

## AZ INTEGRÁLT INTÉZMÉNYI ÉS TEVÉKENYSÉGI MŰKÖDÉS KOMPLEX MEGKÖZELÍTÉSE A VEZETÉS-IRÁNYÍTÁS OLDALÁRÓL

Az egyre összetettebb, integrált, gyors és hatékony megoldást követelő biztonsági, rendészeti/rendvédelmi problémák és kihívások kezelésére számos megoldás született/születik a rendészet/rendvédelem területén. A gyakran technikai, technokrata megközelítések nem tükrözik a folyamat, rendszer és hálózatos szemléletet, gyakoriak a gyors eredménnyel kecsegtető elgondolások, a politika siettetett kiszolgálása, a szakmaiság marginalizációja. A környezeti feltételeket vizsgálva feltételezhető, hogy a szakmai vezetői gondolkodás átstrukturálása nem következett be, az újra való fogékonyság mellett a régi beidegződések tovább élnek és generálisan hatnak. Az előadás alapjául szolgáló tanulmány a gondolkodásmód és problémák megközelítésének, megoldásának, a döntés-előkészítésnek a komplexitására irányítja rá a figyelmet egy elvi modell felvázolásával, amely a stratégiai, minőségügyi, környezettudatos, biztonság tudatos szemléletet is integrálja. Az integrált szervezeti formációk kialakítása a bonyolult, összetett problémák hatásmechanizmusát tükrözi vissza, működtetésük az ún. „következmény-kihívások” kategóriájába tartozik, ugyanis a létrehozást elrendelő rendszerint nem gondolkodik az új szervezetek működtetésének következményeit illetően, ez „automatikusan” a vezetés-irányítás felelősségévé válik.

### Bevezetés

A XXI. század első éveinek meghatározó jelentőségű folyamatai arra utalnak, hogy a különböző típusú változások irányának meghatározása, előrejelzése egyre bizonytalanabb. A világejlődésben jellemzővé vált a nagyjelentőségű, korszakokat formáló transzformációk korábban nem tapasztalt mérvű koncentrációja. Következményeik, kölcsönhatásaik sokoldalúak és számos vonatkozásban bizonytalanabbá teszik a fejlődés kilátásait. A kihívások napi aktualitássá váltak. Sok esetben keveredik a természeti (környezeti-evolúciós vagy revolúciós, az emberi tevékenység által befolyásolt folyamatok), vagy társadalmi (életminőségi, gazdasági, demográfiai, közhangulati, biztonsági stb.) kihívások hatásmechanizmusaira való reagálás. Valóságos ok-okozati lánc alakult ki, amelyben valamely okozat egy jelenség okává is előléphet. Ennek megértése, értelmezése és kihasználása a hagyományos gondolkodás kereteit feszegeti, jól illik ide Einstein sokat idézett mondása: *„Nem lehet megoldani problémákat ugyanazzal a gondolkodásmóddal, aminek a következményeként létrejöttek.”*

Szokás a „nagy dolgokat” előtérbe helyezni. De kérdés, hogy kinek mi számít nagynak, aktuálisnak, fontosnak. Az ezredforduló a rendvédelmi szervek életében is sok változást hozott. Gondoljunk csak 2001. szeptember 11-re, a terrorizmus hatásmechanizmusának változásaira, az euro-atlanti integráció következményeire, a regionális válságokra, konfliktusokra stb. Ezek mind változásokat hoztak. Nem véletlen, hogy a változásokról és elvárásokról sok szó esik. A megközelítés elég heterogén, de

mindegyiknek általános kicsengése, hogy jobban, olcsóbban, vagy ha úgy tetszik gazdaságosabban kell megfelelni az elvárásoknak. Ez sokszor sugallja magát a megoldást is. (Helyzetelemzés nélkül az „elvárt” megoldások súlyos következménnyel járhatnak.)

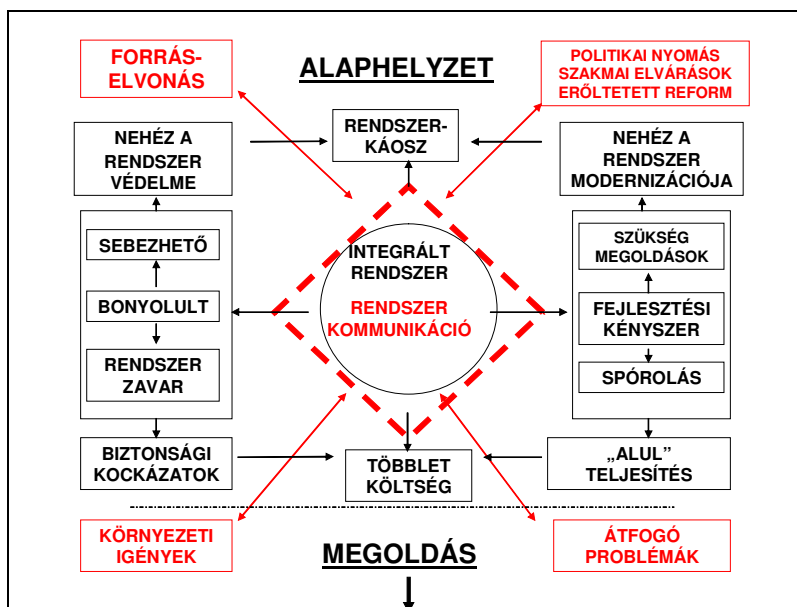
A haszon alapú szemlélet az üzleti szférában teljesen természetes, ám ha ezt a rendészeti/rendvédelmi működésben is (a fiskális szemlélet egyoldalú érvényesítésével) meg akarja a döntéshozó valósítani, akkor ez a bázisalapú tervezésen felnőtt nemzedékek számára valós kihívást jelent, és újabb kihívásokat indukálhat.

Az integrált szervezeti működés<sup>56</sup> nem új keletű dolog, mégis most a szervezeti működésben kérdések sorozatát vetíti előre. Jellemző, hogy a problémák megoldása következtében újabb kihívások jelentkeznek. Ilyen kérdéskör az integráció is. Milyen helyzet alakulhat ki egy szervezeti integrációt követően? Nyilván a politika elégedett, mert megvalósult az elképzelése, de jure megtörtént az aktus. Hogy de facto is így van, az már más kérdés. Itt jön képbe a vezetők felelőssége.

A kihívások kezelése egyfajta problémamegoldás. A problémamegoldás megértéséhez kell a fogalom fogalmának a megértése. Ha megoldunk egy problémát, rendszerint ezáltal újabbak jönnek létre. Ha nézzük a szervezeti integrációt, akkor magától értetődő új probléma az integrált szervet működtetése.

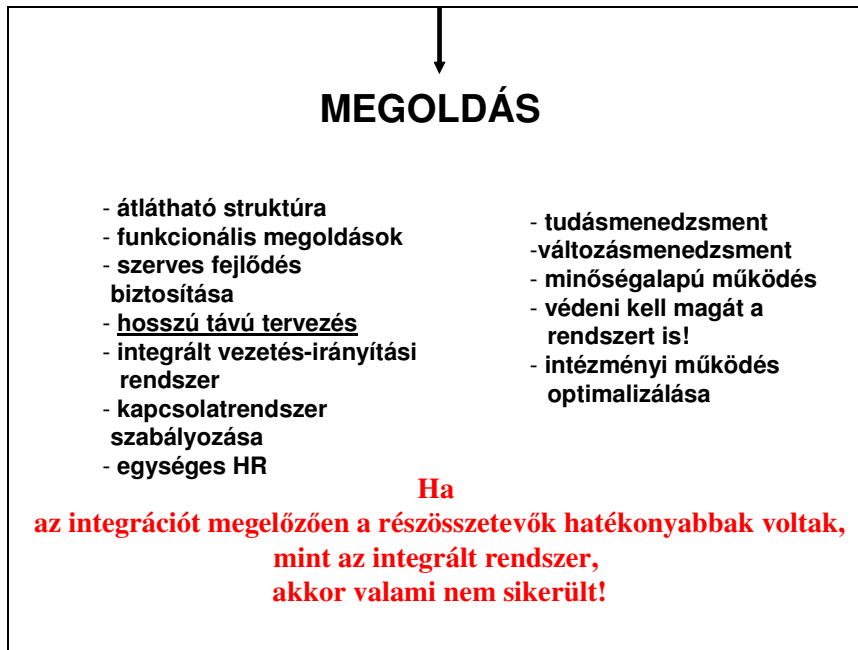
A lényeg a következmények kezelésben van. Vajon hogyan lehet olyan helyzetet teremteni, hogy az elvárt gyors, rövid távú eredmény ne generáljon hosszú távra kiható újabb problémákat?

Az integrált rendszerek – az alábbi ábra szerint – a homogén szervezeti formációkhoz képest bonyolult működést feltételeznek.



<sup>56</sup> Teke András: Az integrált rendvédelmi működés stratégiai összefüggései, Határrendészeti Tanulmányok IV. évf. 2007. 1. szám 4-32. o.

Miért van ez? Az integrált szervezet rendszerint egy változási folyamat érdekmotivációs terméke, amelynek fő funkciója éppen a változások kezelése lenne. Az új szervezet már nem működhet úgy, mint bármelyik korábbi szervezeti formáció. A „jól bevált dolgok” folytatása csak egy rövid ideig viselhető el társadalmilag, mert nem ezért lett az integrált szervezet létrehozva, hogy minden maradjon a régiben. Az integrált szervezetek társadalmi felelőssége fokozottan jelenik meg. A korábbi több biztonság-szolgáltató helyett az integráció által kevesebb lesz, bizonyos téren akár monopóliumhelyzet is kialakulhat, és természetesen kezelni kell ennek a következményeit is. A megoldások rendszerint adottak, kérdés, hogy felismerik-e azokat a megoldásért felelősök.



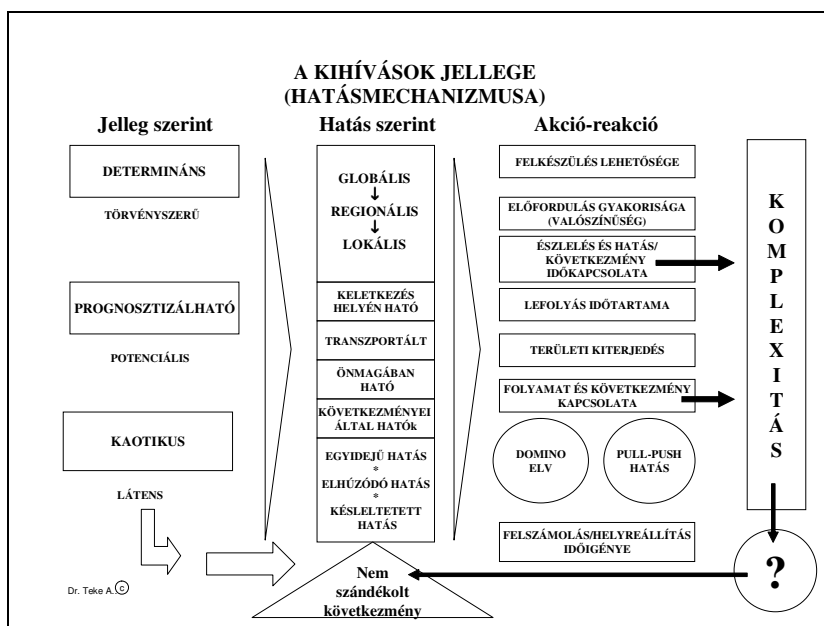
Az integrált szervezetek esetében a korábbi hierarchiák valamilyen szintű továbbéléssel hálózatot hoznak létre, amelynek kapcsolódási pontjai a vezető-irányító-menedzseri lánc egyes szemei, vagy a folyamatok input-output kapcsolódásai. Ez egy teljesen új szemléletet feltételez az integrált szervezet menedzsmentjétől. (Ha ilyen nincs, akkor célszerű mielőbb létrehozni.) Melyek azok „következmény kihívások”, amelyekkel foglalkozni célszerű?

1. A kihívások jellege.
2. A problémamegoldás.
3. Tervezési paradoxon.
4. A döntések hatása.
5. Szemléletváltási kényszer.
6. Tudatosság.
7. Fenntarthatóság rendvédelmi értelmezése.

8. Folyamat-rendszer-hálózat mint szemlélet.
9. Tudásmenedzsment.
10. Érték-értékrend-értékszavar.
11. Integrált megoldások.
12. Formális-informális. („Használati utasítás”) Szakértők háborúja.
13. Szolgáltatás kérdése.
14. „Piaci” szereplők.
15. Szervezeti kultúra. (A nagy „jéghegy”).
16. Képességtervezés lényege.
17. A „nagy társasjáték”, avagy mire figyeljünk?

### 1. A kihívások jellegét, természetét is jól kell érteni

Mindenkinek mást jelent a kihívás. A kihívásokat érdekeltség, érintettség és következmény alapján célszerű célcsoporthoz és kezelési mechanizmushoz kötni. A változásokat csoportosíthatjuk lényegi, formai, méret, időbeni lefolyás, illetve a változások gyakorisága szerint.<sup>57</sup> A változások vagy csak a működést érintik, vagy strukturális hatással is bírnak. Az, hogy mi a lényegi módosulás, a mennyiségi és minőségi változók aránya határozza meg. Változást alakí, alakzati módosulások, szervezeti, strukturális és architektúrális változások jelentenek, amelyek a lényegyet lehet, hogy közvetlenül nem érintik, de radikális folyamatot is kiválthatnak.



