

## Interjú Gajdusчек György szociológus-politológussal

*Educatio: Kérem, röviden mutakozzon be.*

*Gajdusчек György:* Gajdusчек György vagyok. Jelenleg két helyen dolgozom, az MTA Jogtudományi Intézetében tudományos főmunkatárs és a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karán habilitált egyetemi docens vagyok. Először az Államigazgatási Főiskolát végeztem el 1985-ben, utána az ELTE-n szociológus diplomát szereztem, majd 1996-ban közigazgatásból is diplomáztam. Közigazgatás szak akkor még Magyarországon nem volt, ezért ezt az USA-ban végeztem egy viszonylag jó egyetemen. 2001-ben védtem meg a PhD-met politológiából és most csinálom a jogi doktórát. Egyébként mindig a közigazgatással foglalkoztam. Az Államigazgatási Főiskola után két évig kifejezetten a közigazgatásban dolgoztam, majd a Magyar Közigazgatási Intézet munkatársa voltam 1987-től 2007-ig, amikor is az Intézetet megszüntették. Máiig nincs közigazgatási kutatóintézet.

*E: Ez tényleg meglepő. A közigazgatás megreformálása állandóan napirenden van a rendszerváltás óta. Hogy akarják megvalósítani a reformokat kutatás nélkül?*

*G. Gy.:* Tapasztalatom szerint általában nem kellene kutatások a reformokhoz... – és ez a „helyzet fokozódik”. A saját szakmai hátteremről még annyit el kell mondanom, hogy közigazgatási szakember vagyok, és nem oktatáskutató. Az oktatás csak egy a közigazgatás területei közül, tipikusan szolgáltatás jellegű, azon belül is humán szolgáltatás jellegű.

*E: Igyekeztem úgy összeállítani a kérdéseket, hogy nagyjából a szakterületén belül maradjunk. Ahogy látom, jelen számunkban sok szó esik a „new public management”-ről. Talán érdemes tisztáznunk, hogy miben tér el a 20–21. századi menedzszerizmus a 19. századi vállalatvezetők világától. Kik is azok a „menedzserek”?*

*G. Gy.:* A 19. században a „menedzser” általában még a cég tulajdonosa is volt, és azért respektálták, mert a semmiből hozott létre egy nagy céget. Ezzel bizonyított, csak nem biztos, hogy ugyanazon képességek kellene ahhoz is, hogy ezt a nagy céget folyamatosan működtesse. Ez az egyik fontos kérdés. A másik pedig az, hogy alkalmas lehet-e egyetlen ember arra, hogy egy nagy céget elirányítson. Ha nem, akkor meg kell osztani a feladatokat. Tehát kell valaki, aki a beszerzéssel foglalkozik, valaki, aki a működtetéssel, az eladással, aztán később a reklámmal, a marketinggel stb. Ezekhez a feladatokhoz, funkciókhoz kapcsolódik a funkcionális menedzsment területek kialakulása: a humán erőforrás menedzsment, a pénzügyi menedzsment stb. A csúcavezető ezeket a területeket egyfelől összefogja, másfelől úgy szervezi a menedzserek tevékenységét, hogy akár nélküle is elműködjön a vállalat. Frederick Winslow Taylor mondja a kilencszázas évek elején, hogy egy jól szervezett vállalatnál nem szabad feltűnnie, hogy a csúcsmenedzser távol van. Az ő feladata elsősorban nem az operatív működtetés, hanem a stratégiai döntések meghozása, a hosszú távú tervezés.

*E: Mit értünk „public management” alatt? Hol, mikor jelent meg a menedzserizmus a közszférában?*

*G. Gy.:* Már a szóból is látszik, hogy ez egy angolszász dolog. Az angol szövegekben a „management” és az „administration” kifejezések szinonimák. Ugyanakkor érezhetően van különbség a „public management” és a „public administration” között. A közigazgatás egy „bürokratikus” dolog, a vállalati menedzsment viszont „pörgős és kreatív”. Akik az új közmenedzsment mellett érvelnek, általában úgy gondolják, hogy az állami, a bürokratikus rossz, viszont a piaci, az üzleti szférára jellemző menedzseri vezetés jó. Csakhogy már vége van ennek az új közmenedzsmentnek is – elpusztult, meghalt.

