

Maciej Kisilowski – Izabela Kisilowska

# ADMINISTRATÉGIA



Hogyan érjünk el  
sikereket közigazgatási vezetőként?

A fordítás alapja:  
Maciej Kisilowski – Izabela Kisilowska: Administrategy  
Copyright © 2016 Maciej Kisilowski  
and Izabela Kisilowska (esettanulmányok).  
All rights reserved

A következő esettanulmányokat Bendzsel Miklósról (25-26.),  
Szócska Miklósról (26-27.), László Csabáról (28-29.), Botka Lászlóról  
(108–112.), valamint *A nem anyagi ösztönzők és az életmód* (277-78.) egyes  
részeit Maciej Kisilowski és Izabela Kisilowska Laki Balázs  
és Muszka Katalin alapos kutatómunkájának felhasználásával írta.

Fordította © Weisz Böbe, 2016

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Szakmailag lektorálta: Miklósi Gábor

Borítóterv: Kovács Péter

Belső grafika: Beata Rylska-Kowalska

A szerzők fotója: Paulina Wota

HVG Könyvek  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-4292

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos  
reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy  
eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon –  
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017

Felelős kiadó: Szauer Péter

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa  
Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: György Géza

# Tartalom



Előszó a magyar kiadáshoz	9
Előszó	11
Bevezetés ■ SIKER ÉS STRATÉGIA	15
Kinek a stratégiája?	15
Egyéni karrierstratégia	19
A három sikermodell	24
A (tudásintenzív) hivatal stratégiája	29
Az ország stratégiája	34
Administratégia első látásra	37
Az administratégia és a többi trend (avagy: mit feleljünk Wolfgangnak?)	41
Első rész ■ A KÖZÖSSÉGI HASZON	
Áttekintés ■ A PRIORITÁSOK FELÁLLÍTÁSA	47
Első fejezet ■ A JÓ MEGOLDÁSOK	55
A bennünk rejlő fanatikus szakértő	55
Van probléma?	57
Van értelme az állami beavatkozásnak?	60

Ideje stratégiai döntéseket hozni!	66
A megoldások nyomában	72
Az intuíció fontosabb, mint a választott módszer	76
A megfelelő irányelvek és a személyes siker	78
A megfelelő irányelvek és a három karriermodell	81
<b>Második fejezet ■ A POLITIKAI TÁMOGATOTTSÁG</b>	86
A politika realiztikus nézőpontból	86
A három P: a politikai siker driverei	88
A pártfogók és szükségleteik	93
Progresszió és lendület	96
Partnerek és koalíciók	103
A politikai támogatottság és a személyes siker	107
A politikai támogatottság és a három karriermodell	112
<b>Harmadik fejezet ■ AZ ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG</b>	116
Miért van szükségünk ügyfelekre?	116
Szembesüljünk a valósággal!	118
Az ügyfélhaditerv	121
Tevékenységünk	124
Ügyfeleink és fejlődésünk	127
Dinamikus ügyfélmenedzsment	129
Az ügyfél-elégedettség és a személyes siker	132
Az ügyfél-elégedettség és a három karriermodell	138
<b>Összegzés ■ A PRIORITÁSOK FELÁLLÍTÁSA A GYAKORLATBAN</b>	143
<b>Második rész ■ A STRATÉGIA ÉRVÉNYESÍTÉSE A KÖZIGAZGATÁSBAN</b>	
<b>Áttekintés ■ A STRATÉGIA MENTÉN FINOMHANGOLT HIVATAL</b>	151
<b>Negyedik fejezet ■ A MUNKATÁRSÁK</b>	157
Előttünk a (tényleg) nehéz feladat	157
1. lépés: Hozzuk összhangba csapatunkat és stratégiánkat!	163