<sup>57</sup> Vajda György dr.: Kockázat és biztonság, Akadémiai Kiadó Budapest, 1998

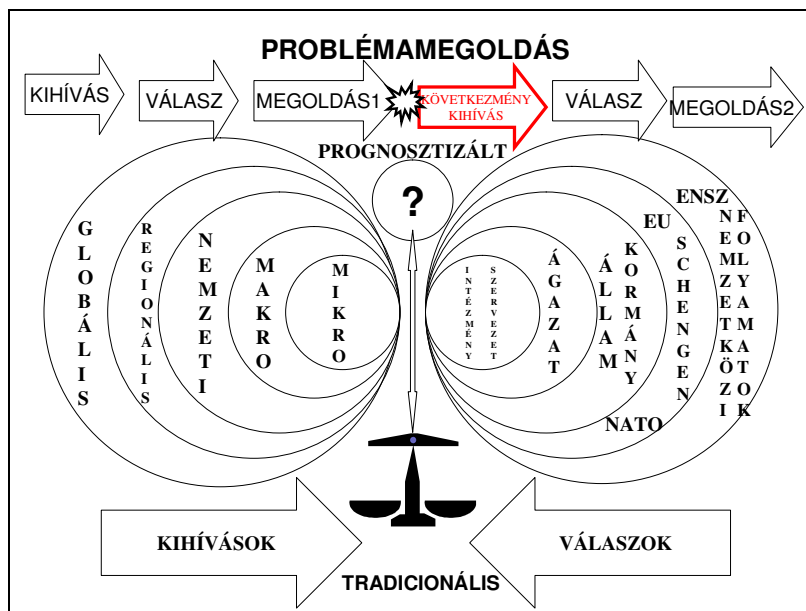
Méret szerint a változások lehetnek mikro, mini, közepes, nagy és teljes méretű változások. Időbeni lefolyás alapján megkülönböztethetők lappangó (látens), lassú, fokozatos (lépcsőzetes, evolúciós), ciklikusan ismétlődő, hirtelen (robbanásszerű, előzmény nélküli, nem várt hatású) módosulások.

Amiről a tanulmányban szó lesz, az ún. következmény-kihívások kategóriájába tartoznak. Ahhoz, hogy azt a kihívást kezeljük, amely a kompetenciánkba tartozik, ismerni kell a kihívások teljes rendszerét, mert enélkül nem határolhatók be kompetenciahatárok és nem fogalmazható meg a valós probléma.

## 2. A problémamegoldás

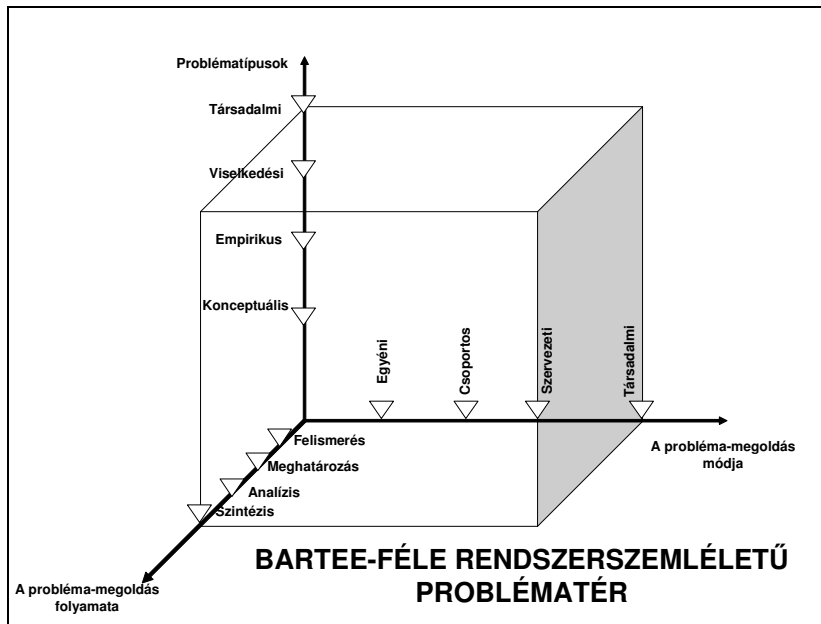
A megoldást rendszerint a pillanatnyi elváráshoz igazítjuk. (Ez sajnos jellemző és a következmények alakulásának egyik fő okozója!)

A megközelítés rendszerint nem azért eltérő, mert logikai hiba került a gondolkodásba, hanem mert eredendően másképp érzeljük a problémahelyzeteket.<sup>58</sup> A valós problémamegoldás nem az egyetlen megoldást keresi, hanem a jó megoldást. Ha ezt előre „sugallják” akkor nem problémamegoldásról van szó, hanem feladat-végrehajtásról, és a probléma-megoldásra kötelezett kivár, hogy megkapja a szükséges instrukciót. Ezt mutatja be a két következő ábra is.



<sup>58</sup> Baracska Zoltán-Velencei Jolán: Problémamegoldás.

[www.mba.bme.hu/data/jegyzet/velenceijolan/problemmegoldas\\_2006.pdf](http://www.mba.bme.hu/data/jegyzet/velenceijolan/problemmegoldas_2006.pdf), (2008.03.03-i letöltés.)



A problémamegoldást nehezíti, hogy a helyzetfeltáró elemzési fázis rendszerint elnagyolt, nem cél megismerni a probléma környezetét, azokat az állapotokat, körülményeket és lehetőségeket, amelyek hatással vannak magára a problémára, és befolyásolják annak megoldhatóságát, hanem azonnal az eredményre (adott esetben az elvárás formális teljesítésére) koncentrálnak. Nem az okot keressük, hanem sokszor a vélt okozót (felelőst).

A folyamat-rendszer-hálózatos szemléletű elemzések rendszerint elmaradnak, pedig az elemzés eredményeként kialakítható modell stabil alapot és keretet szolgáltat a megoldási alternatívák meghatározásához, a megalapozott döntéshez és a megvalósításhoz.

Az analízis fázisában készített állapotfelvétel mindig meghatározó szerepet tölt be a további munkában, célja, hogy a jelen állapotra és a jövőben várható változásokra vonatkozóan is pontosan rögzítse a probléma környezetének sajátosságait, a működés feltételeit és folyamatait, definiálja a rendszer viselkedését, valamint a kritikus elemeket és pontokat. Sajnos éppen az aktuálpolitikai megközelítés miatt nehezen készülhetnek reális és komplex helyzetértékelések.

Pedig ennek a fázisnak különösen nagy jelentősége van, hiszen a döntés eredményessége, a megvalósítás sikere attól függ, hogy a megoldás hogyan tud a szervezeti célokkal összhangban a meglévő (integrált) rendszerhez illeszkedve, és annak működését támogatva funkcionálni, mennyire képes hosszú távon problémamentessé tenni a rendszert. Éppen ezért vizsgálni és elemezni kell az alábbi területeket:

- Milyen külső tényezők befolyásolják a vizsgált szervezet vagy szervezeti egység tevékenységét?
- Kik a partnerek, érdekeltek, érintettek stb. velük milyen kapcsolatban vannak?
- Hogyan lehet befolyásolni az érdekeltek magatartását és az igényeiket?

- Mik a külső kényszerítő tényezők, kik a versenytársak, ezek milyen stratégiát követnek, mely területeken vannak jelen, mire számíthatunk velük kapcsolatban a jövőben?
- Melyek azok a szabályok, előírások, amelyeket követni, esetleg módosítani kell?
- Melyek azok a tényezők, amelyek meghatározó szerepet játszanak a működésben, amelyek befolyásolják a sikert, vagy amelyek akadályozzák a sikeres működést?
- Mi az ágazati/szervezeti/funkcionális stratégia, mik a célok?
- Milyen a szervezeti struktúra, a szerepek és az egyéb szervezeti komponensek kapcsolata?

Annak érdekében, hogy választ kapjunk a fenti kérdésekre, alaposan meg kell vizsgálni a rendszer egészét és a kérdéses területet a funkcionalitás, a folyamatok, a feladatok és a szerepek, a „termékek/szolgáltatások” vonatkozásában, és részletesen el kell végezni a funkciókhoz kapcsolódó tartalomlemezést.

A rendszer vizsgálatának fenti megközelítése és leírása lehetővé teszi a rendszerfunkciók egyértelműsítését, amellyel egzakt módon megfogalmazhatók a problémamegoldással kapcsolatos elvárások, definiálhatók a rendszer funkcionális igényei, és kifejezhetők az elvárási prioritások.

A szervezet és kapcsolatrendszerének feltárása után alapos vizsgálatot kell végezni a probléma, most már ténylegesen definiálható okaival kapcsolatban, fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek befolyással vannak a probléma keletkezésére.

A megoldási modell ismeretében a szakterület szakértői, valamint az elemző munkatársak közösen pontosítják a problémákat, és a probléma-okok elemzésével, a következtetések levonásával felvázolják a lehetséges megoldásokat.

A szervezeti diagnózis valamint a problémaelemzés eredményeinek ismeretében javaslatokat kell tenni a probléma megoldására, majd ezeket az alternatívákat valamilyen egzakt módszerrel ki kell értékelni. A kiértékeléshez számos megoldás áll rendelkezésre. (Ezek alkalmazása még nem elterjedt, kivétel néhány kezdeményező vezető eseti próbálkozása.) Az alternatívák kiértékelését követően javaslatot kell tenni a döntési változatra, indokolva/bizonyítva a megvalósítás várható eredményeit.

Azt az alternatívát, amely a döntési változat lett, pontosan specifikálni kell olyan precizitással, hogy az megvalósítható legyen. Nos, itt kezdődik a probléma, mert a döntések rendszerint megelőzik a döntés-előkészítést!

Ezzel visszanyarodtunk a problémához. Az integráció korunk jellemző megoldása az egyre összetettebb problémák és kihívások kezelésére. Megoldás vagy cél, lehetőség vagy kényszer, verseny vagy kooperáció, szerves fejlődés eredménye vagy evolúcióidegen döntés: az integráció sokféle lehet az érdekérvényesítés mechanizmusa, a folyamat előkészítettsége, kivitelezése, továbbélése és fejlődése szempontjából is.

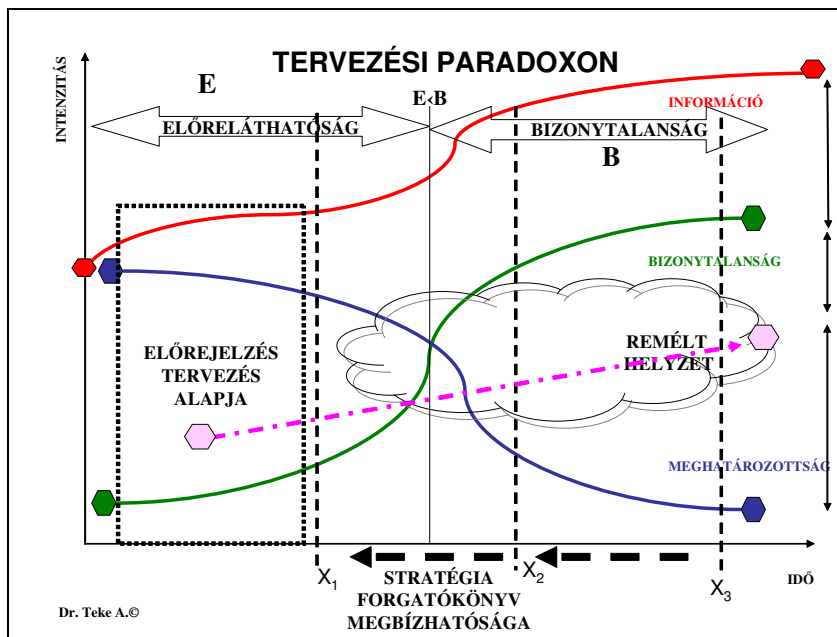
A kényszerhelyzetek kezelése rendszerint csak átmeneti feszültségoldást jelent, mert az így születő megoldások nagy valószínűséggel újabb kérdéseket, problémákat vetnek fel. Izgalmas kérdés, hogy az integráció következményei a hatásmechanizmus mely tartományába esnek?

### 3. Tervezési paradoxon

Az EU-csatlakozás folyamata gyökeres változásokat hozott többek között a tervezési rendszerekben is. Ami a leglényegesebb vonás, az a környezet módosulásában, a szemlélet, valamint az időtávlatok tekintetében figyelhető meg. Elvárás, hogy hosszú távra

tekintsünk előre. Az NFT-II. is 2007-2013 közötti időszakot fog át, a programok futamideje is kiterjesztett. Ezzel együtt a tervezésben egy paradox helyzet alakult ki.

Az informatikai és elektronikai technika és technológia fejlődése következtében hihetetlen mennyiségű és minőségű, feldolgozott, sok esetben valós idejű információ áll rendelkezésre. Ez azt jelenti, hogy viszonylag nagy időtávra meglehetősen biztonsággal lehet tervezni, mert az információk sokasága és feldolgozottsági szintje minimálisra csökkenti a bizonytalanságot. Csakhogy a változások kiszámíthatatlansága, gyakorisága miatt az információk tartalma módosul, hirtelen környezeti változások következnek be, amelyek a tervek felülvizsgálatát igénylik. Emiatt a tervezési időtávok lerövidülnek. Tervezhetnénk, de nem tudni, hogy a tervek mennyire megalapozottak. Paradox helyzet állt elő.



A kiszámíthatóság fontossága mellett az elfogadhatóság is fontos szerepet kapott. A közösségi működésbe csak a jól definiált és kompatibilis elemek illeszthetők be, így a stratégiai előrelátás a jövőbeni eredményesség megalapozásának egyik prioritásává vált, a tervezhetőség pedig egyre nehezebb, ez tehát egy újabb paradoxont eredményezett. A tervezhetőség paradoxonját. Ez a folyamat tetten érhető valamennyi rendvédelmi szervnél, a különbségek az érdekek köthető dimenziókban lehetségesek, illetve mutathatók ki.

A döntés-előkészítés és döntés során szükséges minden esetben a hatásvizsgálatokat elvégezni, a forrásbiztosítás kérdéseit kiemelten kezelni.

