

Madarász Gabriella

A MAGYAR RENDŐRSÉG VISZONYA A STRATÉGIAI VEZETÉSHEZ

A vállalkezési szférára vonatkozó szakirodalom a nagy horderejű, a szervezeteket és azok kultúráját gyökereiben érintő átalakítások levezényléséhez, az alkalmazkodóképesség és versenyképességének tartós biztosításához a stratégiai vezetés módszerét ajánlja.

A STRATÉGIAI VEZETÉS

A stratégiai vezetés a stratégia kidolgozásának és megvalósításának folyamata. Mind a jövőkép megalkotása, mind a megvalósítási stratégiák kidolgozása irányítási feladat. Bizonyos értelemben túlmegy a menedzselés hagyományos felfogásán, amennyiben a menedzselés inkább a környezeti stabilitást, míg az irányítás inkább a környezet állandó változékonyságát tételezi fel. A menedzser és menedzselés fogalma túlságosan is kötődik a XX. század méreteiben növekvő, kiterjedt vállalkozásaihoz, ahol viszonylag kiegyensúlyozott környezeti feltételek mellett menedzserek tömegére volt szükség az egyre nagyobb és nagyobb szervezetek bürokráciájának működtetéséhez. Ma a globalizálódott gazdaság több kockázatot és több lehetőséget is teremt. Az „átalakulási” nyomás alatt a szervezeteknek elsősorban jövőalkotó irányítókra van szükségük, és csak másodsorban hatékony menedzserekre, akik biztosítják az átgondolt stratégiák érvényesítését, a zavartalan működést. A változtatások sikere jórészt az irányítástól és csak kisebb részben a menedzseléstől függ (Kotter).

Az előzőek szerint a stratégiai vezetés vagy stratégiai menedzsment változásirányítás és menedzselés egyben. A stratégiai vezetés nem kizárólagosan a válsághelyzetbe jutott szervezetek eszköze, hanem a mai változó környezeti feltételekhez való állandó alkalmazkodás, a „nyerő” pozíció kialakítása vagy megtartása.

A VÁLTOZTATÁSOK VÉGSŐ CÉLJA ÉS LEGFŐBB AKADÁLYA A SZERVEZETI KULTÚRA

A jövőben környezetünk legjellemzőbb vonása az állandó változás lesz, amely a szervezeteket is alkalmazkodásra kényszeríti. Minden nagy átalakulás konfliktus

tushelyzeteket, személyes fordulatokat, az önmegvalósítás lehetőségét és nagy veszteségeket jelent. Konfliktusok sorozata követi egymást minden szinten, a vezetők és menedzserek, a beosztottak, az üzleti partnerek és más külső ügyfelek körében, sőt a családokban is. A változtatási folyamatok eredménye sokszor kétséges, s ez nem biztos, hogy a koncepció életképtelenségéből fakad.

A szervezetekben általában is, de különösen az olyan bürokratikus, erősen hierarchizált, zárt szervezetekben, mint a magyar rendőrség, rengeteg erő működik a meglévő állapot fenntartása irányába. Ezek az erők a meglévő szervezeti kultúra ellenállását jelentik a szándékolt változtatásokkal szemben. A reformfolyamatok ezért azután — bármilyen átgondoltak is legyenek — többnyire megmaradnak a jobbnál jobb koncepciók kidolgozásának síkján. A jövőkép és célok kidolgozása, az új szervezeti politika és vezetési elvek, az ehhez kapcsolódó ellenőrző és ösztönzési rendszerek, megfelelő struktúra átalakítások, stratégiai utasítások és receptek nem képesek kimozdítani a szervezetet a megszokottságból, nem épülnek be a munkatársak gondolkodásába, végső soron kényszerle szállásra kényszerülnek és súlyos szenvedés után megtörténik a visszarendező-
dés. Nincs esély a szervezetre erőszakolt víziók megvalósítására.

