

## A XXI. SZÁZAD BIZTONSÁGI KIHÍVÁSAI A RENDŐRSÉGI SZERVEZETI KULTÚRÁBAN: GENERÁCIÓK A SZERVEZETBEN

A szervezeti kultúra alapvetően egy szervezeten belül a szervezet tagjai által elfogadott közösen értelmezett hiedelmek, előfeltevések, meggyőződések együttese, amelyek a szervezet tagjainak egymáshoz való viszonyát és magatartását, mentalitását és gondolkodásmódját is meghatározzák<sup>1</sup>. Schein hármas felosztása szerint meg kell különböztetnünk az explicit és az implicit szintet a jéghegy hasonlat esetében. A legfelső explicit szint, a kultúra külső szemlélő számára is jól látható, megfigyelhető jegyeit jelenti, mint a szervezet tárgyi világa, a külsőségek, a látható szimbólumok és a kommunikáció módja. Ezek közül természetesen van, amit nehézkes lehet további belső ismeret nélkül helyesen interpretálni, mint például a kommunikációs sajátságok, fordulatok. A jéghegy felszín alatti rétegei már kevésbé megfoghatóak a szervezeten kívülállók számára. Az értékek, amely a szervezetben dolgozó számára jól verbalizálható szintjét képviselik a kultúrának, a mindennapi munka során előálló döntési helyzeteket teljes mértékben áthatja. A kultúra legmélyebb rétegét a rejtett előfeltevések szintje jelenti, az a hiedelemvilág, amely jellemzi a szervezetben dolgozókat, egyfajta világszemléletet mutat<sup>2</sup>. Finszter Géza szerint a rendészet a közigazgatás azon ága, mely a jogellenes emberi magatartásokból eredő veszélyek elhárításával foglalkozik, a legitim fizikai erőszak monopóliumának birtokában<sup>3</sup>. Továbbá elmondható, hogy a rendőrség szervezete centralizált, és egyszerre egységes és tagolt, szigorúan hierarchikus szervezet, militáris jellegzetességekkel, melyet áthat a „feladatszabás és végrehajtás” dichotómiája.<sup>4</sup>

A rendőrség esetében a legfőbb közös értékek a lojalitás, az összetartás, a hivatástudat, és a hivatás szeretete, szenvedély a munka iránt. Ezek az értékek a szervezet céljából adódnak, és így a közszolgálat ezen speciális szegmensében dolgozókat egységbe kovácsolja. Ezek a különböző vizsgálati helyzetekben (kérdőív, interjú, elégedettség mérés stb.) is megmutatkoznak, elvégre ezek azok az értékek, amelyekből erőt merít a dolgozó állomány, és ami megtartó erőt képvisel a szervezetben.<sup>5</sup> Ugyanakkor elmondható, hogy olyan speciális szervezeti jellemzőkkel és szerepekkel kell megbirkózniuk hétköznapi munkájuk során a szervezetünkben dolgozóknak, amelyek önmagukban is stresszforrások lehetnek<sup>6</sup> <sup>7</sup>. Vegyük sorra a szervezetben tapasztalható pszichés állapotot befolyásoló jelenségeket.

<sup>1</sup> Bakacsi Gyula: Szervezeti magtartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 1996. 226. o.

<sup>2</sup> Klein Sándor: Vezetés és szervezés pszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2016. 498-500. o.

<sup>3</sup> Finszter Géza: A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete. Egyetemi Jegyzet. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2016. 134-159. o.

<sup>4</sup> Fridrich Andrea Cecília: Eltérő szakterületek a szervezeti kultúrában. In. Farkas Johanna – Horváth József: Szervezeti kultúrák és kutatásuk. Dialóg Campus, Budapest, 2018. megjelenés alatt

<sup>5</sup> Borbély Zsuzsanna: Specifikus stresszorok és a szervezeti kultúra. In. Farkas Johanna – Horváth József: Szervezeti kultúrák és kutatásuk. Dialóg Campus, Budapest, 2018. megjelenés alatt

<sup>6</sup> Kovács Gábor: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények 2009/10. 223-234. o.

