

Dr. Probáld Ákos,
a Központi Statisztikai Hivatal
ny. főosztályvezetője
E-mail: probaldakos@gmail.com

A vezetői szerep fontossága egy statisztikai szervezetben

Fellegi Ivánnal, a Kanadai Statisztikai Hivatal (Statistics Canada – SC) nyugalmazott, emeritus elnökével *Lia Katz* és *Brent Willig*, a George Washington Egyetem oktatói 2012 tavaszán készítettek interjút az egyetem „Kiemelkedő statisztikusok pályafutásának emlékezetes pillanatai” című sorozata keretében.¹ A beszélgetés célja az volt, hogy rávilágítson a vezetői szerep fontosságára a statisztika világában, segítse a statisztika szükségességének jobb megértését, és megismertesse a magyar származású szakember tapasztalatait arról, miként vált vezetésével a szervezeti és morális válsággal küzdő SC a világ legjobb hivatalává.

A Fellegi-interjúban megidézett gondolatok többsége lényegében ott volt már a *Jakob Rytennel*, az SC ny. elnökhelyettesével végzett szakértői vizsgálat, 2001 őszére összeállított jelentésében is, mely a magyar Központi Statisztikai Hivatal akkori vezetőségének felkérésére készült.²

Fellegi Iván Magyarországon született, és fiatal korában ígéretes költőnek indult. Tanárai irodalmi pályát javasoltak neki, érdeklődése azonban igen hamar a matematikai tudományok felé fordult. Miután a szovjet hatalom 1956-ban leverte a magyar forradalmat, 1957-ben Kanadába emigrált, a Carlton Egyetemen végezte tanulmányait, ahol 1961-ben ő szerezte meg elsőként a PhD-fokozatot. Ugyanebben az évben lett a Kanadai Statisztikai Hivatal munkatársa. Fokozatosan haladt előre a ranglétrán, és 1985-ben már az SC elnöke lett, amely pozíciót egészen 2008. évi nyugállományba vonulásáig folyamatosan, 22 éven át töltött be.

¹ KATZ, L. – WILLIG, B. [2013]: Ivan Fellegi, Statistics Canada, Canada. *Statistical Journal of the IAOS*. Vol. 29. No. 2. pp. 71–81.

² FELLEGI, I. P. – RYTEN, J. [2002]: A magyar statisztikai rendszer szakértői vizsgálata. *Statisztikai Szemle*. 80. évf. 2. sz. 107–185. old.

FELLEGI, I. P. – RYTEN, J. [2005]: The Effectiveness of a Supranational Statistical Office: Pluses, Minuses, and Challenges Viewed from the Outside. *Journal of Official Statistics*. Vol. 21. No. 2. pp. 145–169.

A Katz–Willig készítette interjú bevezető részében Fellegi arról vall, milyen kihívásokkal kellett szembenéznie, amikor átvette a szervezet irányítását, és milyen eljárásokat alkalmazott az átalakítások során. A Kanadai Statisztikai Hivatal az ország statisztikai adatgyűjtéseinek és elemzéseinek központi szerve, amelynek legfontosabb projektje az ötvenként végrehajtott népszámlálás. Emellett a hivatal 350 olyan adatgyűjtést hajt végre, amely a kormányzatot, az üzleti és az akadémiai szférát, valamint a sajtót segíti a gazdaságban, társadalomban, politikában zajló folyamatok jobb megértésében. A szervezet feladata, hogy politikailag semleges, torzításmentesen végezze adatgyűjtő és elemző munkáját.

Fellegi Iván így emlékezik vissza az intézmény élén töltött éveire: „...eleinte meglehetősen rossz, belső viszályoktól terhelt úton járt a hivatal. A sajtó szinte naponta említette az SC-t negatív összefüggésekben, nemcsak adatait illetően, hanem különböző „botrányok” kapcsán is. Kiszivárogtatások és pletykák voltak napirenden emberekről és információkról, amelyeken azután a sajtó tovább „rágódott”. A hivatal, mivel képtelen volt megújulni, közel került ahhoz, hogy a kormány felszámolja az intézmény önálló működését...”