*E: Mikor „halt meg”?*

*G. Gy.:* 2008-ban, a válság kitörésekor.

*E: És mikor vette kezdetét?*

*G. Gy.:* Thatcherrel és Reagannel kezdődött. Az ő regnálásukhoz kötik, de azért ez fokozatosan történt. Az ő hatalomra jutásukkal megjelenik a politikában egy nagyon egyértelmű vonal, ami sokallta az állami beavatkozást. „Kevesebb állam, és több piac!” – ez volt a mottójuk. Osborne és Gaebler kimondják (a könyv megjelent magyarul is „Új utak a közigazgatásban” címmel), hogy a közigazgatást teljesen át kell alakítani: sokkal kevesebb jogszabály kell, szabad kezet kell adni a menedzsereknek, ahol lehet, át kell engedni a piaci szférának azokat a területeket, amelyek korábban a közszférában működtek.

*E: Mi volt a fő mozgatórugója ennek? Az állam már nem volt képes a felduzzasztott szolgáltató rendszereit finanszírozni?*

*G. Gy.:* Leginkább ilyen okokra vezethető vissza. Ha meggondoljuk, tényleg hajmeresztő, hogy Európában ebben az időszakban az állam a megtermelt javak felét elvonta, és szétosztotta a maga szempontjai szerint. Magyarországon a nyolcvanas években mindent újraosztottak, de Nyugat-Európában is a jövedelmek felét elvonták az emberektől és a vállalatoktól. Az arány már önmagában is megdöbbentő, de még inkább az, ha látjuk, hogy ez az összeg néhány évtized alatt a többszörösére nőtt. A tendencia bizonyosan tarthatatlan volt. Az „új közmenedzsment” leginkább egy erre adott válaszreakció.

*E: Mi történt a Thatcher és Reagan korszak után? Blair vagy Clinton alatt volt változás, vagy az egyszer elindított folyamatot már nem lehetett visszafordítani?*

*G. Gy.:* Blair alatt volt valami, de a lényeg megmaradt. A „new public management” ment tovább Blair alatt is, meg Clinton alatt is.

*E: Volt ennek hatása a rendszerváltás előtti Magyarországon? Például, a Németh-kormány idején?*

*G. Gy.:* Hogy a Németh-kormány alatt mi történt pontosan, nem tudom felidézni. A rendszerváltás előtt téma volt az oktatásügyben és talán az egészségügyben is. Például olyan formában jelent meg, hogy hogyan lehetne átállni az intézményfinanszírozásról a feladatfinanszírozásra. Ez a gondolat végül is köthető az új közmenedzsmenthez. Egy bürokratikus logikájú finanszírozás helyett egy teljesítményhez köthető finanszírozást gondol el, s ahogy én visszaemlékszem, ez a gondolat nálunk is megjelent már a nyolcvanas években.

*E: S mi történt a rendszerváltás után?*

*G. Gy.:* Most ez éppen aktuálpolitikai kérdéssé is vált, de azért el kell mondanom, hogy az IMF-nek az állami szerepvállalás visszaszorításában, ennek kikényszerítésében nagy szerepe volt. Ők nyomták az államot a privatizáció irányába. Thatcher, Angliában egy emblematikus figura volt, de még utána is nagyobb állami tulajdon maradt, mint Magyarorszá-

