

ÚJ VÉGREHAJTÓ ERŐ. AUSZTRIA SZÖVETSÉGI CSENDŐRSÉGÉNEK ÉS RENDŐRSÉGÉNEK EGYESÜLÉSE (A „TEAM 04” PROJEKT)

Amikor a rendőrség és a csendőrség Ausztriában megtörtént egyesüléséről beszéltek, előljáróban azt kell megállapítanom, hogy az osztrák rendőrségi kultúrában utólag valamennyi alkalmazott intézkedés helyesnek bizonyult. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a szervezet jelenlegi kultúrájára történő áttérési folyamathoz, valamint annak sajátosságaihoz bárkinek is igazodnia kellene. Ugyanis előfordulhat, hogy – az osztrák rendőrségi reform keretében alkalmazott – intézkedések más országokban és más szervezeti kultúrákban alkalmazhatatlannak vagy elégtelennek bizonyulhatnak.

Aki manapság Ausztriában jár, a rendőr-kapitányságokon kék táblán vörös felső szegéllyel és fehér felirattal a következőket olvashatják: Rendőrség. Ez a címer azonban ma nem csupán egy rendőr-kapitányság megjelölése, hanem egyúttal az új Osztrák Szövetségi Rendőrség, valamint az egyik Ausztria közigazgatási szervezetrendszerében bekövetkező legnagyobb változás szimbóluma is.

2003-ban, a Team04 elnevezésű projekt kezdetén az osztrák szövetségi csendőrség valamint a szövetségi rendőrség szervezetében számos párhuzamos struktúrát találhattunk. Mindkét rendvédelmi szerv több mint százharminc éves múltra tekintett vissza, s ezek közül a több mint százötven éves történetével a csendőrség számított régebbinek. A csendőrség részéről ebben az időben kb. tizenötezer személy állt aktív állományban, míg a rendőrség tizenháromezer fő felett rendelkezett. Bár mindkét rendvédelmi szerv közös törvényes alapokon szerveződött, a parancsnoki pozíciók, a vezetési struktúrák, az egyenruhák, az IT-rendszerek és a munkafolyamatok eltértek egymástól, méghozzá olyan mértékben, hogy a kiképzőhelyeket is számos szempontból szétválasztották egymástól, az elkülönülés mértéke tehát jócskán túllépte az egységesítését.

Ennek megfelelően a 2002-es kormányprogram konkrétan megfogalmazott célja volt, hogy ezeket a párhuzamos struktúrákat megszüntessék, és egy egységes, közös vezetéssel rendelkező rendvédelmi szervet hozzanak létre.

Az érintettek közül a kezdetekben sokan nevettek a fenti célkitűzésen, hiszen ismerték a munkavégzés dimenzióit, és azzal is tisztában voltak, hogy a kormányzat már a hatvanas évek óta sikertelenül próbálkozott az integráció véghezvitelével, e kezdeményezések során pedig a legkülönbözőbb eszközöket vette igénybe.

A változás folyamatához vezető út utolsó akadályai végül a következő stratégiai megfontolások révén, szigorú tervek alapján háruultak el.

A változásfolyamatok négy síkon zajlottak le, így a munkafeladatok elvégzésének változásai egy menedzsmentsíkon és egy dologi síkon zajlottak le, egy pszicho-szociális és egy reflexió-és tanulási sík pedig meg az előbbieknél is fontosabb szerepet játszott.

A menedzsmentsíkon bekövetkező intézkedések

A fenti tervből kifolyólag a felosztási- és projektmegbízás alapján 2003 márciusában a teljes tervezési-és átalakulási menedzsmentet a menedzsmentsíkon határozták meg. Létrehoztak egy tervcsoportot, amely a fejlesztési- és tervezési fázistól egészen az átállási fázisig működött, a továbbiakban pedig a megállapított idősinen folytatták a projektet.

Ez a tervcsoport lényegében a magcsoportból, a központi szakmai vezetőkől, a szövetségi államok helyi irányítócsoportjaiból, a projekt vezetőjéből, operatív projektmenedzsmentből, projektadminisztrációból és projektmarketingből épült fel.

Összességében a projekt több mint harminckét központi szakterületet, e szakterületek irányítóit és ezen irányítók csoportjait foglalta magában. A központi szakterületeken belül a tartalmi munkát a kiadott rendelkezések és a projekt struktúraterve szempontjából értelmezték.

