

A szervezeti kultúra és a szervezetfejlesztés kapcsolata

ELEKES Edit

„Az igazi felfedező utazás nem az új területek meglelésében rejlik, hanem az új látásban.”¹

Jelen cikk a rendőrség szervezeti kultúrájáról és szervezetfejlesztési lehetőségeiről szól. A tanulmány áttekinti a szakirodalmi fogalmakat, majd részletesen bemutat egy Magyarországon elvégzett tudományos felmérést, melyet különböző szektorokban tevékenykedő profitorientált és nonprofit szervezetek körében végeztek el azok szervezeti kultúrájával kapcsolatban. A felmérés alapján az állami és a versenyszféra is hasonlóan látja a munkahelyi elvárásokat. A védekező stílusjegyek – mint perfekcionizmus, a minden áron tökéletességre való törekvés és a túlzott alkalmazkodás – megölik a kreativitást, és a dolgozókból „munkakatonákat” nevelnek, valamint hozzájárulnak a szervezetek túlbürokratizálódásához. Ezek a negatív vezetési attitűdök a rendőri szervezeteknél is jellemzőek, de különböző szervezetfejlesztési módszerekkel, melyek elsősorban a humánerőforrás hatékonyabb felhasználására koncentrálnak, legyőzhetőek. A szervezetfejlesztésben a szervezettel kapcsolatos egyéb módszerek – mint változásmenedzselés, tudatos szervezeti kultúra kialakítása – is fontos szerepet játszanak, s ezek formái szintén bemutatásra kerülnek.

A magyar rendőrség az elmúlt húsz évben több átszervezést, feladat- és hatásköri átrendeződést élt meg, s mindez egy olyan erőterben történt, amelyben maga a hatalom szerkezete, jogrendszere is változott. A hazai és a nemzetközi környezet további kihívásokat tartogatott.

Az Európai Unióhoz való viszonyunk, illetve az új szerepkörök megjelenésével is számolnia kellett a szervezet vezetőinek, miközben alapfeladatainak ellátási módját is át kellett alakítania. Másképpen: ez egyszerre volt a szervezet átalakítása és fejlesztése, és olyan új működési rend kialakítása, amely több helyen módosította a korábbi szervezeti kultúrát. Véleményem szerint ugyanakkor nem sikerült a megkezdett munkát még elvégezni, ugyanis az átalakulások csak akkor tekinthetők hatékonyak, ha az állomány tagjainak értékrendbeli változása is bekövetkezik, ez pedig időigényes folyamat. A korábbi militáns rendőrségi működést egy demokratizálódási folyamattal kívánták korszerűvé tenni a rendszerváltás óta működő, de különböző értékeket közvetítő kormányok. Az új rendőrségi szlogen – a „Szolgálunk és védünk!” – ezt jól megfogalmazza, de a mindennapokban számos olyan problémát kell a rendőrségnek megoldania, amelyhez nincs meg a hazai gyakorlata, így kénytelen igénybe venni más társadalmi

1 Marcel Proust

szervezeteknél bevált módszereket. Ennek felismerése kapcsán kénytelenek vagyunk feltenni a kérdést: mennyiben alkalmazhatók a gazdasági és társadalmi szervezetekben kipróbált vezetési módszerek ebben a speciális környezetben? A válasz mindenképpen az, hogy a tradicionális értékek mellett jelentős részben érvényesülnek az új struktúrában a társadalom által elfogadott vagy igényelt új értékek is.

A kutatás szempontjából igen fontos Csapó Csaba véleménye,² aki nemcsak azt a megállapítást kezeli evidenciaként, hogy a rendőrség nem homogén szervezet, hanem azt a hiányt is megfogalmazza, hogy a rendőrségi törvény 1994. október 1-től a szemléleti rendszerváltást mellőzve lépett életbe. Cikkében azt is kijelenti, hogy innentől kezdve az alkotmányos és demokratikus működés feltételrendszere megvalósult ugyan, miközben felsorolja azokat az anomáliákat, amelyek a rendőrség presztízsét kikezdték az elmúlt években.

Krémer Ferenc³ a rendőrség demokratizálódását három feltételhez kapcsolja: a rendőrség foglalkozási kultúrájához, az oktatási és szervezeti rendszeréhez, illetve az ezekhez kapcsolódó szervezeti kultúra milyenségéhez. A makro- és mikrokörnyezet folyamatos változása miatt a rendőrség szervezete folyamatosan módosult az elmúlt években, s ezzel együtt járt, hogy a korábbi értékek mellett újak is megjelentek, de ezek még nem igazán szervesültek.

A szervezet fogalma

A fentiek alapján a rendőrséget mint szervezetet, általános és egyedi szempontok szerint kívánom megvizsgálni. A rendőrség, felépítését tekintve, ma funkcionális, lineáris törzskari szervezetnek nevezhető. Tekintettel a szervezet tehetetlenségére, a környezeti változásokra való reagálás késedelmet szenvedhet, s ez a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolja. Éppen ezért célszerűnek tűnik a rendőrség jelenlegi szervezeti struktúrájának vizsgálata, és a szervezeti korszerűsítés lehetőségeinek feltérképezése. Korszerűsítésen egyrészt a szervezet átalakítását értem (bár ez már, úgy tűnik, egy időre befejeződött), másrészt ugyanilyen súlyúnak tartom a szervezeti kultúraváltást, a reformfolyamatok támogatottságának megteremtését is. Jelen munkában a szervezeti kultúrát és a szervezetfejlesztés lehetőségeit kívánom tárgyalni.

² Csapó (2008) 131–143.

