen is fellütötte a fejét, noha a magánéletünkben a technikai fejlődés következtében lassan túllépünk rajta. Sok új fejlesztés építt a munkahelyi közösségi médiára, és kapcsolja hozzá a szervezeti rendszerekhez. Ezek az alkalmazások ma már nem csak az egyirányú és kétirányú, de a csoportos kommunikációt is lehetővé teszik. Egy ember az adó, és egyszerre több ember fogadja be az üzenetet és válaszol. Az integrált irányítórendszerek eddig a levelező, dokumentumrögzítő és adatbázis-kezelő programokat egyesítették.

A mai technika segítsével létrehozhatunk olyan közös felületeket, naptárakat, dokumentumszerkesztőket, hirdetőtáblákat, munkaellenőrző rendszereket, melyeket egyszerre több munkatárs szerkeszthet, alakíthat, vagy akár csak megfigyelhet. Az olyan kommunikációs felületek válthatnak könnyen kezelhetővé, mint a fali hirdetőtábla, ötlet- és panaszláda, teljesítmény- és munkaidőjelzés, belső vállalati újság stb. A munka felgyorsul, minden egy helyen kereshető, és mindenki elérhető.

Ha a közösségi média elemeit (profílok, tematizált fórumok, üzenőfogal stb.) integráljuk a rendszerbe, a hivatali kommunikációs felület visszakap egy kis személyes színzetest.

Az ilyen eszközök használata munkahelyi körülmények között még több íratlan szabály rögzítését kívánja meg. A programok használata megkíván egy bizonyos morális érzéket, mindamellett, hogy az alkalmazások használatának idejét sok esetben nehéz korlátozni. E szabályok (szóhasználat, káromkodás, bántó hangnem kerülése) lefektetése a beindítás előtti lépés. A vezetők és a menedzsment szerepe fontos az IT eszközök használata közbeni elszemélytelenedés megelőzésében, valamint a helyes alkalmazás példájának kialakításában.

Mitől 2 a Web2?

Az Internet hőskorában a kommunikáció egyirányú volt. Bárki szerkeszthetett honlapot, azt mások elolvasták, és esetleg e-mailben kialakult egy diskurzus. Manapság a Facebook, a Twitter és a blogoszféra világában mindenki kedvére osztja meg ismereteit, érzéseit, tetszését és nemtetszését. Aztól a pillanattól, amikor egy Web 2.0 alapú hálózati platformon lévő profil jelenik meg, az esemény a rendszeren belül egy új szabályozás és elváltozás nyoma lesz.

Az adott platformon felolvasztott és megoszthatott tartalom, ahol másképp ismeretlen emberek bemutatják a legújabb tendenciákat, de felváltóként is az adott platformon belül szaporodik. Az adott platformok képességei másunk közvetítése céljából is felhasználhatók, így számos eszköz színvonala létrejön azok szerint, hogy azok a szabályozottak, mint ahogy a platformok magukban értelmezik. Az eszközök felhasználása új és elfogadhatatlan lehetőségeknek tekinthetők.

Az IT eszközök használata közbeni elszemélytelenedés megelőzése érdekében a szabályozottak sokféle alakjú eszközt alkalmaznak, amelyek összegezve egyszemélyes színzettet hoznak létre.

Az új technológiák igyekezők a megfelelő és felelősségű használat megőrzésére.

Az egyes anyagok több, mint egyáltalán megfelelnek az IT eszközök használata közbeni elszemélytelenedés megelőzésére.
7.2.2. Változó (?) kommunikációs készségek és szervezeti kompetenciák

Az, hogy a szervezetek milyen mértékben használják ki a technológia adta lehetőségeket, nagyban függ a pénzügyi és az emberi erőforrásoktól. A sikeres alkalmazáshoz szükség van a megfelelő tőkére, a beruházás pedig akkor hajt hasznos, ha van, aki használni tudja. Itt nem csak a fenn említett korlátozásokról és szabályokról, hanem a megfelelő kommunikációs kultúráról és képességekről is szó van. Ilyen formán a kommunikáció menedzsentjét nem csak a pénzügyi és szervezeti keretek, hanem az informatikai és kommunikációs tapasztalatok, kompetenciák határozzák meg.

