DUDÁS FERENC

# Felszeletelhető és áramvonalasítható-e menetközben és sebtében az Elefánt?

**Tisztelt Jó Közigazgatásért elkötelezett Közönség!**

Igen megtisztelő az, hogy e mai rangos eseményen én is lehetőséget kaptam a disputában történő részvételre. Engedjék meg, hogy az igen magas színvonalú tudományos előadásokhoz, a magam részéről egy kifejezetten pragmatikus mondandóval csatlakozzam.

Napjainkban nincs olyan ország, vagy kormányzat a világon, ahol ne lenne a közbeszéd és a közpolitika fókuszába tartozó kérdés az állam, jelképesen az ezt megtestesítő Nagy Szürke Elefánt (a továbbiakban: Public) megreformálásának és átalakításának kihívása. Ennek indoka alapvetően abban keresendő, hogy egyre inkább szűkülnek a költségvetés lehetséges forrásai és jól kitapintható tendencia: nem ugyanannyiból, hanem kevesebből kell – évről évre – többet szolgáltatnia mindenütt a közszektornak.

Mindez azért is kiemelten kezelt kérdés, mivel a legtöbb modern országban, ha szélesebb kontextusban tekintünk erre a rendszerre, akkor a következő emelendő ki:

A közigazgatás, illetve a tágabb értelemben vett közszféra

- valamennyi Európai Uniós tagállamban a legnagyobb, egységesen működő szektor (általánosan az éves bruttó nemzeti össztermék 45%-ához járul hozzá, s mintegy 50 millió embert alkalmaz, s évente jelentős összegeket fordít a különböző infrastruktúrák fejlesztésére);
- szabályozásával meghatározza az állampolgárok, valamint a vállalkozások számára biztosított mozgásteret, amely alapvetően befolyásolja a gazdaság fejlődését (pl. a felesleges és indokolatlan szabályok mennyire korlátozzák a vállalkozások működését);
- alapvető szolgáltatásokat biztosít (oktatás, egészségügy, a szociális ellátások), amelyek közvetett módon hozzájárulhatnak a távlati gazdasági célkitűzések eléréséhez.

Mindezek azt bizonyítják, hogy a közigazgatás, illetve a közszektor valamennyi államban fontos és kiemelt szegmens, ill. meghatározó kulcsterület.

Az előzőek miatt túlzás nélkül kijelenthető tehát az, hogy az állam működése, vagyis Public áramvonalasítása mindenhol közvetlen kihatással van a nemzetgazdaság versenyképességére. Ebből fakadóan a hatékonyan, teljesítményorientáltan müködső állam versenyképességet erősítő, míg ennek az ellenkezője mindenképpen rontja egy ország, a társadalom és a nemzetgazdaság versenyképességét.

Erre figyelemmel nem véletlenül van napirenden ez a kérdés az Európai Unió és az OECD államok közpolitikákra, jó és hatékony kormányzásra irányuló vitáiban, ill. programjaiban.. A kérdések kérdése éppen ezért mindig az, hogy az állam aktuális funkcióihoz szorosan kapcsolódva milyen legyen az állami felelősségvállalás mértéke, s mekkora legyen annak terjedelme.

Az elkövetkezőkben e nemzetközi tapasztalatokat és tendenciákat kiindulópontként tekintve próbáljuk meg ezt a nem éppen könnyű kérdést – sajátos nézőpontból – a kölcsönös párbeszéd és az előremutató reflexiók jegyében áttekinteni.

Lássunk neki. Nem lesz egyszerű, de érdemes vele ilyen megközelítésben foglalkozni.

**Hazai intézménytörténeti visszapillantás**

Nyugodtan kijelenthető, hogy nincs ma (s nem volt tegnap sem) olyan hivatalba járó ember és olyan hivatalnok az országban, aki ne tartaná szükségesnek a mélyrepülésbe került, s hajszál híján abba bele is ragadó honi közigazgatás átalakítását. Mindenki érezte, s érzi és tudja, hogy ez így nem maradhat, mert annak valamennyien megisszuk a levét.

