

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 közsférában	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. Mindenhol jó? – A munkahelyi légkör jelentősége	23
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. Kommunikációs stratégia – Kell az nekünk?	57
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 köztisztviselők kompetenciamodellje	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

Bevezető

Kissé rendhagyó jegyzetünket, ugyancsak rendhagyóan, szerzőpárosunk rövid bemutatásával kezdjük. Egyikünk – Juló – friss diplomás pályakezdő. Másikunk – Kata – idén szakmai pályafutásának éppen húsz évét tudhatja maga mögött. A főleg jövőre orientált, fiatal lendületesség, frissesség és a megbízható tapasztalattá érett tanári múlt találkozott össze az alkotás számunkra élvezetes hetei alatt. Egymást inspirálva kerekedett jegyzetté a kezünk alatt az az ötletthalmaz, amelyet felkérésre, azaz elsősorban külső motiváció hatására írtunk. Hogy mégsem kényszerként kellett megélnünk a munkát, abban néhány hónapos ismeretségünk segített. Ez év tavaszán egy közös tréneri felkészítő kurzust végeztünk el, amelynek, mint a jegyzetírás gondolatának pillanatában azonnal kiderült, duplán hasznát vehettük. Tulajdonképpen azt is mondhatnánk, hogy e nélkül az előzmény nélkül nem is vállaltuk volna a közös munkát. A tréneri felkészítés ugyanis a Nemzeti Közigazgatási Intézet közigazgatási ösztöndíjasainak képzésére jogosított fel bennünket, azaz: az öt nap során megismerkedhettünk a modern közigazgatás filozófiájával, szakmai elvárásaival, az e területen dolgozók számára nélkülözhetetlen kompetenciákkal, mégpedig ezek oktatásának módszertanán keresztül. A 14 trénerársunkkal folytatott munka közben pedig – többek között – együttműködést tanultunk. Egészen konkrét tematikai és módszertani felkészítésünkhöz már csak a képzettségünkéből adódó előnyöket kellett hozzákapcsolnunk. Juló emberi erőforrás menedzsmentet és korábban andragógiát, vagyis felnőttképzési menedzsmentet tanult, gazdasági diplomáján épp csak megszáradt a tinta. Ennek ellenére – aktív hallgató lévén – már gyakorlatot szerzett a tréningmódszerben, jelenleg pedig gyakornokként dolgozik az Investors in People Hungary Business Lab programjában. Kata a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán két évtizede oktatja a leendő rendőröket szakmai kommunikációra, etikára. Kíváncsian adjuk közre első közös művünket, remélve, hogy ez nyitánya lehet néhány további szép munkának.

A legfontosabb kérdés minden tananyagkészítésnél, hogy ki lesz a célcsoport. Az előkészítő fázisban erről mindösszesen annyit tudhattunk, hogy a célcsoportot a Wekerle Sándor Alapkezelő¹ delegálja, elsősorban munkatársai közül. Felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, azonban előképzettségük vegyes. Ebből kellett tehát kiindulnunk. Mivel a célcsoport tagjai között vezetők és beosztottak egyaránt lehetnek, ezért úgy gondoljuk, hogy ki-ki azt használhat fel a „tananyagból”, amit tud, amire szüksége van vagy lesz. Nyilvánvalóan attól függően, hogy a szervezeti hierarchia mely pontján milyen pozíciót foglal el, avagy milyenre készül.

Mivel a képzésnek mindig a jövőre kell felkészítenie a hallgatókat, célunk természetesen az ideálshoz legközelebb álló kép felrajzolása, illetve annak az útnak a bemutatása, hogy hogyan lehet ehhez az állapothoz eljutni. Hogy a „Hová tartunk? Milyen közigazgatás megteremtése a cél?” illetve hogy „A modern közigazgatási szervezet belső kommunikációját hogyan kell megszervezni?” kérdésekre a jegyzet egészével használható választ adhassunk, azt is szükségesnek tartjuk felvázolni, hogy honnan indulunk, hol tartunk most. Szerencsére az elmúlt években

¹ A kézirat leadásakor a szóban forgó intézményt még így hívták, azonban a neve 2012. augusztus 16-tól Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalra változik. A Wekerle Sándor Alapkezelő emberi erőforrások miniszterének hatáskörét érintő feladatai külön megállapodással és az alapító okirat módosításával átkerülnek a Nemzeti Közigazgatási Intézethez. Forrás: URL: http://www.wekerle.gov.hu/?oldal_id=1 Utolsó letöltés: 2012. augusztus 22. 11.34

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

A kiindulópontként szolgáló helyzetkép szükségszerűen ráirányítja a figyelmet azokra a kérdésekre, amelyek tárgyalása megkerülhetetlen a témában. Üzeneteinket ezekre az alapkérdésekre mint logikai láncra fűztük föl, amely szerintünk a leghasználhatóbb sorvezető lehet a közszolgálatban dolgozóknak ahhoz, hogy munkájukat ne csak hatékonyan, hanem a lehető legeggedettebben, motiváltan végezhessék.

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

A motiváció legnagyobb részt a munkahelyi légkör 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 elkülöníthető 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 foglalkozóknak.

Ha a munkahelyi viszonyok mégse működnek elég 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 kommunikációról sokan azt gondolják, hogy mit kell arról beszélni, csinálni kell és kész. Bele a közepébe, hadd szóljon. A problémák nagy része éppen ebből az átgondolatlanságból 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, mert jóllehet mindvégig a humán tényezőket helyezük előtérbe, a XXI. században nem lehet szó (és gyakorlás) nélkül hagyni a modernnél is modernebb technikát, amely a szervezetek belső 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 kívülállók számára, amíg a szervezettel közvetlen kapcsolatba kerülve azt nem tapasztalják, hogy a szervezetben dolgozók magas színvonalon, hatékonyan, egymással együttműködve, a saját megelégedettségre 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 terhelni az olvasót. Elhagyni azonban természetesen több okból sem szeretnénk ezeket. Egyrészt 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 utóízét legyünk kénytelenek érezni, két dolgot tehattünk. Az egyik, hogy a témerek ismeretét redukáltuk, és azok leglényegesebb elemeit egy olyan logikai láncra 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 főfejezeteinek 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 önálló 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** törik meg. Ezekben kaptak helyet olyan kiegészítő információk, aktualitások, amelyekkel a szárazabb, elméleti tananyagrészt szeretnénk színesíteni. A több területről származó példákkal jegyzetünk naprakészségét is biztosítva látjuk, hiszen néhány itt ismertetett, kivétel nélkül a közszolgálat valamely területét érintő program éppen a megvalósulás kellős közepén tart. A példák között pozitívak, követendőek, és negatívak, kerülendőek egyaránt szerepelnek. Ezzel is érzékeltetjük, hogy a szervezetek átalakítása során tulajdonképpen folytonos kísérletezés, tanulás zajlik. Valljuk ugyanis, hogy a hibákból is lehet tanulni. A hiányosságok bemutatásával egyúttal arra a fajta nyílt, őszinte, az önreflexiót szorgalmazó és a kritikai hangvételt sem nélkülöző kommunikációra kívánunk 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 tréningeken is.

Nem marad más hátra, mint hogy nemcsak a kurzust felvevő hallgatóknak, de minden gyakorló – akár gyakorlott – közszolgálati szakembernek is jó készségfejlesztést, vagy legalább elgondolkodást, ismétlést, összefoglalást, újrafelfedezést, tudásfrissítést kívánjunk.

A szerzők

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 kommunikációnak. Mert hogy van, az vitán felül áll.

1.1. A kutatások módszerei

„A kommunikáció állapotának leírására, majd eredményességének mérésére az 1970-es évek vége óta egyre kifinomultabb módszereket dolgoztak ki a kutatók. (...) Az első lépés a fennálló helyzet felmérése és elemzése. Ehhez olyan módszerekre van szükség, amelyekkel az átvilágítás a céloknak megfelelően elvégezhető. A folyamat végén az eredményesség kimutatása még összetettebb feladatot jelent. Az 1980-as években az amerikai vállalati kommunikációkutatás egyik széles körben művelt területe a **vállalati kommunikáció auditálása** lett. Ez egyfajta menedzsmenteszköz. Segítségével diagnózis készíthető a vállalati kommunikáció teljességéről vagy valamely kiválasztott szegmenséről. A kommunikáció menedzselése szempontjából a legfontosabb kérdések, hogy **ki kivel, milyen gyakran, milyen témákról, milyen eszközöket használva kommunikál, és mi az, ami hiányzik a kommunikációból. Mely forrásokból szerzik be az intern és extern érintettek az információt? Elegendő-e az információ, netán túl sok? Hogyan hat a kommunikáció a kapcsolatokra? Működik-e a vállalatnál a bizalom? Működik-e a tudásmegosztás?**”² Az auditálás többnyire azonos forгатókönyv szerint hajtható végre. Az adatfelvételt gondos előkészítés előzi meg. A kommunikáció auditálásának módszerei nem különböznek a társadalomkutatás területén általánosan elterjedtektől (kérdőíves adatgyűjtés, interjú, fókuszcsoport, naplóvezetés, átélt **eseményekről szóló beszámoló, esettanulmányok, videofelvételek stb.**).³

² BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 107–108. o.

³ Vö. BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010)j. m.: 108–120. o. Ugyanitt részletes összefoglalását olvashatjuk a különböző elterjedt kutatási módszereknek 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 felméréseredmények, amelyekbe a közép- és kelet-európai országok is bekapcsolódtak volna”, hiszen 1990 előtt ezek az országok gazdaságilag kevésbé voltak nyitottak Nyugat-Európa felé. „Azóta azonban leomlottak az akadályok, és örömdetesesen megnőtt az érdeklődés a kultúraközi kooperációt és a kommunikációt érintő 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 a kellemes emberekkel való együtt dolgozás szerepel a második helyen, 70,5%-kal. A közép- és kelet-európai országok közül hatban haladja meg a válaszok aránya ezt az átlagot, ezek közül is a magyar arány 85%. 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...”⁵

Természetesen a teljesség igénye nélkül, 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.⁶ Ő is hivatkozik egy, még 1971-ben készült, tehát meglehetősen réginek számító kutatásra⁷, 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.”⁸ Majd megjegyzi, hogy az ő vállalati kultúrával kapcsolatos 30 évvel későbbi vizsgálataik során sem tapasztalták, hogy a helyzet

⁴ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. In: Vezetéstudomány, XXXVIII. Évf. 7–8. sz., 51. o.

⁵ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2007) i. m.: 54. o.

⁶ Lásd erről KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 431. o.

⁷ FÖLDVÁRI TAMÁS (1971): Társadalomkép, gazdaság-politikai nézetek, elégedettség. (Iparban dolgozó műszakiak és közgazdászok körében végzett kutatás néhány tapasztalatáról. Ergonómia, 1, 56–60. o.

⁸ KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 431. o.

változott volna: „a szervezeten belüli kommunikációval az »információ forradalma« után is a legtöbb helyen elégedetlenek a dolgozók.”⁹

Krasz Katalin 2008-as disszertációjából sikerült a nyomára bukkanni néhány olyan kutatási beszámolóknak, amely szintén hasznunkra lehet. Itt csak megemlíjtük azt a Kovach-féle¹⁰ 1994-es kutatást, amelyben a kutató „arra kereste a választ, hogy mi jellemzi a magyar vezetők értékelési gyakorlatát, összehasonlítva az angolszász értékelési gyakorlattal.”¹¹ Vezetői viselkedésmódokról lévén szó, ennek megállapításaiból részletesebben a 4. fejezetben fogunk idézni.

Borgulya Istvánné¹² nemrégiben, 2010-ben íródott tankönyvében számol be arról, hogy 2004 óta mintegy 210 vállalat, illetve szervezet kommunikációjának elemzésére került sor Magyarországon. Az idézett műben 78, **2007 és 2008** során megvizsgált vállalat tényanyagát, kérdésekre adott narratív közlését rendszerezi és foglalja össze. Annak ellenére, hogy a mintavétel nem reprezentatív, és a minta, mind a méreteket, mind pedig a tevékenységi köröket tekintve is, rendkívül összetett, a kutatásaik tapasztalatait érdemes röviden ideidézni. Megállapításai mindmáig nem veszítettek időszerűségükből.

„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 ismertetett volna eseteket, amelyekben a nem kielégítő kommunikáció támasztott akadályokat vagy okozott veszteséget.”¹³

Számunkra a kutatásból – jóllehet a versenyszféra területéről származó vállalatokat vizsgáltak – a leginkább használhatónak értelemszerűen az 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek tűnnek. 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 információáramoltatás 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.

¹⁰ KOVACH, R. C. (1994): Matching assumptions environment in the transfer of management practices. *International Studies of Management and Organization*, 24. 83–99.

¹¹ KRASZ KATALIN (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, Budapest, 11. o.

¹² BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 107–108. o.

¹³ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 223. o.

- A munkavállalók nagy része úgy érzi, nem kellő mértékű a tájékoztatás, szakadék tátong a vezetés és a munkavállalók között. Kevés tájékoztatást kapnak a vállalatot érintő fontos kérdésekről. Az értekezleteken szerzett információk elakadnak a középvezetés szintjén. Ennek ellensúlyozására nagy szerepet kapnak az informális csatornák. A vállalati struktúrán lefelé haladva a formális csatorna jelentősége csökken, az informálisé pedig nő.”¹⁴

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

1.2.2. Hazai kutatások a közsférában

2009-ből datálódik és Báger Gusztáv és Balogh Gábor nevéhez köthető az az empirikus kutatás, amely kifejezetten a hazai közszolgálati szervezeti állapotok felmérését tűzte ki célul. Konkrétan Eger és Szombathely megyei jogú városok önkormányzati apparátusaiban vizsgáldtak, arra törekedve, hogy empirikus adatokkal tárják fel és elemezzék a szóban forgó közigazgatási intézmények kompetencia szerkezetét, hogy erre építve készítsék el azok kompetenciamodelljét.¹⁵ „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 eltérését – vagyis, hogy a csapatmunka a rangsor első felében, míg a kommunikációs képesség a rangsor legvégén szerepel – ellentmondásként értékeltük. Az egyes alkompetenciák vizsgálata során azonban sikerült ezt az ellentmondást feloldanunk: hiszen míg a kommunikációs készségek kompetenciában főleg az önkifejezést, önérvényesítést kifejező állítások szerepelnek a kérdőívben (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.

¹⁵ A kutatás részletes eredményeiről lásd BÁGER GUSZTÁV (2010): A kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban – Egy empirikus vizsgálat főbb eredményei. In: BÁGER GUSZTÁV–CZAKÓ ERZSÉBET (szerk.) (2010): A közsféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 95. o.

1.3. Lépések a változás irányába

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

Magyarországon az utóbbi években néhány helyen a közszolgálatban is alkalmazzák az ún. Általános Értékelési Keretrendszert¹⁶, 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 kísérik, hogy hogyan fogadják a hivatal döntéseit, milyen hatékonysággal valósulnak meg a döntések, mérik az ügyfelek elégedettségét, rendszeresen kikérik a munkatársak véleményét, szondázzák a munkahelyi hangulatot, felmérik a továbbképzési igényeket, ellenőrzik az elutasított illetve nem támogatott igények indoklásait. A következmény, hogy előtérbe kerül a belső és külső kommunikáció működése is, és a kommunikációt is javító intézkedések egész sorát vezetik be.”¹⁷ A módszert egészen biztosan alkalmazza a Budavári Önkormányzat, s erről egy rövid írásban a honlapján¹⁸ is beszámol.

CAF az I. kerületi Polgármesteri Hivatalban.

A Polgármesteri Hivatalban működő Általános Értékelési Keretrendszer (CAF-modell)

Az I. kerületi Önkormányzatnak pályázat útján nyílt lehetősége a CAF rendszer helyi kiépítésére 2004-ben. A Polgármesteri Hivatal által vállalt anyagi önrésszel és a pályázati támogatással vállalta a CAF-rendszer kiépítését és működtetését. A pályázati felhívás szerint a pályázat célja: a közigazgatási szervek minőségmenedzsment rendszereinek európai uniós értékeknek megfelelő fejlesztése, kiemelt figyelemmel az EU-konform Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) elterjesztésére, alkalmazására.

A rendszer kiépítése óta évenként legalább egy alkalommal kérdőíves felmérésre kerül sor, amely a Hivatal dolgozóinak részvételével zajlik. A felmérés célja az, hogy a hivatali munkatársak a rendelkezésükre álló információk alapján értékeljék a hivatalvezetés által elért eredményeket, a hivatali működés színvonalát.

A kérdőív kitöltők munkáját a moderátorok segítik, szerepük a felmérés előkészítése, a szükséges információk rendelkezésre bocsátása. A rendszeres önértékelés fontos a vezetés számára, ezért a felmérés során felvetődő javaslatok, problémák feldolgozására intézkedési tervben határozzák meg a következő időszak teendőit. A CAF-rendszer ilyen módon segíti a hivatali vezetői tevékenységet, előmozdítja a minőségkultúra elmélyítését a hivatali szervezetben, ami végül is az ügyfelek jobb kiszolgálását szolgálja.

Európai kitekintés:

A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje ihletett. Azon a feltevésen alapul, hogy a szervezeti teljesítmény, az állampolgárok/ügyfelek, az emberek és a társadalom vonatkozásában mutatkozó kiváló eredményeket a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon és az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni. Ez az eszköz a szervezetet egyidejűleg több, eltérő szemszögből vizsgálja, a szervezeti teljesítmény elemzését a holisztikus megközelítésből kiindulva végzi.

A CAF kísérleti változatát 2000. májusában mutatták be, az első módosított változatot 2002-ben indították el. A CAF Forrás-Központját (RC) a maastrichti Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) belül hozták létre.

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) és a Speyer Egyetem által segített nemzeti CAF- szakértők

¹⁶ Bevezetési útmutató a CAF (Általános Értékelési Keretrendszer) szerinti önértékelés megvalósításához. (2004). Szerk.: MENNER ÁKOS. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest

¹⁷ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 119. o.

¹⁸ Lásd a Budavári Önkormányzat honlapját: URL: <http://www2.budavar.hu/index.php?node=news&id=725> Utolsó letöltés: 2012. július 30. 14.35

hálózatával együtt, a CAF RC sokféle módon elemezte a modell megvalósítását és értékelte annak alkalmazását. 2000. és 2005. között kb. 900 európai közigazgatási szerv használta a CAF-ot saját intézményük hatékonyságának javítására.

Több mint 300 CAF felhasználó vett részt az 1. és a 2. CAF Szakértői Konferencián, 2003-ban Rómában, 2005-ben Luxemburgban. Az EIPA két, e rendezvények kapcsán megjelent tanulmánya részletes tájékoztatást nyújt a CAF alkalmazásáról Európában, és ezek a tanulmányok inspirálták a CAF 2006. évi felülvizsgálatát. Az EIPA-ban továbbfejlesztik a CAF alkalmazások adatbázisát, lehetővé téve a közigazgatási szféra jó gyakorlati megoldásainak egész Európára kiterjedő, esetleg a földrészen túlterjeszkedő integrációját.

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 élető ereje.¹⁹ „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 résztvevői jelentést tulajdonítanak. Mint folyamat, magában foglalja mind az üzenet küldését, mind annak vételét és megértését.”²⁰

A kommunikáció a szervezet életének minden szegmenségében, minden momentumában jelen van és hat: a munkaerő toborzásától és kiválasztásától kezdve a felvett munkaerő 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.²¹

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 látni kell, 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.²² 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 előfeltételek mellett a szervezet képes a szervezeten belüli és a környezetéből fakadó kommunikációs feladatoknak a sikerességét segítő módon eleget tenni. E komponensegyüttes magában foglal kommunikációs ismereteket; a kommunikációs folyamatok szervezéséhez, irányításához, koordinálásához és ellenőrzéséhez szükséges ismereteket és készségeket, továbbá kiterjed a szervezet alkalmazottai kommunikációs, szociálpszichológiai, szocio- és pszichokulturális készségeinek fejlettségére.”²³

¹⁹ Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest, 415. o.

