

Dr. Darák Péter: Változtatásmenedzsment a bíróságokon

Bíróságok napja 2017. július 14.

„Változások mindig lesznek.  
Nekünk pedig a következő lehetőségeink vannak:  
Vagy megpróbálunk konstruktív módon részt venni benne, vagy  
igyekszünk meggátolni a bekövetkezését, vagy  
egyszerűen nem veszünk róla tudomást.”  
(Mark Bedau)

A közelmúltban egy építési vállalkozó ismerősömmel váltottam néhány szót arról, hogy hogy megy az üzlet. Azt válaszolta, hogy nem tud megbízásokat vállalni, mert az egyik kőművese kórházba került, és nem kap helyette új munkaerőt. Ezért a cég profilját szűkítette, tulajdonképpen állványozásból él. Talán fel sem tűnik, hogy milyen határozott és radikális módon alkalmazkodott a vállalkozás a körülmények változásához. Azért nem, mert természetes számunkra, hogy ha egy vállalkozás nem tud jövedelmező módon működni, akkor megbukik, megszűnik.

Érdekes módon egész másképp állunk hozzá egy olyan változáshoz, amely az állami szférában zajlik. Tegyük fel, hogy egy állami fenntartású, Budapest külterületén található kórház élére új főigazgatót neveznek ki. A kinevezéskor arról tájékoztatják, hogy az új budapesti szuperkórház megnyitásával, ami két év múlva lesz esedékes, a kórház működése feleslegessé válik. Ezért ha a kórház szervezetében és gazdasági mutatóiban nem történik változás, az intézményt be fogják zárni. A kórház bezárása akkor kerülhető el, ha profilt vált, vagyis olyan újfajta ellátást kezd nyújtani. Sem a kórházi szervezet 800 dolgozója, sem betegei – talán épp az említett építési vállalkozás kőművese – nem képes könnyen elfogadni, hogy a megmaradás érdekében a hét kórházi osztály többségét be kell zárni, ugyanakkor új

szakembereket kell felvenni a kialakítandó egy napos sebészetre és a rehabilitáció teljes területét lefedő rehabilitációs központba.<sup>1</sup>

A bíróságokat természetesen nem fenyegeti a megszüntetés veszélye. A közbizalom hosszú távú fenntartása azonban folyamatosan kikényszeríti a változtatást. A változtatás tudatosan menedzselte folyamat, amely a szervezetet egy korábbi egyensúlyi állapotból egy új egyensúlyi állapotba vezeti át.<sup>2</sup>

A bírósági rendszer az elmúlt évtizedekben sokféle módon változott. Mindenki örült az olyan változásnak, amely a költségvetési források emelésével, létszámbővítéssel, fizetésemeléssel, a tárgyi feltételek javításával járt, ilyen változásnak ebben az évben is örülhetünk. Tudomásul kell azonban venni, hogy az extenzív fejlesztés helyett egyre inkább az erőforrások hatékonyabb felhasználására helyeződik a hangsúly. Ha fel kívánunk idézni néhány, az elmúlt években megtapasztalt változást, találunk a kórházi osztályok bezáráshoz hasonló esetet, például a fizetési meghagyásos eljárás közjegyzőkhöz történő kiszervezését, ami a bíróságok számára forrásvesztéssel járt. További példa a cégeljárások automatizálása, és ezzel együtt a cégbírák számának csökkentése, és párhuzamosan a felszámolási ügyszak felfejlesztése.

A változtatásmenedzsment tudománya szerint a sikert két megközelítés együttes alkalmazása biztosítja: A „zavaros problémák” (például szemléleti kérdések) kezelésére úgynevezett lágy módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, szerteágazó megoldások, széles időhorizont) jellemzőek, míg a „bonyolult helyzetek” (például az egyenlő munkateher biztosítása) kapcsán a kemény módszerek (jól leírható célösszefüggések, az egyes problémák izolálása, számszerűség) lehetnek célravezetőek. A változtatásmenedzsment hatására maga a rendszer változik meg, változáson mennek át a

---

1 Hollósy-Vadász Gábor: Változásmenedzsment az egészségügyben

2 Németh B.: A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. Vezetéstudomány, 1997. 12. 3-15. Idézi: Dr. Belényesi Emese: Változásmenedzsment a közigazgatásban

struktúrák és a funkcionális kapcsolatok. Ilyen változtatás teszi képessé a bíróságokat az elektronikus perek lefolytatására, amely nem csak hogy lehetővé teszi az elektronikus tranzakciót a peres felek és a bíróság között, beleértve az illeték- és díjfizetést is, de az adott peres félre szabott többlet szolgáltatást nyújt. Például automatikusan betölti a törzsadatokat a formanyomtatványba, sms-sel figyelmeztet a tárgyalás időpontjára, értesít a szakértői vélemény megérkezéséről.