A szervezetek kommunikációs csatornáinak megváltozása maga után vonja a kommunikációs készségek átalakulását is. A virtuális ügyintézés népszerűségével párhuzamosan nő a személyes találkozások jelentősége is, és felértékelődik a nonverbalitás és az olyan programok, amelyek lehetővé teszik az élő kommunikációt, mint a videokonferenciák. Az Intranet alkalmazása legtöbb esetben csökkenti a személyesség érzését, és amit a mobiltelefon visszaadott (hallottuk a beszélgetőpartner hangját), most elveszi a mobilinternet. A szervezeteknek rangsorolniuk kell a számakra fontos kommunikációs elemeket, és akár stratégiában rögzíteni a kitűzött célokat.

Összességében a technológia előrehaladtával felértékelődnek a kommunikációs készségek és az idegennyelv-tudás. A munkahelyen használt kommunikációs kompetenciák teszik lehetővé a felsorolt eszközök használatát. **Mi az a kompetencia?** A köznapi szóhasználatban a kompetencia adott feladatok elvégzésére való képesség. Ha valaki kompetens egy cél elérésében, felméri a szükséges ismereteket, alkalmazandó képességeket és magatartásformákat, képes a hozzá vezető lépések elvégzésére, a megoldásra. Az Európai Unió 2006-os lisszaboni kulcskompetenciái elégedhetetlen lennének az élethez a tudás alapú társadalom tagjai számára. Ezek az anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikáció, a matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák, a digitális kompetencia, a tanulás tanulása, az állampolgári kompetencia, a vállalkozói kompetencia és a kulturális- szociális kompetencia. A kulcskompetenciák átadása a közoktatás, míg a szakmai kompetenciák átadása a felsőoktatás (szakmunkások esetén a középfokú oktatás) feladata. Ám az elsajátítás mértéke és folyamatos szinten tartása egyénenként változó, ez a potenciál adja meg egy munkavállaló értékét. Minél kompetensebb, annál hatékonyabban dolgozik, és annál hasznosabban a szervezet számára. Az egyéni értékek karbantartása tehát nem csak a munkavállaló, hanem a munkahely feladata is.

A kommunikációs eszközök használatához tartoznak olyan elemek, amelyek már évszázadosak, nagyjából azóta fejlődnek az emberekben, mióta megtanulták megérteni egy mást. Ezek a személyes és szociális kompetenciák tették lehetővé a közös munkát. Felsorolásukat nem ismételjük meg, hiszen a 4.3.1. alfejezetben ezt megtettük. A XXI. században ez a nyitottság kiegészül a technikai újítások iránti nyitottsággal, amely a fiatalokban megvan, sőt kíváncsisággá alakul, míg az idősebb nemzedékek tanulnia kell. A lágy kompetenciák kívül beszélni kell olyan kézzel fogható elemekről, mint az egyes alkalmazások kezelése, felépítésének megértése, amely egy úgynevezett funkcionális írástudás kialakulását feltételezi. Vannak, akik már ebbe születtek be, „bennszülöttek”.

---

és vannak, akik tanulják, de a munkahelyeken és a mindennapi életben való boldoguláshoz egyre inkább elengedhetetlenek. Fontosságuknál fogva nagy szerep jut e kompetenciák fejlesztésének mind iskolai, mind munkahelyi környezetben. Utóbbi nem csak az alap kompetenciák elsajátítására, de a rendszerek megismerésére, az alkalmazások kezelésére is kell, hogy időt fordítsön.


A Pegasus készségfejlesztő Program

Az Edutus Főiskola Pegasus Programjában® egy teljesen egyedi támogatási rendszer dolgozott ki. Összehangolt működése megadja a választ a munkávalállók képzése, a munkaadói oldal és a felsőoktatás legénnyebb kérdésére: Hogyan lehet a három szereplőt összekötni egymással? A Pegasus 4 célú tűzte ki, hogy a felsőoktatás eszközeivel a munkaadó és a munkáképzők számára megteremtsen a szakmai képességeket és gyakorlati tudást. A Pegasus 4 mesterséges intelligencia segítségével a tagok képesek lesznek a képzésen és a szakmai tapasztalatokkal a szervezetben megteremtett képességekkel és gyakorlati tapasztalatokkal. A Pegasus működése megfelel az edukáló és életmód megújulásának követelményeinek, és egyéb munkakörülmények megkönnyítésére.

