

NAGY Sándor – GULYÁS László

SZÁMVEVŐSZÉKI ÉRTÉKTEREMTÉS „TURBULENS” KÖRNYEZETBEN A KOMPLEXITÁS KEZELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A komplex adaptív rendszerek tulajdonságainak és működésének vizsgálata, illetve az ebből származtatható megállapítások alkalmazhatósági területeinek kiterjesztése az utóbbi évtizedben egyre nagyobb érdeklődésnek örvend. Nincs ez másként a menedzsmentben és a szervezetelméletben sem. Az új szemlélet – azaz a komplex működési környezethez való tudatos szervezeti alkalmazkodás – átültetése és interpretációja révén a tudásalapú gazdaságban olyan vállalkozások jöhetnek létre, amelyek a magasabb szintű alkalmazkodási és innovációs képességeik révén hosszabb távon is fenntartható versenyelőnyöket és magas hozzáadott értéket tudnak produkálni. A szerzők tanulmánya alapvetően arra keresi a választ, hogy ez az új megközelítés integrálható-e a közösségi értékteremtésbe – különös tekintettel a számvevőszéki működés kontextusába. A versenyszféra és a közsféra közötti hasonlóságot a komplexitás kezelésében látják, függetlenül attól, hogy az értékteremtés más-más koncepciókon nyugszik a két említett területen.

Kulcsszavak: komplex adaptív rendszerek, komplexitás menedzselése, vezetés, közösségi értékteremtés, számvevőszék

A számvevőszékek (*Supreme Audit Institutions – SAIs*) az elszámoltathatósági rendszerek fontos szereplői, a fékek-ellensúlyok mechanizmusainak az egyik legmeghatározóbb intézményei – ellenőrzési jelentéseiket, észrevételeiket, javaslataikat elsőként legfontosabb érintettjeinek, az adott ország törvényhozásának nyújtják be, irányukba keletkezik elszámolási kötelezettségük. Náluk magasabb szintű jogkörrel rendelkező, ún. független, külső pénzügyi ellenőrző szervezet nem létezhet az adott közpénzügyi rendszerben. Alkotmányos és törvényi garanciákon nyugvó függetlenségüket és felhatalmazásaikat arra kapják, hogy funkcióik ellátásával hozzájáruljanak a tágabban értelmezett közjóhoz. A számvevőszékek jogszabályokban garantált (*de jure*) és tényleges (*de facto*) függetlenségének értelmezési és mérhetőségi kérdéseinek tisztázása nem képezi részét jelen tanulmányunknak, ugyanakkor kijelenthető, hogy a valós függetlenség meghatározó kiindulási alapja bármely hiteles számvevőszéki megnyilvánulásnak.

Munkájuk hosszabb távú hozadékaként szokták azonosítani a jó kormányzáshoz (*good governance*) vagy éppen a jó kormányz szemlélet (*good government*) sike-

rességéhez való hozzájárulást, a közbizalom erősítését, a közpénzügyi menedzsment eredményességének és hatékonyságának a növelését, a transzparencia kiteljesítését, a korrupció és a járadékavadász magatartás csökkenését. Mindezekon felül elősegítik az elszámoltathatósági rendszer működését, fejlődését azáltal, hogy objektív, pártatlan, bizonyítékokon és tudáson/legjobb gyakorlatokon alapuló, releváns, időszerű információkat szállítanak valamilyen előre rögzített szempontoknak megfelelően (Kovács, 2010; Báger, 2013). Feladataik kiterjedhetnek az ellenőrzési területek lehatárolására, az ellenőrzés alá vont projektek/szervezetek/szakpolitikai intézkedések kiválasztására (éves ellenőrzési tervek készítése) és az ellenőrzés típusának kijelölésére. Itt beszélhetünk megfelelőségi (*regularity*) és ezen belül pénzügyi (*financial, financial statements*) auditokról, átfogó (*comprehensive*) ellenőrzésekről, amelyek az előzőkhöz kapcsolódva, de azt kiegészítve a „jó vezetésre”, a belső irányítási és szabályozási mechanizmusok értékelésére irányulnak, valamint a teljesítmény-ellenőrzések (*performance vagy value-for-money audit*), amiben a gazdaságossági, eredményességi és hatékonysági szempontokat vizsgálják.

Ez utóbbihoz kapcsolódnak leginkább a *follow-up* auditok, ahol a korábbi javaslatok, észrevételek hasznosulását és nyomon követését ellenőrzik (Állami Számvevőszék, 2008; ISSAI 3000).

Ezeket a tevékenységeket nemzetközi normáknak és standardoknak alárendelve végzik (ISSAI vagy IFAC – *The International Federation of Accountants*). A számvevőszékek szempontjából a legmeghatározóbb szakmai organizáció az INTOSAI – (*International Organization of Supreme Audit Institution – A legfőbb ellenőrző intézmények nemzetközi szakmai szervezete*), amely a számvevőszéki közösség átfogó szervezete. Ez egy olyan politikailag független platformot biztosít tagjai részére, amely a közös érdeklődéseknek, kihívásoknak megfelelően, azokat érdemben leereagálva tudást teremt és áramoltat (*explicit és tacit tudást egyaránt*), kapacitásokat fejleszt, valamint a legjobb gyakorlatokat megosztja az érdekközösségen belül.

Vizsgálódásunk kapcsán azokra a kérdésekre keressük a válaszokat, amelyek segítik a számvevőszéki hozzáadott érték növelését és jótékony hatásuk kiteljesedését. Alapvető elgondolásunk az, hogy a tudásalapú, posztmodern gazdasági rendszerekben működő sikeres üzleti vállalkozások bizonyos jellemzői, illetve a komplexitás kezelését lehetővé tevő képességek analógiái átültethetők a közszféra értékteremtési keretei közé is, különös tekintettel a számvevőszéki kontextusba. Véleményalkotásunkat, észrevételeinket, javaslataink megfogalmazását a releváns szakirodalmak feldolgozására építjük, amelyeket szervesen kiegészítenek a számvevőszékekkel foglalkozó szakmai dokumentumokból, standardokból és az egyéb, ezen a területen aktívan dolgozó szakemberek publikációiból származó információk.

A továbbiakban kitérünk a független, külső ellenőrzést folytató intézmények értékteremtésének általános kérdéseire, kihívásaira. Foglalkozunk a komplexitás menedzsment- és vezetélméleti vonatkozásaival, a közösségi értékteremtés koncepciójával, és ezek alkalmazhatóságával a számvevőszéki kapacitásokat és az ellenőrzési tevékenység új dimenzióit illetően.

A számvevőszékek értékteremtésének aktuális kérdései

A számvevőszékek működési környezetét, információkra és impulzusokra vonatkozó kiterjedt „*vízgyűjtő*” területét egyszerűnek, kiszámíthatónak és könnyen kiismerhetőnek jellemezni meggondolatlanul lenne. A társadalmi-gazdasági kihívások és az ezekből is levezethető közpénzügyi problémák állandóan változó, komplex adaptív rendszerekben keletkeznek, és ezen rendszerek feltételeihez, „*játékszabályaihoz*” igazodva

kell őket megoldani vagy leereagálni. A számvevőszéki működést, funkcióellátást is ehhez kellene hangolni a minél nagyobb fogékonyság és az észlelési, értelmezési készségek kialakulásának érdekében, hogy a hosszú távú, közjóra gyakorolt hatását minél inkább előmozdítsa (van der Knaap, 2011). A számvevőszékek szűkebben és tágabban értelmezett működési közege: a közpénzügyi rendszer, illetve a sok esetben az országhatárokat is átlépő társadalmi-gazdasági relációk már korábban is a komplexitás jellegzetességeit hordozták magukon, de ennek a felismerése sokáig elmaradt. Az első ilyen jellegű gondolatiság és kezdeményezés egészen 2000-ig nyúlik vissza. Pat Barrett az Ausztrál Számvevőszék (ANAO) akkori elnöke írásában már explicit módon kihangsúlyozta a komplexitáshoz való szervezeti alkalmazkodás fontosságát és az értékteremtés kihívásait (Barrett, 2000). Véleményéből, okfejtéséből kitűnik, hogy az Ausztrál Számvevőszék csak akkor tud releváns lenni és „*friss*”, érdeklődésre számot tartó benyomásokat generálni, ha megtörténik annak a felismerése, hogy a szervezet a tudásalapú iparágban működik, és a menedzsmentet ehhez kalibrálva magas színvonalú értékteremtést és teljesítményt kell felmutatni egy folytonosan változó környezetben. „...*we are working in a knowledge industry!*” (Barrett, 2000: p. 40.). Ennek tükrében kiemelt szerepet tulajdonított az alábbi szempontoknak: (1) kreativitás, a tudás megszerzése, (2) előrettekintés annak ellenére, hogy az auditok java része retrospektív, (3) élvonalbeliség, (4) tudáshálózat kiépítése, működtetése, (5) az értékteremtés fontosságának tudatosítása, (6) „*felvevőpiac*” ismerete – kinek mire van szüksége, (7) képesség a változásgenerálásra és a viselkedési normák befolyásolására, (8) tanítófunkció, (9) a hagyományos elszámoltathatósági szemlélet (*input-output*) kiegészül a jövőben a fenntarthatósági dimenziók szerinti vizsgálódással, tehát a kormányzati beavatkozások kihatásainak elemzése is szükségessé válik (Barrett, 2000).