A területi irányítók csoportjaikat a változások keresztmetszetében a változások feldolgozása céljából állították össze, lényegében tehát kötőszövetet képeztek a szövetségi államok régi és új rendvédelmi szervei között.

A tervcsoportok berendezésével párhuzamosan a csoport munkavégző képességének biztosítása végett alakították ki a projekt infrastruktúráját.

A „Team04” projekt lényegi céljait valamint időbeli kereteit a projektmegbízással határozták meg. A célok a következők voltak:

- a szövetségi államokban egész Ausztria szerte egységes felépítési- és folyamatszerkezet létrehozása;
- a hierarchikus szintek egy síkba hozása;
- a párhuzamos struktúrák megszüntetése;
- az ügyintézési folyamatok gyorsítása és egyszerűsítése;
- az őrszolgálat növelése;
- a felelősségnek az alárendelt szolgálati helyek irányába történő delegálása;

Az időtervek a fenti célokhoz hasonlóan igényesek és kihívóak voltak, miközben magába foglalta a kollégáknak az alakító folyamatokba történő aktív becsatlakoztatását valamint átlátható informálást, továbbá azt, hogy főbb vonalaiban a 2005. év végére a teljes projektet be kell fejezni, mivel 2006 januárjától Ausztria veszi át az EU soros elnökségét, e tény pedig egy kiváló munkaképességű rendvédelmi szervet meglétét követeli meg.

Az időbeli fejlődés lényegi mérföldköveit a kidolgozott végrehajtási javaslat 2004. március 11-én történő engedélyezése, valamint az új rendvédelmi szerv 2005. július 1.-ei hatállyal történő felállítása jelentették.

A menedzsmentsíkon a végrehajtás „mikéntjének” kérdését a projektfolyamatok meghatározásával válaszolták meg. A megállapított projektfolyamatok feladata az volt, hogy egyértelműsítsék az egyes projektfázisokat, és igazodási pontot jelentsenek a projekt valamennyi munkatársa számára.

A Team04 projektben az így kialakított dimenzióknak köszönhetően gyorsan világossá vált, hogy a változási folyamat stratégiai irányítást igényel, amelyről a projekt kezdetén készített környezettanulmány adott bővebb információkat.

Ebben a projektben az jelentett nagy kihívást, s az eredményezte kb. 1600 munkacsomagot megszületését, hogy a kommunikációt megfelelő formába öntsék, és a projekten belül megszerzett ismeretet valamennyi projekt résztvevő számára hozzáférhetővé tegyék.

Ahhoz, hogy ezt az ismereti platformot létrehozzák, szabaddá tették az addig létezett IT-rendszerek saját futóműveit és a szövetségi csendőrség, valamint a szövetségi rendőrség tagjait, aminek következtében először jött létre a munkaplatformhoz történő közös hozzáférés.

A dologi síkon történő intézkedések

A dologi síkon megállapították, hogy egy projekt végrehajtása csak a projektmenedzsment módszereinek alkalmazása mellett lehetséges. Ennek megfelelően a projekt alapstruktúrája alapján mind a harminckét központi szakterület vezetőjével az érintett témára irányuló projekt megbízásokat adtak ki, amelyeket grafikusán is ábrázoltak.

E szakterületek a személyi menedzsmenttől a szervezetfejlesztésen, a képzési lehetőségeken, valamint a közlekedésben bekövetkező változásokon keresztül egészen a rendészeti szervezeti egységekig és a Cobra rohamrendőrségig terjednek. A technikai részleg, az IT-struktúra, a gépjárműpark és a fegyverek összevonásával és standardizálásával kapcsolatos munkaterületek ugyanígy adottak voltak.

Végül dologi síkon érvényesülő végrehajtási célok műveleti síkon csapódtak le, a célok egyike pl. az volt, hogy a korábban országszerte létező negyvenöt kommandó-szervezetet kilenc, vagyis szövetségi tartományonként egy-egy rohamrendőrségre csökkentsék.

Ahhoz, hogy erről a hatalmas projektről kellő áttekintést nyerjenek, harminckét rész megbízást egyesítettek egyetlen közös projekt-struktúratervvé, amely végül a folyamatokat kísérő projekt-kontrolling fő eszközévé vált. A munkacsomagok terjedelmessége miatt szintén kihívásnak számított, hogy a projektben megfogalmazott jelentési kötelezettséget valamennyi résztvevő számára világosan szabályozzák, és standardizálják.

