

Rendészeti szervező (OKJ 62861 01)

Büntetés-végrehajtási ismeretek – Vezetési ismeretek

2017. január 09.

1. Terepkompetencia

Szervezeti alapok

- mérete
- profil – tevékenységi kör
- alapfolyamat (szervezeti keretek, infóáramlás, szakmai kapcsolatos, döntési folyamatok) információ technológia (minél kisebb részekre bontás, alrendszerek, feladatát és hatáskörök, infóáramlás, függőségi, szakmai kapcsolatok, döntési folyamatok, organogram)
- eredet – kora, történelmileg jelentős változások
- telepítési helyzet (földrajzi elhelyezkedés, régióbeli különbségek, város-falu)
- szervezeti kultúra – Kik vagyunk? Mit gondolunk magunkról? Minek látszunk? Mit gondolnak rólunk? Mik a céljaink? Mik az elvárások felénk?

A szervezet és a munka metszéspontjában dolgozunk: saját munkaterület bemutatásán keresztül vizsgáljuk a terep specifikumait.

Rendészeti szervező (OKJ 62861 01)

Büntetés-végrehajtási ismeretek – Vezetési ismeretek

2017. január 13.

A szervezet

„A szervezet a társadalom alkalmazkodóképességét szolgáló kollektív cselekvés eszköze, mely a nyugati kultúra feltételei között messzemenően épít az individualitásban rejlő felhajtóerőkre, miközben összhangot és egyensúlyt képes tartani az egymással időnként szükségképpen ütköző egyéni célok, szükségletek, motivációk és külön érdekek között.” (Csepeli, 2001.)

„7S modell”

A szervezeti kultúra szerkezetének, elemeinek felméréséhez a „7S” modell szolgálhat segítségül. Tom Peters és Robert Watermann a modell megalkotói azt kutatták, hogy mitől sikeresek különféle vállalatok. Arra a következtetésre jutottak, hogy minden sikeresnek ítélt vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző, nagyon erős kultúrával, mely már nagyon mélyen él az ott dolgozóknak. Modelljük a szervezeti kultúra szerkezetét és szervezeti kapcsolatrendszerét mutatja be. A szerzők két csoportja osztják ezeket, az ún. kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és a lágy tényezőkre (stílus, munkaerő, képességek és értékrend).

Kemény („hardver”) tényezők: kidolgozásukra, kezelésükre léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek, vezetői eszközök. Megfelelő szintű ismeretük alapvető fontosságú a szervezet és a szupervízor számára is.