³ Krémer (2012)



1. ábra: Szervezet és környezete⁴

A szervezetek olyan nyílt rendszerek, amelyekben két vagy több ember tudatosan tevékenykedik valamilyen közös cél elérése érdekében.⁵ Nyitottnak tekinthetők azért, mert rendelkeznek egy makro- és mikrokörnyezettel,⁶ amelyben a bekövetkező változások hatással vannak a szervezet működésére. Egy szervezet akkor működik jól, ha a környezeti változások nem lehetetlenítik el a működését, ehhez pedig megfelelő változásmenedzsment-tevékenységet kell folytatniuk. A szervezetek mindig valamilyen rendeltetési céllal jönnek létre, és részekből állnak, amelyek valamilyen logika alapján kapcsolódnak egymáshoz. Az egyes elemek, valamint a rész és az egész kölcsönhatásban áll egymással, az elemek között pedig a különállási elv érvényesül.

Tulajdonlás szempontjából a szervezetek két csoportba sorolhatók: magánszférára és közszférára. A közszférában tevékenykedő szervezetekre a monopolhelyzet jellemző, köztulajdonban vannak, a közjó érdekeit szolgálják, alapvető céljuk nem a profitszerzés. A magánszférában más a helyzet: mivel a tulajdonosok abban érdekeltek, hogy minél nagyobb hasznot érjenek el, s ezt a piaci tényezők befolyásolják, ezért naprakész reagálás jellemző rájuk. A szervezetek a működés célja és a társadalmi szféra szerint is csoportosíthatók (pl. gazdasági, védelmi, társadalmi, közhatalmi, közszolgálati, egészségügyi, vallási – a rendőrség ebben a csoportosításban a védelmi szervezetek körébe esik).

4 Forrás: Bauer (2006) nyomán saját szerkesztés.

5 A szervezetek emberek és eszközök együttese, melyek létrehozása és működtetése tudatos céllal történik. A szervezetben az emberek (vagy meghatározott csoportjuk) egy közös cél elérésére törekednek, összehangoltan tevékenykednek. Antal-Gébler (2006)

6 A mikrokörnyezet a vállalat közvetlen környezete, amelyben tevékenykedik, s amelyre befolyást gyakorol. A vállalat makrokörnyezete szélesebb értelemben vett elemek összessége, melyek visszahatnak a mikrokörnyezetre. A makrokörnyezetet, mint társadalmi erőt, a vállalat nem tudja befolyásolni. A környezet változásaira a szervezet többféleképpen válaszolhat: tanúsíthat proaktív, alkalmazkodó vagy elviselő magatartásformát is.

A rendőrség felépítése jelenleg többszintű, működésében a közigazgatáshoz illeszkedik, hiszen van központi, megyei és helyi szintje. Szakfeladatonként a tevékenységek sajátos csoportosítására van lehetőség, az egyes szolgálati ágakon belül viszont egy határ menti és egy belső megyében lehetnek eltérések.

A szervezeti kultúra általánosságban és a rendőrségnél

A szervezeti kultúra

A kultúra általánosságban a múltbéli események, a jelenben zajló cselekedeteink, valamint a jövőről alkotott elképzeléseink összességének tekinthető. A szervezeti kultúra is lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel, amely meghatározza a vállalat dolgozóinak identitástudatát, segíti a szervezeti célokkal való azonosulást, bár több szerző szerint is azért rendkívül nehéz a meghatározása, mert mind a szervezet, mind a kultúra definícióinak száma jelentős, s ezek ráadásul tartalmilag eltérőek.⁷

A vezetéselmélet viszonylag fiatal tudományág, amelynek legújabb irányzatát napjainkban éljük és tapasztaljuk meg, ezért messzemenő következtetéseket egyelőre nem lehet levonni róla. A szervezeti kultúra fogalmát kb. az 1980-as évektől kezelik kiemelten, s a vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összességként határozták meg. Ennek keretében sokan vizsgálták, hogy a szervezet tagjainak különböző kulturális háttere milyen befolyással van a szervezet egészére, vagyis szükség van-e egy egységes szervezeti kultúra kialakítására (mint a nagyobb cégek esetében a szigorú öltözködési normák kialakítása, a hagyományos vállalati összejövetelek szervezése). A kutatások eredménye az lett, hogy a nagy multinacionális cégek mindenképpen egységes kultúra kialakítására törekednek. Egy adott kultúra kialakulásához közel egy évtized szükséges a kutatások szerint, és a vállalati vezetés a szervezetet gyakran a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül igyekszik irányítani.

A szervezeti kultúrával kapcsolatban összefoglalóan elmondható, hogy:

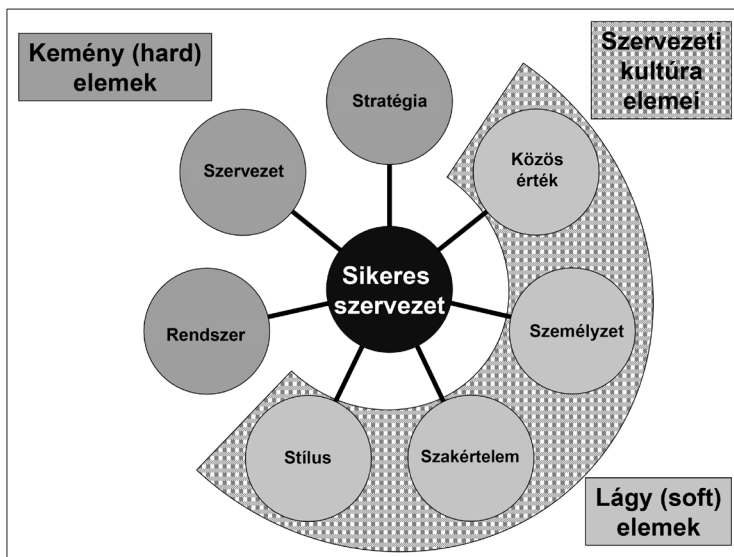
- egy filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet működését;
- elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszerének tekinthető;
- állandó változás által jön létre;
- közös élményen, múlton alapszik;
- többnyire csak hosszabb ideje fennálló szervezeteket jellemez;
- a szervezet tagjai a közös események, élmények hatására szocializálódnak, melynek eredményeként a szervezeten belül egy sajátos szabályrendszer alakul ki;
- elengedhetetlen a szervezet hatékony működéséhez, mert integráló, összetartó hatása van.