Az így kialakult helyzet ha lehet, még sokkal rosszabb, mint egy kudarcba fulladt reform elindítása előtt volt. Egy koncepció kudarcra után szükségszerű a demoralizáltság, funkciózavarok jelentkezése, image-vesztése. Csökken a teljesítőképeség, romlik a munkatársak közérzete, megnő a fluktuáció és a táppénzes napok száma, eluralkodik a bizonytalanság. A bukott reform a „reformer” vezetők és menedzserek félreállítását, vonja maga után. A reformgondolatok mögé felzárkózott vezetők elveszítik tekintélyüket azok előtt, akik megbíztak bennük. A munkatársak munkája és ambíciói utólag fölöslegesnek, sőt károsnak minősülnek. Nehéz, sőt szinte lehetetlen megnyerni a csalódottakat egy esetleges újabb reformgondolatoknak. A változásokat akadályozók, az ellenállók, a szabotálók, a kivárák igazolva érzik magukat: lám, most sem történt semmi. Hosszú időre bezárulhat az út a lehetséges újabb reformok előtt.

A szervezeti kudarcok tükrében egyre elfogadottabb gondolat, hogy a változtatások sikere vagy sikertelensége és a koncepció helyessége vagy helytelensége között nincsen egyenes összefüggés. Meg kell hogy legyen a megfelelő koreográfiája a változások levezénylésének is ahhoz, hogy az átalakulási folyamat sikeres lehessen.

A siker kulcs valószínűleg a szervezeti kultúrában van, amelynek érintése rendkívül kényes, bonyolult feladat. A szervezeti kultúra — mint közismert — nem egyszerűen jelképeket, rituálékat, írott szabályok rendszerét, vagy a szervezet történetét jeleníti meg, hanem — a szokásos hasonlattal élve — mint a jéghegy, a nagyobb része rejtve marad a szemlélő előtt. A szervezet ún. „lágý” tényezői, a munkatársak gondolkodása, értékek és beállítódások, íratlan törvények és titkos szabályok, informális hatalmi struktúra a legfőbb akadály a változtatásoknak.

A kudarc egyik oka, hogy hiányzik a bizalmi alap, az együttműködési készség, a kommunikáció. A reform sikere ugyanis végső soron nem a vezetőn múlik, hanem a munkatársakon.

A vezetők ismerete általában kevés a szervezeti kultúráról. Hol vannak az akadályok, a gátak, az ellenállások? Kik az informális vezetők és hogy szólnak az íratlan szabályok: Milyen a közérzet, és mi befolyásolja legjobban? Az eredményes reformhoz ismerni és érteni kell az íratlan törvényeket, szabályokat, viselkedésmintákat, viszonyulást és reakciókat. Csak így van esély a sikerre.

A szervezet munkatársinak magatartása nem parancsra vagy utasításra alakul. Meglehetősen egyedi értékrend, hogy ki mit és kit tart fontosnak, és hogyan érhetik el céljaikat. Nem csak a statisztikai tények, hanem a szubjektív megítélés is fontos, és ezek önálló életet élnek. Semmit sem ér pl. a „nyílt kommunikáció” mint irányelv, ha a főnök csak kis mennyiségben (vagy egyáltalán nem) viseli el az igazságot. Ez félreérthetetlen jelzésekben mutatkozik meg, a munkatársak pedig tudomásul veszik és elkerülik a véleménynyilvánítást. Vagy ha esetleg kiderül, hogy a főkapitány nem örül a helyi újításoknak, ez egészen biztosan visszafogja az innovációt.

A reform folyamat csak a meglévő szervezeti kultúrából kiindulva, annak talaján vihető végig. A szervezeti kultúra lényege rövid időn belül nem változtatható meg. Megismerve a fennálló íratlan szabályokat, a reform végrehajtását kell igazítani a fennálló informális rendhez, s az így végrehajtott átalakulási folyamat végeredménye lehet, hogy a változások meggyökeresednek a szervezeti kultúrában.

