

A szervezeti tevékenység megújításának jó gyakorlata, a szervezeti változások megvalósításának folyamata

KOVÁCS Gábor¹

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kara felelős a magyar rendvédelmi tisztek felkészítéséért. Ez a feladatkör elkötelezett munkatársi és vezetői hozzáállást igényel. Az egyetemi hallgatók korszerű és naprakész tudással való felkészítése azt teszi szükségessé, hogy a jövő rendvédelmi szakembereit a legrátermettebb, legfelkészültebb oktatók képezzék, tanítsák és neveljék. Abban a szervezetben, amelyben nem követhető nyomon a folyamatos fejlődés, egy idő után a hanyatlás jelei mutatkoznak, majd az oktatás minősége is veszíthet értékéből.

Jelen tanulmány az alapvető változásmenedzsmenttel kapcsolatos elméleti kérdéseket mutatja be, majd megtörténik az elmélet adaptációja a Rendészettudományi Kar tevékenységének vonatkozásában.

Kulcsszavak: Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar, a szervezeti tevékenység megújítása, jó gyakorlatok, változásmenedzsment, gyakorlati vezetéselemélet

Bevezetés

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kara – annak minden oktatója, alkalmazottja és hallgatója – egy szakmailag kiváló, összeforrott, innovatív közösséget alkot. Minden egyetemi polgár hozzájárul az egyetemi stratégiai törekvések megvalósításához, biztosítva a magyar rendészeti szakemberek folyamatos tiszti utánpótlását.²

Az oktatási intézmények sajátosságaiból adódóan az oktatással, neveléssel kapcsolatos összetett feladatrendszernek az „eredménye” – a kiváló szinten felkészített rendvédelmi szakemberek közössége – csak évek múlva lesz mérhető, de ezen késleltetett eredmény ellenére szervezeti és egyéni szinten is folyamatosan törekedni kell

¹ R. vezérőrnagy, dékán, tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: kovacs.gabor@uni-nke.hu

² A biztos jövő egyeteme 2020–2025 2020.

a legjobb teljesítmény nyújtására, hiszen hosszú távon ezen múlik a szervezet, a kar sikeressége.

„Az egyetem legnagyobb értéke a hallgatók és oktatók közösségének együttműködése” – áll az intézményfejlesztési tervben. Ahhoz, hogy ez az együttműködés és a közös munka sikeres legyen, az egyéneknek és a szervezetnek időről időre egyaránt meg kell újulniuk.³

A megújulás szükségessége és a vezető felelőssége

A szervezetfejlesztéssel foglalkozó vezetélméleti szakirodalom tanulmányozása után levonható az az általános következtetés, hogy a szervezet, ahol ez a megújuló, ciklikusan ismétlődő jelenség nem működik, hanyatlásra, később vesztésre van ítélve.⁴ Minden szervezetben, így a rendészeti szervezetekben és a rendvédelmi oktatásban is kiemelten fontos a folyamatos megújulás, hiszen az oktatók a jövő rendvédelmi generációit képzik, akik tanulmányaik befejezése után legalább 30 évig lesznek felelősek hazánk biztonságaért.

Egyértelmű és mindenki által ismert megállapítás, hogy a szerv vezetője egy személyben felelős a rábízott szervezet működéséért, a munkafolyamatok megszervezéséért, azért, hogy a fejlődés folyamatos legyen. A folyamatos fejlődés természetesen nem azt jelenti, hogy soha nem áll meg a szervezet és nem értékeli az addigi tevékenységét. Ellenkezőleg, időről időre meg kell állni, át kell tekinteni, értékelni kell az eddigi elért eredményeket és az esetleges kudarcokat, egyéni és szervezeti szinten egyaránt le kell vonni a tanulságokat. Ebben a feladatban szükséges a stratégiai tervezés megvalósítása, új célok kitűzése, a szervezet fejlesztése. Határozott és pontosan megfogalmazott célok nélkül nem lehet hatékonyan irányítani a szervezet fejlődését. A stratégiai célokat az intézményfejlesztési terv tartalmazza, azoknak a köztes célokká történő lebontását pedig a végrehajtási tervek biztosítják.⁵

A szervezetfejlesztéssel együtt járó változások természetesen bizonyos fokú kockázatot és bizonytalanságot jelentenek mind szervezeti, mind egyéni szinten. Ez a kockázati helyzet már önmagában is ellenállást válthat ki a szervezeten belül és az egyénekből egyaránt. Általánosságban megállapítható, hogy az emberek együtt tudnak élni a változásokkal, hiszen az egyetlen, ami állandó, az a változás.

Ami a változásokat illeti, a munkatársak közül a legtöbben már ösztönösen ellenállnak, hiszen a változásban benne van a lehetősége annak, hogy az kedvezőtlenebb helyzetbe hozza őket, mint amilyenben most vannak. Változás következhet be a munkakörben, a szervezetben elfoglalt hatalmi helyzetben, a munkaterhelésben, változhat a jövedelem, esetenként az átszervezések és észszerősítések miatt, valakik elveszíthetik a munkahelyüket is.

