

A szervezés mint vezetési funkció gyakorlati megvalósítása, az értekezletek levezetésének jó gyakorlata

KOVÁCS Gábor¹

„A vezető az a szolga, aki eltávolítja az akadályokat, melyek megakadályozzák az embereket munkájuk végzésében.”

Max DePree²

Ebben a tanulmányban az olvasó egy fontos vezetői feladatról, a vezetési folyamatok megszervezésének gyakorlati megvalósításáról szerezhet ismereteket. Minden jól szabályozott szervezetben vezetési folyamatok játszódnak le, amelyek minden eleme valamilyen hatással van a szervezet teljesítményére, így van ezzel – többek között – a Büntetés-végrehajtási Szervezet is. A vezetési funkciók közül legfontosabb a döntés, de az önmagában semmit sem ér akkor, ha a feladatok átadása a szervezet többi eleme részére nem valósul meg teljeskörűen. Napjainkban a szervezés mint vezetési funkció rendkívüli módon felértékelődik, hiszen az a rendelkezésre álló humán és anyagi erőforrások összhangjának megteremtésére irányul. A szervezés során az adott szintű vezető megtervezi a végrehajtandó feladatokat, eljuttatja azokat a végrehajtókhoz és összehangolja azok munkáját. A tanulmányból e feladatok jó gyakorlatát ismerheti meg az olvasó.

Minden jól szabályozott szervezetben – így van ezzel a Rendészettudományi Kar Büntetés-végrehajtási Tanszék és maga a Büntetés-végrehajtási Szervezet is – vezetési folyamatok játszódnak le, amelyek minden eleme valamilyen hatással van a szervezet teljesítményére.

A vezetési funkciók közül a döntés a legmeghatározóbb mozzanat, de önmagában semmit sem ér a helyes döntés, ha a feladatok átadása a szervezet többi eleme részére nem valósul meg sikeresen. Ebből következik az a megállapítás, hogy a szervezés mint vezetési funkció rendkívüli módon felértékelődik.³ A szervezés a szervezetben rendelkezésre álló humán és anyagi erőforrások összhangjának megteremtésére

¹ Dr. habil. r. vezérőrnagy, tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: kovacs.gabor@uni-nke.hu

² MAXWELL 2014: 204.

³ CZUPRÁK–KOVÁCS 2017: 144–145.

irányuló fontos feladat, amely során az adott szintű vezető megtervezi a végrehajtandó feladatokat, eljuttatja azokat a végrehajtókhoz és összehangolja azokat.⁴

Az értekezletekkel kapcsolatos általános megállapítások

Az általános és elfogadott vezetői gondolkodásmód alapján a vezető elsőrendű feladata az, hogy mindig gondolkodjon előre, mindig alaposan gondolja át azt, amit tenni szeretne. Ha a vezető úgy ítéli meg, hogy valamely okok miatt nem tudna informatív értekeztet tartani, akkor inkább napolja el azt és várja meg, hogy annyi információ gyűljön össze, hogy minden résztvevő számára legyen értelme a vezetői fórumon való részvételnek. Az idő, a munkaidő a legfontosabb kincs, a vezető számára pedig elsőrendű értéket képvisel saját beosztottjainak munkaideje, tehát vezetőként csak akkor vegyük igénybe munkatársaink idejét, amikor arra valóban szükség van.

A vezetővel szemben támasztott követelmény, hogy minden vezetői értekeztet előtt fogalmazzuk meg pontosan saját magunknak, hogy tulajdonképpen mit is szeretnénk elérni az értekeztetünkkel, mi az értekeztetünknek a célja? A következő kérdésekre adjuk meg önmagunkban a választ: milyen céllal, kinek, mikor, miért, milyen formában, milyen időtartamban, milyen témában szeretnénk lefolytatni az értekeztetet. Ha ezek a kérdések megválaszolhatók, akkor lássunk hozzá a szervezéshez!

Mi az értekeztetünk célja?