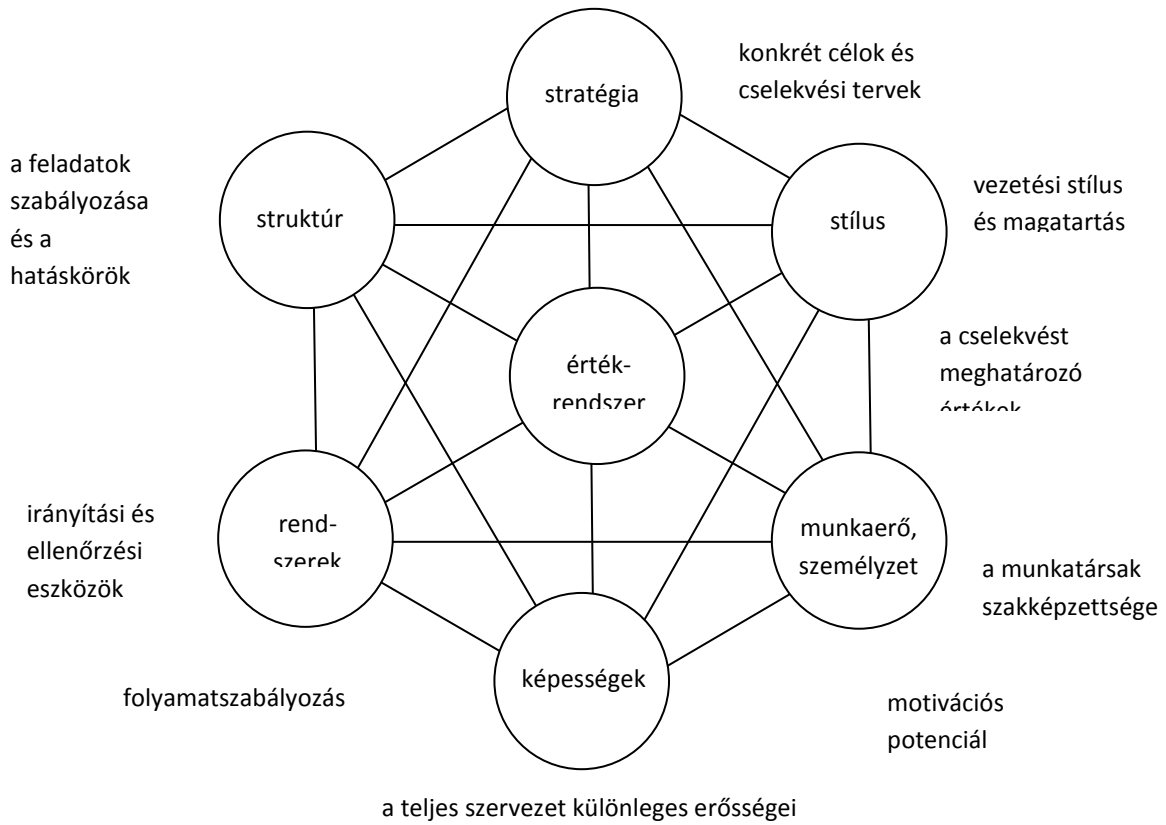
- *Stratégia:* a szervezeti célok és az ahhoz vezető eszközök és elérési módok. A stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat, kölcsönös függőség van. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. Ugyanakkor nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani, ha az nincs összhangban a stratégiával.
- *Struktúra:* egy szervezet szerkezeti sajátosságai sokat elárulnak annak kultúrájáról. Egy bürokratikus és sok hierarchikus szinttel tagolt szervezetben a nyitottságot, rugalmasságot és az innovatív ötleteket nehéz lenne felfedezni. Másfelől, egy humanisztikus elveket és értékeket valló kultúrára is csak kemény diktatúrával lehetne egy merev struktúrát rákényszeríteni.
- *Rendszerek és eljárások:* a szervezet minden operatív rendszerének – információs, ügyviteli, kommunikációs, pénzügyi stb. – szoros kapcsolata van a kultúrával. Kialakításuknál tekintettel kell lenni a létező kultúrára, mert nagyban akadályozhatják a szervezetek és alrendszerek hatékony működését. Mivel a szerkezetnek is azonos

kulturális követelményekkel képes működni, ezért egy struktúrán belül egy alrendszer változása, előbb-utóbb kihatással lesz a szervezet egészére nézve. Pl. egy új informatikai rendszer megjelenése jelentősen befolyásolja a többi strukturális elem, így a kultúra alakulását is.

A lány („szoftver”) tényezők szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. E tényezők kombinációja teheti igazán egyedivé a szervezet kultúráját, mert nem írhatók le modellekkel és nem vásárolhatók meg szoftvereken sem.