A STRATÉGIAI VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ÉS PROBLÉMÁI A MAGYAR RENDŐRSÉGNÉL

Az irányított változtatások szükségessége a magyar rendőrségnél a rendszerváltás óta napirenden lévő, felismert és többször körüljárt kérdés. Több értékes tanulmány született a rendőrség átalakítására, arculatépítésére, szervezetfejlesztésére vonatkozóan. Megvalósult a törvényi szabályozás, létrejött a Stratégiai Tervező Osztály, kidolgozták a rendőrség humánstratégiáját, és folyik a vita a szervezeti stratégia újabb összeállított munkaanyaga fölött. RIAB néven működik egy innovációs bank, segítve a rendőrségen folyó újítógondolkodás általánosabbá tételét és az ötletek felhasználását. Több oktatás-továbbképzési program keretében napirenden van a vezetői állomány felkészítése (stratégiaalkotás, humán-menedzsment, minőségbiztosítás, döntéstámogatási rendszerek stb.). Nemzetközi tapasztalatok alapján, külső szakértők bevonásával ma is folyik a munka.

Az elmúlt tíz év a nagy lépések megtétele mellett is inkább minősíthető a forradalmi változtatások elszabotálásának, mintsem azok sikeres menedzselésének. Az időszak túl hosszú ahhoz, hogy egyszerűen átmeneti zavarként, a jövő áraként lenne értékelhető. Sajnálatos tény, hogy a szükséges, de végre nem hajtott változtatások következtében a rendőrség többféle értelemben is válságos helyzetbe került, amelyből egyre nyilvánvalóbban csak professzionálisan működő stratégiai menedzsment lendítheti ki.

Nézzük, hogy a változások irányításának a szakirodalom által javasolt koreográfiája hogyan érvényesíthető a magyar rendőrségnél.

A folyamat első fázisa a meglévő struktúrák fellazítása, a változtatások elfogadtatása és előkészítése a következő kérdéseket veti fel:

Megfelelően és széles körben tudatosult-e a változtatások halaszthatatlansága?

Miközben sokan és sokféleképpen beszélnek a változtatások szükségességéről, sőt cselekednek is ebben az irányban, a szervezet egészét inkább az öngazolási halogatási technikák jellemzik. Az állomány körében nő ugyan az elégedetlenség, a problémák forrását azonban nem a szervezetben, hanem a külső körülmények kedvezőtlen változásában keresik. Megoldást is ennek megfelelően a politika, az állam, a költségvetés oldaláról remélnék. Ezt a gondolkodást sokszor a felső vezetők hozzáállása, nyilatkozatai is megerősítik. A teljes kiszolgáltatottság hangoztatása elaltatja a jövőért viselt vezetői felelősséget. Az állomány objektív helyzetéből adódó elégedetlenség és demoralizáltság ellensúlyozására már alig látszik lehetőség, mégis a veszélyek diszkrét elhallgatása, lebecsülése érzékelhető. A veszélyjelzéseket a szervezet nem befelé, saját tevékenysége reformjára vonatkoztatva közvetíti, hanem még mindig inkább a társadalom, a politika és a költségvetés felé továbbítja, egyre kevesebb sikerrel. Az agonizáló szervezet eközben nagy erőfeszítéseket tesz életképességének bizonyítására, értékelhető eredmények felmutatására. A régi sikereken épült szervezeti kultúra nem képes lemondani az optimista megnyilvánulásokról, megnyugtató és bizakodó nyilatkozatokról. Az új kezdeményezések és kritikák többnyire ellenséges vagy hozzá nem értő lépésnek minősülnek, amelyek fölöslegesen terhelik a szervezet egyébként is nehéz helyzetét. A munkatársak veszélyérzetét éppen minden áron csökkenteni akaró, kötelességszerűen a pozitívumokat hangsúlyozó vezetés nehezen birkózhat meg egy átfogó változtatási folyamattal.

Az a hosszú idő, ami ebben a meghasonlott állapotban eltelt, az erőtlen próbálkozások nem tettek jót egy új reform megvalósításának.