gon 2000-ben. Itt egy eszement privatizáció történt. Eladták például az állami lakásokat négy év alatt olyanoknak, akikről pontosan tudták, hogy nem fogják tudni fenntartani ezeket az ingatlanokat. A rendszerváltás után persze ezt nehéz lett volna megakadályozni. A rendszerváltás maga is azt jelentette, hogy a piac felé nyitunk, az államnak vissza kell vonulnia stb. Az is egyértelmű volt, hogy a termelést alapvetően magánérdekek alapján kell újraszervezni, tehát privatizálni kell. Csak erre jött az IMF és a Világbank, no meg az OECD, és minden kölcsönt, minden feltételt ahhoz kötöttek, hogy mindent a végletekig kiprivatizáljunk, minden üzleti alapon működjön még a közigazgatásban is, amit azóta már ők is revidiáltak. Tulajdonképpen a magyar történelemhez jól igazodva ismét a ló túloldalára sikerült esnünk, ami nagyon sok kárt okozott. Ha most megint átesünk a túloldalra, ennek iszonyatos kárai lesznek.

*E: A rapszodikus politikának a gazdaság és a társadalom issza meg a levét.*

*G. Gy.:* Valóban. A privatizáció nagyon sokakat gazdaggá tett, de egyfajta maffiagazdaság alakult ki. A 2000-es évektől tapasztalható egy új irány. Akkor már a multikat is zavarta az a fajta maffiagazdaság, ami itt működött. Ők akarták a több rendet és a jogi garanciákat. De a gazdasági visszaesésünk így sem volt jelentéktelen: ha jól emlékszem, a GDP-ben mért gazdasági visszaesés 20–30%-os volt a rendszerváltás után, ami egy világháború méretű zuhanásnak felel meg, és felülmúlja az 1930-as gazdasági világválság adatait. Persze mi még szerencsések voltunk, mert némely közép-ázsiai poszt-szovjet államban 60%-os visszaesést is mértek.

*E: 2010-ben megjelent a Politikatudományi Szemlében egy tanulmánya, amelyben az új közmenedzsment ideológiai hátterét kritizálja.\* Három fő érvet sorol fel. Az egyik, hogy a közszférában – szemben az üzleti világgal – nem a hatékonyság az elsődleges szempont, itt ugyanis vannak bizonyos alapelvek, amelyeket érvényesíteni kell, mint pl. az egyenlő bánásmód elve, és ez néha szembe megy a hatékonysággal. A másik érve az volt, hogy az állami szférában az ügyfél elégedettsége nem lehet öncél, hiszen vannak olyan hatósági funkciók, intézkedések, amelyekkel nem az ügyfelek elégedettségét szeretnék elérni. A harmadik érve pedig az volt, hogy vannak bizonyos közfeladatok, amelyeket soha nem is lehetett piaci alapon megoldani. – Én az elsővel meg az utolsóval egyáltalán nem vitatkoznék, mert ezek evidensek...*

*G. Gy.:* Az első azért egy kicsit pontosítanám. Úgy fogalmaznék, hogy nem az egyedüli szempont a közszférában a hatékonyság. Az üzleti szférában a hatékonyság és az eredményesség ugyanaz: a profittermelés a fő cél.

*E: Rendben. Akkor továbbra is a középső érvel vitatkoznék, az ügyfél-elégedettség kérdését látom másképpen. A közszférát eleve két részre osztanám: vannak egyrészt közhatalmi funkciók, amit az állam lát el (pl. börtön, bíróság, hivatalok, ellenőrző és rendfenntartó szervek stb.), amelyekkel kapcsolatban elfogadom, hogy az érintett ügyfeleknek nem feltétlenül kell „elégedettnek” lenniük azzal, ami velük történik. De itt van egy sokkal szélesebb ügyfélkör, illetve elégedettség is, amit „össztársadalmi elégedettségnek” hívhatunk, amire igenis figyelemmel kell lenni. A közszféra másik oldalán pedig ott vannak a nagy szolgáltatások (egészségügy, oktatás), amelyekkel kapcsolatban végképp nem tudom elfogadni, hogy ott sem számítana az ügyfél-elégedettség.*

*G. Gy.:* Egy angol vagy egy amerikai szakértő biztosan azt mondaná, hogy még a hatóságoknál is lényeges az ügyfél-elégedettség (pl. a fair és jogszerű eljárás miatt). Ami a köz-

\* Gajdusчек Gy. (2010) A „Run like a business” – jelszó ideológiai kritikája. *Politikatudományi Szemle*, No. 1. pp. 125–148.

szolgáltatásokat illeti, szerintem ugyancsak jogos amit mond, de azért van néhány dolog, amit érdemes megfontolni.