Az értekeztet szervezőjeként mindig döntsük el pontosan, milyen meghatározott céllal hívjuk össze a vezetési fórumot! E célok a következők lehetnek:

- információt szeretnénk szolgáltatni, döntéseket, vezetői háttérinformációkat szeretnénk átadni a résztvevőknek, vagy véleménycserét kezdeményezünk a munkatársainkkal, vagy egyszerűen mi magunk szeretnénk információhoz jutni;
- a vezetői fórumot döntés-előkészítő, esetleg problémamegoldó céllal hívjuk össze;
- bizonyos kérdésekben döntést kívánunk hozni, tehát dönteni szeretnénk.

Értekeztetre tehát akkor van szükség, ha tájékozódni szeretnénk munkatársaink véleményével kapcsolatban, ha különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak, ha szükség van az együttműködés kialakítására, a szervezet tagjait szeretnénk bevonni az őket érintő kérdésekbe, vagy éppen döntésre van szükség.

⁴ Kovács 2014: 61–62.

Vezetőként hogyan készülünk fel az értekezletre?

Ha meg tudjuk válaszolni a saját magunknak feltett kérdéseket, akkor elsőrendű feladatként jelentkezett az értekezlet céljának pontos meghatározása, majd ezt követi a napirendi pontok összeállítása. Gondoskodjunk róla, hogy minden téma legyen aktuális, a jelenlévők legyenek bennük érdekeltek. Amennyiben szükségesnek tartjuk, akkor kérjük fel őket, hogy előzetesen készüljenek fel a tervezett témából. Célszerű az értekezlet előtt néhány nappal elküldenünk a meghívottaknak az értekezlet napirendjét, és – ha rendelkezésünkre áll, akkor – a meglévő háttéranyagokat, ezáltal biztosítjuk azt, hogy az értekezletre munkatársaink a megtárgyalásra tervezett témákban felkészülten érkeznek.

A meghívottak körének összeállítása hasonlóan kényes vezetői feladat, hiszen arra kell törekednünk, hogy csak azok a személyek legyenek jelen a vezetői fórumon, akik a témával kapcsolatosan érintettek. Ügyeljünk arra, hogy egy-egy értekezletre lehetőleg az azonos állománycsoportba tartozó résztvevőket hívjuk el. Ami a meghívottak létszámát illeti, a kevesebb meghívott több! Hiszen a kevesebb résztvevő hamarabb juthat konszenzusra, ezért mindig alaposan mérlegeljük, hogy hány résztvevővel kívánjuk értekezletünket levezetni.

Az értekezlet helyszínének a kiválasztása során szükséges – a résztvevők létszámának meghatározása után –, hogy olyan helységet keressünk, amely ideális körülményeket teremt ahhoz, hogy csak a munkára tudjanak koncentrálni a jelenlévők.

Fontos szempont lehet az értekezlet időpontjának megtervezése. Ebbe beletartozik az értekezlet kezdő és a tervezett záró időpontjának meghatározása is. A napirendi pontok megtárgyalása során a mértékletességet úgy biztosíthatjuk, hogy az egyes napirendi pontokra tervezett időt feltüntetjük a meghívóban, ösztönözve ezzel valamennyi napirendi pont előterjesztőjét a mértéktartásra. Az értekezlet kezdő időpontjának megválasztása során figyelembe kell vennünk azt, hogy lehetőleg ne tervezzünk értekezletet a munkaidő közvetlen kezdetére, ebédidőben, vagy olyan közel a munkaidő végéhez, ami nem biztosítja a napirendi pontok érdemben való megtárgyalását.⁵ Minden esetben biztosítanunk kell a szükséges és elégséges időt a vezetői fórumra.

A digitális eszközök nyújtotta lehetőségek kihasználása

A Covid-19-pandémia okozta kényszerhelyzet jelentős fejlődést adott a digitális eszközök igénybevételével történő értekezlettartási módszernek. A modern számítástechnikai eszközök biztosítják a távoli résztvevők virtuális jelenlétét a különböző vezetői fórumokon, utazási idő és költség nélkül a távolabbi szervek képviselői számára is. Ilyen esetekben a tárgyalásra kijelölt helyiséget szükséges felszerelni azokkal az eszközökkel, amelyek biztosítják a megbízható digitális kapcsolatot,

⁵ SCHWEICKHARDT 2014: 147.

a monitoron, vagy kivetítővel meg kell jelenítenünk a digitális eszközzel csatlakozó munkatársainkat, kérnünk kell őket arra, hogy kapcsolják be a kamerájukat. A mikrofont csak abban az esetben kapcsolják be, amennyiben szót kérnek. Gondoskodnunk kell a teremben történő események kihangosításáról.