Az értékteremtés fontosságát, az értékközpontúságot már az INTOSAI is felismerte, és az ISSAI 12-es standardban fektette le ennek az alapelveit 2013-ban. Ezen alapelvek három nagy csoportba sorolhatóak: (1–4.) az *elszámoltathatóság, transzparencia és a becsületesség területéhez kapcsolható*, (5–7.) a *számvevőszékek fontosságának, relevanciájának a demonstrálása*, (8–12.) a *példaértékű szervezetté válás területe*.

Ideális esetben a számvevőszékek a függetlenségbe burkolózva, de semmiképp sem izoláltan végzik munkájukat. Ha az értékteremtési láncukat vesszük szemügyre, amely alapjaiban sok hasonlóságot mutat a Porter-féle elképzeléssel (Porter, 1985), akkor mind a bemeneteli, mind a kimeneteli oldalon a komplexitásra jellemző adottságokkal találkozunk (Moore, 2007: p.

VEZETÉSTUDOMÁNY

101.). Az inputok oldalához sorolhatóak: a gazdaságban, a társadalomban vagy a közpénzügyi rendszerben megjelenő, kialakuló igények, elvárások, komplex vagy „gonosz problémák” (*wicked problems*) ismerete (Ritchey, 2013), az ellenőrzések megalapozottságához szükséges információk és bizonyítékok begyűjtése, megszerzése, a közpénzek elosztása által generált viselkedési mintázatok és azok hatásainak (*önérdekek, vezérlőerők következtében kialakult struktúrák*) észlelése és feltérképezése, a hasznos és a káros jelenségek kiszűrése, beazonosítása.

A kimeneteli oldal a számvevőszéki impakt – vagy nevezhetjük nyugodtan akár számvevőszéki hozzáadott értéknek is – kiteljesedésére értelmezhető, azaz a számvevőszéki jelentések, megállapítások, javaslatok hogyan, milyen intenzitással hasznosulnak, milyen szférákra van kihatással, mennyiben befolyásolja a fenntartható fejlődés egymásba fonódó dimenzióit. A kreativitást, az innovációt, az új tudás teremtését, az intelligens válaszreakciók megjelenését szolgáló kapacitásokat, és ezáltal a magasabb szintű alkalmazkodást és értékteremtést, a szervezet keretein belül, illetve a számvevőszékek együttműködési hálózatán keresztül is – a szokásostól eltérő megközelítésben – menedzselni kell (Nagy, 2012).

A komplexitás alapvető jellemzői és szervezeti vonatkozásai a versenyszférában

A komplex rendszerek sajátosságai

A világunk, a társadalmainkat átszövő kapcsolati hálózatok, a gazdaságaink, a pénzügyi rendszerek, az ökológiai szisztémák, a kulturális sokszínűség és az ebből fakadó válaszreakciók mind-mind egymásba integrált komplex rendszerekként írhatók le, ahol az interakciók révén teljeseznek ki bizonyos rendszerszintű tulajdonságok, amelyek nagyon egyszerűnek mondható vezérlőelvek alapján szerveződnek (pl.: *túlélés, reprodukció, önérdekkövetés* stb.) (Csermely, 2005). A komplex rendszerek legfontosabb jellemzői, hogy (1) ágensekből épülnek fel, amelyek strukturált elrendeződésben helyezkednek el, az ágensek saját önérdekeiknek alárendelve alkalmazkodnak, illetve sikertelen adaptáció esetén kisselektálódnak, (2) a rendszer elemei lokálisan hatnak egymásra, és a rendszerben ezek az elemek direkt vagy indirekt módon összeköttetésben állnak egymással, (3) a rendszerben a változások nemlineárisak, (4) sokszor váratlan, előre nem látható, extrém (kis bekövetkezési valószínűségű) jelenségek is tapasztalhatók, illetve bizonyos, a rendszerben megjelenő jellemzők/tulajdonságok (*emergence, emergent features*) nem megjósolhatók a jelenlegi struktúra ismeretéből. A komplex rendszerek

leggyakoribb változatai az adaptív rendszerek (*complex adaptive system – CAS*): (5) működésük szuboptimális, és egyszerű vezérlőelvek alapján dinamikusan alakul, (6) fejlődésükhöz szükséges a változatosság, a diverzitás jelenléte, (7) megfigyelhető az önszerveződés (*self-organization*): az önszerveződés folyamata akkor indul be, amikor a szereplők a megfelelőbb alkalmazkodási lehetőségeket keresik – önérdekeiknek alárendelve – külső vagy belső adaptív nyomásnak engedve, (8) a káosz pereme (*edge of chaos*): az egyensúlyban lévő rendszernek nincs meg az a belső dinamikája, hogy a külső változásokra reagáljon, előbb vagy utóbb így megszűnik létezni. A káosz peremterületén lévő rendszer képes produkálni a legjobb válaszokat, a kellő kreativitást és változatosságot a megfelelő, leghatékonyabb alkalmazkodást, amelyet hosszú távon is képes így fenntartani (Dinya, 2008; Kaisler – Madey, 2009; Levy, 2000; Mérő, 2007).

Már a múlt század közepén megjelentek a komplex rendszerek elemzésével foglalkozó olyan tanulmányok, amelyek a teória általánosíthatóságát, átültethetőségét, más területen való alkalmazhatóságát próbálták bizonygatni (Forrester, 1961 idézi: Anderson, 1999). A társadalomtudományok részterületein történő alkalmazás különösen nagy hozadékkal kecsegtetett. A közgazdaság-tudományban is teljesen új távlatokat nyitott a komplexitás szemléletének alkalmazása (Beinhocker, 2007). Kornai János *Anti-equilibrium* című könyvében (Kornai, 1971; Mihályi, 2013) elsőként tesz kísérletet arra, hogy az általános egyensúly-elmélet axiómáit átgondolva/azokat ledöntve teljesen új alapokra helyezze a gazdaság működéséről kialakult elgondolásainkat és annak magyarázatait. A paradigmaváltás szükségessége a menedzsmentben, a vállalat- és vezetélméletben is megjelent és létjogosultságot szerzett.

A komplex, adaptív rendszerek és az ebből levezethető analógiák vizsgálatához, és egyébként az általános szemlélet leírásához a fizikából ismert entrópia jelensége adta meg a kezdő lökést (1) (Boisot – McKelvey 2011). Amennyiben (hő)energiát közlünk egy nyitott rendszerrel, akkor bizonyos folyamatok beindulását, illetve szerkezeti átrendeződéseket indukálunk (új rend kialakulása). Ezt a fázisátmenetet az *első szintű kritikus értéknek* nevezik a „rendezettség peremén”, amelyet McKelvey (2001) *„adaptív nyomásként”* aposztrofált (Boisot – McKelvey 2011).

(2) A második szakasz az élő szervezetek, biológiai struktúrák analógiájára épít. A kiszámíthatatlan környezetben való helytállás, az alkalmazkodási optimum elérése a külső adaptív nyomásra kialakuló önszerveződésnek a következménye, amelyek *„a káosz peremén”* az adaptív nyomás *második kritikus értékénél* bontakoznak ki.

A harmadik szakasz (3) egy új, interdiszciplináris tudományterület eszközeit hívja segítségül. A fizikai közgazdaságtan vagy az ökonofizika (*econophysics*) a bizonytalanságokat és a nemlineáris hatásokat próbálja megragadni, illetve az önszerveződés révén megjelenő mintázatok kihatásaira fókuszál, arra, hogy egy-egy impulzus hogyan és miként terjed tova a rendszer különböző szintjei között vagy a hálózati struktúrában, és ott milyen változásokat generál. Az egyik legfontosabb eszközként az ágensalapú megközelítés és szimuláció tekinthető (Chakraborti et al., 2011).

A vállalatok organikus, élő szervezetként történő leírása és a komplexitás kezelésének átültetése a vállalatszervezés elméletébe a fentiek tükrében érthetővé is válik: mindez sok olyan kérdésre, problémára ad választ és kínál megoldást, amelyeket a korábbi elgondolásokból gyökerező menedzsment és szervezetelméletek már nem tudtak kezelni.

A komplexitás kezelése a szervezetelméletben – menedzsment- és kulturális aspektusok

Napjainkban olyan globalizált (*nevezhetjük ezt tudásalapúnak, posztmodernnek vagy információs társadalomnak is*) világban élünk, amelyben a vállalkozásoknak olyan kompetitív környezettel kell szembesülniük, ahol a hosszú távú versenyképesség alapjait a gyors válaszreakciók, a kreativitás, a tudás, a különleges erőforrások felhasználása (pl. *kapcsolati tőke*), az innováció, az adaptáció és a mindezek által létrehozott egyedül speciális értékajánlatok jelentik (Gulyás, 2014). Ezek a cégek az ipari gazdaságokra, társadalmakra jellemző paradigmákat maguk mögött hagyva már az új típusú gazdaság keretei között tevékenykednek. Működésükre ható környezetük egymásba ágyazódott, komplex rendszereként írható le, amelyek az alkalmazkodást, a szervezeti tanulási folyamatokat és az értékteremtést korábban nem tapasztalt kontextusba helyezik el. Ez a különleges milió a komplexitás jegyeit hordozza magán és csak úgy lehet hatásosan reagálni és alkalmazkodni, ha a saját, szervezeti komplexitásunkat is növeljük. A fentieket illusztráló példákért nem kell messzire tekintenünk, hazai kötődéssel is találhatunk olyan vállalkozásokat, amelyek megfelelnek a fenti jellemzőknek. A „Prezi” talán a legismertebb ilyen jellegű magyar sikertörténet (Kerényi, 2014), ahol az értékteremtést a komplexitáshoz igazítják. Globális kitekintésben hasonló megközelítéssel bír az 1980-as alapítású CNN, a Google (1998) vagy az éppen több mint százestendős Prada divatház (1913). Meglátásunk szerint számukra a túlélést, a fejlődést (*a befektetett tőke magas szintű reprodukciós képességének fenntartását*) alapvetően a környezeti komplexitáshoz való sikeres és kreatív alkalmazkodás jelenti.