Miközben egy egészséges demokráciában elvárt a politikailag semleges, hiteles adatforrás, a Kanadai Statisztikai Hivatal komoly külső és belső megbízhatósági deficitel volt kénytelen szembenézni.

Fellegi Iván először mint elnökhelyettes, majd rövid idő után mint elnök kamatoztatta vezetői képességeit, az ő stratégiai elképzeléseire volt szükség az intézmény átalakításához, hogy az végül a világ vezető hivatalai közé emelkedjék. Ehhez olyan struktúrára volt szükség, amely révén az SC képes politikailag semleges, a környezeti hatások torzításától mentes kutató és elemző szervezetté válni, így méltán számíthat arra, hogy a szövetségi kormány költségvetéséből finanszírozzák. Ezek megvalósulásához hozzájárult az is, hogy Fellegi hangsúlyt helyezett a hivatalon belüli jó kommunikációra, amely egyszerre jelentette a fentről lefelé és a lentől felfelé áramló információkat. Fontosnak tartotta, hogy növekedjen a munkatársak felelősségtudata, valamint lojalitása az intézmény iránt, szűnjenek meg az 1970-es és korai 1980-as évekbeli belső harcok. Célzott intézkedések nélkül a munkatársak aligha változtattak volna megrögzött szokásaikon. Fellegi azt vallja, ha a vezető meg van győződve arról mi is a teendő, soha ne tegyen kinyilatkoztatásokat, mert az nem vezet sehova, találja meg inkább azokat az eszközöket és utakat, amelyeket az emberek, ha alkalmaznak és követnek, célhoz érnek. Elnöksége idején vezetői, stratégiai elképzelései egyaránt beváltak, hivatali ideje alatt az intézmény hiteles adatforrássá vált. Az átalakulásról ő maga így vall: „A hatvanas években például a munkanélküliségi adatok tekintetében a parlamenti ellenzék és a kormány más-más adatforrást használt. Mára pedig oda jutottunk, hogy politikusaink és a tözsde szereplői egyaránt elhiszik és használják adatainkat.”

Nyugállományba vonulása óta a hivatal tanácsadójaként dolgozik, s annak mértékadó kritikusa, hangos ellenzéke azoknak, akik a hagyományos népszámlálási

módszereknek véget akarnak vetni, és a hivatal költségvetési korlátozását szeretnék elérni, ami az intézetet szinte megbénítaná.

Az interjú további része arról szól, hogyan alakította át Fellegi az intézményt, döntései mögött, amelyek a hivatal további sorsát meghatározták, milyen megfontolások álltak.

„Ha valaki azt a könnyűnek látszó kérdést teszi fel, hogy egy jól működő szervezet, hogyan lesz a világ vezető statisztikai kutató intézete, nem is olyan egyszerű megválaszolni.” – véli Fellegi. „Mindig a jobbra kell törekedni, arra, hogy mindazokon a dolgokon, amiken kell és lehet, javítsunk. Folyamatosan figyelmet kell szentelni olyan alapvető tényezőknek, mint a módszertan, a megbízhatóság vagy a felhasználókkal való kapcsolat, amelynek révén létrejönnek az új megoldások, statisztikai termékek. Olyan belső morált kell teremteni, amelyben a munkatársak önszántukból törekszenek a minél jobb teljesítményre, és elérik saját képességeik felső határát.”

„Személyes példájával hogyan járult hozzá mint elnök egy ilyen légkör megteremtéséhez?” – hangzott az interjú készítőinek kérdése. „Kezdjük egy igazán negatív példával 1979-ből, amikor egy évet Washingtonban töltöttem. Carter elnök egy tanácsadó testületet – amelyben én igazgatói minőségben vettem részt – állított fel, hogy az javaslatokat fogalmazzon meg az Egyesült Államok statisztikai rendszerének újjászervezésére. Amikor azután visszajöttem Ottawába, az akkori kormány költségvetést érintő döntése miatt a hivatal vezetése jelentős létszámleépítés mellett döntött. Párhuzamosan ez az intézmény egyes termékeinek a megszüntetésével járt, és nagyrészt azokat kellett elbocsátani, akik ezeknek az előállításán dolgoztak. A döntést néhány munkatársammal nekem kellett közölni, ami kegyetlen tapasztalat volt. Akkor megfogadtam, hogy mindent megteszek a jövőben, hogy az ilyen megoldásokat elkerüljem.”

