



Belényesi Emese¹

Menedzsment a közszektorban vs. szektorfüggő menedzsment?

„A leghatékonyabb stratégia
nemcsak lépést tartani a változásokkal,
hanem magunkévá tenni a trendeket.”
(Marcel Danesi)

A vezetéstudományi gondolkodás átalakulása

A „rövid 20. század” a gondolkodás minden terén, a társadalomtudományokban és a vezetéstudományban is számos radikális változást hozott. 1990-re végbement a tudományos gondolkodás azon átalakulása, amelyet leginkább az interdiszciplináris komplexitáselmélet általánossá válásával érzékeltethetünk: a 21. századi tudományos megközelítés már magától értetődővé teszi a kaoszelmélet és egyéb, a 70-es és 80-as években felbukkanó hatások nyomán azt, hogy a klasszikus rendszerszemlélet eredeti formájában immár nem felel meg a világ jelenségeinek magyarázatához.² Új erőre kapott tehát a dinamikus, adaptív-proaktív komplexitás integratív kutatásának eredményei mellett az új szemlélet tanulságainak alkalmazása a vezetéstudományban éppúgy, mint más rokon tudományok területein is.³

A tudományszemléleti változások mellett a technológiák, gazdaságok, politikai rendszerek, kultúrák, az oktatási-fejlesztési lehetőségek rohamos átalakulása során is radikálisan megváltoztak az emberek, a közösségek és a szervezetek, a kommunikáció, a társadalmi lét valóságának minden fontosabb eleme, vagyis – más szempontból nézve – a vezetési (menedzsment) környezet. A szervezeti működésekről alkotott kép is egyre inkább differenciálódik aszerint, hogy milyen

¹ Egyetemi docens, Nemzeti Köszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Köszervezési és Infotechnológiai Tanszék. Kapcsolat: belenyesi.emese@uni-nke.hu.

² Eve Mitleton-Kelly (szerk.): *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations. The application of complexity theory to organisations*. New York, Pergamon, 2003.

³ Michael C. Jackson: *Critical systems thinking and the management of complexity. Responsible leadership for a complex world*. Hoboken, NJ – Chichester, UK, Wiley, 2019.

új lehetőségeket nyitnak meg a folyamatok működtetése és a szervezeti rendezőerők megválogatása terén a munkatársak egyre magasabb képességei, lehetőségei.⁴

Az 1990 után megjelenő szervezetfejlesztési és vezetéselméleti koncepciók tulajdonképpen általánossá teszik, amit addig specifikusként kezeltünk: esetleges kockázatok, veszélyek, válságok, illetve katasztrófák eseti kezelése helyett általános értelemben is „kockázat- és válságcentrikus” vezetési koncepciók bontakoznak ki, a változtatások alkalmi menedzselése helyett folyamatosan a hektikus, gyors és kiszámíthatatlan változássorozatok túlélni akaró (és mindezek mellett még ráadásul sikerre törő) szervezeteket kell változásmenedzselni. A hierarchikus irányítás elméleteit visszaszorítják a kooperatív hálózatok menedzsmentszemléletétől áthatott hálózatos vezetői és szervezeti gondolkodás képzetei, az alárendeltségi viszonyokat pedig a kreatív-innovatív professzionális kollegialitás hálózati rendszerei. A kevés képzett vezető és szakértő által irányított és vezetett, alacsonyabb képzettségű alkalmazotti csoportok helyett egyre inkább specialisták interdiszciplináris teamjei fognak működni olyan projektmenedzserek segítségével és támogatásával, akik maguk a probléma tartalmi vonatkozásaihoz jóval kevésbé érthetnek.⁵ Ezek működéséről a komplexitáskutatás matematikai lehetőségei mellett a számítógépes adatgyűjtés, elemzés, értelmezés és modellezés számos alkalmazása is merőben új megközelítésű, formájú és tartalmú ismeretekkel lep meg minket.⁶

Ugyanezek a megközelítések, módszertanok és eszközök olyan új lehetőségekhez, olyan új eszköztárhoz és szemlélethez segítik hozzáférni a vezetőket, amelyek alkalmazása nélkül egyre inkább el fogják veszíteni kapcsolatukat saját koruk valódi eszméivel, képességeivel, lehetőségeivel, de elszakadnak annak társadalmától és embereitől is. Megérett tehát a helyzet arra, hogy átgondoljuk a vezetéstudomány 21. századi új tartalmát, valamint annak közszektorban történő feldolgozását és alkalmazását.⁷

A szektorbéli megkülönböztetés indokai, lehetőségei

A szektorbéli megkülönböztetéshez figyelembe kell vennünk, hogy a közszolgálati szervezetek sajátos környezete – annak komplexitása, dinamikája, illetve ezek

⁴ Richard L. Daft: *Organization theory and design*. Mason, OH, Cengage Learning, 2006.