*E: Most meglepett. Arra számítottam, hogy keményen védeni fogja azt az álláspontját, hogy az állami szolgáltatás más, mint a piac. De most azt mondja, hogy rendben, lehet itt is piaci módon gondolkodni, ügyfelekben és ügyfél-elégedettségben. Viszont, ha így van, akkor miért van ellene, hogy egy milliárdos költségvetésű oktatási intézményt (mint, amilyen egy egyetem) professzionális menedzsment igazgasson. Ahogy Kozma Tamás írja jelen számunk egyik tanulmányában, az egyetemek ma már olyanforma intézmények, mint egy nagyvállalat, egy tröszt. Működhetnek ilyen hatalmas szervezetek speciális menedzsment nélkül? És hogyan érintheti ez a hagyományos akadémiai elitet?*

*G. Gy.:* Az utolsó kérdésre reagálnék először. Hogy kit hogyan érint, attól függ, hogy kinek jobb az érdekvényesítő képességei. Ha tisztán piaci alapon működne az egyetem, akkor azok nyilván idővel elbuknának, akiknek az élen professzorok állnak. De amíg nincsenek tisztán piaci viszonyok, az érdekvényesítő képesség a döntő. Ha ez megvan, akkor az adott akadémiai vezető még pénz is tud szerezni, talán könnyebben és többet, mint egy menedzser, aki jól működteti az egyetemet, de nincsenek megfelelő kapcsolatai. Én erről ennyit gondolok. Ami az oktatási intézmények piaci alapon való működtetését illeti, itt az a lényeg, hogy az adott intézmény jövedelmező legyen. A „jövedelem” vagy „profit” vagy „hatékonysági mutató” az input és output összefüggése. Ha azonos az output, ami lényegében azt jelenti, hogy mennyit ér az általam kiállított diploma, már ti. anyagilag: mennyi jövedelemhez jutok a kiállított diplomák után, akkor úgy járok el helyesen, ha a lehető legkisebb inputtal (költséggel, ráfordítással) állítom elő ugyanazt az outputot. Ma már Magyarországon is sorra-rendre alakulnak iskolák, amelyek olyan diplomákat kínálnak, amire komoly piaci igény van. Ilyen pl. a kommunikáció, a pszichológia, a jog, az üzlettudományok.

Az USA-ban ez egészen természetes. Ott üzleti alapon működik pl. az igazgatástudomány oktatása is. Több ezer helyen tanítanak közigazgatást, de van egy rangsor, amit minden évben megjelentetnek. Mindenki azt nézi, kik szerepelnek a Top 50-ben. Már vagy száz éve a Maxwell School a legjobb. Ezt mindenki tudja. Az előkelőbb helyen álló iskolák magas színvonalat nyújtanak, de drágábbak is, akinek nincs annyi pénze, keres magának egy olcsóbbat, amivel persze nehezebb elhelyezkedni.

*E: Egy olyan kis piacon, mint a magyar felsőoktatás, lenne bármi értelme ebbe az irányba menni?*

*G. Gy.:* Mi is „beárazzuk” a diplomákat. Én is tudom, és a szakmámban még ötszázán tudjuk, hogy melyek a jó jogi karok, és melyek a kevésbé jók. Biztosan így van ez más szakmáknál is. De az a hallgató, aki egy kis faluból érkezik, nem tudja, és nem is tudhatja. Nálunk minden így működik: a bennfentesek ismerik a viszonyokat, csak azok nem ismerik, akik „megveszik” a szolgáltatást.

*E: Felsőoktatási rangsorok nálunk is megjelennek.*

*G. Gy.:* Valóban, de azért elgondolkodtató, hogy például a HVG rangsora teljesen eltér attól a képtől, amit mi bennfentesek tudunk. Szerintem azok a jó rangsorok, amelyek nem dolgoznak túl sok indikátorral. Véleményem szerint nálunk a két legfontosabb mutató: a felvételi pontszám és a munkaerő-piaci visszajelzés, hogy pl. egy jó ügyvédi iroda melyik képzést tartja értékeesebbnek.