Mert miről is szól ez a történet? Milyen is ez a robusztus nagy szürke Elefánt, s leginkább annak is középső fertálya?

Ha hozzáértő és távolbalátó korábban rápillantott erre a monstrumra, akkor a területi közigazgatásnak megfelelő jókora mezőn az alábbiakat látta:

- a közigazgatás középszintjén 2 jelentős – évtizedes – hullámban szinte gomba módra szaporodtak a területi szervek, amelyben a pálmát a földművelési tárca vitte el 7 területi szervezeti rendszerével,
- ebbe a sorba egyébként még olyan tárcák is beiratkoztak, (ld. IM, IRM) akiknek korábban egyébként soha nem voltak területi szerveik,
- 2007. január 1-jétől kezdetét vette az állam területi térszerkezetének 2010. elejéig kiható átalakítása, amelyben a szereplők megélték ugyanazt, ill. annak az ellenkezőjét,
- a fenti folyamat keretében összesen 36 területi államigazgatási szerv alakult, ezen belül 30 regionális, 6 pedig megyei szerveződés keretében,
- a 36 szervezetrendszeren belül 4-nek kizárólag regionális, 1-nek, pedig megyei szervei vannak, a többi 31 szervezete persze még tovább tagozódott,
- az egyes szervezeti rendszeren belüli egységek sorában 256 regionális, 473 megyei, 1197 kistérségi, míg további 323 speciális szervezet volt,
- az egyes szervezetek központjai összesen 29 településen jelentek meg, amelyből 19 megyeszékhely, 10, pedig további egyéb településen volt,
- a legtöbb regionális központ a fővárosban van (20), míg 10-nél több további 6 másik településen működött.
- az egyes szervezetek elnevezése is rendkívül változatos volt (14 féle), a leggyakoribb az igazgatóságság (10), ezt követi a hivatal (7), csatlakozik hozzájuk a felügyelőség (4), de a bőség zavara miatt előfordul még: parancsnokság, központ, intézet, hatóság, kapitányság, ügyfélszolgálat, pénztár, kirendeltség, bizottság, szolgálat, no és persze iroda, amely nyilván ítr ide, írt oda,
  - s mindez nem lett volna teljes, ha az egyes szervezeti egységek belső szervezeti egységeinek az elnevezése ne lett még ennél is cifrább, összesen mintegy 20 féle.

A legkedveltebb a kirendeltség (13), az ügyfélszolgálat (8), az iroda (5), de előfordul még: képviselet, szolgáltató központ, területi osztály, kirendeltségi iroda, aliroda, központi ügyfélszolgálat, központ, kihelyezett ügyfélszolgálat, körzet, felügyelet, hivatal, szakaszmérnökség, megyei részleg, intézet, befogadó állomás, mérőbázis, no és a teljesség jegyében: volt még közösségi szállás.

Megjegyzendő, hogy a több hullámban kialakított centralizációs törekvések eredményeként az önkormányzati szervezetrendszer mellett a fentiek jegyében kiépítésre került egy alapvetően teljesen eltérő struktúrával bíró, de elefánti méreteiben hasonló nagyságrendű hálózat-együttes, amelyet leginkább az minősít, hogy az államigazgatás szervezeti egységeinek 2249-es száma immár jelentősen eléri, néhol meghaladja a polgármesteri hivatalok és a körjegyzőségek – egyébként változó – 1910 körüli számát.

S mindezt csak tetézték azok a rendszerhibák, amelyek szinte padlóra küldték a területi szint fölötti központi közigazgatást, amelynek 2 legneuralgikusabb elemét:

– kormányzás és az evezés megbillent egyensúlyában összegezhetünk, amely kiktatta a rendszerből a tárcáknál közel 20 évig igen eredményesen múködő közigazgatási államtitkári jogintézményt, behozva a képbe a szakállamtitkárokat, amely totális irányítási és koordinációs vákuumot eredményezett,
– legalább ekkora fiaskót hozott magával a (korábbi) Belügyminisztérium megszüntetése, amely híbái ellenére is állandó bázisa és fix igazodási pontja volt a kormányzati igazgatás területi, önkormányzati hálózatainak.