⁵ Mette Mønsted: Debriefing and motivating knowledge workers in small IT firms. Challenges to leadership. In Poul Rind Christensen – Flemming Poulsen (szerk.): *Managing complexity and change in SMEs. Frontiers in European Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 2006. 180–197.

⁶ Beryl A. Radin: *Challenging the performance movement: accountability, complexity and democratic values*. Washington, DC, Georgetown University Press, 2006.

⁷ Koronváry Péter: Gondolatok a vezetéstudomány 21. századi feladatairól. *Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények*, 10. (2006) 5. 109–124.

változása – a menedzsment számára is alkalmazkodási kényszert jelent, aminek egyik lehetősége a *kontingenciaelmélet* adaptív alkalmazása. A *kontingencia* szó jelentése: szituációelmélet, az esetlegesség elve. A kontingenciaelmélet kimondja, hogy a vezetésnek és a szervezésnek nincsen kizárólagosan jó módszere. Más-más szituációkban különböző módszerek a hatékonyak. Ebből következik, hogy az egyes elméletek csak támpontot adhatnak a különböző helyzetek és feladatok megoldására, mert mindig az aktuális környezethez kell igazodni.

A kontingenciaelmélet üzenete: az alkalmazott menedzsmentmodellt nem szabad kizárólag elméleti megfontolásokból levezetni. Még csak nem is a vezető számára legkényelmesebb – „kézre eső” – módszert kell választani. Az alkalmazandó menedzsmentmódszereket minden esetben az adott konkrét helyzethez, a megoldandó feladatokhoz, a vezető személyiségéhez, a végrehajtásban részt vevők felkészültségéhez és elkötelezettségéhez célszerű illeszteni.⁸

A kontingenciaelmélet alapvető feltételezései:

- nincs minden körülmények között egyaránt használható egyetlen legjobb megoldás és módszer;
- az alkalmazandó módszereket illetően rugalmasnak kell lenni;
- az adott helyzetben alkalmazandó módszereket a körülményekhez (az eszközökhöz, a szervezethez, a feladatokhoz, az emberekhez stb.) kell alakítani.⁹

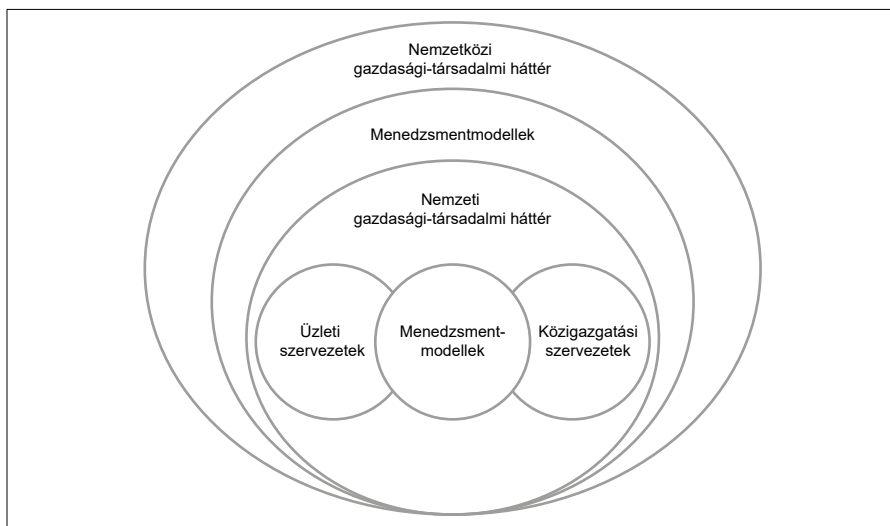
A kontingenciaelmélet a szervezet külső környezete és belső adottságai (független változók), választott stratégiája, struktúrájának és struktúrafolyamatainak felépítése, kultúrájának működése, illetve a teljesítménye (függő változók) kérdéseinek összefüggéseit vizsgálja. E felfogás szerint a szervezeti struktúra kialakítása követi a stratégia változásait, a választott stratégia pedig a környezeti változások függvényében alakul. Ezenkívül a környezet közvetlenül, a technológián keresztül is hat a szervezeti struktúrára. Az elmélet újdonsága, hogy a szervezeti kultúrát is beiktatja mint közvetítő változót.