²⁰ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 444. o.

²¹ Vö.: FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008) i. m.: 448. o.

²² Vö.: CSERÉP ATTILA–MOLNÁR KATALIN (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 3–41. o., 17–18. o.

²³ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010., 34. o.

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, alapelve. 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 ősrégi alapkérdéseire mehetünk vissza: az alkalmazott kommunikációs eszközök mindig aszerint válogatódnak ki és sorjáznak, hogy ki, kinek, miről, mi célból, mikor és hol közöl 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 kiket kell kizárni 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 lehet elektronikusan vagy élőszóban eljuttatni a munkatársakhoz; bizonyos információk szolgáltatásának határidejét stb.”²⁴

Zárt ajtók vagy nyitott terek?

Szorosan a bizalom kérdésköréhez tartozik, azt tökéletesen szimbolizálja egy sajátosan magyarnak (kelet-európainak?) tekinthető jelenség. A zárt irodaajtókról, szekrényekről, pánccszekrényekről van szó. Különös jele ez annak, hogy a munkatársak mennyire (nem) bíznak egymásban. A közigazgatás sok épülete a külvilág számára ugyanis szinte teljesen elzárt, ott semmilyen ügyfélforgalom nincsen, vagy ha van, azt szigorú ki- és beléptető rendszer, emberi és technikai biztonsági szolgálat korlátozza, szabályozza. Külső személy kísérelő nélkül nem is közlekedhet a belső terekben. Mégis mindent (be)zárnak.

Hasonló a helyzet a felsőoktatásban is. A nagy külső személyforgalom nyilvánvalóan megköveteli bizonyos félmagánjellegű terek (irodák) zárását, de gyakorta a közösségi terek jó része sincs nyitva. Ilyenek a tantermek, előadótermek például a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán. Mondanunk sem kell, hogy az ezekben való bejutás időnként a szó szoros értelmében kulcskérdés.

Nyugat-Európa nem egy rendészeti felsőoktatási intézményében volt szerencsénk tapasztalni, hogy – természetesen a minimálisan szükséges biztonsági intézkedések betartása mellett – a közösségi terekbe való bejutás magától értetődő. Az adott személy bizalmi szinten elfoglalt helyének, illetve funkciójának megfelelően (alkalmazott, hallgató, személyzet, vendég, beszállító), meghatározott rendszer szerint, azaz szabályozottan rendelkezik bizonyos belépési jogosultságokkal. A megoldás pedig ehhez az elvhez illeszkedően modern, praktikus és egyszerű: chipkártya, amely csak azokat az ajtókat nyitja, amelyeken való belépésre az illető jogosult.

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 műfajokat²⁵. 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, munkaértekezlet, 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** fogalmazód(hat)nak. Igaz ugyan, hogy a hivatalos stílusréteg elemi követelménye, hogy valamennyi műfaja rendkívül telített legyen információkkal, hiszen mindegyiknek alapvető célja azok eljuttatása az adó(k)tól a vevő(k)höz. Nem szabad azonban megfélemleni arról, hogy a szervezetben dolgozók elsősorban is emberek, és nem gépek. Vagyis szimplán információáramlásról, információközvetítésről, mihelyt azt emberek végzik, nem lehet beszélni. Akármilyen szabályozott, vagyis végső 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)²⁶, de a szóbeli, közvetlen helyzetekben aligha. Sőt, ilyenkor kifejezetten zavarja a résztvevőket a személytelenség, a hivatalos tárgyilagosság, s azt inkább távolságtartónak, hűvösnek, elutasítónak érzik. A problémák éppen ebből a tényből keletkeznek. A hivatalos érintkezések során gyakorta tapasztalható értetlenség. A félreértések, a konfliktusok pontosan amiatt keletkeznek, mert a túlzottan egynemű, lecsupaszított, életidegen, gépies, szürke, mondhatni embertelen közlésmódok az ügyfelek számára nemcsak érthetetlenek, de riasztóak és szinte elviselhetetlenek is.

²⁵ Vö.: MOLNÁR KATALIN (2001): Kommunikáció a rendvédelmi munkában. Rendőrtiszti Főiskola–Rejtjel Kiadó, Budapest, 41–42. o.

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 áterjednek, vagy még szemléletesebb kifejezéssel rátelepsznek. Vagyis – sajnos – a hivatalos stílus, pontosabban a »hivataloskodás« fertőző az e stílust nap mint nap használókra nézve. Ez ellen kizárólag tudatosan, akaratlagosan lehet védekezni.”²⁷

Természetesen a napi munkavégzésben, a kollégákkal való érintkezésben a hivatalos stílus ismerete és használata elengedhetetlen, ám a szakembereknek **meg** kell tudniuk **őrízni**, saját **egyéni stílusukat**, illetve határozottan el kell tudniuk különíteni egymástól azokat a helyzeteket, amikor „maguk között” vannak, azoktól, amikor kívülállóval, például ügyféllel érintkeznek. Utóbbtól egyenesen tilos elvárni azt, hogy a hivatali nyelv rejtelseiben járatos legyen, s számára tulajdonképpen tolmácként kell működni. Vagyis ilyenkor a hivatalos nexus mellett feltétlenül szükséges egy a hétköznapi, **társalgási** szóhasználathoz közelebb álló **stílusra váltani**, és abban szakmailag ugyanolyan hitelesen fellépni. A társalgási stílusréteg, a hozzá tartozó műfaji jellemzők és a személyes interakciókban betöltött szerepük ismerete és használatukban a megfelelő jártasság nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a közigazgatási szakemberek az ügyfelekkel minden helyzetben a leginkább odailleső kommunikációs eszközt tudják megválasztani. Csakis ez ad esélyt a legkülönbözőbb szituációk sikeres, eredményes, lehetőleg minél inkább konfliktusmentes megoldására. (A konfliktusok természetéről, megelőzéséről és megoldási technikáiról az 5. fejezetben szólnunk részletesebben.)

Adótitok...

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

A bejáratnál kulturált biztonsági személyzet és porta fogadja és irányítja a megfelelő irodákba az ügyfeleket, majd egy újonnan kialakított előtérben lehet várakozni, kifejezetten kellemesen, sőt gyerekbárát 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 nagy méretű 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 nézőtér szerűen van berendezve, ami a sorszám kijelző láthatósága szempontjából megfelelő választásnak tűnik, ám az ügyintézés is a várakozók szeme láttára és füle hallatára történik. Ez viszont már kevésbé praktikus, sőt, kifejezetten indiszkrét. Az ügyintézők egyébként szakszerűen és kulturáltan dolgoznak, az egyeztetések során nem ritkán beletekintenek az ügyfél adóbevallásába, számszerűsítve esik szó a kisebb-nagyobb problémákról – hiszen általában reklamálni, érdeklődni, ezt-azt tisztázni érkezik ide az ember. Eközben – különben szintén praktikus – egy számítógép képernyőjét kifelé fordítva az ügyfél is láthatja, miről beszélnek. De nemcsak ő, hanem a nézőtér szerűen berendezett váróterem első két-három sorában ülő „közönség” is... Ami, adóügyekről lévén szó, lehetetlenné teszi az adótitok betarthatóságát. Ügyünk végeztével ezt a kifejezetten zavaró körülményt jeleztük az ügyintézőnek, aki köszönte, és közölte, hogy bizony ezt már sokan észrevételezték az ügyfelek közül. Változás vajon mikor várható?

Az **ügyfélközpontúság** a modern közigazgatásnak megkérdőjelezhetetlen értéke. Nyilvánvalóan ehhez rendelkezésre kell állnia az adekvát jogi háttérnek, modern infrastruktúrának (a többszatornás, azaz személyes, elektronikus és telefonos kormányzati ügyfélszolgálati rendszernek), 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, ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek 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 színvonalának erősítése, átjárhatóságának biztosítása céljából 2012-től elindul a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, a közszolgálati 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 érettséget« bizonyítsa. Az alapvizsga átfogó tartalmi és módszertani megújításával párhuzamosan a közigazgatási szakvizsga 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 beszélnek. Ez azonban döntően szóban terjed, alkalmasint esetleg szakmai jellegű belső levelezésekben érhetjük tetten. A szervezetbe való beilleszkedésnek az egyik mércéje is szokott lenni, hogy az újonnan belépő mikor kezdi érteni, illetve maga is használni ezt a speciális stílust. A munkatársak közötti megfelelő információáramlásnak ez ugyanis elengedhetetlen feltétele. A szervezetek időnként „megalkotják saját belső használatú nyelvüket is. A profilból eredő szakszavak olykor rövidített, eltorzított szóalakjai, a sajátos nyelvi szerkezetek, az összetett folyamatokra utaló metaforikus szerkezetek az avatatlan számára 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, amióta az ember kommunikál. Azt is mondhatjuk, hogy léte természetes, szinte szükségszerű. Gondoljunk csak bele, hogy mennyire lehetetlen cél az, hogy egy tőlünk teljesen

²⁸ A jegyzet kéziratának első, július végi leadásakor a sajtóból értesültünk arról, hogy 2012. augusztus végén várható a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program legújabb változata, azonban az augusztus 31-i végleges leadáskor ez még nem ismeretes.

²⁹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM), 2011. június 10., 41. o.

³⁰ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. (KIM), 2011. június 10., 47. o.

³¹ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 33. o.

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 információnak akár csak egyetlen, fizikailag is rajtunk kívül megjelenő csatorna közbeiktatásával kell célba jutnia, azonnal sérülhet az információ. És az esetek elsöprő többségében sérül is. Hogy mégse ezt gondoljuk-érezzük meghatározónak, annak egy csodálatos, az emberek mint kommunikáló lények által létrehozott (ös)megegyezés az oka. Vagyis hogy emberként a nyelvet használva elfogadjuk azt, hogy amit egymással közlünk, az nagyjából pontos és hiteles. Hogy hiszünk – mert kénytelenek vagyunk hinni – abban, hogy a kommunikációval, ezzel a különleges eszközzel bepillantást nyerünk és engedünk egymás gondolataiba és érzelmeibe, s ezzel kapcsolatban az emberek között működik valami megmagyarázhatatlan és alapjaiban kikezdetlen bizalomteli együttműködés. Nyilvánvalóan furcsán hangzik mindez egy bizalomvesztett, egyre hiteltelenedő világban, mégis így van. E nélkül egyszerűen nem volna értelme a kommunikációnak. Márpedig állandóan kommunikálunk, vagyis szüntelenül 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 számos más tényezőn is múlik a siker. A kommunikációs zavarok fajtáiról más helyütt részletesen olvashatunk.³² Itt és most csak azokkal a zavarokkal foglalkozunk röviden, amelyek a közigazgatási szervezeti kommunikációban is tipikusak.

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 közlés-helyzet egésze meg is hiúsulhat. Vagy csupán valamilyen akadály áll be, ami a kommunikációt nehezíti, lassítja, de a „hiba” észlelése és kijavítása után a felek elérik céljukat, s minden megy tovább, akár sikeresen is.

Ha azonban szándékos az információ manipulálása, akkor egészen valószínű, hogy az eredeti céltól eltérő, mégpedig többnyire a manipulátor szándékainak, érdekeinek megfelelő irányt vesz a közlés. Szervezeti szinten ilyenkor beszélünk **dezinformációról, csúsztatásról, elhallgatásról, félretájékoztatásról, rémhírterjesztésről**, de idetartozik az ún. **folysói pletyka** is. Amikor nincs vagy nem megfelelő a hivatalos, formális közlés, azonnal elkezdnek működni az informális csatornák. Konkrét értesülések, hírek hiányában elindulnak a találgatások, mindenki elvesz valamit a kiinduló információhoz vagy éppen hozzátesz, 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 mindenekelőtt a korrekt és azonnali tájékoztatással elejét vegyék ennek a folyamatnak.

³² Vö.: MOLNÁR KATALIN (2001): Kommunikáció a rendvédelmi munkában. Rendőrtiszti Főiskola–Rejtjel Kiadó, Budapest, 98–103. o.

2.5. A szolgálati út

A szervezetekre különböző működési formák jellemzőek, amelyek különböző előnyökkel és hátrányokkal rendelkeznek. A mai magyar közigazgatásra leginkább a **lineáris**, azaz az erősen **hierarchizált** szervezeti forma jellemző. Az információáramlás egyik első megtanulandó leckéje, hogy nem beszélhet akárki akárkivel akármiről akármikor akárhol és akárhogyan. A munkatársak – különösképpen pedig a vezetők és beosztottak – közötti találkozásokat, információáramlást merev, gyakran írott szabályok rögzítik. Ebben a típusú szervezetben egyértelmű alá-fölérendeltség van, valamint az utasítások illetve az információk meghatározott szolgálati úton jutnak el a dolgozókhöz és a vezetőkhez. Az ilyen szervezet jól áttekinthető, egyszerű feladatok esetén jól alkalmazható, azonban összetettebb, egyéni kezdeményezést igénylő feladatok esetén a rugalmatlansága miatt nem igazán hatékony. Hátránya még az információtorzulás veszélye, mivel minden információnak végig kell haladnia a szervezet különböző szintjein, valamint az, hogy a döntéseket szinte kivétel nélkül csak a felső vezetés hozhatja meg, így ők igen túlterheltek. (...) A legelőnyösebb szervezeti forma azonban sokszor függ attól, hogy mivel foglalkozik egy szervezet (...) és milyen beosztottakat igényel az elvégzendő munka.”³³

Sajnos ma még mindig jellemző, hogy a közigazgatási szervezetek nem ismerik fel, hogy nem a funkciójukhoz adekvát szervezeti formában működnek. Rengeteg megoldhatatlan problémát okoz ez például a magyar rendőrségnél, amelyik megragadt egy olyan korábbi struktúrában, szervezeti kultúrában, amelyre a linearitás 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 rendészeti 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 leköszönő városi rendőrkapitány: „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. Lentől 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 látszanak. A szolgálati út betartása a legfontosabb, miközben nincsenek rendszeresített fórumok a szakmai információk és érvek/ellenérvek ütköztetésére. Általánosnak mondható, hogy a magasabb vezetői szintek nem igazán kíváncsiak a végrehajtó apparátus szakmai véleményére. Ebből fakad az a sajnálatos tény, miszerint a felső vezetés csak ritkán van igazán tisztában a valós helyzettel. A szolgálati út tehát leginkább csak gátló, nehezítő, lassító tényező, amit ha kell, ha nem, minden ésszerűség ellenére szigorúan be kell tartani.”³⁴

³³ KRASZ KATALIN (2012): A munkahelyi elégedettség befolyásoló tényezők. BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék. URL: erg.bme.hu/oktatas/teir/gt52m006/munkahelyi_elegedettseg.pdf, Utolsó letöltés: 2012.07.29. 10:40

³⁴ CSERÉP ATTILA–MOLNÁR KATALIN (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 12. o.

Gyakorlatok és feladatok a 2. fejezethez

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 múlik. 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, interperszonális kommunikációs készségek, a bizalom képessége, tartalmas emberi kapcsolatok barátokkal és a családdal, az intimitás képessége, nehéz élethelyzetekben erős szociális háló.”³⁵

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 mindennapjaikat (akár a munkaidőn túl is) egy olyan szervezeti légkör, ahol állandó fenyegetettség, stressz uralkodik, a teammunka egyáltalán nem jellemző, az emberek nem bíznak egymásban, az áskálódás, a másokra mutogatás mindennapos stb. Mindenki tisztában van ennek fontosságával, de mostanra kutatásokkal is alátámasztották, és egyértelművé tették a kapcsolatot a szervezeti légkör milyensége és a gazdasági sikeresség, pénzügyi mutatók között.”³⁶

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 kísérését. A legfrissebb adatok az 5. európai munkakörülmény-felmérésből állnak rendelkezésre, amelyhez a szükséges terepmunkát 2010 januárja és júniusa között, szigorú minőségbiztosítási keretek között végezte 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 legátfogóbb a földrajzi kiterjedés tekintetében.

Itt mi csak a fejezetünk szempontjából releváns kérdéseket idézzük, mégpedig az adatok nélkül. Csak ahhoz használjuk illusztrációként ezt a felmérést, hogy így is láttassuk: a nemzetközi standardok szerint miféle kérdések tartoznak 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 önmegvalósítással** kapcsolatban: az állása a jól végzett munka érzését adja-e; úgy érzi-e, hogy hasznos munkát végez; elégedett-e a munkahelye által biztosított

³⁵ KOPP MÁRIA–SKRABSKI ÁRPÁD (2009): Magyar lelkiállapot az ezredforduló után. Távlatok 86. szám, 42. o.

³⁶ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 32. o.

munkafeltételeivel; megfizetik-e a munkájáért; jó barátai 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 kitézik a munkája során teljesítendő célokat.³⁷

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

3.1. Tárgyi környezet

3.1.1. Épületek, helyiségek, berendezések, munkaeszközök

Magyarországon – persze nemcsak a közsférában, másutt is – még ma is rengetegen dolgoznak igencsak elavult, leromlott állagú, felszereltségű munkahelyeken. Egyre többen vannak azonban olyanok is, akiknek megadatik (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 osztályvezetője hasonló irodában dolgozik-e? És vajon járt-e egyikük a másikuk „territóriumán” valaha is? S ha járnának, cserélnének-e egymással?

Senkit nem lep meg az a tény, hogy óriási 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 kapitányság nyomozóinak irodája említhető-e egy lapon? Vajon melyikük küzd a papír, az íróeszközök, a festékpátron vagy épp a telefonvonalak mindennapos hiányával? És melyikük munkáját hátráltatja jobban ez a hiány? És melyiknek a következményeit látja és szenved el azonnal az ügyfél, 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, rendezteti be vagy át, hanem a beosztottakét? Egy kedvenc idevonatkozó történetünk az, amikor egy kapitány, meglátván egy járőrének a szolgálata félidejében már bepiszkolódott ruháját, felszólította őt, hogy menjen fel az emeletre, zuhanyozzon le és öltözzön át. Mire a járőr visszakérdezett, hogy egyrészt hol, hiszen nincsen az épületben zuhanyzó, másrészt mit vegyen fel, hiszen az egyetlen váltás 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: http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_hu.htm utolsó letöltés: 2012. július 28. 17.20

kellenek ennél beszédesebb példák arra, hogy mennyire dehonesztáló tud lenni, ha méltatlanok a munkahelyi körülmények.

Egy impozáns(?) példa...³⁸

A magyar rendőrség egyik szimbólumaként is szokták emlegetni, és külföldi delegációknak előszeretettel mutogatni a Rendőrségi 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 mínusz kettedik szintjén található központi ügyeletre. Az itt rendelkezésre álló technikai és munkakörülmények első ránézésre nemcsak tetszést, de nem kismértékű irigységet is kiváltanak bennük. Valóban elmondható, hogy ez volna a minimális szintje egy ügyeleti helyiség műszaki és infrastrukturális állapotának. Lehet mondani, hogy országos viszonylatban a BRFK és az ORFK ügyeletei 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 mondanunk, hogy minden ügyeletes kollégának járna ugyanez! Hiszen a szerényebb (vagy hovatovább teljesen méltatlan) körülmények között dolgozni kénytelen kollégákra vonatkozóan is ugyanazok az elvárások fogalmazódnak meg!

