

1. A hatékony közszolgálati szervezet

Farkas Johanna

Önmagában az ismeret nehezen hasznosul a gyakorlatban; a megszerzett tudást a megfelelő közegbe ágyazva, feldolgozva, elmélyítve lehet csak alkalmazhatóvá tenni. Ez igaz nemcsak az egyén, de a szervezetek fejlődésére is. Ha az egyén fejlődési igénye nem találkozik a szervezet vagy adott esetben a társadalom fejlődési igényével, a közszolgálatra jellemző fejlesztési törekvések sem tudnak megvalósulni. Brown (2005) szerint társadalmi szempontból hét feltételnek kell teljesülnie a képességek hatékony hasznosulása érdekében (CSATH 2012). Ezeket a közszolgálati szervezetekre vonatkozóan a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

- A kormány, a munkáltatók és a szakszervezetek egymás közti *konszenzusra* törekednek a munkavállalók tudásának, képességeinek magasabb szintre emelése tekintetében.
- A hozzáadott *értéktanteremtéssel, innovatív szemlélettel* rendelkező közszolgálati szervezetek képesek az új lehetőségeket megtalálni és kiaknázni.
- A munkavállalók megfelelő képzésével, *továbbképzésével* szakmai tudásuk elmélyül, s ezt a gyakorlatban kamatoztathatják. (Ez valósul meg a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Központ szervezésében a képzések, szakirányú továbbképzések, valamint a közigazgatási vizsgák tekintetében.)
- Megfelelő *gazdaságfejlesztési célok* megvalósítása a hatékony közszolgálat érdekében.
- Az egyetemeken, kutatóintézetekben folytatott *alap-, illetve alkalmazott kutatások* akkor tudják támogatni a közszolgálatot, ha azok alkalmazható ismeretekkel szolgálnak.
- A közszolgálati szervezetek kultúrájának szerves elemét kell képeznie az *együttműködési hajlandóságnak*, hogy a szakterületek hatékonyan tudjanak egy-egy cél, ügy érdekében fellépni.
- Az, hogy a *hátrányos helyzetűek* is kibontakoztathassák képességeiket, a közszolgálatban dolgozóktól toleranciát és megfelelő hozzáállást igényel.

A közszolgálati struktúra szervezetirendszerének kardinális elemét alkotják azok az emberek, akik tervezik, végrehajtják, ellenőrzik és irányítják a közszolgálati feladatokat. „Nélkülük nem működhet a közszolgálat, felkészültségük, munkájuk minősége és elkötelezettségük alapvető hatással van a közszolgálat eredményességére és hatékonyságára” (SZABÓ–SZAKÁCS 2016, 27.).

A személyi állomány felkészültsége tehát döntő jelentőségű a közszolgálatban: a munkavállalók motivációi, erőfeszítései, döntései, együttműködésre való készségük mind meghatározza a szervezeti teljesítményt (BAKACSI 2004). Emellett a közszolgálati feladatokat

ellátó dolgozóknak és vezetőknek széles körű pszichológiai tudásra van szükségük (BÁBA–BERDE 2010). Ez a könyv szándékaink szerint – ahogy az első rész (HALLER–FARKAS 2018) is – kellő alapossággal és speciálisan a közszolgálatban jelentkező kihívások bemutatása mentén segíti a pszichológiai folyamatok megértését. A közszolgálati feladatokat ellátó szervezetek számára a társadalomtudományoknak és különösen a pszichológiának kettős iránya van. (FARKAS 2018). Egyfelől egyfajta „szervezeti önismeret” szükségeltetik, mivel ezeket a szervezeteket a társadalom hozta létre és tartja fenn azért, hogy a köz javát szolgálják; másfelől ezeknek a szervezeteknek a működése visszahat a társadalomra. Éppen ezért rendkívüli jelentőséget rejthet magában a szociálpszichológiai, valamint a munka- és szervezetpszichológiai ismeretek megléte. A pszichológia ezen ágai ugyanis természetüknél fogva éppúgy megkövetelik a tudományos alaposságot, az akár számokra és így gazdasági mutatókra is lebontható ismeretek megszerzését, mint azt, hogy minden körülmények között a pusztá számokká soha le nem redukálható embert tegyék meg vizsgálataik központi tárgyává.

A könyv fejezetei ezért egyfajta hierarchiába is szerveződnek. Fekete Márta által írt *A kommunikáció alapjai és a vezetői kommunikáció* című fejezetben a kommunikáció fogalmainak bevezetésére és a kommunikáció modelljeinek bemutatására kerül sor, amelyek az emberi kapcsolatoknak mintegy alapjai.