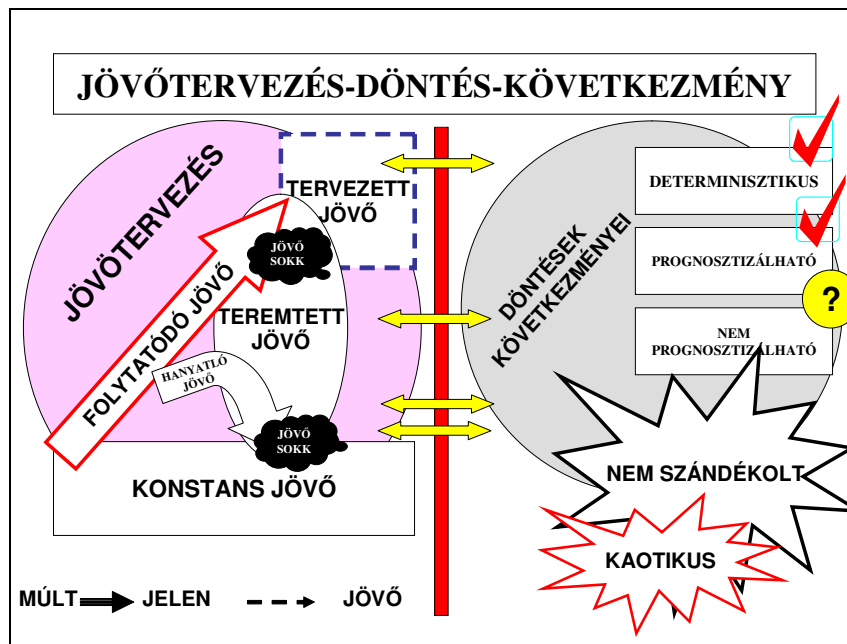
Sajnos korunkra jellemző, hogy a döntéseket aktuálpolitikai tényezők determinálják: rövid távú, gyors, látványos, nem túl drága, PR-értékű, hangzatos megoldás a lényeg. Hogy azt követően mi lesz, az már a következő kormányzati ciklus kérdése lesz.

Ennek is betudható, hogy a politika a szakmát 1-2 éves stratégia „gyártására” kényszeríti, a programok keverednek a stratégiákkal, az előzmények és a következmények figyelmen kívül maradnak. A rendészeti szervek nem határolhatják el magukat a politikától,

de sok esetben a pártpolitikai érdekérvényesítés erősen keveredik az általános politikával, és a direkt függőség furcsa helyzeteket teremthet a politika és szakma között. A tervezés tehát nem az elvárható elveket követi, hanem a hatékonyságra törekvés 22-es csapdájába esett.

#### 4. A döntések hatása

A döntési folyamatnak tehát tartalmaznia kell(ene) a következmények felmérését is. Az már eredménynek lenne betudható, ha egy döntésnél a várható nem szándékolt következmények valószínűségét a döntéshozó felelősséggel a tolerálható határon belül jelölné meg. A nem prognosztizálható következmények kezelése az igazi probléma!



A problémamegoldás folyamatát alapul véve indokolt mérlegelni. Minden döntésnek van törvényszerűen bekövetkező, determinált következménye. Kellő szakismeret birtokában ez jól definiálható. Hasonlóan megfelelő hatékonysággal lehet előre jelezni bizonyos következményeket, feltéve, ha a folyamat-rendszer-hálózatos szemlélet tetten érhető. A „kierőszakolt eredmények” esetén a következmények vizsgálata rendszerint marginálisnak minősül. A közönséges „nem szándékolt” következmények rendszerint járulékos mellékhatásként jelentkeznek, de ha a hagyományos lineáris megközelítéssel nem kezelhetők, könnyen kaotikus hatásúak lehetnek. Ez pedig az eredeti döntésre is komolyan visszahat. Nem véletlen a döntések következményeinek vizsgálati párhuzama a jövőtervezéssel. Mi marad, mi változik, mi folytatódik, de idomul a folyamatokhoz, mi tűnik el, mi lenne a terv szerint, mi lett valójában? Ezek fontos kérdések. Egyenesen függenek a döntésektől, azok következményeitől. Az integrált problémák esetében a döntést is ennek megfelelően kell előkészíteni.

## 5. Szemléletváltási kényszer, változásmenedzsment

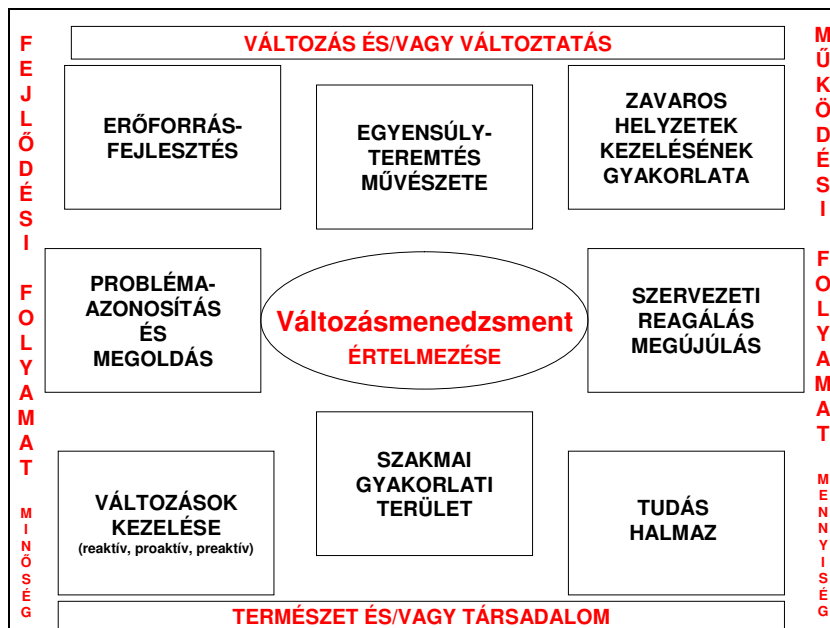
Fontos annak az ismerete, hogy egy integrált szervezet a változások mely stádiumában van. A jelen állapotot célszerű elhelyezni a múlt (kiindulás), a változás (átmeneti), a kívánt (tervezett, cél) képzeletbeli időszakában. Ezáltal látható lesz, hogy a hol tart a szervezet, illetve a folyamat. Ehhez természetesen feltételezhető, hogy valós változásmenedzsment működik. Az integrált működésben markánsan jelenik meg az a népi bölcsesség, miszerint: „Aki el akar érni valamit, az keresi a megoldást, aki nem, az kifogásokat keres.” S természetesen talál is. Azt le kell szögezni, hogy csak komplex megoldások jöhetnek szóba, s az integrált szervezet vezetőjének a felelőssége, hogy milyen szemlélettel, igényel, hatékonysággal alkalmazza a megoldási lehetőségeket egy új minőségi szintre emelve a szervezeti-tevékenységi-kapcsolati mutatókat.

Milyen kérdéseket tegyünk fel a változásmenedzsment kapcsán?<sup>59</sup>



Mivel járnak a változások? Mindenekelőtt átalakulnak a szervezet lényeges jellemzői, a tevékenységi struktúra, a folyamatok, az alkalmazott eljárás-technológiák, a teljes szervezeti hierarchia belső tartalma és megjelenése, a szervezeti kultúra, magatartási normák. (Tehát a változások 2 nagy csoportját vizsgálva lehetnek „morfostatikus” változások, amikor csak az „üzemállapot” változik, a szervezet nem, vagy „morfogenetikus” változások, amikor a szervezet is módosul = átszervezés, szervezetfejlesztés, integráció stb.)

<sup>59</sup> Teke András: A változások kezelése. Határőrségi tanulmányok 2003. 2. szám



Mi lehet a változások célja? A szervezeti hatékonyság növelése, speciális képességekre alapozott önállósági létjogosultság, versenyképesség, versenyelőny, költségtakarékosság stb.

Hogyan lehet a fejlesztést végrehajtani? Fokozatosan, lépésenként, (inkrementális fejlesztés) vagy a szervezet egészére kivetítve, teljes, átfogó, radikális átalakítással (újjászervezéssel). A fokozatosság szimpatikusabb, de elhúzódhat, és torzulások következhetnek be. Az újjászervezés fájdalmasabb, de következetes végigvitele sikert hozhat. (Ez azonban nagyobb ellenállást válthat ki!)

Az ellenállás a változtatásokkal szemben természetes jelenség. Ezzel minden reálisan gondolkodó vezetőnek számolni kell. Jobb az, ha ismert azok köre, személye, akik nem azonosulnak az újjászervezéssel, mint az, hogy nyíltan nem ellenkeznek, de mindent megtesznek az elképzelések megvalósítása ellen. Csak hatalmi módszerekkel nem lehet kiküszöbölni az ellenállást, ismerni kell milyen érdekek fűződnek a támogatáshoz, vagy elutasításhoz, s azt, hogy ez hogyan ellensúlyozható.

*A szervezeti ellenállás főbb elemei.*

*Egyéni érdekek féltése:* ez vezetőre, beosztottra egyaránt vonatkozik. A veszélyes az, ha egy vezető az egyéni érdekei biztosítása érdekében beosztotti támogatást kap. Az egyéni érdekeket motiválhatja a megszokás is.

*Éretlenség, bizalomhiány:* a változásokkal járó körülményeket tudatosítani kell, mert ennek hiányában az érintettek nem értik a dolog lényegét és ösztönösen ellenállnak. Ennél veszélyesebb, ha nem autentikus személyhez kötődik az értelmezés. A dolog kimenetelének hiányos ismerete bizalmatlanságot, bizonytalanságot eredményez. Főleg nagy létszám esetén fontos, hogy lépésről lépésre, forgatókönyvszerűen legyen ismert az érintettek előtt a folyamat.

*Eltérő érdekek:* a rendvédelmi szervek állománya heterogén mind életkor, mind képzettség, mind a szervezethez való kötődés alapján. Motiváló tényező már nem a hivatástudat, hanem a pozícióhoz kötött hatalmi helyzet és a biztosnak tekinthető, adott nivójú megélhetést lehetővé tevő anyagi háttér. Az alkalmazott biztos munkahelyet akar, a megszokott helyzet fenntartását. A szervezeti működés rendszerszemléletű vizsgálata nem elterjedt, az egyes alkalmazottak nem ismerik a másik területen dolgozók tevékenységét, sok a téves megítélés, általánosítás. Az egyéni érdekek mellett megjelenik a csoportérdek is, amely akkor különösen veszélyes, ha szervezeti érdekként tünteti fel magát.

*Alacsony toleranciaszint:* a változtatást a legtöbben úgy élik meg, hogy „eddig nem mentek jól a dolgok”, ezért kell a váltás. Ezzel együtt jár egyfajta félelem is attól, hogy az új helyzetben nem tudnak megfelelni az elvárásoknak. A számítástechnikához kötődő munkafolyamatok a 30 év feletti állomány részére még nem általánosan elfogadottak, sokan nem beszélnek nyelveket, stb.

*Milyen módszerekkel kezelhető az ellenállás?*

*Helyzetbehozás, tájékoztatás, felkészítés:* nemcsak a változásról kell tájékoztatni, hanem a várható eredményről is. (Ez rendszerint egyoldalú!) Az egyénnek és a szervezeti elemnek is tudnia kell, hogy a szervezet részéről mit tesznek az érdekében, tőle mit várnak el, s milyen következménye lesz annak, ha valamelyik tényező elmarad. Erősíteni kell a szervezet iránti lojalitást. A szervezet iránti elkötelezettség segíti a változásokhoz kapcsolódó pozitív viszonyulást, ha a szervezet biztos jövőjéről van szó!

*Részvétel (bevonás útján) a változási folyamatokba:* az emberek hajlamosak arra, hogy kíváncsiak, mit mond a vezető. Ez különösen igaz a militáns külsőségeket hordozó, hierarchikus szervezetekre. Ösztönözni célszerű a munkatársakat arra, hogy legyenek részesei a változásoknak, mondják el meglátásaikat, javaslataikat, ötleteiket. Tapasztalható negatív jellegű részvétel, amely a „hogyan nem”-re helyezi a hangsúlyt, illetve indoklás és érv nélküli kritikát hoz fel. Ez veszélyes, ha vezetőhöz is kapcsolódik.

*Támogató vezetői magatartás:* először is a vezető (vezetés) pontosan tudja, mit akar, ezt legyen képes megfogalmazni, és mindenki számára érthető módon kommunikálni. Sokszor nehezebb a változás lényegét elfogadtatni, mint magát a változást. A problémákra kell összpontosítani, és a megoldást elősegíteni minden szinten. A dolgozó ne tapasztaljon vezetői türelmetlenséget, mert az újabb ellenállást válthat ki.

*Tárgyalások, egyeztetések, megállapodások:* a változtatás nem lehet egyoldalú diktátum. A célt pontosan meg kell határozni, és ismerni kell az azt nem veszélyeztető kompromisszumok körét. Egy a lényeg, minden érintettnek kell alternatív lehetőséget biztosítani. Ez lehet a „lebegtetés” vagy konkrét ajánlat, az a lényeg, hogy egy dinamikus érdekegyensúly alakuljon ki. Nem szabad „üzengetni” és áttételesen rendezni a problémákat. A vezető képviseli a szervezetet. Hiba helyetteseket, vagy pótebembereket előtérbe tolni akkor, mikor szervezeti érdekről van szó!

*Az érintettek „manipulálása”:* ez kockázatos, ugyanakkor sok esetben eredményes taktika. A változtatások előtt pontosan fel kell mérni, hogy kinek milyen szerepe lehet a folyamatban. Ki az, akire lehet és kell támaszkodni, ki az, aki nem azonosul, ki az, aki befolyásolható? A manipuláció pozitív értelemben is alkalmazható. Fontos elv, hogy mindenki pontosan annyit tudjon, ami rá tartozik. Nem szabad teret adni a „folyosópolitikának”. Ügyelni kell arra, hogy a vezetők egyformán beszéljenek a dolgokról, azokat ne „értelmezzék” és „megmagyarázzák”.