Az értekezletek levezetése

Vezetői felelősség az, hogy az értekezleteken kiegyensúlyozott és nyugodt légkör uralkodjon. A vezetőnek előzetesen alaposan fel kell készülnie az egyes napirendi pontok tartalmából (ezt kellő alapossággal és előzetesen kell elvégezni). Zavaró és tekintélyromboló dolog, ha a vezető láthatóan nem eléggé felkészült az adott – megtárgyalni tervezett – témakörökből. A vezetőnek, bármennyire is elfoglalt, mindig időben kell megérkeznie a megbeszélésre. Több személy és ismeretlen résztvevők jelenléte esetén az ültetőkártyák és az asztali névtáblák alkalmazása hasznos gyakorlat, hiszen az erről készült és a jelenlévőknek kiosztott vázlat alapján pontosan tudjuk ki hol ül, melyik szervezetet képviseli.

A köszöntés után a vezető ismerteti a napirendi pontokat, és a résztvevők megkezdik azok tárgyalását. Minden jelenlévő részéről követelmény az, hogy amennyiben a napirendi pontokat előzetesen írásban is kiküldték, akkor előzetesen készüljön fel, hogy ha szót kap, akkor röviden és tényszerűen foglalja össze a leírtakkal kapcsolatos tudnivalókat, hozzáfűznivalókat. Előterjesztőként röviden, szóban kiegészítheti az előzetesen leírtakat, megteheti az előterjesztés szövegében nem szereplő kiegészítéseket, háttérinformációkat adhat közzé.

Amennyiben egy-egy kérdésben vita alakult ki, vezetőként egyik felet se kritizáljuk, hanem kérjük őket arra, hogy a problémát újra vizsgálják meg, gondolják át. Ha olyan jellegű a helyzet, amely azonnali döntést igényel, akkor vezetőként határozottan döntsük el a vitás kérdést. Amikor ez információhiány miatt vagy más okból nem lehetséges, napoljuk el a napirendi pontot, és kérjük azt, hogy a vitatkozó felek egy külön találkozón ismertessék egymással a vita tárgyát, keressék egymást, tisztázzák a nézőpontjaik közötti különbséget, keressék meg a közös megoldást és egyezzenek meg, ha ez lehetséges.

Az is elfogadott vezetői módszer lehet, hogy a különböző álláspontokat képviselő jelenlévőkkel a vezető írásban kidolgoztatja álláspontjaikat, majd megküldi azokat a vitatkozó feleknek és kéri őket arra, hogy újra, írásban foglaljanak állást a vitás kérdésben.

Általánosságban, a viták során, amíg lehet, vezetőként tartsuk vissza saját álláspontunkat annak érdekében, hogy ezzel ne befolyásoljuk a szervezet tagjait és az értekezlet résztvevőit.

Minden napirendi pont megtárgyalása után a levezető elnök lehetőséget ad kérdések feltevésére, a vélemények ismertetésére. A téma teljes tisztázását követően,

minden napirendi pont lezárásakor, vezetőként minden esetben világosan fogalmazzuk meg elvárásainkat, a feladat teljesítésének pontos időpontját és felelősét.

A tervezett napirendi pontok megtárgyalása után adjunk lehetőséget a meghívó előzetes kiküldése és az értekeztetők közötti időszakban felmerült esetleges váratlan problémák megvitatására is, ezt az egyebek napirendi pontban tehetik meg az értekeztetők résztvevői.

Az értekezletek befejezése

A vezetői fórum vezetőjeként minden esetben biztosítsunk magunknak elegendő időt arra, hogy az összes napirendi pont lezárását követően elvégezzük az értekezleten elhangzottak összefoglalását. Mindig értékeljük a résztvevők megnyilvánulásait, biztassuk őket arra, hogy mondják el véleményüket és érdemben szóljanak hozzá az adott napirendi pontokhoz. Az értekeztetők folyamán mindenkit hallgassunk meg és figyeljünk is arra, amit mond. Még ha kritikus is a mondanivaló, az is visszajelzés számunkra, amelyen el tudunk gondolkodni, hiszen az esetek többségében bizonyára van valamilyen valós alapja és célja a felszólalásnak.