Egy 2010-ben a Rendőrtiszti Főiskolán született szakdolgozat szerzője ellátogatott négy különböző ügyeletre, és összehasonlította – egyebek között – a körülményeket is. Egy rendőrőrs, egy kapitányság, egy megye, illetve az ORFK főügyelete volt a kiválasztott vizsgálati terep, és talán nem nehéz kitalálni, hogy ahogyan az egyes szinteken haladunk lefelé, úgy csökken a színvonal. Érdemes idézni a megfigyelésekből: „Problémaként merült fel a pihenőhelyek kialakítása, helyzete. Az ügyeleteseknek 4 óra pihenő jár egy szolgálatban. Ezt a gyakorlatban akkor használják ki, ha van rá idejük. A Pest megyei ügyelet épületében a pihenőhely kulturált, használható, megfelelő állapotú, a pihenőidő itt kényelmesen eltölthető. Az őrsökön és kapitányságokon már nem ez a jellemző. Saját tapasztalataim is ezt mutatják. Ha igazából fáradt az ember, nem sokat törődik azzal, hogy mennyire kényelmes az ágy, de egy minimum kényelmi és tisztasági szintet elvár az ember. Az őrsök és kapitányságok tekintetében ez a szint épphogy csak elmondható. [...] A Pilisvörösvári Rendőrőrs WC-je meg sem közelíti egy elfogadható szintet.”³⁹ A legalsó szintet képviselő pilisvörösvári rendőrőrs esetében egészen elképesztő viszonyokról számol be: „A rendőrség egy igen régi, rossz állapotban lévő épületben van. A falakról potyog le a vakolat és a festék, a padló köveiből méretes darabok hiányoznak. Az ügyeleten található egy kis hűtő, egy TV, és egy kényelmes szék, amelyet az ügyeletesek saját pénzükből vásároltak meg. A kényelmet szolgáló felszerelések tárháza itt ki is merült...”⁴⁰

Aki korábban egy rosszabb színvonalú környezetből került át egy jobb színvonalúba, annak nem kell magyarázni a különbségeket, egyértelműen érzékeli azokat és értékeli is a változást. Természetesen a tárgyak nagyban meghatározzák a köztük élők, közlekedők és dolgozók kedélyét, és egyértelmű, hogy egy kellemesebb környezetben nagyobb az esélye, hogy jól érezzük magunkat, s itt talán az is elvárható, hogy motiváltabban és jobb minőségben dolgozzunk. Van a tárgyi környezetnek egy minimuma, amelyet kívánatos volna minden munkahelyen kialakítani. Ezt talán legpontosabban a rendezettség, a tisztaság, a funkcionalitás, a praktikum és az esztétikum fogalmaival lehetne körülhatárolni. Ez a munka jellegétől függően sok mindent jelenthet: modern berendezéseket, csúcstechnikát, kényelmes, a feladathoz szabott berendezéseket, eszközöket, tereket, fényviszonyokat stb. És amiről gyakran elfeledkezünk, a munka szüneteiben a pihenést, felfrissülést, étkezést biztosító ún. kiszolgálóhelyiségeket: öltözőt, mosdót, toalettet, teakonyhát, közösségi helyiségeket, illetve az utóbbi időben dohányszóhelyiséget. Arról a munkahelyről, ahol ezek legtöbbje hiányzik vagy elhanyagolt, egyértelműen elmondható, hogy a vezető nem sokat

³⁸ A példa leírását lásd: MOLNÁR KATALIN (2011): A rendőrségi ügyeletesek képzésének megújítása. Belügyi Szemle 2011/9. szám, 140. o.

³⁹ PFEIFFER NORBERT (2010): A rendőri kommunikáció sajátosságai. Szakdolgozat, Rendőrtiszti Főiskola, 29. o.

⁴⁰ PFEIFFER NORBERT (2010) i. m.: 20–21. o.

törődik 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 teljesítményt befolyásoló szerepéről.

Diszkrét diszkrimináció?

Magyarországon még mindig sok középületben – köztük például a rendészeti szakembereket képző felsőoktatási intézményben, a korábbi Rendőrtiszti Főiskola épületeiben is – a mellékhelyiségek állapota döntő többségében igen sok higiéniai kívánnivalót hagy maga után. De nem is ez a legérdekesebb, hanem az a – gyanítjuk, 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 helyzeteken nem csodálkoznak, és semmi kivetnivalót nem találnak bennük, például azért, mert maguk netán egy-egy ilyen ajtókulcs birtokában vannak, vagyis bizonyos értelemben „kiváltságosok”, ajánljuk, gondoljanak bele ennek az egésznek az abszurditásába, és/vagy látogassanak meg bármilyen hasonló nyugat-európai – például felsőoktatási vagy közigazgatási – intézményt... esetleg kérdezzenek 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 használójuk hozzájuk viszonyul. Ez a viszony ugyanis valakinek a személyes terébe belépve azonnal érződik. A rend vagy a rendetlenség, a káosz vagy az átgondoltság, az esetlegesség vagy a funkcionalitás mindjárt meglátszik, ha az ember körülnéz valakinek az irodájában. A szobabelső általában árulkodik arról, hogy a helyiség lakója hogy érzi magát abban a térben, otthon van-e benne, rövidebb vagy hosszabb távra rendezkedett be, mennyire formálta a maga képére a szűkebb tárgyi környezetét, vagy mennyire hagyja azon uralkodni a helyi viszonyokat, adottságokat. Ebben bizonyos játéktere ugyanis mindenkinek van, s ez nem elsősorban az anyagi lehetőségektől, hanem sokkal inkább az illetőnek a személyes igényeitől, szokásaitól, fantáziájától, az általa uralt térhez való viszonyából, személyes komfortérzetének számára szükséges hozzávalóitól függ.”⁴¹

Ha pedig többen dolgoznak ugyanabban a helyiségben, többen osztoznak a rendelkezésre álló tárgyakon, a téren. Ez már az első pillanattól fogva alkalmazkodást, együttműködést, azaz kommunikációt igényel. Ahogyan az egymással interakcióban lévő felek egymáshoz képest elhelyezkednek, nagyon beszédes, hiszen a térközszabályozás az egyik legkifejezőbb jelzése a viszonyoknak. Egymás mellérendeltségében dolgozó kollégák számára is kérdés lehet, ki kapja az ablakhoz, ajtóhoz közel eső asztalt, kinek a személyes terén közlekednek át a többiek, kié lesz a legeldugottabb vagy éppen a legfrekvenciáltabb, legkényelmesebb hely. Egy helyiségen belül ugyanis különféle, egyik ember számára kellemes, míg a másoknak kevésbé vonzó helyek vannak, amelyek megosztásában meg kell egyezni.

⁴¹ MOLNÁR KATALIN (2007): Rendészeti kommunikáció vezetőknek. Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 70. o.

Átláthatóság

A közügyek intézésére szolgáló középületeink döntő többsége régi építésű és stílusú. Többnyire tekintélyes, monumentális, olykor egyenesen patinás kinézetükkel már sugallnak egyfajta hangulatot. Túl azon, hogy persze önmagukban is szépek, tiszteletre méltóak, bizonyos távolságtartásra is ösztönöznek. Nem feltétlenül az ember- és ügyfélközpontúság jut róla eszünkbe... Épületechnikai megoldásaikkal, többnyire nagy belmagasságú, szűk, rideg, zegzugos belső terekkel, hosszú sötét folyosóikkal, szétszabdalt, kis légtérű, egymástól elzárt irodahelyiségekkel szinte egyenesen azt sugallják, hogy a bennük dolgozók egymással nem vagy csak ritkán, külön megpróbáltatások árán találkozh(ak)nak. Nem is beszélve a külvilágról. Sokkal nagyobb bennük a kisebb, többnyire egy-kétszemélyes irodahelyiségek aránya, mint a nagyobb, közösségi tereké. A szerintünk nagyon kifejező „államapparátus” szétszabdalt, 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 üvegből, plexiből készült és/vagy mozgatható, vékony falak), amelyek rugalmasságot, tágasságot, nyitottságot, együttműködést sugallnak. A kollégák közötti kommunikáció mennyiségét és minőségét össze sem lehet hasonlítani az előző körülmények között lehetséggel. Mindez 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 adottságaiból 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 viszonyt megteremteni. Ilyenkor is van azonban mód a messze nem ideális körülményeket emberi hozzáállással kissé »felülírni«, vagyis verbális és nem verbális közléseinkkel »kiegyenlíteni« a terep elrendezéséből adódó egyenlőtlen viszonyokat.”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. alfejezetben szoltunk. Úgy gondoljuk tehát, hogy itt nem kell különösebben részletezni, milyen akadályozó tényező lehet egy lefagyott számítógép, egy recsegő, akadozó telefonvonal, egy elkallódó e-mail.

Persze az is hozzátartozik 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

Ismét egy rendőrségi példán mutatjuk be a kérdés friss gyakorlati vonatkozásait. A Teve utcai Rendőrségi Igazgatási Központ mínusz második szintjén 1996-ban kezdték el beüzemelni azokat a technikai helyiségeket, ahol 1997-től a BRFK Központi Ügyeleti Főosztálya működik. A munkahelyet az akkori kornak megfelelő csúcstechnikával szerelték fel, amelynek használatára a szolgálatot teljesítő állományt fel is készítették. Igaz, hogy azóta nemigen frissítették a felszerelést, mégis, a jelenleg ott dolgozók szerint a mai napig is megbízhatóan, üzembiztosan működik. Alapvetően három informatikai terület – telefon-, hasábrádió- és számítógépes rendszer – működik, amelyekkel szemben legfeljebb ergonomiai kifogásokat, illetve a készülékek bizonyos kopását, amortizációját tudják felhozni kifogásként. A telepített technikát teljes mértékben (ki)használják. Ez a kihasználtság természetesen azzal a megszorítással érvényes, hogy hangsúlyoznunk kell a nap 24 órájában, azaz állandóan működő ügyelet, illetve az ún. műveletirányítási központ közötti különbségeket. Utóbbi csak alkalmi jelleggel, például különösen nagy rendőri létszámot igénylő tömegrendezvényeknél, bűnügyi akcióknál, kiemelt vagy rendkívüli eseményeknél kap szerepet. A beépített technika nem minden elemét kellett – tegyük hozzá: szerencsére – használniuk a kollégáknak a megnyitás óta eltelt másfél évtizedben.⁴³ 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 irányvonalai látszanak, a részletek azonban még nem.

3.2. Emberi viszonyok

Jóllehet a tárgyi környezettel kezdtük a munkahelyi légkör összetevőinek bemutatását, de természetesen tudjuk és valljuk, hogy a legmeghatározóbbak a szervezeten belüli emberi viszonyok. Nehezen megoldható kihívás számunkra, hogy a jegyzetben érintendő jelenségeket, miközben egymással hihetetlenül szorosan összekapcsolódnak, mesterségesen – a tanulhatóságot, illetve a velük kapcsolatos készségek gyakoroltatását szem előtt tartva – szétválasszuk. Ezért fordítottunk 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 beosztotti jellegzetességhez. Az itt következő alfejezetek tehát, átvezetésképpen, a munkahelyeken a közelmúltban megjelenő újabb munkavállalói igényeket (3.2.1. alfejezet), illetve a humán viszonyok legalapvetőbb jelenségét, a munkahelyi légkör fontos összetevőjét, a motivációt és a munkahelyi elégedettséget (3.2.2. alfejezet) tárgyalják.

3.2.1. Megváltozott értékrend a munka világában

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

⁴³ Köszönettel tartozunk a naprakész információkért és a mindenkori segítőkészségükért a Központi Ügyeleti Főosztály volt és jelenlegi dolgozóinak.

egyre gyakrabban szerepel minden **egyed 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 nyíltságnak és más vélemények meghallgatásának – az intellektuális, érzelmi és technikai fejlettséget feltételező kommunikációnak.

A mai beosztottak jó része igényli, hogy:

- teret kapjon az önálló munkához és döntéshez;
- 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;
- tanúsítsanak kommunikációs és együttműködési készséget.”⁴⁴

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 programot⁴⁵, amelyet a Magyar Közigazgatási Intézet szervez. Az első évben részben európai uniós, majd 2012-ben tisztán hazai finanszírozásból megvalósuló program komoly része az ösztöndíjas fiatalok felkészítő tréningorozata. Ezt az első évben a Konett Team bonyolította le, majd 2012-ben az ő felkészítésük, tapasztalatátadásuk után, az újonnan alapított Nemzeti Közszoigálati Egyetem oktatói tartották. Az idei tréningorozat éppen e jegyzet megjelenésekor zárul. Ez az a tréning, amelynek révén e jegyzet szerzői alaposabban megismerkedhettek egymással, mint ahogyan ezt a Bevezetőben elmondtuk.

Az egyes modulok lezárásaként a trénerök összefoglalták a tapasztalatokat. Szinte kivétel nélkül mindannyian kiemeltük hiányként a résztvevők egyéni felelősségvállalását, a szervezeti normákkal való azonosulásuk szintjét, hivatásbeli elkötelezettségét, amelyek befolyásolásában a szervezők e tréningeknek komoly szerepet szántak. Ezeket azonban egynapos tréningekkel befolyásolni meggyőződésünk szerint nem lehet, hiszen a tréning hatásaihoz képest sokkal nagyobb súllyal esik latba a saját, elsődleges szocializációjuk által meghatározott értékrendjük. A közös nyelv és munkakultúra kialakítása, erősítése is cél volna, de a felkészítő tréningtől ez sem várható el. Az majd a munkahelyi szocializáció folyamatában alakul. A résztvevők partneri viselkedése, együttműködése pedig általában egészen más egy tréningen, és minden bizonnyal más (lesz) a (leendő) munkahelyi viszonyok között.

Kifejezetten érdekes – ám a részletek ismeretének hiányában csak kérdőjelekkel szolgáló – adalék ehhez a témakörhöz, hogy tudomásunkra jutott: a KIM egy ösztöndíjas hallgatónak nemrégiben megszüntette a jogviszonyát.

⁴⁴ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 445–446. o.

⁴⁵ A Magyar Közigazgatási Ösztöndíj programról lásd: URL: <http://www.kozigasztondij.gov.hu/> Utolsó letöltés: 2012. július 30. 09.14

3.2.2. Motiváció és munkahelyi elégedettség

A beosztottakat munkájuk elvégzésére legtöbbször sarkalni 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 legnagyobb mértékben 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 sikeresség legfőbb mércéje. Ebből az egyszerűnek tetsző összefüggésből 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 „egyidejűleg 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 kihasználatlan energiát szabadít fel, ambíciót táplál, ötleteket gerjeszt a szervezet hasznára.”⁴⁶

„A teljesítmény és az elégedettség között akkor tapasztalhatunk összefüggést, 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 alkalmazottaik motiváltsági szintjét, hogyan 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 elérjünk, az egyének szükségleti és értékstruktúráját is fel kell mérnünk, tehát azt, hogy a dolgozóknak mire van inkább szükségük, mit értékelnek többre. Azok, akik többre értékelik a biztonságot, nagyobb valószínűséggel kedvelik a világos, behatárolt, egyszerű, kevésbé változatos feladatokat. Azok, akik számára az önérvényesítés a fontosabb, általában a komplex, kihívásokkal teli, változatos, egyéni felelősségvállalást igénylő feladatokat értékelik többre. Ezek a feladatok váltanak ki nagyobb elégedettséget belőlük.”⁴⁷

A legismertebb motivációs elmélet⁴⁸ Maslow nevéhez kötődik, aki az emberi szükségleteket egy piramis alakú modellben ábrázolta, vagyis úgy képzelte, hogy azok hierarchikus rendbe állíthatóak. A leprimitívebb 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:

⁴⁶ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 447–448. o.

⁴⁷ KRASZ KATALIN (2012): A munkahelyi elégedettség befolyásoló tényezők. BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék. URL: erg.bme.hu/oktatas/teir/gt52m006/munkahelyi_elegedettseg.pdf, Utolsó letöltés: 2012.07.29. 10:40

⁴⁸ A modellnek ez a leírása az alábbi helyen olvasható: Csoportos együttműködés, szervezeti kultúra, szervezeti adaptáció. Résztvevői kézikönyv (2012): Nemzeti Közigazgatási Intézet–Konett Team, Budapest, 31–33. o.

Biológiai és fiziológiai szükségletek: A legalapvetőbb szükségletek, olyan elemekhez kötődnek, mint levegő, élelem, alvás, víz stb. Amennyiben ezek a szükségletek nincsenek kielégítve, betegnek, ingerlékenynek és kényelmetlenül érezzük magunkat, fájdalmaink vannak, ezek az érzések a homeosztázis mielőbbi visszaállítására készítetnek 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 társadalmi csoportosulásokhoz tartozzanak: iskolai baráti társaság, vallási csoportok, 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 odafigyeljenek 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 hozzásegíteni 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 érdekesnek tartjuk még Herzberg amerikai pszichológus kétfaktoros modelljét⁴⁹ röviden ideilleszteni. 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 légkörre vonatkozott. A vizsgálódásainak kezdetén a következő kérdéseket tette fel a legkülönbözőbb állásban dolgozóknak:

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

⁴⁹ HERZBERG, F. R. (1996): Work and the nature of the man. Word Publishing, Cleveland

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 higiénés tényezők – inkább a munka körülményeivel áll összefüggésben. Másféle tényezők azonosíthatók az elégedettség okaiként, s másfélék állnak az elégedetlenség hátterében. „Az elégedettséget okozó motivátorok a következők: a jó munka miatti elismerés, maga a feladat tartalma, felelősség, előléptetés, szakmai fejlődési lehetőség. Az elégedetlenségért pedig a higiénés tényezők felelősek, amelyek az alábbiak: vállalati politika és igazgatás, a vezetők vezetési stílusa, munkafeltételek, a vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való személyes kapcsolatok, beosztás, a munkahely biztonsága, a magánélet és a fizetés.”⁵⁰

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 építünk be.

A felöltöztetett piramis

A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram második évfolyamának ösztöndíjas hallgatóit oktattuk ez év tavaszán mindketten. 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 mindenképpen legérdekesebb – éppen az ösztöndíjas fiatalok motivációival kapcsolatos.

Az első tréningnapot a munkahelyi teljesítmény növeléséhez leginkább használható motiváció fogalmának tisztázásával zártuk. A szemléltetéshez használtuk az itt is hivatkozott Maslow-féle modellt, és zárásként – ahhoz a kurzustematikához illő variációban és kifejezetten személyre szabottan – azt kértük tőlük, hogy „öltöztessék fel a piramist”, azaz mindenki helyezze el az általa felírt személyes motivációját az egyes szinteken. Motivációik között legnagyobb számban a(z egzisztenciális) biztonságra, a megbecsültségre/elismertségre, illetve a kognitív szükségletekre vonatkozóak szerepeltek. Néhányan soroltak a szeretetre/kapcsolatokra, az önmegvalósításra utaló motivátorokat, illetve a biológiai/fiziológiai szükségletek átmeneti kielégítéséhez is kapott pár cetlit. Két „emeletre” nem került senkinek a válasza: az esztétikai és a transzcendens szintre. Utóbbival kapcsolatban a legkülönösebb felismerésünk az volt, hogy ezt nem is tudták értelmezni.

Tapasztalataink természetesen semmi egyébnek nem tekintendők, mint megfigyelésnek, ezért messzemenő következtetéseket nem merünk és nem is szeretnénk belőlük levonni. Annyit azonban halkan megjegyezhetünk, hogy elképzelhetőnek tartjuk, hogy a jelenség – tudniillik a motivációk átrendeződése, a kifejezésükkel kapcsolatban megfigyelhető meglehetősen határozottság – valamiféle generációs változással magyarázható. Kíváncsiak lennénk egy ez irányú részletes és alapos motivációkutatás eredményeire, amelyek mélyebben feltárhatnák a mai pályakezdő közszolgálati dolgozók mozgatórugóit. Ezekkel érdemes lenne összevetni egyfelől azokat a körülményeket, azt a szervezeti kultúrát, amely jelenleg a közszolgálatban érvényes, másfelől pedig azt a célt, amelynek megvalósítását az aktuális átalakítások során tűzték ki.

A kurzus első moduljában található egyébként egy olyan kérdéssor, amely rákérdez az ösztöndíjasok által jelenleg uralkodónak érzett, illetve az általuk ideálisnak tartott szervezeti kultúra típusára. Döntően jellemzőnek 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.

⁵⁰ PERZCEL TAMÁS (1992): Értékorientáció és a munka világa. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 5–26. o.