³ A biztos jövő egyeteme 2020–2025 2020: 15.

⁴ HORVÁTH–KOVÁCS 2014: 115.

⁵ Minőségfejlesztési program 2020–2025.

Örül-e valaki egyáltalán a változásoknak? Igen!

Azok, akik nyertesként kerülnek ki az új, megváltozott helyzetből. Azok, akik új lehetőséget kapnak arra, hogy bebizonyítsák rátermettségüket és azt, hogy a változások bevezetésével növekszik a szervezet és a szervezetet alkotó közösség sikere. Igen, ez az egyik legfontosabb követelmény vagy szempont, a szervezeti érdek elsődlegessége, az, hogy a szervezetnek kell elsősorban sikeresnek lennie, még annak árán is, hogy néhány egyéni érdek sérül. Természetesen, ha jól működik a szervezet, akkor az azokat alkotó közösség tagjai egyéni szinten is megtalálják a saját sikerükhöz vezető utat, hiszen a munkavállalók egyéni eredményeiből és sikeréből tevődik össze a szervezeti, a közösségi siker. Egy jól menedzselte és sikeresen végrehajtott változáskezelés esetén végeredményben mindenki elkönnyelheti a sikert.

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a jól működő szervezetek tevékenységük során fejlődnek, eredményességük egy bizonyos pontig a befektetett idő, energia, erőforrások hatására növekszik. A szervezet vezetőjének elsőrendű feladatai közé tartozik a szervezeti eredményesség folyamatos tanulmányozása. Amennyiben felismeri a hanyatlásra utaló jeleket, haladéktalanul meg kell kezdenie a megújulás előkészítését. A szervezet vezetőjének legalább 4-5 évvel előre kell látnia, a jövőt kell építenie.

Korunkban a technológiai és társadalmi változások gyakorta jelentkeznek. A vezetők nem feledkezhetnek meg arról, hogy a szervezeteknek nemcsak a változtatásra, de a folytonosságra és a stabilitásra is szükségük van, ami stabil szervezeti kultúrát biztosít. A kettő közötti egyensúly, a harmónia megtalálása a vezető elsődleges feladata.

Ebben a vezetői munkában vannak azért akadályok. A szervezetek vezetői hiába ismerik fel a változtatás szükségességét, ha a munkatársak nagy többsége a jól megszokott állandóságra törekszik, ezért minden lehetőséget megragadva igyekeznek ellenállni az őket érintő változásoknak. Ekkor kell vezetőként nagyon következetesnek és kitartónak lenni a változás útján, de ehhez meg kell nyerni a vezető és a munkatársakat.

Vezetőként tisztában kell lenni azzal, hogy az újításokkal kapcsolatban négyféle hozzáállás tapasztalható:

1. mind a vezetők, mind a munkatársak felismerik és támogatják a változásokat;
2. csak a vezetők támogatják az újításokat;
3. csak a munkatársak támogatják az újításokat;
4. senki sem támogatja az újításokat.

Azt kell elérni, hogy az 1. pontban megjelölt helyzet jöjjön létre. Ennek eléréséhez az ellenállással szemben a következő módszereket alkalmazhatjuk.

A változási folyamat megkezdése előtt *részletesen tájékoztatni kell az érintetteket* a változás céljáról, a várható eredményekről, a közvetlen munkavégzésükkel kapcsolatos hatásokról. Közös vezetői és munkatársi érdek, hogy pontosan megértsék

a jobbítási folyamat értelmét és a változások várható eredményét, hiszen csak akkor fogják azt támogatni, ha a szervezeti érdekek mellett a saját egyéni érdekeik sem csökkennek. Nyílt, őszinte kommunikációval, felvilágosítással, hiteles információkkal csökkenthetjük a munkatársak bizonytalanságát, ezzel már alapjaiban elejét vehetjük az esetleges dezinformációs folyamatoknak.

A szervezet teljes vezetésének *egyhangúlag és cselekvően segítenie kell* a változás megértését, támogatnia kell a munkatársakat leginkább akkor, ha a változással szembeni ellenállás oka az új dolgoktól való félelem.

Rendkívül fontos a *munkatársak aktív bevonása* a változási folyamat előkészítésébe és végrehajtásába. Jó módszer lehet a munkatársakat arra ösztönözni, hogy a változási folyamattal kapcsolatban tegyék közzé meglátásaikat, véleményüket, ötleteiket. Ekkor valamennyien úgy érezhetik, hogy részesei a problémák megoldásának, a munkakörnyezetük megváltoztatásával kapcsolatos fejlesztéseknek. A munkatársak aktív bevonása jellemzően olyan helyzetekben lehet hasznos, amikor az érintettek tisztában vannak a problémával, és segíteni szeretnék a fejlesztést.

A szervezet vezetése bizonyosan támogatást talál a változásokhoz, ha annak céljait és hasznát a munkatársakkal megvitatva, velük összhangban és egységben határozza meg, ha hatékony megoldásokat keres azokra az akadályokra, amelyeket változások generálnak.