Tovább ne is taglaljuk, hiszen a fentiek szinte Kiáltásként jelentek meg a megoldás, a továbblépés iránt.

Mindezek miatt joggal merül fel a kérdés. Mennyire képez hosszú távon történő müködőképes és fenntartható megoldást az az út, amelyet a legújabb törekvések ebben a tekintetben, az utóbbi időben megcéloztak?

Vegyük is sorra, s haladjunk sorjában, az érintett szereplők jogállása és pragmatikus szereposztása szerint:

**1. Mit (nem) tudnak a kormányosok?**

Friedrich August von Hayek a jeles Nobel díjas gondolkodó szerint:”A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete.”

Lényegre törő, sokat mondó és kifejező megfogalmazás. Van veleje, van benne üzenet, van benne rendszer. Nekem tetszik. Akkor lássunk is hozzá, s értelmezzük, mire is gondolhatott Professzor von Hayek? Feltehető, hogy számolt a kormányosokkal és az evezősökkel. A kormányosokkal, akiknek az a dolga, hogy irányt mutassanak, és célokat határozzanak meg. Az evezősöknek ehhez képest, pedig az a dolguk, hogy helyzetbe hozzák a kormányost, hogy jó döntéseket hozzon a lehető legkisebb rossz okozásának művészete és élménye jegyében. Ezúttal gondolkodjunk közösen erről, vagyis a kormányosok aspektusából.

Nem tudtuk és nem tudjuk kinőni, mivel vannak mitikus fogalmak, ködösítő csoda-szlogenek, amelyek küldetése leginkább az, hogy titkárságokat sejtelmesen belengjen, s ez által egy másik önálló világot kreáljon és leképezzen. Igen, ez nem a való világ, hanem sokkal inkább egy olyan belső összekacsintós közeg, amelyet csak azok értenek, illetve azok érzik jól magukat benne, akiknek ez az igazi, s egyben képzelt világa. E világban kedvelt és szinte mindennaposan alkalmazott tirádák az alábbiak:

- „… sajnos a főnök vidéken van, nem tudom adni Őt…”;
- …a főnök házon kívül van; a főnök értekezik; a főnök fontossága teljében, ill. néha magán kívül van…;
- … persze, visszahívjuk… (s aztán sokáig néma csönd);
- … most semmiképpen nem tud beszélni a főnökkel, mivel nagyon be van havazva…;

- …a főnök nem elérhető, mivel egyetlen szabad perce sincs; még ma ebédelni sem tudott szegény… stb., stb., s még sorolhatnánk.