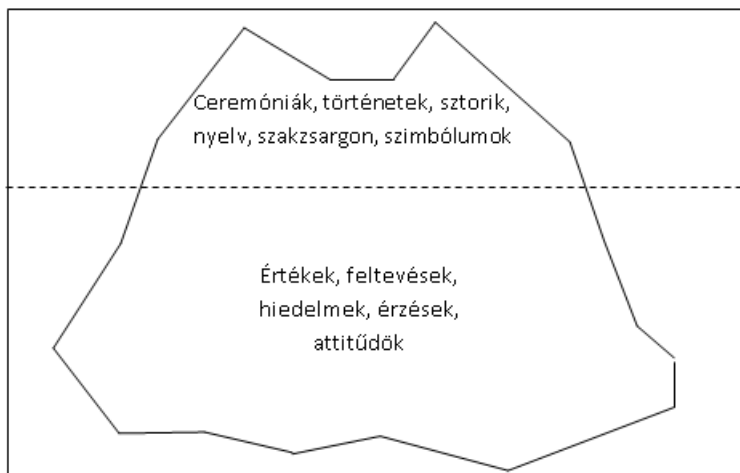
- *Képességek:* ezen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük – bár kapcsolódik azokhoz -, hanem a szervezet erősségét, azt a képességet, amelyek az alapvető értékből következnek, ami megkülönbözteti más, hasonló szervezettől.
- *Munkaerő, személyzet:* ez utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldása során. A munkatársak „értékét” jelenti még az elkötelezettség és lelkesedés, amely két aspektus lelkesedés, amely két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak egy szervezet.
- *Stílus:* jórészt a vezetői stílust jelenti, amelynek hatása az egész szervezetben, minden szinten érzékelhető és alapvetően befolyásolja a munkatársak egymáshoz való viszonyát is. Jelentős hatással van a döntéshozatali és kommunikációs technológiára, az alkalmazottak közérzetére, elégedettségére. Itt mérhető, hogy mennyire hisznek, bíznak vezetőikben az alkalmazottak, és hogy a munkatársak közötti viszonyokban milyen szinten van a kölcsönös bizalom. A stílus nagyon fontos eleme minden szervezeti kultúrának.

Értékrend: ez a tényező áll a modell szívében, a hat mások tényező szorosan kapcsolódik ehhez és általa meghatározott. Valamennyi szervezeti tevékenységet befolyásol az uralkodó értékrend, hiszen az emberi kapcsolatok is alapvetően értékorientáltak.



Jéghegymodell

A szervezeti kultúra víz alatti része 9/10 rész, és a csúcs 1/10-ed rész. A csúcsot látják a külső szemlélők a szervezet működéséből, amely a társadalmi környezettel való kapcsolatot tükrözi. A felszíni elemek mind a víz alatt nyugvó elemek által meghatározottak. (P. Múri)



Schein szerint a látható szinten belül három kategória különíthető el:

- a konkrétabb értelemben vett tárgyi világ, fizikai környezet
 - a munka eszközei
 - a munkavégzés fizikai környezete infrastruktúrája
- a viselkedésminták és viselkedés-szabályok
 - o a mindennapi vezetői tevékenység jellemző megnyilvánulásai
 - o a beosztottak munkahelyi magatartásának és egymással való kapcsolatának észlelhető szabályszerűségei, mintái
- a nyelvhasználat, a kommunikáció és a jelrendszerek
 - o a szervezetre jellemző írott és beszélt nyelv, zsargon
 - o a kommunikáció eszköztársa és stílusa
 - o verbális kommunikáció melletti jelrendszere

A szervezeti kultúra elemei

- gazdasági környezet
- munkaszocializáció
- kulturális hálózat
- kommunikációs ismérvek, csatornák
- értékek
 - o munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás
 - o egyén- vagy csoportközpontúság
 - o humán orientáció
 - o belső függés-függetlenség
 - o erős vagy gyenge kontroll
 - o kockázatvállalás-kockázatkerülés
 - o teljesítményorientáció
 - o konfliktustűrés – konfliktuskerülés
 - o cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció
 - o nyílt rendszer – zárt rendszer
 - o rövid vs. hosszú távú időorientáció

Irodalomjegyzék:

Csepeli György: A szervezkedő ember. Kossuth Kiadó 2015. (264, 298)

IRMOKTF: Rendészeti Vezetővé Képző Középvezetői Programja, II. modul 2010

Klein S.: Vezetés- és szervezetszociológia. Edge 2000 Kft.

Rendészeti szervező (OKJ 62861 01)

Büntetés-végrehajtási ismeretek – Vezetési ismeretek

2017. január 30.