Az értekeztetők befejezéséhez tartozik az emlékeztető elkészítése, amely az elhangzottak, a feladatok, a felelősök és a határidők pontos rögzítésére szolgál. Az értekezleten a jelenlévők hozzájárulásával videó- és/vagy hangfelvétel készíthető, amely digitálisan tárolható, megküldhető a résztvevőknek. Ezekben az esetekben az írásban elkészült emlékeztető lehet rövid és vázlatos, hiszen vitás kérdésekben a felvétel és a vezetői döntés mindenkinek rendelkezésére áll.

A vezető és a résztvevők viselkedése az értekezleten

A vezető

Az értekezletet megszervező vezető mindig kifogástalan öltözetben és mentális állapotban jelenjen meg a rendezvényen, magabiztosan és határozottan. Korábban szó volt arról, hogy ehhez az is szükséges, hogy a tárgyalt témakörökben már előzetesen tájékozott legyen. Mindig szánjon elegendő időt arra, hogy felkészüljön a napirendi pont tartalmából, az előterjesztések adataiból. Amennyiben szükségét látja, akkor vegye igénybe a témában jártas szakemberek (szakértők) segítségét, értse meg pontosan az adott problémát, legyen tisztában a körülményekkel.

A levezető elnöknek határozottan kell vezetnie az értekezletet, nem szabad engednie azt, hogy az a témától és a napirendi ponttól eltérve, parttalan felszólalásokba és vitákba torkolljon. Fontos vezetői feladat, hogy az értekezlet zárásaként minden feladatot és határidőt pontosan meghatározzon, tájékoztatva a résztvevőket arról, hogy a rövid időn belül megküldött emlékeztető mindezeket természetesen tartalmazni fogja.

Az értekezlet résztvevői

Meghatározó követelményként jelentkezik az értekezlet résztvevőinek előzetes felkészülése az adott napirendi pontokból. Ehhez nem mindig elégséges csak az előterjesztés áttanulmányozása, esetlegesen szükség lehet egyéb háttérinformációk beszerzésére is. Korunk digitális világában az értekezletre a meghívottak vigyék magukkal a hordozható számítástechnikai eszközeiket, és azon keresztül kísérik figyelemmel az egyes napirendi pontok digitális anyagait. Megjegyzendő, hogy ha valakinek az értekezleten ott van a legfőbb munkaeszköze (például a laptopja, iPadje), az már önmagában is kísértést jelent arra, hogy az értekezlet közben mással is foglalkozzon, például ellenőrizze a kapott e-maileket, esetleg ő maga is írjon néhányat, átnézzon néhány sürgős anyagot. Ez a viselkedés nem helyénvaló, hiszen a megosztott figyelem már önmagában is zavaró lehet, ez a fajta magatartásmód pedig egyértelműen nagyfokú tiszteletlenség az értekezlet levezetője és a többi résztvevő irányába.

Az értekezlet résztvevői és vezetői által elkövetett leggyakoribb hibák

A szakemberek megfigyelése alapján az értekezletek, találkozók sikere legtöbbször a résztvevők vagy a vezetők nem megfelelő viselkedése, hozzáállása, vagy a kialakult helyzet félreértelmezése miatt hiúsul meg.

A résztvevők

Az értekezletek eredményességét veszélyeztető munkatársak különböző típusait ismerhetjük fel:

- Vannak olyan résztvevők, a lélektelenek, akik fizikailag jelen vannak ugyan, de lélekben nincsenek jelen, nem szólnak hozzá a napirendi pontokhoz, és látványosan vagy rejtve unatkoznak a rendezvényen – nem is érdekli őket az egész.
- A hangadók a saját hangjukat szeretnék hallatni, nincsenek tekintettel arra, hogy a témával kapcsolatban másnak is lehet véleménye. Időt rabolva sokat beszélnek, lényegtelen információkat adva, erőltetik saját elképzelésüket a résztvevőkre. Azt szeretnék, ha az ő álláspontjukat fogadná el.
- A fecsegők esetenként magánbeszélgetésbe fognak, ami azt eredményezi, hogy nem, vagy csak részeiben kísérik figyelemmel az értekezletet. Nem figyelnek, sőt beszélgetésükkel a többieket is zavarják, bomlasztják az értekezlet megszokott rendjét. Mindenhez van megjegyzésük, észrevételük, zavarják a többi résztvevőt.