Az újjászervezés folyamán a körülmények vizsgálatakor mindig kell egyfajta kockázatelemzést végezni. Erre megvannak a kialakult technikák, csak alkalmazni kell tudni. Az új módszerek fokozatos bevezetése segíti a változások elfogadását (elektronikus vezetési megoldások, SWOT-analízis, PEST-analízis, brain storming, ötletbörze, stb.).

A változások kezelése a vezetői döntési folyamat során valósul meg. A lényeg a változtatási kényszer felismerésében van és azon információk megszerzésében, amelyekre szükség lehet. Újjászervezés esetén ajánlott pl. az RTEBP-módszer<sup>60</sup> adaptálása. (Reengineering Technology for the Effective Business Processes = üzleti folyamatok újjászervezésének módszertana) *A módszer részletes kifejtése terjedelmi korlátokba ütközik.* Ennek lépései:

1. lépés – késztetések (külső, belső), a változási igény felismerése (információgyűjtés)
2. lépés – a probléma elemzése, tisztázása (SWOT-analízis, szakmai jelentések)
3. lépés – alternatív technikák kidolgozása (rizikóanalízis, korlátok, kitörési lehetőségek tisztázása)
4. lépés – jövőkép meghatározása, küldetés, stratégiaalkotás, megoldási módszerek kiválasztása
5. lépés – kivitelezés koordinálása, projektek, akciók kidolgozása, megvalósítás, kiértékelés

A rendvédelmi szervek életében az elmúlt időszakban komoly változások következtek be, ez analógiát jelent a közigazgatásra kivetítve is. A közigazgatásra egyre jellemzőbbé válik a különböző menedzseri technikák alkalmazása, a döntési folyamatra orientált megközelítések a szakpolitikák alakításában. A rendvédelem területén ezek a szakpolitikák egyelőre hiányoznak, viszont stratégia-dömping figyelhető meg. A közszféra életébe egyre inkább beépül a kötelező versenyztetés. A szervezeti működés átforgalmódását idézi elő (éppen a megfelelési kényszer miatt) a stratégiai gondolkodásmód, a minőségi szemlélet, a teljesítménymérés, a felelősség és az ügyfél-orientáció dimenzióinak az alkalmazása. A menedzsment fejlődése<sup>61</sup> folyamatosan épül be a közigazgatásba a versenyszférában létrejött eredmények felhasználásával és járul hozzá a közigazgatási szervek magas működtetési, fenntartási költségeinek csökkentéséhez, az új stílusú, egyéni és szervezeti teljesítmény-centrikus működés megteremtéséhez.<sup>62</sup>

Összességében elmondható, hogy a hangsúly az eredményekre és a vezetők felelősségére kerül, jelentőséget kap a világos és egyértelmű szervezeti célok megfogalmazására való törekvés, a bürokratikus szervezeti és személyzeti struktúrák és folyamatok helyett pedig – a gazdaságosság és hatékonyság figyelembevételével – a rugalmasabb megoldások.

## 6. Tudatosság

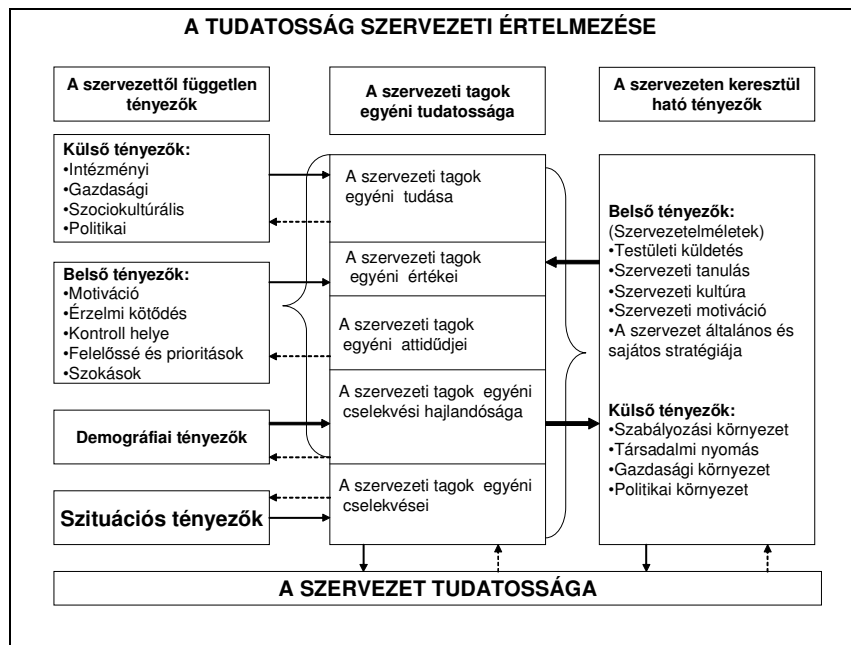
A környezet radikálisan és globálisan változik. A változások kezelése alkalmazkodást igényel. Ezt az integrált szervezetnek fel kell ismernie és a váltáshoz

<sup>60</sup> Raffai Mária dr.: RTEBP újjászervezési módszertan, Hazai üzleti kultúrákra adaptált modell, Novadat Kiadó, a Menedzsment Sikeres Megoldásai sorozat, 1999.

<sup>61</sup> Farkas Ferenc: Változásmenedzsment, KJK-Kerszöv, Budapest, 2004.

<sup>62</sup> Teke András: Menedzsment és rendszerszemlélet. Határőr. 61. évf. 2006. 6. sz. (június) 18. o.

szükséges kezdeti lépéseket mielőbb megtenni. Kérdés, hogy ez elegendő-e a kitűzött célok eléréséhez, vagy másképp kell megközelíteni a problémát? Mivel jártak/járnak a változások? Mindenekelőtt átalakulnak a szervezet lényeges jellemzői, a tevékenységi struktúra, a folyamatok, az alkalmazott eljárás-technológiák, a teljes szervezeti hierarchia belső tartalma és megjelenése, a szervezeti kultúra, magatartási normák. Mire lehet kihasználni a változásokat? A szervezeti hatékonyság növelése, speciális képességekre alapozott szakmai létjogosultság, versenyképesség, versenyelőny. Mindezt tudatosan célszerű kezelni.



A tudatosság alapja az a felismerés, hogy az érdekelt összefüggéseiben ismerje, hogy a számára fontos érdek, érték, tárgy, viszonyrendszer milyen értéket képvisel, és legyen tisztában azzal, hogy mit jelenthet ez az ellenérdekelt fél részére. Ehhez ismerni kell magát a veszélyt, fenyegetést, annak megjelenési, megnyilvánulási formáit is, azaz a komplex hatásmechanizmust.<sup>63</sup>

Meghatározó az adott dolgokról alkotott ismeretek szintje. Ez alapulhat az általános szabályok, szokások, folyamatok ismeretén, kiegészülhet speciális szabályokkal is. A következő fontos tényező a kapcsolódó problémákhoz való viszonyulás. Ez lehet érzelmi, vagy értelmi alapú. Vannak olyan események, amelyek logikai úton kevésbé magyarázhatók, illetve ha érzelmi alapon lettek megközelítve, a nem érintettek által nem értelmezhetők.

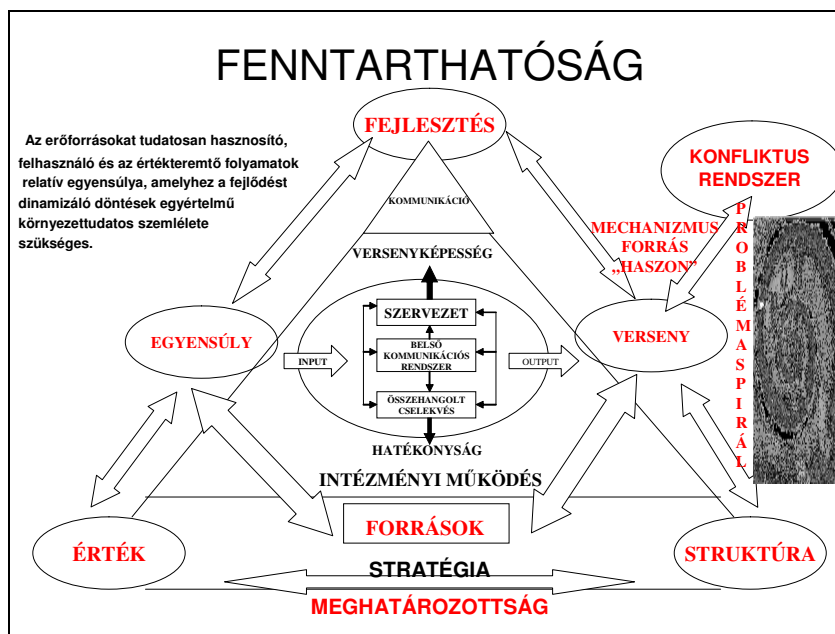
A viszonyrendszerből eredeztethető a tenni akarás, azaz az aktív cselekvési hajlandóság a célok elérése érdekében. A szándék sok esetben már visszatartó erő lehet, feltéve, ha a deklaráció szintje túllép a környezeti érzékenységi küszöbön. A tudatosság

<sup>63</sup> Teke András: (Nem szokványos) gondolatok a biztonságról. Szakmai Szemle 2005. 1. sz. 90-101. o.

legfőbb indikátora a tényleges cselekvés. A pillanatnyi helyzet egyértelműen mutatja az érték, érdek és a veszély, fenyegetés megítélését. A tudatos pozicionálás csak komplex értékelésre alapozva képzelhető el.

## 7. Fenntarthatóság

A döntéseket meghatározó fontos elv (a sok között) a fenntarthatóság. Látszólag elvont fogalomról van szó, amelynek világszerte sokan próbálkoznak a meghatározásával, hogy mi a fenntarthatóság és hogyan lehet jellemezni. A fogalom jelentését azért nehéz megfogni, mert a kifejezést a különböző tudományok más és más jelentéssel használják. Sokan cáfolják azt, hogy a fenntartható fejlődés megvalósítható. Emberi léptékben hosszútávon megszervezhető egy olyan erőforrás-használat, amely az emberi történelmi korokon keresztül folytatható. Ez óriási önmérsékletet követelne az egyébként a fogyasztás növekedésére szocializált társadalmaktól. A fenntartható fejlődés az erőforrásokat hasznosító, felhasználó és az értékteremtő folyamatok relatív egyensúlyát jelenti, amelyhez a gazdaságot dinamizáló döntések egyértelmű környezetvédelmi szemlélete szükséges. A gazdasági döntés-előkészítési és a döntési mechanizmusok környezeti érdekképviselője a kulcskérdés. E megközelítésben a fenntartható fejlődés fogalomköre társadalmi, gazdasági és gazdaságpolitikai, sőt, politikai elemeket is tartalmaz.



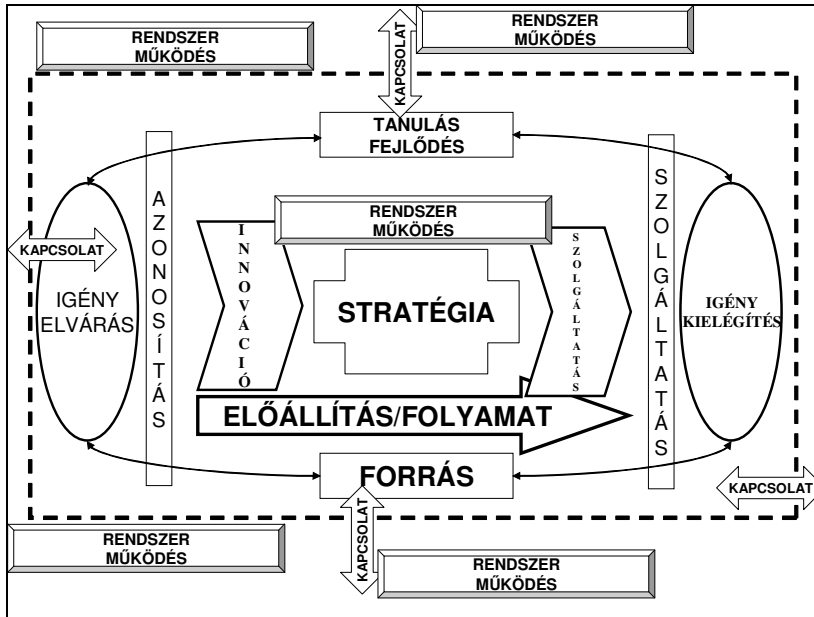
Az integrált rendvédelmi szervezetek esetében a fenntarthatóságot a döntések következményeinek függvényében célszerű értelmezni. Erőltetettnek tűnhet, de ide tartozhat a 6-8 évenkénti egyenruhacsere, az előnytelen lízing-szerződések, a rosszul és rossz helyre tervezett objektumok, a rövid távú HR stb. A fenntartható fejlődés meghatározásakor három

fontos alrendszer kerül egymással szerves kapcsolatba: a környezeti, a társadalmi és a gazdasági rendszer.

A fogalom megértéséhez ezért rendszergondolkodás szükséges. A rendszerek közötti sűrű kölcsönhatásokat az emberek folyamatosan észlelik, értelmezik, és ezért az a nézet válik elfogadottá, hogy a fenntarthatóságot több nézőpontból kell (és lehet) szemlélni. A három bonyolult alrendszer között meg kell érteni e kapcsolatok működési szabályait. Ez integrált rendszerközelítést, szakma és tudományközi megközelítést igényel, ami nem könnyű a merev szaktudományi keretekhez szokott szakemberek számára. (Sajnos a fiskális szemlélet dominanciáját nehéz ellensúlyozni.)