A pszicho-szociális síkon bekövetkező intézkedések

A pszichoszociális sík leendő kulcsszerepét már a projekt korai szakaszában felismerték. A bizonytalanságokból és a változásokból eredő szkepticizmus és félelem nagy volt. Mindezeket túl a hierarchikus síkok egy szintbe hozásának és a vezetési struktúrák csökkentésének céljai miatt egyértelmű volt, hogy számos korábbi vezető el fogja veszíteni a korábbi pozícióját. Ebből az okból tettek kísérletet arra, hogy a csendőrség és a rendőrség összevonását a kollégák és a kolléganők számára a lehető legátláthatóbb módon vigyék végbe.

Ebből kifolyólag összesen három információs turnét tartottak Ausztria valamennyi szövetségi tartományában, hogy a dolgozókat a projekt szándékairól és kifejlesztéséről informálják, valamint azért is, hogy gondoljaikat meghallgassák, és a projekttel kapcsolatos ötleteiket és javaslatukat összegyűjtsék.

Hogy ezeknek a kihívásoknak megfeleljenek, a változási folyamatokat szervezeti pszichológiai szempontból is figyelemmel kísérték, az így szerzett tapasztalatokat, pedig szorosan összekapcsolták a marketingintézkedésekkel. A projekt vezetője különösen a rendvédelmi szervek vezetőinek és a parancsok kiadásának síkján, vagyis politikai síkon, de a politikai környezetben belül is kifejlesztett egy emocionális hálózatot.

Az információk transzparenciájának köszönhető, hogy egy közvélemény-kutatás eredménye szerint a hivatalnokok 63 %-a végül üdvözölte a csendőrség és a rendőrség integrációját, ami még a projekt felelőseit is meglepte.

A funkcióikat elvesztő korábbi vezetők számára a változási folyamatokat követő időszakra személyügyi előrelépési lehetőségeket dolgoztak ki, amelyeket ma már lényegében alkalmaznak is.

A reflexiós-és tanulási síkon szerzett tapasztalatok

A reflexiós-és tanulási sík az egész folyamat lényegi síkjává vált, hiszen Ausztria végrehajtása ilyen jellegű projekttel kapcsolatban még soha eddig nem szerzett semmiféle tapasztalatot.

Ha ezt kiküszöbölendő, az egyébként rendelkezésre álló számos magánjellegű tanácsadó- és consulting-vállalkozást – amelyek know-how-jukat rendelkezésre bocsátották volna – vették volna igénybe, az anyagi értelemben az összprojekt jelentős drágulásához vezetett volna. Ezért úgy döntöttek, hogy saját tapasztalt kollégáikat – akik a projektmenedzsmentbe magukkal vihetnék know-how-jukat – mint projekttrénereket csatlakoztatták a magcsoporthoz széleihez, akiknek így lehetősége nyílt arra, hogy a projektfolyamatokkal kapcsolatos kritikai reflexióiknak hangot adjanak, ugyanakkor nem állt fenn annak a veszélye, hogy a végrehajtási feladatok lépéseibe túlságosan is bekapcsolódjanak.

A Speyeri Minőségi Versenyen történő részvétel annak ellenére hozott nemzetközi díjat a „Team04” projektnek, hogy a részvétel a pályázat kiírási feltételek miatt abban az évben még csak a teljes projekt egyik részszege, történetesen a személyi menedzsment számára volt lehetséges.

A „Team04” projektet 2005 decemberében adták át a felelősöknek. Ettől fogva a „Team04” projektet követő időben az egyre gyűlő munkatapasztalatok mentén módosítanak a végrehajtási szervezeten és az ezzel összefüggő előírási rendszeren.

A projekt azon célját, hogy Ausztria rendészeti szerveit a lehető leggyorsabban vonják össze, sikerült elérni, hiszen a projekt három éves időszaka bármely nemzetközi összehasonlítás alapján lépést tart a korrallal. Emellett a szerzett tapasztalatokon túl számos ajánlást dolgozhatnak ki más projektek számára. E dimenzióba született projektek számára a gyors cselekvés lehetőségét garantáló gyors végrehajtás, valamint az összes sík integrált figyelembe vétele bírnak jelentőséggel.

A változási folyamatok síkjainak vizsgálatát a világos és mindenki számára egyértelmű célmeghatározások, a világosan körülrajzolt projektstruktúrák, és az érintett dolgozók aktív informálása (a félelem és az elbizonytalanodás megfékezése végett) tették lehetővé. Mindez pedig nem volt más, mint a projekt környezetének intenzív elemzése, és egy ebből levezetett, korán megkezdett marketingbevetés.