A munkatársak meggyőzése során figyelembe veendő tényezők

A szervezet tagjainak többsége általában fél az ismeretlentől, azaz inkább a nem tökéletesen működő jelenlegi helyzetet és rendszert részesítik előnyben a bizonytalan jövővel szemben. A legtöbben tartanak attól, hogy változik a szervezeten belül elfoglalt helyzetük, a kapcsolatrendszerük, esetleg csökken a mozgásterük, a döntési szabadságuk.

Amennyiben a munkatársak nem rendelkeznek pontos ismeretekkel arról, hogy miért is kellenek bizonyos változtatások, akkor az azokkal kapcsolatos erőfeszítéseket szükségtelennek, felesleges idő- és energiaráfordításnak tartják. Könnyen alakul ki bizalmatlanság az érintettek és a változást kezdeményezők között. Az emberek általában elutasítják a vezetés részéről elrendelt változásokat, úgy értelmezik azt, mint a szervezetre kívülről rákényszerített, elkerülhetetlen rossz dolgot.

Vezetői döntések előtt mindenképpen szükséges kikérni az emberek véleményét; ha ez nem történik meg, akkor a változtatási szándék bejelentése általában visszautasítást von maga után.

Valamennyi változás érdekütközésekkel jár, ezért a vezetésnek előre fel kell készülnie a változási folyamatot kísérő konfliktusok feloldására. Az érdekek, a személyes motivációk különbözősége szintén nem segíti a változásokat. Vezetőként figyelembe kell venni, hogy az érintett munkatársak különböző munkakörökben,

különböző szervezeti szinteken dolgoznak, ezért az adott munkakörükből és beosztásukból, más szemszögből és más módon ítélnék meg egy-egy helyzetet.

A dolgozók között lehetnek olyanok, akik úgy érzik, azért van szükség változásokra, mert ők nem elég hatékonyan végzik a munkájukat. Volt erről korábban szó, hogy az egyéni teljesítményekből, egyéni sikerekből tevődik össze a szervezeti teljesítmény és a szervezeti siker. Egyes esetekben a munkatársak teljesítménye nem kellően hatékony, ezáltal ők sem eléggé sikeresek, emiatt munkavégzésükkel sem támogatják kellően a szervezet sikerességét. Részükről a változások bevezetésének szándéka negatív hozzáállást, a változások szabotálását eredményezheti. Abban az esetben, ha a változásokat ellenző munkatársaknak, esteleg vezetőknek sikerül a többség támogatását megszerezni, a változási folyamatot csak drasztikus módon, gyorsan végrehajtott és felülről vezérelt módon lehet vezetőként elérni.

Feltételezhető, hogy a változási folyamat eredményeként a kollégáknak új munkastílust és -módszereket kell majd elsajátítaniuk, amire sokan nehezen teljesíthető elvárásként fognak tekinteni. A munkatársak félelme nem alaptalan, hiszen sok embert már alapjában nyugtalanítanak az új dolgok és az új lehetőség. Felteszik maguknak a kérdést, hogy képesek lesznek-e megfelelni az új elvárásoknak. Ők azok, akik nem bíznak saját képességeikben, szakértelmükben, bizonytalannak érzik helyzetüket. Kiemelt vezetői feladat az, hogy biztassuk, bátorítsuk őket az új elfogadására, és minden segítséget adjunk meg számukra, legyen az átképzés vagy oktatás. Ismerjük meg erősségeiket, és az új szervezetben olyan beosztásba helyezzük őket, amely munkakörben örömet lelik, és amelyet végre tudnak és akarnak hajtani.

Változásvezetési stratégia kialakítása

A sikeres változásmenedzsment megvalósítása összetett feladat, amelyben első lépésként a szervezetben a változási kényszert kell felismerni. Ennek több szintje lehetséges, lehet felső vezetői szándék, de lehet a kialakult helyzet elemzése során megkapott eredmény következménye is, amely a szervezet eredményességének – jó esetben – enyhe csökkenését állapítja meg. A „jó, olajozott gépezetként” működő szervezetben a stratégiai tervekben meghatározott célok teljesülésének folyamatos mérése adhat visszajelzést a vezető számára. A stratégiai tervek időnkénti felülvizsgálata és folyamatos karbantartása szervezetvezetési kérdés. Általában 4-5 évente szükség van új stratégia megalkotására, hiszen a szervezet tágabb értelemben vett környezete és maga a szervezet is folyamatosan változik.

Amennyiben sikerült közösen meghatározni a stratégiai célokat, akkor következik az azok eléréséhez vezető részcélok kitűzése. Vezetőként a szervezeten belül fel kell ismerni a változások bevezetésére való képességet. Ezt követi a szervezeti tagok meggyőzése. Ha ezek a lépések sikeresen megtörténtek, akkor bele kell vágni a változások megvalósításba. A többi lépés már könnyebb lesz, hiszen a kezdeti sikerek elégedettségre adnak okot.

A változások bevezetésének eredményeket kell produkálniuk, a kételkedők ezáltal egyre inkább a változások mellé állnak, a változások lassan beépülnek a szervezeti kultúrába és meghonosodnak a szervezetben.