## 1. A kultúrát és az egyént átható jelenségek

### 1.1. Informális hierarchia

A formálisan is szigorúan hierarchikus szervezetben az informális hierarchia sajátosságai formálják egy-egy csoport identitását és hangulatát, a szervezetben betöltött szerep alapján. Ezeket áttekintve egyrészt meg kell különböztetnünk a szakmai (rendőri) feladatellátást és az 'egyéb' szolgáltatást nyújtókat (mint a humán, az ellenőrzés, vagy a gazdaság, és a hivatal),<sup>8</sup> természetesen a szakma előre sorolásával. Ez párhuzamos a 'hivatásos' és 'nem hivatásos' különbségtétellel. Jellemzően a szakmai feladatellátást végző 'hivatásosok' azok, akik a szervezeten belüli hierarchia magasabb pozícióit tölthetik be formális és informális szinten egyaránt.

A rendőrség informális szakmai piramisának alsóbb régióiban jellemzően azok a tevékenységi körök találhatók, amelyek a legtöbb adminisztratív jellegű feladattal járnak együtt. Ezért is sorolódnak 'lejjebb' a szakmai feladatok végrehajtását „csak” támogató munkakörök. A képzeletbeli piramis csúcsán a bünyügyi szakterület helyezkedik el, melyet szorosan követ a rendészet, ám ezen nagy szakmai ágak elemei között is lényeges eltérések vannak. Példának okáért a bünyügön belül a vizsgálók már hátrébb kerülnek, hiszen feladatuk arányaiban inkább jellemzően adminisztratív, irodához kötött terheléssel jár, akárcsak az igazgatásrendészeti dolgozók esete a rendészeti területen. Ez a hierarchikus besorolás a dolgozók saját munkájuk megélése szempontjából is fontos, és a vezetők részéről is tapasztalható. Akár élményszinten a munka megbecsültsége és elismertsége is a szakmai hierarchiában elfoglalt helyétől függ.

Éppen ezért nem feledkezhetünk meg arról, hogy minden egyes szakterületnek megvan a helye és szerepe a szervezetben, amelyeket időnként nem árt újra megfogalmazni a közösségben egy-egy ünnepség vagy értekezlet keretében, hiszen minden alkatrész szükséges a „gépezet”, az egész jó működéséhez.

### 1.2. Fluktuáció

Magas fluktuáció jellemzi a szervezetet – és az egész társadalmat általában. Emiatt egyes esetekben érezhető, hogy nem mindenki van tisztában a feladatok határaival és a felelősségi körökkel. Ez megmutatkozhat a kommunikációban, előfordulhatnak félreértések és vitatott kérdések. Amennyiben ez felmerül egy szervezeti egységnél, érdemes lehet munkakör-elemzést végezni a vezetőkkel közösen, hiszen ez a fajta tájékozatlanság önmagában is kommunikációs félreértésekhez és bizalmatlansághoz vezethet.

A technikai fejlődés révén az emberi élet is egyre inkább 'felpörög', mindennapi életünket átszövi az infokommunikációs technológia és az eszközökből fakadó lehetőségek. Erre az egyes generációk eltérően reagálhatnak, hiszen míg a munkaerőpiacon lévő legfiatalabb korosztályok (Y és Z generáció) számára ez általános és egész életükben megszokott, addig az idősebbek (X és Baby-boomer) legfeljebb csak felhasználói ennek a jelenségnek.

<sup>7</sup> Tőzsér Erzsébet – Fridrich Andrea Cecília – Borbély Zsuzsanna: Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában. II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet, Pannon Egyetem, Nagykanizsa Kampusz, 2017. 119-127. o.

<sup>8</sup> Fridrich Andrea Cecília: Az eltérő szakterületen dolgozó rendőrök teszteredményeinek vizsgálata – Hasonlóságok és különbségek az RMSK tükrében. Diplomadolgozat, ELTE PPK Budapest, 2015. 31. o.