Az Edutus Főiskola az Edutus Inkubátorházban (Edutus Vállalkozási Központ) Budapesten és Tatabányán helyet adva a munkaszervezeteknek, iroda- és szakmai szolgáltatásparkjával (serviced office) biztosítja a leghatékonyabb működéshez a szakmai és officiális hátteret. Az abszolút háttértámogatás a helyben lévő konferencia- és tárgyalóteremek, valamint az irodatechnikai szolgáltatások meglétével teljesedik ki. Az Edutus Főiskola célja, hogy a Pegasus 4 – a munkáltatók ajánlása alapján – anyagilag is segítséget és támogatást a munkavállalóknak dolgozni illetve a munkaképzők számára adóként megkönnyíti a képzési munkájukat. A tehetségprogram segítségével a leendő hallgató értéket teremtheti arra a legmagasabb finanszírozási keretre, amit a Pegasus 3.0 kamatmentesen nyújt számvízben a felsőfokú tapasztalatok megkönnyítése érdekében.
Gyakorlatok és feladatok a 7. fejezethez

12. „Stratégia@szőrf.hu”

A 6. fejezethez kapcsolódva ebben a feladatban a cél minél több közigazgatási intézmény által közölt közzétett (kommunikációs és általános vagy más szakterületi) stratégia megtalálása, összegyűjtése az Interneten. A segítő kérdések a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben találhatóak.

13. „Elme-térkép”

Tetszés szerint csoportos gyakorlat vagy egyéni feladat, amely a Web2 munkahelyi alkalmazási lehetőségeit segít megérteni és alkalmazni. A leírást lásd a Gyakorlat- és feladatgyűjteményben.
Irodalomjegyzék


BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvévoszék Kutató Intézete, Budapest


BENCZE JÓZSEF (2008): A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja. ORFK


BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest


BUDA BÉLA (1998): Empátia... A beleélés lélektana. Ego School Bt., Budapest, fülszöveg


COUPLAND, DOUGLAS (2007): X generáció, Modern Könyvtár, Budapest

CROZIER, MICHEL (1981): A bürokrácia jelensége. KJK Kiadó, Budapest


PERZCEL TAMÁS (1992): Értékorientáció és a munka világa. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

PFEIFFER NORBERT (2010): A rendőri kommunikáció sajátosságai. Szakdolgozat, Rendőrtiszt Főiskola


TARI ANNAMÁRIA (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest

TARI ANNAMÁRIA (2011): Z generáció, Jaffa Kiadó, Budapest


URL: http://www.le.ac.uk/pgprospectus/courses/distance/safetysecurity/policeleader.html Utolsó letöltés: 2010. január 14. 08.50

URL: http://www.politeiacademie.nl/politie/_EN/EducationProgrammes/ Utolsó letöltés: 2010. január 10. 15.33
VARGA JÚLIA (2012): A tanulás, mint értékteremtő folyamat szerepe a vállalatok működésében. Budapesti Gazdasági Főiskola, Pénzügyi és Számviteli Kar, Szakdolgozat

Gyakorlat- és feladatgyűjtemény

2. fejezet

1. „Add tovább!”

A terem közepére egymásnak háttal két széket helyezünk. A csoportból egy önként jelentkező kezdi a gyakorlatot. A többiek kimennek a teremből, ahová majd egyesével fognak visszajönni.

A kezdő játékos másfél percig tanulmányozza az alábbi szöveget. Rövid memorizálás után az első beérkezővel leülnek a székekre, és elmondja, amire emlékszik. Ha befejezte, az eddigi hallgató lesz a közlő, és ő is elmondja az újonnan beérkezőnek, amire ő emlékszik, és így tovább, amíg el nem fogynak a játékosok.