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, „munkaruhába 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. Már ott 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 fűzi a szálát, 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 érezhesse magát. A vezetettekkel kiépített jó kommunikáció eszköz a vezetés kezében: segíti a célok elérését, ezzel növeli a teljesítményt.”⁵¹

A két fél közül a vezetővel kezdjük a sort (4.1. alfejezet), ezzel is kifejezve, hogy a nagyobb felelősség őt terheli. Már 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 szembesít 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 eszköztelenek. Ezért a 4.2. alfejezetben az ő számukra használható kommunikációs eszközökkel is kívánunk foglalkozni. Helyet kellett kapnia a fejezetben még a vezetőképzésnek és a tőle elválaszthatatlan szervezetfejlesztésnek is (4.3. alfejezet).

4.1. A vezető

Közelítsük 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 érzelmkifejezésre. Bánásmódja legyen elfogulatlan, neutrális, előítéletektől mentes. Csakis az biztosíthatja a döntések megalapozottságát, ha a vezető és a beosztott között a bizalom, a tapintat, a tisztesség uralkodik, és a vezető a dolgozók jogait tiszteletben tartja.⁵²

A vezetői kommunikációnál 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 kulcsfigura a vállalati kommunikációban. A vezetői kommunikáció nézőpontja a sikerességre helyezi a hangsúlyt. Például azt vizsgálja, hogy hogyan célszerű az üzenet küldőjének, a vezetőnek

⁵¹ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 447–448. o.

⁵² Vö.: KRASZ KATALIN (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, Budapest, 128–129., 137. o.

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.”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 felelőségén 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 képességbeli és az információs technológiai előfeltételeket? Kihasználgják-e a kommunikáció immateriális értékek létrehozásában játszott szerepét? Tesznek-e azért, hogy a szervezet kommunikációjával és a kommunikatív magatartásával ne növelje a társadalomban a bizalmatlanságot, hanem ellenkezőleg, építse a társadalmi tőkét?”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 hozzáférhet ilyenekhez. Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van ezekre az információkra (...). A hatalmukat féltő vezetők – néha jól felfogott érdeküknek megfelelően – mégis igen gyakran visszatartják a lényegesnek tartott információkat.”⁵⁵ Gyakran azonban ez a hatalom csak látszólagos. A vezetők azon hamis képzetén alapul, hogy a beosztottak függenek tőlük. A hatalmát féltő vezető nem veszi számításba, hogy az információs forradalom már réges-régen megteremtette a lehetőségét annak, hogy az információk – akár őket megkerülve, ellenőrzésük nélkül – az emberek széles köréhez eljussanak. A modern döntéshozatal is szükségessé teszi az információkhoz való hozzáférést mindenki számára. Ha jól meggondoljuk, nincs tehát annál nagyobb kiszolgáltatottság, mint azé a vezetőé, 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 kikezdehetővé válik, s a beosztottak számára is világos lesz, hogy a vezető (információs) hatalma csak önmagáért való. Az ilyen „hatalommal szembeni tisztelet semmivé foszlik, ha a vezető nem foglalkozik az

⁵³ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 26–27. o.

⁵⁴ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010) i. m.: 73., 99. o.

⁵⁵ KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetszichológia, Edge 2000 Kiadó, 137. o.

alkalmazottakkal, nem becsületes, vagy képtelen feladata elvégzésére. Amennyiben a vezető elveszti hitelét, a tekintélyéből fakadó hatalma is csökken.”⁵⁶

4.1.2. Vezetői stílusok

Az információs hatalmon alapuló, tekintélyelvű vezetés – jóllehet hazánkban, különösen a közszolgálat különböző területein még mindig gyakorta jellemző – egyáltalán nem tűnik hatékonynak. Szerencsére a vezetés- és szervezetszichológia 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 személyiségtől, az egyéniségtől, 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 emberekről, hogy dolgozni akarnak, kreatívak és részt kívánnak venni az alkotásban, ezért mással is lehet őket motiválni, nem elsősorban a pénzzel. Az ezt a nézetet valló vezető nyíltságra, 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 egyfelől **termelési központú**, másfelől pedig **dolgozóközpontú vezetői** karaktert különítettek el. A termelési központú pontos normákat állapít meg, szervez, ellenőriz és főképp az eredmény érdeklí. A dolgozóközpontú a dolgozókkal közösen hozza meg a döntéseket, és nagy gondot fordít azok megelégedettségére.

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:

⁵⁶ BUDA BÉLA (2009): Empátia a vezetésben. In: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetszichológia, Edge 2000 Kiadó, 104. o.

⁵⁷ Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetszichológia, Edge 2000 Kiadó, 60. o.

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

Az emberekre figyelés	9	Klubszerű vezetés							Team vezetés	
	8									
	7									
	6			Szervezeti vezetés						
	5									
	4									
	3									
	2	Nemtörődöm vezetés							Teljesítményelvű vezetés	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	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 élnek vissza ezzel.

Team vezetés: Elkötelezett emberek közös szervezeti cél érdekében dolgoznak. A munkahelyi légkör jellemzője a bizalom és a kölcsönös tisztelet. A vezető arra törekszik, 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 megbecsülésre építve igyekszik nagy eredmények elérésére.

Nemtörődöm 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 koncentrálni, hogy a hibákért 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 eredménnyel, 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 Lewintől⁶¹ 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 körültekintően 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.”⁶² Vagyis: más-más munkához, feladathoz, célhoz és dolgozókhöz 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 motivációról 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 (teljesítményorientált, résztvevő, támogató vezetés), Vroom és Yetton (autokratikus, konzultatív és csoportos vezetés).⁶³

Az utóbbi két évtizedben – a világszerte és Magyarországon a rendszerváltás óta zajló változások következtében – a vezetéselmélet a vezető legfontosabb feladatának az átalakítást tartja, s az ún. **transzformáló vezetés** szorgalmazza. Ennek az irányzatnak a képviselői kiemelten Tichy és Devanna, Anderson, illetve Argyiris.⁶⁴

Mindezek alapján összegzésképpen egyszerűen azt mondhatjuk: a vezető legfontosabb tulajdonságai a rugalmasság, az alkalmazkodó és a helyzetfelismerő képesség, a nyitottság, a szüntelen igény a tanulásra, a motiváltság, az önreflexió és az önismeret magas foka. És feltétlenül megszívlelendőnek tartjuk a figyelmeztetést: „A vezetés terén sincsenek »csodálatos gyógy módok«, minden gyógyszernek 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.”

⁶¹ Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 65–67. o.

⁶² Vö.: KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 66–67. o.

⁶³ Ezek részletes bemutatását, illetve a kontingencia elméletek összehasonlítását lásd: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 67–76. o.

⁶⁴ Részletes leírásuk: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 82–90. o.

4.1.3. A teljesítmény értékelése

Az 1. fejezetben már utaltunk Kovach⁶⁵ 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 motiváltabbak 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 élnek a delegálás eszközével, ami pedig felelősségteljesebbé, teljesítményorientáltabbá tenné a dolgozókat.”

Attól tartunk, hogy a közsférában ezek a jellemzők a mai napig dominánsak. Márpedig 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 pozitívan vagy negatívan értékelt munkahelyi teljesítményt, viselkedést. Mivel nem érezték, hogy bármi is tőlük függne, ezért a felelősségvállalási hajlandóság, az önállóság, a kezdeményezőkézség 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 jellemezte. Ez a szervezetekben uralkodó állapot, a vezetők és az alkalmazottak jellemző magatartása, attitűdjei, nem kedveznek az eredményes, teljesítménynövekedést eredményező teljesítményértékelési gyakorlat megvalósulásának.”⁶⁶

A TÉR magyarországi története

A hazai közszolgálatban (a köztisztviselőknél, a rendészeti dolgozóknál és a katonáknál) a teljesítményértékelés nemzetközileg is elfogadott, kidolgozott rendszerét (TÉR) 2002-től kormányzati programmal vezették be az illetékes állományviszonyos törvények alapján. Kiadtak egy módszertani útmutatást is, de ez nem nyújtott elég támaszt. Az eredmény az lett, hogy mindenki azt és úgy csinált, amit tudott. A legtöbb esetben formális volt a teljesítés. 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

65 KOVACH, R. C. (1994): Matching assumptions environment in the transfer of management practices. International Studies of Management and Organization, 24. 83–99. o.

66 KRASZ KATALIN (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, Budapest, 12. o.

Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ végezte, Szakács Gábor képzési főigazgató-helyettes irányításával.

Elsőként a központi államigazgatási szervezeteknél, az egyes minisztériumoknál vezették be a rendszert, majd fokozatosan a területi szervezeteknél, s harmadik lépcsőben került sor az önkormányzatokra. Valamennyi szinten megtörtént a vezetők képzése is, amely összesen több ezer főt érintett. A vezetők, azaz az értékelők, illetve a beosztottak, azaz az értékeltek részére is készültek módszertani kézikönyvek, továbbá két szoftver: egy értékelést és egy szervezeti célmeghatározást segítő.

Mivel azonban a teljesítmény értékelése elsősorban a jutalomra volt kihegyezve, egy idő után az anyagi keretek nem bizonyultak elégségesnek a rendszer tartós működtetéséhez, s a program egyre inkább formálissá vált.

Egy konferencián a TÉR akkori működési tapasztalatai alapján a szakember kritikusan a következőkről számolt be: „Különböző problémák merültek fel a szabályozás terén, a tárcák közötti személyi mozgások kezelése olykor tisztázatlan s félreérthető volt, a külszolgálatosok sajátos helyzete, a MEH eltérő szervezeti struktúrája, a köztisztviselői panaszok rendezését elősegítő belső fórum hiánya, a jutalom kiszámításának bonyolultsága ugyancsak problémaként merült fel. Az egységes web-felületű értékelőlap bevezetésével együtt járó nehézségek zavarokat okoztak, ez pedig átmenetileg megnövelte a személyzeti munkatársak adminisztrációs terheit.”⁶⁷

Azt is elmondta azonban, „hogy a nemzetközi tapasztalatok alapján a teljesítményértékelési rendszer egyebek között rá tudja irányítani a figyelmet a célok kitűzésének és végrehajtásának fontosságára, a feladatok kijelölésére, formálja a gondolkodást, a szemléletet, vezetői stílusváltást eredményez, megteremti a vezető és a munkatárs közötti folyamatos párbeszédet, javítja a kapcsolatukat, hozzájárul a bürokratikus szervezet rugalmasabbá tételéhez, hatékonyabb munkaszervezetek jöhetnek létre általa, és pozitív irányban változhat a szervezeti kultúra.”⁶⁸

További előnyei is vannak a módszernek, ha az alkalmazásnál felismerik „a jutalmazáson túli, a vezetők számára nyíló egyéb lehetőségeket is, így a TÉR vezetési eszközzé válhat.” Célként jelölhető meg a szervezeti teljesítményértékelési rendszer kialakítása, amelyet össze kell kapcsolni az egyéni értékeléssel, emellett finomítani lehetne a kompetenciákat és vezetői továbbképzésekre is szükség lenne.”

Az azóta eltelt időszak is bizonyította, hogy a módszer továbbgondolására, fejlesztésére, finomítására van szükség, ezért 2011-ben – a korábban kidolgozott program sikeres elemeit felhasználva, azok tapasztalatain okulva a hibákat remélhetőleg kiküszöbölve – a Magyar programban is hangsúlyos szerepet kapott a TÉR:

„Értékelés: A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) megújításának is alapköveként határozhatjuk meg a munkaköralapú megközelítést. A munkaköri feladatok, kötelezettségek, felelősségi körök és kompetenciák pontos egyéni szintű meghatározása lehetővé teszi a reális és megalapozott teljesítménymérési eszközök kidolgozását. A jutalommal való összekötés helyett (előző TÉR) fejlesztésközpontú és alapú rendszer kialakítására kell törekedni. A korábbi formális rendszer helyett egy gyakoribb (nem csak évente) és egyszerűbb rendszert alakítunk ki.”⁶⁹

Jelenleg, a jegyzet írásának idején készen áll az a koncepció, amely a teljes munkaköralapú rendszert a közszolgálat egészére nézve megalapozza. A javaslat 2012 őszi kormánydöntésre vár.

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 akármilyen 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. Természetes módon az emberek kíváncsiak arra, hogy teljesítményüket mások, elsősorban is a vezetőik hogyan értékelik. A hatalmi távolság által megszabott bizalom „jelentősen befolyásolja, mennyire tud nyílt és őszinte lenni mindkét fél a teljesítményértékelés során. A nyílt és őszinte kommunikáció a rendszer elfogadottságát, és az értékelés következtében megnyilvánuló hatásokat pozitívan befolyásolja, míg az őzinteség és nyíltság hiánya éppen ellenkező hatást ér el. (...) A nagy hatalmi távolsággal jellemezhető

⁶⁷ SZILÁGYI KATALIN (2008): Elkötelezett vezetők kellenek a teljesítményértékeléshez. 3. o. URL: <http://www.hrportal.hu/hr/elkotelezett-vezetok-kellenek-a-teljesitmenyertekeleshez-20080318.html>

⁶⁸ Uo.: 3. o.

⁶⁹ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és igazságügyi Minisztérium, 2011., 47. o.

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 halálra vannak ítélve.”⁷⁰

Személyközpontú jutalmazási rendszer

„Magyarországon főleg az állami szférában működött a teljesítményértékelés, amely azonban a lehetséges funkcióit tekintve nem igazán örvendett széleskörű felhasználásnak. A teljesítményértékelési gyakorlatra leginkább a személyközpontú jutalmazási rendszer elnevezést alkalmazták, mivel a jutalmak meghatározásának az elve legkevésbé sem a tényleges teljesítményen alapult, hanem sokkal inkább a személyes kapcsolatokon és egyéb személyes kritériumokon. A személyközpontú jutalmazási rendszerben az elosztási pozíciókat betöltők legfontosabb személyes érdeke a hatalom megtartása és saját hatalmi pozíciójuk megerősítése volt. Ebben a rendszerben tehát a vezető irányába megnyilvánuló lojalitást, hűséget jutalmazták, valamint azokat a személyeket, akik legkevésbé veszélyeztették a vezető pozícióját, még akkor is, ha ez a jutalmazási rendszer az alkalmatlanoknak kedvezett a jól teljesítőkhöz képest (kontraszelekció). A személyközpontú jutalmazási rendszer együtt járt a releváns értékelési tényezőket tartalmazó formális értékelő rendszer hiányával, a titkolódzó, háttérben zajló alkukon és értékeléseken alapuló jutalmazással, és teljes mértékben nélkülözte az egyértelmű kommunikációt. A személyközpontú jutalmazási rendszer összetett érzelmi és viselkedéses válaszokat váltott kis a dolgozókból. (...) Az igazságtalanság és bizalmatlanság érzésén túlmenően a tanult tehetetlenség állapota is jellemezte a munkavállalókat, mivel befolyásolhatatlannak észlelték a fennálló helyzetet, és nem rendelkeztek megfelelő információval arra vonatkozólag, hogy milyen elvek, szabályok, eljárások alapján történnek a jutalmazással, az előléptetéssel, vagy a kiválasztással kapcsolatos személyügyi döntések. Az, hogy az alkalmazottak a teljesítményükre vonatkozólag nem kaptak egyértelmű visszajelzést (függetlenül attól, hogy jó vagy rossz teljesítményről volt szó), a dolgozók önértékelésének romlását és önbizalmának csökkenését is eredményezte. (...) A fent felsorolt jellemzők a vezetők és a beosztottak magatartását hosszú távon meghatározták, és talán még ma is érezhető hatásuk van egyes szervezetekben.”⁷¹

4.1.3.1. Visszajelzés adása

Ma a vezetéselméletben egyértelműen elfogadott tényként kezelik, hogy a teljesítmény értékelésének módján nagyon sok múlik. 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, miről, mi célból, mikor, hol és hogyan mond véleményt. A legalapvetőbb szabályok az alábbiakban foglalhatóak össze:

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

⁷⁰ KRASZ KATALIN (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, Budapest, 22–23. o.

⁷¹ KRASZ KATALIN (2008) i. m.: 12. o.

2. A visszacsatolás a **fogadó fél javára** történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félén, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, 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 félnek lehet olyan óhaja, hogy **egyeztessen más jelenlévőkkel**, milyen az ő felfogásuk a helyzetről.
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 reakciónkat, hasznosabb azt mondani „mellőzöttnek érzem magam, mivel a szavamba vágta”, mint azt, „te mindig mások szavába vágasz”.
8. A visszacsatolás 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.

4.1.3.2. Visszajelzés (el)fogadása

Láttuk, hogy a beosztottak teljesítményének értékelése a vezetőnek kétségtelenül az egyik legfontosabb feladata. Ám emellett gyakran még ma is hajlamosak vagyunk megfélemleni arról, hogy a vezetői teljesítmény is értékelendő! Buda Béla szerint „jellegzetes vezetői »betegség«, hogy kialakul valamiféle elfojtás a negatív visszajelzések iránt. (...) A szokványos kommunikációs formák révén a vezető kevés valós visszajelzéshez jut, mivel a környezete igyekszik általában igazat adni neki, dicsérni a kezdeményezéseit, kivitelezni kívánságait vagy utasításait. A határok lassan eltolódnak, és nagyon sok – egyébként korrekt, jó – vezető egy idő múlva már csak jó híreket kap. Minden embernek jólesik, ha sikeresnek érzi magát, ha véleményei visszaigazolódnak, míg a tévedés kellemetlen, a kudarc szégyent vált ki, ha az a munkatársak tudomására jut. A vezető lassan »leszokik« a helyzetek önkritikus értékeléséről, gyakran még megfigyeléséről is, hiszen »mennek a dolgok« körülötte. Ha kicsit is hiú vagy ingerlékeny, akkor a környezet mind kevésbé mer neki szólni vagy bármiben ellentmondani. (...) Ennek nagyon káros hatásai vannak az egész szervezetre és a vezetésre. Könnyen kialakul a tekintélyelvű vezetés.”⁷² A

⁷² BUDA BÉLA (2009): Empátia a vezetésben. In: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 256. o.

beosztottak – akár a „tekintélyes” vezetőtől való nyilvánvaló félelemből, akár más, tudattalan okból, bizonytalanságerzésből 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 felszínre 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 empátiáról tudni lehet, azt javarészt Magyarországon Buda Béla már leírta. Ezért mi is őt idézzük: „Az empátia beleélő megértést jelent, a másik ember lelkiállapotának, különösen hangulatának, érzelmeinek, indulatainak és késztetéseinek a megértését, amit ő nem fejez ki világosan, nem is mindig tudatosít önmaga számára sem. Az empátia túlmegegy a szavakon, több, mint a másik ember szerepéből, helyzetéből való következtetés. Valamiféle érzelmi rezonancia, amit az empátiát alkalmazó képes értelmezni magában és a saját viselkedésében figyelembe venni. (...) Empátiára minden ember képes, mégis a legtöbben csak nagyon korlátozott mértékben tudunk empátiás módon ráhangolódni a másikra. (...)”⁷³

Ám az empátia általános jelentésén túl Buda részletesen foglalkozik e képesség szerepével a formális emberi kapcsolatokban, azon belül – többek között – a vezetésben. „Az empátiás képességnek és készségnek döntő jelentősége van ezen a területen: ez a képesség jelenti a kommunikációs ügyesség vagy az interperszonális kompetencia gerincét. (...) Igen gyakran személyes nehézségek, munkahelyen kívüli problémák nehezítik a megfelelő minőségű és mennyiségű tevékenységet. (...) Ha a bajban lévő embert a vezető empátiásan megérti, lényegében kulcsot is kap annak befolyásolásához, szabályozásához. Elkerülhet konfliktusokat, kellemetlen reakciókat, elkerülheti, hogy hagyományos szabályzókhöz nyúljon, és ezzel kitegye magát annak, hogy azok a szabályzók nem hatnak, és ugyanakkor még nehezebb helyzetbe sodorja beosztottját. (...) A személyes bajokban szenvedő és ezért kisebb teljesítményre képes ember »visszanyerhető« a szervezet számára, ha a vezető megfelelően bánik vele, ha megérti, mi is a baj, és hogyan kell arra válaszolnia.”⁷⁴

Buda különböző interakció-kutatásokban megfigyelt mozzanatok alapján egy nagyon jól használható **receptet, technikát is ajánl a másik ember felé való odafordulásra, az értő, empatikus hallgatásra**: „A párbeszédekben sok feszültség és indulat vezetődik le, sok kimondási szükséglet van, sok a gondolati elágazás, és csak a közlések vagy a viselkedési megnyilvánulások kisebb hányada igényel érdemi választ. A közlést egyszerűen meg kell hallgatni, a sokféle megnyilvánulást nem szabad észre venni, gyakran kell várni a válasszal, mert a beszélő következő mondatai maguktól is azt tükrözik, amit válaszoltunk volna. Máskor bizonyos időnek el kell telnie, amíg a másik egyáltalán képes arra, hogy a megfelelő választ felfogja, addig leginkább bólintásra, hümmögésre, megértésre van szüksége, az alkalmas pillanatban viszont megnyílik az értelmes és a lényegre tapintó érvek előtt. Néha a válasz nem a szavak, hanem a gesztusok dolga, sokszor a kedves, szeretetteljes figyelem és meghallgatás többet változtat, mint a büntetés vagy a konfliktus, illetve a szemrehányás, máskor simogató, csillapító mozdulatra és mosolyra van szükség stb. Különös kommunikációs »labdakezelés« szükséges az emberi interakciókban, melyben ha valaki nem járatos, akkor nem tudja megfelelően fogadni a másik viselkedését, akkor elszállnak mellette vagy »elpattannak« tőle a fontos információk.”⁷⁵

⁷³ BUDA BÉLA (1998): Empátia... A beleélés lélektana. Ego School Bt., Budapest, fülszöveg

⁷⁴ BUDA BÉLA (1998) i. m.: 206–7. o.