A kontingenciaelméleti logika alapján tehát azt mondhatjuk, hogy az eltérő környezeti szituáció más és más szervezeti stratégiát, struktúrát, kultúrát eredményezhet. Azonban az a kezdeti válasz, amely szerint a struktúrák változatossága abban merül ki, hogy többé vagy kevésbé bürokratikusak, ma már elavultnak tekinthető. Az üzleti szervezeti modellek fejlődése – amelyekre termékenyítően hatottak a közszolgálati szférában kialakuló innovatív megoldások – a bürokratikus szerveződések számtalan alternatíváját eredményezték.¹⁰

⁸ Czako Ágnes: *Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest, BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet, 2011.

⁹ Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Budapest, Aula, 2010.

¹⁰ Antal Zsuzsanna et al.: *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula, 2011.



1. ábra. Az adaptáció modellje

Forrás: a szerző szerkesztése

Az alapvetően az üzleti modellként számontartott szervezeti megoldások egy része a közszolgáltatnak köszönheti létrejöttét, míg elterjedésük, gyakorlati alkalmazásuk inkább az üzleti szférában volt sikeres. A divizionális szervezet gyökerei például a katonai szervezetek által alkalmazott megoldások egyikéhez nyúlnak, míg a mátrixszervezet első alkalmazásával egy katonai célú tudományos kutatás, az atombomba kifejlesztése kapcsán találkozhatunk.¹¹

A közszolgáltatot érő kihívásokra adható egyik lehetséges válasz alternatív szervezeti modellek fejlesztése, illetve a bevált és bizonyított üzleti menedzsmentmodellek adaptálása lehet. Az adaptációt – a kontingencialista megközelítésen túl – számtalan más, részben közszolgáltatira irányuló szervezetelméleti, szociológiai irányzat kutatásai is gazdagítják.¹²

A közszolgálati szervezetek menedzsmentje viszont semmiképpen sem jelentheti az üzleti szektorban alkalmazott menedzsmentmodellek egyszerű átvételét. Szükséges azok szektorspecifikus adaptálása, ami olyan komplex megközelítést igényel, amely lehetővé teszi e szervezetek jellegzetességeinek megfelelő kezelését. Az adaptáció szükségességét a közszektor olyan sajátosságai indokolják, mint a közhatalmi státusz, a közérdek-orientáltság, a közösségi pénzből való gazdálkodás, a komplex teljesítményelvárások, a szabályozottság, az eljárási garanciák, a hálózatos működés, a méltányosság, a megkülönböztetés tilalma,

¹¹ Dobák–Antal (2010): i. m.

¹² Antal et al. (2011): i. m.

a kiszámítható és folyamatos működés, az átláthatóság és elszámoltathatóság, hogy csak a legfontosabbakat említsük.

Az adaptáció során figyelembe kell venni mind a nemzetközi, mind pedig a hazai gazdasági-társadalmi hátteret, a menedzsmentmodelleket, illetve az egyes szektorok szervezeteinek sajátosságait. Az adaptáció modelljét az 1. ábra szemlélteti.

Nemzetközi és hazai gazdasági-társadalmi háttér, előzmények

A 20. század bizonyos időszakaiban mind a vezetés és szervezés témájával foglalkozó meghatározó elméleti szakemberek, mind pedig a gyakorlati alkalmazók egyik fontos alapfeltevése volt, hogy a gazdaság elválaszthatatlanul szoros kapcsolatban áll magával az emberi társadalommal, éppen ezért gazdaság és társadalom (és „hatalomszervezete”, az állam) jelenségeit nem szabad egymástól elkülönítetten kezelni.

Végigkövetve a vezetés- és szervezéstudomány fejlődését láthatjuk, hogy a 20. század első évtizedében megkezdődő alapvető változások tekintetében megkerülhetetlen a *menedzsmenttan* és a taylorizmus (Frederick Winslow Taylor és Henri Fayol munkássága nyomán), valamint a Max Weber révén létrejött bürokráciaelemzés hatásainak vizsgálata. Az így létrejött angolszász *scientific management* és a német *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* korán éreztette hatását Magyarországon is: Zelovich Kornél, Feyér Gyula, Méhely Kálmán, Szabó Ervin hamar propagálta ezeket az elméleteket. Hazánkban 1928-tól indult meg a *Szervezés és üzemgazdálkodás* című folyóirat, valamint elindult a közigazgatás formális-rationális megreformálása Magyary Zoltán munkássága révén. Ennek szellemében jöhetett létre (egyfajta korabeli PPP keretében) a magyar kormány és a Rockefeller Alapítvány együttműködéséből a Magyar Közigazgatástudományi Intézet.¹³ A világgazdasági válság a gazdaság és közigazgatás szervezése mellett alapvetően a társadalomszervezés kérdéseit is középpontba állította, így megkerülhetetlenek az osztályellentétek kiegyenlítésére, a kanalizált érdekképviseletek létrehozására irányuló különböző eszmék és módszerek e korszakban.¹⁴

A gazdasági világválság és a második világháború között, valamint a szocializmus időszakában arra törekedtek, hogy a gazdasággal és a társadalommal

¹³ Zachar Péter Krisztián: Taylor és Fayol munkásságának hatása a két világháború közötti magyar közigazgatás-elméletre. In Dobák Mikós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 41–61.