2. lépés: Legyünk nyitottak toborzási kérdésekben!	166
3. lépés: Egyszerűsítsük a struktúrát!	170
4. lépés: Vezessük be a csoport- és projektmunkát!	174
5. lépés: Támogassuk az intenzív munkát!	177
6. lépés: Állítsuk a fizikai infrastruktúrát a dolgozók szolgálatába!	180
7. lépés: Motiváljunk aktívan!	181
8. lépés: Alkalmazzuk a 360 fokos visszajelzést!	184
9. lépés: Alkalmazzuk a „stratégiai felhatalmazást”!	188
10. lépés: Priorizáljuk az alkalmazottakat!	189
Csapatunk és személyes sikerünk egymáshoz hangolása	192
Ötödik fejezet ■ A TUDÁS-INFRASTRUKTÚRA	194
Dekoráció helyett stratégiai alapozás	194
1. lépés: Határozzuk meg, milyen tudásra van szükségünk!	197
2. lépés: Győzzük le a tanulástól való félelmet!	201
3. lépés: Találjuk meg az arany középutat az adminisztratív hálózatok kiépítése során!	202
4. lépés: Fektessünk be a tudásmegosztás eszközeibe!	208
5. lépés: Támogassuk az implicit tudás megosztását!	210
6. lépés: Mérlegeljük a hálózati integráció előnyeit és hátrányait!	211
7. lépés: Legyenek a programozók az új katalizátorok!	215
8. lépés: Helyezzük a közbeszerzési szakértőket a jogászok elé!	218
9. lépés: Osszuk a szakértőket „bővítő” és „megerősítő” kategóriákra!	220
10. lépés: Kezeljük kiemelten a hírnév és a márka szerepét!	221
Tudás-infrastruktúránk és személyes sikerünk egymáshoz hangolása	223
Hatodik fejezet ■ A MŰVELETEK	225
Vessünk véget a vezetői neurozisnak!	225
1. lépés: Tüntessük el a „szökőkutakat”!	228
2. lépés: Rangsoroljuk a működési fejlesztéseket!	230

3. lépés: Motiváljunk „fizetéscsökkentéssel”!	233
4. lépés: Alkalmazzuk a folyamatos fejlesztés filozófiáját!	235
5. lépés: Valósítsuk meg a projekteket idő- és költségkereten belül!	239
6. lépés: Egyszerűsítsünk!	241
7. lépés: Mérlegeljük a versenyszerű működés előnyeit és hátrányait!	244
8. lépés: Ne uniformizáljunk!	248
9. lépés: Tegyük hatékonyabbá a beszerzéseket!	251
10. lépés: Ne kössünk rossz kompromisszumot!	254
Műveleteink és személyes sikerünk egymáshoz hangolása	256
<b>Összegzés ■ A HIVATALI FINOMHANGOLÁS MÉRÉSE</b>	260
<b>Zárógondolatok ■ MOST RAJTUNK A SOR!</b>	267
Merev hivatalnok helyett inspiratív karmester	267
A személyes finomhangolás	269
Érdeklődés az emberek, a csapatunk tagjai és a szövetségesek iránt	271
Szorgalom és vezetői példamutatás	275
A nem anyagi ösztönzők és az életmód	277
A kíváncsiság	282
Változtassuk meg Magyarországot, érijünk el sikereket, és éljünk kiteljesedett életet!	285
<b>Köszönetnyilvánítás</b>	289
<b>Jegyzetek</b>	293
<b>Név- és tárgymutató</b>	319

# Előszó a magyar kiadáshoz



Jogosan tehetnénk fel a kérdést, hogy a kormányzati intézmények stratégiai menedzsmentkönyvének előszavát egy elismert köztisztviselő helyett miért Balogh Petya, egy budapesti tech-vállalkozó és „angyal befektető” írja.

Pedig megvan ennek a nyomós oka.

Egy világklasszis navigációs szoftvereket gyártó vállalat, az NNG társalapítójaként lelkes patrióta is vagyok. Napestig anekdotázhatnék arról, hogy az általam alapított és támogatott start-upok mennyit küzdenek a közigazgatással. Ám a leginkább ott tudok párhuzamot vonni saját tapasztalataim, valamint Izabela és Maciej törekvése között, hogy munkánk során mindannyian egyfajta stratégiai útmutatót nyújtunk a kollégáinknak. E könyv olvasója – álljon akár egy közkórház, iskola, kulturális intézmény élén, legyen esetleg egy közigazgatási egység osztályvezetője, egy önkormányzati bíróság főbírája, netán egy budapesti minisztériumot vagy egy szabályozási hivatalt irányítson – sok tekintetben a szakmai társam: ugyanolyan vezető, mint én.