⁷⁵ BUDA BÉLA (1998) i. m.: 197. o.

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, tanáraik és csoportvezetőik tanácsát.”⁷⁶ Ezen a szocializációs alapon az is nyilvánvaló, hogy a munkahelyen a vezetőnek hatalma van. Nagyon nem mindegy azonban, hogy elfogadva ezt a tényt, 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 előmenetelük attól függ, hogy a vezető hogyan fogadja el és értékeli őket.”⁷⁷ Egyáltalán nem szerencsés, ha a vezetőhöz intézett visszajelzéseink ebben a szellemben fogannak. Azt is tudjuk, hogy semmiképpen nem motiváló, nem a hatékonyságot fokozó körülmény, ha a beosztottak félelemben, kiszolgáltatottságban kell hogy dolgozzanak. Ezért a jó vezető számára leginkább az ajánlott, hogy minden (kommunikációs) eszközt megragadjon az ilyen helyzetek megelőzésére, mégpedig a visszajelzés lehetőségének folyamatos 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 vezető értékeli, a beosztott pedig tűri. Többnyire helyzete kiszolgáltatottságának arányában reagál, ami az egyetértő vagy demonstratív hallgatástól, a bólogatáson, a véleménye elmondásán keresztül a vitáig, a tiltakozásig, ellenállásig, a munka elvégzésének megtagadásáig terjedhet. A vezetői szankciók pedig nem maradnak el: a gondolkodó, akadékoskodó, „okoskodó”, visszabeszélő beosztottat – különösen az erősen hierarchizált szervezeti kultúrában – általában nem szeretik, s ezt a vezetők kommunikációjukkal és döntéseikkel egyértelműen ki is fejezik. A „nem muszáj itt dolgozni; százan várnak a helyedre”; „azért vagyok én a főnök, hogy jobban tudjam” típusú válaszokat unalomig ismerik a magyar munkavállalók. A vezetői értékelésnek a módszeres, alapos, konstruktív, azaz építő stílusát azonban a beosztottaknak ugyanúgy meg kell tanulniuk és szokniuk, mint a vezetőknek. Gyakori hibaként tapasztalható, hogy egy új, modern, menedzser szemléletű, képzett vezetőt nem (egyszerűen) fogad be a szervezeti kultúra. Nem ritka, hogy nem kioktató, nem (kellően?) hangos, hanem visszafogott, érvelő értékelési technikáját, differenciált motivációs módszereit látva gyengének, határozatlannak, így a vezetői munkára alkalmatlannak minősítik. Akár a beosztottai,

⁷⁶ KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 2009., 103. o.

⁷⁷ BUDA BÉLA (2009): Empátia a vezetésben. In: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 256. o.

akár az ő feljebbvalói, akik „keményebb kezű” vezetőt képzelnek el, tőle viszont azt várják, hogy hajtson végre mindent, amit ők akarnak. Ebben a rendkívül nehéz ütközőszerepben szinte lehetetlen a személyiség kisebb-nagyobb torzulása nélkül hosszú ideig helytállni.

Újra csak azt hangsúlyozzuk, amit fejezetünk címével is ki szeretünk volna fejezni, hogy kettőn áll a vásár. A demokratikus vezetői stílus működ(tet)éséhez az erre a viszonyrendszerre alkalmas(sá tett), nyitott beosztottakra is szükség van. Olyanokra, akik megszokják, hogy a főnök se mindentudó, természetesnek kell tekinteni, hogy ő is kérdez, hogy kikéri a beosztottak véleményét, javaslatait. Hogy bízik bennük, hogy számít rájuk, és ők is számíthatnak rá, mert kiáll értük, 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 program⁷⁸ tapasztalatai 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 szerveinél, 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 fenntartásaikat 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 számunkra, hogy ilyenkor mit lehet/érdemes tenni? Mivel az asszertív kommunikáció kölcsönös, tehát mindkét részről partneri hozzáállást feltételez, beosztottként egy erőteljes hatalmi attitűddel rendelkező vezető esetén egyáltalán nem tűnik használhatónak, és ezt az ösztöndíjasok kifejezetten sérelmesnek 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. Költői 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 népszerűtlenebb társasjátékába...

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

4.2.3. Visszajelzés adása

„A vezetők általában elismerik és hangoztatják, hogy a szervezet megfelelő működéséhez szükség van arra, hogy a dolgozók javaslataikkal, véleményeikkel, kívánságaikkal mindig megtalálják az utat az illetékes vezetőkhöz. A vizsgálati eredmények szerint azonban az alulról felfelé irányuló kommunikáció rendszere a legtöbb szervezetben nagyon kevéssé működik. (...) Ha van is alulról felfelé irányuló kommunikáció, gyakran eltorzul azért, mert a beosztottak – félelemből, jutalom

⁷⁸ A Magyar Közigazgatási Ösztöndíj programról lásd: URL: <http://www.kozigosztondij.gov.hu/> Utolsó letöltés: 2012. július 30. 09.14

reményében vagy csupán megalkuvásból, mert ez így kényelmesebb – azt mondják, amit véleményük szerint a főnökük hallani akar tőlük.”⁷⁹

Klein két vizsgálatra⁸⁰ is hivatkozik, amelyek egyértelműen kimutatták, milyen óriási 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 együttérző segítése), a vezetők az utolsó három helyre soroltak. Bár az idézett vizsgálatok meglehetősen régiek, 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 rendészet szervezeti kultúrája inkább szolgálja az alkalmazottak közötti különbségtételt, mint az együttműködést. Ez szükségszerűen megjelenik a kommunikáció valamennyi színterén is. Az örökölt szimbólumrendszer – az egyenruha és a rendfokozat – nem feladatalapúan tesz különbséget a vezetők és a beosztottak között. Több helyütt építészetiileg is elkülönülnek a szervezeti szintek. A kapcsolattartás (például a köszönési, jelentkezési protokoll, a merev szolgálati út) túlformalizált, militáris, ami az együttműködést rendkívül megnehezíti, az ügyek intézését és a problémamegoldást sokszor fölöslegesen 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 válik, és a szervezeti kultúra merev, az átalakulásokat, az optimális megoldások megtalálását akadályozó rendszerré válik.

A mai állomány egyrészt kiválasztása, de felkészítése, valamint az uralkodó szervezeti kultúra miatt sem alkalmas az önálló, kreatív, felelősségteljes munkavégzésre, főleg az irányítási feladatokat ellátó szakértői pozíciókban, valamint a vezetői munkakörökben. A gondolkodás nélküli parancsvégrehajtás is ezt eredményezi. Az is a szervezeti kultúra része, hogy jobb nem előtérbe kerülni, újat javasolni, innoválni, mert abból csak baj lehet. Főleg ebben a politikai helyzetben, a változások özönében. Szürke köztisztviselőnek kell maradni, abból baj nem lehet.⁸¹

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 megnyithatnák a felfelé irányuló közlések csatornáját, s értelmessé tehetnék azokat. E három módszer: a javaslattevés, 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 jelzőjeként is tekinthetjük. Tapasztalati tény, hogy a jó vezetők elérik, 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

⁷⁹ KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 439. o.

⁸⁰ NICHOLS, R. G. (1962): Listening in good business. Management of Personnel Quarterly, Winter; illetve MAIER, N. R. F.–HOFFMANN, L. R.–HOOVEN, J. J.–READ, W. J. (1961): Superior-Subordinate Communication in Management. American Management Association, New York

⁸¹ KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN–SZAKÁCS GÁBOR–VALCSICSÁK IMRE (2010): A rendészeti foglalkozási kultúra átalakítása – stratégiai koncepció. Rendészeti Szemle 2010. különszám, 281–282. o.

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

A személyes elbocsájtó interjú két komoly dologra is lehetőséget ad. A szervezet felől nézve egyrészt arra, hogy a vezető pontosan megtudhassa, hogy mi a távozás valódi oka, s ebben a búcsú, tehát elvileg már tét nélküli helyzetben elhangozhassanak azok a vélemények, amelyek elmondására korábban nem volt alkalma a beosztottnak. Másrészt, a dolgozó felől nézve, éreztetni lehetne vele, hogy legalább az utolsó pillanatban odafigyelnek rá. Így talán az is elérhető, hogy sérelmeiről, a szervezet problémáiról kívül kevesebbet vagy nem annyira 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 munkaviszonyuk megléte közben sem adhatnak visszajelzést, nem valószínű, hogy a távozásukkor 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 alfejezetben 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 közt – fejleszthető.”⁸³

A vezető kiválasztás Magyarországon döntően még mindig nem azon az alapon működik, hogy vezetővé az válhat, akit erre a szerepre kifejezetten felkészítenek, és valamilyen kompetencia alapú megmérettetés alkalmasnak találja rá. A képzésbe jellemzően a vezetővé válás után – szerencsésebb esetben rövid időn belül – kapcsolódik be a vezető. Azt is nagyon fontos leszögezni, hogy a vezetőképzés nem áll meg önmagában, ahhoz szorosan hozzákapcsolódik a szervezetfejlesztés is. „Az egyes vezetők fejlesztése ugyanis önmagában nem biztosíthatja a szervezet sikerét: a fejlesztőknek sohasem szabad szem előtt téveszteniük, hogy a vezetőség egésze 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 megbirkózni a szervezeten belüli 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, könyvtárnyi 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

⁸² KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 439–440. o.

⁸³ KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 220. o.

⁸⁴ KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: uo.

⁸⁵ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 295. o.

vezető szerepet betöltő, üzleti súllyal rendelkező cégek (...) létrehozták a Tréner Kerekasztalt, a kulturált együttműködés lehetőségének megteremtésére, az egységes szakmai fellépés, a professzionalizálódás segítésére és az etikai standardok létrehozására.”⁸⁶ Azért is van nagy szükség erre a szakmai irányításra és ellenőrzésre, mert a tréning módszerét ma boldogboldogtalan használja, anélkül, hogy birtokában lennének az ehhez szükséges tudásnak, készségeknek. Ugyanis a tréningek nem kis veszélyt is rejtnek magukban, hiszen az egyén, lágyabb vagy keményebb metódus szerint összeállított gyakorlatok révén szembesül saját készségeivel, hiányosságaival, s ha ezt a nem ritkán negatív élményt nem tudja megfelelően kezelni, 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 kételyekkel fogadják az ő maximális aktivitásukra építő, gyakorlatias képzési formákat. A tréningnek tulajdonképpen azt kell elérnie, hogy egyértelműen látható legyen a készségfejlesztés, amire ígéretet tett. Ráadásul az előre várt irányba és mértékben. Ezért jó, ha a tréningeket hatásvizsgálat követi, bár ezek „nem a tényleges tanulást, a munkahelyi viselkedés-változást mérik, hanem a résztvevők utólagos megkereséséből állnak: ez ugyanis az adatszerzés legkönnyebb és legolcsóbb módja.”⁸⁷ Így viszont a tréningek hatásvizsgálata kevésbé 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 vezetőknek szükségük van. Meg kell egyezni abban, hogy milyennek (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 időszakban, amikor a rendészetet 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

⁸⁶ KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 243. o.

⁸⁷ KLEIN SÁNDOR (2009) i. m.: 244–245. o.

⁸⁸ Vö.: KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN (2010): A szociális kompetenciák szerepe a mester szintű rendészeti képzésben. Rendvédelmi Füzetek 2010/2. szám, 22–24. o.

kurzus hidat képez a közösségi szolgáltatásként felfogott rendészet követelményei és elvei, valamint a korszerű menedzsment technikái és elvei között.”⁸⁹

A hollandiai Rendőri Vezetőképző Iskola

„Hollandiában a Rendőri Vezetőképző Iskola a stratégiai vezetés oktatására létrehozott intézmény. Támogatja a rendőri vezetőket az élethossziglani tanulásban, és segíti őket a mentális, intellektuális és szocio-emocionális egészségük létrehozásában és fenntartásában. Emellett hozzájárul vezetési ismereteik fejlesztéséhez is. [...] A Rendőri Vezetőképző Iskola az a hely, ahol a (jövendő) holland és európai rendőri felső vezetők a stratégiai problémákra fókuszálnak, a legjobb gyakorlati megoldásokról cserélnek eszmét, és új megoldásokat kezdeményeznek. Ebben az intézményben a figyelem az egyén és a szervezet egésze számára fontos kompetenciák fejlesztésére irányul. **Ez az a mód, ahogyan az akadémia létrehozza azokat a feltételeket, amelyekkel elősegítheti a biztonságos és élhető közösségek létrejöttét.**”⁹⁰

Láthatjuk, hogy az Európai Unió nyugati tagállamaiban különös gondot fordítanak annak konkrét meghatározására, hogy milyen rendészeti vezetőket képeznek. Az oktatási célokat általánosabban vagy konkrétan a rendőrség szerep-meghatározásához kötik. Azaz: minőséget, demokratikus értékeket rendelnek hozzá. **Ez a közösségi szolgáltatásként felfogott rendészet, illetve a biztonságos és élhető közösségek létrejöttéhez való hozzájárulás.** Ebből az értékválasztásból könnyű levezetni, hogy olyan rendészeti vezetőkre van szükség, akik rendelkeznek azokkal a képességekkel, amelyek alkalmassá teszik őket ennek a típusú rendészetnek az irányítására. És a képzés során ezeket a kompetenciákat kell fejleszteni. Innen pedig már egyetlen lépés meghatározni a képzés során fejlesztendő kompetenciákat.

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

Magyarországon a – még a Rendőrtisztviselői Főiskola által akkreditált – rendészeti vezetőképzés a 15/2006. (IV. 3.) OM rendelet alapján készített képesítési követelménye ezt mondja: „...a végzettek képesek a közép- és felsővezetői munkakörök ellátására...” „...alkalmasak a rendészeti vezetői feladatok hatékony megoldására nemzetközi keretekben is, továbbá tanulmányaik 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 ellátásához. Egy munkakör betöltésére ugyanis igen sokféleképp 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 is megjelenhetnek. Vagyis a semlegesség és értékmentesség alapján semmilyen garancia nincsen arra, hogy kiszűrjük a szolgáltató rendőrségi attitűddel ellentétes törekvéseket. Ez a képzés nyugodtan beenged és kibocsát akár egy antidemokratikus, előítéletes, technokrata stb. típusú vezetőt is.

3. Egy szemléletes 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 összetartoznának. Egy értéksemleges értelmezési keretben ez bármit takarhat, s hogy éppen milyen értékkel fog feltölteni ez a készség, az kiszámíthatatlan, ellenőrizhetetlen. Parancsvizonyok közepette a vezető szemében pl. az lesz a probléma, ha a beosztott nem a parancsnoki elvárásoknak megfelelően viselkedik. Például a feladat kiszabásakor folyton kritikusan visszakérdez, amivel áthágja a parancsuralmi helyzethez egyedül üdvösnek tartott egyirányú kommunikáció szabályait. A konkrét probléma tehát itt maga a kritika. Ha így van, akkor a vezetőnek az a fő kérdése, hogy miként hallgattassa el a kritikát. A határozottság jegyében a megoldás egyszerű: a parancsrendszerben kötelező és megkérdőjelezhetetlen eljárásokról tekintélyel.

Ha viszont kimondva is a szolgáltató rendészet értékrendje áll a képzés háttérében, a probléma fogalma teljesen más lesz. A probléma ebben az összefüggésben mindig az a szituáció, aminek még nincs megoldása. A feladat: kitalálni, létrehozni, megalkotni a megoldást. A kritika így a megoldás megtalálásának egyik elengedhetetlen eszköze lesz. A „problémafelismerő és -megoldó készség” által leírt vezetői kompetencia tehát itt azt jelentené,

⁸⁹ A Leicesteri Egyetem vezetőképzéséről lásd: URL: <http://www.le.ac.uk/pgprospectus/courses/distance/safetysecurity/policeleader.html> Utolsó letöltés: 2010. január 14. 08.50

⁹⁰ A hollandiai Rendőri Vezetőképző Iskoláról lásd: URL: http://www.politieacademie.nl/politie/_EN/EducationProgrammes/ Utolsó letöltés: 2010. január 10. 15.33

hogyan a vezető képes megkeresni, miként lehet úgy együttműködni a beosztottakkal (például a folyton kritikusan visszakérdezővel is), hogy a feladat megbeszélése során akarják és tudják is elmondani (akár a kritikai véleményüket, s így közösen oldják meg a helyzetet. Az is látható, hogy itt a határozottságnak nincs szerepe. Az egyes kompetenciák tartalma az értékválasztástól függően változik. Ha tehát az értékválasztást elmulasztjuk, akkor bármilyen kompetenciákat sorol is fel a képzési követelmény, azok tartalma a legjobb esetben is tisztázatlan marad.

Magyarországon a közzszolgálat értékválasztása terén a leginkább használható aktuális iránymutatást a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban remélhetünk. Ennek legtümörebb jelszava a program alcíme is egyben: „A haza üdvére és a köz szolgálatában”. „A Magyary Program jelmondatává választott gondolat reményeink szerint egy közösségi összetartozást és a külső megbecsülést erősítő, és kivált magatartási mintát 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 ütközetbe, úgy a közérdek szolgálatában állók számára is valódi eszményként és útmutatásként kell, hogy szolgáljon ez a rövid mondat. Üzenete a következő a jelmondat erejét csorbító túlmagyarázást elkerülve: egyrészt minden egyes nap közzszolgaként feladatunk végrehajtása során és azon túl is a Hazának tartozunk felelősséggel a tetteinkért, ami sokkal több mint a lehetséges ügyfeleink összessége. A közigazgatásban 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 ügyfél irányában az intézkedés az államhatalom foganatosítása. (...) A Magyary Program legfontosabb stratégiai célja a 2012. január elsején hatályba lépő új Alaptörvény XXVI. cikkében foglaltaknak megfelelően az állami működés hatékonyságának, a közzszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése.”⁹¹

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 jellemeznie. Természetesen egyes munkakörök esetében az előbbi, mások esetében az utóbbi dominál. Emellett elvárás a szakmai alaposág, a lényeglátás és a pontosság.”⁹² Ebből azonban a vezetői kompetenciákra nézve nem vonhatunk le semmiféle következtetést.