Jellemzően több generáció is együtt dolgozik, miközben a köztük meglévő különbségek konfliktusok okozói is lehetnek, ugyanakkor az egymással való kommunikáció a szervezeti egységek és tagok közti együttműködés alapja.<sup>9</sup> A szervezetbe újonnan érkezők betanítására, beszocializálására érdemes lehet nagyobb gondot fordítani, és a személy számára több tanulási időt és lehetőséget teremteni, a mentorálásra komolyabb hangsúlyt fektetni. Hiszen ha a szervezet könnyebbé teszi, hogy a kezdő megtalálja a helyét a szervezetben, akkor nagyobb eséllyel tudja hosszútávon megtartani a kollégát, és életpályát biztosítani a számára. Nem mellékes körülmény az sem, hogy az idősebb, tapasztaltabb kollégák tudás-átadása, az arra való felkérés számukra is motiváló erővel bírhat. Ehhez természetesen elengedhetetlen, hogy a szervezet figyelembe vegye a dolgozói igényeket és szükségleteket, és ezeket az új generációk elvárásainak megfelelően megújítva építse bele hosszútávú humánstratégiájába.

### *1.3. Disszonancia és méltányosság kérdése*

Az elvárások és keretek között disszonancia figyelhető meg. Az egyén, vagyis a munkavállaló részéről nagyfokú rugalmasságot követel a szervezet a készenlétek, a munkaidő változásai, a túlórák, a túlmunkák, a plusz feladatok, stb. formájában. Ugyanakkor a szervezeti keretek, amelyeket a rendőrség biztosít, számukra merevek és átjárhatatlanok. Tehát a dolgozók disszonanciát élhetnek meg az irányukban támasztott elvárások és a számukra biztosított keretek között, amely szervezeti igazságtalanság-, méltánytalanság-érzethez vezethet.

Ezért a vezetők szerepének hangsúlyozása az elvárások kommunikációjában és a keretek kezelésében elengedhetetlen, különösen a jövőre nézve. A munka világába belépő legfiatalabb generáció (a 'Z') számára kiemelten fontos a munkahely rugalmassága, a munka és magánélet egyensúlyának, valamint a boldogságnak a megtalálása<sup>10</sup>. Az egyre fiatalabb korosztályoknak egyre erősebb az igénye az igazságos, 'fair' munkahelyi bánásmódra, a toleranciaszint pedig egyre alacsonyabb a szervezetek irányába.

### *1.4. Az ellenőrzések szerepe*

A gyakori (és esetenként kellemetlen, feszengést okozó) ellenőrzések, a 'hibakereső' működés, csökkenti a személy önbecsülését, devalválja a kapcsolatot vezető és beosztott között, aláássa a bizalmat és az együttműködést.

Ezért javasolt, hogy a vezetői ellenőrzések helyett ezek kizárólagosan az ellenőrzési szolgálatok végrehajtása alá kerüljenek, esetlegesen a parancsnok jelenlétében, hiszen ez egyfajta biztonságot nyújthatna a beosztottaknak, valamint csökkenhetne a kommunikációs félreértésekből eredő feszültség. Ez egyben erősíthetné azt a 'partneri' viszonyt is, amelyet a fiatalabbak már az oktatás keretében is elvárnak a tanároktól<sup>11</sup>, így

<sup>9</sup> Bencsik Andrea – Horváth-Csikós Gabriella – Juhász Tímea: Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness 2016/8 (3), 90-106. o.

<sup>10</sup> Mustafa Ozkan – Betül Solmaz: Mobile Addiction of Generation Z and Its Effects On Their Social Lives. Procedia – Social and Behavioral Sciences 2015/205, 92-98. o.

<sup>11</sup> Duga Zsófia: Tudomány és a fiatalok kapcsolata. Irodalomkutatás. 2013 Pécs, TÁMOP-4.2.3.-12/1/KONV-2012-0016. Tudománykommunikáció a Z-generációnak. Forrás: <http://www.zgeneracio.hu/tanulmányok> (Letöltés ideje: 2018. július 03.)

joggal feltételezhető, hogy a munkahelyen is inkább ezt a fajta egyenrangúságot keresik majd vezetőik részéről.