Amikor 1985-ben Fellegit kinevezték a hivatal elnökének, ismét napirenden volt a költségvetés jelentős csökkentése. Mindenáron el akarta kerülni a létszámleépítést, ezért „társadalmi szerződést” ajánlott a munkatársaknak. Ebben azt ígérte, hogy aki vállalja a belső áthelyezést, és az új munkahelyén a kívánt képzettséggel nem rendelkezik, annak lehetőséget nyújt a hiányzó ismeretek megszerzésére, így elkerülhető az elbocsátás. Ez volt tehát a kezdete annak az új korszaknak, amelyre a rugalmasság, a gyors alkalmazkodás jellemző. Ezt megelőzően, ha egyszer valaki bekerült a hivatalba, akár pályafutása végéig, nyugdíjazásáig ott maradhatott, ahová került. Előreléphetett a hierarchiában, de lényegében végig ugyanazt csinálta, anélkül, hogy új ismereteket kellett volna szereznie. Ez a szervezetet ugyancsak rugalmatlanná tette. Ez többek között klikkesedéshez, csoportok egymás közötti háborúskodásához, nagyon rossz morál kialakulásához vezetett. Az SC elnökének ezen a helyzeten kellett úrrá lenni, a hivatalt egy sokkal rugalmasabb szervezetté alakítani, amihez sokoldalúan képzett munkatársakra volt szükség, akikkel a környezet, a felhasználók új igényeinek meg lehet felelni.

Számos technikai megoldást vezettek be. Például, ha valakinek új ötlete volt egy feladat megoldására, a megvalósításhoz meghatározott időre – a programtól függően fél, egy, illetve másfél évre – munkatársakra tarthatott igényt. Egy erre kialakított csapat (ügynökség) azzal foglalkozott, hogy a végrehajtáshoz szükséges munkaerőt és a rendelkezésre álló szakembereket mint forrást összehangolja. Természetesen mindez a munkatársak önkéntes vállalásának jegyében történt. Ennek a közvetítőrendszernek a segítségével beindult a dolgozók áramlása a hivatalon belül. Amennyiben valaki a csábítóan ígérkező feltételek ellenére nem érezte jól magát az új helyen, visszatérhetett korábbi pozíciójába. Az a vezető, akinek a munkatársát áthelyezték, a hivatalon belülről kaphatott embert az üresen maradt helyre. Mindez egy egészséges körforgást indított el. Egy-másfél év után, majd folyamatosan, a munkatársak 10-12 százaléka ily módon mozgásban volt. A rendszerben a dolgozók fokozatosan léphettek előre a ranglétrán, és nem adott pozícióra nevezték ki őket. A felsővezetőket évente értékelték, ennek megfelelően hoztak döntést az ő mozgásukat illetően. Egy szinttel lejjebb a váltás már sokkal inkább önkéntes alapon történt. Létezett egy mindenre kiterjedő részletes terv a munkatársak szakmai továbbképzésére, melynek egyik célja a belső körforgás ösztönzése volt.³ Minden beosztott igényt tarthatott egy mentorra, aki nem lehetett a közvetlen felettese, csak az afölötti vezető. Létrehoztak továbbá egy továbbképzésre szolgáló szervezetet is, amely számos – módszertannal, gazdaságtannal, szociológiával, demográfiával, elemzéssel, kommunikációval, vezetéselmélettel foglalkozó – tanfolyamot szervezett. Ezen kívül nagy hangsúlyt fektettek a belső kommunikációra is, mert az emberek természetes csevegése nem egyenlő a szervezet szempontjából hasznos kommunikációval. Fellegi minden évben megtartotta az SC helyzetét feltáró fórumot. Ebben áttekintette az elmúlt év legfontosabb eseményeit, megvilágítva azok jelentőségét, fontosságát, továbbá azt, hogy miket tart a következő időszak legnagyobb feladatainak, és melyek lehetnek ezek megoldásának módjai. Heti gyakorisággal ún. végrehajtó bizottsági ülésekre került sor, itt születtek az elnöki döntések, amelyeket Fellegi minden helyettesével egyeztetve és jelenlétükben hozott. Az elnökhelyettesek a következő napon a további két vezetési szint számára emlékeztetőben foglalták össze a történeteket. Amennyiben ennek tartalma félreérthető volt, vagy az érintett két szint vezetői eltérően értelmezték a döntéseket, a következő héten újratárgyalták a témát, és ha kellett, módosították a teendőket. A vezetés 3. és 4. szintje nemcsak a tennivalókról, hanem a döntés indokairól is értesült.⁴