## **8. Folyamat-rendszer-hálózat**

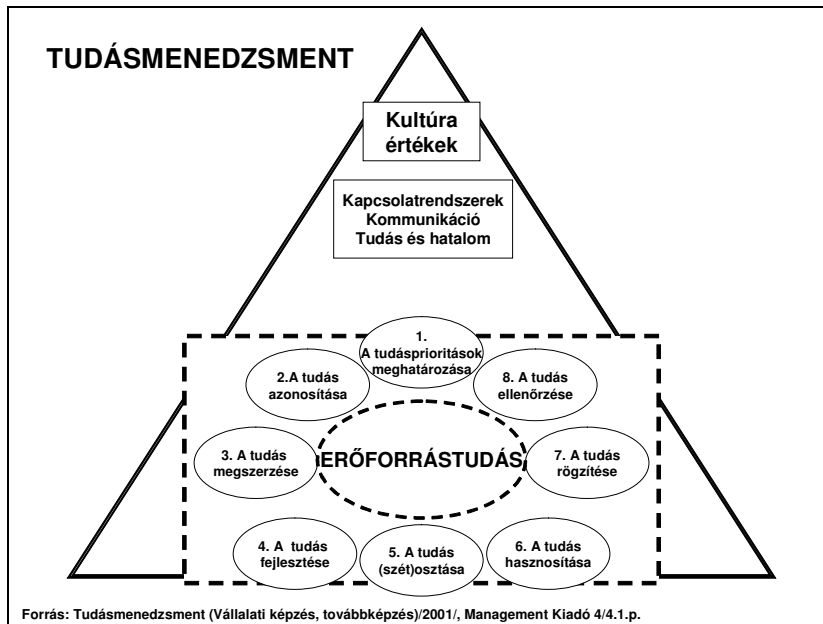
Korábban a szervezeti megközelítés jellemző volt (lehet, hogy ma is), hogy feladatokban, hatáskörökben, főigazgatóságokban, igazgatóságokban, főosztályokban stb. gondolkodtak a vezetők. Mára egyre inkább elterjed a folyamatszemléletű megközelítés. A vezetők/menedzserek rájöttek arra, hogy nem elég az egyes szervezeti egységek/elemek keretein belül gondolkodni, hiszen az értéket teremtő folyamatok nem ismerik a szervezeti kereteket, átlépik azokat. A szervezet megítélése az egész szervezet működésének eredményeként jelenik meg. Tehát, ha rosszul húzzuk meg a rendszerhatárokat, akkor a döntések során a szervezet egésze számára előnytelen megoldások születnek. Ezért a döntések, a megvalósítás és a beavatkozások során a szervezeti rendszerelemek teljes skáláját átszelő folyamatok mentén kell gondolkodnunk és cselekednünk. A szervezeti működés felfogható, mint a szervezeten belül végbemenő folyamatok és azok, illetve a környezetük egymásra hatásának az összessége. A szervezeten belül, illetve általa mennek végbe azok a folyamatok, amelyek eredményeként a szervezeti teljesítmény és eredmények kialakulnak. A teljesítmény pedig egy tevékenység, illetve tevékenységsorozat (folyamat) mérhető eredménye. A folyamatok eredményeként jelennek meg a szervezet (biztonság) szolgáltatásai és produktumai, amelyeket a környezet értékkel. A folyamatok erőforrásokat használnak fel és „el” az érték létrehozása érdekében. Tehát a folyamatok menedzselésén keresztül befolyásolhatjuk, javíthatjuk a szervezet megítélését, teljesítményét.



Ha a szervezeti folyamatokat mérjük és szabályozzuk, akkor még a kívánt vagy nem kívánatos teljesítmények megjelenése előtt beavatkozhatunk a teljesítmény és a következménymechanizmus folyamatába és azt a kívánt irányban befolyásolhatjuk. Ha a szervezeti folyamatokat fejlesztjük, akkor megváltoztatjuk azt a keretrendszert, aminek az eredményeképpen a szervezet teljesítménye kialakul. A folyamatszémlelet elterjedése segít(het) a szervezeti tevékenységek áttekinthetőségét, hatékonyság növelését és integrálását.

## 9. Tudásmenedzsment

Integrált szervezet - integrált tudás. Ez lenne a logikus. A mindennapi megfelelés érdekében életbevágóan fontos a vezetői hozzáállás a tudásmenedzsment rendszer szempontjából.

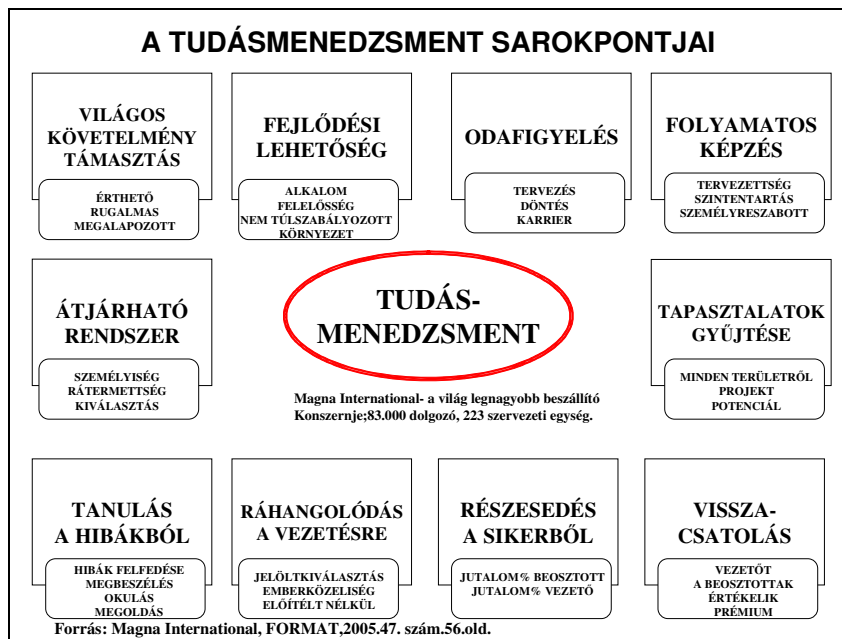


Több kérdés felmerül ezzel kapcsolatban: Hajlandó-e az állomány elfogadni, magáévá tenni és tesznek-e erőfeszítéseket arra, hogy a tudást a szervezeten belül folyamatosan naprakészen tartásák?

A szervezet tudása nő-e, és maga a szervezet ennek elősegítésére megfelelően, alkalmasan működik-e, szervezi tevékenységeit? A szervezet kívülről is jól láthatóan a kompetens szervezet állapota felé tart-e, és ebből tud-e profitálni? A tudás fenntartható állapotának támogatása, segítése a szervezet életében a tudásmenedzsment lényege. Mindez hogyan működik? A problémamegoldásnak akkor van értelme, ha tudáshiány van.

A nagy szervezeti és szakmai változások miatt a szervezeti következmények háttere is körvonalazható. A tudásmenedzsmenthez komoly gondolkodásfilozófiai váltás szükséges, s ezt nem lehet halogatni, most kell a megvalósítást elkezdni. Felmerül a kérdés, hogy kik valósítsák meg? Azok az idősebb szakemberek, akik mestereik a hivatásuknak, de nem túl járatosak a számítástechnikában, nem beszélnek EU-nyelveket, vagy azok a fiatalok, akik mindebben járatosak, viszont a szakmai finomságokat nem ismerik? Úgy gondolom, hogy minden testületben a tudásmenedzsment<sup>64</sup> módszereit kell olyan szinten alkalmazni, hogy a kitűzött célok a legnagyobb hatékonysággal elérhetőek legyenek.

<sup>64</sup> Zoltayné Paprika Zita: Döntésmélet. Alinea Kiadó. Üzleti Szakkönyvtár sorozat. Budapest, 2002.



A rendvédelmi szervek sajátos helyzetben vannak: az EU-csatlakozásból és a teljes jogú schengeni tagságból adódó helyzet komplex megközelítést igényel, az integráció következményei, az alulfinanszírozottság forráskeresést indukál, a munkaerő-piac változása versenyhelyzetet teremt, az információs társadalom hatásainak kezelése szemléletváltást tesz szükségessé, tehát egy olyan helyzet teremődik, amely hosszú időn keresztül nem volt jellemző a közigazgatási, illetve rendvédelmi szervekre.

A fenti tényezők összessége tervezési, cselekvési és partnerségi előrelátást indukál. A jövőtervezés elengedhetetlen, s a stratégiai előrelátásra alapozva prognosztizálni lehet azokat a változási csomópontokat, amelyek kezelésére időben fel kell készülni.

A problémakezelés nem egyedül a vezető(k) dolga, ezt a teljes szervezetre kivetítve kell végezni. Fontos ez a tényező, mert az anyagi lehetőségek véges volta miatt a szellemi potenciál, a szervezeti kultúra, a kollektív szakmai tapasztalat felértékelődik. A tudás termelőerővé változtatási folyamatát leegyszerűsítve tudásmenedzsmentnek is nevezhetjük. A tudásmenedzsmentnek sok meghatározása van, mindegyik a megközelítés módjától függ.

A tudásmenedzsment tartalma az alábbiakban összegezhető:

- információk áramlásának célirányos kialakítása és biztosítása;
- a tudásmegosztás lehetőségeinek megteremtése és motiválása;
- átfogó tudáshálózat kialakítása és működtetése;
- a tanulási folyamat támogatása;
- az innováció ösztönzése (adatbank létrehozása);
- a szervezeti változásokra való fogékonyság és a válaszadó képesség támogatása;
- szintetizáló, építő folyamat (tapasztalatok, értékek);

- mindenképpen értéket hoz létre;
- a szervezeti kultúra alakításának katalizátora.

A fentiekből kiindulva a tudásmenedzsment olyan értékvezérelt szervezeti folyamat,<sup>65</sup> technológia és eszköz, amely mint tevékenységi modell az intellektuális eszközökre helyezi a hangsúlyt, és az információ megtalálásának, összeszerkesztésének és szétosztásának tudásalapú megközelítését biztosítva az értékek magasabb minőségi szintjét alakítja ki.

Azok a szervezetek, amelyek célirányosan használják fel a szervezeti tudást, eredményesek lehetnek bármely versenyhelyzetben. Elgondolkodtató, hogy európai mérce alapján a szervezetek értékének átlag 70%-át a nem materiális eszközök testesítik meg. Előnybe kerülnek az úgynevezett „tudásintenzív” tevékenységek, amelyek az eljárás-technológiában is kifejezésre jutnak.

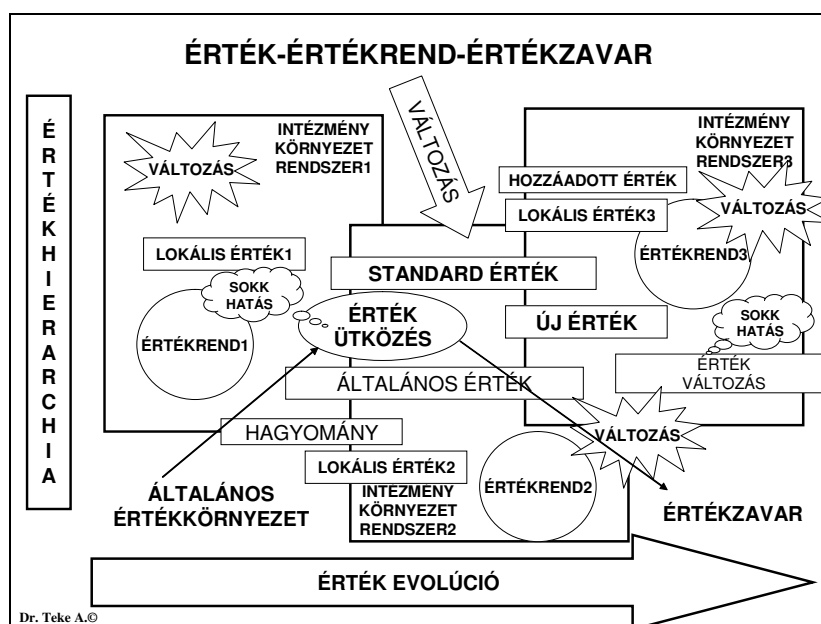
A szervezetek tudatosan törekszenek arra, hogy megszerezzék azt a tudást, ami az alkalmazottak birtokában van. A megközelítés több kérdést is felvet: például a szervezet érdeke, hogy a dolgozó minél tovább az alkalmazásában maradjon, hogy a beinvestált költségek biztosan megtérüljenek. A szervezet a tagjai tudása nélkül nem tud létezni, ezért folyamatosan investál a dolgozóiba, amikor továbbképzésre, tréningekre, átképzésre küldi őket.

## 10. Érték-értékrend-értékzavar

Az értékekre általában jellemző, hogy olyan tartós koncepciók vagy meggyőződések, amelyek a kívánt viselkedésmódra vonatkoznak, különböző szituációkban érvényesülnek, irányítanak az események értékelésében, és amelyek relatív fontosság szerint rendezettek. Az értékek, szocializáció útján, tanulás eredményeként tudatosulnak, és egymással kölcsönhatásba kerülve egyfajta, lassan vagy gyorsan, de folyamatosan változó értékrendszert alkotnak. Ehhez az értékrendszerhez kötődik az egyén, a csoport, a társadalom értékrendje is. Az értékrendszer az eszmék, értékek, érdekek sajátos hierarchiája, ami nem mindig logikus. Az értékek, érdekek nem mindig foghatók meg egyértelműen racionális oldalról.

---

<sup>65</sup> Teke András: A változások kezelése. Határőrségi Tanulmányok 2003. 2. szám



Minden korban voltak és vannak (lesznek) prioritások, amelyek az érdekek, érték viszonyát befolyásolják. Például egy aranypénz komoly értéket képviselhet, mert aranyból van, numizmatikai értéke van, mert egyedi sajátosságokkal bír, gyűjtői különértéket képvisel, mert banktisztta, érzelmi kötődést is kifejezhet, mert valakitől ajándékba kapta az illető. De mit ér ugyanaz az aranypénz, ha élelmiszerhiány van, vagy olyan helyen, ahol nincs pénzforgalom?

A szabadság, jog és biztonság, mint elv, egyben értéket is képvisel, és kifejezi a piaczgazdasági viszonyok fenntartásához fűződő érdeket is. A szándék csak akkor valósul meg, ha az elv mindhárom eleme jól értelmezett, és egyensúlyt képeznek, mert ellenkező esetben paradoxonnal vagy dilemmával állunk szemben. Ezek pedig értékkonfliktust hoznak létre. Az értékkonfliktus az értékrend eltorzulásának egyfajta manifesztálódása, amely az egyensúlyi állapot megszüntetését jelzi.