### 1.5. Relatív-megfosztottság érzése

A pszichológiában használt, úgynevezett „relatív-megfosztottság érzet” akkor jelentkezik, ha az emberek frusztrálnak érzik magukat, mivel saját csoportjuk helyzetét más csoportokhoz képest előnytelennek érzékelik. Ez az érzés a szervezeten belül is megjelenhet. Jó példája lehet a *megye* és a *város* közötti erőteljes kontraszt, mint *területi* és *helyi* szervek. Szervezetünkben jellemzően a *központi*, a *kiemelt* vagy a *megyes beosztások* összehasonlítva a *területi*, vagy a megyeszékhely kapitányságának beosztásaival messze vonzóbbak az állomány számára, hiszen a *központ*, a *kiemelt szerv*, a *megye* erőforrások elérhetősége tekintetében és a leterheltséget nézve is versenyképesebb. Ezekkel a különbségekkel – mivel sokszor egymás mellett, vagy együtt látnak el szolgálatot – napi szinten szembesül állomány, és a *területi szerveknél* dolgozók, vagy a *városi* beosztottak emiatt megélik a relatív-megfosztottság érzést.

Az informális hierarchiával foglalkozó részben is utaltunk rá, hogy a relatív megfosztottság érzet előfordul a szervezetünkben szakterületek közt, vagy „tiszt – tiszthelyettes” -, illetve „hivatásos – nem hivatásos” relációban is. Ezek az egyenlőtlenségek nem feloldhatatlanok, hiszen a kiemelt, központi vagy speciális szerveknek természetesen megvan a maguk speciális szerepe, magasabb követelmény szintje, ahogy a hivatásosoknak is a nem hivatásosokkal szemben. Fontos, hogy ezeket a speciális szerepeket, magasabb elvárásokat is érvényesülni láthassák a megfosztottnak érzett csoport tagjai. Ugyanakkor érdemes lehet megfontolni az erőforrások (anyagi juttatások, technikai eszközök, ... stb.) elosztásakor a pozitív diszkrimináció alkalmazását, a magasabb leterheltségű, vagy jobban igénybe vett csoportok esetében.

Nagyon fontos lenne a humánstratégia kidolgozásakor a már említett szakmai piramis alján helyet foglaló, mégis a szervezet egészének működéséhez elengedhetetlen beosztások (például a titkárnők) megbecsülésének fokozása.

### 1.6. A mutatók szerepe és jelentősége

Mivel statisztikai mutatók alapján értékelik a szervezeti elemek és az egyének teljesítményét is, ezért a statisztikai szemléletmód óhatatlanul is begyűrűzik a szervezetbe. A dolgozókat az értékrenddel kapcsolatosan kérdezve folyamatosan megjelenik a „szakma” és a „statisztika” szembeállítása. Sokszor a dolgozók azt élik meg, hogy a hangsúly a statisztikai mutatókra tolódik át, miközben valós munkavégzésüket, a helyi, illetve szakterületi sajátságokat a rideg számok önmagukban nem tükrözik – mivel nem minden munkafolyamat fejezhető ki számokban.

A leterheltséget illetően például nagyságrendbeli különbség is lehet a központi szerv, a megyeszékhely kapitánysága és a vidéki városi kapitányságok ugyanolyan beosztásai között, mint arra már korábban is utaltunk. Ugyanakkor az egyes kapitányságok leterheltsége sem feltétlenül fejezhető ki tökéletesen a számokkal, elvégre az eltérő demográfiai mutatók eltérő problémaköröket vonnak maguk után és minden szervezeti elemnek megvannak a helyi sajátságai, amik lehetnek a szakma szempontjából előnyösek, vagy hátrányosak is. Ezért a statisztikai mutatók alapján való összehasonlítás nem

feltétlenül eredményezi a reális megismerését az adott szervezeti elemnek és a benne dolgozóknak.