Egy olyan szervezetben, ahol az ott dolgozó bírák, igazságügyi alkalmazottak szakmai függetlensége nagyfokú, kulcskérdés, hogy hogyan lehet motiválni a változásokat. Az anyagi ösztönzők használatát alkotmányos szempontok korlátozzák, ezért nagyobb jelentősége van a szervezeti kapacitás használatának, amely a szervezet képességeinek fejlesztését tűzi ki célul. Ez utóbbi a szervezeti kultúra kialakítására összpontosít, a munkatársak viselkedésére, attitűdjére próbál hatni, elkötelezettség révén motivál.

Az elmélet megközelítés szerint a változtatást legegyszerűbb a beosztottak függőségére építő hatalmi stratégiával elérni. Ilyenkor az új változásokat elrendelik, végrehajtására utasításokat alkalmaznak. Ezt a stratégiát sokszor össze kell kapcsolni egy másikkal, hogy eredményes legyen: Például meggyőző stratégiával, amely a józan észre hat, érvekkel, indokolással, a tények bemutatásával igyekszik elfogadtatni a változás helyességét és hasznosságát, vagy normatív stratégiával, amely az érintettek gondolkodásmódját, értékrendjét próbálja megváltoztatni. Végül meglehet nyerni az érintetteket ígéretekkel, kedvezményekkel, hogy részt vegyenek a változások bevezetésében.<sup>3</sup> A változtatást az érintettek pozitív vagy negatív módon fogadhatják az elutasítástól az elköteleződés szélső értékeig. Minden változtatás sikere a változással szembeni ellenállás mértékén múlik. Ezért az ellenállás felismerése és kezelése elengedhetetlen. Lehetséges módszere az érdekeltté tétel, a kommunikációval való meggyőzés, a folyamatba való bevonás stb.

---

<sup>3</sup> Kocsis József: Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1994. 117-118. Idézi: Dr. Belényi Emese: Változásmenedzsmet a közigazgatásban

Az elmúlt évtizedekben zajlott igazságszolgáltatási reformok azzal a tapasztalattal jártak, hogy a változtatás nem vihető sikerre, ha a változás sodrában kialakult helyzetről, célokról és elképzelésekről nem folyik folyamatos értékelő és elemző párbeszéd. A szervezet mindenkori vezetőin múlik, hogy tudnak-e olyan légkört kialakítani, amely a konstruktív belső kommunikációt lehetővé teszi. Ilyen építő párbeszéd zajlott a bírókkal szembeni etikai követelmények megalkotása vagy a trénerhálózat szaktanácsadói hálózattá való átalakítása, illetve a kúriai konzultatív testületek működése során.

Természetes, hogy adódnak kevésbé pozitív példák is, így nem minden esetben kezeltük jól a szervezeti átalakulással összefüggésben a munkaügyi és a közigazgatási bírák között keletkezett feszültséget. Szintén nem jó jel adott szervezet szempontjából az, ha fontos partnerekkel a kommunikáció döcögösen alakul. Például, ha megritkulnak a bírói egyesületekkel folytatott konzultációk.

Egy közjogilag szabályozott, határozott törvényi feladatokkal működő szervezet számára egyáltalán nem könnyű feladat a változásoknak való megfelelés. Legalább ilyen fontos azonban, hogy generációk adják át egymásnak azokat az állandó értékeket, amelyek a bíróságot bírósággá teszik. Ilyen érték a bírói függetlenség, amely olyan egzisztenciális önállóságot jelent a bírói szervezeten belül akár egymással szemben is, amely meghatározó a szervezeti kultúrára nézve. Ilyen a minőség, a saját munkánk minőségével szembeni igény, igényesség, és az a késztetés, hogy az előttünk folyó pereket, eljárásokat ésszerű időn belül a résztvevő felek megalégedésére bíráljuk el. Az értékeket tekintve persze nincs ez másként a kömüves, az orvos vagy ápoló esetében sem. Önöket – a 2017-es év legkiválóbbjait – látva, biztos vagyok abban, hogy e fontos törekvéseket Önök is osztják. A progresszív értékek megőrzése, és a szükséges változtatások okos menedzselése nem csak a bírósági rendszer színvonalának, függetlenségének és hatékonyságának javítására, de minden magyar polgár javára szolgál.