A komplexitás és a szervezetelmélet házasítása nem új keletű gondolat. Jobb, hatékonyabb, eredményesebb lehet az ilyen vállalat, mint a mechanikus/hagyományos/bürokratikus (Brown – Eisenhardt, 1997 idézi: Levy, 2000). A tudásalapú, információs gazdaságban működő és nem hagyományos ipari termékeket előállító vállalatokat a továbbiakban *új generációs* szervezeteknek nevezzük. Természetesen a komplexitás önmagában nem jelent garanciát a túlélésre, bármikor bekövetkezhet olyan esemény, amelyet az adottságokból vagy a hálózati pozíciókból fakadóan nem lehet sikeresen lereagálni.

A komplex, adaptív rendszerekhez hasonlóan a vállalatokon, szervezeteken, együttműködési hálózatokon és egyéb, valamilyen érdekből szerveződött csoportokon belül is megjelennek informális, dinamikus – sok esetben egymást átfedő – kapcsolatok, amelyek a kreatív problémamegoldást, a tanulást és az alkalmazkodást is elősegíthetik. Ezekben a sokszor spontán módon szerveződő kapcsolati hálózatokon belül információk, ötletek, jó gyakorlatok és különböző tudáselemek (*explicit és implicit tudás*) áramolhatnak. A korábbi gazdasági éra gondolatiságából eredeztethető tradicionális vagy bürokratikus szervezetek teljesen eltérő logika mentén épülnek fel, amelyek a saját termelési/szolgáltatási profiljukhoz kiválóan illeszkednek, de ezeket a folyamatokat ritkán tudják vagy akarják hasznosítani, vagy pedig ezek egyáltalán nem is alakulnak ki, hiszen a relációk többsége le van szabályozva, formalizált, amelyek nem teszik lehetővé a fenti mintázatoknak a megjelenését. Hisszük, hogy a régebbi típusú vállalkozásnál is fontos a kreativitás, az innováció és a tudás, csupán ezeknél döntő hányadban a tradicionális jellemzők domborodnak ki, és a saját túlélésük zálogát a hagyományos szemléletben vélik megtalálni.

A *tradicionális*, ipari korszakból származó vállalatok alapvető jellemzői közé sorolhatjuk, hogy felülről vezéreltek (*top-down*), hierarchikus felépítésük van, ahol kötöttek és szabályozottak a folyamatok és az erőforrások, az információk áramlása. Szinte az egész vállalati működést le lehet fedni a minőségbiztosítás különböző szabványaiival, hiszen az egyik legfontosabb dolog a kiszámíthatóság, a munkafolyamatok felosztása, a hagyományos erőforrások használata és ezeknek a dominanciája. Továbbá jellemző rájuk az egyszerűsítés iránti igény, a stabilitásra való törekvés és a lineáris összefüggések. Ismertek az ok-okozati relációk, így a tervezés hosszú távon is elképzelhető és kivitelezhető.

Az új generációs cégek a fentiekkel szemben teljesen más tulajdonságokkal rendelkeznek. Vannak ugyan alá- és fölérendelt viszonyok (*főnök-beosztott formális kapcsolat*), de alapvetően az alulról szerveződő, *bottom-*

VEZETÉSTUDOMÁNY

up jellegű folyamatokon és az informális, ad hoc, valamint a horizontálisan felépülő csoportosulásokon van a hangsúly, ami együtt jár az információk szabad áramlásával. Az esetek nagy részében nem hagyományos erőforrásokat használnak fel az output előállításához, mint például speciális, egyedi tudás, kreativitás, együttműködésekől származtatható előnyök, tanulási képességek stb.). A stabilitással ellentétben itt megjelenik a káoszközeli állapot, az építőjellegű konfliktusok, véleménykülönbségek, paradox helyzetek és az ezekből kialakuló merőben új ötletek. Megtaláljuk a komplexitást, az önszerveződést és azt a gyors innovációra serkentő *adaptációs kényszert*, amely az egész céget hajtja előre (Bettis – Hitt, 1995; Eisenhardt – Piezunka, 2011; Houchin – MacLean, 2005; Schneider – Somer, 2006). A külső környezeti változásokat nem fenyegetettségként értelmezik, hanem új lehetőségként azonosítják, ami révén még magasabb szintű értékteremtés jöhet létre. A kétfajta típusú vállalati megközelítés természetesen más-más, a különböző szemléletekből levezethető értelmezéseket érint, és eltérő *menedzsment* és *kulturális* vonatkozásai azonosíthatóak.

A komplexitás kezelésének, illetve *menedzselésének* főbb jellegzetességei a következők (Dinya, 2008; Ellis – Herbert, 2011; Johnson, 2009; Levy, 2000; Stacey 1996):

- (1) a szereplők, a munkatársak együttműködéseinek, formális és informális konstellációinak közös koordinációja,
- (2) hosszú távon érvényesülő ösztönzők bevezetése és a prioritásokhoz kötött jutalmazás,
- (3) a fejlődési és tanulási folyamatok eredményeinek, hatásainak nyomon követése és kiértékelése, lehetőség szerint ok-okozati szálak kibogozása,
- (4) a munkavállalók és szerveződések tiszteletben tartása, a szorongás csökkentése, az információáramlás felszabadítása, a hirtelen érkező nagy átalakítások, átszervezések elkerülése,
- (5) az alkalmazkodás elősegítése,
- (6) holisztikus látásmód szükségessége a kialakult helyzetek értékelésénél – a szeparált jelenségek vizsgálata félrevezető lehet,
- (7) a vállalat egésze csak a saját kapcsolati hálózatában értelmezhető, a szükséges „*big picture*” megszerzése itt kiemelt fontosságú,
- (8) laza (ösztönző) elvek mentén történjen a koordináció a szervezeten belül, illetve a vállalatközi innovációs együttműködésekben,
- (9) intenzív környezeti kapcsolatok kiépítése (érzékenység, impulzusok feldolgozása), a hálózatmenedzsment bevezetése és tökéletesítése,

- (10) a legfőbb menedzseri feladat itt már nem az ellenőrzés, hanem a szolgáltatás,
- (11) a vezetési funkció itt nem a beosztottak irányítása, hanem az értékes, egyedi, kreatív, kezdeményező munkaerő támogatása, olyan alkotói környezet létrehozása, amely mindezt kiszolgálja, és lehetővé teszi az innovatív folyamatok kibontakozását és a pozitív szinergiák beindulását (*szinergia itt: kialakuló, a vállalati szinten – vagy az érdekeltségi körben – megjelenő kedvező mintázat*),
- (12) megfigyelhető a szervezeti értékek és elköteleződések felértékelődése és a minőségi fejlődés iránti igény,
- (13) szükségessé válik a kommunikáció felszabadítása és a folyamatos tanulásra, szakmai fejlődésre, innovatív gondolkodásra vonatkozó belső motívációk elősegítése, a képességtétel, a nyitottság, a tolerancia és a motiváló vízió kiépítése.

A komplexitást kezelő vezetélmélet – Complexity Leadership Theory

A komplexitás szemléletének alkalmazásával szemben – bármennyire is nyilvánvalónak tűnik a létjogosultsága – számos kritika fogalmazható meg, illetve sok olyan gátló tényező van, amely az elmélet gyakorlatba történő átültetését veszélyeztetheti. Egy szervezetben, legyen az akármilyen modern és az újdonságokra nyitott, mindig is lesznek olyan vezetői, tulajdonosi érdekek, amelyek preferálni fogják a bürokratikus irányítás bizonyos elemeit, illetve a vállalkozás mindennapi működéséhez, bizonyos – az értékteremtés kiegészítő – tevékenységek ellátásához indokolt a hagyományos szemlélet. Ilyen esetben is számolhatunk hagyományos inputokkal, az adminisztratív és operatív feladatokat ellátásával. Másként fogalmazva, mindig is lesznek olyan folyamatok a szervezeten belül, illetve annak működési környezetére kivetítve, amelyek lineárisak, kiszámíthatók és tervezhetők. A kérdés már csak az, hogy milyen arány legyen a régi és az új szemlélet között, ki és mi alapján döntsön arról, hogy milyen szervezeti területekre terjesztjük ki a komplexitásból eredeztethető eszközöket. Ki és milyen gyakorisággal végzi ennek a felügyeletét, újragondolását, és miként oldható meg ilyen környezetben az elszámoltathatóság és a teljesítménymérés. A magántőkés elvű vállalkozásokon belül különböző érdekek (*tőketulajdonosi vagy részvényesi, vállalkozói/menedzseri, munkavállalói és szervezeti*) feszülnek egymásnak (Illés, 2008), így a változások ellen sokan – saját preferenciáiknak megfelelően – felléphetnek, azok bevezetése ellen felemlhetik a hangjukat. Az ismeretlen elleni vélt vagy valós félelmeket az is táplálhatja, hogy viszonylag kevés empirikus kutatás

áll rendelkezésre és a vezetők, döntéshozók ismereteiből hiányoznak a jó példák, a jó gyakorlatok, illetve bizonytalan lehet az átállás megtérülésének időtartama vagy egyáltalán a váltás kifizetődése.