¹⁴ Strausz Péter: A gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviárium. A magyar vezetés- és szervezéstudományi gondolkodás kezdetei: Vitasorozat a Taylor-rendszerről 1912-ben. In Dobák Miklós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 3–20.

(illetve e két entitás irányító-összefogó szerveivel) kapcsolatos kérdéseket egységben kezeljük. Igen élénk interakció figyelhető meg e korszakokban gazdaság és társadalom, állam, (szakmai) közigazgatás és gazdaság, illetve politika és gazdaság között. A gazdaság szerkezetét és működését gyakran igen nagy mértékben befolyásolta a politikai hatalom, amelynek mozgásterét viszont a gazdaság teljesítőképessége és jellege határozta be. Alkalmanként élénk kapcsolat alakult ki közigazgatás, gazdasági szereplők és azok érdekképviselői szervezetei között is. Éppen emiatt vált a gazdaság- és társadalomirányítás kérdésköre igen összetetté, és ezért sok esetben e téren közgazdászok, jogászok, vállalati vezetők és társadalomtudósok közösen törekedtek az aktuálisan kitűzött cél felé vezető elméletek, illetve gyakorlati módszerek kidolgozására.¹⁵

A szervezetelméleti alapokat színezte tovább a két világháború közötti nemzetközi rendszerben a *Human Relations* mozgalom (különösen Fritz Roethlisberger, William Dickson és Elton Mayo munkássága említhető), illetve a hawthorne-i kísérletek nyomán kialakuló és gyors fejlődésnek induló szervezeti pszichológia, valamint az 1940-es évektől kibontakozó magatartás-tudományi döntéelmélet (olyan jelentős szerzőkkel, mint Chester Barnard, Herbert Simon, James March és Richard Cyert).¹⁶ Ebben az időben azonban Magyarországon inkább érezte hatását egy erőteljes német üzemgazdasági szervezéstan hatás, amely a Műegyetem Mérnöki Továbbképző Intézetének kiadványaiban érhető tetten. 1935-ben Rajty Tivadar tollából jelent meg az első szervezésmódszertani könyvnek tekinthető munka *A szervezés vezérfonalai* címen.¹⁷

Míg a nemzetközi tudományos közéletben egymást követték az új szervezeti elméletek (kontingenciaelmélet – Joan Woodward, Tom Burns és George M. Stalker, Aston-csoport; evolúcióelmélet – Michael T. Hannan és John Freeman, Niklas Luhmann, St. Gallen-i iskola), és megjelentek a szervezetek intézményi közgazdaságtani elméletei, valamint a 90-es évekre a konstruktivista és az intézményi megközelítések a szervezeti elméletben (John W. Meyer és Brian Rowan, Meyer és W. Richard Scott), addig hazánk innovációs képessége nem fejlődhetett zavartalanul. Az 1945 után kialakuló államszocialista rendszer felszámolta a második világháború előtt létrejött szakmai szervezeteket, az állam polgári berendezkedését. Az 50-es évek végéig kellett várni, míg burkolt formában, egyes vállalatvezetőkhez köthetően ismételtelen megjelent a *scientific management* és a német üzemgazdasági

¹⁵ Dobák Miklós (szerk.): *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései*. Budapest, BCE, 2015.

¹⁶ Vaszkun Balázs: Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében: az Ipargazdasági Szemle tartalomelemzése. In Dobák Miklós. (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 79–144.

¹⁷ Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: *A vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése. A menedzsment felsőoktatás és vezetőképzés története*. Budapest, BCE, 2015.

szervezéstan. Majd az 1968-tól meginduló új gazdasági mechanizmus hatására lehetővé vált a korlátozott piac és a korlátozott önállóság lehetősége, ami megteremtette a vezetéstudomány fejlődésének lehetőségét. Ezek nyomon követhetők a magyar tudományos folyóiratok átalakulásán is, mint amilyen az *Ipargazdaság*, a *Számvitel és Ügyviteltechnika*, valamint a *Szervezés-Vezetés*. Ennek nyomán Magyarországon is felerősödtek a szervezéelméleti, szervezetszociológiai és magatartási kutatások, ami különösen egyes felsőoktatási intézményekhez és azok vezető oktatóihoz köthető. Mindezeknek a kezdeményezéseknek a rendszerváltás adott újabb lendületet és kibontakozási lehetőséget.¹⁸