7 Málóvics (2004)

A szervezeti kultúra tehát közösen vallott értékek és normák együttese, a szervezet íratlan viselkedési kódexe, amely az emberek megnyilvánulásaiban, magatartásában, reakcióiban mutatkozik meg.⁸ A szervezeti kultúra hatásai:

- a valahová tartozás érzése teremti meg a szervezeti identitást, amely támogatja a stratégiai célkitűzéseket;
- csökkenti a humán erőforrásra fordított költségeket;
- hatással van a szervezet tagjainak munkakedvére, motiváltságára, ezáltal elősegíti a magas színvonalú munkavégzést;
- a dolgozói elégedettség a partnerek számára is észrevehető lesz, hiszen ezáltal a szervezet hatékonysága nő;
- megköveteli a vezetők magatartásának, képességeinek és készségeinek fejlesztését továbbképzések, tréningek formájában;
- a változásmenedzsment könnyebben, felkészültebben valósítható meg általa.

Különösen jól hasznosítható a rendőrségen belüli változások differenciáltságának megértésére és a feladatok lehetséges sorrendjének kijelölésére az alábbi McKinsey-féle 7S-modell, amely megmutatja a szervezeti kultúra helyét a vezetési és irányítási rendszerben.⁹



2. ábra: A szervezeti kultúra helye a szervezetben¹⁰

8 Bakacsi (2006)

9 Barakonyi (2002)

10 Forrás: Peters (1982) nyomán saját szerkesztés.

A hét alapvető vezetési dimenzió az ábra szerint:

1. Stratégia (Strategy): célja a versenyelőny megszerzése, ezáltal a szervezet piaci pozíciójának javítása. Iránymutatást tartalmaz a jövőre nézve, és magában foglalja a szervezet küldetését és célját (misszió, vízió).
2. Szervezet (Structure): a munkamegosztás sémája, hatásköri és felelősségi szabályozókkal.
3. Rendszerek (Systems): a szervezeten belüli operatív, működésbeli és fejlesztési folyamatokat összefoglaló egységek.
4. Stílus (Style): a vezetés viselkedési módja, a domináns reakciók, vezetői magatartások, felszíni attitűdök gyűjtőneve.
5. Személyzet (Staff): a szervezet alkalmazottai, azok összetétele.
6. Szakértelem (Skill): a szervezet egészének és az alkalmazottaknak a képessége, szakértelme, teljesítménye a feladatok megoldásával kapcsolatban.
7. Közös értékek (Shared values): a szervezeti célkitűzések mögött meghúzódó, az alkalmazottak által elfogadott szabályok, normák, melyek elfogadása és betartása mindenki számára kötelező.

Ezen dimenziók lehetnek jól körülírható, úgynevezett kemény (hard) elemek, mint a szervezet, a struktúra és a rendszerek. A másik négy dimenzió (személyzet, szakértelem, stílus, közös értékek) nehezebben megfogható, ezek az úgynevezett lágy (soft) komponensek, amelyek az emberi erőforráshoz kötődnek. Ezen lágy dimenziók együttesen alkotják a szervezeti kultúrát, amelyet csak a kemény dimenziókkal közösen lehet sikeresen formálni.

A rendőrségi szervezeti kultúra

A rendőrségi szervezeti kultúrát Horváth József a rendőrség alapvető feladata, és a vele szemben támasztott társadalmi elvárások alapján írta le 2010-ben. E megfogalmazás szerint: *„A rendőrségi szervezeti kultúra: a jog vezérlő erejét, védelmét elfogadó, azt felhasználó emberek és szervezetek rendszere, akik a közösség tiszteletét és bizalmát kívánva és felhasználva, az állampolgárok érdekében empatikusan, jogalkalmazási humanizmussal viseltetnek annak érdekében, hogy azok kisebb és nagyobb csoportjai békességben, egymás iránti tiszteletben, egymás életét és vagyonát védve létbiztonságban élhessék napjaikat. Ennek érdekében a szervezet tagjai saját érdekeiket a közösség érdekei alá rendelik és esküjükkel, magatartásukkal, etikus viselkedésükkel példát mutatnak mindazoknak, akik a felsorolt értékeket mellőzve vagy semmibe véve kívánnak cselekedni, vagy ekként tesznek.”*¹¹

Véleményem szerint a rendőrségi szervezeti kultúra a rendőrség sajátos szervezetében részt vevő alkalmazottak és egymás közötti kapcsolataik rendszere, akik – ha szükséges, saját életüket is áldozva – igyekeznek garantálni az állampolgárok, közösségeik, valamint a társadalmi szervezetek számára, hogy tevékenységeiket békességben, biztonságban végezhesék. Ennek érdekében a szervezet alkalmazottai hivatali esküjükhöz híven empatikusan, jog- és szakszerűen cselekednek, valamint védik az állam-

¹¹ Horváth (2010) 21.

polgárok méltóságát és alapvető jogait. A rendőrségi szervezeti kultúra a rendőrség szervezetén belül közösen vallott értékek és normák rendszere, melynek csak egy része a rendőrségi törvényben foglalt feladatmeghatározásnak való megfelelés, amelyet – mint a közösséget formáló láthatatlan elemek – kiegészítenek a szervezethez kötődő egyéb tradíciók, hagyományok, a szervezeten belüli személyek erkölcsi normái, a pozitív vagy akár negatív élményeken alapuló események, a kapcsolati rendszer, a vezetési stílus, a vezető és a beosztott viszonya, a munkahelyi légkör.