A gyakorlatot szükség van megfigyelőkre, akiknek a számát a csoport létszámának függvényében kell meghatároznia. A megfigyelők feladata, hogy – lehetőség szerint írásban is – pontosan nyomon kövessék az információ útját, áramlását, torzulását.

A játék végeztével a csoport értékelni a látottakat. A résztvevők elmondják, mit tapasztaltak a gyakorlat során. A megfigyelők felidézik az információtorzulás menetét, elemzik az okokat, és javaslatokat fogalmaznak meg a hatékonyabb információáramlás biztosítására.

Szemléltető szöveg:126

2012/12. sz. államtitkári belső utasítás

Az utóbbi hetekben a minisztérium belső átszervezése miatt a déli időszakban állandó torlódás volt megfigyelhető a minisztérium negyedik emeleti büféjében és éttermében. Ennek az áldatlan állapotnak a megszüntetésére a büfét üzemeltető Feketéné Sárga Piroska egyéni vállalkozó kívánságait is figyelembe véve a minisztérium államtitkára az alábbi rendelkezést hozza:

A minisztérium szakmai főosztályai részére az ebédidőt 12.00–12.45 között, a funkcionális főosztályokét 13.00–13.45 között határozom meg. A minisztériumi gyakorlatukat töltő mintegy 16 osztódiájas kolléga értesíti ideje 14.00–14.45 között lesz. Az osztódiájoknak ezzel is lehetőséget szeretnénk biztosítani arra, hogy tapasztalataikat kicserejének egymással, további sikeres együttműködésükh érdekében az értekezéseket csapatfejlesztő funkcióknak is tekintjük.


Kovács Gábor
államtitkár

---

126 A szöveg eredetileg a Nemzeti Közigazgatási Intézet 2012-ben a közigazgatási osztódiájok részére szervezett tréningjének kommunikációs moduljából származik, az ott használt szemléltető szöveget átdolgozott változata.
2. „Rossz szokások”

Az alábbi szövegben olyan kommunikációs eljárásokat találhat, amelyek egy szervezet hatékony működését akadályozzák, nehezítenek. Keressen további példákat abban a szervezetben, amelyet ismer, amelyben dolgozik! Indokolja meg, melyik módszert miért tartja rossznak, nehézkesnek, kerülendőnek!

Szemléltető szöveg:

A külvilág azt feltételezi, hogy a kiemelt ügyekről a rendőrök, de legalábbis a rendőri vezetés nagyon gyorsan és hitelesen informált. Senki nem hinné, hogy lényegében nincs se gyors, se hiteles belső tájékoztatás! E tény alátámasztására álljon itt néhány rossz példa.127

Kérek engedélyt egyetérteni…

Az országos értekezleteken – ahová kapitányságvezetőket és megyei igazgatókat is berendelnek – évek óta a hozzászólás lehetősége sincs megadva. Volt esztendő, amikor nem is értekezletnek, hanem eligazításnak titulálták emiatt a rendezvényt. Kivétel volt Bene László két „tájértekezlete”, ő beiktatása után azért ül le „négyszemköztt” a kapitányokkal, hogy tájékozódjon a helyi rendőri szervek helyzetéről, a munkát nehezítő körülményekről és a szakmai problémákról. Vagyis vezetői munkáját megkönnyíteni, valódi információkat, visszajelzéseket szeretett volna kapni.

***

Pusztába kiáltott szó…


***

Aktualisítását vesztett belső tájékoztatás…

2008. március 18-án érkezett a rendőrkapitányság azt az ORFK-körlevél, amely egy januárban történt rendkívüli eseményről szólt. Idézzük: „2008. év elején az ország egyik községében az intézkedő rendőrökké szemben lőfegyverrel elkövetett hivatalos személy elleni erőszak büntetett követték el, melynek során egy rendőr súlyos, életveszélyes sérüléseket szenvedett, az elkövető pedig az általa használt lőfegyverrel öngyilkosságot követett el. […] Összességében megállapítható, hogy a helyszínen intézkedő rendőri erők irányításáért felelős parancsnoki


***

Nonszensz határidők…

Rendszeresnek mondható, hogy az ORFK-ról leérkező feladatokat a megyei főkapitányságon keresztül a rendőrkapitányságok – vagyis a feladat effektív végrehajtói – a munkaidő vége felé kapják meg másnap déli, nemritkán reggel nyolc órai határidővel.