Egészen bizonyos, hogy nem teljes ez a sor, de sok mindent érzékeltet abból, amiről beszélni szeretnénk. A jelenség lényege abban foglalható össze, amelyet kabineti, titkársági drillnek, vagy a főnök által igényelt, ill. elvárt, sőt nem kért körítés-zuhatagnak nevezhetünk. Ha mindezt elvárjuk, sőt igényeljük, akkor egészen biztosak lehetünk abban, hogy a közvetlen előszobai környezetünk erre aktívan rálicitál, magánszorgalomból rá is tesz néhány szívlapáttal, mivel ebben komoly önmegvalósítási lehetőséget lát. Olyan lehetőségeket, amelyeket ki kell aknázni, sőt arra folyamatosan illik rá is fejleszteni. Az e körbe tartozó magatartás egyébként egy sajátos létforma, aki ennek alanyává, esetleg rabjává válik, a teljességgel mindent ennek rendel alá. Mert nem tudom láttak-e már olyan személyi titkárt, asszisztenst, titkárnőt,(a továbbiakban: kapuőr-t) aki a folyosón szaporázza lépteit és közben füzettel a kezében a végtelenül elfoglalt, senki és mindenki számára elérhetetlen, olykor érinthetetlen főnöknek referál? El tudják-e képzelni az olyan bensőséges munkakapcsolatot, amikor a titkárnő apró kockára vágja a főnöknek az előtte gondosan kifényesített almát, s azt, halált megvető bátorsággal, kerül, amibe kerül alapon, de fel is szolgálja a kedves vezetőnek. Az is külön tanulmányt érdemel, amikor a:… soha nincs egy percem sem… típus örökké elfoglalt vezető értekezletet tematizál. S láttak már olyat, amikor rituálisan megtervezett és komolyan attraktív műgonddal kivitelezett körtánccal belejt a kapuőrség valamely szintű képviselője, s feltűnés nélkül, de kellő feltűnéssel, diszkrét aktivizmussal a főnök fülébe súg, vagy évek (évtizedek) múlva ősnyomtatványi értékkel felérő cetlikét csúsztat annak magas ítéletű tekintete szemmagasságába. Ha a fentiekre nem vagyunk immúnisak, vagy gyerekkorunkban nem kaptunk ezek ellen szérumot, akkor ne csodálkozzunk azon, ha később a közemberek világában el leszünk veszve, vagy onnan ki leszünk ikszelve.

Pedig az igazi vezető tudja, hogy:

- érdemes magát nála okosabb Kollégákkal körülvenni, az eredményességhez és a fenntartható döntésekhez nem ajnározókra, hanem profi specialistákra van szükség,
- az a Kollégája, Aki fel meri hívni a figyelmét az egyes döntések kockázataira az nem ellenség, hanem sokkal inkább segítő és fontos támogató,
- 3 hónap alatt nem fogamzik meg egyetlen gyerek sem, mivel ahhoz mindig mindenhol 9 hónapra van szükség,
- a Kollégákat nem csak a pénz, hanem a semmibe nem kerülő inspiráló emberi szó is nagyon képes motiválni, inspirálni,
- aki a sikert akarja, annak a hozzá vezető utat, a közigazgatásban jelesül a rendcsináló szervezést, egymásra épülő előkészítést, szakmai megalapozást (netán a döntések hatásvizsgálatát) is akarnia kell,
- a közigazgatás, s leginkább annak reformja mindenhol a világon a kis lépések és a nagy türelem világa,
- a személyi állomány csak egy bizonyos dózis mértékéig terhelhető (járatható csúcsra) és tartható bizonytalanságban, mivel a vésztartalékok kimerülése után a rendszer leáll, s nem képes normálisan teljesíteni, a korábbi – normális üzemmódú – állapot nem állítható, nem hozható viszza, s nem teremthető újra,

A bizalmatlan, hiúságáról lemondani képtelen, mindent kontrollálni vezető sajnos nem tudja, hogy:

- a szenvedések völgyébe navigálja magát, ha mindig mindenről tudni akar. Nem veszi észre, hogy Kollégái ilyen esetben elárasztják aktahegyekkel, s csak bőrpapírokat gyártanak, s a felelősséget hárítják, s minden lépésüknél felfelé tekintgetnek, alibiznek és folyton csak igazodnak,
- Kollégái képesek agyonnyomni és maguk alá gyűrni, hiszen ehhez semmi mást nem kell tenni, mint – az egyszeri repülőtéren – buzgón minden szabályt betartani, s a rendszer úgyis lebénul magától,
- nem érdemes bizottságosdit, ön-agyonülésező értekezletesdit, kompetenciafitogtató keménykedést játszani, mivel a problémák azért vannak, hogy azokat megoldjuk,
- Kollégái csak akkor képesek valamit sikeresen megoldani, ha világosan meghatározott a cél, tudják merre kell hajtani, s nem az a feeling, hogy: találjátok ki, fejtsétek meg, dobjatok össze valamit,
- azzal nem ér el semmit, ha a korábban őt figyelmeztető Kollégának az előre bekódolt probléma bekövetkezése esetén azt vágja a képébe:.. miért nem mondtad hangosabban, miért nem voltál velem szemben határozottabb, miért…
- mobbingoló, mindennapos vegzatúrát képviselő, munkatársait lenéző és szívató Anti-vezetési stílusával nem egy szervezetet, vagy közösséget irányít, hanem olyan különítményt, amelyből soha nem lesz igazi szakmai műhely, vagy olyan csapat, amely őreá később valaha is bármikor szívesen emlékezne, vagy jóérzéssel gondolna,
- nem attól van tekintélye, ha mindenkit folyton folyvást kioszt, prikázokkal traktál, ill. legázol, hanem a kooperatív partnerségtől és következetes emberi szakmai vonalvezetéstől, ill. kiszámítható számonkéréstől.
- A jegenyefák a közigazgatásban sem nőnek az égig.