Jogosan merül fel tehát bennünk az a kérdés, hogy miért szükséges tudatosan foglalkozni a rendőrségi szervezeti kultúrával vagy a rendőri vezetők vezetési stílusával. Kellő körütekintés hiányában sajnos olyan heterogén rendőrségi állomány alakulhat ki, amely megbontja, fellazítja a szervezeti kultúrát, mivel a megfelelő képzettség, illetve elkötelezettség hiányában az állomány egy része nem fogadja el a közösen vallott értékeket és normákat. A folyamat eredményeként a szervezeti kultúra negatív változása maga után vonja az intézkedési kultúra romlását, amely az állampolgárokkal való bánásmód negatív irányú jelenségeihez vezet, és a rendőrségi tevékenység eredményességét is negatívan befolyásolja. (Például jog- és szakszerűtlenül, vagy nem kellő empátiával intézkedő rendőrség, a rendőri intézkedés elleni panaszok számának növekedése, a rendőri szervezettel kapcsolatos belső, valamint külső, állampolgári és társadalmi elégedettség csökkenése.) A demokratizálódás során is meg kell tartani az olyan tradicionális értékeket, amelyek nélkül nem képzelhető el sikeres átalakulás. Azt érthetjük ez alatt, hogy a testületi szellemnek, az elhivatottságnak, az engedelmességnek és a bátorságnak és bajtársiasságnak nem kopott meg sem a fénye, sem az igénye. Finszter Géza¹² a fentiekben túl fontosnak tartja a veszélyhelyzet felismerésének és értékelésének képességét, a szakmai meggyőződés és mérlegelés képességét, a legális erőszak alkalmazására való készséget és alkalmasságot, amelyhez szükségszerűen hozzá kell tartoznia a hatalmi önkorlátozási ösztön megfékezésének is. Az etikai kódexet nemcsak a minőségirányítás miatt kell elkészíteni, hanem arra is választ adhat, hogy ki és mitől lehet jó rendőr, vagyis az új feladatok megoldásához szükséges kompetenciákat, és azok értékét is köztudottá kell tenni.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos felmérés tanulságai

Országos szervezetikultúra-kutatást végzett el a Human Synergistics Hungary 2009-ben a Manmore Consulting, az OD Partner, a Szinergia és az MCS tanácsadó céggel karöltve. A felmérésben 101 szervezet 1100 munkatársa vett részt, külön elemezték a beosztottak és a felső vezetők véleményét.¹³ A reprezentatívnak tekinthető felmérésben az ország minden területéről, különböző szektorokból, különböző nagyságú szervezetek vettek részt. Sok cég azzal utasította vissza a felkérést, hogy felesleges mérni a szervezeti kultúrájukat, mivel „náluk nincs semmiféle kultúra”. Hogy ezt komolyan gondol-

12 Finszter (2003)

13 Túróczi (2010)

ták vagy sem, nem lehet tudni. Viszont Geert Hofstede¹⁴ holland szociálpszichológus szerint (aki 2010-től a Magyar Tudományos Akadémia tiszteletbeli tagja) a kultúra nem más, mint a tudat kollektív programozása, amely megkülönbözteti egymástól az emberek csoportjait. Így minden munkahelynek van egyfajta „programozottsága”, vagyis kultúrája. Más szakértők ezt úgy érzékeltetik, hogy a szervezeteket az emberekhez hasonlítják. Ahogy minden embernek vannak viselkedésbeli jellemzői, a szervezetek is rendelkeznek ilyen jegyekkel, s ezt szervezeti kultúrának hívjuk. Bizonyos munkahelyeken az emberek jobban, míg máshol rosszabbul érzik magukat. Ám nemcsak a dolgozók közérzete miatt fontos a szervezeti kultúra kutatása, hanem amiatt is, hogy megtudjuk, a jó közérzet miként befolyásolja a szervezetek működésének hatékonyságát.

A felmérést végző cég a szervezeti kultúra tizenkét alapvető stílusát különböztette meg, melyeket három fő kategóriába sorolt. Így három alapvető kategória különböztethető meg: az agresszív védekező, a passzív védekező és a konstruktív, melyek mindegyike négy-négy stílust tartalmaz (lásd: 1. táblázat).

1. táblázat: Szervezeti kultúrák kategóriái és stílusa¹⁵

Kategóriák	Agresszív védekező	Passzív védekező	Konstruktív
Stílusok	Ellenállás	Megfelelés	Bevonás-támogatás
	Hatalomra való törekvés	Alkalmazkodás	Együttműködés
	Versengés	Függés	Teljesítményre való törekvés
	Perfekcionizmus	Elkerülés	Önmegvalósítás

A szervezeti kultúra fejlesztésénél a cél az agresszív és passzív stílusok javítása a szervezetben, valamint a konstruktív elemek dominanciájának kialakítása. A kutatás alapján nem találtak arra egyértelmű bizonyítékot, hogy a profitorientált cég szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözne az állami vagy nonprofit vállalattól. Sőt, néhány állami szervezetnél a konstruktív elemek erősebbnek bizonyultak, mint a profitorientált vállalatoknál. Az állami és versenyszféra dolgozói is hasonlóan látják a munkahelyi elvárásokat: a vállalatoknak „munkakatonákra” van szüksége, akik a magánéletüket teljesen alárendelik munkájuknak.