Az értékrend-tanulások konfliktusokhoz, sőt válságokhoz is vezethetnek. Olyan spontán folyamatot indíthatnak el, amely a vélt veszélyforrásokra vetíti ki a problémát, s a probléma megoldásának kiváltó okát tévesen ítéli meg.

Az integráció kapcsán szólni kell az értékek „átörökítéséről”. Az integráció során a jogutód szervezet keretei között él tovább az integráns szervezeti elemek, egységek szervezeti kultúrájának hagyománya és a szakmai kultúra. Új szervezet, új identitás, új szakmai és szervezeti kultúra. Mindez mennyi idő alatt, milyen áron és mit eredményez?

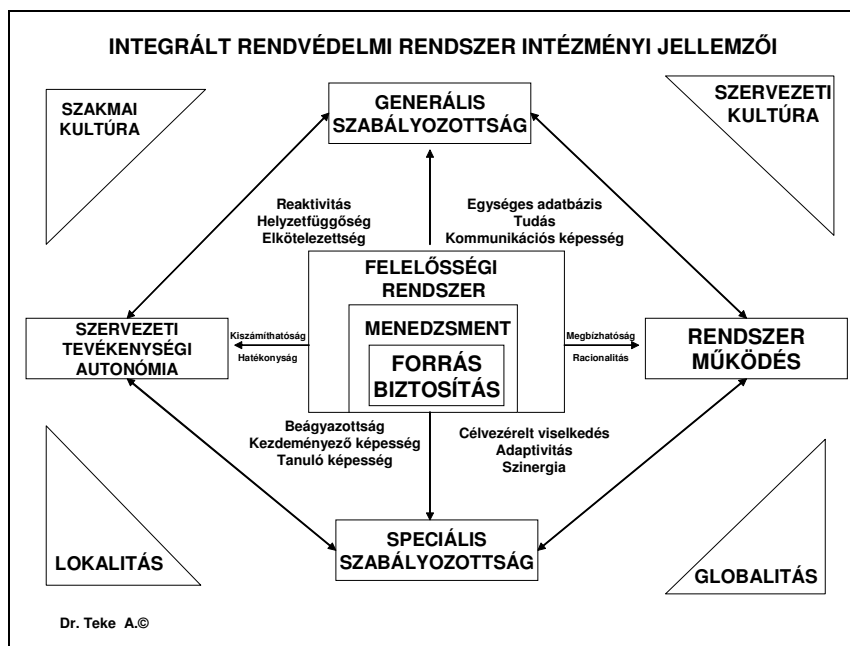
Az értékek átszármaztatásának a problémája nem új keletű. Ez kötődik nemzedéki, szakmai, kulturális közegekhez, sok esetben akár személyhez is. Az értékrendszerek állandósága csak viszonylagos. Ez természetes, mert az állandóan változó világ újonnan keletkező társadalmi problémáinak, létkérdéseinek megoldásához az előző generáció értékrendszere nem mindig ad mindennapi tevékenységbe illeszthető, használható orientációt, megoldást. Így az átörökítendő értékrendszer bizonyos elemei elhalnak, vagy elvesztik jelentőségüket, s helyükre új értékek lépnek. Veszélyt jelent az értékrendre, hogy

az értékgyománányozásnak, az értéktanulásnak lehetnek helytelenül megválasztott körülményei, módszerei, aminek következtében a mintának szánt értékrendszer kevésbé vonzó, az új értékrendszerbe bekényszerített szervezet tagjai, csoportjai komoly konfliktusokat élnek át, aminek következtében nem alakul ki határozott, egyértelmű érték tudatuk.

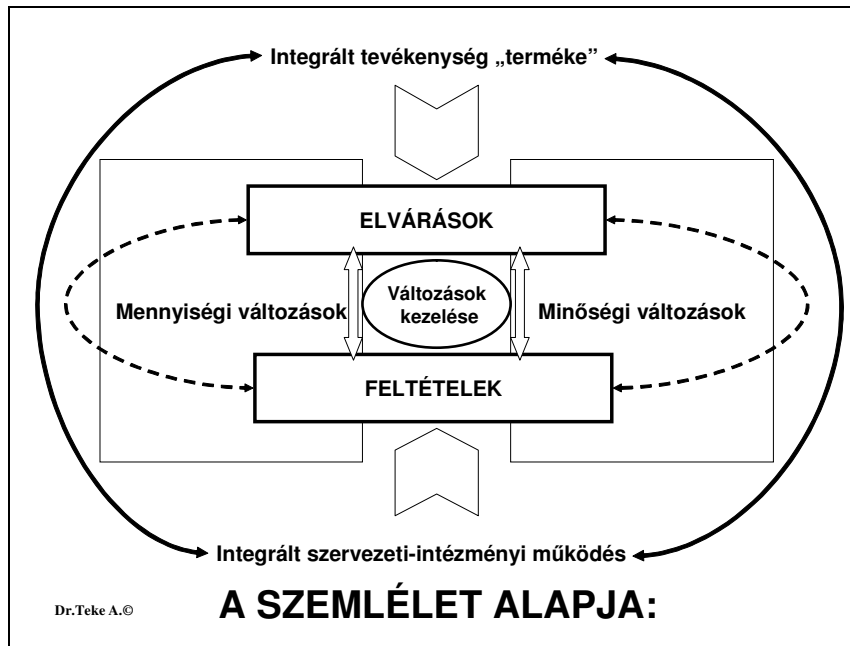
Kérdés, hogy ez elvezethet-e egy értékválsághoz? Hogyan érvényesül az érték hierarchia? A változásmenedzsmentben az értékrendszer milyen értéket képvisel?

## 11. Integrált megoldások

Az integrált szervezet<sup>66</sup> a leegyszerűsítésekkel ellentétben nem úgy működik, mint egy túlméretezett szervezet, sokkal inkább a bonyolultsága a lényeges, nem a mérete. Sok funkció, feladat, párhuzamosság, átfedés, forráselosztás, azonos teljesítési minőségre törekvés, koordináció, kooperáció, kommunikáció, verseny és partnerség stb. mind jelen van az integrált működésben. A működéshez a belső szabályok érvényesítése elengedhetetlen. A működési szabályok a vezetés-irányítás felelősségi körébe tartoznak. Az integrált működés során a párhuzamosságok kiküszöbölésének egyik eszköze lehet a szakirányítás hatékony működése.

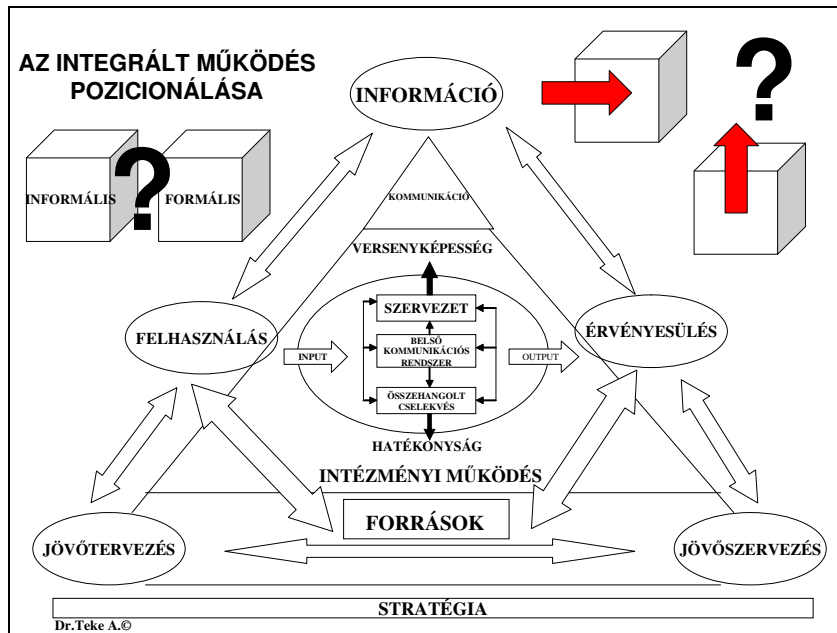


<sup>66</sup> Teke András: Az integráció, az integrált rendvédelem és az integrált biztonság. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények VII. 37-54. o.



## 12. Formális-informális („használati utasítás”), szakértők háborúja

A feladatrendszer - mondják a szakértők - a rendvédelmi szervek esetében a jogszabályok teljes mértékben meghatározzák. A lefedettséget nem célszerű vitatni, de a feladatok egymáshoz való viszonyát meg kell vizsgálni. A feladatok a szervezeti és működési szabályzatban, ügyrendekben, munkaköri leírásokban, szolgálati, szakmai és munkahelyi utasításokban stb. „nevesítődnek”, azaz személyhez kötve jelennek meg. Ha ez valóban így van, akkor a vezetés-irányítás rendszere elvileg megalapozott. Az integrált szervezetek esetében fennáll annak a veszélye, hogy időben és térben sok az átfedés, párhuzamosság, a folyamatok nincsenek „összefésülve”. A jogszabályi megalapozottságra hivatkozva sokszor elmarad a teljes folyamat(ok) leírása, vagy éppen a szakirányítás kérdése nem kap kellő szerepet és hangsúlyt.



A szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ), ügyrend, munkaköri leírások rendszerint „öröklődnek”, kevés vezető veszi a fáradságot, a felelősségről nem is beszélve, hogy készítsen egy „célmátrixot”, majd egy „feladatmátrixot”. Meglepő eredmények jönnek ki! Szervezet szintjén az SZMSZ készítésekor a teljes feladatkört felsorolva (és funkcionálisan de nem a szervezeti leosztás (!) szerint csoportosítva) rendeljük hozzá szervezeti egységekhez és elemekhez. Ezzel látható, hogy mit kellene elvégezni, ez a célrendszert mennyire támasztja alá és látható a feladatok szervezeti szükséglete. A feladatok egymáshoz való viszonya ki kell, hogy hasson a szervezeti tagozódásra is. Kerülni célszerű a sok hierarchikus áttételt. Nem volna szerencsés, ha az országos vezető és az OKJ-s végrehajtó között például tizenkettő áttételi szint létezne. Ezen elvet követve jutunk el a szervezetig. Sajnos ez az elv a gyakorlatban sérül, mert embereknek, szervezeti egységeknek, elemeknek kell feladatot „kitalálni”, vagy éppen valaki „alá” szervezetet kreálni. Ez valamit jelent! A szervezeti tevékenység az egyének tevékenységének összességéből áll össze, azokat egy magasabb minőségi szintre rendezve. Tehát nem az a lényeg, hogy hány szakember dolgozik, hanem, hogy a tevékenységük egy rendszerben szervesen milyen hatékonyságot eredményez. Nem maga a feladat-végrehajtás a meghatározó, hanem annak hatásmechanizmusa. Így a klasszikus megközelítés az integrált szervezetben új tartalmat nyerhet.

A vezetés-irányítás (most ne bonyolódjunk bele a vezető-menedzser, vezetés-irányítás, vezetés és irányítás, szakirányítás, menedzsment problematikájába) meghatározó értékmérője a döntések előkészítése és maga a döntés.

Bármennyire is furcsa, a döntések minősége, mennyisége, súlya és hatása szorosan összefügg azzal, mennyire érvényesül szervezeten belül és környezetében a „3C”. Mint az hierarchikus szervezetekben szokott lenni, a döntések rendszeresen „formálisan és formalizáltan” születnek. A bekövetkező és folyamatban lévő változások eredményeként a

hierarchikus szervezetekben egyre több „informális személy” (tanácsadó, szakértő, mentor stb.) jelenik meg, akik éppen a döntés-előkészítési (ez a szerencsésebb) és a döntési folyamatban kapnak meghatározó szerepet. Azzal most ne foglalkozunk, hogy ki éppen az adott informális személy, miért kerül arra a helyre és milyen viszonyrendszer alapján „legalizálódott”, alkalmas-e feladatra vagy sem, sokkal inkább fontosabb az, milyen szerepet (szakmai, bizalmi, hatalmi stb.) tölt be. Ez lehet pozitív és negatív is. Megítélés kérdése, hogy számuk növekedése hogyan hat ki a szervezeti kultúrára és szervezeti jövőre.

Látszatra úgy tűnik, hogy az integrált szervezetekben az informális személyek száma exponenciálisan növekszik. Célszerű megvizsgálni, hogy az SZMSZ-be, az ügyrendekbe a tanácsadók, szakértők hogyan lettek beillesztve.

Az informális tevékenység (bizottság, projekt, tanácsadás, ad hoc, szakértés stb.) hogyan illeszkedik a formális tevékenységi és hierarchikus rendszerhez. Van munkaköri leírása az informális személyeknek? Mennyire befolyásolja az informális tevékenység a formális vezetők döntés-előkészítési és döntési aktivitását? Mennyire meghatározó a döntés-előkészítés és döntés szintjén a tanácsadók szerepe? Mennyire direkt szerepet töltenek be az informális személyek a formális hierarchiában? (A vezető nevében szabnak-e feladatot, beszámoltatnak, képviselnek, esetleg ellenőriznek, anyagokat elbírálnak, döntéseket felülbírálnak, stb.?)