Miért fontos ez? Hát mindenképpen azért, mert a vezető soha nem, ex cathedra intézménye, hanem képviselője, közvetítője perszonális megjelenítője, ha úgy tetszik lojális szolgálója valaminek. Ha rabja lesz a körítésnek, a látszatoknak, az udvartartási effektusnak, akkor nemcsak elszakad, hanem kívül is marad a mindennapok valóságából. Aki erre menetközben nem figyel az a későbbiekre sajátosan, kirekeszti, hermetikusan elzárja magát valamitől, amelyet úgy hívnak: Való Világ!

S elég mindezt egy praktikus példával illusztrálni. Vegyük és nézzük csak a mobilunkhoz, a minden órában használt telefonhoz, e szerény, de fontos kis telematikai eszközhöz való viszonyunkat. Ez a későbbi helyzetünkben még hívebben tükrözi és előrevetíti azt a jövőt, amely e területen jellemezheti életünket, s más emberekhez való viszonyunkat.

Mert, aki nem engedi át magát az udvartartási, kapuőr-világi effektusnak, azt később sem igen érik, s érhetik nagy csalódások, vagy kellemetlen meglepik. A partnerek, és az emberek döntő többsége ugyan úgy vissza fogja hívni, s szóba fog vele állni, mint korábban, amikor pozícióban volt, és komoly sarzsival bírt. Persze nekik is számolniuk kell egy legalább 30%-os lemorzsolódással, amikor már nem lévén – erős állami – pozíciójuk, jelentősen megcsappan irántuk a figyelem. Nota bene éppen korábbi lihenceik és magánszorgalmú „fun club”-os, mindig éppen átmenetben, valamire váró, aktuálisan valahol állomásozó kapuőr-hódolóik előszobákban várakoztatják majd őket, s nem, vagy érzékelhető késlekedéssel, vonakodva állnak csu-

pán szóba velük. Az utóbbi sokkal inkább azok jellemvonásáról árul el nagyon sokat, akik senkiben sem az embert, hanem a magas pozíciót betöltő, cserélhető személyt látják mindenkiben. Ezek után egyébként kár sírni, vagy miattuk egyetlen percre is elszomorodni. Nehezebb napok és órák várnak viszont arra, aki igényelte, elszenvedte és elfogadta azokat a környezeti ártalmakat, amelyekről a fentiekben szóltunk. Különösen igaz ez olyan volt vezetőkre, akik korábban sorra kinyomták a mobiljuk gombját azoknál, akikkel alacsonyabb beosztásuk miatt soha nem kívántak beszélni. Az e körbe tartozó vezető a váltás esetén a következőkkel számolhat:

- leváltásának, menesztésének már a hírére is, jólesik – nem esik jól, elkezdik levegőnek nézni;
- a legfájóbb az, hogy mindezt a korábban őt leginkább ajnározó környezetétől is megkapja, vagy talán elsőként kapja meg;
- a beosztás megszűnése előtt még számos olyan „együtt érző" telefont kap, hogy: hát öreg, Téged is elért, Te is idejutottál…
- ha kikerül az elegáns forgószékből, akkor egyre fogyatkoznak majd a hívások, s olyan napokra is fel kell készülnie, hogy a mobil teljesen elhalkul, s legvégül már majdnem elnémul. Utóbbinak egy vitathatalan előnye persze kétségtelenül van: nem lesz olyan magas a számla, amelyet persze már úgysem az állam fizet.