A személyzeti munkában megpróbálták bevezetni a versenyeztetést, amit a munkatársak eleinte nem tartottak korrektnek. Ezért nagyobb hangsúlyt helyeztek a visz-

³ FELLEGI, I. P. [1999]: On Career Development at Statistics Canada. *Journal of Public Sector Management*. Vol. 29. No. 4. pp. 31–37.

⁴ A témához kapcsolódik *Morris Hansen* „Characteristics of an Effective Statistical System” (Egy hatékonyan működő statisztikai rendszer sajátosságai) című előadása, mely a Washingtoni Statisztikai Társaság 1995. október 25.-i ülésén hangzott el.

szacsatolásra. Mérési rendszert alakítottak ki, mindenkit évente értékelték. Ha egy álláshely megüresedett, nem az illetékes vezető, hanem egy 4-5 tagú testület választott a jelentkezők közül, így kívánták elkerülni az esetleges elfogultságot. Ez a rendszer ma is működik, és jól szolgálja a versenyszellemet. Egy álláshelyet nem akkor hirdettek meg, amikor az ténylegesen megüresedett, hanem 4-5 hasonló típusú, azonos szinten levővel egyszerre, a felvételtől döntő testületnek pedig nem voltak tagjai a területek vezetői. Így azután csak korrekt versenyben lehetett az állásokat elnyerni. Persze egy helyi vezető érdeke gyakran az, hogy szorgalmazza olyan, saját környezetből érkező jelölt felvételét, aki az adott állást illetően egy kicsit több ismerettel rendelkezik. Mindez azzal járhat együtt, hogy konzerválódik a csapat. Ez ellen Fellegi harcolni akart, nemcsak az egészségesebb verseny miatt, hanem azért is, hogy a sokoldalúságot és a munkatársak körfogását ösztönözze. Ez a rendszer egy igazán következetes – a felelősségen és hitelességen nyugvó – szervezet létrejöttét segítette, aminek a gyakori külföldi vendégek elismeréssel adóztak.

A belső kommunikáció másik eszköze a 2-3 évenként megismételt *munkatársi véleményvizsgálat* volt. Ennek során biztosították a névtelenséget, csupán a munkatársak beosztását és a nagyobb szervezeti egység megjelölését kérték. Az értékelés nagyobb szervezeti egységenként, önállóan történt, melynek eredményeit a hivatali általános tapasztalatokkal is összevetették. Valamennyi vezető kötelessége volt, hogy beosztottaival megvitassa az eredményeket, rámutatva azokra a jellegzetességekre, amelyekben adott egység a hivatali átlag fölé nőtt, vagy éppen elmaradt attól. Ez utóbbi esetben azt is közösen értékelték, hogy a következő időszakban mit kell tenni annak érdekében, hogy az elmaradást leküzdjék. A véleményvizsgálat azért lehetett sikeres, mert kényesen ügyeltek a névtelenségre. Magát a folyamatkövetést egy erre a célra létrehozott csoport végezte, rendszeresen kérdezve a munkatársakat, például a továbbképzőprogramok szükségességéről vagy arról, hogy miként vélekednek, más szervezeti egységek esetleg miért voltak sikeresebbek. Ez a módszer hozzájárult ahhoz, hogy az egyes szervezeti egységek és a hivatal egészének szintjén hatékonyabb lehetett az átalakulás.