Néhány változásvezetési taktika

Nutt-féle változtatási taktikák

A szerző a szervezeteknél gyűjtött tapasztalatait rendszerezte, és a változás vezető szempontú vizsgálata alapján négy taktikát különböztetett meg.⁶

1. A vezető a változást személyesen vezeti. A *beavatkozási taktika* alkalmazása során különböző szervezeti hiányosságokra irányítja rá a figyelmet. A szervezet jelenlegi és tervezett jövőbeni működését és annak eredményeit hasonlítja össze, de hangsúlyosan a jövő pozitívumait kommunikálja, szembeállítva ezzel a jelen hiányosságait. A vezető saját maga vagy a vezetőtársainak egy szűk körével részletesen kimunkált tervet készít a bevezetendő változtatási folyamatról. A munka elvégzésére bizottságokat hoz létre, ezek tevékenységét folyamatosan ellenőrzi. A teljes időszak alatt a változtatások végrehajtását szigorúan felügyeli, emellett viszont kiemelt figyelmet fordít a szervezeti tagság folyamatos tájékoztatására, a változtatások eredményeire fókuszálva, ezzel is bizonyítva, hogy azok sikerrel járnak.
2. A *részvételi taktikát* alkalmazó vezetői tevékenység középpontjában szintén a vezető áll, aki a változtatás indító ötlete után munkacsoportot hoz létre, amelynek célja a változási folyamat megalkotása és a változás irányvonalának meghatározása. A vezető a munkacsoportot folyamatosan ellenőrzi, tevékenységét állandóan figyelemmel kíséri, csak eltérés esetén avatkozik be annak munkájába, tevékenyen részt vesz az egyes döntések előkészítésében.
3. A vezető a változási folyamat megtervezésére *külső szakértőket kér fel*. A szervezeten kívüli szakértők munkája általában eredményesebb, mivel ezek a személyek kevésbé elfogultak a szervezet részeinek teljesítményét illetően. A szakértők megismerik a helyzetet, a vezető által kitűzött célokat, majd ezekhez igazodva elkészítik a változtatási tervet, amelyet a vezető elé tárnak, és igyekeznek meggyőzni őt annak szakmai helyességéről. A vezető a terv elfogadása után általában maga vezeti a változtatások végrehajtását.
4. A *kényszerítő taktika* alkalmazása során a vezető a változásról alkotott elképzelése alapján készíti el a változtatási tervet. A munkatársak tájékoztatása a meglévő információs csatornákon keresztül történik meg. A változásokat a vezetői hatalmi eszközeinek alkalmazásával fogadtatja el és valósítja meg. Olyan esetekben célszerű ezen módszer alkalmazása, amikor a szervezet tag-

⁶ BAKACSI 2010: 205 alapján a szerző által átdolgozva.

jainak nagy része nem támogatja a változások bevezetését, például egy olyan átszervezés kezdeményezésekor, ahol a szervezet struktúrája és állománya jelentősen átalakul.

A Zaltman–Duncan-féle változási taktikák

Gerald Zaltman és Robert Duncan figyelmének középpontjában a megkülönböztethető változtatási taktikák állnak.⁷ E taktikákat elsősorban a változások külső, szervezeten kívüli kezdeményezőinek szempontjából elemzik. A szervezettefejlesztési tanácsadók a gyakorlati tapasztalatok szerint valósítják meg a változásokat. A külső szakértők szempontjából rendszerezett változtatási megoldások a vezetés számára egyértelműek, hiszen a vezetés kezdeményezte a változást, a szakértők pedig megoldásokat keresnek azok végrehajtására.

Ezekben az esetekben a legtöbbször elkülönül a változást kezdeményező és a változás által érintettek közötti érdek. A taktikák középpontjában az áll, hogy a változások vezetőinek, kezdeményezőinek milyen módszerekkel és eszközökkel sikerül elérniük az érintettek körében a változás elfogadását. Mindezek alapján négy típusú taktikát ismerünk.

1. Rásegítő taktika

A taktika során a változást kezdeményező vezetők felkarolják az érintettek önkéntes változtatási szándékát. Ez a segítség kiterjed a változások anyagi erőforrásainak megteremtésére és folyamatos finanszírozására, a változások útjában álló külső és belső akadályok elhárítására. A taktika alkalmazása feltételezi, hogy az érintettek már felismerték a megoldandó problémát, elfogadják a változást mint a problémából kivezető utat, nyitottak a külső segítségre.

E taktika alkalmazásának alapja az érintettek részéről a változások elfogadása, ami azonban önmagában nem garantálja a rásegítő taktika sikerét. Az érintetteknek fel kell ismerniük azt, hogy a támogatásuk a változások megvalósítását valóban előmozdítja. Ez a taktika különösen akkor alkalmazható, ha az érintettek által felismert, de számukra leküzdhetetlen akadályok állnak a változás előtt.

Amennyiben az idő sürget, valamint az érintettek vonakodnak a változástól, akkor a rásegítő taktika alkalmazása nem célravezető. Szintén kevésbé hatékony, ha a változásnak nagyon sok, vagy nagyon mélyen rögzült viselkedést kellene módosítania.