Az is nyilvánvaló, hogy a vezetési stílusnak is adaptálnia kell a komplexitásból eredő előnyök érvényre juttatásához (Bennet – Bennet, 2008; Hazy, 2008; Surie – Hazy, 2006). Erre vonatkozó utalásokat az új generációs szervezetek tulajdonságainak tárgyalásakor már láthattunk. A korábbi kritikákat (Hunt, 1999; Osborn et al., 2002) részben megválaszolva, azokra építve Uhl-Bien és munkatársai kidolgozták a komplexitást kezelő vezetési elméletet (*Complexity Leadership Theory – CLT*), amelyben éles különbséget tesznek a vezető és a vezetés fogalma között. Minderre azért volt szükség, mert a korábbi vezetési elméletek inkább a vezetőre koncentráltak, ráadásul azokat cselekedeteik alapján vizsgálták, de nem vették figyelembe a dinamikát, a komplexitást és azokat a folyamatokat, amelyekből végül a vezetés kialakul. Éppen ezek a szempontok álltak a korábbi kritikák középpontjában, hangsúlyozván, hogy a korábbi modellek nem teljesek, és hiányzik belőlük a gyakorlatiaság, a formális szerepkörökre, a szélsőségek kezelésére és a tartalomra koncentrálnak, és nem a folyamatra, ami a vezetés valódi jellege (Uhl-Bien et al., 2007).

A CLT-modell 3 vezetési szerepkört határol el: (1) *adminisztratív*, (2) *képesse tevő* és (3) *adaptív* vezetés. Az elképzelés dinamikus kapcsolatot teremt a hagyományos szervezeti funkció és a kialakuló informális folyamatok, kapcsolati dinamika között, amelyek a komplexitásból következnek. A modellben tehát a három vezetési stílus egyszerre és egymást kiegészítve jelenik meg. (1) Az *adminisztratív* vezetés jellemzői a koncepcióban a következők: tervezhető és koordinálható tevékenységek, amelyek végeredménye, kimenetele hatékony és eredményes módon ellenőrizhető. Alapvetően a hierarchikus és bürokratikus funkciók sorolhatók ide, amelyek szabályozhatók és kontrollálhatók.

(2) A *képesse tevő* vezetés alapvető funkciója, hogy olyan feltételeket teremtsen, amelyek támogatják az adaptív vezetés kialakulását és eredményeinek kiteljesedését, valamint segíti az adminisztratív és az adaptív funkciók összefonódását, mindezt a kapcsolatok és a kölcsönös függőségek erősítése, illetve az adaptív nyomáskényszer megjelenítése révén (a hivatkozott tanulmány javaslatot tesz ezzel kapcsolatosan a nyitott, átjárható irodák kialakítására, az önkéntességi alapon létrejövő munkacsoportokra vagy éppen az elektronikus/virtuálisan megvalósuló közös munkákra). A képesse tétel, a kreativitás „felszítása”, illetve az inspiráló, stimuláló munkahelyi környezet megvalósítása is idesorolható. A Google irodáiban mindezt profesz-

zionális szinten valósítják meg: különleges kialakítású munkakörnyezettel és a munkatársaknak járó szolgáltatásokkal is próbálják tökélyre fejleszteni az egyéni képességeket (*relaxációs szoba, ingyenes büfé*). Ugyancsak szükség van a szervezeti fogékonyság, éberség erősítésére is, azaz a környezeti komplexitás és a vállalati komplexitás közötti kapcsolat összehangolására, ahol a külső impulzusok azonosítása, befogadása, feldolgozása, megértése kulcsfontosságú.

(3) Az *adaptív vezetés sajátosságai*: A szerzők az adaptív vezetést a következőképp definiálják: „...egy interaktív, együttműködő dinamika, ami adaptív hatásokat generál egy közösségi rendszerben. Ez az ellentmondó igények, ötletek vagy preferenciák egymásnak feszüléséből alakul ki, és emberek szövetségeit, ötleteket, technológiákat és együttes erőfeszítéseket eredményez ... mindez a változás hajtóereje” (Uhl-Bien et al., 2007).

A meghatározásból következik, hogy szervezeti szinten ennek következtében megjelennek az új, kreatív ötletek, merőben új tudás alakulhat ki és a tanulási folyamatok minőségére és gyorsaságára is pozitív hatással van. Az elképzelés lényegét az 1. ábrán foglaltuk össze.

Elképzelhető ugyanakkor, hogy további olyan körülmények is adódhatnak, amelyek a modell működőképességét, megvalósíthatóságát megkérdőjelezzik, és a komplexitással kapcsolatos kezdeményezéseket visszavethetik, esetleg kiiktathatják. Kérdés az, hogy a vezetés nem billen-e vissza a korábbi „kézi vezérlésre”, a hatalmat gyakorlók önszerveződő érdekkövetése nem lesz-e káros a szervezet egészére, megmarad-e az elköteleződés, vagy éppen a tulajdonosi szerkezet esetleges változása (*részvényesek összetétele*) eredményez-e új elvárásokat. Összességében elmondható, hogy vezetési oldalról közelítve az egyik meghatározó tényező az, hogy mennyire fenntartható a komplexitás kezelése, hogyan tudja átörökíteni magát a gondolatosság és miként tud eredményeket felmutatni markáns krízishelyzetekben, amikor a rövid távú döntések (*válságkezelési alapelvek*) felülírhatják a hosszú távú elköteleződéseket.

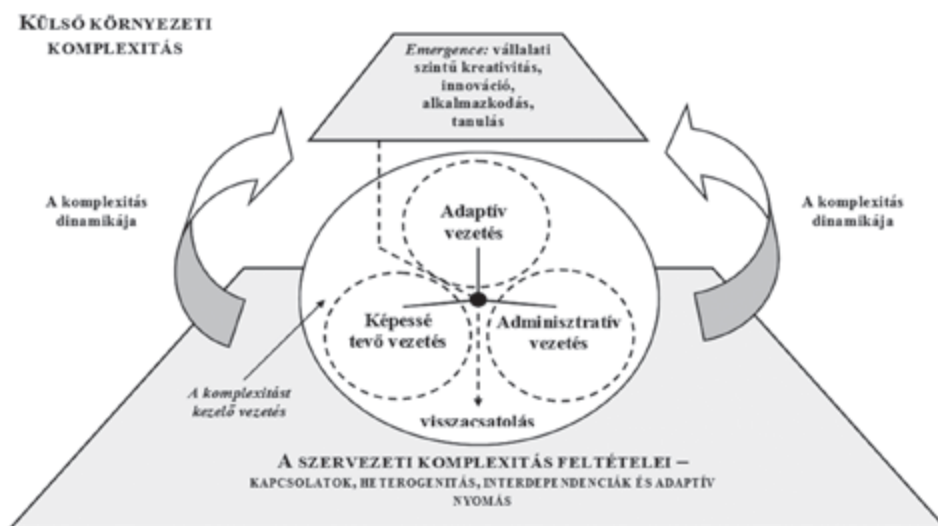
A komplexitás és a közsféra kapcsolata

A közösségi értékteremtés

Láthattuk, hogy mennyire fontos az intelligens értékteremtés és az azt kiszolgáló innovatív, a külső környezethez alkalmazkodni képes szervezeti milió. Ebben a fejezetben tisztább képet szeretnénk kapni arról, hogy a komplexitás szemlélete átültethető-e a közszektorra, és annak értékteremtésére, illetve milyen sajátosságok adódnak a párhuzam kapcsán. Már elsőre is érezhető, hogy a magánszektor és a közszektor értékteremtése között vannak koncepcionális különbségek. Értéket

VEZETÉSTUDOMÁNY

A komplexitást kezelő vezetés logikája és a vállalati szintű kreativitás, innováció, alkalmazkodás és tanulás megjelenése



Forrás: Uhl-Bien et al. (2007) alapján saját szerkesztés

sokféleképp észlelhetünk és értelmezhetünk (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo, 2007). Nincs elfogadott definíció és megközelítés a fogalom lehatárolására, de ezen nem kell meglepődnünk, hiszen a komplex rendszerekre jellemzőek a homályos, nem egyértelmű fogalmak, illetve azok értelmezése is szerteágazó lehet (fuzzy jellegűek).

A közösségi értékteremtésre (*creation of public value*) alkotott elképzelések közül a gondolatmenetünkhöz a leginkább illeszkedő az elsőként 1995-ben publikált Moore-féle megközelítés. A fogalmi keretet a Harvard Egyetemen dolgozták ki, és mára már széles körben elterjedt (Moore, 1995). Megjegyezzük, hogy fontos különbséget tenni a közjóság és a közösségi értékteremtés fogalma között. A közjavak tárgyalásánál főként annak előállítására, fogyasztási körülményeire térhetünk ki, ráfordítás-haszon relációban a gazdaságossági és eredményességi kritériumok kerülnek előtérbe. A közösségi érték teremtése inkább menedzseri és folyamatszempontú, valamint a tágabban értelmezett hatásokat veszi górcső alá. (Például O’Flynn (2007) szerint a lakossági személyszállítás szolgáltatása egy közszolgáltatás, de az általa előidézett hatások – higiénias körülmények, rendezettség, komfortos környezet, természetvédelem már a közösségi értékteremtés kategóriája.)