7-8. óra

A csoportalakulás folyamata

Tuckman és munkatársai feltételezték, hogy a csapatoknak négy fejlődési szakaszon kell keresztülmenniük, mielőtt véglegesen megerősödjenek. Ezeket a szakaszokat a következőképpen nevezzük:

1. **Alakulás** → egymás és a feladat megismerése, függőségek kialakulása
2. **Viharzás** → versengés a státuszokért és szerepekért, hatalomért
3. **Normaképződés** → kialakulnak normák, attitűdök, szerepek, szabályok
4. **Működés** → kialakulnak a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintái, megvalósulnak a célok.
5. **Hanyatlás** → a csoport külső, vagy belső ok miatt megszűnik, vagy mert elérte célját, vagy, mert a kohézió megszűnik

1. Az **alakulás** során egymás és a csapat előtt álló feladatok megismerése valósul meg. Ekkor választódnak ki a tagok. A csapattagok ekkor ismerik meg a feladatot, a szabályokat és a módszereket. Elkezdnek kialakulni a hierarchikus struktúrák, az egyéni szerepek és felelőségek. A tagok kezdik megbecsülni és kitapogatni a határokat, bizonyos benyomást keltenek egymásban, tesztelik egymást és meghatározzák magukat a csapaton belül. Jellemző a vezetőre való fokozott támaszkodás.

2. A **viharzás** kritikus szakasz, amelyben az egyéni különbségek és konfliktusok felszínre kerülnek, illetve a státuszokért és különböző szerepekért folyó versengés megjelenik. A tagok saját ötleteiket nyíltabban és erőteljesebben terjesztik elő. Hangot adnak eltérő véleményeiknek, és kihívásokat ajánlanak fel. Lehetséges, hogy egyesek érzelmileg ellenállnak a feladatnak. Ez a szakasz különösen fontos, mert ha eredményes, akkor megreformálhatja, véglegesen kialakíthatja a csapat munkájának és működésének kereteit.

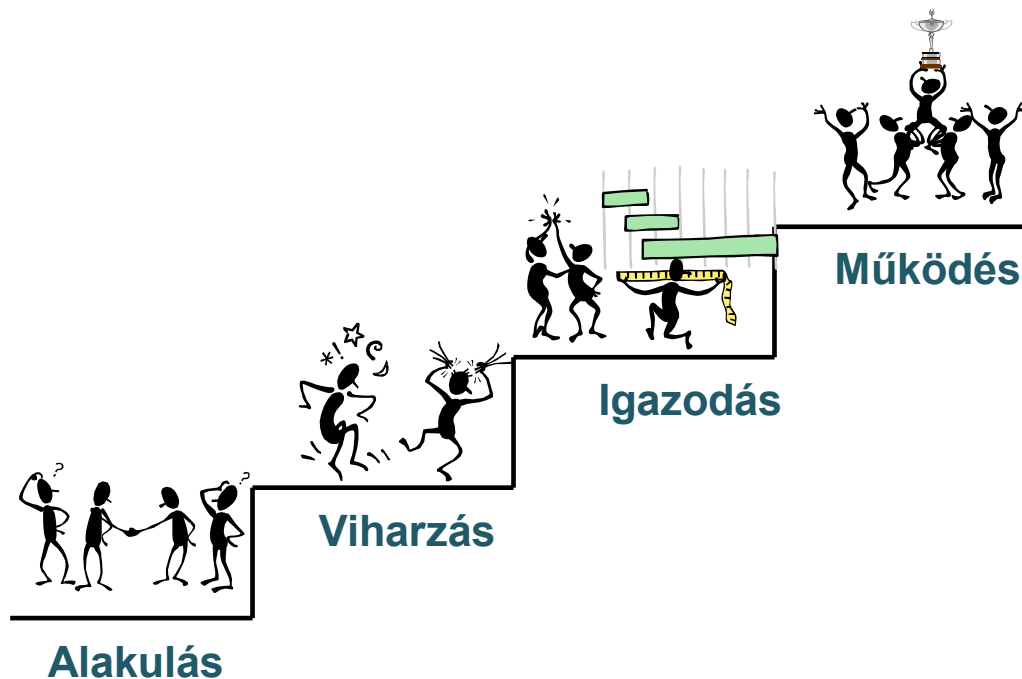
3. A **normaképződés** az a szakasz, amelyben közös csapatnormák, attitűdök és szerep-meghatározások kialakítása illetve elfogadása révén, a viharzás során kialakult konfliktusok megoldódnak. A tagok a konfliktusokat ellenőrzés alatt tartják, saját álláspontjaikat kicserélve egymás között, együttműködésre törekednek. Új szabályok és normák alakulnak ki, amelyek esetenként különbözhetnek a szervezet szabályaitól. Ebben a szakaszban kialakul a tagok egymással való együttműködésének igénye, a tervezés, a teljesítményszabványok megállapítása az eredmények elérése érdekében.