Horváth József szerint: „A rendőrség működésében, mint alapvetően segítő, szolgáltató, de részben militarista szervezetben, a »hatalomkultúra«, a »szerepkultúra« és a »feladat-kultúra« elemei vegyesen jelennek meg (Handy-féle felosztás szerint).” Ezzel azt is mondja, hogy a szervezetben belül ugyanolyan jelenségek is megtapaszthatók, mint más szervezeteknél.

¹⁴ Hofstede (1991)

¹⁵ Forrás: a Human Synergistics Hungary felmérése alapján, saját szerkesztés.

Így az agresszív-védekező kategóriába tartozó perfekcionizmus, amely nem egyenlő a teljesítménynek nevezett stílusjeggyel. A perfekcionizmust a tökéletességre való szüntelen törekvés, a munkaidőn túlnyúló kemény, precíz munkavégzés, és a hibák felhántorgatása jellemzi. Itthon a száz százalékos teljesítmény teljesen normális, amiért nem jár dicséret a vezetéstől, és hiányzik a motiváció más elismerő-ösztönző formája is. Mindez megöli a kreativitást, az alkalmazottakat kiégésveszély fenyegeti, és a perfekcionizmus megfojtja az innovációt is. Jellemző még a szabályok állandó és pontos követése (a modern vállalatkép tökéletes ellentéte), amely miatt a szervezetek túlbürokratizálódnak. A passzív-védekező kategóriába tartozó alkalmazkodás stílusjegy is magas értékű a hazai szervezeti kultúrában, s minden bizonnyal a szocialista vállalatoktól kapott örökség része. Mindkét stílusjegy továbbfejleszthető tréningekkel, a különböző részlegekhez tartozó alkalmazottak együttműködésével, a vevői elvárásoknak való magasabb szintű megfeleléssel.

A jelenlegi kutatás eredménye szerint az ideálisnak mondható kultúra egybeesik az angolszász szervezeti kultúrával. A felmérés kiértékelése szerint a vállalatok többségénél a konstruktív elemek eltörpülnek az agresszív és passzív védekező stílusjegyek mellett, amelyek közül kiugróan magas értéket ér el a perfekcionizmus és az alkalmazkodás stílusjegy. A kutatásban részt vevő negyvennyolc, leginkább ideálisnak mondható cég kultúrája más képet mutat, ezeknél a passzív védekező stílusjegyek aránya sokkal kevésbé szembeötlő, mint az agresszív jegyeké, bár itt is magas az alkalmazkodás, illetve az agresszív kategórián belül a versengés stílusjegy. Az ideálisnak mondható kultúránál mindenképp pozitívként könyvelhető el, hogy a konstruktív elemek aránya jóval magasabb, mint a védekező elemeké.

A kutatás alapján a szervezetüket másképpen látják a HR-vezetők és a felső vezetők. Míg a HR-vezetők szerint többségben vannak szervezetüknél a konstruktív elemek, addig a topmenedzsment tagjaira a túlzott versengés, a győzelmi kényszer jellemző. A kutatás rámutatott arra is, hogy a szervezet első emberének vezetési stílusa kihat a beosztottakra. Ha a munkatársak kevés visszajelzést kapnak, az látványosan rontani fogja a konstruktivitást, ezért nagyon fontos a vezetők részéről a munkatársak irányába mutató személyes kapcsolat gyakorlása. A konstruktív elemek közül mindenképpen fejlesztésre szorul a támogatás-bevonás, vagyis a munkatársaknak biztosított nagyobb autonómia, valamint az együttműködési készség fejlesztése a vezetés és a beosztottak, valamint a szervezeti struktúra más ágán tevékenykedő beosztott és beosztott között. A vezetők és az alkalmazottak által is pozitívnak ítélt teljesítmény stílusjegy mellett szükséges még a belső kommunikáció fejlesztése is, amelyre igény merült fel a rendőri szervezetnél is.

Menedzsment és vezetési funkciók

A menedzsment helye, szerepe a szervezet működésében

Bármilyen szervezetről legyen is szó, vezetőre van szüksége. Minél nagyobb egy szervezet, annál bonyolultabb a vezetési rendszere. A vezetők irányítják a szervezetet, stratégiát dolgoznak ki, döntéseket hoznak. A vezetés komoly és erőt próbáló feladat, melynek egyes elemei megtanulhatók, azonban bizonyos tulajdonságok, kompetenciák is szükségesek hozzá. Jó vezetőnek lenni nem könnyű feladat. A vezetés feladata az is, hogy az alkalmazottak képességeit a legmesszebbmenőig kamatoztassa, hogy jól gazdálkodjon a rendelkezésre álló humán erőforrással, s megfelelően gondoskodjon a szervezeti célok eléréséről. A vezetésnek egyfajta integráló szerepe van, melynek középpontjában az ember-szervezet viszony alakítása áll. A vezetéssel kapcsolatban a következő fogalmak terjedtek el:¹⁶

- Általános értelemben vett vezetés, amely a szervezet vezetését jelenti. A nemzetközi irodalom ezt a „management” szóval fejezi ki, nálunk ez ügyvezetést jelent.
- Egy másik értelmezés szerint a vezetés az emberek, embercsoportok vezetését jelenti, amelyet az angol „leadership” szóval fejezünk ki. A „leadership” a vezető és a beosztott közötti kapcsolattal foglalkozik, és azt jelenti, hogy a „leader” mennyire képes a saját és a beosztott értékeit, motivációját felismerni és mozgósítani a szervezeti célok elérése érdekében.
- A vezetés egy harmadik felfogása az angol „governance” (kormányzás, társaság-irányítás) szóval fejezhető ki. Ez a felfogás arra utal, hogy a hatalom gyakorlását nem egy személy, hanem egy csoport végzi.