A közösségi értékteremtés többről szól, mint a közjóság előállítása: az erőforrások ráfordítása, a folyamatok, amelyek létrehozzák őket mindkét esetben fontosak, de a közösségi értéknél már inkább az eredményekre, a problémákra adott válaszokra és a hosszú

1. ábra távú kihatásokra, a közjóhoz való hozzájárulásra fókuszálunk, illetve a menedzseri szemlélet és tevékenység is kiemelten felértékelődik. Itt is megemlíthető az erőforrások és a hasznok viszonyrendszere, hiszen inputokat használnak fel a kimenetek előállításához, de itt inkább a hatékonyság, valamint az impakt maximalizálásának az igénye jön elő, amelyeket a piaci körülmények többé-kevésbé kikényszerítenek, de a közszektorban ez már nem feltétlen igaz. Amennyiben az állam állítja elő az értéket, akkor speciális erőforrásként azonosíthatjuk azt a

körülményt, hogy az állam megmondja – élve hatalmi eszközeivel –, mit kell tennünk a közösség által formált normák betartása végett, a társadalmi célok eléréséhez. Annak érdekében, hogy a politikai hatalmat gyakorlók ne éljenek túlságosan vissza lehetőségeikkel, a fékek-ellensúlyok rendszerének nagyon fontos feladata van (Alford – O’Flynn, 2009; Benington – Moore, 2010; Moore, 1995; Moore, 2007; Moore, 2012).

Hogy mi nevezhető értékesnek az a következő két tényezőtől függ (Benington – Moore, 2010): (1) *Feltételrendszer és kontextus*: milyen problémákkal szembesülünk, azok milyen külső környezeti összefüggésben jelennek meg, és a beazonosított problémák közül hogyan választunk, melyekre fordítunk erőforrásokat, milyen döntéshozói preferenciák érvényesülnek? A közpénzügyi menedzserek részéről mindez kreatív problémamegoldást követel. (2) *Mit éreznek az emberek értékesnek*: mindez függ az egyéni és társadalmi preferenciáktól, amelyek időben folyton változnak és sokszor egymásnak ellentmondanak.

Moore felfogásában a közpénzeket, közösségi forrásokat, közvagyonot kezelő menedzsereknek döntéseiket egy stratégiai háromszögben gondolkozva kell meghozniuk, és törekedniük kell a közösségi érték maximalizálására. A modellben három különálló, de mégis egymásra ható folyamatot sorakoztat fel, amelyek a közösségi érték megteremtését teszik lehetővé (Moore, 1995). A stratégiai háromszög csúcsai, az értékteremtés sarokkövei az alábbiak:

1 *A közösségi érték és a teljesítmény meghatározása*: itt kell tisztázni és meghatározni azokat a stratégiai cé-

lokat, valamint a közösség által fontosnak tartott értékeket és azok kívánt hosszú távú hatásait, amelyek az adott kontextusban, feltételrendszerben, az adott szituációhoz igazodnak. Itt ki kell dolgozni a megfelelő teljesítménymérési eszközöket és módszereket, valamint a folyamatos tanulást segítő lehetőségeket.

2. *Felhatalmazó környezet, legitimitáció, képessé tevő környezet és támogatottság:* az érintettek hálózata általi szélesebb értelemben vett felhatalmazásnak meg kell lennie, hiszen mindez ahhoz szükséges, hogy a kívánt impaktot, a közjó szolgálatát a kellő támogatottsággal tudják szolgálni olyan működési feltételek közepette, ahol a képessé tétel eszközei tetten érhetők. A felhatalmazás együtt jár a közpénzek és feladatkörök delegálásával, amivel kapcsolatosan a felhasználónak beszámolási kötelezettségei keletkeznek.
3. *Szervezeti erőforrások, képességek és kapacitások:* a korábban vizionált értékteremtés ezek által tud realizálódni. Ehhez szükség van az erőforrások aktivizálására mind szervezetben belül, mind pedig azon kívül, hogy a kívánt impaktot elérhetővé, megvalósíthatóvá váljanak. A menedzseri képességek, a vezetési szemlélet, a komplexitásban való gondolkodás is idesorolható.

Az elmúlt években a „*public value*” koncepciója felértékelődött, köszönhetően a globálisan és lokálisan is tapasztalható extrém változásoknak, szerkezeti átalakulásoknak (pl.: *klímaváltozás hatásai, társadalmi átrendeződések, kulturális aspektusok, fenntarthatósági kérdések, korrupciós jelenségek, pénzügyi-gazdasági válság, államadósság menedzselésének problémái*). Az új feltételek új kérdéseket és kihívásokat fogalmaznak meg a kormányzatoknak és a szabályozóknak (Kovács, 2010; Báger, 2008; Kerekes, 2006, 2012; Kis, 2014). A 2008-ban kiteljesedő pénzügyi-gazdasági, illetve a későbbiekben sok dél-európai országban szuverén válsággá mélyülő eseménysorozat az állami válságkezelésre vonatkozó elképzeléseket átírta és a felelősségvállalást is az érdeklődés középpontjába helyezte. Ezekben az években erősödött fel igazán a „*minél többet, kevesebb forrásból*” elképzelés, és ezzel együtt járt annak az igénynek a fokozódása, hogy hatásosabb ellenőrzési rendszereket működtessenek. A kormányzati döntéshozókon van a világ „kritikus” szeme, hogy a szűkös időkből hogyan gazdálkodnak a rájuk bízott forrásokkal, eszközökkel. Ilyenkor természetesen egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a gazdaságosság, az eredményesség és a hatékonyság kritériumai (3E), felértékelődik a közszektor által nyújtott teljesítmény és termelékenység (Benington – Moore, 2010; Benington, 2012).

Új paradigmák iránti igény a közösségi értékteremtésben

A politikai, gazdasági és társadalmi (*komplex adaptív*) rendszerekben történő változások, kihívások következtében, és a kialakult, korábban nem tapasztalt problémák folyamányaként, amelyekkel az emberek és a közösségek szembesülnek, joggal elvárható a kormányzatoktól, hogy új szemléletmódot alakítsanak ki, és olyan stratégiai keretek között gondolkodjanak, amelyek a komplexitást kezelni tudják (Cairney, 2012; CIPFA, 2013; Dolphin – Nash, 2012; Duit – Galaz, 2008; Gilpin – Murphy, 2008; Jones, 2011; Kovács, 2014; Nooteboom – Termeer, 2013).

Az új paradigma/szemlélet alatt azt értjük, hogy a kormányzatra és a közösségi szolgáltatásokra, értékteremtésre nem a hagyományos módon tekintünk, hanem a komplexitás jellemzőin keresztül szemléljük azokat. A közösségi értékteremtés elmélete és gyakorlati vonatkozásai magukba foglalják azt a képességet, hogy elemezzük és megértsük a kapcsolatokat, ok-okozati összefüggéseket, interdependenciákat és egyéb olyan jellemzőket, amelyek komplex adaptív rendszereket írhatnak le (Benington – Moore, 2010). Ilyen helyzetekben – a közjó kialakulásának ösztönzéséhez – a szabályalkotóknak, az állami szerepvállalóknak a beavatkozási pontokat, a ráhatás mértékét, a befolyásolásuk irányait tudatosan át kell gondolniuk. A komplexitás elmélete ebben az összefüggésben azokra a problémákra világít rá, amelyek azáltal keletkeznek, hogy a politikai döntéshozók nem veszik figyelembe a politikai/társadalmi környezet komplexitásának mivoltát. Cairney (2012) erre vonatkozóan négy területet körvonalaz a vonatkozó szakirodalmak szintetizálása után: (1) A jogszabályok hatásainak precíziós megtervezése nehézségekbe ütközik, hiszen ami bizonyos relációban sikeres volt, az nem biztos, hogy máskor is az lesz. Ennek magyarázata a számos befolyásoló tényező, amelyek hatásai nehezen beazonosíthatóak. (2) A rendszer önszerveződő képességeinek felügyelete, kontrollja (számvevőszéki is) nehézségekbe ütközhet. A hatalmi befolyás hatásainak mértékét előrevetíteni szinte lehetetlenség, különösen akkor, ha kizárólag a szabályozó akaratából kiindulva közelítünk. Gyakran előfordul, hogy a kívánt eredmény, hatás elmarad. (3) Az „alkalmazkodást segítő környezet”, amely kereteket biztosít a szereplők döntéseikhez, önérdékkövetéséhez, az értékteremtési tevékenységeikhez és az adaptáció lehetséges maximalizálásához, gyakorta bizonytalan és gyorsan változó. Az egyéneknek és szervezeteknek így gyors döntésekre, rövid távú gondolkodásra van szükségük, amelyek sokszor nem összeegyeztethetőek a hosszú távú poli-

VEZETÉSTUDOMÁNY

tikai stratégiákkal (pl. fenntarthatósági kérdések). (4) A komplex rendszerek szereplői saját preferenciákkal és viselkedési formákkal rendelkeznek, amelyek a rendszerszintű mintázatok megjelenését eredményezik. A politikaalkotás gyakran központi szemléletű, ahelyett hogy a környezetének megértésére koncentrálna (Cairney, 2012). A problémák feloldásához közelebb kerülhetünk, ha a rendszer egyes építőelemeinek vizsgálata helyett magát az egész rendszert elemezzük az összefüggéseivel és a hálózati felépítéséből fakadó mintázatokkal együtt. A régmúlt recesszióinak és a jelen kor szerteágazó, számos területet érintő csomóponti válságának (Farkas, 2009) feltérképezésében, rendszerkockázatainak megértésében, kezelésében és az új megoldások kialakításában is hasznos megközelítéssé válhat a hálózat- és a komplexitáselmélet, ahogy ez a pénzügyi rendszer megreformálása kapcsán láthatóvá is vált (ECB, 2010).