***

A bürokrácia útvesztőiben…


***

Amikor csak a kirakattal törődnek…

Ezt példázza a 2007 tavaszán kipattant botrányosorozat belső kezelése (E. Zsanett-úgy, a Széna téri bankrablásnál való pénzlopás, majd a közlekedési rendőrök tömeges korrupciója). Mindezt és ennek sajátója, illetve a közvéleményben való negatív lecsapódása nyugtalanságot okozott az állomány körében. Még vidéken is rosszul éreztek magukat a rendőrök, általános volt a vélekedés, hogy nem jó most Magyarországon rendőrnek lenni. Az országos vezetés telefonos közvélemény-kutatással kívánta felmerni az események hatására a szervezetben uralkodó állapotokat. A felmérés eredményéről azonban a végrehajtó állomány nem kapott visszajelzést, így csupán felesleges pénzkidobásként aposztrofálta a közvélemény-kutatást. Az alacsonyabb szintű vezetők érdemi információi nélkül próbálták megnyugtatni az állomány tagjait, a hierarchia magasabb szintjein lévő szervezetek teljes egészsében megígálták a belső kommunikációt, a hangsúly a külvilágra irányuló kommunikációra helyeződött. Egyenesen felháborította az állományt az, hogy a legfelső vezetésnek csak a közvélemény számára volt mondaniálója (zöldsámos telefonval), a végrehajtó apparátus számára viszont nem.
3. „Jó fogások”

Gyűjtsön példákat abban a szervezetben, amelyet ismer, amelyben dolgozik, olyan kommunikációs fogásokra, amelyek segítségével hatékonyabbá tehető egy szervezet működése. Indokolja meg, melyik módszert miért tartja jónak, hatékonynak!

3. fejezet

4. „Rendezkedjünk be!”

Képzeletben rendezzenek be egy ideális
a) ügyfélszolgálati irodát;
b) tárgyalót
c) (háttér)irodát!

Készítsenek tervrajzot, és magyarázzák el, miért erre a megoldásra jutottak!

5. „Öltöztessük fel a piramist!”

A jegyzetben tárgyalt jelenségek közül válasszon ki 10-15-öt, és helyezze el őket a Maslow-féle szükségletpiramis egyes szintjein! (A szükségletpiramist lásd a jegyzet 3.2.2. sz. alfejezetében.) Indokolja meg, melyik miért éppen arra a helyre került!
4. fejezet

6. „Oda-vissza”

**Első kör:** A résztvevők körben elhelyezett székeken ülve, egymás után egy-egy, a szomszédjuknak általuk tapasztalt viselkedésére, belső tulajdonságára, készségeire vonatkozó visszajelzést adnak, mégpedig először egy negatív, majd egy pozitív. Az első körben a fogadó fél csak (nem verbálisan) nyugtázza az észrevételeket, s máris fordul a következő szomszédjához, míg körbe nem érnek.

***

**Második kör:** Az irány ezúttal fordított lesz, a feladat ugyanaz, mint az első körben, de immár a fogadó félnek (verbálisan is) reagálnia kell az észrevételre.

Mindvégig ügyeljünk a megfogalmazásra, vegyük figyelembe a visszajelzés adásának szabályait! Ezeket lásd a 4.1.3.1. sz. alfejezetben.

7. „Közel s távol”

Alakítsanak ki 4 csoportot! A teremben rendelkezésre álló berendezési tárgyak felhasználásával alakítsanak ki olyan elrendezést, amelyben

a) a vezető a saját irodájába hívatja a beosztottat, és valamilyen negatív visszajelzést ad neki;

b) a vezető a saját irodájában fogadja a beosztottat, és egy jól elvégzett feladat után megdicséri;

c) a vezető a beosztott irodájába látogat, s ott egy rossz hírt közöl vele;

d) a vezető a beosztott irodájába benyitva egy kollégájukkal kapcsolatos bizalmatı ügyben segítséget kér tőle!