A hazai tudományos közélet szereplői közül az iskolaalkotó Magyary Zoltán munkássága mellett kiemelkedik Szentpéteri István, Lőrincz Lajos elemző munkája. A magyar szakirodalomban a vezetés- és szervezetelmélet fejlődésének összefoglalását Nemes Ferenc, Ladó László, Susánszky János, Marosi Miklós és Tari Ernő végezte el, míg a vezetéstudomány oktatási és gyakorlati hátterét Dobák Miklós önálló, illetve másokkal – többek között Antal Zsuzsannával – közösen írt munkáiban foglalta össze. Azonban ezekben a művekben – természetes módon – a tudományág magyarországi történeti perspektívába helyezésére nem, illetve csupán igen vázlatosan kerülhetett sor. Részletkérdések megtalálhatók Chikán Attila állami szerepvállalással, társadalmi koordinációs mechanizmusokkal, vállalati versenyképességgel és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos írásaiban is.¹⁹

Fenti alapvetésekből kiindulva szükséges elemezni a közszféra (a központi és helyi közigazgatás), illetve az üzleti szféra menedzsmentjének viszonyrendszerét. E két szektort természetesen – Max Weber követve – egymástól elkülönítetten kell kezelni, feltárva választott, a menedzsment szempontjából mutatkozó hasonló és eltérő vonásaikat, figyelembe véve a közöttük a múltban és a jelenben a gyakorlatok szintjén is kimutatható kapcsolatokat: hasonlóságokat és eltéréseket.

A közszolgálati szervezetek jelenlegi kihívási

Napjainkban a fejlesztési forrásokért folytatott versenyben azok a közszolgálati szervezetek tehetnek szert helyzeti előnyre, ahol jól működik a stratégiai tervezési és döntéshozatali rendszer, és a végrehajtáskor is megfelelően gazdálkodnak a szervezeti erőforrásokkal. Ez nemcsak egyszerűen az üzleti szektorban sikeresen alkalmazott menedzsmentmodellek alkalmazását veti fel, hanem azok közszektor-specifikus adaptálását is, ami olyan komplex megközelítési folyamatokat generál,

¹⁸ Vaszkun (2013): i. m.

¹⁹ Antal-Baksa (2015): i. m.

amelyeket – a környezeti elemek figyelembevételével – a közszolgálat sajátosságainak megfelelően kell kezelni.

Ugyanakkor a közszolgálati szervezeteknek is állandó fejlődésben kell lenniük, ha a világ rendkívül gyors változásait követni, az ebből adódó kihívásokat kezelni szeretnék. Mindehhez nemcsak naprakész, hanem kipróbált tudásra, rendszerezett és értékelt ismeretanyagokra, módszerekre és megoldásokra, azaz *tudásintenzív szervezetekre* van szükség. Maga a tudás jelentős részben itthon és más országokban, nemzetközi szinten rendelkezésre áll, ezért lehetőség van ezen ismeretek, tapasztalatok, jó gyakorlatok adaptációjára. Emellett szükség van a tudásintenzív szervezeteket működtető *tudásmunkásokra* is, fejlesztésük egyszerre tárgya és eszköze a változásnak, azaz egyszerre determinált és determináló jellegű.

A szervezetek használta eszközök sokfélesége – ideértve a menedzsment eszköztárát is – egyszerre előny és csapda. Amennyiben a szervezet képessé válik arra, hogy mai problémáit és feladatait egységes, de a tegnap, a ma és a holnap jellemző eszközeiből álló rendszerrel kezelje, vagyis a menedzsment rendszerét az intézmények által felhalmozott explicit és implicit tudások megtartásával, sőt tudatos gyűjtésével és fejlesztésével támogassa meg, ez a feladat sikerrel megoldható. A 20. század vége és a 21. század eleje olyan vezetéstudományi irányzatok kialakulásának és terjedésének volt eddig is a tanúja, amelyek nélkül a jövő szervezetei és tevékenységeik a közsférában is elképzelhetetlenek. Az új vezetéstudományi elképzelések gyakorlati integrációja segíthet abban, hogy hatékony, eredményes, takarékos és célszerű módon építsük saját jövőnket.²⁰ Kérdés azonban, hogy vajon melyik trend a legmegfelelőbb a közszektor számára.

Administratív – a jövő trendje?