A komplex rendszerekben sokszor „*vadhajtások*” is megjelenhetnek, amivel arra utalunk, hogy az önszerveződést generáló önös érdekek következtében a közjó szempontjából nemkívánatos jelenségek, struktúrák bukkanhatnak fel (pl. *információs aszimmetria, korrupciós jelenségek, járadékvadász magatartás, szabálykerülés, íratlan szabályok megjelenése-követése, kirekesztődés, téves/félrevezető visszacsatolások stb.*). A közjó megvalósulásának szempontjából is meghatározóak a visszacsatolási mechanizmusok, amelyek a rendszerben egyrészt az előnyök újratermelődését idézhetik elő, ugyanakkor a káros, destruktív folyamatokra is elmondható, hogy a *feedback* során a tanulási képességek, a kulturális korlátok, az ellenőrzési mechanizmusok hiányosságai és az elszámoltathatósági/szankcionálási rendszer nem megfelelő működése teret engednek az adott viselkedési mintázat önigazololásának és tovaterjedésének. A számvevőszéki funkciók és ellenőrzési tevékenységek befolyásolhatják, alakíthatják a fent leírt mechanizmusokat a szükséges kapacitásokat és technikákat előfeltételezve.

Teljesítmény-ellenőrzések: a komplexitás kezelésének egyik sajátos számvevőszéki területe

A számvevőszékeket – ismerve funkcióikat, általánosított kihívásaikat és komplex rendszerekként viselkedő környezetüket – tekinthetjük új generációs szervezetnek, amelyeknél a közösségi értékteremtés innovatív lehetőségei és az új szemlélet alkalmazásának szükségessége azonosíthatók be. A korábbi fejezetekben bemutatott elméleti megfontolások megítélésünk szerint átültethetők erre a speciális szervezetre is. A tudásteremtés, az innováció, a kreativitás, a számvevőszéki ellenőrzések rugalmassága, a komplexitás

adta lehetőségek kiaknázása leginkább a teljesítmény-ellenőrzés területén teljedhet ki, ezen belül is leginkább a problémaközpontú megközelítésekénél, ahol az ún. rendszerközpontú vagy rendszerorientált ellenőrzésekkel találkozhatunk. Az ilyen típusú auditok ritkábban használatosak, ellentétben az eredményalapú megközelítéssel, ahol egy szűkített terület *pénzért értéket* (*value-for-money*) aspektusait vizsgálják (Állami Számvevőszék, 2008; Lonsdale et al., 2011; van der Knaap, 2011). Ugyanakkor az átfogó ellenőrzések (szabályozási/kontroll és irányítási rendszerek átvilágítása), a kockázatelemzések, a szervezeti működés vizsgálatai és a tanácsadás mint speciális területek is számításba jöhetnek, és jelentőségük várhatóan egyre inkább felértékelődik a jövőben, köszönhetően annak, hogy a komplexitás kezelésének és a közösségi értékteremtésnek a feltételeit javíthatják.

A teljesítmény-ellenőrzésekről elmondható, hogy az ISSAI standardok itt nagyvonalúan megengedik az auditori önállóságot és koncepcióalkotást (ISSAI 3000). De még így is – ha egyáltalán végez ilyeneket egy számvevőszék – a régi paradigmákat követik, azaz a komplexitás kezelését, sajátosságait nem veszik figyelembe. Van der Knaap (2011) a problémákat abban látja, hogy a teljesítmény-ellenőrzések mereven ragaszkodnak a projekthez eredetileg rendelt célokhoz kapcsolódó eredményesség vizsgálatához, ami által az ellenőrzést végző éppen a lényegét hagyja ki, a kiábrándító, pazarló teljesítmény valós magyarázatát. Mindezeket felerősítheti az is, hogy a politika által megfogalmazott prioritások, célkitűzések sokszor nem kellően körvonalazottak, illetve az ezeknek alárendelt, ellenőrzést segítő indikátorkészletek hiányosak és hibás a konstrukciójuk (ECA, 2014). Mindezek következtében nem biztos, hogy azok érdemben visszatükrözik a társadalom és az érintettek valós problémáit és érdekeiket, tehát sérül a közösségi értékteremtés „észlelt érték” összetevője, valamint a teljesítmény-ellenőrzés sikeressége is (*mi alapján vizsgáljuk a teljesítményt, ha az nem konkrét?*). A számvevőszékeknek ugyanakkor nem feladata – és ettől általában tartózkodnak is –, hogy a törvényhozói vagy kormányzati célkitűzések tartalmát és a célértékeket megkérdőjelezzék, felülbírálják. További problémát jelenthet, hogy a vizsgált projektet/projekteket csupán gazdaságossági, eredményességi szempontból vizsgálják, de a hatékonysági kérdéseket már homályosan kezelik, főleg az inputhatás viszonylatában, és a fenntarthatósági dimenziókra gyakorolt hatások is mellőzve vannak. Sőt, magának a teljesítmény-ellenőrzéseknek az impaktja is sok esetben nehezen mérhető és nem egységesített (van Looche – Put, 2011).

Összegzés, javaslatok megfogalmazása

Komplex rendszerekben gondolkodva az értékteremtés alapja a külső környezet ismerete, az onnan származó impulzusok felvétele és értelmezése és az intelligens alkalmazkodás, amely magába foglalja a tanulási folyamatokat is.

A közösségi értékteremtés más koncepción nyugszik, mint a versenyszférában, hiszen más feltételrendszerbe ágyazódva történik a közjavak és közszolgáltatások előállítás, amely a legmagasabb szintű elszámoltathatósági relációkkal is kiegészül. Ha kizárólag az állami szektor által produkált közösségi értékteremtésre gondolunk, akkor belátható, hogy a szelektív nyomás nem úgy jelentkezik, mint az üzleti szférában (*állami monopóliumok, mesterségesen fenntartott szolgáltatások, a többség által elvárt állami funkciók ellátása stb.*): itt nem direkt módon jelenik meg a piaci szegmensek képzése és kiszolgálása, nem az egyéni értékre, hasznosságérzetre történik a fókuszálás, hanem a közösség által érzékeltre. A közösségi értékteremtésnek és minden egyéb kormányzati megnyilvánulásnak végső soron a közjó maximalizálása lenne a legfontosabb célkitűzése, ellentétben a tulajdonosi érdekből származtatható tőkefelhalmozással. Az állami rendszerre ható ösztönző erők és az adaptív nyomás is másként jelentkezik. A két szféra közötti kapcsolatot a komplexitás kezelésében látjuk. A kompetitív piacon küzdő új generációs szervezetekre jellemző elméleti és gyakorlati vonatkozások, illetve az ezeket megalapozó teoretikus háttér átültethető a közsféra értékteremtésébe is.

A számvevőszékek ebben a kontextusban nagyon fontos pozíciókat foglalnak el, és felhatalmazásaik révén meghatározó szerepet játszhatnak a közsféra és a közpénzügyi menedzsment működésének alakításában (*hatékonysági szempontok, véleményformálás, közpénzügyi tudatosság építése, a közjó előmozdítása stb.*). A számvevőszékek maguk is elkötelezett hívei a saját értékteremtésüknek, és a funkcióik ellátása során keletkező kedvező hatásokat szeretnék maximalizálni (Állami Számvevőszék, 2013; INTOSAI, 2010b; Reed, 2013; Talbot – Wiggan, 2010). Már most is sok esetben találkozhatunk olyan független külső ellenőrző intézményekkel (pl. *National Audit Office UK, Algemene Rekenkamer NL*), ahol már bizonyos modernizációs folyamatok elindultak, és a változás, átalakulás olyan szakaszában vannak, ahol az új generációs szervezetek bizonyos jegyeit, jellegzetességeit kezdik magukon hordozni (*kiterjedt és jól menedzselt tudásbázis alapján történő működés, magas fokú rugalmasság, adaptációs képességek, innováció, kreativitás, illetve a komplexitást kezelni tudó vezetés*). Az INTOSAI stra-

tégiai célkitűzései és az értékteremtésről alkotott elképzelései ezeket a folyamatokat, elköteleződéseket mind alátámasztják és erősítik (ISSAI 12). A változásnak azonban biztosan lesznek korlátai:

- (alapvető) kapacitások, erőforrások hiánya (főleg az afrikai és egyéb hátrányos helyzetű országokban található számvevőszékek),
- szakmai ellenvélemények, tradíciókra való hivatkozás; innovációs attitűdök hiánya.