A normák vonatkozhatnak az együttműködésre, kommunikációra, teljesítményre. Lehetnek pozitívak, de némely esetben kialakulhatnak a szervezeti célok szempontjából negatívnak minősülő normák is.

4. Végül a **működés** szakasza azt jelenti, hogy kialakul a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintája, ami lehetővé teszi, hogy a csapat elkezdje hatékony működését. A csapatmunka folyamatos, a szerepek rugalmasak, a tagok megoldásokat keresnek, találnak és végrehajtják azokat. Ebben a szakaszban a csapat a célok elérésére és a közös végrehajtásra tud koncentrálni.

5. Egyes kiegészítések további szakaszokat határoznak meg. Ilyen további szakasz például a **hanyatlás**, vagy az **elválás** szakasza, ahol az elért teljesítmény felett érzett örömmön, bánaton osztoznak a csapattagok. Jutalmazás, ünneplés, reflexió, a tanultak összegzése, elbúcsúzás, elkülönülés, kohézió elvesztése, továbblépés történhetnek itt. Állandó csapatokban gyakrabban rövidebb idejű elválásokra kerülhet sor.

A csapatban zajló viselkedés ezen 5 szakasza azt is mutatja, hogy az olyan negatív viselkedések is, mint pl. az ellenségesség vagy a versengés a viharzás szakaszában, hasznos szerepet játszanak a csoportalakulásban. Ha a csapatban és egyéneken rejő konfliktusok nem kerülnek felszínre, illetve nem oldódnak meg idejekorán, akkor nem valószínű, hogy a csapat a fejlődés magasabb szintjére lép.



Belbin-féle team-szerepek

Belbin több éves kísérletsorozat után elkülönítette azokat a tipikus szerepeket, melyek egy jól működő munkacsoportban (teamben) fellelhetők. E szerepek mindegyike kulcsfontosságú ahhoz, hogy egy munkacsoport megfelelően tudjon működni. Fontos, hogy az egyének olyan szerepet vállaljanak fel a csoportban, mely illeszkedik személyiségükhöz, szakmai felkészültségükhöz s ambícióikhoz. Belbin az alábbi szerepekről beszél

A vállalat embere/gyakorlati megvalósító

Jellemzői: konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható személy.

Szerepe: az elképzeléseket és a terveket gyakorlati munkafolyamattá alakítja. A tervezetben foglaltakat szisztematikusan és hatékonyan valósítja meg.

Előnyös tulajdonsága: jó szervező, kemény munkához szokott, fegyelmezett, gyakorlatias gondolkodású

Elnézhető hibája: időnként rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt

Az elnök/Koordinátor

Jellemzői: nyugodt, magabiztos, visszafogott ember.

Szerepe: irányítja csapatot a kitűzött célok elérése felé vezető úton, mégpedig úgy, hogy a lehető leghatékonyabban használja ki a csapatban rejlő lehetőségeket, felismeri a csapat erős illetve gyenge pontjait, valamint megpróbálja azt elérni és biztosítani, hogy valamennyi csapattag tudásának legjavát adhassa.