- A negatívok olyan beállítódással rendelkező résztvevők, akik minden új dolog bevezetése ellen védekeznek, érvelnek, ellenkeznek, tulajdonképpen semmi sem tetszik nekik, és ezt szóvá is teszik.
- A vitatkozók csoportja, akik csak azért jelentkeznek szólásra, hogy vitába szállhassanak valakivel. Valójában a téma már nem is annyira érdekes számukra, cél a vita kezdeményezése és a győzelem.
- A mellébeszélőknek mindig akad valamilyen – szerintük a témához illő – megjegyzésük, véleményük, amelyek csak ritkán kapcsolódnak a tárgyalt napirendhez.
- A szemlélődők csoportja, akik passzívan jelen vannak, figyelnek, de véleményt nem nyilvánítanak, inkább hallgatnak, véleményüket magukban tartják.

Mit tehet ilyen és hasonló esetekben a vezető? Az ilyen típusú résztvevőket a vezetőnek fel kell ismernie. A helyzettől függően célszerű feltárni az illető viselkedésével kapcsolatos okokat. Ezekben az esetekben általában két jellemző lehetőség van, az egyik az, hogy az értekezlet rendjének durvább megsértése esetén az értekezlet vezetője nyilvánosan helyteleníti az illető viselkedését, vagy szünetet rendel el, és azonnal tisztázza a jelentkező problémát. Levezető elnöki jogkör az, hogy amennyiben a résztvevők a rendezvény során egymással beszélgetnek, vagy mással foglalkoznak, akkor azt nagyon udvariasan, de szóvá kell tennie. Egyszerűen közölni kell a rendet megsértőkkel, hogy a vezető azt szeretné, ha mindenki a napirendre tűzött témával foglalkozna.

Jó gyakorlat lehet az is, hogy az értekezletekkel, megbeszélésekkel kapcsolatosan annak vezetője és a résztvevők – az első vezetői fórumok egyikén – előre meg egyeznek annak belső szabályrendszerében. Például abban, hogy időben érkeznek, felkészülnek a napirendi pontokból, odafigyelnek egymásra, nem szakítják félbe egymást, nem foglalkoznak mással stb. Amikor valamelyik résztvevő folyamatosan megszegi ezeket a szabályokat, abban az esetben érdemes vele négy szemközt komolyabban is elbeszélgetni a kialakult helyzetről, de semmiképpen nem tanácsos megalázni valakit a többiek előtt.

Az értekezlet vezetője

A megbeszélések, értekezletek során nemcsak a munkatársak tevékenységén múlik annak sikere, hanem vezetőként is számos hibát el tudunk követni.

Ezek a következők lehetnek:

- Amikor a vezető olyan megbeszélést szervez, amely nem szükséges, más módon is lehetne kommunikálni, ezzel a hibás döntésével a téma megtárgyalására igénybe vett munkatársai idejével él vissza.
- Olyan személyek is jelen vannak az értekezleten, akiket nem érintenek a témák, így fölöslegesen töltik el az idejüket.