⁷ FARKAS et al. 2015: 23 alapján.

2. Felvilágosító-oktató taktika

Ez a módszer azon a megállapításon nyugszik, hogy a munkatársak reálisan gondolkodva belátják a szükséges változások létjogosultságát, elköteleződnek mellette és önállóan végre is hajtják. A taktika azt tűzi ki célul, hogy a változásban érintettek számára eljuttassa mindazokat az információkat, amelyek a változashoz való elkötelezettség kialakulásához szükségesek.

Ez a taktika viszont rendkívül időigényes, amitől csak akkor lehet eltekinteni, ha a vezetés hatalmi eszközökkel képes rövid idő alatt kieroszakolni a változást. Ezt követően, a sikerek láttán, utólag meggyőzi az érintetteket a változások bevezetésének szükségességéről. A módszer alkalmazása különösen akkor célravezető, amikor a múlttal való szakítás nagyon hirtelen következik be. E taktika elsősorban az érintettek tudatára hat és nem az érzelmeikre. A kulcs a változtatás szükségességének a felismerésében van.

3. Manipulatív taktika

A módszer alkalmazása olyan eszközök igénybevételét is jelenti a változások megvalósítása érdekében, amelyekkel a vezetők inkább az érintetteknek a változashoz való érzelmi és tudati viszonyulását igyekeznek befolyásolni.

Ekkor az érintettek számára várható előnyöket nagyítják fel, háttérbe szorítva a várható hátrányokat, amelyek jelentőségét igyekeznek elhanyagolhatónak kommunikálni.

A taktika alkalmazása akkor célravezető, ha az érintettek nem elkötelezettek a változások iránt; például az átalakítási folyamat közben meg kell változtatni a változások irányát, kevés az idő a változásra, hatalmi eszközök nem vehetők igénybe, a változás vezetőinek nincs közvetlen befolyása a változásban érintettekre, gyorsan és hatékonyan kell leküzdeni a változásokkal szembeni ellenállást.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a manipulatív taktika alkalmazása nem nélkülöz minden kockázatot. Amennyiben fény derül a manipulációkra, akkor az igen nagy ellenállást vált ki az érintettekben.

4. Hatalmi taktika

A vezetés elsősorban a kényszerítés eszközét veszi igénybe a kívánatos változások elérése érdekében, ami lényegesen lerövidíti a változások végrehajtásához szükséges időt. Ebben az esetben elmarad az érintettek meggyőzésére szánt időszükséglet és az ezzel járó erőfeszítés.

Vezetőként gondoskodni kell a változásokban érintettek közreműködését elismerő jutalmakról (pozitív megerősítés), illetve az ellenálló személyek büntetéséről

(negatív megerősítés és példastatuálás – így jár az, aki ellenáll!). Ekkor a vezetőnek kiemelten kell foglalkoznia a büntetés által kiváltott újabb engedetlenség és az ebből fakadó szervezeti konfliktus megoldásával.

A hatalmi taktika alkalmazása esetén a változások eredményei jellemzően a kényszerítés fenntartásával őrizhetők meg. Amennyiben a kényszerítés folyamatos fenntartása bármely okból megszűnik, számolni kell a változás visszarendeződésével. Ezt a taktikát olyankor célszerű alkalmazni, ha az idő kevés, és mindenképpen áttörést kell elérni a változás megvalósításában.

Létezik egy sajátos aránypár a változások bevezetési ideje és tartóssága között. Minél gyorsabban ment végbe egy változás a szervezetben, annál kisebb a valószínűség az eredmények hosszú távú fennmaradásának.

Mint a vezetéselemléletben tárgyalt módszereknél, legtöbbször ezekben az esetekben sem lehet pontosan elválasztani az egyes változtatási taktikákat. Jellemzően csak utólag állapítható meg, hogy a különböző változásvezetési módszerek és taktikák közül melyek felhasználásával valósult meg a változás, esetleg az egyes módszerekből mely elemeket alkalmazták.

A változási folyamat vezetése, irányítása

A változási folyamatok irányítása és vezetése valamennyi olyan szervezeti vezetőnek alapvető feladata, akinek hatásköre kiterjed az adott szervezet működésére.

Vezetői érdek, hogy azokat a munkatársakat, akiknek az érdekei várhatóan jelentősen sérülnek, vagy vélhetően hátrányos helyzetbe kerülnek a változásokkal, a vezetésnek célszerű a változási folyamatban mellőzni. Ezzel ellentétben viszont súlyponti feladatokat kell adni azoknak a munkatársaknak, akik eléggé felkészültek és kellően elkötelezettek a változások irányába, nekik fontos szerepük lehet a változások előkészítésében és a teljes folyamat végrehajtásában, valamint a munkatársak meggyőzésében.