A feltett kérdésre egyértelműen válaszolva, nem úgy és nem olyan hangsúlyosan érzékelik a veszélyt a szervezet munkatársai, hogy ez tömegesen gondol-

kodásra és cselekvésre indítaná el őket saját jövőjük építése, a szervezet-átalakítás érdekében. Beosztotti szinteken nincs hagyománya (és igazából lehetősége sincsen) a szervezetért felelős gondolkodásnak. Az elégedetlenség dühödten más felé irányul, a reformból származó esélyek pedig irreálisnak tűnnek.

Van-e egy kellő hatalommal rendelkező, összetételében és elkötelezettségében megfelelő irányító csapat a változtatások levezényléséhez?

A változások lebonyolításához egy megfelelően erős hatalmi pozíciókban lévő, tekintélyes vezetőkől és jó szakemberekből álló csapat kell, akik megbíznak egymásban és képesek az egész folyamatot kézben tartani. Képesek hatni a szervezet egészére, a vonakodó, kételkedő munkatársakra. Ismerik a munkatársak gondolkodását és az innovatív törekvések legfőbb akadályait. Olyan átalakítási reform esetében, amely az egész szervezetet érinti, nélkülözhetetlennek látszik, hogy a szervezet első számú vezetője ne külső szemlélőként vagy megrendelőként, hanem aktív csoporttagként vegyen részt az átalakításokban. A csapat létrehozására formálisan is szükség van. Nem elegendő, hogy kirajzolódik azoknak a munkatársaknak a köre, akikre számítani lehet. Az sem célravezető, hogy az egyes szakterületek, vagy szervezeti egységek vezetői automatikusan a team tagjai legyenek. A csapat összeállításánál személyi kompetenciákat és a szervezet által biztosított hatalmi helyzetet együtt kell érvényesíteni.

A körülöttük zajló társadalmi változások nem hagyták érintetlenül a rendőri vezetők gondolkodását, felfogását sem. Egyre több a felelősen gondolkodó, „lelkében” a megújulásnak elkötelezett vezető a rendőrségnél. Ez részben a régi vezetői gárda háttérbe szorulásával, kicserélődésével, részben a vezetők felkészültségével, képzési programok megvalósításával van kapcsolatban. Az állomány is változott. Többségében öntudatos, szakmailag jól felkészült, gondolkodó emberekből áll. Nem az elkötelezett emberek hiánya az, ami akadályozza a reform véghezvitelét.

Az ORFK-n létrehozták a Stratégiai Tervező Osztályt, amivel a szervezet nyíltan deklarálta, hogy foglalkozik stratégiai kérdésekkel. Egy, a hagyományos szervezeti struktúrában létrehozott szervezeti egység azonban — még ha bármilyen kiváló szakembereket gyűjt is össze — objektíve nem lehet képes a változások irányításának funkcióját betölteni, nem helyettesítheti az irányító csapatot. A szervezeti felépítésből adódóan tevékenysége ugyanúgy szűk szakmai keretek között marad, mint a szervezet bármely más osztályáé. Hatása sem terjed túl ezeken a kereteken. Erőfeszítései arra irányulnak, hogy a változások élére álló vezetői team stratégiai döntéseit megalapozzák, ill. a későbbiekben a stratégiák megvalósításának konkrét terveit kidolgozzák. Az ORFK több osztályán és a

területi szervek jelentős részében is folynak kezdeményezések a reform jegyében. A vezérlése, a motor, a hatalmi funkciókkal is felruházott erős együttműködő vezetői team azonban hiányzik. A vezetőket sodorják a napi kötelezettségek és feszültségek, a stratégiával foglalkozni olyan többletmunkát és erőfeszítést igényel, ami sokak szerint nem racionális befektetés. A változásoknak elkötelezett vezetők munkája pedig szétforgácsolódik. Nehéz hitelt szerezni a munkatársak körében a változásoknak, ha azok konkrét haszna számunkra homályba vész.