Az alábbiakban – szintetizálva a fenti gondolatokat – korábbra datálható kezdeményezéseket, megállapításokat sorakoztatunk fel, és olyan javaslatokat fogalmazunk meg, amelyek az új generációs számvevőszékek olyan jellemzőire utalnak, amelyek révén a komplexitást képesek értelmezni, menedzselni és a saját javukra fordítani. Ezeket Moore (1995) stratégiai háromszöge alapján alakítjuk ki. A felvázolt elképzeléseink általános érvényű kezdeményezések, és csupán a változtatás fontosságára hívják fel a figyelmet. De hangsúlyoznunk kell, hogy a javaslatokat mindig az adott számvevőszék adottságainak, jellemzőinek és a működési közegüknek ismeretében kell pontosítani és továbbfejleszteni.

I. Értékteremtés és a szervezetiteljesítmény-mérés: (1) A számvevőszékeknel a komplexitás tükrében meg kellene honosítani a közösségi értékteremtési lánc szemléletét és ennek a menedzselését, valamint a folyamatos monitoringtevékenységeket. Az értékteremtési lánc összetevőit akár az egyes teljesítmény-ellenőrzésekre vonatkozóan is el kellene készíteni, így a saját, számvevőszéki teljesítménymérés (*SAI performance measurement*) is sokkal objektívabbá válhatna. A számvevőszékek működésének teljesítményméréséről bővebben az INTOSAI koncepciójából tájékozódhatunk (2012). (2) A számvevőszéki függetlenség (*de jure és de facto egyaránt*) erősítése, amely elősegíti a funkciók eredményességét és kiteljesedését. A függetlenség az értékteremtés egyik legfontosabb alapja. (3) Az érték- és teljesítmény-központúság fokozása a számvevőszékek tevékenységében és a közösségi értékteremtés koncepciójának integrálása a teljesítmény-ellenőrzésekbe. (4) A számvevőszéki impakt (*hozzáadott érték, a számvevőszéki munka hasznai és előnyei, a közjóhoz való hozzájárulás*) demonstrálásának, növelésének, mérésének és nyomon követésének új lehetőségeinek a kidolgozása a nemlineáris és komplexitásra jellemző folyamatok figyelembevételével. (5) A jelenlegi számvevőszéki saját teljesítménymérési gyakorlatot frissíteni kell és hozzá kell igazítani az impakt tovagyűrűző hatásaihoz. Fokozni kell a hitelesség növeléséhez az ún. *peer review* ellenőrzéseket, amelyek keretében más számvevőszékek alkotta team tár fel hiányosságokat és alkot véleményt a

VEZETÉSTUDOMÁNY

vizsgált számvevőszék bizonyos folyamatairól (ISSAI 5600). (6) A visszacsatolási mechanizmusok miatt még inkább felértékelődnek a *follow-up* típusú auditok, így erre minél nagyobb hangsúlyt kellene fektetni.

II. Felhatalmazói és támogatói környezet: (7) Ennek kapcsán kreatívan demonstrálni kell a számvevőszéki működés előnyeit, hasznosságát a tágabban értelmezett érintetti hálózaton belül. (8) A tanulási folyamatok, a közpénzügyi tudatosság fokozása: a közpénzügyi rendszerben lévő aktorok, a civil szféra, az adófizetők és a fiatalabb korosztályok közpénzügyekkel kapcsolatos tanulási folyamatainak beindítása, elősegítése, az igények felkeltése, valamint objektív, hiteles támpontok biztosítása ezzel kapcsolatosan. (9) Intenzívebb kommunikáció az érintettekkel (Bringselius, 2014; Dye, 2009; INTOSAI, 2010a), az impulzusok befogadásának előmozdítása. A tudományos kutatói környezettel is eredményesebb összefonódásokra lenne szükség, mert jelenleg a számvevőszéki tématerület vizsgálata erősen korlátozott, többek között az elérhető adatok szűkössége következtében. Vannak törekvések ugyan ezzel kapcsolatos adatbázisok létrehozására, de ezek csak több-kevesebb sikerrel valósultak meg. Üdvözlendő, hogy egyre több számvevőszék használ modern kommunikációs csatornákat (*Facebook, Twitter, Youtube*), illetve az Európai Számvevőszék (ECA) is éppen napjainkban alakítja ki új kommunikációs stratégiáját, valamint külön szövívőt kíván alkalmazni. (10) Saját teljesítmény mérése és közzététele, figyelembe véve a folytonosság és összemérhetőség elvárását. (11) Külső komplex környezetből érkező impulzusok befogadása és az értékességről alkotott társadalmi elképzelések észlelése.

III. Kapacitások, képességek és az ellenőrzési technikák fejlesztése: (12) Új vezetési és menedzmenttechnikák bevezetése, a komplexitást kezelő vezetési stílus és berendezkedés előmozdítása (egyik legfontosabb a képesség tevő stílus és az adaptív stílus). (13) Ösztönző munkahelyi környezet kialakítása, szervezeten belüli kommunikáció felszabadítása, hosszú távú ösztönzők bevezetése, újraértelmezett személyi és szervezeti teljesítménymutatók kialakítása. (14) Új erőforrások felkutatása és aktivizálása. Az értékteremtési láncban megjelennek a nem hagyományos erőforrások is: együttműködések, elköteleződés, tudás, kreativitás, innováció, illetve egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni a hitelesség mint erőforrás (*credibility*). (A hitelesség összetevőire különösen nagy hangsúlyt kell fektetni: függetlenség, mintaszervezet, objektivitás, a számvevőszék elszámoltathatósága, transzparencia, tudás, professzionalizmus, bizalom, mérhető és magas szintű teljesítmény, értékteremtés.) A hitelesség ápolását és az érintettek által észlelt szintjének mérését is kiemelt

fontossággal kell kezelni. (15) Ellenőrzési fókuszpontok újragondolása: a teljesítmény-ellenőrzésekben nagyobb figyelem terelődjön a hatékonysági kérdésekre (*a gazdaságossági és eredményességi dimenziók mellett*), illetve a vizsgált projektek fenntartható fejlődéséhez és a közjóhoz való hozzájárulásának elemzésére. Különösen fontosnak ítéljük a makroszinten megjelenő hatások detektálását: „*emergence audit*”. Ellenőrzés-technikai szempontból ebben az esetben a statisztikai alapú mintavétel szerepét átveszi a mélyebb összefüggéseket is feltáró kapcsolati hálózat elemzése és a mintázatok feltárását célzó módszertani eszközök. (16) Tanulási (*egyéni és szervezeti*) képességek növelése: számvevőszéki ellenőrzéshez kapcsolódó tudás és jó a gyakorlatok áramoltatásának elősegítése az INTOSAI-on és egyéb formális, informális szerveződésekben belül. (17) Ellenőrzési tevékenységhez kapcsolódó témaválasztás: a számvevőszéken belüli alulról szerveződő teljesítmény-ellenőrzési témaválasztás preferálása, ellentétben a most kirajzoló *top-down* tervezéssel szemben (Put – Turksema, 2011: p. 53.). (18) Kisebb kockázatúnak és relevanciájúnak tűnő projektek ellenőrzése is történjen meg a rendszer nemlineáris jellege miatt, hiszen olyan pénzben kifejezhető és nem kifejezhető hatásokat generálhatnak, amelyek már nagy érdeklődésre számíthatnak, illetve érdemben befolyásolhatják az elszámoltathatósági rendszer működésének eredményességét. Mindez a negatív folyamatokat erősítő visszacsatolások ellensúlyozására is alkalmas lehet. (19) Kapacitások fejlesztése a komplexitás megértésére és annak átlátására. A számvevőszékek ellenőrzéseik kapcsán, a véleményformáló és változásgeneráló jellegükből fakadóan, tisztában kell lenniük a tágabban értelmezett összefüggésekkel (*big picture*). Ebben nagy segítséget nyújthatna a teljesítmény-ellenőrzések logikájának egységesítése is, amely révén további következtetéseket lehetne levonni a közpénzügyi rendszer egészére.

A fenti felsorolás támpontokat és adalékokat adhat egy hatékonyabban működő számvevőszéki értékteremtéshez, amely a társadalmi közjó szolgálatára is alkalmas lehet.