Bakacsi Gyula alapján a változás levezetésére több ajánlott módszer alkalmazható:⁸

- A legjellemzőbb eset, amikor a vezető és a szervezet felső vezetése a változás kezdeményezője és motorja. A mindennapi munkavégzéssel párhuzamosan dolgozzák ki és valósítják meg a változásokat, ez jelentős többletmunkát feltételez, amelyhez a vezetők magas szintű elkötelezettsége szükséges a változások megvalósítása mellett.
- Részben mentesíti a vezetők terhelését az a módszer, amikor a nagyobb mértékű szervezeti változások kezelésére operatív munkacsoportot, esetleg külön szervezetet hoznak létre a nagy szervezeten belül vagy azon kívül. Ennek a módszernek az előnye az, hogy a munkatársakat a napi ügyekkel való foglalkozás alól felmentik, így kizárólag a változások előkészítésére és annak mene-

⁸ BAKACSI 2010: 224.

dzselésére tudnak koncentrálni. Az ilyen munkacsoportba kizárólagosan a vezetéshez közel álló, megbízható, a változások mellett elkötelezett és kiválóan felkészült kollégákat jelöljünk.

- Amikor a változások jelentős módon érintik a szervezetet, és azokkal szemben ellenállás várható, ott nem bölcs dolog elvárni azt, hogy a szervezet ön maga számára dolgozza ki és irányítsa a változásokat. A tervek kidolgozásához és végrehajtásához szükséges egy vezetőkből álló, határozott és megfelelő befolyással bíró irányító szervezet létrehozása, amely a szervezeti érdekek elsődlegessége mellett következetesen megköveteli a változások véghezvitelét és a kitűzött szervezeti célok teljesítését.
- A legtöbb esetben célszerű a változások bevezetése során a fokozatosság elvét követni. Az eltervezett változásokat időben vagy az egyes szervezeti egységekben történő lépcsőzéssel lehet fokozatosan bevezetni. Ha a vezetés nem teljesen biztos az új módszerek és struktúrák működésében, akkor azok végleges bevezetése előtt, a kísérleti megvalósítás során szerzett tapasztalatok feldolgozásával és a hiányosságok kiküszöbölésével biztosítható a változás sikeressége.

Lassú vagy gyors változás?

Vezetőként felmerülhet bennünk a kérdés, hogy ha sürgős beavatkozásra van szükség a változtatás végrehajtása érdekében, akkor hogyan végezzük el a változtatási feladatainkat a szervezetben. Lassan vagy gyorsan?

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor valaki hirtelen kerül a szervezet élére, például a nem megfelelő teljesítményt követően hirtelen vezetőváltásra kerül sor. Vezetőként ekkor mit tudunk tenni? Legelőször is a megbízható vezetőtársakat kell felkutatni, olyanokat, akik támogatók, és akik a változás élére állnak. Vezetőként egyedül nem sokat tehet az ember, ezért ha külső segítséggel is, esetleg néhány bizalmi ember áthelyezésével megvan a változásokat támogató vezetői kar, akkor gyorsan, radikális döntéseket hozva, azonnal megkezdhető a változási folyamat, amelyhez általában előre kidolgozott, pontos tervek szükségesek. Az ilyen esetekben a munkatársak részéről mérsékelt lesz a támogatás, nagymértékű személyi veszteségek kísérik a radikális változásokat, felbomlik az eddig hibásan működő szervezeti kultúra, amelyet az új vezetésnek és az új állománynak ismét fel kell építenie.

A lassabb, megfontoltabb változáskezelés akkor alkalmazható, ha nincs szükség azonnali durva beavatkozásra, az új vezető egyedül vagy minimális stábbal érkezik, időt lehet hagyni a változás folyamatára. A lassú változás során az induláskor még nincs pontos terv, az a változás közben formálódik, az állomány részéről erősebb lehet a támogatás, kisebbek lehetnek a személyi veszteségek, nincsenek hirtelen

és radikális változások, van ideje a szervezetnek és az egyéneknek felkészülni (időt nyernék) a változásoknak történő megfelelésre.

Egy változásvezetési foratókönyv megvalósítása a gyakorlatban – John Kotter alapján

A következókben a változásvezetés gyakorlati megvalósítására térünk ki.⁹

1. A változási kényszer felismerése és az első lépések

Minden változás során fel kell mérni azokat a különbségeket, amelyek a jelenben észlelt és a jövőben kívánatosnak tekintett állapot között fellelhetők. Át kell tekinteni, hogy a változások megvalósításához szükséges befektetett munka és erőforrások nagysága arányban van-e a bevezetni tervezett változásokat követő eredményekkel. Szükséges megtervezni a változások bevezetésének időintervallumát, van-e olyan helyzet, amelyet a sürgősen kezelendő kérdések közé kell sorolni. Célszerű pontosan behatárolni azt, hogy melyek azok a változások, amelyek bevezetése meghatározó a siker szempontjából, vezetőként át kell gondolni, hogy melyek azok a kulcskérdések, kulcsproblémák, amelyek megváltoztatása garantálja a sikert, természetesen elsősorban ezekkel kell foglalkozni. A változás folyamatában a vezetésnek következetesnek kell lennie, a kisebb-nagyobb akadályokat azonnal el kell hárítani, hogy azok ne törjék meg a változtatások lendületét.

2. A változási igény tisztázása

A pontos tervezés után a kívánt változások véghez viteléhez szükséges vezetői feladat annak felmérése, hogy kiktől és milyen szervezetektől várható a változásokkal szembeni ellenállás, mely személyek és szervezetek tudják jelentős mértékben gátolni vagy elősegíteni a változások bevezetését, hogyan képes a vezetés megnyerni a támogatókat a változások mellett. Szövetségeseket és együttműködőket kell gyűjteni a változások megvalósításához. Az ellenzőket meg kell győzni, vagy el kell távolítani a szervezetből.

⁹ KOTTER-SCHLESINGER 1992.

3. A változási taktika

Végül, de nem utolsósorban alaposan gondoljuk át a változás bevezetésével kapcsolatos tennivalóinkat, válasszuk meg a változtatási stratégiánkat és taktikánkat, azon belül azt, hogy kinek, mit, milyen sorrendben, hogyan, milyen határidőkkel kell végrehajtani. Ne feledkezzünk meg a folyamatos ellenőrzésről és értékelésről sem.

Mindezek megvalósítása elősegíti a sikeres változások bevezetését.

A tanulmány utolsó része egy változásvezetési forgatókönyvet mutat be John Kotter alapján, aki abból indult ki, hogy valamennyi változási folyamatnak bizonyos meghatározott szakaszokon kell keresztülmennie, amelyek közül mind-egyiknek megvan a maga időszüksége. Az egyes szakaszok kihagyása a gyorsaság és az eredményesség látszatát keltheti, de maga a folyamat a legtöbb esetben nem vezet eredményre. A változásvezetést nyolc lépésre tagolta, a Kotter által javasolt forgatókönyvet a szerző a Rendészettudományi Kar helyzetére adaptálja.

A változás egyes szakaszainak megvalósítása

Teremtsünk sürgősségérzést!

A Rendészettudományi Kar működése alapvetően a Rendőrtiszti Főiskola szervezeti kultúrájára épült. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem megalapítása óta a Rendészettudományi Kar környezete teljesen megváltozott. Változtak a hallgatók, változott a képzéseket megrendelő Belügyminisztérium, változtak a képzéseket befogadó szervezetek, változott a jogszabályi környezet, és végül, de nem utolsósorban változtak az oktatók, jelentősen fejlődött a képzési rendszer. Az utóbbi időszakban megnövekedett a hazai felsőoktatással szemben támasztott követelményrendszer. Átalakultak a képzési dokumentumok, a felvételi követelmények és a felvételi rendszer. Annak ellenére, hogy a hazánkban a rendészeti felsőoktatás csak a karon valósul meg, a vezetésnek rá kell mutatnia a további fejlődési lehetőségekre, be kell láttatni a munkatársakkal, hogy a jelenlegi helyzet is biztosítja a haladást, de érdemes a rendszer további jobbítása mellett kitartani, hiszen ez garantálja a kar folyamatos fejlődését.

Teremtsünk erős koalíciót!

A kar vezetése egységes, a különböző vezetői fórumokon a kiemelt vezetők és a tanácsvezetők hatásköre és lehetősége elegendő ahhoz, hogy véghez tudják vinni a változásokat. A változási folyamat véghez vitele csapatmunka, amelyben a kar minden dolgozója részt vesz. A kar minden polgárát valamilyen szinten bevonjuk a változási folyamat megvalósításába.

Fogalmazzunk meg vonzó jövőképet!

A kar a Nemzeti Közzolgálati Egyetem egyik nagyon fontos alkotórésze. Az egyetem stratégiája tartalmazza azt az egyetemi karokra is lebontott jövőképet, amely a változási folyamat fő irányvonalát képezi. Az egyetemi célok elérése egyben a kari célok elérését is jelenti, a vezetésnek olyan célokat kell kitűznie, amelyek a változási folyamat végrehajtásával a jövőben eredményesek lesznek.

Minél szélesebb körben terjesszük a jövőképet!

A szervezet jövője az egész egyetemi és kari közösséget érinti. A munkatársak körében minden kommunikációs eszközzel mutassuk be a kitűzött célokat és az azokhoz vezető útvonalakat, a jövőképet és a hozzá vezető stratégiát. A változást vezető koalíció tagjainak személyesen is példát kell mutatniuk, hiszen példaadásuk a munkatársak felé a legfontosabb és leghatásosabb üzenet!

Engedjük szabadjára a munkatársainkat a jövőkép megvalósításában!

Számoljuk fel a változás útjában lévő nehézségeket és akadályokat. Vezetőként gondoskodjunk arról, hogy megváltoztassuk azokat a körülményeket, rendszereket, eljárási rendeket, amelyek veszélyeztetik a jövőkép megvalósítását! Vezetőként legyünk magabiztosak és bátorítsuk munkatársainkat az új irányába, támogassuk az észszerű kockázatvállalást, a megszokottól eltérő, de kezdeményező ötleteket, és bátorítsuk a végrehajtást. Szükség esetén ismerjük fel a hibákat, és legyünk őszinték és önkritikusak a vélt vagy valós sikerek és eredmények területén.

Tervezzünk be és teremtsünk rövid távú sikereket!

Minden változás kezelésében nagyon fontosak a sikeres kezdeti lépések. Vezetői felelősségünk, hogy a karon tervezzünk be olyan kézzelfogható eredményeket, amelyek viszonylag hamar megjelennek a változás folyamatában! Az első eredmények megvalósulását kezeljük kiemelt figyelemmel, és mindent tegyünk meg annak érdekében, hogy azok teljesüljenek. Támogassa és ismerje el a vezetés mindazokat, akik a teljesítmény javulásában részt vettek. A sikerek elérése után a menedzsment elemezze ki a tapasztalatokat, és azok felhasználásával kitartóan folytassa a változások megvalósítását.

Megszilárdítva az elért eredményeket, kezdeményezzünk további változásokat!

A kezdeti sikerek elérésével szerzett végrehajtási lendületet használjuk ki. Bátran nyúlunk hozzá a kitűzött jövőképhez nem illeszkedő további rendszerek, struktúrák, működési elvek megváltoztatásához! Amennyiben szükséges, fejlesszük az arra alkalmas és érdemes kari munkatársakat, akik megvalósítják a jövőképet. Tegyük munkáltatói lépéseket azokkal szemben, aki nem azonosulnak az új változásokkal, vagy nem képesek megfelelni a megváltozott követelményeknek. Adjunk új lendületet a változási folyamatot megvalósító új tevékenységeknek, jelöljük ki arra alkalmas új vezetőket, és támogassuk őket a változások végrehajtásának vezetésében.

Intézményesítsük az új megközelítéseket!

Vezetőként kiemelten kísérjük figyelemmel az új magatartásformákat okozó változásokat. A szervezeti működést biztosító kari szabályzókat, normákat igazítsuk az új gyakorlathoz, hogy azok minél előbb, minél szélesebb körben és minél mélyebben beépüljenek a szervezeti kultúrába. Vezetőként ismerjük fel az új tevékenységek megvalósulása és a szervezeti siker közötti összefüggéseket, legyünk pozitívak és folytassuk a végrehajtott változások további fejlesztését.

Összefoglalás

A tanulmány fő gondolatai alapján megállapíthatjuk, hogy mindig minden változik. Ez a folyamatos változás a szervezeteket sem hagyja érintetlenül, mindennek folyamatosan fejlődnie kell, ez a szervezeti sikeresség záloga. A változások elől vezetőként nehéz kitérni, hosszú távon nem lehet sikeres az a vezető, aki ellenáll a változásoknak. Alkotó és felvilágosult vezetőként felismerjük a feladatunkat, a változásokkal kapcsolatban pedig egyet tehetünk: aminek nem tudunk ellenállni, annak álljunk az élére!

A szervezet menedzsmentje különböző megoldási lehetőségeket alkalmazhat a változások megtervezéséhez és megvalósításához, de kiválasztásukkor törekedni kell arra, hogy ne csak átmeneti megoldásként szolgáljanak, hanem el kell érni, hogy a jövőbeni szervezeti tevékenység alapját képezzék. Legyen benne a rendszerben a folyamatos változás, a jobbítás igénye.

Felhasznált irodalom

- A biztos jövő egyeteme 2020–2025 (2020). Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Online: www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/intezmenyfejlesztési-terv-2020-2025.pdf
- A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata II. kötet. Foglalkoztatási Követelményrendszer 1. számú melléklet. Foglalkoztatási Szabályzat. Online: www.uni-nke.hu/foglalkoztatási-szabályzat
- BAKACSI Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Aula Kiadó. Online: <https://docplayer.hu/7742565-A-szervezeti-magatartas-alapjai.html>
- FARKAS Gergely et al. (2015): Menedzsment alapjai. Szeged: SZTE GTK. Online: www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/192_vltozsmenedzsment_stlusok_strategik_s_taktikk.html
- HORVÁTH József – KOVÁCS Gábor (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- KOTTER, John P. – SCHLESINGER, Leonard A. (1992): Choosing Strategies for Change. In GABARRO John J. (szerk.): *Managing People and Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 10–123.
- Minőségfejlesztési Program 2020–2025. Online: www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/minosegfejlesztési-program-2020-2025.pdf

ABSTRACT

Good Practice in Renewing Organisational Activity, the Process of Implementing Organisational Change

Gábor KOVÁCS

The Faculty of Law Enforcement of the Ludovika University of Public Service is responsible for the training of Hungarian law enforcement officers. This task requires a dedicated staff and leadership. Preparing university students with up-to-date knowledge requires that the law enforcement professionals of the future are trained and educated by the most qualified and prepared teachers. In an organisation where continuous improvement is not monitored, signs of decline may appear over time and the quality of education may decline. In this paper, the basic theoretical issues related to change management are presented and then the theory is adapted to the activities of the Faculty of Law Enforcement.

Keywords: Ludovika University of Public Service Faculty of Law Enforcement, organisational renewal, good practices, change management, practical management theory