Nehéz percek, órák és igen kritikus napok ezek, s éppen emiatt mindezt érdemes megelőzni. S, hogy meg lehet-e előzni? Mindenképpen igen, mivel többen vannak, akiknek ez már sikerült!

S hogyan? Nincsenek titkok! Egy mérce és jó befektetés van csupán ilyen helyzetekre: legyünk emberek, s főleg normálisak, mivel vezetőnek lenni mindig csak átmeneti állapot. S különösen fontos ezt megszívlelni egy olyan közigazgatás esetén, ahol: csak a szüntelen változás állandó!

Száz szónak is egy a vége: az az igazi Vezető olyan Ember, aki ha elmegy szabadságra a munka akkor is halad az általa vezetett szervezetben, s nem torzsalkodás, vagy fejetlenség, ill. bizonytalanság üti fel a fejét a fedélzeten.

Emiatt érdemes ezekre figyelni, s a fentieket szíves megfontolás tárgyává tenni.

**2. Mit (nem) tudnak az evezősök (avagy hol terem a Komplexitás-menedzser)?**

Miként azt már említettük: Friedrich August von Hayek a jeles Nobel díjas gondolkodó szerint:"A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete."

Lényegre törő, sokat mondó és kifejező megfogalmazás. Van veleje, van benne üzenet, van benne rendszer. Nekem ismételten tetszik. Akkor lássunk is hozzá, immár egy másik aspektusból, s az evezősök nézőpontjából is értelmezzük, mire is gondolhatott Professzor von Hayek?

Feltehető, hogy számolt a már említett kormányosokkal és az evezősökkel. A kormányosokkal, akiknek az a dolga, hogy irányt mutassanak és célokat határozzanak meg. Az evezősöknek ehhez képest, pedig az a dolguk, hogy helyzetbe hozzák a kormányost, hogy jó döntéseket hozzon a lehető legkisebb rossz okozásának művészete és élménye jegyében.

Ezek között az evezősök között egyébként vannak genaralisták és specialisták. Egy jó generalista például egyenesen igazi komplexitás és mozgástér, sőt alternatíva-kidolgozó menedzser, aki akár a legridegebb ellenszélben is képes a következőkre:

- valamennyi főnök által kiadott ukáz esetében meg tudja mondani azt, hogy a megálmodott víziót hányféle módon lehet megoldani,
- a megoldáshoz vezető utakhoz költség és hatásvizsgálati előnyöket és hátrányokat is hozzárendel,
- rendszerismerete okán feltárja azt, hogy mi történik akkor – a rendszerben máshol –, ha éppen pont itt (avagy éppen ott) húzzuk meg a közigazgatási pókháló rejtélyes fonalát,
- nem jön zavarba a mikro és a makro egymáshoz való viszonyától, Vica-versa képes ezek organisztikus együtthatóit oda-vissza értelmezni,
- tud válságot és krízist menedzselni,
- van igazgatási és szervezési tudása, ill. képessége,
- tudja priorizálni a kiadott – mindig minden sürgős – feladatokat, akkor is, ha egyszerre 100, 50, vagy 10 feladattal kell foglalkozni,
- tudja, hogy mire képes a személyi állomány, a szakmai vegyértékek tekintetében tökéletesen tisztában van azzal kinek mi az erőssége, avagy a gyengesége,
- nem érzéketlen a közigazgatás rezsióradíjára, mivel tudja, hogy egy rossz döntés az adófizetőknek kerülhet 30, 300 millió, vagy akár 3 milliárd forintjába is, ezekben – a kicsire nem adunk, s úgysem a mienkből megy miatt – nem túl nagy az átmenet,
- nem tekintget állandóan felfelé, nincs benne görcsös megfelelési kényszer, nem az a mottója: milyen színűre fessük az eget?
- nemcsak hírből ismeri, az un. 3-as szabályt, vagyis ha a Miniszternek, vagy Polgármesternek csak 5 perce, vagy éppen csak pillanatai vannak, az éppen tulírott 10 oldalas előterjesztés, vagy feljegyzés lényegét össze tudja foglalni 1 A/4-es oldalban, ha ez sok egy kibővített bekezdésben, s ha még ez is sok: egyetlen mondatban,
- s az utasítás és a feladat kiadásánál persze soha nem mondja a kormányosnak azt, hogy ezt nem lehet megcsinálni. Ebben a fázisban készséges pincérként mindig felveszi a rendelést. A neheze számára mindig azután jön, amikor kijön a nagyok irodájából, onnantól kezdve kell az agymunka. Amelynek eredményeként másnap vissza kell kúszni egy olyan megoldással, amely megóvja a döntéshozót attól, hogy ne mondjon ellent von Hayeknak. Mert csak az ilyen döntések fenntarthatóak és vállalhatóak.