Az *Ügyfélszolgálati pszichológia* című fejezet – amelyet Borbély Zsuzsanna és Tegye Andrea Cecília írt – a közszolgálati pszichológia specifikus területeit tárgyalja. Olyan témaköröket érint, mint az ügyfelek tulajdonságai, a kliensközpontúság, az asszertivitás, a konfliktusok. Ezek a témakörök átmenetet képeznek az alapoó ismeretek és a szakmai törzsanyag, illetve a differenciált szakmai ismeretek között, pszichológiai megközelítésben.

Hegedűs Judit *Pedagógiai alafogalmak* című fejezete olyan pedagógiai ismereteket tartalmaz, amelyek a közszolgálatban előforduló képzések, meetingek, tárgyalások során alkalmazhatók.

A devianciák – a pszichopatológia alapjai Haller József professzor úr írása, amely kiemeli, hogy az egészségpszichológiai problémák két szempontból is jelentősek a közszolgálatban: egyrészt ez a fajta munka kockázatot jelent a mentális egészségre, másrészt az ügyfelek mentális egészsége kihívásként jelentkezhet munkavégzés közben.

A mentális egészség témakörét tárgyalja a *Mentálhigiéné és vezetői mentálhigiéné* című fejezet, amelyet Malét-Szabó Erika írt.

Berde Csaba professzor úr *A vezetői egyéniség* című fejezetben a vezetői szerepek jelentőségét hangsúlyozza, a vezetési stílus szerepét írja le, kiemelve a szituációk, a szervezet, a vezető és a beosztottak közötti kapcsolat komplex vizsgálatának szükségességét.

Molnár Rita *Neuroleadership* című fejezete egy új, hazánkban kevésbé ismert területre kalauzolja az olvasót. A modern képalkotó eljárásokon alapuló kutatások eredményeire alapozva hangsúlyozza, milyen fontos a közszolgálatban is, hogy a vezető tudatosan végezze a munkáját a döntéshozatal, a problémamegoldás, az érzelmszabályozás, a másokkal való együttműködés, a változások kezelése terén.

Az *Érzelmileg intelligens vezető és szervezet* című fejezetben Tegye Andrea Cecília az érzelmi intelligencia alafogalmainak bemutatását követően az érzelmi kompetenciák fontosságára, fejlesztési lehetőségeire hívja fel a figyelmet és ad ajánlásokat.

Bolgár Judit professzor asszony a *Vezetés- és szervezetpszichológia* című fejezetben az alapvető fogalmak tárgyalását követően hangsúlyozza a szervezeti kultúra jelentőségét,

amely reprezentálja a szervezet tagjainak értékeit, attitűdjeit, szokásait, hiedelmeit, véleményeit. Ezenkívül a szervezeti struktúrából fakadó vezetési formákat és azok jellegzetességeit részletezi, amelyek segíthetik a mindennapi vezetési folyamatok gördülékenyebbé válását.

Visontai-Szabó Katalin egy személyben ötvözi a jogászt és a pszichológust, ezért a *Jogi pszichológia* című fejezetet a hazai kutatók egyik leghitelesebb alakjaként jegyezheti. A közel százéves tudományág leginkább kutatott kérdéseit fejtegeti (például a traumatizálódott szemtanúk emlékezete, tanúvallomások megbízhatósága), továbbá azt, hogy mennyiben nyújt stabil keretet a pszichológia a jogtudományban, illetve vizsgálja a jogpszichológiatudományban betöltött szerepét is.

Kiss Paszkál két fejezetet írt, mindkettőt viszonylag fiatal tudományágról: *A döntés pszichológiája* című fejezet fókuszában a közgazdaság és a pszichológia határán megjelenő fogyasztó és értékteremtő ember áll, a *Politikai pszichológia* című fejezet pedig a politikai közvélemény, a választói magatartás, valamint a politikai vezetők személyes jellemzőinek pszichológiai hatásmechanizmusait tárgyalja.

Irodalomjegyzék

- BÁBA É. – BERDE Cs. (2010): *Az idő – a XXI. század erőforrásáról vezetőknél*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház.
- BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula.
- CSATH M. (2012): A humán tőke mint versenyképességi tényező. In POÓR J. – KAROLINY M. – BERDE Cs. – TAKÁCS S. szerk.: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, CompLex. 37–53.
- DOBÁK M. – ANTAL Zs. (2010): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Aula.
- FARKAS J. (2018): Pszichológia és közszolgálat. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 13–22.
- HALLER J. – FARKAS J. szerk. (2018): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus.
- LEE, F. – PETERSON, C. – TIEDENS, L. Z. (2004): Mea Culpa: Predicting Stock Prices from Organizational Attributions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, No. 12. 1636–1649. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167204266654>
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2016): *Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE.