

8. A rendőri szervezeti kultúra és vezetés speciális kérdései

Bevezetés

A szervezeti kultúra mint az emberi viszonyrendszer terméke, beruházás, amely attól lesz értékeesebb, megvalósíthatóbb, minél több gondolat, cselekvés, érték, kreativitás, szakmaiság, tolerancia, közös érdek, pozitív érzület tekinthető az alapjának. E beruházás az emberek között általában hosszabb távra szól, és szellemi, magatartásbeli kapaszkodóul szolgál. A szervezeti kultúra stabilitást ad, eligazodási pont, a múlt ablaka, a jelen valósága és a jövő ajtaja lehet, ha létezik, ha érvényesül, ha nemes emberi célok együttese. A szervezeti kultúra eszköz és módszerrendszer a közösség előrevivő céljaival, feladataival szegélyezett tevékenységében. Önmagában érték, szellemi erő, a vezető támasza, a szervezet egyik alappillére. A vezető efölötti örökődése hatással lehet a szervezet egészének működésére és az emberi viszonyokra.

A vezető tehát szerves része e kultúrának. Viszonya az általa vezetett szervezet kultúrájához képest persze többféle is lehet. Lehet távolságtartó, csendes szemlélő, résztvevő, ezen belül alakító, befolyásoló, gazdagító egyaránt. A vezetőnek tudnia kell, hogy munkatársai részben az ő létét is meghatározzák, továbbá azt, hogy az emberi tudás, kreativitás, moralitás, szakmai felkészültség olyan láthatatlan, kiapadhatatlan energia és cselekvési tartalékerő, amelyet sem ő, sem a szervezet nem nélkülözhet.

A vezetőnek mint csapattagnak az az érdeke, hogy a szervezete jól és hatékonyan működjön, a munkatársak legyenek képesek megvalósítani a kitűzött célokat. Ennek érdekében lehetővé kell tennie, hogy az ehhez vezető folyamatok gördülékenyen működjenek, és a feltételek mindenkor rendelkezésre álljanak. A munkatársak „otthonosságát” jelentősen fokozza, ha közvetlenül részesei lehetnek a szervezeti kultúra alakításának vagy őrzésének, és élvezhetik az elődök bölcsességét, vagy éppen azt felhasználva képessé válnak általuk igényelt, vallott kultúraelemek meghonosítására, elfogadtatására.

8.1. A szervezet, a vezető és a motiválás

Az ember érzékelt, felismert szükségleteinek kielégítése érdekében alapvetően motivált bizonyos cselekvésekre, célok kitűzésére és megvalósítására. E szükségletek egymásra épülnek, egymást követik, egyik a másikból ered, s hat visz-sza. A szükségletek felismerését tett követi, amely egy adott életcél elérésében is realizálódhat. Amennyiben az életcél középpontjában a rendőri munka és a szervezetben való munkavégzés áll, úgy a megismerhető inspirációk, a szervezet által nyújtott és a jogszabályokban is rögzített motívumok felerősítik a késztetést. E körben az átlátható motívumok rendszere mint szervezeti érték ölt testet. A szervezeti motiváció egyúttal közvetett módon szervezeti kultúrát formáló tényező is, hiszen az állomány vonzására és megtartására képes.

A jogszabályi, a szervezeti, a csoport (kollektíva) általi és a vezetői motivációt jellemeznie kell az átláthatóságnak, az érthetőségnek, az állandóságnak, a kiszámíthatóságnak, a munkaviszony egész folyamatát átfogó jellegnek, a harmonizáltságnak, az igazságosságnak és a követhetőségnek. A személyes motiválás alapja az őszinteség, a bizalom, a szervezeti és az egyéni érdekek kellő összhangja. Az említett négy motivációs területet tápláló forrásoknak és rendszereknek olyannyira kell stabilnak lenniük, hogy arra életutat, egzisztenciát lehessen építeni, amelynek anyagi oldala biztosítja a család eltartását, illetve szükségte-lenné teszi a más forrásokból történő fizetéskiegészítést. Ezért alapvető, hogy a motívumok rendszere garantálja a szervezetben dolgozók jogi, morális, anyagi és egzisztenciális biztonságát. Természetesen ehhez az is hozzátartozik, hogy az adott személy maradéktalanul tegyen eleget a szervezet elvárásainak – ami nem azonos az egyes vezetői kívánságok teljesítésével –, valamint legyen fegyelmezett és példamutató. A szervezet és az adott vezető – ha kell – legyen képes megvédeni a munkatársait az egyes nemtelen támadásoktól. A vezető legyen körültekintő és alapos a helyzet megítélésében. Ennek elmaradása súlyos bizalmi kérdéseket vethet fel.

A motivációk körében fontos valamennyi, a szervezetben dolgozó személy önvizsgálata. Ha az adott személy nem képes igényeit és kötelezettségeit a szervezet értékrendje és a motivációk által biztosított keretek között kezelni, akkor a megélhetését vélhetőleg más szerv kebelében vagy a civil szférában kell biztosítani. A rendőrségnek mint munkáltatónak rendjét nem kötelező vállalni, de ha valaki azt tudatosan vállalta, akkor a szervezet joggal követeli meg a vállalt feladatok elvégzését, továbbá az elvárt magatartás tanúsítását. A rendőrség korlátai és lehetőségei magas szintű jogszabályokban rögzítettek; az azok kereteiből

való kilépés, a normák megsértése, figyelmen kívül hagyása nem megengedett. Célszerű kerülni az általános, mindenkire és mindenkor vonatkoztatott ösztönző, részben fenyegető módon történő teljesítményre való kényszerítést. Azokat a személyeket kell ekként motiválni, akik rendszeresen nem, hiányosan vagy határidőt mulasztva, a követelményektől eltérően, nemkívánatos minőségben teljesítenek.

A motivációk rendszerének harmóniában kell működnie. Az átláthatatlan, indokolatlan kivételezések nemegyszer sértik az állomány érzéseit, értékrendjét, a ranglétrán szorgalmasan és eredményesen előrejutók érdekeit, céljait. Az indokolatlan kivételezések gyakorta az egyébként jól megformált motivációs rendszer iránti bizalmat rombolják, részben hiteltelenítik. Mindez nem zárja ki az egyedi, méltányos és korrekt módon indokolható megoldásokat.

A szervezetnek, a vezetőknek kötelezettsége biztosítani azokat a lehetőségeket, eszközöket, módszereket, képzési megoldásokat, feltételeket, amelyek szükségesek a motivációt jelentő célok eléréséhez. Ennek hiányában aggályok és kétségek merülnek fel a szervezeti ígéretekkel kapcsolatban.

A motivációknak rendre olyan mértékűnek és erejűnek kell lenniük, hogy az adott feladat teljesítése során, az adott élethelyzetben vagy a tipikus elfáradási időszakokban megfelelő gyógyírt és lehetőséget biztosítsanak az érintett személynek. A vázolt helyzetekben megtartó erőt nyújt, visszaállítja a szervezet iránti bizalmat, visszavezet a kollektívába, és reményt ad a folytatáshoz. Lényeges, hogy ereje és hatása legyen képes ellensúlyozni a szervezet és a vezető által esetlegesen okozott demotivációkat, legyen alkalmas arra, hogy a munkatárs tágabb horizonton láthassa saját céljait, misszióját, életének perspektíváit.

8.2. A vezetőváltás és az állomány változásainak összefüggései

A megfelelő és kívánatos szervezeti kultúra adott időben, térben, személyek között és szervezetben fennálló belső állapot, amely hol lassabban, hol gyorsabban változik. A csapat létszámbővülése, az elmenők helyébe újak érkezése mindig hatással van e belső viszonyrendszerre. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az új személy kiválasztására és munkába állítására.

A szervezet és a vezető kezdeti viszonya attól függően más és más, hogy a már huzamosabb ideje működő szervezetbe érkezik az új vezető, vagy a vezető a szervezettel együtt kezdi közös szervezeti életét. A korábbiaktól részben eltérő a vezető feladata, ha különböző okoknál fogva a rábízott szervezet közösségét érintően új tevékenységi, irányítási rendet kell meghonosítania, és az ehhez

illő szervezeti kultúra kialakítását kell szorgalmaznia. Ismét más a megoldások rendje, ha a szervezet és a vezető már együtt dolgozik, de a belső kultúrát befolyásoló mértékben kerül sor állományának cseréjére. Nemcsak a szervezetnek, de a vezetőnek is rendelkeznie kell megfelelő munka- és vezetői kultúrával.

A kollektíva általában ragaszkodik a bevált, kipróbált, működő rendszeréhez, ezért törekvése az, hogy lehetőleg az általa már elfogadott rendnek leginkább megfelelő, felkészült személyek kerüljenek a csapatba annak érdekében, hogy a szervezeti kultúra töretlensége, folytonossága biztosított legyen. Ideális esetben ezt a vezető is felismeri.

A vezető érje el, hogy neki és az adott kollektívának legyen megismerési, választási, véleményezési lehetősége, a vezetőnek pedig döntési joga az új személy kiválasztásában. Az állomány feltöltése nem lehet mechanikus, és nem mulhat kizárólagosan a jelentkező kívánságán vagy a hiányzó státusz feltöltésének kényszerén. A jövőbeni teher ugyanis a vezetőé és a kollektíváé. Ezért az érintetteknek legyen beleszólása az előzményekbe is, különösen akkor, ha a vezetőnek, a csapatnak van más és jobb, felkészültebb jelöltje. A jelöltek kiválasztásában való kollektív részvétel követelménye különösen igaz a kis létszámú szervezetek, szervezeti elemek körében.

Az erőszakolt személyzeti intézkedés nem tesz jót a jelentkezőnek sem. Ahol nem szívesen fogadják, ott előbb-utóbb nem lesz maradása. A kezdeti nehézségek nem leküzdhetetlenek, de megkeseríthetik a jövevény életét is. Kifejezetten kerülendő, hogy például az iskolából kikerülő fiatal egy láthatatlan falba ütközzön, amit talán meg sem ért, és az élmény elkíséri szakmai útján. A szervezetnek nem lehet érdeke, hogy egy pályakezdő sérelmekkel, tüskékkel vágjon neki a hosszú útnak.

A vezetőnek, a kollektívának különbséget kell tennie a pályakezdők befogadása, valamint más szervezetektől való áthelyezés között.

8.2.1. Pályakezdők fogadása

A szervezeti kultúra „vizsgája” és sarokköve az új munkatársak fogadása, beilleszkedésük segítése. A pályakezdő munkatárs kollektívának történő bemutatása, bemutatkozása, a csapat előtti meghallgatása, elképzeléseinek megismerése, véleményezése, magatartásának, válaszainak, viselkedésének felmérése alapvető formák és módszerek. Minderre mind a kezdőnek, mind a kollektívának igénye van, főleg, ha a megismerkedésre csak rövid idő áll rendelkezésre. Nemcsak

a kollektíva választ, hanem a kezdő jelölt is választhat szervezetet, csapatot, feladatot. Közös érdek az előzetes tájékozódás, egymás elsődleges megismerése, a felmerülő igények, feltételek, lehetőségek, követelmények felvázolása, elfogadása vagy elutasítása.

A civil szférában nemegyszer gyakorlat, hogy huzamosabb jelenlét is megengedett annak érdekében, hogy a felek döntéseiket megalapozottan tudják meghozni. Talán a rendőri szerveknél is megfontolandó, hogy egyes esetekben legyen lehetőség adott szervezetnél kisebb próbaidő kitöltésére a megalapozott és a jelölt életére kiható döntés meghozatala előtt.

Meg kell érteni, hogy a fiatalok nem mindig vannak abban a helyzetben, hogy pontosan tudjanak tájékozódni döntéseik előtt. Ezek egy része nem is döntés, hanem vágy, elképzelés, lehetőség. Ezért célszerű e körben módszerebben eljárni, hogy a megfelelő ember valóban a számára legmegfelelőbb helyre kerüljön. Ha a szolgálat eleje rosszul kezdődik, vélhetőleg egy, a szervezetben bolyongó emberrel vagy szakmai turistával lesz több.

A pályakezdőkkel szemben illik türelmet, megértést tanúsítani. Javasolt a tanítás, a tapasztalatok átadása, a környezet bemutatása; a felszerelésben, ellátásban való segítség nyújtása; a szokások, tennivalók megismertetése; a munkafogások gyakoroltatása, továbbá minden más ismeret átadása. Az új kolléga annál hamarabb lehet a csapat teljes értékű tagja, minél gyorsabb és alaposabb a kollektíva és a vezető erre irányuló tevékenysége.

A pályakezdők beilleszkedésének segítése azt a célt szolgálja, hogy az érkező érezze a törődést, a csapat tagjaként való előzetes elfogadást, a bizalom megelőlegezését. Tájékoztatni kell őt a szervezetről, a feladatokról, a célokról, a követelményekről, a működés elveiről, a szervezeten belüli és kívüli magatartási követelményekről, a belső elemi rendről, az érintkezés szabályairól, a biztonsági előírásokról, az adatvédelemre vonatkozó rendelkezésekről, az öltözködési előírásokról, illetve mindarról, ami a napi tevékenységet gördülékennyé teheti. Rendelkezésre kell bocsátani mindazokat a dokumentumokat, iratokat, amelyek megismerése elengedhetetlen a tájékozódáshoz és a munka megkezdéséhez. Tétélesen át kell beszélni vele a feladatokat, a cselekvésének határait, felelőségének alapjait.

A vezető figyeljen a kezdő személyekre, szakítson időt arra, hogy rendszeresen beszélgessen velük, tájékozódjon gondjaikról, problémáikról. Lehetőség szerint jelöljön ki olyan munkatársat, aki segít, aki adott esetben mentori feladatokat is képes ellátni. E kezdeti törődés, figyelmesség, kellő pályára állítás sok-sok kellemetlenségtől óvhatja meg a kollektívát, a vezetőt és magát az újként

érkezőt is. E találkozások kiváló fórumai a szervezetikultúra-elemek ismertetésének, gyakorlata bemutatásának.

Kérdésként merülhet fel, hogy mit adhat a vezető a mai kezdő fiatal rendőrnek. Azok a fiatalok, akik becsülettel elvégzik az iskolát, és készülnek a pályára lépésre, minden segítségre, támogatásra igényt tartanak. A fiatalok ki akarják próbálni magukat, ezért vágnak a kihívásokra, az önállóságra, a bizalomra, a sikerélményre. Mindezt a vezetőnek kis lépésekben, megfontoltan, védelmezően célszerű teljesítenie. A megszerzett tudás sajnos nem mindig véd meg az élet buktatóitól, ezt pedig a pályakezdőnek kell figyelembe vennie. A vezetőre hárul e védelmező, óvó szerep, és a kezdeti időszakban szoros szakmai és emberi kapcsolat kiépítése vezethet eredményre. E kapcsolat az az út, amikor a leendő munkatárs megismerkedik a szervezet belső életével, szokásaival, elvárásaival, azaz a szervezeti kultúra belső elemeivel. Az első lépések, cselekvések emlékei, tapasztalatai sokszor hosszú ideig elkísérik a kollektívába kerülőt, ezért szükséges az empátia, a segítség, a megértés, az őszinte kommunikáció. A fiatalok fokozottabban kíváncsiak a miértekre, a hogyanokra, az érvekre, a cselekvések, a tennivalók indokaira. Egy részük nem csupán egy „csavar” akar lenni a nagy gépezetben, hanem gondolkodó, cselekvő, hasznos és építő munkát végzőként kíván a szervezetben részt venni. Sokan közülük kifinomult érzékkel rendelkeznek, amelynek mentén előtérbe helyezik az igazságosságot, a méltányosságot, az emberséget, a vezetői, parancsnoki törődést. Egy részük kifejezetten tudatosan építi életét, és különleges értékkel bír számukra a továbbtanulás lehetősége vagy annak elérhető megvalósítása.

Sok fiatal számára a rendőrség az első munkahely. Bizonyítani akarnak, meg akarnak állni a lábukon, önálló életre vágnak. Számukra ez nem kis teher, főleg akkor nem, ha lakóhelyüktől távol, az ország másik végén kell helytállniuk. Az ilyen helyzetben lévő fiatalok esetében a vezetőnek még sok más szempontot is figyelembe kell vennie, amikor feladatot szab, amikor beszámoltat, amikor a szervezeti kultúra alakítójaként bármit is tesz.

A ma fiataljai becsülik, ha partnerként tekintenek rájuk, ha támogatást, biztatást kapnak, ha kezdetleges apró sikereiket észreveszik, ha ötletekkel, javaslatokkal segítik, óvják őket. Egy-egy bátorító mosoly, elismerő pillantás, dicséret a vezető részéről hosszú időre kijelölheti számukra az utat, a helyes cselekvés rendjét.

Az új rendőri generációk jelentős része tájékozott, olvasott, kellően informált, továbbá gyors elemzésre, szintetizálásra is képes. Mindez rendkívüli módon élési látásmódjukat, és megalapozza ítéleteiket. Számolni kell a bejövő állomány tekintetében a felnőtt, intellektuálisan érett munkavállalók táborával is, akiket a tudatosság vezérel, és kíváncsiak a tevékenység okaira, a miértekre. Ők azok,

akik a szervezetre, a tevékenységre frissen rátekintve előállhatnak megszívlelendő eredeti ötletekkel, javaslatokkal. Ezek kimondását nem szabad csak kritikaként felfogni, hanem gondos elemzéssel át kell tekinteni, hogy mi az, amit abból hasznosítani lehet azonnal vagy a jövőben. Az eredeti ötletekkel inkább a kívülről érkezők állnak elő, míg a már szervezetben élők, a megszokások, a rutinok művelői ritkábban képesek a szervezetet külső és kritikus szemmel nézni és új megoldásokat keresni.

A fiatalok, az új munkatársak a rendszerbe kerülve rendre tanulmányozzák a környezetet, a kollégákat, nem utolsósorban pedig a vezetőt és annak minden rezdülését. Keresik a példaképet, keresik a szakmai biztos pontokat; keresik a hatékony, eredményes megoldásokat; jók akarnak lenni, előre akarnak jutni, be akarnak illeszkedni. Mindezek okán a vezető az, akire felnéznek, akitől a segítséget várják. A vezető itt nem hibázhat; a bejövők feltétlen bizalommal vannak iránta, hisznek benne, mert számukra nyilvánvaló, hogy nem véletlenül ő a vezető. A hozott ideák, elképzelések, tervek, szándékok, lelkesedés, a megfélemleni akarás mind-mind őszinte, felkarolni való. Ha a vezető ezt elmulasztja, akkor nem fordít elég figyelmet a kezdők pályára állítására, a helyes és követendő értékek, szokások átadására, a szakmai munka rejtjelmeibe történő bevezetésre, és azt más fogja helyette elvégezni, „nem szerez piros pontot”. Ha a szervezetre friss szemmel tekintő egyén az elképzeléseivel ellentétes és nemkívánatos körülményeket észlel, lelkesedése csökken. A látható, érzékelhető vezetői hibák az ő tudatában többszörösré transzformálódnak.

Az új és ifjú generációk lelkületének, motívumainak, érdekeinek, inspirációinak felismerése, megértése, figyelembevétel az együtt dolgozás egyik alapvető kulcsa. A vezető akkor jár el helyesen, ha az arra érdemes fiataloknak bizalmat ad, bátorítást nyújt, sikerélményt biztosít, valamint figyelembe veszi értékeiket, érdekeiket, és lehetőséget ad a megalapozott önállóságra, továbbá kellő emberséges alapú felügyeletet, ellenőrzést hajt végre.

A vezető akkor tesz helyesen, ha felkarolja a tehetségeseket, és segíti őket a tudás, az ismeretszerzés során, ha egyengeti szakmai útjukat; ha megérti az idősebbek időnkénti fáradtságát, és törődik azzal, hogy kapjanak a koruknak jobban megfelelő munkát; ha a másokat segítő munkatársakat bátorítja, például állítja, és elismeri munkájukat. Így lehet kerek egész egy közösség, így találja meg mindenki megérdemelt helyét, szerepét; így válhat a munka, a feladat elviselhetőbbé, könnyebbé, élményszerűvé, amikor a fáradtságot, a rossz érzéseket, a fásultságot elűzi a siker, a közösség együttes ereje és az a feltétlen bizalom, ami önbizalmat ad, és spontán eligazítással szolgál a szolgálatba lépőnek. Ez a belső szakmai, emberi

érzés és tudat, az önrányítás, az önvezérlés megnyilvánulása az, ami a munkát hivatássá, a feladatot küldetéssé, a vezetőt és beosztottat egyaránt munkatárssá, az utasítást, a parancsot partnerséggé, együttműködéssé, közös tevékenységgé minősíti.

8.2.2. Más szervektől érkezők fogadása

A más rendőri szervtől érkezőről feltételezhető, hogy minden olyan ismeret birtokában van, ami alapként szolgálhat az együttműködésre, a meghatározott munka elvégzésére. Róluk joggal feltételezhető, hogy tisztában vannak a szervezet jellemzőivel, a munkahelyi renddel, munkavállalói kötelezettségeikkel, és képesek önálló munkavégzésre. Velük szemben általában kevesebb a türelem, nagyobbak az elvárások. Azonnali igényként jelenik meg, hogy teljes értékű csapattagként vegyenek részt a munkában. Ugyanakkor az élet számtalan példát mutat arra, hogy ekkor is szükség van vagy lehet a pályakezdőket megillető vezetői és szervezeti magatartásra, mert a korábbi beosztás köszönőviszonyban sincs a jelenlegivel. A kérdés persze az, hogy ha szinte kezdőnek minősíthető, akkor hogyan kerül az adott szervezetbe. Vajon miért vállal el olyan beosztást, ahol újra tanulnia kell (kellene), ahol állandóan gyámolításra, segítségre szorul, ahol előbb-utóbb rájön, hogy a feladat nem neki való. A közösség ebben az esetben elveszít egy munkatársat, hiszen a beosztást egy arra alkalmatlan személy foglalja el, aki helyett pedig dolgoznia kell a többieknek. E példák nem szolgálnak a belső kultúra épülésére, és kérdőjeles lehet a vezetői döntés is. A jótékonynak tűnő megoldás áldás a jelentkezőnek, de hátrány a kollektívának és a vezetőnek is.

A szervezetépítésben legyen tér, idő és lehetőség az előzetes információgyűjtésre a már vázolt módszerek bevezetésével. Legyen biztosított a szervezeti kultúra közösség általi önszabályozó módon való érvényesítése az új munkatársak kiválasztása során is. A vezető részéről a közösség bevonása az új munkatársak kiválasztásába bizalom tanúsítása a kollektíva felé, és a felelősség megosztása is a munkatársakkal.

8.2.3. Már működő szervezetbe érkező új vezető

Napjainkban számtalan esetben kerül sor vezetők cseréjére, váltására. Az új vezető kell, hogy kapjon megfelelő és elégséges türelmi időt arra, hogy minél

megalapozottabban tudja a rábízott kollektívát irányítani. A már működő szervezet élére kinevezett vezető egyik lehetősége, hogy tapasztalatokat szerez, és törekszik bölcs vezetőként kivárni, információt gyűjteni, elemezni. Ennek során megállapítja a szervezeti erősségeket, gyengeségeket, valamint áttekinti ezek súlypontjait, és ehhez képest alakítja ki elképzeléseit és cselekvési prioritásait. E vezető beilleszkedik a kollektíva mindennapjaiba, részt vesz az általa irányított, vezetett egyes feladatok végrehajtásában, és ezen keresztül híveket, szakmai kapcsolatokat teremtve befolyásol, alakít, változtat, értékeket közvetít, részesévé válik a szervezete kultúrája gyarapításának. Ez az út lassabb, több energiát igényel, ugyanakkor eredményesebb, tartósabb; nem jár felesleges rombolással, és előkészíti a csendes további építkezés alapjait. A vezetőnek ahhoz, hogy ezen az úton végig tudjon menni, szakmailag tapasztaltnak, emberileg példaképpül állíthatónak, vezetőként követhetőnek kell lennie.

Az új vezetőnek érzékelnie kell, hogy a szervezetnek már vannak időtálló értékei, szokásai, úgynevezett „szervezeti rigolyái”, amelyek közösek, elfogadottak, „szeretettek”, és amelyekhez a ragaszkodás kimondatlanul is erős. Különösen igaz ez akkor, ha a tevékenység harmonizál a szervezet céljaival, feladataival. A vezető, ha óvatos és körültekintő, mindezt időben felméri, megismeri, figyelembe veszi, értékeli és egybeveti az általa megvalósítandó feladatokkal és követendő értékekkel. Az egybevetést gondosan és tényszerűen kell elvégezni.

Választhatja „az új seprű jól seper” mondás megvalósítását is. De fel kell tenni a kérdést, kell-e seperni, illetve van-e mit seperni. Ha van, lehet-e finomabban kezelni a megoldandó kérdést. Kell-e mindent átalakítani, ha csak igazításra van szükség? Kell-e új ruhát csináltatni, ha csak be kell venni a nadrág derékbőségéből? Talán nem. A vezető attól nem szűnik vezetőnek lenni, ha átvesz olyan vezetői megoldásokat, amelyek addig is eredményesen működtek. Éppen ellenkezőleg, magatartása megtisztelő lehet a kollektívával szemben, saját elfogadottságának esélye pedig megnő. A vezetőváltáshoz rendre kapcsolódó feszültségek, félelmek, aggályok kioltásával a biztonság korábbi szintjének meghagyásával időt nyer, és a munka nem sínyli meg a változást.

A megalapozatlan kapkodás és az értelmetlen, kellően nem indokolható, csupán formális változtatások erőszakolása nem valószínű, hogy eredményre vezet. A „jó katoná” effektus okán az állomány lehet, hogy engedelmessé válik, de emellett motíválhat a kollektíva zártságának erősítésére, a vezetőtől való elfordulásra, a távolság növelésére. Hasonló helyzetet szülhet a kapcsolati tőke érvényesítése és egyes személyek helyére úgynevezett bizalmas munkatársak telepítése. A kollektíva által

nagyra becsült személyek eltávolítása, áthelyezése, helyükre gyengébb képességű személyek beállítása ugyancsak nem erősíti az új vezető iránti bizalmat.

Az új vezető rendet, eredményt, sikert, fegyelmet, tiszteletet akar, s persze mindezt egyszerre. Számptalan esetben ez jogos szervezeti, vezetői, sőt munkatársi igény. A vezető szervezeti kultúrában betöltött szerepe is indokolja a szükséges és elégséges, előrevívó, a csapat egységét, tevékenységét erősítő intézkedések meghozatalát. De számolni kell a hatásokkal, a változtatás eredményeivel, a kollektíva befogadóképességével, a szervezeti kultúra folytonosságának alakulásával, a munka színvonalának fenntartásával, a vezető iránti bizalom alakulásával, ezenkívül számptalan tényezővel. Ezek mérlegelése után kell döntenit és változtatni. A vezető a vezetői, a szervezeti hatalmi státuszához szerezze meg azt az emberségen, szakmai tudáson és vezetői bölcsességen álló láthatatlan, íratlan „hatalmát”, helyesebben befolyásolási képességét, amely rendíthetetlen alapja a hosszú távú vezetői munkának, a vezető építkező tevékenységének. Az új vezető szervezeti tűzkeresztségét jelenti az első intézkedéseinek megtétele, hatása, eredménye. Remélhetőleg a bátorságot siker követi, de ahhoz, hogy így legyen, a mértékletesség, az arányosság, a mérlegelés, a megfontoltság jó társai lehetnek a vezetőnek.

8.2.4. A szervezet és a vezető együtt kezdett közös szervezeti élete

Amennyiben a vezető és a szervezet együtt kezdi közös szervezeti életét, talán szerencsésebb a helyzet. Ilyen eset állhat elő például új szervezetek, új szervezeti egységek létrehozása esetén. Ezekben az esetekben sokkal nagyobb az esély a szabályok, elvek, értékek, együttműködési kérdések közös rögzítésére. A szervezeti fejlődés stációján együtt haladó kollektíva szinte „vérszerződéses” rendszere általában stabil, homogén, érthető, követhető, indokolható és érvényesíthető. Az új szervek hallatlanul nagy előnye, hogy több a lehetőség és a szabadság a tagok toborzására, felvételük eldöntésére. A belső kultúra gyorsan, folyamatosan alakul; a biztonság, a siker, a védelem előrelendítő ereje naponta írja láthatatlan tintával a szabályokat.

A szervezeti kultúra tehát esetenként és helyenként még ma is lehet közös termék, ha az új szervezet létrehozásával együtt új vezető is kinevezésre kerül. Ebben az esetben mindenkinek felelőssége a közösség belső rendjének megteremtése. Lehet ebben is előljáró a vezető, ha vannak támogatói, ha vannak meggyőző érvei, ha a kommunikációja megteremti az eredményt, a sikert garantáló közös gondolkodás és cselekvés mezejét. Ez egy optimális helyzet. Az együttes akarat,

az egymásrautaltság, a világos cél, továbbá a célra, feladatra való alkalmasság bizonyításának közös felelőssége lesz az a termék, amely alapjává és meghatározó tényezőjévé válik a később alakuló szervezeti kultúrának. A bizonyítás, a szervezet létrehozásának igazolása, hasznának prezentálása, életképességének vitathatatlaná tétele olyan kollektív munka gyümölcse, amely a közösség összetartó erejévé válik. A siker, az „alkotás” öröme – mert egy szervezet létrehozása igenis „alkotás” – az alapítók győzelme és érdeme, olyan szellemi és fizikai erőt adó motívum, amelyből a szervezetbe érkezők is energiát nyerhetnek.

8.2.5. Új vezető és a szervezeti kultúra módosítása

Az élet teremt olyan helyzetet is, amikor a vezetőt azzal a céllal nevezik ki, hogy építsen egy új, megfelelőbb munka-, intézkedési és szervezeti kultúrát. Sajnos előfordulhatnak olyan esetek is, amikor a szervezet számtalan oknál fogva eltér az elvárt céloktól, elmarad a teljesítménye, kifogás alá esik a szakmai munka, gyarapodik az intézkedések elleni megalapozott panaszok száma, egyes véleményalkotásra hivatott és kötelezett szervek nemtetszésüknek adnak hangot. Az ekkor érkező vezető az előbbiekkal szemben más megoldást kell, hogy találjon. Választhatja a szükséges formai és tartalmi szabályok megváltoztatását; egy új szervezeti magatartásrend kialakítását; a célokra, feladatokra, a teljesítményre koncentráló fegyvelmezett munkavégzés elérését szolgáló *vezetési rend* bevezetését és fenntartását. Az előzmények arra sarkallják, hogy most és azonnal változtatni kell, és meg kell alapozni egy másik, az adott szervezeten belüli együttműködést. Erre általában akkor kerül sor, ha a szervezet korábbi időszakában olyan nemkívánatos jelenségek, magatartások, cselekedetek láttak napvilágot, amelyek minden más megoldást kizárnak és lehetetlenné tesznek. Az ilyen esetekben a szervezeti célok, feladatok, az eredmények megtartása, a folyamatos működés fenntartása kerül előtérbe, aminek egy időre alárendelődik minden más folyamat. A vezető feladata egy, az új elvárásokhoz igazodó szervezeti kultúra meghonosítása lesz.

A vezető nagy valószínűséggel találkozhat ellenállással, más véleménnyel. A vezető részéről is fontos annak indokolása, hogy mi miért nem jó, nem fogadható el, és hogy milyen eszközökkel és módszerekkel lehet mindezen változtatni. A megújult szervezeti kultúrának éppen az lesz a próbája, hogy a kommunikáció mennyire lesz részletes, tényfeltáró, alapos, őszinte és körültekintő, illetve mennyire fog támaszkodni a kollektíva véleményére, észrevételeire, javaslataira. A vezető ebben a helyzetben is mutasson körültekintést, adjon bizalmat, nyújtson

segítségét az állomány arra érdemes tagjainak. A fegyelmezetlen, munkájukat nem teljesítők megtűrését nem vállalhatja fel, mert a megmaradt értékek is veszélybe kerülhetnek, és ez aláásná saját vezetői tekintélyét. Számptalan erőfeszítést kell tennie a közös munka, az ellenőrzés, a meggyőzés, az érvelés, a személyes beszélgetések területén. Részévé kell válnia a közösségnek, amelynek pedig éreznie kell, hogy a vezető a helyes, az elvárt és az elfogadható szakmai és emberi viszonyokat kívánja helyreállítani, és nemcsak a szervezet vagy a maga javára, hanem az egész kollektíva érdekében is cselekszik. Ennek lépései: a fegyelem, az eredményes és pontos munka, egymás tisztelete és megbecsülése, az egymás közötti bizalmi viszonyok helyreállítása és megtartása. Ez az út vezethet el egy megújult szervezeti kultúrához.

8.2.6. Új munkatársak érkezése a szervezetbe

A már korábban vázoltakhoz képest más a helyzet, ha a vezető és a szervezet régi, de a szervezetbe új személyek érkeznek. Az idő múlásával az élet és az idő rotálja a munkatársakat. E helyzetben a szervezeti kultúra belső rendjét a vezető és maradó munkatársai viszik tovább fáklyaként, amelyet látva lehet csatlakozni. Az ilyen helyzet a vezetőre és a kollégákra külön kötelezettséget ró a tekintetben, hogy további alkalmas, felkészült és a szervezeti kultúra értékeit megvalósító kollégákat válasszanak. Szükség van az elvárások megfogalmazására, valamint a személyek megismerésére, ellenőrzésére, a foglalkoztatás feltételeinek számbavételére. Körültekintő eljárásra van szükség, ha az állományon belül nagyobb hiány pótlására kerül sor. Az ilyen esetekben megfontolandó csupán a kezdők felvétele. Ez is járható út, de nem következmények nélküli. Így hosszabb a betanulási időszak, a meglévő munkatársakra nagyobb teher hárul, átmenetileg csökkenhet a munka mennyisége és színvonala, a vezetőnek pedig időt kell szakítania a mentori feladatok ellátására vagy az arra alkalmas személyek segítségül hívására, a tanításra, a beilleszkedés tudatos támogatására.

8.3. A vezető szervezeti kultúrát érintő egyes feladatai

A vezetőnek a szervezeti kultúra tartalmát nemcsak kívülről, felülről jövő utasításokkal, hanem belülről is, példamutatással, cselekvéssel, ezenfelül meggyőző, értő szóval, empátiával, mindennapi emberi együttműködéssel kell kialakítania,

fejleszteni, megújítani. A kívülről való befolyásolás is lehetséges, de tartóssága kérdéses lehet.

A vezető kerülje a gyakori átszervezéseket. Ha sort kerít rá, legyenek világos, érthető, átlátható céljai, érvei, indokai. A szervezet tagjai általában a biztonságra, az állandóságra, a csendes építkezésre szavaznak. Emellett a kellő előkészítés, a mindenre kiterjedő őszinte kommunikáció, az aktuális feladatok munkatársakkal való megbeszélése számtalan félelmet eloszlathat, és biztosíthatja kreatív részvételüket annak végrehajtásában.

A vezető legyen szerény, kerülje az allűröket, az indokolatlan privilégiumokat, a kollégáktól való felesleges távolságot. Érdemlje ki a munkatársak bizalmát, és ő is adjon bizalmat minden arra érdemes munkatársnak. Kommunikációjával, emberismeretével, gondoskodásával, példamutatásával, a csapat sikerre vitelével érje el azt a minőségi vezetői státuszt, amely hosszú időszakra szól, amely nem ébreszt aggályokat, kétségeket, és amely érthető, követhető, elfogadható. Beosztása arról szól, hogy a csapat tagjaként az élen áll, és nem csak a csapat felett. Hagyjon teret a gondolkodásra, a kreativitásra, a cselekvéshez szükséges levegőre, az egyéni kezdeményezésre, a humorra, a jókedvre. Legyen fegyvere a türelem, a megértés, a meggyőzés, a tanítás, a tanulás. A vezetőnek tudnia kell, hogy magatartása, tevékenysége minden mozzanatával kultúrát befolyásoló tényező.

A vezetői kommunikációval kapcsolatos új lehetőség a különböző eszközök igénybevétele. Ezen eszközök természetesen számtalan esetben nélkülözhetetlenek az irányítás, a vezetés folyamatában. Vitathatatlan előnyei mellett azonban megjelenhetnek a hátrányai is. Így például a közvettség túlzásba vitele eltávolítja a munkatársakat, megfosztja őket a vezetővel való közvetlen kommunikációtól akkor is, amikor arra szükség lenne. A közlést rideggé, egyirányúvá, szinte változtathatatlaná teszi, nem marad út és lehetőség a kérdésre, a személyes kontaktusra; marad a tudomásul vétel, a végrehajtás esetleges magánya, a felelősség leadása.

A vezető kezdeményezze újabb szokások bevezetését, hagyományok teremtését, amelyek találkoznak a munkatársak elképzeléseivel, egyetértésével. Az új szokás kialakításában részt vevők e közösségi cselekvést minden bizonnyal magukénak fogják érezni, örömmel csatlakoznak; megtöltik tartalommal, ötlettel, számukra igényelt mozzanatokkal. E közös tulajdon mint közös „gyermek” kedvessé válhat, mindenki szeretné gondozni, nevelni. Lehet ez bármilyen közös rendezvény vagy karitatív jellegű cselekedet, lehet kulturális, szakmai és egyéb megmozdulás egyaránt. Egy jól sikerült közös rendezvény élménye sok szervezeti ráncot képes elsimítani, lehetőséget ad egymás mélyebb megismerésére,

barátságok kialakulására, az együvé tartozás érzésének táplálására. A vezető legyen képes arra is, amennyiben kell és szükséges, hogy állandó vezetői szerepből kilépve egy legyen a munkatársak között, és neki is csupán egyetlen szavazata legyen. A vezető engedje, hogy a kollektíva kibontakoztassa szellemiségét; követhesse, érvényesíthesse saját pozitív, morális, szellemi, szakmai értékeit. Fontos, hogy a régi hagyományok, szokások fenntartása ne kerüljön veszélybe, ne érezhesse senki azt, hogy a múlt nem fontos, és a régi dolgok már nem kellenek. Az új a múltban gyökerezik, és a jövőnek ágyaz meg.

A ma vezetője egyre inkább értékmixszel találja szemben magát, ami azt jelenti, hogy a tradicionális értékek mellé felsorakoznak az új rendőrgenerációk által képviselt értékek, igények. A régi értékek nemegyszer módosulnak, és ebben az értékfolyamban kell egyensúlyt, biztonságot, következetességet tartania, és sok-sok érdeket kiszolgáló rendszert működtetnie.

A vezető szorgalmazza a teammunkát, figyelje meg annak végrehajtását, az emberek egymásra hatásának mikéntjét, a közöttük alakuló kapcsolatokat. A teamtevékenység erősíti a „mi-tudatot” és a kollektívizmust. A verseny, a versenyszellem egy határon túl elvezet az „én-szemlélethez”, az individualizmushoz. Amennyiben lehetőség van rá, időnként célszerű olyan feladatokat is kijelölni, amelyek az egész csapat együttes munkáját igénylik és feltételezik. A közös munka, közös tevékenység és közös felelősség út a csapat fejlődéséhez, alakításához. A vezető előlegezze meg a bizalmat a kollégáinak, cserébe bizalmat adnak az emberek. Akiről utóbb kiderül, hogy méltatlan a bizalomra, vagy azzal tudatosan visszaél, annál meg kell keresni a helyes útra terelését vagy az eltávolítását szolgáló megoldást. A vezető éljen a csoportmunka nyújtotta előnyökkel! Erre különösen szükség lehet az új kollégák betanítása során, az egy embert meghaladó feladatok teljesítésekor, a munkatársak közös tapasztalatainak kialakításában, illetve tudásuk egy szintre hozásában. A közös munka összecsiszolja az abban részt vevőket, lehetővé teszi, hogy mindenki az általa legjobban végzett munkával járuljon hozzá a csapat eredményeihez, és legyen módja eltanulni a mások által már alkalmazott munkamódszereket, fogásokat. A teammunka jó lehetőség a csapattevékenység megismerésére, a vezetési részfeladatokra alkalmas személyek kiszűrésére, felkarolására, támogatására.

A feladat, a siker, a helyes megoldások megtalálása, a fizikai, a szellemi, az emberségbeli vizsgák sorozata csiszolják össze leginkább a „csapatot”. Az élet által feldobott tesztek összefogást, együttlendítést, egymásra támaszkodást, észszerű kockázatvállalást, közös felelősséget teremtenek, amelyek mindegyike a közösség tartópillérvé válik. Kiváló erőpróbák ezek, amelyek

valódi tartalommal töltik meg a bizalom, az egymás védelme, a bajtársiasság, a fegyelmezett munka, a hibát kiiktató tevékenység kosarait. E láthatatlan, de belülről érezhető szellemi, erkölcsi, szakmai élmény önmagában siker, és a csapat „kovásza” is egyben.

A vezető felelős a munkatársak munkájáért, a tevékenységük mennyiségéért és minőségéért, adott esetben magánéletükért, magatartásukért. A vezető e szerepe, tartalmát érintően, kicsit családi jellegű, „apai, anyai szerep” is egyben. E jelenség jellemzően a vezető és a munkatársak közötti korkülönbségen alapul. Kialakulhat azonban akkor is, ha a vezető és a munkatársak kapcsolata nem csupán szorosan vett szakmai jellegű, hanem jelen vannak kollegiális, részben vagy egészben baráti viszonyok is. Fontos az egyensúly fenntartása a szakmai és az emberi viszonyok között, hiszen tartósan egyik sem kerülhet előtérbe, mert megjelennek annak hátrányos, kedvezőtlen hatású kísérőjelenségei.

Az egyes személyek együtt egészet és új minőséget alkotnak; olyan közösséget, ahol a tudás, a tapasztalat, a munkához szükséges szív, értelem, erő, akarat és bölcsesség alapulvételével és felhasználásával végzik a szervezet előtt álló feladatokat. A vezetőnek nem marad más dolga, mint dicsérettel, elismeréssel, jó szóval felvértezve megköszönni a munkát, gratulálni a sikerekhez, együtt örülni az eredmények láttán. A dicséret legyen konkrét, őszinte, aktuális, mellőze a színpadiasságot. Ehhez azonban mindenkinek értenie kell a dolgát, mindenkinek tudása legjavát kell nap mint nap a közös kosárba elhelyeznie.

A vezető akkor és ott, azokat vezesse, akiknek arra kifejezetten szükségük van, vagy akik számára útmutatásai nélkül nem valósítható meg a feladat. A vezetői szék nem jelenti azt, hogy a vezetőnek állandóan vezetnie kell valakit. Ha így van, az annak a jele is lehet, hogy vélhetőleg senki nem tudja, hogy mit kell csinálnia. Ez nehezen képzelhető el, hiszen akkor az egész szervezet működésképtelen lenne, és annak egyetlen tagja sem felelne meg a munkaköri leírásában foglaltaknak. A másik lehetséges megközelítés, hogy senkiben sem bízik meg a vezető. Azonban ez az út sem járható, hiszen az alapvető bizalom nélküli közös munka aligha lehet tartós.

A vezetőnek ismernie kell az embereit, a kapcsolatrendszerüket, a működésüket befolyásoló körülményeket, a belső motivációikat, mert mindez az ő vezetői munkáját segítheti, egyszerűsítheti, és ez az ismerethalmaz óvatja meg a hibás gyakorlattól és kevésbé megalapozott feltételezésektől, előítéletektől.

A vezetői munka középpontjába kell emelni a sikerhez vezető út kijelölését. A siker a munka olyan szellemi ópiuma, ami energiát, lendületet, élményt ad, és átsegít egyes holtponthoz, kevésbé kezelhető időszakokon. A siker, a közös

siker a legnagyobb és egyben kevésbé látható kovácsmester a kollektíva életében. E közös és eredményes tevékenység az igazi kovász, egyben gyógyír a fáradtság, az enerváltság, a stressz és a rosszkedv ellen.

A vezetési stílus, a vezetői fogások sokfélék lehetnek. E helyütt a stílusok taglalása talán mellőzhető, hiszen egyre gyakrabban igazolódik az a tétel, amely szerint nem létezik mindenre és mindenkor azonos és hatékony stílus. A megválasztott lehetőségnek, stílusnak figyelembe kell vennie a célt, a feladatokat, az embereket és felkészültségüket, a feltételeket és a rendelkezésre álló időt, a súlypontokat és a kialakított prioritásokat. Nem árt számolni a szervezet szokásaival, addigi beidegződéseivel, belső szabályaival, az állomány korösszetételével, tapasztalataival. A vezető és a beosztottak közötti kommunikáció formája sokféle lehet. Ilyen az utasítás, a parancs, a megbeszélés, a javaslat, a megállapodás, a döntés közlése, jóváhagyás, egyetértés.

Mindez jelzi, hogy a egyes kifejezésmód, valamint a szituációtól és a körülményektől függő vezetési stílus a legszerencsésebb. A tapasztalatok bővülésével az összecsiszolódás mentén kialakulnak a megfelelő és a leghatékonyabb megoldások módszerei, a vezetői fogások rendszere. A türelmetlenség, az akarokság, a mások által sugrott módszerek, az információhiányos döntés lehetőleg kerülendő. Nyilvánvaló, hogy amennyiben a vezetőváltás kifejezetten a munka- és viselkedéskultúra megváltoztatására irányul, más a megfontolások rendje.

Talán könnyen belátható, hogy más-más vezetői eszköz- és módszerparkot kell felvonultatni a bűnügyi munkát végzőknél, a közlekedéssel foglalkozó állománynál, a kötelékben végrehajtásra kerülő tevékenységek során vagy a határon szolgálatot teljesítők körében. Van, ahol a problémamegoldás, a kreativitás kibontakoztatása fontos; van, ahol a gondolatok, javaslatok érlelése indokolt; van, ahol a pontos, gyors szakszerű végrehajtás, az utasításoknak megfelelő cselekvés élvez prioritást. Az eltérő sávokban dolgozók vezetésének, irányításának természetesen van közös nevezője, ami valamennyi munkavállalóra vonatkozik, és a szervezet általános rendjéből, működési elveiből, céljaiból, feladataiból következik.

A vezető nagy erőssége és erénye a tolerancia tanúsítása. Ehhez előny lehet, ha a vezetőnek homogén feladatokat kell végrehajtania, továbbá ha beosztottjainak száma nem haladja meg a kritikus határt, és mindenkire a szakmai tudás, a fegyelmeztség, a pontosság, a kreativitás jellemző.

8.3.1. A vezetés egyes gyakorlati elemei

A feladatokat döntően határidőre kell végrehajtani. Ennek elmulasztása általában fejelemsértés. Ezért a munkatársak legfőbb igyekezete arra irányul, hogy azt mindenáron betartsák. De vajon milyen az elkészült anyag tartalma, minősége; ad-e megoldást, javaslatot az eredeti feladatra? Az idő, a színvonal, a teljesítmény, a kreativitás, a végiggondolás nemegyszer kizárják egymást. E követelményeknek harmóniában kell működniük. Kényszerek hatása alatt általában a határidő áll győzelemre, míg a többi elvárás teljesítése csorbát szenvedhet. És ekkor jön az ismételt átdolgozás, a már elkészített anyag módosítása, nemegyszer újrakészítése. Majd kiderül, hogy nem a határidő a legfontosabb, hanem a megfelelően felkészült munkatársak, az előremutató megoldások keresése, a feltételek biztosítása minden oldalról, az előkészítő munka tudatosabbá tétele.

A vezető kiemelt munkaszervezési feladata a leterheltség vizsgálata, a határidők megszabásánál a feladat, az azt végrehajtó vagy végrehajtók lehetőségei és felkészültségük színvonala, az adott feladatban való jártasság és sok más körülmény figyelembe vétele. Fontos a pontos, egyértelmű, közös értelmezés alá eső megfogalmazás, a kiindulási alapok tisztázása, a végrehajtás sarokpontjainak, esetlegesen a részhatáridőinek rögzítése.

A szervezet tagjai rendre azt érzik, hogy leterheltek. Ennek igazolása nem kíván bonyolult érvrendszert. A ténylegesen irreálisan sok munka, az egy főre eső feladatok magas száma, az abban való „elveszés” egy idő után egykedvűvé, beletörődővé teheti a feladatot végzőt. A határidők, a formai kényszerek szorításában igyekezete, akarata ellenére sem tud minőségben, tisztességesen teljesíteni. A sikerhez vezető teljesítés hiánya viszont gyorsan vezet a kiégéshez, a szellemi, erkölcsi, fizikai elfáradáshoz, a nemkívánatos menekülőpályák kereséséhez.

A bürokrácia mennyisége és megkövetelt minősége szinte fojtogató, jelentősen csökkenti az érdemi tevékenységre fordítható időt, a formai kényszerek pedig egyre inkább felülírják a munka tartalmi elvárásait. Ez nem rendőrségspecifikus jelenség, a közigazgatás más területeit is érinti. Az adminisztráción belül azonban megkülönböztethetők szükséges és vagylagos tevékenységek, jogszabályok által kötelezően előírtak, valamint a szervezeti fejlődés következtében erre rakódó, részben a szervezeti döntésen alapuló írásos feladatok. Az elsődleges és megkerülhetetlen adminisztráció mellett keresni kell a másodlagos adminisztráció visszaszorításának lehetőségeit. Mindez segíthet abban, hogy a tartalmi tevékenység megérdemelt prioritása helyére kerüljön. Az adminisztráció egy része fékezi, lassítja az érdemi munkát, időigényes, egyes esetekben jelentős erőket köt

le mind a munkatársakat, mind a vezetőket érintően. A vezető szerepe jelentős abban, hogy e kötelezettségeket ne gyarapítsa, hanem keresse az egyszerűsítés lehetőségét, és tegyen intézkedéseket az elviselhető arányok betartására. Az e téren mutatkozó folyamat valószínűleg visszafordíthatatlan, de az újabb és újabb programok harmonizálásával, az adatok transzformálásának, átadásának erősítésével, illetve speciális adminisztrációs rendszerek létrehozásával vélhetőleg sikeres lehet e kötelezettségek teljesítésének könnyítése.

Sok vezető úgy gondolja, hogy a gondolatok kialakulásának, kiforrásának, a kreativitásnak határidőket lehet szabni. *A szellemi tevékenység* ily módon történő számonkérése nem szerencsés. E feladatok egy része nem is egyszemélyes feladat. Célszerű megbeszéléseket, ötletbörzéket tartani és segítséget nyújtani a szerzőnek. Kívánatos, hogy a vezető is adjon kiinduló támpontot a készítőnek.

A vezetés gyakorlásához tartozóan ki kell emelni, hogy az emberek jó részének nem kell percnként megmondani, hogy mit csináljon. Számtalan kolléga tökéletesen tisztában van a tennivalóival, a célokkal, feladatokkal, nem kell ezt nap mint nap feleslegesen sulykolni. Természetesen és megfelelő minőségben teljesítenek. Aki helyesen cselekszik, azt hagyni kell dolgozni. Azok, akik eleget tesznek a követelményeknek, de résztvevői és hallgatói az állandó vezetői elvárások, követelmények hangoztatásának, előbb-utóbb úgy érzik, hogy a vezető velük sem elégedett. A munka és annak eredménye kettős értékelés alá kerül. A munkatárs úgy érzi, hogy a tevékenysége kifogástalan, a vezetői sugallat szerint pedig lenne még mit javítania. E feloldhatatlan helyzet számára csakhamar lelkiismereti kérdéssé válik, ami konfliktus forrása lehet, és a minőség visszaesését idézheti elő. A figyelmeztetésekre kevésbé vevők pedig – éppen az általánosságban elhangzottak miatt – nem veszik magukra az intelmeket, hacsak magatartásukat nem követi erőteljesebb vezetői fellépés. Nem szabad mindig mindenkit présben tartani, hiszen pont ezáltal válhat az adott módszer hatástalanná. A kényszer, a követelés, a fenyegetett állapot lehet, hogy ideig-óráig hatásos, ugyanakkor a vezetői munka egyik célja annak elérése, hogy a kollégák tevékenységüket, feladat-végrehajtásukat a szervezeti érdekeknek megfelelően, belső késztéseik, igényeik, önmagukkal szembeni elvárásaik érvényesítése mentén teljesítsék. E meggyőződés, hit, akarat, fizikai képesség és szellemi önvezérlés az az állapot, amely a leginkább kívánatos.

A vezetés nemcsak az emberek tömeges irányításáról, hanem a kollektíva egyes tagjainak személyre szabott meggyőzéséről, befolyásolásáról, tevékenységének inspirálásáról is szól. Az utasítások, parancsok ritkábban veszik figyelembe

az egyént, ezért a szituációhoz, a feladathoz, annak céljaihoz, a személy felkészültségéhez is igazítani kell a vezetői eszköz- és módszertárat.

A vezető óvakodjon attól, hogy munkakörön túli feladatokat követeljen, kényszerítsen ki, várjon el, netán – visszatérően – személyének kiszolgálását jelentő feladatokat határozzon meg. Ennek következtében az érintett elmarad a saját feladataival, majd pedig a vezető ezért kéri számon. Különösen nehéz olyan munkakörbe nem tartozó feladatokat végrehajtani, amelyre az adott személynek nincs képzettsége, képessége, és még csak segítséget sem kap annak végrehajtásához. Természetesen egy-egy esetben megoldhatóak ezek a helyzetek, de ebből a vezető nem csinálhat rendszert. Ha az új feladatokra nincs megfelelő ember, akkor arra szerencsésebb új státuszt kialakítani és betöltetni felkészült munkatárssal. Mindez a munkaszervezés része és annak következetes, visszatérő ellenőrzése, hogy a szervezet feladatait pontosan lefedik-e a munkaköri leírások, és ezenfelül olyan személyek töltik-e be azokat, akik maradéktalanul alkalmasak rá.

A vezető a célokkal, feladatokkal összhangban az arra felkészült kollégák körében lehetőleg biztosítsa az önállóságot. Ennek ténye és gyakorlata bizalmat sugároz, példát teremt, motivál, a szervezeten belül pedig jelzi az egyén felkészültségét, professzionalizmusát. Természetesen vannak helyzetek, amikor az egységes, egymásra épülő feladatok és az intézkedési körülmények nem alkalmasak az önállóság gyakorlására. Az önállóság indokolatlan elvétele, annak mérséklése és csak a vezető utasításainak megkövetelése kiskorúvá teszi az állományt, illetve annak egyes tagjait. Az önállóságtól való megfosztás jelentősen mérsékli a felelősségtudatot és a kreativitást. A vezető és a munkatárs nincs mindig abban a helyzetben, hogy a vezető közvetlenül közölje elvárásait. A kolléga bármikor kerülhet olyan intézkedési helyzetbe, amikor neki ott és azonnal kell döntenie arról, mit és hogyan csináljon. Nincs idő tanácsot, utasítást kérni, konzultálni. Az önálló intézkedésben, tevékenységben járatlan munkatárs nagyobb eséllyel hozhat rossz döntést, vagy tanúsíthat nem megfelelő magatartást.

A vezető egyik alapvető feladata a fegyelem fenntartása. A vezető ezzel kapcsolatos teendőit normák szabályozzák. A fegyelem fenntartása óhatatlanul hozzátartozik a szervezethez, a feladathoz, valamint a szervezeti, közösségi rendhez. A vezetőnek van lehetősége differenciálni, fokozatosságot tartani. Mérlegelnie kell a fegyelemsértés összes körülményét, és azok alapján kell a döntését meghoznia. A mérleg serpenyőibe el kell helyezni a közösség érdekeit, az egyén szerepét, a fegyelemsértés súlyát, az azt elkövető egyén addig tanúsított magatartását, eredményeit és még sok minden mást. Ami elintézhető

szóban egy beszélgetéssel, azt azzal kell lezárni. A fenyítések száma nem biztos, hogy az állomány alkalmasságának vagy alkalmatlanságának a tükre. A vezető e körben lehetőleg tartózkodjon a kivételezéstől, vagy ha úgy gondolja, hogy annak megfelelő erkölcsi, emberi vagy egyéb okai vannak, azt legyen képes megindokolni.

A vezetői munkának része az ellenőrzési kötelezettségek teljesítése. Az ellenőrzés egy megismerési, visszacsatolási rendszer. A vezető ne mondjon le az ellenőrzés segítő, meggyőző, visszatartó, nevelő és következetességre szoktató jellegéről. Az emberséges, alapos, visszatérő ellenőrzés az egyik garanciális eleme a közösség helyes úton tartásának, az értékek közvetítésének, a kollektíván belüli egyensúlyok fenntartásának. A bizalom nem jelenthet ellenőrizetlenséget, az ellenőrzés pedig nem jelent bizalmatlanságot. A közösség tagjai között lehetnek olyanok, akiknek segítése szükségessé teszi a kontrollt, a felügyeletet, és az sem garantálható, hogy a kollektíva valamennyi tagja mindig mindent kellő minőségben és mennyiségben teljesít. Az ellenőrzés szervezeti önkontroll, olyan információs tükör, ami reprezentálja az eredményeket, a hibákat, és utat mutat a kijavítást és további tevékenységeket illetően. Az esetlegesen előforduló hibák a legjobb példák a tanulásra, illetve a tapasztalatok hatékony begyűjtésére.

A vezető lehetőleg kerülje a túlhajszoltnak tűnő tevékenységet, így vigyázzon a rend, a fegyelem-, a munka-, a követelmény-, a teljesítmény-, a határidő-mániákkal. Mindez része vezetői munkájának, de ezek állandó hajszolása, emlegetése, naponta többszöri elmondása már nem mindig inspirál, hanem zavart, félelmet, bizonytalanságot, enerváltságot, legvégül érzéketlenséget keltet. E témák állandó sulykolása ugyancsak kiskorúvá teszi az állományt. Akik teljesítik, unják, akik nem teljesítik, csendben mosolyognak. Csak az utóbbi réteggel kell foglalkozni.

A parancsok, utasítások szüntelen hangoztatása devalválja azok tartalmát, egy idő után súlyukat veszítik, és akkor nem fognak igazán működni, amikor valóban ezen eszközök és módszerek kellene a tevékenység irányításához. Ezért az ilyen eszközökkel és módszerekkel azokban a situációkban, helyzetekben éljen, amikor annak eljön a helye, ideje, és a végrehajtás azt indokolja. Tévedés ne essék, ez nem szolgálhat alapul a szigorúbb formák alkalmazásának hanyagolásához, csupán arra int, hogy azokat a feladathoz kell igazítani.

A vezetőnek jól kell gazdálkodnia a humán erőforrással, nem pazarolhatja az emberek idejét, energiáit. Bizonyos szervezeteknél elengedhetetlen a tartalékképzés, továbbá biztosítani kell a váltást, a pihenőidőt, a regenerálódást. A munkatársak munkájára holnap és holnapután is szükség lesz. A kifáradt

állomány érzéketlenné válik, gyakrabban hibázik, türelme hamarabb elkopik, hajlamosabb a szabályok figyelmen kívül hagyására. Mindez nem biztos, hogy javadalmazással kezelhető. Ezért szükséges és fontos, hogy a vezető kiemelt figyelmet szenteljen embereinek.

A „vezetési holtpontra” jutó vezetőnek külső segítségre van szüksége feladatainak ellátásához. Az idevezető út összefügghet a tapasztalatlansággal, a feladatok összetorlódásával, bizonyos ügyekben való elbizonytalanodással, vezetői krízishelyzet kialakulásával, a munkatársakkal való konfliktusok gyakoribbá válásával, a felsőbb utasítások végrehajtásának nehézségeivel, esetleg vezetőjével való nézeteltéréssel bizonyos kérdésekben stb. E helyzetekben elkél az emberi, szakmai segítség. Minderre felkészült, szakmailag alkalmas bizalmi viszonyban álló személy megkeresése és igénybevétele lehet indokolt. Már a problémák megbeszélése, kibeszélése, újragondolása, addig fel nem merült érvek keresése és feldolgozása is oszthatja a szakmai, érzelmi feszültségeket, tágítja a vezetői munka horizontját, hozzájárulhat az aggályok eloszlatásához, új utak és megoldások kereséséhez.

E vezetési holtpontok mindenkivel előfordulhatnak – fáradtság, stressz, kiegész, túlterheltség és még számtalan ok miatt. A vezető elmagányosodása és magára maradása számtalan további nemkívánatos magatartásának okául szolgálhat. A vezetőkről való gondoskodás ugyanúgy része a belső szervezeti kultúrának, mint ahogy a munkatársakkal való bánásmód. Őt is megilleti a szervezet és a vezetője által nyújtott bizalom, a segítség kérésének lehetősége, a coach vagy mentor igénybevétele. Számára is biztosítani kell a támogatást, problémáinak megoldását, tanítani számára a legcélravezetőbb vezetői fogásokat. E körülményt sokan magukba fojtják, szégyennek tartják, nem beszélnek róla. Pedig mindez feltárható, javítható és kezelhető.

8.3.2. A meglévő és egy ideálisabb szervezeti kultúra

A szervezetben helyet foglalók tudásának, akaratának, együttműködésének megfelelő motiválással lényegesen tartósabb szervezeti élet valósítható meg. Ehhez természetesen szükség van a külső környezeti igények, követelmények figyelembevételére és a szervezet tagjai igényeinek, elvárásainak teljesítésére.

A vezető elengedhetetlen feladata a kultúra fejlesztése. Ennek akkor tud eleget tenni, ha nyitott a szervezeti kultúra tartalmának vizsgálatára, és szembe tud nézni a kultúrát bemutatni képes „van” és a „kell” viszonyával.

A „van”, azaz a létező kultúra nem jelent teljes azonosságot és vitathatatlan behódolást mindenki részéről. A „van” tartalma magában hordozza az állomány ellátottságát a fizetéstől kezdve a ruházaton át a technikai eszközök és az infrastruktúra rendelkezésre állását, a vezetők magatartását, az elosztás rendjét, a javadalmazás mikéntjét, a közösségek belső állapotát és még számtalan tényt, körülményt.

A „van” ugyanakkor nem jelenti azt, hogy nem lehet jobb, hogy nincs mit javítani, módosítani, másképp csinálni és értelmezni. *A szervezeti kultúra változó kultúra, amelyre számtalan külső és belső tényező, körülmény gyakorol hatást.* A változás elemei között léteznek alig észrevehető változások, és vannak gyakrabban változó elemek. A változás tudatos előidézése esetén a változtatás kiterjedhet a kultúra egyes részelemeire, egyes szervezeti elemekre vagy az egész szervezetre, szervezetrendszerre.

A „kell” az, amit a tagok másképpen, könnyebben, egyszerűbben szeretnének elvégezni, ami helyett újat, hasznosabbat tudnak elképzelni. A „kell” a kíváncságot; egyfajta kritika is a meglévő „van” kategóriával szemben. Az állomány igényei, elvárásai támpontokat adhatnak a vezetőknek, a vezetésnek arra nézve, hogy mely területeken kell változtatni, milyen igényeket kell sürgősen kielégíteni, és mely kívánságokat kell pontosítani és számba venni a teljesítést. Az állomány elégedettsége az eddigieknél nagyobb figyelmet érdemel. Az állomány megtartása a gazdasági körülmények javulásával, a versenyszférában érzékelhető bérszínvonal emelkedésével nehezebbé válhat. Az állomány csökkenése a feladatok változatlansága mellett túlterhelést idézhet elő, amely újabb eltávozási spirált indíthat el. Érzékeny egyensúlyt kell tartani a feladatok, a feltételek, a javadalmazás, az elégedettség között. Az egyensúly megbomlása veszélyeztetheti a szervezet egészének tevékenységét, a munka színvonalát.

A vezető kiemelkedő szerepe abban kell, hogy megjelenjen, hogy képes felismerni és támogatni a „kell” állapotának elérését. A „kell” dimenzióban nemegyszer felmerülnek az infrastruktúrával, a vezetési stílussal, a szervezet működési viszonyaival, a munkahelyek felszerelésével kapcsolatos magasabb vagy más elvárások. Hasonlóan nehezményezett a túlzott bürokrácia, a statisztikai szemlélet, a jogszabályi változások nyomonkövethetőségének nehézsége.

Összegzés

A vezetői munka nem fehér vagy fekete. Számptalan árnyalattal jelenik meg, és lehet, hogy a színének eldöntése sem egyszerű. A vezető minden egyes napja más és más. Mindennap szolgáltnia kell a szervezetet és kollégáit; folyamatosan kell tanulnia, majd döntéseiből, illetve azok eredményeiből le kell vonnia a későbbiekben hasznosítható következtetéseket. Ez az elmaradhatatlan önépítés, a személyiségének belső emberi és szakmai tükrében való önvizsgálata az igazi jellemformáló, amiről egy felelősséggel, lelkiismerettel bíró ember nem mondhat le. Ha lemond, tulajdonképpen önmagáról is lemond.

A szervezeti kultúra az a szellemi, szakmai, erkölcsi tartalék, az az erő, amely a vezető általi inspirációra, továbbá a munkatársakkal együttműködve számptalan új ismeret megszerzésére és érték teremtésére alkalmas. Ehhez szükséges a fegyelem, a harmonizáltság, a vezetői bölcsesség és a példamutatás, a belátható és megvalósítható vízió, az értelmes előrevívő és sikerre vezető munka, az állomány tagjainak belsőből fakadó önvezérlése, egymás, a szervezet, valamint a feladat iránti felelősség érvényesülése.

Ahhoz, hogy mindez valóság legyen, szükség van a belső viszonyok őszinte, rendszeres, kendőzetlen megismerésére. Elengedhetetlen valamennyi érintett személy jobbitó szándékú részvétele, együttműködése. Megkerülhetetlen a változások figyelembevétele, az ahhoz való alkalmazkodási kultúra javítása, az állomány felkészültségének növelése, ismereteinek állandó bővítése. Egyre nő azok táborá, akik érzik, értik a téma fontosságát, ismerik saját vezetői létük megkerülhetetlen alapjait, és e felismerés alkalmat ad számukra, hogy egyre felkészültebben, körütekintőbben végezzék vezetői munkájukat, a szervezet, a munkatársak és nem utólsó sorban az állampolgárok javát szolgálva.