A közszektor menedzsmentjének egyik lehetséges új irányzata az *administratív*. A modell megalkotói – Maciej Kisilowski és Izabela Kisilowska – szerint a jól működő közszolgálati intézmények egy ország gazdasági fejlődésének motorjai: ügyfélbarát és kiszámítható környezetet teremtenek az állampolgároknak és intézményeknek az ügyintézéshez, a vállalkozásoknak pedig a tervezhető, versenyképes működéshez. Régióink országaiban azonban a rendszerváltás után elmaradt az ideális közeg megteremtéséhez szükséges átalakulás. Ehhez a reformhoz pedig elsősorban ambiciózus, kreatív és tehetséges menedzserek és vezetők kellenek, akik átgondolt stratégia mentén irányítják részlegüket vagy hivatalukat. Az adminisztratív módszere ehhez kínál átfogó segítséget. Alaptétele, hogy a sikeres hivatalban sikeres

²⁰ Koronváry Péter – Szegedi Péter: Tudásalkalmazás és tudásgondozás. *Hadmérnök*, 10. (2015), 4. 217–226.

*policy wonk*ok, azaz fanatikus közszolgálati szakértők dolgoznak, és lépésenként bemutatja, hogyan alkalmazzák hatékonyan a magánszférában már kipróbált menedzsmenttechnikákat személyes és szakmai fejlődésük érdekében.

Az adminisztráció a vezetői életpályák empirikus vizsgálata nyomán *három alapvető egyéni sikermodell*t különböztet meg.

1. Az *elismert szakértő* jól körülhatárolt területen fejleszti tudását és készségeit, gyűjti tapasztalatait és válik specialistává. Szakmai tudásának megkerülhetlensége garantálja számára a stabilitást a politika viharai közepette is, legfőbb motivációja pedig a környezet szakmai meggyőződésének megfelelő értelmes befolyásolásának lehetősége.
2. A *politikai hegymászó* a szakigazgatásban végzett munkát tapasztalatszerzésre használja, a politikai vezetők számára kívánja demonstrálni a benne rejlő lehetőségeket, mivel elsődleges motivációja a kormányzati struktúrában való előrehaladás, amiért akár a politikai elköteleződésben rejlő kockázatot is vállalja.
3. Az *üzleti vándor* a közszektorban eltöltött időt a magánszektorban való érvényesülést megkönnyítő vezetői tapasztalat és kapcsolatok megszerzésére alkalmas időbefektetésként kezeli, amely után átvált a jobban fizető üzleti életbe. Nem ritka azonban az sem, hogy egy személy pályafutása során többször váltson a köz- és a magánszféra között.²¹

Az adminisztráció modell a *vezetői stratégia* tekintetében egy egyszerű definíciót követ: egy tevékenység, alkalmazott vagy költség nincs összhangban a stratégiai célokkal, és nem gyarapítja a hivatal által teremtett közösségi hasznót sem, ha:

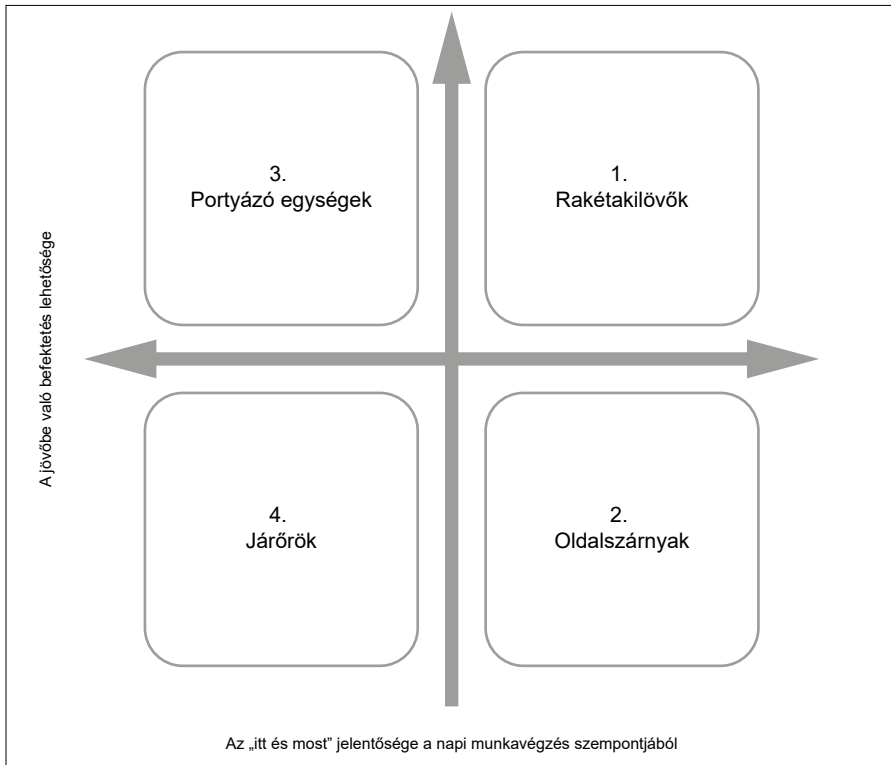
- nem járul hozzá az általuk előnyben részesített közpolitikai megoldáshoz, vagy
- nem gyarapítja a politika tőkéjüket, vagy
- nem javítja az ügyfél-elégedettséget.