A technológiai iparban akkor látunk áttörést, amikor valaki megkérdőjelezi az aktuális fogalmi kereteket. Az NNG például nagyrészt azért lett sikeres, mert elutasította az iparágban addigra kialakult normákat: a mi elképzelésünk az volt, hogy az autóvezetés ne csupán eredményközpontú tevékenység, hanem élmény is legyen. A közigazgatás és az üzleti menedzsment meg-

különböztetése hasonlóan mesterséges és idejétmúlt nézet. Az *Administratégia* alaptétele, hogy a mai digitális gazdaságban a legtöbb kormány szerv vezetőjének egy tudásintenzív szervezet vezetőjeként kell tekintenie önmagára. Mi szükség van erre?

Először is, a mai kormányzati szervezeteknek ugyanazokra a kihívásokra kell választ adniuk, mint a technológiai cégeknek: alacsony költségen folyamatosan kiváló minőséget nyújtani egy gyorsan változó világban. Ehhez a bátorság és a tudás kettős értékében gyökerező szervezetet kell felépítenünk. Bátorság kell az irány meghatározásához, ahhoz, hogy többféle prioritásba fektessünk be, a döntéseinknek viszont naprakész ismereteken kell alapulniuk.

Másodszor, ha közigazgatásról van szó, sokszor hajlandóak vagyunk elfeledkezni a munkatársak kulcsfontosságú szerepéről. Ahogyan az NNG alkalmazásai csupán annyira lehetnek jók, mint a szoftverek tervezői, ugyanúgy a városunk és megyénk, illetve a hazai szabályozások, döntések és kezdeményezések minősége is teljes mértékben a politikusaink és köztisztviselőink kompetenciáján, eltökéltségén és integritásán múlik. Ez az első olyan könyv, amely ezt az összehasonlítást közvetlenül elvégzi és a következményeket felvázolja.

Végül, az együttműködés és a verseny sikeres kiegyensúlyozásának képességére kifejezetten nagy szükség van a közéletben. A politika elviselhetetlenül megosztóvá vált, és csak nagy néha ismerjük fel, hogy az, ami magyarként, európaiként és emberként összeköt minket, legalább olyan fontos, mint ami elválaszt. A könyv üzenete pontosan azért reményteli és inspiráló, mert olyan szenvedélyesen hangsúlyozza, hogy a szakmai és stratégiaiag finomhangolt kormányzás nem jobboldali vagy baloldali kérdés – egész egyszerűen a mi közös, nemzeti érdekünk.

Balogh Péter,  
az NNG társalapítója, befektető

2017. január 15.



# Előszó



Több mint tíz év telt el azóta, hogy Maciej megkezdte tanulmányait a Yale Egyetem jogi karán – a multidiszciplináris kormányzati és jogi gondolkodás egyik fellegvárában. Akkor még nem is sejtettük, mekkora utat járunk majd be. Korábban egyikünk sem élt külföldön, Amerikában pedig egyetlen ismerősünk sem volt. Ahogy a kelet-európai diákok nemzedékek óta, lehetőleg mi is mindent bele akartunk zsúfolni abba az esztendőbe. Ugyanakkor több barátunk is azt jövendölte, hogy úgysis örökre Nyugaton maradunk.

A valóság azonban még érdekesebb forgatókönyvet hozott. Maciejt – a Yale jogi karának egyik első közép-európai diákjaként – felvették az egyetem doktori iskolájába. Olyan inspiratív tanárokkal ismerkedett meg, akik nem csupán a jogban, hanem a közgazdaság- és a közigazgatásban is jártasak voltak. E világklasszis gondolkodók hatására ráébredt, hogy a 21. század közigazgatási szakemberének számos tudományterületen ki kell művelnie magát. Témavezetőjének beleegyezésével felfüggesztette a tanulmányait a Yale-en, és beiratkozott az INSEAD MBA-programjára, majd közgazdálkodás és közpolitika szakon folytatta a Princetoni Egyetem Woodrow Wilson Közigazgatási és Külpolitikai Intézetének MPA-képzésén.