*E: Arra a kérdésre végül is még nem adott választ, hogy elképzelhetőnek tartja-e, hogy Magyarországon új közmenedzsment logikával működő egyetemek jöjjenek létre?*

G. Gy.: Miért? Önök azt preferálnák, hogy legyen menedzser típusú a vezetés?

E: *Nem erről van szó. Ez egy feszültségforrás, vitás kérdés. S a gond vele az, hogy ha bárki megszólal az oktatási szférából, akkor ő egyben érintett is, mert valamelyik felsőoktatási intézményben dolgozik oktatóként vagy esetleg vezetőként.*

G. Gy.: Ilyen értelemben én is érintett vagyok, de egy biztos, semmi pénzért nem vállalom egy felsőoktatási intézmény vezetését.

E: *És hogyan viszonyul oktatóként az egyetemi bürokrácia erősödéséhez? Nem tartja abszurdnak, ha pl. adminisztratív úton korlátozzák, hogy mikor és hány fővel indíthat speciálkollégiumot?*

G. Gy.: Ott, ahol én tanítok, szintén vannak ilyen létszámkorlátozások, pl. tíz fő alatt nem lehet szemináriumot indítani, de nekem ezzel nincs problémám. Tény, hogy nagyon sok kollégámnak valóban van vele problémája, és őket meg is tudom érteni. Talán végig kellene gondolni, hogy mi is a célja az adott egyetemi képzésnek. Ha elitképzés a cél, akkor az ilyenfajta korlátozásoknak nincs értelme. De másrésről az oktatók sem ambicionálják egyformán a tanítást. Nemcsak a képzés sokféle, hanem a benne tanítók is sokfélék. Egyébként, most azt hiszem, értem már a kérdését. A magyar egyetemi rendszer valóban feudális és elitista, és ezért van annyi problémája a menedzsertípusú vezetőekkel. Ebből a szempontból jól tett nekem Amerika. Ott tényleg bekerül az ember egy tudásgyárba, ahol megtanulja méltányolni, hogy mindenkit eljuttatnak az alapszínvonalra. Amit én itt is és általában is hiányolok, amikor a közszolgáltatásokról, vagy általánosabban úgy mondanám szakpolitikákról van szó, annak a kérdésnek a feltétele, hogy „Mit akarunk, mi a cél?”. A cél-eszköz logika egy hallatlanul hasznos dolog. Itt folyton eszközökről van szó, például arról, hogy buktassanak-e az általános iskola első két osztályában vagy ne buktassanak. Ez akkor lényeges, ha tudom, hogy mit akarok elérni. – Mire van a felsőoktatás? Arra, hogy minél több ember megszerezzen egy alpműveltséget, vagy arra, hogy ki-neveljük a jövő elitjét. Más eszközök, más egyetemi rendszer és működésmód, menedzsment kell az egyik és a másik esetben. Ha nem tudunk cél-eszköz logikával gondolkodni, akkor soha nem ér véget a vita, hogy menedzser legyen vagy akadémikus a vezető. Mindkettő lehet jó megoldás, csak végig kell gondolni a lehetséges következményét az egyiknek is, és a másiknak is.

E: *Tehát egy racionális döntési mechanizmust látna szívesen?*

G. Gy.: Igen, mert láttam már mind a kettőre jó és rossz példát. Nem is beszélve arról, hogy azt tapasztalom az egyetemen, hogy a professzorok miatt jönnek a hallgatók, de a tanársegédek miatt működik a képzés. Főleg a jogon. Három helyre jut egy professzor, aki többnyire csak a nevét adja a képzéshez; akik ténylegesen működtetik az egyetemet, a tanársegédek meg az adjunktusok. Én docens vagyok.

E: *Köszönöm szépen a beszélgetést!*