Jelen tanulmányban nincs lehetőségem a vezetés fogalmainak fejlődésével és elhatárolásával, pontos definícióival foglalkozni terjedelmi okok miatt, ez korábbi munkáimban azonban fellelhető.¹⁷

A vezetési funkciók

Már az ókori görögök felismerték, hogy az ideális vezetőket először ki kell választani, ki kell nevelni. Ezen folyamat első lépcsőfoka a gyakorlati ismeretek megszerzése volt, a magatartási vizsgálatok és elemzések, s ezt követte az elméleti ismeretek oktatása, az alkotói képességek elsajátítása. A fenti tényezők együttesen határozzák meg a kiválasztási, kinevelési folyamatot.¹⁸ Véleményem szerint ez a szükségszerűség ma is érvényes, és a rendvédelemben is igaz. A gyakorlattól távol álló, íróasztal mögött ücsörgő vezető aligha hozhat meg jó döntéseket. Önmagában nem elég a jogszabályismeret, a vezetői funkciók gyakorlása, hanem szükséges a vezető gyakorlatokban, bűnüldözésben való aktív részvétele is, hiszen csak ezáltal válhat jó menedzserré, és ezáltal tud együtt lélegezni a szervezettel. Csak az ilyen típusú rendőri vezető hozhat meg jó döntéseket.

16 Angyal (1999)

17 Elekes (2011)

18 Láczy (2008)

A vezetési funkciók speciális vezetői feladatokat jelentenek, melyeket a vezetők nap mint nap végeznek. A szervezet minél magasabb szintjén áll egy vezető, annál több problémamegoldó és döntési funkció összpontosul a kezében. A rendvédelmi szakirodalom hét alapvető vezetési funkciót fogalmaz meg, melyeket folyamatszemplét alapján közöl, és szinte valamennyi vezetőre nézve általánosíthatónak tart. Ezek a funkciók a következők:¹⁹

- információs tevékenységek (gyűjtés, feldolgozás, közlés);
- tervezés (döntés előkészítése, alternatívák kidolgozása);
- döntés (a legfontosabb vezetői tevékenység);
- szervezés, koordinálás (a végrehajtás rendjének meghatározása);
- irányítás (a tevékenység vezetése);
- ellenőrzés (a kitűzött célok teljesülésének vizsgálata);
- értékelés (a siker vagy hiba tényének közlése a végrehajtóval).

A fenti vezetési funkciókat klasszikus vezetési funkcióknak nevezem a továbbiakban. Meglátásom szerint azonban a 21. század rendvédelmi vezetőjének ezeknél több, sajátos vezetési kompetenciákat igénylő funkcióval is rendelkeznie kell, melyeket speciális vezetési funkciókként nevesítek. Kutatásaim során a klasszikus és az új feladatok, valamint funkciók meghatározásában elmozdulást tapasztaltam, illetve új viszonyrendszereket fedezhettem fel. Az általam kidolgozott klasszikus és speciális rendvédelmi vezetési funkciók rendszerét a 3. ábra mutatja be.



3. ábra: Rendvédelmi vezetési funkciók²⁰

19 Kovács (2009)

20 Forrás: saját szerkesztés.

A funkciók között kiemelkedő jelentőségű a szervezet felépítési jellegéből adódó hatalomgyakorlási funkció. A kisebb ívű kör mentén helyezkednek el a klasszikus, a nagyobb íven a speciális vezetési funkciók. Míg a klasszikus funkciók elsősorban a szervezeti működéssel, az azt biztosító operatív folyamatokkal, addig a speciális funkciók a szervezetkorszerűsítéssel, és az azt biztosító fejlesztési folyamatokkal kapcsolatosak.

Szervezetfejlesztés és szervezeti átalakítás

Szervezetfejlesztés, szervezeti változás

A mai ember élete, munkája a szervezeti térben, a szervezetekkel való kapcsolatokban zajlik. A szervezet fogalmával összefüggésben a korábbiakban már leszögeztem, hogy a szervezet sokféle társadalmi, emberi, pszichológiai, szociológiai jelenség színtere. A szervezet fogalmának meghatározásával az interdiszciplináris társadalomtudományok foglalkoznak. Az 1960-as években egyfajta paradigmaváltás zajlott le a munkapszichológiában, majd ezt követően a szervezetpszichológia nyert egyre nagyobb teret.

Jelen tanulmánynak nem célja a szervezetfejlesztés (organizational development = OD) értelmezése, hisz ennek is hatalmas irodalma van. A célom elsősorban a szervezetfejlesztési tevékenység²¹ gyakorlatával összefüggő néhány kérdés érintése, elsősorban a rendőrség vonatkozásában. A szervezetfejlesztési tevékenységeket három csoportba sorolhatjuk:²²

- Szakmai-szemléleti alapú OD, amely a szervezet szemléleti felfogásaival kapcsolatos. Célja lehet a racionalitás javítása, a motiváció növelése, a viselkedéstanulás, a kommunikáció javítása, a csoport-együttműködés fejlesztése, a vezetők támogatása (coaching), a személyiségfejlesztés, a működési folyamatok javítása.
- Szervezeti tényezőkre irányuló OD, melynek célja az egyénre, csoportra, szervezetre, viselkedésre, szervezetben végzett tevékenységre irányuló fejlesztés.
- Komplex OD, amely az előző kettőt egyesíti, így célja az egyén-, csoport-, valamint a kapcsolat- és működésfejlesztés.

A 2. táblázat a komplex OD tényezőit szemlélteti az egyén, a csoport és a szervezet szintjén, egyrészt a viselkedés vagy kapcsolat, másrészt a tevékenység vagy feladat kapcsán. A táblázatban kiemeltem azokat a szervezetfejlesztési területeket, amelyeket a rendőrségi szervezetben a reform szellemében már bevezettek.