Előnyös tulajdonsága: minden potenciális munkatársat érdemei szerint kezel és értékeli. Képes másokhoz előítéletektől mentesen közelíteni. Nyitott az újra, és jó döntéseket tud hozni.

Elnézhető hibája: átlagosan kreatív és intelligens.

A formáló/Irányt adó/Serkentő:

Jellemzői: ideges, érzelmeit kimutató, dinamikus személy.

Szerepe: formálja a csapatmunka menetét, a figyelmet a megfelelő helyekre összpontosítja, azaz általában arra, hogy célkitűzések szülessenek, hogy kialakuljon a dolgok fontossági sorrendje, és hogy a csapattevékenységnek valamilyen formája, menete illetve eredménye legyen.

Előnyös tulajdonsága: szembeszáll a tehetetlenséggel, eredménytelenséggel, önelégültséggel.

Elnézhető hibája: hajlamos a provokációra, ingerültségre és a türelmetlenségre.

A mag/Gondolatültető/Ötletgyártó:

Jellemzői: individualista, komoly, liberális szellemű gondolkodó.

Szerepe: új ötletek és stratégiák kidolgozása, különös tekintettel a kulcsfontosságú területeken. A csoportot érintő problémákhoz új megközelítések kialakítása.

Előnyös tulajdonsága: képzelet-gazdag, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik, rendkívül kreatív.

Elnézhető hibája: gyakran a fellegekben jár, nem tűri a kötöttségeket, és hajlamos a szabályok áthágására.

A forráskutató/Erőforrás kereső:

Jellemzői: extrovertált, törekvő, lelkes, közlékeny ember.

Szerepe: felfedezi a csapat területén kívül eső új ötleteket, fejlesztéseket és forrásokat, s ezekről be is számol A csapatra nézve előnyös külső kapcsolatokat teremt és levezeti az ezzel járó tárgyalásokat is.

Előnyös tulajdonsága: jó a kapcsolatteremtő képessége, meg tud felelni a kihívásoknak, mindig keresi az új lehetőségeket.

Elnézhető hibája: kezdeti lelkesedését hamar elveszíti, teljesítménye ingadozó.

A felügyelő, ellenőrző:

Jellemzői: józanul ítéli meg környezetét, megfontolt, körültekintő személy.

Szerepe: oly módon elemzi a problémákat és értékeli az elképzeléseket, hogy ezzel is elősegítse a kiegyensúlyozott döntések meghozatalát.

Előnyös tulajdonsága: gyakorlatias, jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó. Kritikus gondolkodásmód jellemzi, amely magában foglalja a javaslatok következményeinek átlátására vonatkozó képességet is, tárgyilagos gondolkodás.

Elnézhető hibája: túlságosan kritikus és olykor túl komoly

A team-munkás/Csapatjátékos/Harmóniateremtő:

Jellemzői: érzékeny, rendkívül kedves, jó kommunikációs készsége van, empátikus személy.

Szerepe: segítséget nyújt a csapat többi tagjának erősségeik érvényre juttatásában (javaslatok figyelembe vétele) és hiányosságai leküzdésében, javítja a tagok közötti kommunikációt és egészében véve fejleszti a csapatszellemet.

Előnyös tulajdonsága: jól reagál különböző emberekre és helyzetekre, erősíti a csapatszellemet.

Elnézhető hibája: válságos helyzetekben határozatlan.

A befejező/Megvalósító:

Jellemzői: alapos, precíz, rendszerető, lelkiismeretes ember.

Szerepe: figyel arra, nehogy a csapat túlvállalási vagy mulasztási hibát vétsen, kifejezetten kutat a munkának azon vonatkozásai után, amelyek az átlagosnál több figyelmet kívánnak meg, ezen kívül pedig a csapat időérzését is ébren tartja.

Előnyös tulajdonsága: tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül.

Elnézhető hibája: hajlamos apróságok miatt aggódni, rosszul viseli, ha abba kell hagynia valamit. Nem tudja elengedni magát.