A legfelsőbb szervezeti vezetők támogató magatartása nem elég, csak a részvételük tehető hitelessé a folyamatokat. A reform megvalósításához — más országok tapasztalatai is ezt igazolják — politikai döntésre és állami támogatásra, valamint a szervezet legfőbb vezetőinek nyílt elkötelezettség-vállalására és aktív részvételére van szükség.

Hol tart a szervezet a jövőkép és stratégia kidolgozásában?

Vannak elképzelések a szervezet jövőjének egyes vetületeit illetően, és elméletileg folyik az ehhez tartozó stratégiák kidolgozása is. A jövőképpel kapcsolatos fő kérdés még mindig az, ahogy vajon tényleg akarja-e az átalakulást a testület, (és a szervezet külső ügyfelei, legfőképp az állampolgárok és a politika), kis és mennyi áldozatot hajlandó hozni ezért, támogatja-e a társadalom erkölcsileg és a kormány anyagilag az átalakulás folyamatát, mennyivel lesz jobb a közszolgálat színvonala és a munkatársak helyzete, ha közelebb kerül a szervezet a jövőkép megvalósulásához.

Mennyire ismert és elfogadott a jövőkép az állomány körében? Képes-e az irányító csapat viselkedésmintát nyújtani?

A szervezet tagjai nem vállalnak áldozatokat, még ha nem is elégedettek a jelenlegi állapotokkal, csak akkor, ha meggyőződnek arról, hogy az átalakulás személy szerint a számunkra is hasznos, és hisznek abban, hogy a megvalósításnak van realitása. A jövőképnek óriási szerepe lehet a szervezet erőinek mozgósításában. A jövőkép elfogadtatását minden kommunikációs eszközzel erősíteni kell. A legsúlyosabb probléma egy tiszta, világos jövőkép esetében is az, ha a vezetők nem tulajdonítanak elég jelentőséget a jövőkép kommunikálásának. Ez nem egyszerűen tájékoztató előadásokat, továbbképzéseket, kiadványokat jelent. Kétoldalú kommunikációban, véleménycserében értethető meg és fogadtatható el, tehető kívánatos a jövőkép. Ugyanakkor a kétoldalú kommunikáció lehetővé teszi azt is, hogy a munkatársak széles körben bekapcsolódjanak a jövőkép formálásába, utat biztosít ahhoz, hogy az átalakulásban a legszélesebb rétegek véleménye, ötletei és érdekei érvényesüljenek. A hatékony kommunikáció felté-

telezi, hogy a változásokat a vezetők nemcsak verbálisan, hanem viselkedésükkel, példaadásukkal is kommunikálják.

A rendőrség új filozófiája és jövőképe még meglehetősen kiforratlan, nem jutottak túl a széleskörű megvitatásán és még az állomány körében sem eléggé ismert. Gyakori a diszsonancia a napi feladatok teljesítménykövetelményében őrlődő vezető aktuális döntései, viselkedése és a kívánatos jövőkép között. A legfőbb probléma pedig abban látszik, hogy a munkatársak nem igazán bíznak a jövőkép megvalósíthatóságában. A megvalósíthatóság kommunikálása pedig gyenge pontja az elkötelezett vezetők aktivitásának is.

H a szervezet túljut a reform előkészítésének fázisán, akkor és csak akkor van lehetőség a továbblépésre. Megítélésem szerint az előbb vázolt problémák megoldatlansága a magyar rendőrségnél egyelőre gátat szab a változtatások sikeres végrehajtásának. A változtatás teljes sikere pedig a gyakorlati megvalósítást, hatalom-átruházást, a kezdeti sikerek útján a bizalom megszilárdítását és a reform kiterjesztését, végső soron az új eljárások és felfogás természetessé és mindennaposá válását, azaz a szervezeti kultúra átalakulását fogja jelenteni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] JOHN P. KOTTER: A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999.
- [2] CLIFF BOWMANN: Stratégiai menedzsment, Novotrade Kiadó Kft., Budapest, 1993.
- [3] A hatékony és demokratikus magyar rendőrségre vonatkozó javaslatok. TC Team Consult, Wien-Warnsveld, 1991.