Az egyes jeleneteket játsszák el! A többi csoport megnézi, majd azonnal értékelni a látottakat. Végül megbeszélik a térközszabályozásban (is) valószínűleg megjelenő különbségeket és azok kommunikációs jelentését, érzelmi következményeit.
5. fejezet

8. „Húzd meg – ereszd meg…”

Akváriumszerűen kialakított elrendezésben 2-2 résztvévő játssza el az alábbi jeleneteket, majd először a résztvévők, utána pedig a csoport értékelje az átételeket, a látottakat! Természetesen az egyes szereplők csak a saját szerepleírásukat ismerhetik.

Szerepleírások:

Aa) Ön vezető, s egyik beosztottja a kérésel keresi fel Önt az irodájában, hogy engedje el őt szabadságra. Egy éppen most beoszó határidős munka miatt Ön ezt nem tartja lehetségesnek, mert ezt a kollégát szemelte ki a leadandó munka szakmai irányítójának (az érintettet még nem tudta étesíteni a neki szánt feladatról, ezt most kénytelen megtenni). Azonban legyen együttműködő, és ha a dolgozó is partner ebben, akkor jussanak kompromisszumra!

Ab) Ön nagyon szeretne szabadságra menni, s bejelentkezik a főnökre, hogy ezt jelezze neki. Ön tudja, hogy általában sok munkájuk van ebben az időszakban, ezért nem tudja, milyen válaszra számíthat, de mindenesetre legyen együttműködő!

***

Ba) Ön vezető, s egyik beosztottjának éppen most készül egy fontos, határidős munkát kiadni. Bekopog a kolléga irodájába, hogy ezt közölje vele, ám a dolgozó szemmel láthatólag gyengélkedik. Más embere viszont nincsen, aki alkalmas lenne elvégezni ezt a munkát! Akárhogy is, de érje el, hogy a beosztott igent mondjon, s a munka határidőre el legyen végezve!

Bb) Ön napok óta gyengélkedik, de erről nem szólott senkinek. Főnöke egy nap azzal nyit be az irodájába, hogy egy fontos határidős munkát Önre bízzon. Észre veszi, hogy Ön rosszul érzi magát, ennek ellenére mindenképpen rá akarja venni Önt, hogy vállalja el a feladatot. Ön valahogyan mégis próbálja meg érvényesíteni a saját érdekeit!
6. fejezet

9. „Tovább is van, mondjam még?”


10. „Közigazgatási kompetenciák?”

Segítő kérdések:
- Mit gondol, más egy közigazgatási intézménynél dolgozni, mint a versenyszférában?
- Ha igen, miben látja a különbséget? Mit tapasztalt?
- Milyen kompetenciák szükségesek az Ön munkájához?
- Vannak-e közigazgatás-specifikus vagy intézménytípusonként változó, de azokban kifejezetten jellemző kompetenciák?
- Szükséges-e egyáltalán ezekkel tisztában lennünk? Miért?

11. „Alkossunk stratégiát!”

Részletes leírás:

a) A csoportok válasszanak ki egy-egy adott intézménytípust, és pár mondatban gyűjtsék össze a szervezetekre általában jellemző kommunikációs feltételeket!

b) A stratégiaalkotás szempontjai szerint elemezzék a kiválasztott szervezetet, és rögzítsék posztjuk az eredményeket!

c) A csoportok az elemzés eredménye alapján jegyezzék le a stratégiát, és prezentálják a többi csoport számára!

d) Beszéljék meg közösen az egyes stratégiákat, és gondolkozzanak el a megvalósíthatóságukról!
7. fejezet

12. Stratégia@szörf.hu

Segítő kérdések
- Hány stratégiát talált az Interneten? Sok ez vagy kevés?
- Milyen könnyen találta meg ezeket? Milyenek az egyes szervezetek honlapjai? Informatívak, felhasználóbarátok, strukturáltak?
- Szakmai szempontból milyenek találja öket?

13. „Elme-térkép”

Alkossanak 4 csoportot! Az Interneten elérhető egyik ingyenesen használható „elme-térkép” szoftver segítségével készítsék el az új kommunikációs eszközök és a Web2 munkahelyi alkalmazási lehetőségeiről szóló közös térképet! A csoportok reagáljanak egymás véleményére!