Az intézmény vezetői kiemelt feladatnak tekintették a szakmai továbbképzés biztosítását és a megfelelő tudással rendelkező munkatársak kiválasztását. A továbbképző intézet programját a harmadik és a negyedik vezetői szintről érkezők állították össze. Minden év decemberében és januárjában az egyetemeken toborzókörutakat tettek, melyek során rengeteg információval szolgáltak a hivatalról azzal az üzenettel, hogy ez az a szervezet, amelyik a legjobbakat, az igazán kiemelkedőket keresi. Kidolgozott program volt arra, hogy az adott évben hány munkatárs szerződtésére volna szükség, és erre milyen források állnak rendelkezésre.

Fellegi az SC külső kommunikációs kapcsolatait is nagy gonddal alakította. Meggyőződése, hogy először az első számú vezetőnek kell megértetnie, hogy egy statisztikai hivatal nem működhet öncélúan, hanem a felhasználók igényeit kell mindenek-

előtt kielégítenie. Ezeknek az igényeknek a megismerésére nagy energiát kell mozgósítani. Számos eljárást dolgoztak ki a különböző felhasználói csoportok sajátos igényeinek felmerésére. Ezek között a szövetségi kormány nem csupán azért az egyik legfontosabb partner, mert ez hozta létre a hivatalt, hanem, mert a kormányzat tevékenysége közvetlenül, döntően befolyásolja a lakosság életét. Akkor dolgozik jól egy statisztikai hivatal, ha a kormányzati intézkedések megfelelő adatokra alapozva szülehetnek. Az is nagyon fontos, hogy ezek az információk ne csupán a kormánynak álljanak rendelkezésre, hanem egyidejűleg az ellenzéknek, a különböző érdekcsoportoknak és bárki másnak, akik a tények alapján kívánják ütköztetni egymással nézeteiket. A kormányzati intézmények, minisztériumok számára rendszeresen ülésező fórumot szervezett. Ezeken a találkozókön az SC megfelelő részlegeinek felkészült szakértői is részt vettek, bemutatva a hivatalos statisztika új termékeit és a témákat érintő fejlesztési elképzeléseket is.

Kanada tíz – sajátos szövetségi rendszerbe foglalt – tartománya szintén az SC fontos felhasználói közé tartozik. Fellegi valamennyi tartomány képviselőjével a legkülönbözőbb témák kapcsán találkozott (például az igazságügy területén, ahol a felelősség megosztott a tartományok és a szövetségi állam között, vagy az egészségügy és az oktatás témáiban, ahol viszont a felelősség a tartományoké).

Az üzleti világ szervezeteivel is sajátos találkozók rendszerét teremtette meg, külön kezelve a kisvállalkozókat. A kereskedelmi kamara segítségével jól informált, egymással is érdekfeszítőben levő, az SC-vel együttműködni hajlandó kapcsolat-tartókat keresett.

Nagy hangsúlyt helyezett a hivatal és a média kapcsolatára is. Szigorú szabály volt, hogy a munkatársak soha nem utasíthatnak vissza interjúra vonatkozó kérést, és a beszélgetésnek 24 órán belül meg kellett valósulnia. A média számára nem csupán szűken vett adatokat, de elemző jellegű információkat is biztosítani kellett. Korábban a nyomtatott, majd az internet segítségével táblázatokba foglalt adatok jelentették a hagyományos statisztikai publikációt. Fellegi szerint egy statisztikai hivatalnak ennél többet kell nyújtania, izgalmassá, élénkké kell tennie a mindig objektív publikációit. Mivel a sajtó szívesen veszi a jó történeteket, a „növekedett, csökkent” agyonunt szövegek helyett elkezdtek életszerű történetekkel megvilágítani, hogy miről is szólnak a statisztikai adatok. Persze sok évbe, fáradságba, energiába került, amíg képesek lettek a megfelelő elemzőkapacitást létrehozni.

Tudomásul kell venni, hogy az emberek döntő többsége a hasonló gondolkodású társaival érintkezik. Szociológusok, gazdasági szakértők, demográfusok stb. a saját területük szakembereivel szeretnek eszmét cserélni. A statisztikusokkal inkább csak kívánságokat közölnek, és ha valamilyen információ nem áll rendelkezésre, jellemzően vége is a kapcsolatnak. Ma már az SC rendelkezik olyan belső elemzőgárdával, akik egyenrangú tárgyaló partnerei lehetnek a legkülönbözőbb szakmák szakértőinek.