Az infokommunikációs eszközök fejlődésével, a társadalom információ éhségének növekedésével párhuzamosan a „szervezet információ éhsége” is fokozatosan nő, egyre több dologgal kapcsolatosan várnak azonnali tájékoztatást, jelentést a helyi és területi szervektől a központi irányításban. Ez a jelenség is mutatja, hogy a döntéshozás és felelősségvállalás olykor eltávolodik a feladatvégrehajtástól, a mutatók fokozott szerepe miatt egyre centralizáltabb a szervezet, így bürokratizálódik a rendszer. Ezért érdemes lehet a területi és helyi szervek esetében szervezeti döntéseket a szervezeti elem vezetőjének hatáskörébe utalni, hiszen ő ismeri a szervezeti elemet, a helyi viszonyokat és sajátosságokat a döntések meghozatalához. Ugyanígy a szakterületi vezetők (osztályok, alosztályok) esetében munkaszervezési kérdésekben szabadabb döntési lehetőségekkel felruházva, hatékonyabb munkavégzésben bízhat a szervezet.

### 1.7. Kapcsolatok

Az elmúlt években megváltozott a szervezetben tapasztalható általános légkör, kedélyállapot és kommunikációs mód. Úgy is mondhatjuk, hogy a hatalmi távolság növekedése figyelhető meg a szervezetben. A rendvédelmi szervezeti kommunikációnak mindig is megvoltak a maga jellegzetességei, mint például a szolgálati út betartásának elvárása, vagy a jelentési kötelezettségek. Mégis a dolgozók jellemzően azt mondják el, hogy mára a kommunikáció jóval bürokratikusabb lett, kevésbé közvetlen vezető és beosztott között. Természetes és alapvető elvárás, hogy a „kívülállók” (ügyfelek, tanúk, gyanúsítottak, stb.) irányába a testület képviselői megőrizték komolyságukat szakmai szerepkörük korrekt betöltéséhez, ugyanakkor az oldott, könnyed légkör, az egymás közti fesztelen hangnem nélkülözhetetlen a közösség összetartásához. Egy jó csapatban, jó hangulatban a munka is jobban megy, ha úgy tetszik a humor szükséges kapcsolati olajozószer a mindennapokban. Fontos tehát a csapatmunka támogatása, a kollektíva tudatos építése, a hangulat alakulásának vezetői figyelemmel kísérése tehát szervezeti érdek.<sup>12</sup>

A korszerű informatikai szolgáltatás nélkülözhetetlen a szervezeti feladatok hatékony ellátása és a megfelelő biztonság érdekében.<sup>13</sup> Voltaképp az informatikai stratégia is a szervezeti célok támogatásának alárendelt eszköz, ám az informatikai struktúra kiépítésének, valamint a használt eszközök és alkalmazások szabványosaknak kell lenniük.<sup>14</sup> Mindez teljesen érthető a szervezet szempontjából, ugyanakkor tény, hogy az infokommunikációs technológia jelenlegi fejlődése szinte nyomon követhetetlen bármely olyan szervezet számára, amelynek fő profilja nem a high tech. Lehetetlen vállalkozás volna mindig mindenből a legújabb, legjobb fejlesztéssel felruházni a dolgozókat, hiszen ez egyfelől nem lenne költséghatékony, másfelől rendkívüli frusztrációt szülhet a munkavállalóban is, hogy folyamatosan cserélik a munka elvégzéséhez szükséges eszközöket. Ugyanakkor a jelenlegi helyzetben az is látható, hogy a szervezet

<sup>12</sup> Fridrich Andrea Cecília: Érzelmileg intelligens vezető és szervezet. In. Farkas Johanna – Haller József: Pszichológia a közszolgálatban II. Dialóg Campus, Budapest (megjelenés alatt)

<sup>13</sup> Horvayné Fehér Judit – Munk Sándor: A rendőrségi informatikai hálózat fogalma, rendeltetése. Hadmérnök, 2011/VI/2, 217-226. o.

<sup>14</sup> Horvayné Fehér Judit: A rendőrség informatikai biztonsági stratégiája alapjainak meghatározása. Hadmérnök, 2011/VI/4, 282-292. o.

infokommunikációs technológiai fejlettségét időről-időre a civil szféra és az otthoni eszközök fejlettsége is felülmúlja, amely ugyancsak frusztrálóan hathat minden generációra.