A magyar rendőrség életében a makrokörnyezeti hatások érvényesülése elindított egy jelentős struktúraváltást. Az erőforrások elemzése és a folyamatok értékelése so-

21 A szervezetfejlesztés olyan fejlesztési tevékenység, melynek célja egy szervezet fejlődésének elősegítése, valamint túlélési esélyeinek növelése. A szervezetfejlesztés fogalma az „organization development” (röviden: OD) angolszász kifejezésből származik. A szervezetfejlesztés: 1. tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikusan elemzésre és állapotának diagnosztizálására épít; 2. a szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy csak bizonyos egységét) érinti; 3. felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettségén alapul, és aktív részvételével valósul meg; 4. célja: a szervezet életképességének és hatékonyságának növelése; 5. valamint: a szervezeti folyamatok változtatása. Gazdag (2003)

22 Uo.

rán azonban²³ megállapíthattuk, hogy a folyamat kiteljesedése érdekében a változás-menedzsment-eszközök alkalmazása, a folyamatos változtatás igénye (organizational transformation = OT) szükségessé vált.

2. táblázat: A komplex szervezetfejlesztés egyes tényezői²⁴

	Viselkedés (kapcsolat)	Tevékenység (feladat)
EGYÉN	Egyéni tanácsadás, coaching, karriertervezés, vezetési stílus javítása, készségek fejlesztése	Problémamegoldás javítása, idő, munka jobb szervezése, vezetési funkciók (döntés, tervezés, HR)
CSOPORT	Csapatépítés, kommunikáció javítása, együttműködés javítása, társas készségek javítása	Csoportos problémamegoldó módszerek, új módszerek, projekt- vagy mátrixszervezet a munkában
SZERVEZET	Szervezeti kultúra befolyásolása, attitűdváltás, szervezeti ösztönzés, elégedettség javítása, ICT-rendszer, belső PR	Teljesítményértékelés, jövőkép, stratégia, működési folyamatok (HR, biztonság) javítása, változásmenedzselés

A változás mint a szervezetfejlesztés része

Egy szervezet eredményes működéséhez megújulásra, változásra van szükség. A külső környezet folyamatosan átalakul, ehhez a vezetésnek alkalmazkodnia kell. A változásban, változtatásban a vezetőnek kiemelt szerep jut, hiszen ő dönt a változás mellett, vagy az ellen. A változtatás célja a teljesítmény fenntartása és javítása. Minél gyorsabban tud a szervezet reagálni a változásokra, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert. Bár ez utóbbi a rendvédelmi szerveknél nem bír nagy jelentőséggel a szervezet jellegéből és funkciójából adódóan, ellenben a szervezet hatékony működésének és az állampolgárok, valamint társadalmi szervek elégedettségének megtartása és növelése már fontos szempont. A tanuló szervezetekben szinte szükségszerű a folyamatos változtatás, amely jelentős munkát ad a vezetőknek. Nemcsak azért, mert a változtatás kockázatáért felelősséget kell vállalniuk, hanem mert nincs mindenkor érvényes sikerrecept. A szervezet változtatása (OT) elsősorban a menedzsmenttől kérhető számon, hiszen annak elkötelezettsége, stratégiájának elfogadhatósága, a megfelelő kockázatelemzés és a személyi kompetenciák teszik lehetővé a sikeres változásokat.

23 Az általam irányított minőségfejlesztési kutatási program keretében, és a PHARE HU01055-03-01-0028 számú Pilot programja eredményeként megalkotott Rendőrségi Kiválósági Modell részeként foglalkoztunk a rendőrségnél a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Ezt a modellt egy hatmegyés vizsgálati mintán hasznosítottam (Benchmarking Program). Veresné Somosi (2006)

24 Forrás: Gazdag (2003) nyomán, saját szerkesztés.

Szervezetikultúra-váltás mint szervezetfejlesztés

Amennyiben a szervezetnél nincs mindenki által követett stabil értékrend, a vezető engedelmességet érhet el a hatalomgyakorlási funkcióval, szabályok és előírások betartásával. Ezekre az eszközökre akkor lehet szükség, ha a szervezet átfogó változás előtt áll: a régi értékrendet újjal kell felváltani. A változásban jelentős szerepe lehet a tradícióknak, amelyekre támaszkodni lehet.

A változtatás másik módja a szervezeti kultúra megváltoztatása, amely – mint speciális változásmenedzsment-módszer – a vezetés legnagyobb kihívásai közé tartozik. A közös értékrend, a szervezet viselkedési normái a szervezeti kultúra tartóoszlopai, ugyanakkor a változás legnagyobb gátjai is lehetnek. A kultúraváltásnak rengeteg oka lehet: teljesítményproblémák, szervezeti célok megváltozása, változás a környezetben, idő- vagy költségtényező. A változásoknak három fajtája van:

- *forradalmi, átfogó változás*: az egész szervezetre kiterjedő változás;
- *a részegység vagy a szubkultúra megváltoztatása*: csak egy szervezeti egységre vagy szubkultúrára irányul;
- *fokozatos, átfogó változás*: lépésenként halad előre, a szervezet egészét érinti, hosszú idő alatt zajlik le.

A változásokat négy dimenzió alapján mérik: a kiterjedés, az eltérés, az újszerűség és a tartósság szerint. Ezek közül a vezetés számára az újszerűség és az eltérés lényeges, ezek hiányában ugyanis nem is biztos, hogy végre kell hajtani a kultúraváltást. A változásokkal szemben azonban ellenállásra is számítani kell, amely elsősorban a szervezeti tagok részéről léphet fel, de előfordulhatnak olyan gátló tényezők is (pl. erőforrások, együttműködések vagy a gátak elnyomása), amelyek a szervezet részéről jelentkeznek. A jó vezetők a változtatás szükségességét, valamint a kockázati tényezőket is felméri a változtatás előtt, és csak az előnyök, illetve a hátrányok együttes elemzésével hozzák meg a döntést.