Nos, aki a fentieket tudja, aki bír ezzel a szituációkinccsel, amellett nyugodtan aludhat a kormányos. Minden más esetben mindez nem garantálható.

Úgy gondolom, hogy a Professzor valami ilyesmit akart nekünk üzenni azzal és akkor, amikor azt mondta:

„A kormányzás a legkisebb rossz okozásának művészete”.

Ha tévednék, akkor őszinte érdeklődéssel várom az erre vonatkozó egyéb figyelemreméltó értelmezéseket. Erre az előadáshoz kapcsolódó vitában van és lesz is lehetőségünk.

A kormányosok és evezősök szerepkörének és helyzetének tisztázása után most vessünk egy pillantást arra, hogy mire (ne) figyeljünk akkor ha hozzákezdünk Public átszabásához, ill. áramvonalasításához.

### 3. Hogyan (ne) csináljunk fenntartható reformot a közigazgatásban?

A közigazgatás reformja – miként az már említésre került – mindenütt a világon jelentős kihívás, egyfajta Komplexitás menedzsment, mivel ha nem ismerjük a pók-

háló természetét és domborzatát, akár hozzá se kezdjünk, bele se vágjunk. Azért, mivel ha a pókháló egyik oldalánál, vagy végénél meghúzunk valamit, mindig látnunk és tudnunk (vagy legalábbis sejtenünk) kell azt, hogy máshol mi lesz ennek a hatása. Aki ezt nem tudja, vagy nem akarja látni az, bánjék csínján a víziókkal és a világmegváltó ötletekkel. Ennek hiányában a dolog a legnagyobb elszántság ellenére sem lesz fenntartható, vagy éppen működőképes. Hiszen a kérdések kérdése persze itt is mindig az egymásra épültség, a koherens rendszerszerűség, valamint a ciklusokon átívelő lépések megvalósítása. S, hogy mindez miért nem sikerült eddig? Talán azért, mert a legalapvetőbb kérdésekben ez idáig sem sikerült a legérintettebbek (állam-személyi állomány-civil társadalom) között szakmai-társadalmi közmegegyezést kialakítani.

Talán azért, mert a köztisztviselők – kevés kivételtől eltekintve – nem azt érezhették, hogy nem alkotó (Partneri) alanyai a változásoknak, hanem sokkal inkább elszenvedői. Talán azért, mert nem követtük azon államok tapasztalatait, amelyek sikeresek ezen a területen. S mi a titok, van-e titok?

A nemzetközi tapasztalatok – mindenütt a világon – azt mutatják, hogy nincsenek titkok, csak világos programok, és kőkemény munka van. Mindehhez mindenütt, mindenhol kellő elszántság és elkötelezettség párosul.