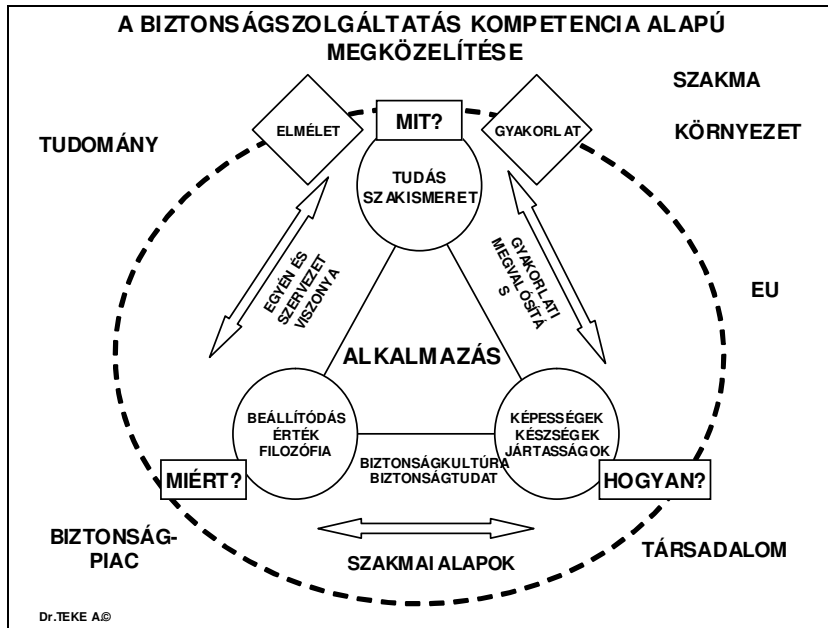
Az a hosszú távú és hatékony megoldás, ha az integrált szervezet az önerejéből képes a döntés-előkészítést és a döntéseket realizálni, az informális tevékenység szabályozott módon valósul meg, nem hozva függő helyzetbe a formális tevékenységet. A vezetés-irányítás is jelentős változásokon megy át módszerében, eszközrendszerében, a probléma-megközelítésben, kompetenciában és szemléletében egyaránt. A vezetés mellé a felelősség társítása elengedhetetlen. Az egyre bonyolultabb problémák egyre több szaktudást igényelnek, ami a személyhez kötött ismeretanyag korlátozottsága miatt több személy bevonását igényli, ez pedig a formális keretek közé nem fér be. A vezetés-irányítás közeljövőt érintő kihívása lesz az informális struktúrák létrehozása, fenntartása és fejlesztése. Ez pedig egyértelműen adaptív szemléletet és gondolkodást feltételez, mert a már hivatkozott bumerángthatás erősen érvényesül, mint a fejlődés gátja. Erősíteni indokolt a szakirányítást, ezzel az informális behatások csökkenthetők. (Érdemes lenne elgondolkodni azon, hogy az interim-menedzsmentet honosítsuk meg a rendészeti/rendvédelmi szerveknél is a hagyományos szakértői és tanácsadói tevékenység helyett.)

### 13. Szolgáltatás kérdése, biztonságsszolgáltatás<sup>67</sup>

A rendvédelmi szervek integrált biztonsági rendszerben kooperatív, koordinatív módon szolgáltatnak, ami egyben önálló termék, a „biztonság valamely formája”, és egyben „bedolgoznak”, „beszállítanak” a belső biztonságához.

A szolgáltatásra jellemző a hullámzó teljesítmény, ami abból is fakad, hogy azt emberek végzik és a feltételrendszer, a környezet sem állandó. A biztonság vonatkozásában azonban elvárás az állandóság, a kiszámíthatóság. A biztonságot nemcsak a szolgáltatás időpontjában (pillanatában), hanem attól eltérő időben, hosszútávon, mint hatásmechanizmust is lehet értelmezni.

<sup>67</sup> Teke András: Stratégiai tervezés, biztonságsszolgáltatás, minőség a rendvédelemben, Minőség és Megbízhatóság, 2008. 3. sz. 142-153. o.



A biztonságsszolgáltatás, mint kifejezés már magában hordozza a paradoxont: olyan módon kell állandóságot garantálni, amely mód nem garantálja az állandóságot.

A biztonságsszolgáltatási képesség körülhatárolása rendkívüli nehézséget jelent, mivel maga a képesség is bonyolult fogalom. Általános értelemben a képesség a mérhető tudás, sajátosság, amely valamely cselekvés, folyamat sikeres megvalósítását biztosítja. A képesség tehát egyfajta lehetőség a teljesítésre. A képesség egy másik megközelítés szerint a szervezet erősségét alkotó, felhalmozott tapasztalat, elkötelezettség és innovativitás összessége.<sup>68</sup>

Beszélhetünk alapvető képességekről is, ami a sikertényező feltételeként definiálható. Továbbá létezik még az ún. megkülönböztetett képesség, amely az adott szervezetre vonatkozóan azon sajátosságokat jelzi, amelyek révén a szervezet a versenytársaknál többre képes.

A biztonságsszolgáltató képesség tehát a biztonság szereplőinek azon mérhető (vagy csak leírható) kompetenciáinak, kapacitásainak, lehetőség-kihasználási hajlandóságának összességét jelzi, amely a biztonssággal szembeni elvárások teljesítését lehetővé teszi.

A biztonságsszolgáltatás minősége nem egyszerűen valamely „szabvány”(rögzített elvárás) szerinti tevékenységet jelent, hanem egy komplex filozófiát a megvalósítási technológiával együtt.

Az állami szféra biztonságsszolgáltatói között is éles verseny alakult ki, amely mind a szervezet, a vezetés-irányítás, mind pedig a megvalósítás terén teljesítési szinteket jelöl meg.

<sup>68</sup> [www.tsf.hu/szerv/gazdtan/files](http://www.tsf.hu/szerv/gazdtan/files) (2005.11.19-i letöltés)

A biztonságsszolgáltatás egységes megvalósításhoz pedig egységes szabályozás szükséges. Például Németországban bevezették a DIN 77200:2002 szabványt<sup>69</sup>, ami a biztonságvédelmi szolgáltatásokkal szembeni elvárásokat rögzíti. A magyar biztonságvédelmi jogi szabályozási környezet evolúciós útját járja, s bár komoly előrelépések történtek a rendszerváltozás óta, bizonyos érdek-összehangolási problémák még mindig akadnak.

Az EU-s tagság kapcsán a szomszédos tagállamokkal való, határon átnyúló együttműködés a belső és külső biztonság közötti éles határ eltolódását is jelenti. A biztonság (ahogy a veszélyeztetés sem) tehát nem marad meg az államhatárok között, hanem azon túl lép. Ilyen esetben a nem hatósági biztonsági szerepvállalás hogyan valósul meg? Ebből az is következik, hogy EU-s biztonsági cégek fognak konkurálni a nemzeti vállalkozásokkal, és a nemzeti hatóságoknak, rendvédelmi szerveknek bizonyos biztonsági kérdésekben e cégekkel lesz biztonsági együttműködési kérdése?

Az európai (állam)polgárt közvetlenül is érinti az, ha az előírások, eljárási módok abban akadályozzák, hogy más tagállamból vegyen igénybe szolgáltatásokat. Ugyanakkor közvetlenül is érintettek, ha a meglévő korlátok visszatartják a vállalkozásokat, hogy szolgáltatásaikat egy másik tagállamban is felajánlják, amelynek a következménye a magasabb ár, kisebb ajánlati paletta és az alacsonyabb minőség. Végül a szolgáltatói ágazatban új munkahelyek nem kielégítő létrehozása is az európai állampolgárt terheli.<sup>70</sup>

A magán biztonságvédelmi szolgáltatásokra vonatkozó tagállami jogszabályok és a gyakorlat terén jelentős különbségek vannak. A biztonság színvonala, mértéke nem a szereplők személyétől, nemzeti hovatartozásától, hanem a szolgáltatás „rendszerkompatibilitásától” és minőségétől függ. Egy rendszer pedig akkor működik megbízhatóan, ha az elemei a rendszerfolyamatokban betöltik szerepüket. Ez vonatkozik a biztonság szereplőire is.

A szolgáltatás, a biztonságsszolgáltatás ténye a rendvédelmi szervek előtt nem csak kihívás, de a racionális megközelítés szükségszerű velejárója is, amely a kapcsolatrendszer átértelmezésével jár. Ha a világ általában rendszerekkel, folyamatokkal, hálózatokkal írható le, akkor a biztonságsszolgáltatás természetét is ehhez célszerű igazítani, mégpedig minőségi alapokra helyezve.

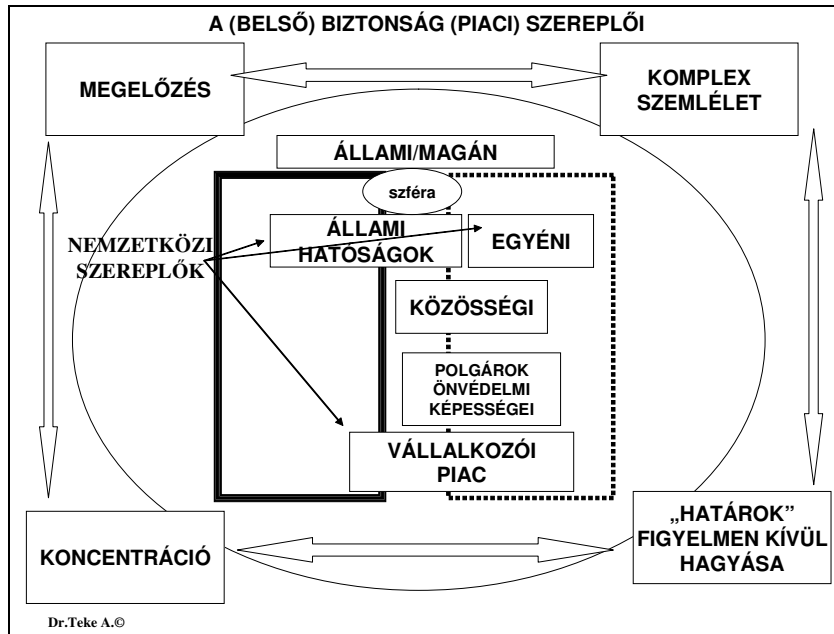
Ezek után érdemes elgondolkodni azon, hogy valamely szerv által nyújtott biztonságsszolgáltatás helyettesíthető-e más tevékenységgel, vagy az adott szervet, mint biztonságsszolgáltatót a szolgáltatási tartalom fenntartása mellett lehet-e helyettesíteni más szervvel? Ez már a politika és a jövőtervezés kategóriájába tartozik, a tervezés pedig helyzetelemzéssel kezdődik, s ennek része a biztonságsszolgáltató képesség is.

#### 14. „Piaci” szereplők

A szolgáltató társadalom gondolata nem új. Ez pedig feltételezi a társadalmi szereposztás újragondolását. Ebből egyenesen következik, hogy pl. a rendőr ne foglalkozzon olyan ügyekkel, ami az integrált biztonság sérelme nélkül más személy, vagy szervezet által és olcsóbban, hatékonyabban, s főleg bizalomvesztés nélkül megvalósulhat, s fordítva is, a nem hatósági funkcióval rendelkező személy, szervezet csak a kompetenciájába tartozó feladatot lássa el, ne akarjon rendőr lenni.

<sup>69</sup> Követelmények a biztonságsszolgáltatással szemben (Megjegyzés: első sorban élőerős - Szerző)

<sup>70</sup> A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek a szolgáltatások belső piaci állapotáról (német nyelvű változat), Brüsszel, 2002.07.30. KOM (2002) 441.



Ehhez először is a hatósági tevékenység értékelemzéses felülvizsgálata szükséges. (Azt végzik-e, ami a funkciójuk? Lehet-e ezt a tevékenységet olcsóbban, de ugyanilyen jól végezni? Ha nem, akkor ugyanennyiért de jobban?)<sup>71</sup>

Az Európai Unió a Hágai Program alapján nem kíván a nemzeti biztonsági rendszerekbe beavatkozni, azonban elvárás, hogy a nemzeti rendszerek az európai biztonsági rendszert erősítsék. Ennek egyik járható útja a fentiekben taglalt megközelítés. Más kérdés a biztonság társadalmasítása. (Tisztázni indokolt, hogy a magánosítás és piacosítás, vagy a társadalom tagjainak minél szélesebb körű bevonása-e az alap. Tekintve, hogy ez nem tárgya jelen tanulmánynak, ennek kifejtésétől eltekintünk. Mindenesetre célszerű a biztonságot garantáló, szerves fejlődésen alapuló részarány kialakítása és megtartása a szereplők között, az állam koordináló és felelősségbiztosító szerepének garantálásával.) Az állam nem vonulhat ki a biztonságból, de nem is monopolizálhatja azt. A tulajdonviszonyok generális átrendeződése az érdek, érték és szemlélet olyan számú változásával járt, amit az általános emberi jogokra való hivatkozással már nem lehet kezelni. A biztonság mint szükséglet és emberi jog továbbra is evidencia, csak a hozzájárulásának mértéke más struktúrában jelenik meg. Az állami szerepvállalás csökkenésével „az egy főre jutó biztonsági állami szolgáltatás csökken, ugyanakkor a nem állami szolgáltatáshoz már elsősorban vagyoni alapon lehet hozzájutni. Köztes szerepet töltenek be a közösségek, önkormányzatok. Az utóbbi időben politikai szinten is megjelent a közösségi rendőrség, rendészet gondolata. Az állampolgári biztonsági szerveződések elsősorban vagyoni, anyagi alapon állnak és meglehetősen lokálisak. Az Országos Polgárőr mozgalom széles társadalmi bázison áll, de nem minden társadalmi réteg, csoport biztonsági igényeit elégíti ki. A hatóságokkal, rendvédelmi szervekkel való magas szintű

<sup>71</sup> Dr. Lenkey Mihály: Értékelemzés, Közgazdasági Továbbképző Intézet 1982.

kapcsolatrendszer felvethet egyfajta anyagi függést, illetve intézményesedést, ami már az önszerveződés jellegét kérdőjelezi meg.