Izabela is remek mentorra bukkant a Yale-en, aki érdeklődését a politikai közgazdaságtan felé terelte. 2005-ben felvették az Ox-

fordi Egyetemre, a Cambridge-i Egyetemre és a Londoni Egyetem Közgazdaságtudományi Karára is. A Bill and Melinda Gates Alapítvány neves és bőkezű ösztöndíjának köszönhetően Cambridge-t választotta, ahol néhány évvel később megvédte politológiaiából írt doktori disszertációját.

Így aztán sokkal tovább maradtunk Nyugaton, mint ahogy azt eredetileg terveztük. És minden percét élveztük! Tanulmányaink vége felé közeledve azonban, immár házaspárként, közösen úgy döntöttünk, hogy a sikeres élet és karrier felépítéséhez Közép-Európa sem rosszabb hely, mint a Nyugat. Épp ellenkezőleg! Izabela csatlakozott egy vezető nemzetközi stratégiai tanácsadó céghez, Maciej pedig jogot és közigazgatástant oktat a budapesti Közép-európai Egyetemen.

Több okot is felsorolhatnánk, miért tértünk vissza Európába. Egy beszélgetés azonban különösen élénken él az emlékezetünkben. 2004-et írtunk. Tíz közép-európai posztszocialista állam csatlakozott éppen az Európai Unióhoz. A Chilében jogászként dolgozó Santiago, aki a Yale-en töltött idő alatt Maciej szobatársa volt, képtelen volt palástolni az irigységét. „Hihetetlenül szerencsések vagytok! – jegyezte meg. – Mi Latin-Amerikában pontosan ugyanolyanok vagyunk, mint ti. De sajnos nekünk nincs Európánk, amely támogatna minket, és amelyhez felnőhetnénk!” A következő oldalakon számos alkalommal utalunk a kelet-európai közsférával kapcsolatos, szerteágazó kutatásainkra és gyakorlati tapasztalatainkra. Ám a könyv megírására a megkérdőjelezhetetlen adatok és legjobb gyakorlatok közreadásának szándékán túl állampolgári felelősségünk ösztönzött bennünket, amelyet a Santiago által oly találóan megfogalmazott történelmi lehetőséggel kapcsolatban érzünk. Ezt a nagyszerű alkalmat mi, közép-európaiak túlságosan magától értetődőnek vesszük. Pedig most a legidősebb, hogy modernizáljuk kormányzati intézményeinket, és lehetővé tegyük, hogy kreatívan támogassák gazdaságunk globális versenyképességének megteremtését.

A könyv iránt mutatkozó nemzetközi érdeklődés is igazolja, hogy az általunk felhozott kérdések relevánsak. Az *Administratégia* – szinte a magyar kiadással egy időben – a régió más országaiban

is megjelenik. Ez mindenekelőtt helyi munkatársaink állhatatos erőfeszítésének köszönhető. Őket figyelve egyre bizonyosabbak vagyunk abban, hogy Santiago fenti észrevétele mind a mai napig érvényes. Nemzeteink és régióink viharos történelme során minden nemzedék saját kihívásaival volt kénytelen megbirkózni. Legfontosabb feladatunk minden tőlünk telhetőt megtenni azért, hogy húsz év múlva 2014-ben, illetve 2016-ban született fiaink, Adam és Aleksander és kortársaik úgy kezdhessék felnőtt életüket, hogy ne nyomja a vállukat a menjek-maradjak-visszatérjek fájdalmas dilemmája, amely a szüleik életét annak idején így vagy úgy, de meghatározta. Kötelességünk biztosítani, hogy gyermekeink számára felnőttkorukban már csak homályos emlék legyen, hogy régióink valaha nem volt a virágzó Nyugat szerkesztés része – hasonlóan ahhoz, ahogyan mi emlékszünk az 1980-as évek rogyadozó szocializmusára. Ezt kívánjuk a gyermekeinknek. És ezért ajánljuk nekik ezt a könyvet.

*Izabela Kisilowska és Maciej Kisilowski*

Budapest, 2017. január