Ennek tükrében Lássuk csak, vegyük is sorra: melyek egy sikeres közszolgálati-közigazgatási reform legfontosabb szervesen egymásra épülő lépései?

- indulj ki az állami funkciókból;
- a fentiekhez kapcsold az állam által ellátandó éppen és mindig szükséges feladat- és hatásköröket, amelyeket rizsszemszerűen, tételesen vizsgálj felül és folyamatosan aktualizálj (Ez nem a tanácsadócégek pályája és világa, hanem a közigazgatási író-asztalok fáradtságos és szörnyen idő- és munkaigényes gyakorlati terepe, ill. nézőpontja.);
- ha ezen túljutottunk, mindig ehhez kell igazítanunk a közigazgatás szervezeti rendszerét, ill. az egyes szinteken helyet foglaló (államigazgatási-önkormányzati) alrendszerek közötti munka- és feladatmegosztást;
- ha kész vagy a szervezettel, akkor jöhet azok racionális működésének kialakítása, folyamatos finomhangolása. Ennek során soha nem hátrány, ha beleülünk az Ügyfél (közigazgatási közönség, adófizetők, vállalkozók) székébe és ebből a perspektívából szabályozunk;
- ha mindezen túl vagy akkor a fenti szervezeti rendszerhez lehet és kell kiválasztani és hozzá rendelni a szükséges és szakmailag felkészült személyi állományt.

Tehát nincs titok, mindenütt a világon helyzet van, lépéskényszer van, s ma különösen csupa krízisből fakadó kihívások vannak. A kormányosoknak kormányozni, irányokat meghatározni és kellő időben – jó ütemérzékkel és a legjobb formaidőzítésben – dönteni kell, az evezősöknek pedig evezni. Mégpedig elkötelezetten és kitartóan. S ne akarjuk megmondani azt, hogy az evezősök miként evezzenek. A kormányos az irány kijelölésében és annak meghatározásában legyen határozott és kreatív, a további részletekkel már nem szabad foglalkoznia. Egyik sincs a másik nélkül, fontos a sorrendiség, nem lehet és nem szabad kapkodni. Ha egyébként a köztisztviselők azt érzik, hogy nemcsak el kell szenvedni mindazt ami, történik, hanem bevonásra is kerülnek a történésekbe, akkor felszabadul minden olyan szellemi energia, amely eredményesebbé, fenntarthatóvá teszi a változásokat.

Mert mibe kerül ez? Miért ne érezze mindenki, hogy 50 millió –Európai (állami alkalmozott) társával együtt büszkeség a közjót és a közérdeket szolgálni, közel fél milliárd európai polgárért?

Nem kell hozzá pénz, csak egy kis szív és figyelem.

S mindez azért rendkívül fontos, mivel a közigazgatás a közönségért, az emberekért, a közösségekért van. Magyarországon is igaz az a tétel, hogy: ha mindig ugyanazt tesszük, amit mindig is tettünk, akkor mindig ugyanazt kapjuk, amit mindig is kaptunk. A minőségi közigazgatás, valamint a közigazgatás minősége ma már csak akkor fenntartható, ha változunk, változtatunk, s megújulunk. Mindezt Magyary Zoltánt igazolja, aki jövőbelátóan arra tanít (ott) ma is valamennyiünket: „Csak az a közigazgatás tudja betölteni hivatását, amely képes a megújulásra." A magyar és nemzeti közigazgatásnak ilyennek kell lennie, mivel óriási a globális és a térségi verseny, s egyre meredekebb a pálya. Helyt kell állnunk, a minőség jegyében, s persze fenntarthatóan.

**S végezetül egy zárógondolat**

Tisztelet és megbecsülés azoknak, akik ezt a munkát elkezdték, s végigviszik. De ajánlott és javallott a fentiek át és végiggondolása is, mivel szervezőként tudjuk, hogy mindig utólag derül ki:

*Nem elég a sikert akarni, ahhoz a hozzá vezető utat is akarni kell!*