Az egyedi szervezeti vizsgálatok mellett az összevetésre is szükség van. A párhuzamosságok és átfedések kiküszöbölése már a felettes szervek, hatóságok „kikényszerítő” képességén és hatékonysági igényén múlik. Ennek járható útja a stratégiai partnerség, és az együttműködések rendszerének kialakítása. A sokszereplős együttműködések esetében a koordinációs szerepeket funkcionális úton indokolt megvalósítani. Az állami költségvetési szervek költsége (látszólag) csökkeni fog a privát szféra biztonsági bevonásával, ha az konkrét munkakörökből, szituációs problémafolyamatokból a hatósági személyek - akár veszélyes - kivonását lehetővé teszi, de gondolni kell azokra a jogkörökre, amiket továbbra is a hatóság gyakorol és magára a felügyeletre. Ha a hatóság, rendvédelmi szerv bizonyos feladatokat nem képes elvégezni, akkor a keletkező biztonsági deficittel legelőször az önkormányzatoknak kell megküzdnie. Ez költségvonzattal jár, azaz az állam az egyik zsebéből a másikba teszi át a pénzt. Ez mechanikus megoldás, helyette a rendszerszemléletet célszerű alkalmazni, a fentebb kifejtett értékelemzésre alapozva. Az elv alapját célszerű abban keresni, hogy a rendvédelmi tevékenységet a magánszféra nem képes helyettesíteni, de azt hatékonyan képes támogatni. Az integrált rendvédelmi szervek esetében mindig pontosan ismerni kell a „vevőket”, célcsoportokat. A környezet változik. A változásokat lehet követni, de előnyösebb és főleg olcsóbb felkészülni rájuk (prevenció). Vajon felmerült már a rendvédelmi képességtervezés során, hogy a társadalom előregedése milyen biztonsági kérdéseket vet fel? A tulajdonviszonyok alkotmányos biztosítékait ki, hogyan érvényesíti? A folyamatokban érintett a saját állomány is. Az elégedettséget mérni kell.

Az „ügyfelek” esetében nem elegendő a külső cég által végzett (nem olcsó!) közvélemény kutatás, itt valóban az érdekelteket kell megszólaltatni. A saját állományánál a munkatársi elégedettséget célszerű mérni, hogy az állomány hogyan tudja kezelni a változásokat, értékrend-módosulást (ha van ilyen), a korábbi állományviszonyok ártértékelődését. Mindez hogyan hat ki a munkavégzésre, a munkahelyi légkörre és a hatékonyságra. Kiemelt kérdésként jelentkezhet a vezető-beosztott viszony, a munkahelyi légkör, a karrier rendszer, a szolgálat és munkavégzés, az egyéni tevékenység értékelése, az elvárások megfogalmazása, az önállóság és felelősség viszonya, a beosztás betöltésének való megfelelés. A munkamódszerek és a technológia hatékonyságának javítása terén prioritást kaphat az állomány bevonása a döntés-előkészítésébe, az információáramlás biztosítása, a visszacsatolás garantálása, az együttműködés tartalommal való megtöltése kérdésköre.

A belső kommunikáció hatékonyságának biztosítása terén lényegi kérdés lehet a belső tájékoztatás teljes körűvé tétele, az állományt érintő információk időbeni és torzításmentes áramlása, az információforrások elérhetőségének biztosítása. A lényeg, hogy mérni kell.

## 15. Szervezeti kultúra (a nagy „jéghegy”)<sup>72</sup>

Tudjuk, mi jött létre az integrációval? A szervezet viselkedése nem mindig logikus. Meghatározó a szervezeti egységek, elemek, egyének reagálása változásokra. A szervezeti „viselkedésnek” nyílt és rejtett megnyilvánulásai. Ezek pontos ismerete a többi probléma

<sup>72</sup> Marosán György: Stratégia Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.

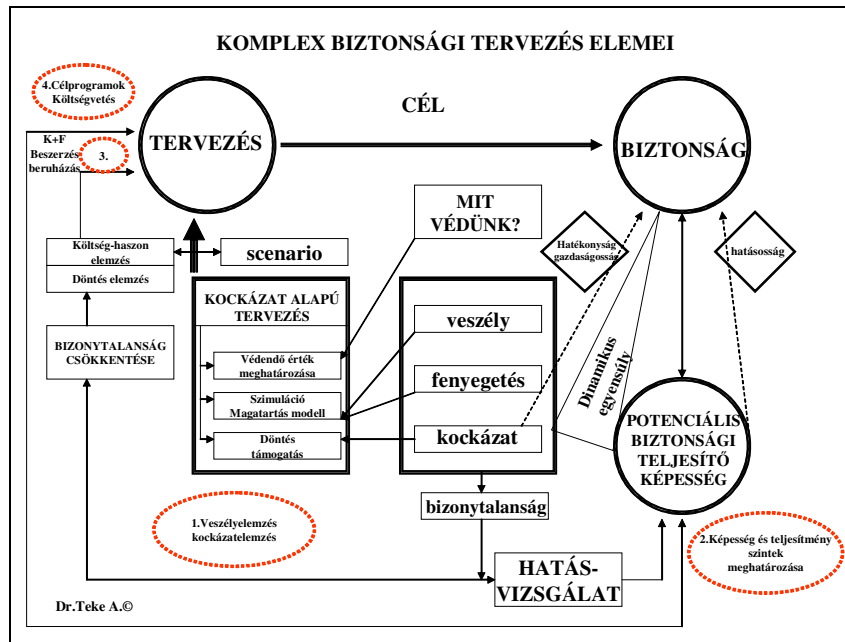
megoldását segítheti. Szervezeti és szakmai kultúra pozicionálása mellett az értékrend, érdekviszonyok és a jövőkép lehet még meghatározó.



## 16. Képességtervezés<sup>73</sup>

A technológia fejlődése (információs társadalom, intelligens régió, e-kormányzat, e-ember) olyan eljárásokat tesz lehetővé, amelyek alkalmazásával a biztonságért/rendészetért felelős szervek potenciálisan alkalmassá válhatnak a minőségi fejlődésen alapuló problémák hathatós, integrált kezelésére. E technológiáknak is köszönhetően egyre több és megbízható információ szerezhető be a potenciális veszélyeztetésről és fenyegetésről. Ez elősegíti a tervezhetőséget, a vezető gyorsabban tud dönteni, és a kivitelezés is jobban koordinálható. Ugyanakkor felmerül az adatok, információk, tevékenységi technológiák védelmének kiemelt kezelése, az új technológiák alkalmazására felkészített „e-állomány” biztosítása, ami önmagában is egy új potenciális veszélyforrás. A biztonságért/rendészetért felelős szervezeteknek minden időben olyan alkalmazási elvekkel, felkészítettséggel, felszereléssel, kapcsolatrendszerrel kell rendelkezniük, amely lehetővé teszi a biztonsági/rendészeti alkalmazás elvárt szintjét. Ehhez minőségorientált, együttműködésre illetőleg tevékenységi integrációra alapozott, tudatos képességtervezés szükséges.

<sup>73</sup> A témában dr. Mezey Gyula széleskörűen publikál, munkái e téren relevánsnak tekinthetők. Konkrétan: „A komplex védelmi szolgáltatás tervezéséről, Magyar Rendészet 2005. 3. sz. 22-38. o.



Képességtervezés izoláltan jelenleg is történik, ez tárcaszinten megjelenik, azonban a horizontális egyeztetés a szervezetszemlélet dominanciája miatt nehézkes illetve alacsony hatékonyságú. A tervezési folyamatok gerincét a bázisalapú költségvetésre alapozott szervezetfinanszírozás adja, ami a képességek kialakítást nem támogatja, illetve az EU-s források önrészt nem mindig biztosítja. A képesség tervezésnek pedig pontosan az lenne a lényege, hogy összehangoltan, időhatárokhoz kötve érik el az egyes szereplők azt a képességi szintet, amely az integrált biztonság/rendszer garantálásának alapfeltétele. Az EU-tagként a hitelesség alátámasztására igény van a távlati elképzelések egzakt ismertetésére, hiszen az addig végzett tevékenység, a jelen értékelése és a jövő ismerete alapján dönthető el a választott irány vagy megoldás helyessége. Ez jól beleillik a monitoring-szemléletbe is, ugyanakkor egy fiktív jövő megalapozatlansága sok csapdát rejt(het).

Az éves, bázis alapú költségvetés tervezése nehezen egyeztethető össze a különböző EU-források felhasználásával, mert a rendelkezésre állás időhöz kötött. A tervezés ezért rendszerint valaminek a rovására történik. A görgetett problémák egy alulfinanszírozott helyzetben fokozott veszélyt jelentenek, s az időleges tehermentesítés nem megoldás. Fontos tehát ismerni, hogy az előrejelzés (tervezés) mennyire megalapozott. Valós ismeretekre van szükség, ami túlmutat a statisztikai adatokon és tartalmazza az oksági összefüggéseket is. Ez mérhető az információk feldolgozottsági szintjével illetve rendszerszemléletű (szerves) kapcsolódásával.

A tervezés során nem mindig kiemelten kerülnek kezelésre az oksági kapcsolatok. Bonyolult tervezési helyzetben, főleg hosszú távra kivetítve nehezen ismerhetők fel a valós összefüggések, illetve a kulisszák mögötti folyamatok alakulása. Az időrendiségi logikai egymásutánosságban vannak törvényszerűségek, de a tervezés során számolni kell olyan

torzulásokkal is, amelyek valószínűsége az időtartammal együtt nő, s ezek nem mindig precedensértékűek.

Biztonsági/rendészeti képességtervezés: a biztonsági/rendészeti tevékenység irányításáért felelős koordinatív szerv tárcaközi egyeztetésen alapuló tevékenysége, melynek során a biztonsági helyzet ismeretében különböző időtávokra prognosztizálva határozza meg a komplex biztonsági funkciókat, tevékenységi folyamatokat, a rövid-, közép-, és hosszú távú fejlesztés irányait, forrásait, illetőleg az azonnali, soron kívüli feladatokat. A nagy hatású veszélyeztetésekkel szemben csak koncentrált, hatósági beavatkozásokon alapuló, társadalmi támogatottságot élvező fellépés lehet eredményes. A biztonsági/rendészeti tevékenységet végző, azt támogató, közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó szervezetek, szervek, szerveződések és személyek heterogenitása és nagy száma miatt elkerülhetetlennek látszik egy központi integrált biztonsági/rendészeti koordinatív „formáció” létrehozása, amely mind a hazai, mind az európai és nemzetközi tevékenységi körökben kompetens lehet.

A képességtervezésre alapozható a szervezet és szakmai ambíciószint, ami szorosan összefügg a stratégiában megjelölt jövőképpel, küldetéssel és célokkal.

Az integrált szervezetek esetében a szakmai és szervezeti kultúra sajátos helyzetet mutat. Az integráció de jure állapotában a „MÁR NEM” és a „MÉG NEM” állapot együttesen van jelen.

A jövőtervezésben nehezen képzelhető el a szervezeti kultúra tervezése, prognosztizálása, pedig a tudatosságnak fontos szegmenséről van szó. Az integrált szervezetek esetében a menedzsment rendszerek szerepe felértékelődik. Először is a változásmenedzsment tölt be katalizátor szerepet.

## 17. A „nagy társasjáték”

A címben jelölt probléma körüljárása tematikusan a fentiek alapján is történhet. Mi a teendő? Először is szándék kell, hogy akarunk-e valamit csinálni. A következő lépés a helyzetértékelés. Ez esetben a stratégiai tervezésben jól bevált eljárásokat célszerű alkalmazni. Az értékelést saját adatbázison célszerű elvégezni, ami lehetőleg integrált legyen. Ha még nincs, akkor ennek létrehozása az integrált működés első komoly lépése lehet. Az integrált működés az integráció megvalósulásával létrejött probléma. A kezelés nyilván újabb kérdéseket fog majd felvetni. A vezetők felelőssége, hogy mennyire veszik ezt a kérdést komolyan. Amikor a XXI. század kihívásairól beszélünk, természetes, hogy a klímaváltozás, energiaválság, élelmiszerhiány, biztonság szóba kerül, de keveset foglalkozunk olyan kérdésekkel, amelyek a problémák megoldása során merülnek fel.

Az integráció, mint eszköz, módszer, cél, gyakori megoldás lesz, aki átélte, sokáig együtt él vele, tehát célszerű mielőbb rendezni a rendeznivalókat. Természetesen, ha vannak ilyenek!

Mire jó a „társasjáték”? Tegyük fel kérdéseket! Ha problémát elemzünk, szervezetet vizsgálunk át, tegyük fel a kérdést és induljunk el akár a „külső körön”, akár a „belső körön”. Példa: valamely szakterületen alacsony a tevékenységi hatékonyság. Kérdés: ismertek az elvárások? Jó a célkitűzés? Megfelelő a stratégia? Biztosított a funkcionális megfelelés?

Amikor körbeértünk a lépcsős piramisok felső szintjén, jöhet az alatta lévő szint, majd a piramis alján lévő kategóriákra keressük a választ. Ezután jöhetnek a nyíllal jelölt piramisok egyenként.



## Befejezés

A téma és kérdéskör bonyolultsága feltételezi egy alapos, rendszerszemléletű elemzés elvégzését. Jelen tanulmány (előadás) az integrációs folyamat menetében kíván hozzájárulni a hatékony munkavégzéshez úgy, hogy ráirányítsa a figyelmet azokra a fontos tényezőkre, amelyek stratégiai jelentőségűek lehetnek. A folyamatok kezelése más, mint a rendszerek irányítása és megint más, mint a hálózatos gondolkodás. Az integráció ebbe az irányba mutat. Az új helyzet olyan új problémákat is fel fog vetni, amelyekre a politikai döntéshozó, a szakmai elrendelő talán nem is gondolt. Szerencsés volna mind a társadalom, mind a rendvédelmi szervek, mind az egyén számára, ha a „nem szándékolt következmények” száma és aránya elhanyagolható lenne. Ehhez pedig indokolt a hatástanulmányok mielőbbi kidolgozása, és az integráció valós természetének megértése minden szinten.

A globalizáció korában a megfelelési kényszer kettős oldala jelenik meg: egyrészt nem célszerű lemaradni, másrészt a megfelelés kizárólag fejlesztés alapján garantálható. Integrált működésben ez az egyenszilárd kivitelezést preferáló, a tudatos, a szervezeti kultúrát erősítő INTEGRÁLT megoldásokban keresendő.