Ha a fentiekből kellene levezetni a közzszolgálatban kívánatos vezetői kompetenciákat, nem jutnánk messzire. Ezért inkább ahhoz a kitűnő gyűjtőfogalomhoz, a **szociális kompetenciák köréhez fordulunk**, amely alkalmasnak tűnik arra, hogy a feltétlenül szükséges vezetői képességeket összefogja. Mégpedig abból kiindulva, hogy – szinte szakterülettől függetlenül – a vezetőnek mindenkor más emberek irányítása, ellenőrzése, motiválása a feladata. Ehhez pedig elsősorban szociális kompetenciáinak kell fejlettnek lennie. Ezek a következők: **problémára való nyitottság, döntési képesség, felelősség, rugalmasság, kreativitás, motiváció, teljesítményigényesség, önmegevalósítás, önismeret, empátia, tolerancia, önfegyelem, lojalitás,**

⁹¹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10., 17–18. o..

⁹² Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10., 30. o.

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 léptékű átszervezése zajlik, mégpedig úgy, hogy közben a szervezet nem állhat le, működni kell. Ez azt is jelenti, hogy nagy számú dolgozót, köztük vezetőt kell felkészíteni, ami nem kis feladat. „Ha egy-egy vállalatnál rövid idő alatt kell nagy számú vezetőt kiképezni, új gondolkodásra megtanítani, a hagyományos iskolarendszerű képzés túl időigényes, és általános jellegénél fogva nem tudja elég konkrétan 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

A közszolgálatban – a versenyszférától eltérően – a képzést iskolarendszerben célszerű megoldani, különös tekintettel a szervezet nagyságára. Éppen ezért alakult meg 2012. január 1-jén – három korábbi felsőoktatási intézmény, a rendészeti képzésért felelős Rendőrtiszti Főiskola, a honvédelmi képzést biztosító Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem és a közigazgatási képzést végző Corvinus Egyetem Közigazgatási Kara integrációjával – a Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 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 célcsoportját 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.

Magyary 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 igényérvényesítést tesz lehetővé, és védelmet nyújt. Másrészt a jó állam kellő felelősséggel jár el az örökölt természeti és kulturális javak

⁹³ A kompetenciák itteni felsorolását az alábbi helyről vettük: KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN (2007): Előszó az integrált társadalomtudományi képzés c. tantárgyhoz. In: MOLNÁR KATALIN (2007): Rendészeti kommunikáció vezetőknek. RTF, Budapest, 10–13. o.

⁹⁴ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 295. o.

védelme, továbbörökítése érdekében. Harmadrészt a jó állam egyetlen önérdeke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremtse 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 kivált polgáraiból. Ezért építeni kívánunk arra, hogy egy jó állam a jogszerűen eljáró polgároknak nem akadályt vagy ellenfelet, hanem támaszt és segítőt jelenthet, 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 tisztviselőire, ahogy az évezredek alatt kialakult szemlélet szerint a honvédekre: hogy ők a „mieink”, akik esküjük szerint életük árán is megvédik a hazát. Ilyen természetű kötelek csak elkötelezettséggel, hiteles áldozatvállalással és magas színvonalú szakmai munkával, végső soron az állampolgárok bizalmának visszaszerzésével és megőrzésével hozható létre.”⁹⁵

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**.

⁹⁵ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10., 5. o.

5. Ha valami nem stimmel... Szervezeti konfliktusok

Az emberi interperszonális kapcsolatok és csoportfolyamatok természetes velejárói a konfliktusok. Szervezetben 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 beleláthassunk a problémába, vegyünk két, egy emeleten dolgozó csoportot, az Informatikai Osztály és a Gazdasági Osztály dolgozóit, akik kénytelenek közös konyhán osztozni, miközben az előbbieket csak kávézni, az utóbbiak pedig csak teázni szeretnek. A konfliktus magja abban rejlik, hogy csupán egy gép áll rendelkezésre, amely a teát és a kávéfőzőt, a benne található szűrő cseréje viszont nehézkes, hosszadalmas, könnyen leöntheti magát az ember olyan lötytel, 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 nyíltan, az összes fél számára érzékelhetően kell megjelennie (az informatikusok tudják, hogy a gazdaságisok „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 kicseréléséért, ennek az információnak a hiányában nem fog ellentét kialakulni. Érzelmi bevonódás nélkül sem beszélhetünk konfliktusról. Elképzelhető, hogy mind az informatikusok, mind a gazdaságisok egy-egy vállrándítással intézik el a nehézkes szűrőcserét, de az is, hogy a helyzet folyamatos bosszankodásnak és ellenségeskedésnek képezi a táptalaját. 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 gazdaságisok és informatikusok közötti kommunikáció sínyli meg a dolgot (a konfliktus miatt igyekeznek kerülni a másikkal való érintkezést), akadályozva az együttes feladatok ellátását és a tudásmegosztást.

Bakacsi szerint a konfliktusok fejlődési lehetőséget rejthetnek magukban, és megjelenésük a mindenkori szervezeti adaptációt segítheti. Ebből kiindulva a konfliktusban gazdag szervezetek sem tekinthetők ideálisnak, de azok sem, ahol agyonhallgatják a problémákat. Az utóbbi gyakori jelenség a közsférában, ami az erős hierarchizáltságból, státuszfélelemből és a team-jellegű munkák hiányából fakadhat. Az alkalmazottak könnyen tarthatnak attól, hogy a felettesükkel ellentétes véleményük kifejezését „árulásnak” 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

⁹⁶ Vö.: BAKACSI GYULA (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 258–261. o.

⁹⁷ Vö.: DRIMÁL ISTVÁN (2007): Konfliktusok kezelése a munkahelyi szervezetekben. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 254. o.

tea/kávéfőző áll rendelkezésre) és az eltérő észlelések (mindkét osztály a másik tagjait látja felelősnek a probléma kialakulásáért, úgy vélhetik, hogy ők sokkal többször cserélnek szűrőt, mint társaik stb.) .

A következő lépés a konfliktus felismerése és átélése lesz. Ekkor tudatosul mindkét félben a fennálló ellentét, találnak 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 látja a másikat arra, hogy megegyezés születhessen (megosztják egymással teázási/kávézási szokásaikat, és kifejtik, miért látják problémának a másik viselkedését). Ugyanitt a konfliktus eszkalálódhat és átalakulhat, ha a szembenálló felek képtelenek az egymással kapcsolatos kommunikációra, rendszerint a túlzott érzelmi bevonódás miatt. Ilyenkor a konfliktus személyes üggyé válhat, sőt, játszává alakulhat⁹⁸. 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 kecsgethető a mediáció, amely egy szakképzett közvetítő segítségével kívánja oldani a fennálló konfliktust⁹⁹.

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 passzívnak 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 bevonnák ebbe a Gazdasági Osztályt is, akik eközben könnyen szánhatják rá magukat arra, hogy összedobják a pénzt egy saját főzőgépre az informatikusok megkérdezése nélkül. A kommunikáció hiánya mindkét esetben költségekkel jár: az informatikusok gyakrabban kerülnek sorra a saját, rövidebb listájukon, így többször várhat rájuk 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 tényleges 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-felelős heti bontásban vagy új gép vásárlása) alkalmazásában, akkor sem biztos, hogy ezt tettek is követik. Lehet, hogy egy-egy ember elsunnyogja a ráosztott szűrőcsereét, ahogy az sem kizárt, hogy valaki „megfeledez” a gép ráső részének befizetéséről. A restséget mindkét esetben a megoldással való elégedetlenség és/vagy a korábbi sérelmek szülhetik. Ugyancsak vita tárgyát képezheti a heti beosztás sorrendjének kialakítása, ahogy az is, hogy melyik osztály kapja az újonnan vett, valószínűleg jóval modernebb gépet, és melyik használja a régebbit. Fontos hangsúlyozni, hogy ezen a szinten kizárt, hogy ne találkozzunk a konfliktus jeleivel, hiszen még a legjobb szándékú, legkonstruktívabb konfliktuskezelés mögött is

⁹⁸ Vö.: JÓZSA ZSUZSANNA (2007): Játszmák a szervezetekben. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 215–230. o.

⁹⁹ Vö.: MAGYAR JUDIT (2007): A mediáció mint a konfliktuskezelés alternatív módja. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 267–283. o.

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 összekülönböznenek, újraindulhat az információáramlás, és zökkenőmentessé válhat a kommunikáció.

Zárszóként 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 őket egyazon emelet egyazon konyhájába egy szem régi, szűrős 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 teljesítendő célok és az eredmények megfogalmazása és mindenki számára 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 munkaereje, azok, akik mostanában vagy pár év múlva lépnek ki a munkaerőpiacra, vagy kerülnek a közigazgatás berkeibe, új munkakultúrával és értékkel rendelkeznek. Ezeknél a pszichológia és szociológia által X, Y és Z generációnak nevezett fiataloknál a munkavégzés alapvető velejárója a kooperáció, a közös gondolkodás, az előre látható követelmények és elvárások. Bár a három generáció között sok különbség fellelhető¹⁰⁰, alapvetően új típusú munkaerőt jelentenek, amelynek fontos vetületei lehetnek az ösztönzés, a munkaszervezés és a fejlesztés terén. „A megváltozott értékrendben nagy szerep jut a csoportmunkának, az információ megosztásának, a saját vélemény kinyilvánításának, az aktív együttműködésnek, a nyíltságnak és más vélemények meghallgatásának – az intellektuális, érzelmi és technikai fejlettséget feltételező kommunikációnak.”¹⁰¹ E változások életre hívnak két olyan témakört, amellyel – a szerzők meggyőződés szerint – egy szervezeti intern kommunikációval foglalkozó jegyzetnek foglalkoznia kell. Jelen fejezet kiemelten a kommunikációs stratégiával, a kommunikáció célzott tervezésével és szervezésével foglalkozik. A következő, 7. fejezet pedig az infokommunikációs technológia adta lehetőségek és veszélyek kérdését, a technika szervezeten belüli helyét járja körbe.

¹⁰⁰ A három generáció részletes leírása: COUPLAND, DOUGLAS (2007): X generáció, Modern Könyvtár, Budapest; TARI ANNAMÁRIA (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest; TARI ANNAMÁRIA (2011): Z generáció, Jaffa Kiadó, Budapest

¹⁰¹ FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 445–446. o

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 modell¹⁰² szerint a szervezetek működésének hét csomópontja van, amelyek közül a strukturált célok vagy más megközelítésben a közös értékek állnak a központban. Az alkotóelemek 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 segítsék a hatékonyabb működést és a 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 stílus.
- **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 a kultúra szellemében meghatároz.
- **Stílus (Style)** – Szorosan kapcsolódik a közös értékekhez, hiszen szervezettől függően eltérő stílusokat figyelhetünk meg például a rendőrségnél vagy egy önkormányzatnál.
- **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 háttérrel jelent a tényezők összekapcsolódásában. Például ha megfelelő a belső információáramlás, és a szervezet tagjai megértik és magukénak 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 változással 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 elképzelt állapotát vetíti előre meghatározott idő (pl. 5 év) távolságában. Mint egy kimerevített

¹⁰² A modellről rövid összefoglaló olvasható például itt: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 489. o.

jövöbeli fotó, rövid, pársoros leírás. Erre épül a **küldetés/misszió**, amely a szervezet működéséből adódó feladatokat, azok hasznosságát, célját írja le, általánosságban. Olyan kérdésekre válaszol, hogy kik a kulcsfontosságú érintettek, mik a felmerülő igények és megoldandó problémák, hogyan reagál ezekre, mit nevez sikernek stb. A **stratégiák** (legyenek azok **átfogóak** – egész szervezetet érintőek, vagy **funkcionálisak** – egységeket, részfeladatokat érintőek) a jövőkép elemeit bontják le hosszabb-rövidebb távú célokra, amelyek elősegítik a vízió megvalósulását. A stratégiák kivitelezéséhez aztán akcióterveket készíthetnek, amelyek gyakorlati lépéseket, erőforrás- és költségterveket határoznak meg. Ilyen kiemelt funkcionális stratégia a szervezet kommunikációs stratégiája, hiszen ez biztosítja a többi dokumentum érthetőségét, adaptálhatóságát, használhatóságát.

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 – fejezetünk 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 kommunikációt 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 szervezetfejlesztésre 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.¹⁰³ Mindezt teszi a kommunikáció tárgykörében, megcélözva 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 működésével kapcsolatos folyamatos és megfelelő tájékoztatása, az Unióval kapcsolatos ismereteik, kérdéseik és az uniós ügyekben való részvételük bővítése érdekében, valamint hogy közelebb kerülhessenek az Unióhoz.¹⁰⁴

Az olyan intézményekben, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a társadalommal, vagy direkt 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 stratégiája 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 a kifelé közvetített üzenetek, stratégiai célok tudatos meghatározása a szervezet feladataihoz mérten. Összefoglalva: a közigazgatási szervezetek társadalmi felelősségvállalásukat a funkciójukból adódóan eleve magukban hordozzák. A társadalmi felelősségvállalás pedig nem üres lózung, hanem a következőket jelenti: példamutatás a kooperációban, a konszenzuseresésben, a toleranciában stb., azaz: egy konfliktusmentesebb, élhető(bb) világ (ki)alakításban és fenntartásában. Ezen az evidencián túl az intézményekről alkotott képnek is meg kell felelnie felelősségnek. Ám ahhoz, hogy ez a kommunikáció sikeres legyen, az üzenet célba érjen, mint már többször hangsúlyoztuk, a belső rendszereknek alá kell támasztaniuk a kifelé mutatott képet.

6.4. Kommunikációs stratégia¹⁰⁵

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 felmérésére talán az egyik leghatékonyabb módszerként a **SWOT-analízis** szolgálhat. A SWOT anagramma az erőségek (**Strengths**),

¹⁰³ CSERÉP ATTILA–MOLNÁR KATALIN (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 7. o.

¹⁰⁴ Az EU hivatalos információs és kommunikációs stratégiája URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:092E:0403:0407:HU:PDF>, Utolsó letöltés: 2012. július 21. 10.30

¹⁰⁵ Developing a communications strategy (2011) In: KnowHowNonProfit URL: <http://bit.ly/JrUgnQm>, Utolsó letöltés: 2012. július 25.10:54

gyengeségek (**Weaknesses**), lehetőségek (**Opportunities**) és végül fenyegetések (**Threats**) dimenzióit tartalmazza. Míg az első kettő alapvetően belső tényezőkhez 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 szülhet a korábbi, rigid struktúra.

1. táblázat: SWOT analízis

SWOT	Segítik	Gátolják
Belső tényezők	Erősségek	Gyengeségek
Külső tényezők	Lehetőségek	Veszélyek

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 dolgozókat megnyerni egy ilyen programnak, fokozni kell a tudatosságukat, 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 kulcsszereplők (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. Máshogy kínáljuk az említett továbbképzést egy osztályvezető és egy alkalmazott számára. Az előzőek számára célszerű bemutatni azokat a bizonyítékokat és jövőben elvárt változásokat, amelyeket a program kínálhat, illetve hogy ez az ő közvetítésük nélkül nem sikerülhet. Az utóbbiaknál azt kell hangsúlyozni, hogy mit kínálunk mi az ő számukra, milyen előnyökre tehet 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 számot kell vetnünk, a következők: (1) Mit akarunk megváltoztatni? (2) Mennyire akarjuk beavatni a célcsoportunkat? (3) Mit akarunk, hogy az adott programmal kapcsolatban gondoljanak, érezzenek? (4) Milyen akciót, tetteket várunk el a kommunikáció eredményeként?

Amint megtörtént az üzenetek specifikálása, el kell döntenünk, hogy milyen módszerrel juttatjuk el azokat a célcsoportokhoz. Itt legtöbbször egy **„kommunikációs mix”** használata célravezető. 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 közelebbről, közvetlenebbül érkezzon, 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 meglehetősen „kreativitásra” kényszerítheti a kommunikáció kidolgozóit.

Nem minden stratégia, ami annak látszik

A monumentális méretű (állami) szervezetek belső kommunikációjának hiányosságait szemlélteti egy rendészeti példa.¹⁰⁶

2008-ban az országos rendőr-főkapitány **„Biztonság, bizalom, becsület”** elnevezésű programjának néhány, a kommunikáció megújítását szorgalmazó passzusát idézzük: „Át kell tekinteni a külső és belső kommunikáció jelenlegi gyengeségeit, a kommunikáció eszköz- és módszerparkját meg kell újítani, az állomány kreativitását ki kell bontakoztatni. Lehetőséget kell biztosítani számukra véleményük közlésére, kérdéseikkel kapcsolatos válaszok megadására, az interaktív kommunikáció létesítésére. Ennek érdekében **írásban indokolt rögzíteni a rendőrség belső és külső kommunikációjának stratégiáját**, elveit, módszereit, tartalmát, gyakorlásának határait, tilalmi rendszerét, az egyes szintekhez piramis jelleggel tartozó és azokhoz kapcsolódó feladatokat, követelményeket. A stratégia készítése előtt tételen fel kell tárni a kommunikáció gyenge pontjait, annak okait.¹⁰⁷

Ehhez illeszkedve akkoriban született is egy önmagát kommunikációs projektként aposztrofáló írásmű **Főnix** címmel¹⁰⁸, amelyet maga a szerző a rendőrség kommunikációs stratégiájának szánt. A legnagyobb jóindulattal sem lehet elmondani azonban, hogy akként lenne értékelhető vagy értelmezhető. Legföljebb egy javaslatnak vagy véleménynek tekinthető. A szöveg mögött nyilvánvalóan ott állt egy sokéves kommunikációs igazgatói tapasztalat. Az ez idő alatt főlhalmozott ismeretek azonban ömlesztve sorjázta harminc oldalon keresztül, anélkül, hogy azok kiérlelt stratégiává álltak volna össze. A „projekt” tele volt szakmai nonszenszekkel. Néhányat említünk közülük. A 18. oldalon a szerző SWOT-analízissel sorolta a magyar rendőrség erősségei között a következőket:

- „harmonikus vezetés, szervezettség
- minimális, elhanyagolható fluktuáció
- tekintélyes külső presztízs
- egységes és egyetemleges kommunikációs kultúra és filozófia
- magasan 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 tisztában a működő gyakorlattal. Az egész szöveg egyébként nyelvi „igényességével” is illusztrálta a magyar rendőrség akkori kommunikációjának nivóját

¹⁰⁶ A példa innen származik: CSERÉP ATTILA–MOLNÁR KATALIN (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 10. o.

¹⁰⁷ BENCZE JÓZSEF (2008): A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja. ORFK, 27. o.

¹⁰⁸ GARAMVÖLGYI LÁSZLÓ (2007): Főnix. Kommunikációs projekt 2007–2010. ORFK

Amikor megszületik a stratégia, mégsem működik...

2009-ben ugyanaz a főkapitány, úgy tűnik, felismerve a dolog halaszthatatlanságát, egy rendészeti stratégia szükségességét sürgető 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.”¹⁰⁹ Ez a kitűnő megállapítás és sok kifejezetten a stratégiai gondolkodásra valló gondolat vezette be és bocsátotta – igencsak rövid – útjára azt a nagy ívű tanulmánygyűjteményt, amely tulajdonképpen a magyar rendészet rendszerváltás utáni történetének legalaposabb és legmodernebb stratégiájaként fogható föl. Ennek egyik résztanulmánya¹¹⁰ kifejezetten a **rendészeti kultúra átalakításáról** szól, amelyből a jegyzet 4.2.3. alfejezetében már idéztünk. A tanulmányok azonban sajnálatos módon azóta is csupán a rendészettudománnyal foglalkozó kutatók és hallgatók érdeklődésére számíthatnak, ha egyáltalán. Cselekvés nem lett a stratégiai koncepcióból.

Ezek után már „csak” a **munkaterv/akcióterv** kialakítása és megvalósítás van hátra. Az összes eddigi tényező figyelembevételével a munkaterv adja a kommunikációs stratégia lépéseinek zsinórmértékét. Mikor került ki a faliújságra a hirdetés? Elhangzottak-e a meetingen a képzés céljai, részletei? Kiküldték-e az intraneten a felhívást? Itt a cél az, hogy ne Douglas Adams: Galaxis útikalauz stopposoknak című művének gyakran idézett mondatai váljanak valósággá: „Imádom a határidőket. Imádom azt a suhanó hangot, ahogy elhúznak mellettem.”