A fenti három tényező – a *jó megoldások*, a *politikai támogatottság* és az ügyfél-elégedettség – mentén határozhatók meg a vezetői prioritások.²²

A szerzőpáros az adminisztrációt, azaz a *proaktív közszolgálati vezetői prioritásokat* egy mátrixban helyezi el.

²¹ Maciej Kisilowski – Izabela Kisilowska: *Adminisztráció – Hogyan érjünk el sikereket közszolgálati vezetőként?* Budapest, HVG, 2017.

²² Kisilowski–Kisilowska (2017): i. m.



2. ábra. A proaktív közszolgálati vezető prioritásai

Forrás: Kisilowski–Kisilowska alapján, a szerző saját szerkesztése

1. A „rakétakilövőök” azok a lehetőségek, amelyek a legnagyobb eséllyel teremtenek közösségi hasznot és juttatják magasabb szintre a karrierünket. Rövid és hosszú távú hasznot egyaránt hoznak. Kivitelezésükkel a legkreatívabb munkatársakat kell megbízni.

2. Az „oldalszárnyak” kevésbé látványos vagy előrevivő elemek, amelyek elhanyagolása azonban komoly rizikót jelent, a rájuk fordított időt ezért racionalizálni kell.

3. A „portyázó egységek” olyan kezdeményezések, amelyek nem erősítik meg a jelenlegi pozíciónkat, azonban a jövőre nézve lényeges befektetést jelentenek. Ezek kihasználásának képessége a proaktív vezető egyik legfőbb kvalitása, ennek megfelelően ezek menedzselése során kulcsfontosságú a diszkréció és az innovatív hozzáállás, olyan alkalmazottakra érdemes bízni, akik szívesen vállalnak kockázatosabb, részkitöltő tevékenységeket.

4. A „járőrök” olyan, általában jogszabály által előírt, nem elhanyagolható kezdeményezések, amelyeknek szerepe azonban a jelen- és jövőbeli fejlődésünk szempontjából nem feltétlenül látható, de érdemes rájuk tanulási lehetőségként tekinteni.²³

Az administratívia vezetői prioritásait a 2. ábra szemlélteti.

A fenti mátrixnak megvan a megfelelője a három kulcstényező – megoldások, politikai támogatottság, ügyfél-elégedettség – mindegyikére leképezve, ezek egymásra vetítve mutatják meg a követendő stratégiát.

Az administratívia fő üzenete: az állam csakis akkor lesz képes hatékonyá válni, ha az emberek, akik az intézményeit alkotják, mind személyesen, mind pedig szakmailag elégedettek. Mi több, kijelenthető, hogy a stratégiai megközelítés lehetőségeket hoz létre több szinten: a nemzet globális gazdaságban elért sikerétől egészen a közmenedzserszakmai versenyben elért sikerig.

Felvetődik a kérdés: mégis milyen tulajdonságokkal rendelkeznek majd a jövő közszolgálati szervezetei? Erre ad lehetséges választ Thomas Plant *holisztikus posztburokratikus modellje*,²⁴ amelynek jellemzőit – a bürokratikus szervezeteivel való összehasonlításban – az 1. táblázat foglalja össze.²⁵

1. táblázat. A bürokratikus és posztburokratikus szervezetek jellemzői

Bürokratikus szervezet	Posztburokratikus szervezet
Szervezeti fókuszú	Állampolgár-fókuszú
Hierarchikus, pozíciótól függő hatalom	Vezetési képességen alapuló hatalom
Szabályozásfókuszú	Emberfókuszú
Önállóság	Együttműködés
Status quo fókuszú	Változásfókuszú

Forrás: Rosta (2012): i. m.

Plant a holisztikus megközelítést elsősorban a *stratégiai tervezésre* összpontosítja. Azt sugallja, hogy a sikeres megközelítés a holisztikus stratégiai kereten keresztül integrált rendszerként fogja fel a folyamat összes elemét. Ezenkívül a hiányosságok felülvizsgálatára összpontosít, amelyek holisztikus keretrendszer kialakításában alakulhatnak ki a közsféra környezetében, és megkeresi a hiányosságok leküzdésének módjait a sikeres stratégiai tervezési folyamat biztosítására.²⁶

²³ Kisilowski–Kisilowska (2017): i. m.