A szervezeti technológiai fejlődés is lehet a hatalmi távolság növekedésének egy másik oka, melynek megjelenési formája az elektronikus ügykezelés bevezetése. Az elektronikus ügykezeléssel – bár minden tökéletesen átlátható és visszaellenőrizhető (azokban az esetekben, ha mind hardveresen, mind szoftveresen jól működik a rendszer), de mégis – a lényeg veszett el: az ember. A vezetők egész nap a gép mögött kénytelenek ülni, és elektronikusan engedélyezni, jóváhagyni, mindez a személyes kommunikáció, a törődés, az emberi oldal rovására hatalmasodik el. A beosztottakkal és a munkatársakkal való személyes beszélgetésre kevés az idő és a lehetőség a feladatok elektronikus végrehajtása mellett. A feladatszabás, végrehajtás, ellenőrzés és visszajelzés<sup>15</sup> vezetői következettségének megélését a beosztottak számára az elektronikus ügykezelői rendszer is lehetővé teszi, de mégis könnyen csorbát szenvedhet az emberi, vagyis kapcsolati szint az elektronikus kommunikáción keresztül. Ez a tapasztalat óvatosságra inti azokat, akik a vezetői gyakorlatuk nagyobb hányadában az új infokommunikációs eszközökre és elektronikus ügykezelésre kívánnak hagyatkozni, a személyes beszélgetésekkel szemben.

## 2. Összegzés

A fentebb leírt szervezeti sajátosságok a rendőrség egész szervezetét áthatják, jellemzőek megyehatároktól függetlenül. Ezért azokat a humánstratégia átdolgozásakor mindenképp érdemes lehet figyelembe venni, a jelen írásban felmerült javaslatokat megfontolni, hogy a jelen és jövő kihívásainak humánerőforrás szempontjából is meg tudjanak felelni a rendészeti szervek. A szervezet számára fontos, hogy mindig pontos képet kapjon egyrészt az aktuális feladatellátás révén a tagokra háruló terhelés kapcsán<sup>16</sup>, másrészt a munkaerőpiacot befolyásoló tényezőkről, harmadrészt pedig azon hatásokról, amelyek a társadalmi-gazdasági életet formálják. Elvégre ezen tényezők összessége az, amely a szervezet minden egyes tagjára és így, magára a szervezetre egészére hatással lesz.

A rendőrség esetében a szervezet legfőbb erőforrása és értéke: az ember, akiknek jóllétéért, fejlesztéséért, megtartásáért, egészségéért számos intézkedést megtesznek. Pszichológus szakmai oldalról a szakterület rendőrségen belüli széles körű tevékenysége is, ezeket a folyamatokat hivatott támogatni és elősegíteni<sup>17</sup>. Az új generációk (Z és a későbbiekben az Alfa) megjelenése a szervezetben a XXI. század talán legjelentősebb kihívása elé állítja a szervezetünket. A generációk együttműködése, az új generációk szervezetbe integrálása és megtartása a pszichológiai ismeretek szerepét és jelentőségét növeli szervezeten belül és a humánstratégia kidolgozásában egyaránt.

<sup>15</sup> Kovács Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. In: szerk. Horváth József – Kovács Gábor: A rendészeti szervek vezetés- és szervezélmélete, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014, 57–92. o.

<sup>16</sup> Lásd példának okáért az illegális migráció okozta pszichés következményeket: Borbély Zsuzsanna, Farkas Johanna – Tözsér Erzsébet: A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. Hadtudományi Szemle, 2017/X/3, 288-304. o., valamint Borbély Zsuzsanna, Fridrich Andrea Cecília – Tözsér Erzsébet: Az ideiglenes biztonsági határzár menti feladatellátás hatása a határzár védők magánéletére. Megjelenés alatt, Honvédség és Társadalom konferencia – tanulmánykötet., valamint Kovács Gábor és Tözsér Erzsébet: A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2018/2, 138-157.o.

<sup>17</sup> Tözsér Erzsébet: A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában. Megjelenés alatt: Rendőrségi Tanulmányok 2018/I/2.