Következtetések

Összegezve megállapítható, hogy a szervezetfejlesztés a vezetés szemszögéből nézve olyan mikrokörnyezeti eszközökkel valósítható meg, amelyek egymással szoros összefüggésben állnak. Két nagy feladatcsoportot különböztetünk meg: egyrészt a stratégiai (makrokörnyezeti) strukturális változásokat meghatározó feladatkört, másrészt a kialakított struktúrában belüli, napi szintű operatív feladatcsoportot, amelyet jelentősen befolyásol a rendszeren belül is az adott mikrokörnyezet.

A változás konkrét stratégiai szintű megjelenési formái: maga a szervezetfejlesztés, a stratégiai vezetési szemlélet, a változó szervezeti kultúra, a szervezet valamennyi szintjéről érkező innovatív észrevételek, javaslatok hasznosítása, valamint a szervezetre illő minőségirányítási eszközök alkalmazása.

A munkamegosztás és szervezeti felépítés tekintetében szükséges az optimalizálás és fejlesztés. A rendőrség működését, struktúráját, szakfeladatait jogszabályok határozzák meg. A vezetőknek azonban rendelkezésükre állnak olyan lehetőségek, melyek-

nek segítségével felkészülhetnek a társadalmi és környezeti változásokra, kiaknázhatják beosztottaik képességeit, élen járhatnak a fejlesztésben, és támogathatják az újszerű megoldásokat, amelyekkel a szolgáltatás színvonala javítható.

A rendvédelmi vezetők – a civil szférához hasonlóan – vezetési funkciókat érvényesítenek mindennapi munkájuk során. Ezen funkciók a szervezet jellegének és parancsuralmi rendszerének következményeként specifikusnak tekinthetők. Úgy vélem, a jelen munkában ismertetett vezetési funkciók, de még inkább azok gyakorlásának módja befolyásolja elsődlegesen a szervezeti kultúrát, ezáltal a rendőri szervezetek működését, és járul hozzá a szervezet korszerűsítéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Angyal Ádám (1999): *A vezetés mesterfogásai*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Antal János – Gébler József (2006): *Bevezetés a szervezetbe*. Budapest, Tankönyvkiadó.
- Bakacsi György (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- Barakonyi Károly (2002): *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Bauer András – Berács József (2006): *Marketing*. Budapest, Aula Kiadó.
- Csapó Csaba (2008): Távlatos gondolkodás – a korszerű rendőrség alapja. In: *Hadtudomány*, 18. évf. 1–2. sz. 131–143.
- Elekes Edit (2011): Leadership functions in a particular administrative organisation. In Zadravec Zsófia (szerk.): *Spring Wind 2011 – Tavasz Szel 2011. Konferenciakötet*. Pécs, Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Finszter Géza (2003): *A rendészet elmélete*. Budapest, KJK-KERSZÖV.
- Gazdag Miklós (2003): Szervezet, szervezetfejlesztés, módszerek. In: *Alkalmazott Pszichológia*, 5. évf. 3–4. sz. 63–79.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs, VHE Kft.
- Horváth József (2010): Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról. In: *Quo vadis rendvédelem? A rendészet kultúrája – kulturált rendészet. Konferenciakiadvány. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*. XI. kötet. 21–31.
- Human Synergistics Hungary (2009): *I. Magyarországi szervezeti kultúra kutatás eredményei prezentáció anyaga*. Forrás: http://szervezetikultura.hu/docs/KONFERENCIA_PREZENTACIO.pdf (2011. 11. 21.)
- Kovács Gábor (2009): *A rendészeti szervek felsőszintű irányítása*. Budapest, RTF.
- Krémer Ferenc (2012): *Példa a demokratikus közhatalom kialakítására. A rendőrség demokratizálása I*. Forrás: <http://www.galamuscsoport.hu/tartalom/cikk/158628> (2014. 06. 30.)
- Láczay Magdolna (2008): *Habilitációs eljárás tézisei. Rendszerváltó generációk vagy elitenk vizsgálata egy régió mezőgazdaságában*. Debrecen.
- Málovics Éva (2004): Szervezeti kultúra és identitás. In Czagány–Larai (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. Szeged, SZTE – JATE PRESS.
- Peters, Thomas J. (1986): *A siker nyomában*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Túróczy Norbert (2010): Kiegészítés. A szervezeti kultúra. In: *Figyelő*, 54. évf. 6. sz. 48–49.
- Veresné Somosi Mariann (2006): Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. In: *Vezetéstudomány*, 37. évf. Különszám 1. 21–38.

SUMMARY

Relationship between organizational culture and organizational development

ELEKES Edit

This article discusses the organizational culture of the police and the opportunities of its organizational development. The study reviews concepts in the scientific literature, and then it presents a scientific survey carried out in Hungary in detail, which was conducted into the organizational culture of profit-oriented and non-profit organizations operating in different sectors. The survey shows that both the public and the private sector meet workplace expectations similarly. Defensive styles such as perfectionism, striving for perfection at all costs, and excessive adaptation kill creativity and transform the employees into "robots", while also contributing to the over-bureaucratization of the organizations. These negative managerial attitudes characterize the police organizations, as well; however, they can be overcome with different organizational development methods focusing mainly on the efficient use of human resources. During the organizational development, other methods regarding organizations such as change management and conscious organizational culture-forming play an important role, whose forms are also presented herein.