Ugyancsak a jó kommunikáció érdekében, a legfontosabb területeken a nagy tudású szakértőkből álló statisztikai tanácsadó testületet hoztak létre. Ezek az emberek egy-egy érdekesebb statisztikai információ napvilágra kerülése során mint a hivatal külső szóvivői nyilvánulhattak meg.

Mindez jól szolgálta az SC 1970-es években megkérdőjelezett hitelességének helyreállítását.

Fellegi mindig nagyon lényegesnek tartotta, hogy mint vezető, amit mond, soha ne tűnjön kinyilatkoztatásnak. Azt kell megmondani a munkatársaknak, hogy miért és hogyan tegyék a dolgukat, ismertetni kell az új módszereket, eljárásokat, hogy azokat megértve és elfogadva úgy dolgozzanak, tevékenykedjenek, ahogy azt a vezető elgondolta.

„A ténszerűségről, politikai semlegességről nem elég csupán beszélni. Hangsúlyozottan fontos, hogy a hivatal elemző publikációi – akár egy tudományos folyóiratban, akár az intézmény egyéb kiadványaiban jelennek is meg – kétféle szűrőn menjenek át. Az egyik egy külső szakértő lektorálása, eldöntendő, hogy az elemzés kiállja-e a tudományos érvényességi próbát. A másik a hivatalon belüli szűrő, amelyik azt hivatott eldönteni, hogy az írás nem lépi-e át a politikai semlegesség határvonalát. Ez utóbbi az elnökhelyettesek, néha az alattuk dolgozó vezetők dolga volt.”

A publikációk esetében alapszabály az egyidejű hozzáférés biztosítása mindenki számára az olyan érzékenyebb adatokhoz, amelyek hatással lehetnek a piaci mozgásokra. Nagyon ritkán akadtak kivételek ez alól a szabály alól, amikor a kormányzat előbb kapott meg olyan információt, amelynek azonnali kormányzati beavatkozást igénylő hatásától tartani lehetett.

Fellegit hivatali ideje alatt soha nem érte a politikai elfogultság vádja. Huszonhárom éves szolgálata alatt csupán egyszer történt kísérlet őt érintő nyomásgyakorlásra, ám ő ezt határozottan visszautasította. Eltökéltége ebben a tekintetben közismert volt, valószínű ezért sem érte más befolyásolási kísérlet. Erkölcsei tartásából, hosszú és egyenes hivatali életútjából arra következtethetünk, hogy az – nyilván zajos körülmények között – lemondásához vezetett volna. Legutóbb a 2011. évi népszámlálással kapcsolatban volt vitája a kormánnyal, amely végül az önkéntes népszámlálási részvétel mellett döntött. Fellegi ezt azért tartotta veszélyesnek, mert az önkéntesség nehezen mérhető torzításokat okozhat a ma még nem publikált adatokban.⁵ Azt sem lehet valójában tudni, hogy melyek a torzított, és melyek a torzítatlan adatok, továbbá, hogy milyen mértékű és irányú az esetleges torzítás. Az SC-re nézve ez azért veszélyes, mert a népszámlálás a hivatal legközismertebb terméke, és ha ezen adatok megbízhatósága megkérdőjeleződne, az általában ingathatná meg a szervezet hitelességét, hiszen a felhasználók jól meg tudják ítélni az adatok minőségét.

⁵ FELLEGI I. P. [2011]: A 2011. évi kanadai népszámlálás története és tanulságai. *Statisztikai Szemle*. 89. évf. 7–8. sz. 859–868. old.

Fellegi meggyőződése szerint a statisztikai adatok fontossága, széleskörű hasznosítása mellett, megbízhatóságuk alapvető követelmény, ennek hiányában azokat nem fogják használni. Ezért is volt elengedhetetlen az intézmény hitelességének megteremtése már a hetvenes években, és ennek köszönhető, hogy a *The Economist* a Kanadai Statisztikai Hivatalt – két egymást követő évben is – a világ nemzeti statisztikai hivatalai legjobbjának választotta.