- Nem készül el időben a tervezett napirend, így nem küldik meg időben. A szükséges háttéranyagok megküldése is oly mértékben késik, hogy azok feldolgozása a szűk időhatárok miatt már nem lehetséges.
- A vezető nem kezdi el időben az értekezletet, megbeszélést, hanem megvárja az esetleg késve érkezőket, ezzel büntetve a többieket, akik időben odaértek, vagy digitális eszközzel időben bekapcsolódtak.
- A levezető elnök nem fejezi be a meghatározott időkeretben a vezetői fórumot, nem veszi figyelembe az előre meghatározott időkereteket, amelyek az egyes napirendi pontok megtárgyalásához szükségesek, ezzel a résztvevők időbeosztását veszélyezteti.
- Súlyos hiba, ha a vezetői fórumon a vezető nem hallgatja meg érdemben mások véleményét, vagy nyilvánosan erős kritikával illeti a témával kapcsolatos más nézőpontokat, esetleges ellenvéleményt.
- Vezetőként először saját maga formál véleményt az adott témáról, ezzel befolyásolja résztvevőket.
- Nem következetesen kéri számon azon feladatok, tennivalók végrehajtását, amelyben a korábbi vezetői fórumokon a résztvevők megegyeztek.
- Nem hoznak döntéseket, megoldás és döntés nélkül hagyják az egyes ügyeket, problémákat, nem zárják le azokat.
- A résztvevők nem állapodnak meg a feladatokban, ezáltal nincs konkrét feladat és felelős, határidő, vagy ezek közül valamelyik hiányzik.
- Nem készül videó- vagy hangfelvétel vagy emlékeztető a megbeszélésről, a megállapodásokról, a határidőkről és a meghatározott feladatokról és felelősökről.

Befejezés

A vezetői fórumok, értekezletek megszervezése, levezetése nem könnyű vezetői feladat, ennek ellenére hatékony kommunikációs forma lehet, amennyiben arra használják, amire való. Ezek a célok a következők lehetnek: közös ötletelés, problémamegoldás, véleménycsere, döntéshozatal, információátadás, információgyűjtés, a feladatok megszervezése, a felelősség megosztása, a feladatokban való előrehaladás ellenőrzése, követése vagy az elvégzett egyes feladatok, vállalások ellenőrzése.

Vezetőként ügyelni kell arra, hogy az értekezlet ne váljon néhány résztvevőt érintő párbeszéddé, hiszen a mindössze néhány munkatársat érintő ügyeket szűk körű szóbeli megbeszéléseken kell megtárgyalni.

Összességében megállapíthatjuk azt, hogy az értekezletek, megbeszélések levezetésekor a személyes jelenlétet semmi sem pótolhatja, hiszen ebben közvetlenül észlelhetjük a helyszínen jelen lévők interakcióit. Vezetői feladat mérlegelni azt, hogy az értekezletek megtartása során élhetünk-e a modern kor technikai vívmányaival. Ezek elsősorban a videókommunikációt biztosító eszközök, de sürgős esetekben

elegendő lehet az, ha a vezetői fórum néhány résztvevője internetes kapcsolaton (Skype, MST, Messenger stb.) vagy akár csupán egyszerű telefonbeszélgetéssel tud részt venni a megbeszélésen. Amennyiben valamely meghívott nem tud az értekezleten jelen lenni (mert fizikai megjelenése akadályoztatva van), ez a virtuális jelenlét még mindig jobb, mint az, ha elhalasztjuk a vezetői fórumot, ezzel értékes időt elveszítve a szervezésre és kevesebb időt hagyva a végrehajtásra.

IRODALOMJEGYZÉK

- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezetvezetés elmélete*. Budapest: Dialóg Campus.
- KOVÁCS Gábor (2014): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest: Dialóg Campus.
- MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje – növeld befolyásod lépésről lépésre!* Budapest: Üzleti Plusz Kft.
- SCHWEICKHARDT Gotthilf (2014): *A katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve*. (h. n.): NKE Szolgáltató Kft.

ABSTRACT

The Practical Implementation of Organisation as a Management Function, Good Practice in Conducting Meetings

Gábor KOVÁCS

In this paper, the reader can learn about an important management function, the practical implementation of the organisation of management processes. In any well-regulated organisation, management processes work, each element of which has some impact on the performance of the organisation, and so is the Prison Service among others. In the management functions decision-making is the most important, but it is not valuable on its own, if the delegation of tasks to the other elements of the organisation is not fully implemented. Nowadays, the role of organisation as a management function is becoming increasingly important in order to ensure that the human and material resources are in balance. Organisation is the process where the manager at relevant level plans the tasks to be carried out, transmits them to the people and coordinates their work. The study provides good practice in these tasks.

Keywords: *organisational management, management process, organisation, management functions, meetings*