²⁴ Thomas Plant: Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48. (2009), 2. 38–43.

²⁵ Rosta Miklós: *Innováció, adaptáció és imitáció. Az új közszolgálati menedzsment*. Budapest, Aula, 2012.

²⁶ Rosta (2012): i. m.

A menedzsmentciklusra fókuszálva felvázolja a közszolgálati szervezetek szintjén értelmezhető stratégiai menedzsment lehetséges tartalmi elemeit. Utóbb az irányítási ciklust, azaz a ciklikusan ismétlődő tervezési-szervezési-vezetési tevékenységet támogató és koordináló, az érintett *stakeholderek* számára releváns információkkal szolgáló, a szervezet minden szintjén a hatékonyság és eredményesség javítását célzó rendszert. A menedzsment a szervezetben nem önálló alrendszerként jelenik meg, hanem inkább olyan folyamatként értelmezhető, amely több funkcionális terület együttműködéseként jön létre, és amelyek között közvetlen és szoros kapcsolat teremthető.

Összegezve, a fentiekben láthattuk, hogy a szoros kapcsolódás mellett számos eltérés jellemezte és jellemzi továbbra is az üzleti és a közszektor szervezeteit, hogy mást ne említsünk: a profitorientáció vs. közérdek-orientáció. Éppen ezért, bár számos olyan *jó gyakorlat létezik* a menedzsmentben, amelyből mindkét szektor tanulhat, szükséges a differenciálás, azaz indokolt a közszektormenedzsment önálló létjogosultsága. Emellett természetesen, a közigazgatás nagy klasszikusa, Magyary Zoltán szavait idézve: „a *public administration* éppúgy *administration*, mint a *private administration*, ezért a közigazgatásnak a gazdaságosság és eredményesség követelményeinek éppen úgy meg kell felelnie.”

Irodalomjegyzék

- Antal Zsuzsanna – Baksa Máté: *A vezetés- és szervezéstudomány 20. századi fejlődése. A menedzsment felsőoktatás és vezetőképzés története*. Budapest, BCE, 2015.
- Antal Zsuzsanna – Drótos György – Kiss Norbert – Kovács Gergely – Révész Éva – Varga-Polyák Csilla: *Közzszolgálati szervezetek vezetése*. Budapest, Aula, 2011.
- Czakó Ágnes: *Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest, BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet, 2011.
- Daft, Richard L.: *Organization theory and design*. Mason, OH, Cengage Learning, 2006.
- Dobák Miklós (szerk.): *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései*. Budapest, BCE, 2015.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Budapest, Aula, 2010.
- Jackson, Michael C.: *Critical systems thinking and the management of complexity. Responsible leadership for a complex world*. Hoboken, NJ – Chichester, UK, Wiley, 2019.
- Kisilowski, Maciej – Izabela Kisilowska: *Administráció – Hogyan érjük el sikereket közzszolgálati vezetőként?* Budapest, HVG, 2017.
- Koronváry Péter: Gondolatok a vezetéstudomány 21. századi feladatairól. *Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények*, 10. (2006), 5. 109–124.
- Koronváry Péter – Szegedi Péter: Tudásalkalmazás és tudásgondozás. *Hadmérnök*, 10. (2015), 4. 217–226.
- Mitton-Kelly, Eve (szerk.): *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations. The application of complexity theory to organisations*. New York, Pergamon, 2003.
- Mønsted, Mette: Debriefing and motivation knowledge workers in small IT firms. Challenges to leadership. In Poul Rind Christensen – Flemming Poulsen (szerk.): *Managing complexity and change in SMEs. Frontiers in European Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 2006. 180–197.
- Plant, Thomas: Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48. (2009), 2. 38–43. Online: <https://doi.org/10.1002/pfi.20052>
- Radin, Beryl A.: *Challenging the performance movement. Accountability, complexity and democratic values*. Washington, DC, Georgetown University Press, 2006.
- Rosta Miklós: *Innováció, adaptáció és imitáció. Az új közzszolgálati menedzsment*. Budapest, Aula, 2012.
- Strausz Péter: A gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviáriuma. A magyar vezetés- és szervezéstudományi gondolkodás kezdetei. Vitasorozat a Taylor-rendszerről 1912-ben. In Dobák Miklós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 3–20.
- Vaszkun Balázs: Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében. Az Ipargazdasági Szemle tartomelemzése. In Dobák Miklós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 79–144.
- Zachar Péter Krisztián: Taylor és Fayol munkásságának hatása a két világháború közötti magyar közigazgatás-elméletre. In Dobák Miklós (szerk.): *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest, L'Harmattan, 2013. 41–61.