Sajnos sokszor hagyják el a kommunikációs stratégia záró lépését, a **kiértékelést**. A kiértékelés azt vizsgálja, vajon sikeres volt-e, amit elterveztünk. Hányan nyitották meg a képzésről kiküldött e-mailt és hányan törölték olvasatlanul? Hányan látogatták meg a hírportálra felkerült cikket? Továbbadták-e a vezetők az alkalmazottaknak az elhangzottakat? Egyáltalán: megértették-e az üzeneteket? Sikerült-e valóban a célközönséget megszólítani? A kiértékelés tapasztalatai adják a jövőbeni hatékony kommunikációs stratégia alapjait.

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

„A XX. században kialakult vegyes gazdaságban betöltött állami funkciókhoz képest a globalizáció és a jelenlegi válság új kihívásokat jelent az állami szerepvállalás számára. A fenntartható fejlődés követelménye, a piactökéletesítés megvalósítása, a versenyfeltételek javítása mellett – többek között – a közigazgatás sokoldalú reformját is szükségessé teszi.”¹¹¹ A közigazgatás korszerűsítése Európa- és világszerte más és más irányzatokat, utakat mutat. 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

¹⁰⁹ BENCZE JÓZSEF (2010): Előszó. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. Rendészeti Szemle, 2010. különszám, 8. o.

¹¹⁰ KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN–SZAKÁCS GÁBOR–VALCSICSÁK IMRE (2010): A rendészeti foglalkozási kultúra átalakítása – stratégiai koncepció. Rendészeti Szemle 2010. különszám, 269–327. o.

¹¹¹ BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 23. o.

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

A szervezetszociológia három elméleti 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 fölérendeltségre épülő struktúra jellemezznek, már nem felel meg a XXI. századi kihívásoknak, amelyek középpontjában az információkra és kompetenciákra épülő társadalmi érvényesülés, a tudásgazdaság és az élet minden területén fenntartható fejlődés fémjelének. Ilyen társadalmi közegben nem fenntartható az az erős bürokrácia, amelyet sok esetben tartanak a közigazgatási rendszerek diszfunkcionalitásának¹¹², hiszen immunitást mutat a társadalmi és gazdasági mechanizmusokkal szemben.¹¹³

A bürokratizmustól való eltérés két irányt vehet fel, amelyeket a **professzionizmus** 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 itt is fennáll a széttagozottság 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 az **új kormányzás** (new governance)¹¹⁴ igazgatáspolitikai paradigmáját vezeti be.¹¹⁵

Miért is fontos jelen jegyzet és téma szempontjából mindez? A közigazgatás szervezeti állapota minden állami szektorban munkálkodónak központi kérdéssé kell, hogy váljon. A legtöbb reformot nem lehet pusztán kiadott utasításokkal megvalósítani, kiváltképp nem a közsférában. 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 alapelvei, és ennek kapcsán a szervezetek belső kommunikációja, a munka nyelve, munka eszközei és módszerei. Változnak az emberi kapcsolatok és viszonyrendszerek is.

¹¹² Részletesebben lásd: CROZIER, MICHEL (1981): A bürokrácia jelensége. KJK Kiadó, Budapest

¹¹³ BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 25. o.

¹¹⁴ Bővebben lásd STEURER, R. (2003): Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration, Vienna University of Economics and Business Administration, URL: http://www.governance.at/pdf/Steurer_Strategic%20Public%20Management.pdf, Utolsó letöltés: 2012. július 30. 20.20

¹¹⁵ BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 26. o.

2. táblázat: A munkaszervezés lehetőségei

		Formalizáltság foka	
		gyenge	erős
Komplexitás foka	nagyfokú	2. Professzionális	1. Kompetenciaalapú
	gyenge	3. Foglalkozási	4. Munkaköralapú

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

A szervezetek általában olyan hagyományos szempontokat tekintenek mérvadónak a munkamegosztás kiépítésekor, mint a munkaterületek, foglalkozások száma és a specializációk kapacitása. Bizonyos szakirodalmak azonban a munkamegosztás formáit a formalizáltság és a komplexitás dimenziójában vizsgálják. A változók mértéke szerint megkülönböztetnek (1) kompetencia alapú, (2) professzionális, (3) foglalkozási és (4) munkakör alapú munkamegosztást (2. táblázat). A leghagyományosabb talán ez utóbbi munkaszervezés, ahol az adott **munkakör** határozza meg a kívánt kompetenciákat, tevékenységeket, ebből kifolyólag erős formalizáltság és gyenge komplexitás jellemzi. Tipikus példa lehet a hierarchikus osztálystruktúra. Gyakran kapcsolódik hozzá korfüggő bérezési rendszer. A közigazgatási szervezeteket általában ebbe a típusba lehet sorolni. A **foglalkozás alapú** munkamegosztás szociálpolitikai irányokat követ. A stabil foglalkoztatás elérése a cél, feltételei a minimális iskolázottság, a keresetszerzési lehetőség, az ellátás. A **professzionális** munkaszervezés a munkakör alapú munkamegosztás fordítottja: nagyfokú komplexitás és gyenge formalizáltság jellemzi. Eddigieknél komplexebb hálója a foglalkozások kapcsolatrendszerének, ahol az elvégzendő feladat a mérvadó. Leginkább projektszervezetekre jellemző ez a fajta munkamegosztás, hiszen a középpontban a tudás és a szakértelem áll. A **kompetencia alapú** munkamegosztás csak a formalizáltság fokában, tehát a szabályozottság mértékében tér el az előzőtől, mivel az ismeretek, készségek és kompetenciák metarendszerében osztja be az elvégzendő feladatokat¹¹⁶. A kompetenciák – a munkaerő-felvételi és értékelési funkciókon túl – használható jó eszközök lehetnek a közigazgatás kezében arra, hogy egy modernebb és rugalmasabb, sok esetben hatékonyabb szervezetet alakítson ki.

¹¹⁶ BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010) i. m.: 28. o.

Egy példa : Az Állami Számvevőszék stratégiája

Az Állami Számvevőszék különleges helyet foglal el az államháztartásban. Az ÁSZ a kormánytól független, önálló szervezet, az államháztartási pénzügyek külső ellenőrző szerve, amely az Országgyűlésnek és a törvényeknek van alárendelve. „**Az Állami Számvevőszék alapfeladata az államháztartás forrásainak, azok felhasználásának, valamint az állami és önkormányzati vagyonnal való gazdálkodásnak 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 „**eddig merevebb, hierarchikus rendszert egy rugalmas, a hozzáadott értéket növelő, rendszerezett folyamatokon alapuló szervezet váltja fel**”¹¹⁷, ahol kevesebb a vezetői szint és jellemző a szervezeten belüli horizontális mobilitás. Az Állami Számvevőszéknél végbement változás célja a minőség alapú szervezetrányítás és egy új felfogású munkamegosztás.¹¹⁸ A számvevők eddig ellenőrzési osztályokra beosztva dolgoztak, ám az új, kompetencia alapú modell szerint mind a Számvevői Iroda alá tartoznak, és egy-egy ellenőrzési folyamatot projektmódszerrel készítenek elő. Az ellenőrzés-vezetői posztok időszakosak, és pályázat útján nyerhetők el. A pályamunka tartalmazza a munkafolyamat ember- és kapacitásigényét. A számvevőket a szervezeti felépítés szerint kompetenciacsoportokba sorolják, amelyeket az egyén végzettsége, képzettsége és korábbi munkatapasztalatai szerint alakítanak ki, illetve figyelembe veszik általános és szakmai képességeit, ismereteinek frissességét és fejlődését, súlyozzák azokat. Az új struktúrával és projekt alapú munkamegosztással, a siker érdekében, új kommunikációs kultúrának kell kialakulnia. Itt nem csak e nagy horderejű változás hatásos belső kommunikációjáról van szó, hanem az új rendszer megkövetelte kommunikációs képességekről. Egy-egy ellenőrzési munkán ezentúl újabb és újabb munkatársakkal kell majd együtt dolgozniuk a számvevőknek, közösen kell megtervezniük és felépíteniük a projekteket, és csak hónapokon át alkalmazzák azokat, hiszen utána újabb ellenőrzés, új vezető és munkatársak, valamint új kommunikációs formák és elvárások várnak rájuk. Ez nagy fokú rugalmasságot, empátiát, alkalmazkodóképességet, problémamegoldást és tervezési készségeket vár el tőlük.

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 leírja, hogy milyen az állam szolgálatában dolgozó ideális munkaerő. Ilyen modellek kidolgozására az Állami Számvevőszék Kutató Intézetének már sokat hivatkozott tanulmánya¹¹⁹ szerint a holland és belga köztisztviselők kompetenciaprofilja lehet ékes példa.

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

¹¹⁷ DOMOKOS LÁSZLÓ (2011): Értékközzé megújítás. ÁSZ Hírportál, URL: <http://www.aszhirportal.hu/hirek/ertekorzo-megujitas-az-allami-szamvevoszek-szervezeti-atalakitasa>, Utolsó letöltés: 2012. július 24. 18.55

¹¹⁸ DOMOKOS LÁSZLÓ (2011) i. m.

¹¹⁹ BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 37–38. o.

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 oktatás mind a jövő köztisztviselőit hivatott biztosítani. A fiatalok megnyerésének kulcsa ezen túl az lehet, ha a közigazgatás versenybe száll a munkavállalókért. A versenyszférában egyre inkább elterjedt fogalom a munkáltatói brand/márka építése, vagyis a cégek nem csak termékeikről és szolgáltatásaikról kívánnak egyedülálló képet kialakítani az emberekben, hanem a szervezetek mint munkahelyek szállnak versenybe az emberek bizalmáért, és próbálnak valamilyen különleges lehetőséget, szempontot, egyedi vonást felmutatni. Sok tanácsadó cég vette fel szolgáltatásai közé azt a fajta szervezetfejlesztést, mely során megtalálják a kiaknázható pontokat. Ám a közigazgatás Joker kártyája maga a funkció, amit betölt. Az a szellem, amely szerint a közigazgatási intézmények gondoskodnak az állampolgárok ügyeinek intézéséről, jól létéről, sokak számára csábító lehet. Ám a megfelelő külső kommunikáció nem elég, a belső kommunikáció szervezésében is fel kell vennie a versenyt a hazai és nemzetközi piaci szereplőkkel. Ennek elméleti alapelveit, a hozzáállások és viszonyulások formáit 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 szólnunk.

Gyakorlatok és feladatok a 6. fejezethez

9. „Tovább is van, mondjam még?”

Ebben a **feladatban** a résztvevők – saját tapasztalataik és elképzeléseik segítségével – a kommunikációs stratégiák céljait és okait ismerhetik 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 hozzásegít ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjunk a változásokhoz. Ennek fontosságát emeli ki az egyre terjedő, egész életen át tartó tanulás paradigmája, mely szerint a megújulás, látóterünk állandó bővítése elengedhetlenné 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 egyenlő és szociálisan befogadó társadalom; jobb munkák, képzetesebb, tapasztaltabb, rugalmasabb munkaerő és felkészültebb munkahelyek.

Minden 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 elraktározni 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 alapjaiban nem változtak. Ugyanúgy azonosíthatunk adókat és vevőket, megteremhetjük a kommunikációs csatornát, és kiszűrhetjük a zajokat. A változás a lehetőségek körében és a sikeresség kulcsaként azonosítható kommunikációs kompetenciákban rejlik. A szóbeli és írásbeli kommunikációs formák esetében adekvát készségek 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, az IKT (infokommunikációs technológia) eszközeit, valamint hangsúlyozzuk a kompetenciák szerepét ezek használatában. Majd szó esik a szervezeti és egyéni szinten azonosítható kommunikációs kompetenciáról, és példákkal igyekszünk illusztrálni a belső kommunikáció megszervezésének ezen elemeit.

7.2. Az információ kezelésének dimenziói

A szervezetek belső kommunikációját több szempont szerint vizsgálhatjuk, különösen a közigazgatásban, ahol, mint már a 2.3. alfejezetben utaltunk rá, történelmi és szakmai hagyományoknak megfelelően külön nyelvezet és információkezelési módok uralkodnak. A belső kommunikáció megszervezésének lépései, a használható eszközök azonban itt sem különböznek a többi piaci vagy nonprofit szervezetenél alkalmazottaktól. Divatos fogalommal élve, a

kommunikáció-menedzsment az a tevékenység, amely a külső és – véleményünk szerint – környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi befolyásoló faktort összegyűjti, összehangolja a célkitűzésekkel, a stratégia megvalósításának szolgálatába állítja őket, irányítja és ellenőrzi a kommunikációs folyamatokat és méri az eredményességüket¹²⁰. 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 megtennünk¹²¹:

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

A kommunikációs reformok sikere nem csak a jól megtervezett akcióterveken múlik. 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. Közkinccsé kell tennünk a célokat és az okokat, amelyek a folyamatokat 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 merülnek fel a legnagyobb problémák vagy alkalmazhatósági nehézségek.

A kommunikációs folyamatok kialakításánál figyelembe kell vennünk a **törvényi, jogszabályi háttér**et, 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 íratlan normákkal, amelyek az alapvető működést meghatározzák. A **formalizáltság** és **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 számítógépesen is raktározzák, így különösen nagy kihívás, hogy ne vesszünk el az

¹²⁰ BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 102–103. o.

¹²¹ ZERFAB, A. (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Idézi BORGULYA ISTVÁNNÉ: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010., 103. o.

adminisztráció útvesztőjében.¹²² A sajátos **belső nyelvről** és a közigazgatási **intézményekről alkotott képről** a 2.3. alfejezetben már esett szó, itt befolyásoló szerepük 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 birtokában gyorsan használatba vehetünk.

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

3. táblázat: Az intern kommunikáció jellemzői

Csoportosító tényezők	Jellemzők		
	formalizáltság	formális	informális
irány	lefelé	felfelé	vízszintesen
a külső-befogadó váltakozása	egyirányú	kétirányú/dialógus	
forma	nyomtatott írásbeli	szóbeli	elektronikus
a célcsoport nagysága	egy személy	csoport	teljes állomány
tartalom	makrotéma	mikrotéma	
időbeli előfordulás	egyszeri	rendszeretlen	rendszeres

Forrás:

BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben.

Akadémiai Kiadó, Budapest, 34. o.

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

¹²² Vö.: BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, 33. o.

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 eszközöket, 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 levelezőrendszerekkel, 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 jelszóhoz olyan engedélyek kapcsolhatók, amelyek behatárolják a munkatárs bizonyos anyagokhoz való hozzáférést, így például egy jelentés vagy titkosított irat az illetéktelenek elől könnyen elzárható. A számítógépes hálózatok három válfaját különíthetjük el:

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

Közigazgatási példa külső-belső kommunikációs technológiára
Elindult az ÁSZ hírportál (2011. február 14.)¹²³

„A hivatalos ÁSZ honlap mellett egy aktív, tartalmában folyamatosan frissülő „hírportál” jött létre, amely sokkal több hír, kép és videó közlésére alkalmas. A számvevőszék célja, hogy a közvélemény, a sajtó és az országgyűlés tagjai tájékozódási pontnak tekintsek ezt a felületet.

Az Állami Számvevőszéknél 2010-ben fogalmazódott meg a gondolat egy új portál létrehozására, mely dinamikusabb, tartalmában folyamatosan frissülő, és megmutatja a számvevőszéki munka hasznosságát, valamint a munkatársak szakmai aktivitását és tevékenységét. A honlapon továbbra is megjelennek azok az információk, amelyek megjelentetésére a törvény kötelez, továbbá az ÁSZ fontosabb hírei röviden és tárgyilagosan. A hírportál a számvevőszék híreit bővebben, színesebben jeleníti meg, továbbá számos eseményről csak itt tájékoztatunk. Cél, hogy a közvélemény, a sajtó, a média, a szakma és nem utolsósorban az országgyűlés tagjai, tisztségviselői az Állami Számvevőszék online felületeit tekintsek a tájékozódási pontnak. Ehhez gondoskodni kell a saját hírek begyűjtéséről, feldolgozásáról, naprakész publikálásáról. Ez új szemléletet kíván a szervezettől. Az ÁSZ szervezeti egységeinek, szakembereinek minden hírről (legyen az az ellenőrzéssel, a stratégiai tervezéssel, a hazai és nemzetközi együttműködésekkel, az egyéb, törvény alapján végzett számvevőszéki feladatokkal, vagy a tudományos munkával kapcsolatos), haladéktalanul tájékoztatnia kell, méghozzá az esemény előtt és után megszerkesztett tudósítás, hír formájában. Ehhez kapcsolódóan a számvevőszék oktatást tartott a szervezet egységeinek, szakembereinek. Az előadáson Domokos László, az ÁSZ elnöke hangsúlyozta a hírportál fontosságát, a saját hírek első kézből tudósításának jelentőségét. (...) Napi rendszerességgel jelennek majd meg friss hírek a hírportálon, rangos előadásokról, díjakról, közéleti, tudományos találkozókról, nemzetközi eseményekről, valamint a jelentésekkel és az ellenőrzésekkel kapcsolatban is beszámolunk. A hírekről, eseményekről közvetlenül maguk a résztvevők, a szakértők tájékoztatnak. Így igazán első kézből, hitelesen és torzítatlanul jutnak el a hírek az olvasókhoz.” A Hírportál kiváló példája lehet a külső és belső tájékoztatás metszetének.

¹²³ ÁSZ hírportál, URL: <http://www.aszshirportal.hu/hirek/elindult-az-asz-hirportal>, Utolsó letöltés: 2012. július 30. 17.35

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 felütötte a fejét, noha a magánéletünkben a technikai fejlődés következtében lassan túllépünk rajta. Sok új fejlesztés épít 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 segítségével létrehozhatunk olyan közös felületeket, naptárakat, dokumentumszerkesztőket, hirdetőtáblákat, munkaellenőrző rendszereket, melyeket egyszerre több munkatárs szerkeszthet, alakíthat, vagy akár csak megfigyelhet.** Az olyan kommunikációs felületek válhatnak 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 (profilok, tematizált fórumok, üzenőfal stb.) integráljuk a rendszerbe, a hivatali kommunikációs felület visszakap egy kis személyes színezetet.

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, sértő hangnem kerülése) lefektetése a beindítás előtti első 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. Amitől ezek a programok már második generációsak számítanak, az a válaszokon és reakciókon múlik. Ezeken az oldalakon kedvünkre válaszolhatunk, kedvelhetjük és utálhatjuk a megjelent tartalmakat. Egyszerre beszélgethetünk a világ több pontján élő ismerősökkel és ismeretlenekkel, és az egész világgal megoszthatjuk az életünket, ha akarjuk. A közösségi és megosztóoldalak számos kritika éri, amelyeket mindenkinek magában kell mérlegelnie, de a tényt nem szabad elfelejteni: a mai gyerekek nagy többsége ebben a világban nő fel, és ebben a világban fog majd élni, dolgozni. Meg kell teremteni a lehetőséget számukra és számunkra, hogy biztonságosan és a megfelelő szabályok szerint használják ki a lehetőségeket. Az oktatás és a munka világa számára is több lehetőséget rejt a közösségi média, amellyel felgyorsítható a kommunikáció. Az iskolákban pillanatok alatt modellezhető és illusztrálható a tananyag. A munkahelyeken pedig a tudás és információ kezelése és cseréje gyorsul fel. Az egyik legnagyobb és nehezen kezelhető kritika a Web2 terjedésében, hogy a globalizáció és a technika növeli a társadalmi különbségeket, hiszen mi lesz azokkal a gyerekekkel és felnőttekkel, akik nem jutnak számítógéphez. Viszont a távolságok leküzdhetők, egy számítógép és Internet segítségével virtuálisan járhatunk a Harvard Egyetemre, a világ híres egyetemeinek professzorainál vehetünk fel ingyen (!), online (!) kurzusokat, legtöbbről még igazolást is kapunk! Így a lehetőségek kérdése egy újabb dimenzióval bővült. A kérdés megoldása nem könnyű, de a folyamatokkal szembemenni nem tudunk. Gondoljunk arra, hogy a technika eddig is számos pozitív változást hozott a világ problémáinak megoldásában. Ha megtanulunk vele ésszerűen és etikusan bánni, továbbra is a hasznunkra lesz.

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 hasznot, 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 menedzsmentjét 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 számukra 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 is az a kompetencia?** A köznapi szóhasználatban a kompetencia adott feladatok elvégzésére való képesség. Ha valaki kompetens egy cél elérésben, felméri a szükséges ismereteket, alkalmazandó képességeket és magatartásformákat, képes a hozzá vezető lépések elvégzésére, a megoldásra. Az Európai Unió 2006-os lisszaboni kulcskompetenciái¹²⁴ elengedhetetlenek 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 hasznosabb 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 egymást. 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 nemzedéknek tanulnia kell. A lány kompetenciákon 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”,

¹²⁴ HENCZI LAJOS (szerk.) (2009): A felnőttoktatás. A felnőttek tanításának-tanulásának elmélete és gyakorlata. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 103–110. o.

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 fordítson.

A kompetencia fogalmát nem csak egyéni, hanem szervezeti oldalról szemlélve is alkalmazhatjuk. A szervezeti kompetenciák azok a tagok által felhalmozott kollektív tapasztalatokból épülő tudáselemek, amelyek a szervezeti környezetben megteremtik a szervezet tagjai számára az adott feladat, tevékenység sikeres elvégzését. Az új tagok és új tapasztalatok következtében folyamatosan változnak, így alakulásukra, alakításukra időt kell szánni közös gondolkodás, esetleg közös tanulási alkalmak megteremtésével. A technikai kompetenciák és alkalmazások mellett nem szabad elfelejtenünk a személyes és szociális kompetenciák fejlesztését. A kommunikáció az alapja egy szervezet működésének. A 6.2. alfejezetben bemutatott 7 S modell minden szintjén meghatározó, fontos elem. A munkafolyamatokon túl a tudásátadás, az érdekérvényesítés és a konfliktuskezelés alapja. A 7. fejezetben pedig igyekeztünk a modernitás és a kompetenciák témakörét körüljárni. Végezetül álljon itt egy olyan képzési program példája, amely nem megkerülve a modern értékeket, a kommunikációs készségfejlesztésre (is) alapozva biztosítja a munka világában való helytállást.

A Pegazus készségfejlesztő Program

Az Edutus Főiskola Pegazus Programjában¹²⁵ egy teljesen egyedi támogatási rendszert dolgozott ki. Összehangolt működése megadja a választ a munkavállalók képzése, a munkaadói oldal és a felsőoktatás legégetőbb kérdésére: Hogyan lehet a három szereplőt összekötni egymással? A Pegazus 4 célul tűzte ki, hogy a felsőoktatás eszközeivel a munkaerőpiac számára a legkiválóbb profilírozott munkaerő megteremtésében, kiképzésében biztosít partnerséget. Ennek érdekében együttműködik a piaci szereplőkkel, a munkáltatókkal és a munkavállalókkal. A Pegazus képzés során a hallgatók olyan készségeket, képességeket, gyakorlati tudást, kapcsolatrendszert szereznek, amely a diploma után mind számukra, mind a munkáltatójuk számára elősegíti, biztosítja az értékteremtő folyamatban való magasabb színvonalú részvételt. A Pegazus képzés segítségével a gazdálkodó szervezetek olyan képzetesebb munkavállalóra tesznek szert, akik a képzés közben is helytálltak a munkafolyamatban, és már azalatt is növelik a szervezet értékét. 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 hivatalos háttérrel. Az abszolút háttértámogatás a helyben lévő konferencia- és tárgyalótermek, valamint az irodatechnikai szolgáltatások meglétével teljesedik ki. Az Edutus Főiskola célja, hogy a Pegazus 4 – a munkáltatók ajánlása alapján – anyagilag is segítse és támogassa partnerei munkavállalóinak diplomaszerzését. A tehetséges, de anyagilag rászoruló munkavállalók és gyermekeik számára a szakmai és a szolgáltatás jellegű (pl. kedvezményes szállás, jegyzetek, nyelvoktatás, laptop, kerékpár) támogatáson túl anyagi segítségnyújtásban is részesülnek különleges és egyedülálló felsőoktatási finanszírozási forma segítségével. A leendő munkavállaló hallgató a Pegazus 3.0 igénylésével a képzési, a lakhatási, sport-, rekreációs és étkezési költségeit fedezheti felsőfokú tanulmányai során. A tehetségprogram segítségével a leendő hallgató értéket teremt a munkáltatójánál/partnervállalkozásoknál a Hallgatói Erőforrás Központon keresztül folytatott munkája során, amivel – a szakmai tapasztalat megszerzésén túl – könnyen előteremtheti a fedezetet arra a megelőlegezett finanszírozási keretre, amit a Pegazus 3.0 kamatmentesen nyújt számára a felsőfokú tanulmányok megkezdésekor.

¹²⁵ Az Edutus Főiskola Pegazus Programjáról lásd: URL: <http://www.kemkik.hu/index.php?id=6328> Utolsó letöltés: 2012. július 25. 14.40

Gyakorlatok és feladatok a 7. fejezethez

12. „Stratégia@szörf.hu”

A 6. fejezethez kapcsolódva ebben a **feladatban** a cél minél több közigazgatási intézmény által 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

- ÁSZ hírportál, URL: <http://www.aszhirportal.hu/hirek/elindult-az-asz-hirportal>, Utolsó letöltés: 2012. július 30. 17.35
- Az EU hivatalos információs és kommunikációs stratégiája URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:092E:0403:0407:HU:PDF>, Utolsó letöltés: 2012. július 21. 10.30
- BÁGER GUSZTÁV (2010): A kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban – Egy empirikus vizsgálat főbb eredményei. In: BÁGER GUSZTÁV–CZAKÓ ERZSÉBET (szerk.) (2010): A közszféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest, 95. o.
- BÁGER GUSZTÁV–BALOGH GÁBOR (2010): Kompetencia alapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Állami Számvevőszék Kutató Intézete, Budapest
- BAKACSI GYULA (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BENCZE JÓZSEF (2008): A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja. ORFK
- BENCZE JÓZSEF (2010): Előszó. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. Rendészeti Szemle, 201. különszám, 3–11. o.
- Bevezetési útmutató a CAF (Általános Értékelés Keretrendszer) szerinti önértékelés megvalósításához. (2004). Szerk.: MENNER ÁKOS. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Budapest
- BORGULYA ISTVÁNNÉ (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. In: Vezetéstudomány, XXXVIII. Évf. 7–8. sz., 51–66. o.
- BORGULYA ISTVÁNNÉ (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest
- BORGULYA ISTVÁNNÉ (2005): A szervezeten belüli kommunikáció a közszolgálatban. In: Karoliny M.–Lévai Z.–Pooór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 217–233. o.
- BUDA BÉLA (1998): Empátia... A beleélés lélektana. Ego School Bt., Budapest, fülszöveg
- BUDA BÉLA (2009): Empátia a vezetésben. In: KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, 247–258. o.
- COUPLAND, DOUGLAS (2007): X generáció, Modern Könyvtár, Budapest
- CROZIER, MICHEL (1981): A bürokrácia jelensége. KJK Kiadó, Budapest
- CSERÉP ATTILA–MOLNÁR KATALIN (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 3–41. o.
- Csoportos együttműködés, szervezeti kultúra, szervezeti adaptáció. Résztevői kézikönyv (2012): Nemzeti Közigazgatási Intézet–Konett Team, Budapest

- DOMOKOS LÁSZLÓ (2011): Értékorzó megújítás. ÁSZ Hírportál, URL: <http://www.aszhirportal.hu/hirek/ertekorzo-megujitas-az-allami-szamvevoszek-szervezeti-atalakitasa>, Utolsó letöltés: 2012. július 24. 18.55
- DRIMÁL ISTVÁN (2007): Konfliktusok kezelése a munkahelyi szervezetekben. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 251–266. o.
- Európai felmérés a munkakörülményekről – az eredmények áttekintése 2010. URL: http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_hu.htm utolsó letöltés: 2012. július 28. 17.20
- FARKAS FERENC–KAROLINY MÁRTONNÉ–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF (2008): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- FÖLDVÁRI TAMÁS (1971): Társadalomkép, gazdaság-politikai nézetek, elégedettség. (Iparban dolgozó műszakiak és közgazdászok körében végzett kutatás néhány tapasztalatáról. Ergonómia, 1, 56–60. o.
- GARAMVÖLGYI LÁSZLÓ (2007): Főnix. Kommunikációs projekt 2007–2010. ORFK
- HENCZI LAJOS (szerk.) (2009): A felnőttoktató. A felnőttek tanításának-tanulásának elmélete és gyakorlata. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- HERZBERG, F. R. (1996): Work and the nature of the man. Word Publishing, Cleveland
- JÓZSA ZSUZSANNA (2007): Játszmák a szervezetekben. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 215–230. o.
- KLEIN SÁNDOR (2009): Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest
- KOPP MÁRIA–SKRABSKI ÁRPÁD: Magyar lelkiállapot az ezredforduló után. Távlatok 86. szám, 2009., 32–52. o.
- KOVACH, R. C. (1994): Matching assumptions environment in the transfer of management practices. International Studies of Management and Organization, 24. 83–99.
- KRASZ KATALIN (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, Budapest
- KRASZ KATALIN (2012): A munkahelyi elégedettség befolyásoló tényezők. BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék. URL: erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt52m006/munkahelyi_elegedettseg.pdf, Utolsó letöltés: 2012.07.29. 10:40
- KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN (2007): Előszó az integrált társadalomtudományi képzés c. tantárgyhoz. In: MOLNÁR KATALIN (2007): Rendészeti kommunikáció vezetőknél. RTF, Budapest, 2007., 10–13. o.
- KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN (2010): A szociális kompetenciák szerepe a mester szintű rendészeti képzésben. Rendvédelmi Füzetek 2010/2. szám, 21–32. o.

- KRÉMER FERENC–MOLNÁR KATALIN–SZAKÁCS GÁBOR–VALCSICSÁK IMRE (2010): A rendészeti foglalkozási kultúra átalakítása – stratégiai koncepció. Rendészeti Szemle 2010. különszám, 269–327. o.
- MAGYAR JUDIT (2007): A mediáció mint a konfliktuskezelés alternatív módja. In: Mészáros Aranka (szerk.) Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó, h.n., 267–284. o.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM), 2011. június 10.
- MAIER, N. R. F.–HOFFMANN, L. R.–HOOVEN, J. J.–READ, W. J. (1961): Superio-Subordinate Communication in Management. American Management Association , New York
- MOLNÁR KATALIN (2001): Kommunikáció a rendvédelmi munkában. Rendőrtiszti Főiskola–Rejtjel Kiadó, Budapest
- MOLNÁR KATALIN (2007): Rendészeti kommunikáció vezetőknek. Rendőrtiszti Főiskola, Budapest
- MOLNÁR KATALIN (2011): A rendőrségi ügyeletesek képzésének megújítása. Belügyi Szemle 2011/9. szám, 124–150. o.
- NICHOLS, R. G. (1962): Listening in good business. Management of Personnel Quaterly, Winter
- PALLAI KATALIN (2012): Vitarendezés és konfliktuskezelés – jegyzet/gyakorlati segédlet. Kézirat, 68 o.
- PERZCEL TAMÁS (1992): Értékorientáció és a munka világa. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- PFEIFFER NORBERT (2010): A rendőri kommunikáció sajátosságai. Szakdolgozat, Rendőrtiszti Főiskola
- STEURER, R. (2003): Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration, Vienna University of Economics and Business Administration, URL: http://www.governance.at/pdf/Steurer_Strategic%20Public%20Management.pdf, Utolsó letöltés: 2012. július 30. 20.20
- SZILÁGYI KATALIN (2008): Elkötelezett vezetők kellenek a teljesítményértékeléshez. <http://www.hrportal.hu/hr/elkotelezett-vezetok-kellenek-a-teljesitmenyertekeleshez-20080318.html>
- TARI ANNAMÁRIA (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
- TARI ANNAMÁRIA (2011): Z generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
- URL: <http://www.kemkik.hu/index.php?id=6328> Utolsó letöltés: 2012. július 25. 14.40
- URL: <http://www.kozigostondij.gov.hu/> Utolsó letöltés: 2012. július 30. 09.14
- URL: <http://www.le.ac.uk/pgprospectus/courses/distance/safetysecurity/policeleader.html> Utolsó letöltés: 2010. január 14. 08.50
- URL: http://www.politieacademie.nl/politie/_EN/EducationProgrammes/ Utolsó letöltés: 2010. január 10. 15.33

URL: <http://www2.budavar.hu/index.php?node=news&id=725> Utolsó letöltés: 2012. július 30.
14.35

VARGA JÚLIA (2012): A tanulás, mint értékteremtő folyamat szerepe a vállalatok működésében.
Budapesti Gazdasági Főiskola, Pénzügyi és Számviteli Kar, Szakdolgozat

ZERFAß, A. (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Idézi
BORGULYA ISTVÁNNÉ: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben.
Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010., 103. o.

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 fognak a játékosok.

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

A játék végeztével a csoport értékeli a látottakat. A résztvevők elmondják, mit tapasztaltak a gyakorlat során. A megfigyelők felidéznek 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 ebéidőt 12.00–12.45 között, a funkcionális főosztályokét 13.00–13.45 között határozom meg. A minisztériumi gyakorlatukat töltő mintegy 16 ösztöndíjas kolléga étkezési ideje 14.00–14.45 között lesz. Az ösztöndíjasoknak ezzel is lehetőséget szeretnénk biztosítani arra, hogy tapasztalataikat kicseréljék egymással, további sikeres együttműködésük érdekében az étkezéseket csapatfejlesztő funkciónak is tekintjük.

Jelen utasítás 2012. szeptember 1-jén lép hatályba. A működés tapasztalatairól és az egyéb cafeteria szolgáltatásokról 2012. december 15-én fórumot tartunk. A fórum napirendjéről külön levélben rendelkezem.

Kovács Gábor

államtitkár

¹²⁶ A szöveg eredetileg a Nemzeti Közigazgatási Intézet 2012-ben a közigazgatási ösztöndíjasok részére szervezett tréningjének kommunikációs moduljából származik, az ott használt szemléltető szöveg átdolgozott változata.

2. „Rossz szokások”

Az alábbi szövegben olyan kommunikációs eljárásokat találhat, amelyek egy szervezet hatékony működését akadályozzák, nehezítik. 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 „tájéztekezlete”, ő beiktatása után azért ül le „négy szemkört” a kapitányokkal, hogy tájékozódjon a helyi rendőri szervek helyzetéről, a munkát nehezítő körülményekről és a szakmai problémákról. Vagyis vezetői munkáját megkönnyítendő, valódi információkat, visszajelzéseket szeretett volna kapni.

Pusztába kiáltott szó...

A normaalkotásról szóló utasítás előírja a tervezetek véleményeztetését. A szabályozás a normatervezetek koordinációját és nem a vélemények figyelembevételét rendeli el. Azt, hogy mennyire kíváncsiak a területi, helyi szervek javaslataira, jelzi, hogy naponta érkeznek tíz-hetven oldalas tervezetek egy-, esetleg kétnapos határidővel. Gyakran a tervezetek elolvasására sincs idő, nemhogy a tisztességes átgondolásukra. Az pedig a megjelent normákon látszik, hogy nem sok értelme van bármit is írni. A véleményeztetési eljárást többnyire ugráltatásnak és adminisztratív tehernek élik meg a rendőrkapitányságok.

Aktualitását vesztett belső tájékoztatás...

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

¹²⁷ A példák az alábbi írásból származnak: Cserép Attila–Molnár Katalin (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. Rendészeti Szemle 2010/2. szám, 3–41. o.

állomány az előírásoknak megfelelően végezte munkáját. A jelentésben szereplő történeti tényállás és az elkövető magatartását leíró részek vizsgálata alapján a rendőrök sérelmére elkövetett cselekményt megakadályozni nem lehetett.” Nevetséges, hogy két hónap után minősített iratban („Nem nyilvános”) adnak ki tájékoztatót – szolgálati tapasztalat címén – azok után, hogy az eseményt a sajtóban keresztül-kasul elemezték. Az interneten mindent el lehetett olvasni, csak éppen belső tájékoztatás nem volt. Ugyanígy jártak el a 2006. októberi események kapcsán is.

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...

A regionális gazdasági igazgatóságok létrehozásával nemhogy egyszerűbb, de még nehezebb lett az élet. Adminisztrációs hegyek keletkeznek, erre példa a rendőrkapitányság egyik őrsén kifogyó tintapatron (vagy bármi más anyag) pótlása. Az őrsparancsnok ír egy igénylést a rendőrkapitányság hivatalvezetőjének, a hivatalvezető az igénylést láttamoztatja a kapitányságvezetővel, majd megküldi a megyei hivatalvezetőnek, aki az igénylést a megyei rendőrfőkapitány elé terjeszti. A főkapitány által jóváhagyott igénylést megküldik a GEI igazgatójának, aki azt engedélyezi – vagy nem! Alig két-három hét (esetleg egy sürgető telefon), és a rendőrőrsön újra lehet nyomtatni... Az senkit sem zavar, hogy a büntetőeljárás törvény értelmében a terhelt által kért – és illetéklerovással kifizetett – eljárási iratokat eközben kötelező kiadni.

Amikor csak a kirakattal törődnek...

Ezt példázza a 2007 tavaszán kipattant botránysorozat belső kezelése (E. Zsanett-ügy, a Széna téri bankrablásnál való pénzlopás, majd a közlekedési rendőrök tömeges korrupciója). Mindez és ennek sajtója, illetve a közvéleményben való negatív lecsapódása nyugtalanságot okozott az állomány körében. Még vidéken is rosszul érezték magukat a rendőrök, általános volt a vélekedés, hogy nem jó most Magyarországon rendőrnek lenni. Az országos vezetés telefonos közvélemény-kutatással kívánta felmérni 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 információk nélkül próbálták megnyugtatni az állomány tagjait, a hierarchia magasabb szintjein lévő szervezetek teljes egészében negligálták a belső kommunikációt, a hangsúly a külvilágra irányuló kommunikációra helyeződött. Egyenesen felháborította az állományt az, hogy a legfelső vezetésnek csak a közvélemény számára volt mondanivalója (zöldszámos telefonvonal), 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 negatívát, majd egy pozitívát. 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 hívhatja 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 bizalmas ügyben segítséget kér tőle!

Az egyes jeleneteket játsszák el! A többi csoport megnézi, majd azonnal értékeli 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 résztvevő játssza el az alábbi jeleneteket, majd először a résztvevők, utána pedig a csoport értékelje az átélteket, a látottakat! Természetesen az egyes szereplők csak a saját szerepleírásukat ismerhetik.

Szerepleírások:

Aa) Ön vezető, s egyik beosztottja azzal a kéréssel keresi fel Önt az irodájában, hogy engedje el őt szabadságra. Egy éppen most beeső határidős munka miatt Ön ezt nem tartja lehetségesnek, mert ezt a kollégát szemelte ki a leadandó munka szakmai irányítójának (az érintettet még nem tudta értesíteni 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 főnökéhez, hogy ezt jelezze neki. Ön tudja, hogy általában sok munkájuk van ebben az időszakban, ezért nem tudhatja, 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! Akárhogyan is, de érje el, hogy a beosztott igent mondjon, s a munka határidőre el legyen végezve!

Bb) Ön napok óta gyengélkedik, de erről nem szólt senkinek. Főnöke egy nap azzal nyit be az irodájába, hogy egy fontos határidős munkát Önre bízson. 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?”

A kommunikációs stratégiák célja és okai intézményenként és környezettől függően változhatnak. A 6.3. alfejezetben kínált lista már csak ezért sem lehet teljes. Itt az a feladat, hogy ezt a listát egészítsék ki saját tapasztalataikkal és elképzeléseikkel.

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 poszttereken 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 őket?

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!