Felhasznált irodalom

- Alford, J. – O’Flynn, J. (2009): Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3–4: p. 171–191.
- Állami Számvevőszék (2008): Az Állami Számvevőszék Ellenőrzési Kézikönyve. Budapest: ÁSZ
- Állami Számvevőszék (2013): A számvevőszéki munka hasznosulására vonatkozó alapelvek. Budapest: ÁSZ

- Anderson, P. (1999): Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science: p. 216–232.
- Báger G. (szerk.) (2008): A tudásalapú gazdaság és társadalom. Bp.: Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet
- Báger G. (2013): Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Barrett, P. (2000): Developing an Effective Approach to Public Auditing. Australian National Audit Office. Occasional Paper
- Beinhocker, E.D. (2007): The Origin of Wealth – Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics. Boston: Harvard Business School Press
- Benington, J. (2012): Leadership, Governance and Public Value in an Age of Austerity. Előadás anyaga, New Zealand Treasury, Feb. 08. 2012.
- Benington, J. – Moore, M.H. (2010): Public Value in Complex and Changing Times. in: Benington, J. – Moore, M.H. (Eds.) 2010: Public Value – Theory & Practice. London: Palgrave Macmillan
- Bennet, A. – Bennet, D. (2008): The Decision-making Process for Complex Situations in a Complex Environment. in: Burstein, F. – Holsapple, C.W. (Eds.) 2008: Handbook on Decision Support Systems. New York: Springer-Verlag
- Bettis, R.A. – Hitt, M.A. (1995): The New Competitive Landscape. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape: p. 7–19.
- Boisot, M. – McKelvey, B. (2011): Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety. in: Allen, P. – Maguire, S. – McKelvey, B. (Eds.) (2011): The SAGE Handbook of Complexity and Management 16th Chapter
- Bringselius, L. (2014): The Dissemination of Results from Supreme Audit Institutions: Independent Partners with the Media? *Financial Accountability & Management*, Vol. 30, No. 1: p. 75–94.
- Brown, S.L. – Eisenhardt, K.M. (1997): The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1: p. 1–34.
- Cairney, P. (2012): Complexity Theory in Political Science and Public Policy. *Political Studies Review*, Vol. 10, No. 3: p. 346–358.
- Chakraborti, A. – Muni Toke, I. – Patriarca, M. – Abergel, F. (2011): Econophysics: Empirical facts and agent-based models. *Quantitative Finance*, Vol. 11, No. 7: p. 991–1041.
- CIPFA (2013): Public finances: at the edge of chaos and ready for outcomes? The CIPFA Conversation, The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy
- Csermely P. (2005): A rejtett hálózatok ereje: mi segíti a világ stabilitását? Budapest: Vince Kiadó
- Dinya L. (2008): Szervezetek sikere és válsága. Változatlan utánnomás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dolphin, T. – Nash, D. (Eds.) (2012): Complex New World – Translating new economic thinking into public policy. London: Institute for Public Policy Research
- Duit, A. – Galaz, V. (2008): Governance and Complexity – Emerging Issues for Governance Theory. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 21, No. 3: p. 311–335.
- Dye, K. (2009): Working with the Media to Maximize the Impact of Your Audit Work. *International Journal of Government Auditing*, Vol. 36, No. 1: p. 8–12.
- ECA (2014): Hiátusok, átfedések és kihívások: állapotfelmérés az uniós elszámoltathatósági és közpénz-ellenőrzési rendszerekről. Állapotfelmérés. Luxembourg: European Court of Auditors
- ECB (2010): Recent advances in modelling systemic risk using network analysis. European Central Bank
- Eisenhardt, K.M. – Piezunka, H. (2011): Complexity Theory and Corporate Strategy. in: Allen, P. – Maguire, S. – McKelvey, B. (Eds.) (2011): The SAGE Handbook of Complexity and Management 29th Chapter
- Ellis, B. – Herbert, S.I. (2011): Complex adaptive systems (CAS): an overview of key elements, characteristics and application to management theory. *Informatics in Primary Care*, Vol. 19, No. 1: p. 33–37.
- Farkas P. (2009): A jelenlegi világgazdasági válság jellegéről (Vázlatos gondolatok). Kézirat. Budapest: MTA VKI
- Forrester, J. (1961): *Industrial Dynamics*. Cambridge, USA: MIT Press
- Gilpin, D.R. – Murphy, P.J. (2008): Crisis management in a Complex World. Oxford: Oxford University Press
- Gulyás L. (szerk.) (2014): Stratégiai menedzsment – Szun-Ce-től a „Kék Óceánig”. Szeged: JATEPress
- Hazy, J.K. (2008): Toward a Theory of Leadership in Complex Systems: Computational Modeling Explorations. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, Vol. 12, No. 3: p. 281–310.
- Houchin, K. – MacLean, D. (2005): Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique. *British Journal of Management*, Vol. 16, No. 2: p. 149–166.
- Hunt, J. (1999): Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: A historical essay. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2: p. 129–144.
- Illés M. (2008): *Vezetői gazdaságtan*. Bp.: Kossuth Kiadó
- INTOSAI: ISSAI 12 – The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI: ISSAI 3000 – Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI: ISSAI 5600 – Peer Review Guideline. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI (2010a): Communication Guideline. International Organization of Supreme Audit Institutions
- INTOSAI (2010b): How to increase the use and impact of audit reports. INTOSAI Capacity Building Committee & National Audit Office, UK.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- INTOSAI* (2012): SAI Performance Measurement Framework – Final Concept Note. IDI, INTOSAI Development Initiative
- Johnson, S.S.* (2009): Leadership of Management for Complex Adaptive Systems. Előadás, Northrop Grumman Corporation – INCOSE, June 2009
- Jones, H.* (2011): Taking responsibility for complexity – How implementation can achieve results in the face of complex problems. Working Paper 330, London: Overseas Development Institute
- Kaisler, S.H. – Madey, G.* (2009): Complex Adaptive Systems: Emergence and Self-organization. Előadás anyaga, HICSS-42, Big Island USA, HI. January 5, 2009
- Kerekes S.* (2006): A fenntarthatóság közgazdasági értelmezése. in: Bulla Miklós – Tamás Pál (szerk.): Fenntartható fejlődés Magyarországon. Jövőképek és forgatókönyvek. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó
- Kerekes S.* (2012): A fenntartható fejlődésről válság idején. in: Kerekes Sándor, Jámbor Imre (szerk.): Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj. I. köt. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Kerényi Á.* (2014): Responsible Innovators – successful role models at the beginning of the 21st century in Hungary. in: Buzás, N. – Lukovics, M. (Eds.) (2014): Responsible Innovation. Szeged: SZTE GTK
- Kis K.* (2014): Vidékgazdaság, kultúra, lokalizáció: eltérő válaszok és fejlődési differenciák. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, Vol. 9, No. 1–2: p. 9–28.
- Kornai J.* (1971): Anti-equilibrium. A gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Kovács Á.* (2010): Közpénzügyek. Bp.: ELTE Eötvös Kiadó
- Kovács Á.* (2014): Vázlatos betekintés a közpénzügyi döntéshozatalba. Bp.: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet
- Levy, D.L.* (2000): Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. in: Rabin, J. – Miller, G.J. – Hildreth, W.B. (Eds.) (2000): Handbook of Strategic Management – Second Edition, Revised and Expanded, Marcel Dekker, Inc.
- Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.)* (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing
- McKelvey, B.* (2001): Energizing order-creating networks of distributed intelligence. International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 2: p. 181–212.
- Mérő L.* (2007): A pénz evolúciója. Budapest: Tericum Kiadó
- Mihályi P.* (2013): Kornai János Anti-equilibriumja mint az evolúciós közgazdaságtan szellemi előfutára. Közgazdasági Szemle, Vol. 60, No. 3: p. 282–289.
- Moore, M.H.* (1995): Creating Public Value – Strategic Management in Government. Cambridge, USA: Harvard University Press
- Moore, M.H.* (2007): Recognising Public Value: The Challenge of Measuring Performance in Government. in: Wanna, J. (ed.) 2007: A Passion for Policy – Essays in Public Sector Reform. Canberra: ANU E Press, Australian National University
- Moore, M.H.* (2012): Recognizing Public Value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard
- Nagy S.* (2012): The role of Supreme Audit Institutions in fight against the consequences of financial and economic crisis – A theoretical approach. in: Farkas Beáta – Mező Júlia (szerk.) Crisis Aftermath: Economic policy changes in the EU and its Member States. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
- Nooteboom, S.G. – Termeer, C.J.A.M.* (2013): Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. International Review of Public Administration, Vol. 18, No. 1: p. 25–40.
- O’Flynn, J.* (2007): From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implication. The Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, No. 3: p. 353–366.
- Osborn, R. – Hunt, J.G. – Jauch, L.R.* (2002): Toward a contextual theory of leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 6: p. 797–837.
- Porter, M.E.* (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster
- Put, V. – Turksema, R.* (2011): Selection of topics. in: Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.) (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing
- Reed, Q.* (2013): Maximising the efficiency and impact of Supreme Audit Institutions through engagement with other stakeholders. CMI – Chr. Michelsen Institute, U4 Issue, August 2013, No. 9
- Ritchey, T.* (2013): Wicked Problems: Modelling Social messes with Morphological Analysis. Acta Morphologica Generalis, Vol. 2, No. 1: p. 1–8. Swedish Morphological Society
- Sánchez-Fernández, R. – Iniesta-Bonillo, M.Á.* (2007): The concept of perceived value: a systemic review of the research. Marketing Theory, Vol. 7, No. 4: p. 427–451.
- Schneider, M. – Somers, M.* (2006): Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. The Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 4: p. 351–365.
- Stacey, R.* (1996): Emerging strategies for a chaotic environment. Long Range Planning, Vol. 29, No. 2: p. 182–189.
- Surie, G. – Hazy, J.K.* (2006): Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. E: CO Issue, Vol. 8, No. 4: p. 13–26.
- Talbot, C. – Wiggan, J.* (2010): The Public Value of the National Audit Office. International Journal of Public Sector Management, Vol. 23, No. 1: p. 54–70.
- Uhl-Bien, M. – Marion, R. – McKelvey, B.* (2007): Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 4: p. 298–318.
- Van der Knaap, P.* (2011): Sense and Complexity: Initiatives in responsive performance audits. Evaluation, Vol. 17, No. 4: p. 351–363.
- Van Looche, E. – Put, V.* (2011): The Impact of performance audits: a review of the existing evidence. in: Lonsdale, J. – Wilkins, P. – Ling, T. (Eds.) (2011): Performance Auditing – Contributing to Accountability in Democratic Government. New York: Edward Elgar Publishing