

# SZERVEZETI KULTÚRÁK ÉS KUTATÁSUK

Szerkesztette:  
FARKAS JOHANNA – HORVÁTH JÓZSEF

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
BUDAPEST



**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# SZERVEZETI KULTÚRÁK ÉS KUTATÁSUK

**Lektorálta:**

Janza Frigyes

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018. december 5.

**Kiadó:**

Nemzeti Közsolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,  
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt  
keretében készült el és jelent meg.

© Farkas Johanna – Horváth József, 2020  
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés  
és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem  
reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel,  
azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOM

<b>ELŐSZÓ.</b> <i>Finszter Géza</i> . . . . .	8
<b>AJÁNLÁS</b> . . . . .	12
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</b> . . . . .	13
<b>1. A SZERVEZETI KULTÚRAKUTATÁSOK NEMZETKÖZI ASPEKTUSAI.</b> <i>Molnár Rita</i> . . . . .	14
Bevezetés. . . . .	14
1.1. Módszerek . . . . .	14
1.2. Eredmények . . . . .	15
1.3. A nemzetközi rendészetikultúra-kutatások jellemzői. . . . .	17
1.4. Értékelés. . . . .	17
Összegzés . . . . .	19
Irodalomjegyzék . . . . .	20
<b>2. A SZERVEZETI KULTÚRA KONCEPCIÓI ÚJ MEGVILÁGÍTÁSBAN.</b> <i>Berde Csaba</i> . . . . .	22
Bevezetés. . . . .	22
2.1. A szervezeti kultúra fogalma és elemei . . . . .	22
2.2. A szervezeti kultúra sajátosságai . . . . .	25
2.3. Kultúratiszpológiák . . . . .	27
2.4. Szervezeti kultúramenedzsment . . . . .	31
Összegzés . . . . .	34
Irodalomjegyzék . . . . .	35
<b>3. A RENDÉSZETI SZERVEZETI KULTÚRA TÖRTÉNETI VONATKOZÁSAI.</b> <i>Sallai János</i> . . . . .	36
Bevezetés. . . . .	36
3.1. A modern magyar rendészet alapjai . . . . .	36
3.2. A rendőrség jogköre és a rendőri identitás . . . . .	41
3.3. A modern rendőrség kialakulása . . . . .	44
3.4. Rendészeti képzések . . . . .	46
Összegzés . . . . .	49
Irodalomjegyzék . . . . .	50
Jogszabályok . . . . .	51

<b>4. A RENDÉSZETI SZERVEZETI KULTÚRA.</b> <i>Kovács Gábor</i> . . . . .	52
Bevezetés. . . . .	52
4.1. Kultúra, nemzeti kultúra, rendészeti szervezeti kultúra . . . . .	52
4.2. A szervezeti kultúra eredete, megjelenési lehetőségei. . . . .	54
4.3. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának eredete, főbb jellemzői és összetevői . . . . .	56
4.4. A rendészeti szervek és a szervezeti kultúra által közvetített követelményrendszer, illetve azok érvényesülése a szervezet és az egyén szintjén . . . . .	60
4.5. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának fejlődése . . . . .	64
Összegzés . . . . .	64
Irodalomjegyzék . . . . .	66
<b>5. A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN MEGJELENŐ SZERVEZETI MAGATARTÁS JELLEGZETESSÉGEI.</b> <i>Bolgár Judit</i> . . . . .	67
Bevezetés. . . . .	67
5.1. A szervezeti kultúra elemeinek lehetséges hatásmechanizmusa a személyiség formálásában, a szervezeti magatartás alakításában . . . . .	69
5.2. Újként megjelenő hatások a fegyveres testületeknél: a kulturális sokk és a generációváltás felgyorsulásának problematikája . . . . .	71
Összegzés . . . . .	72
Irodalomjegyzék . . . . .	73
<b>6. A RENDŐRI VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKÍTÁSÁBAN.</b> <i>Horváth József</i> . . . . .	74
Bevezetés. . . . .	74
6.1. A szervezeti kultúra diverzitása . . . . .	76
6.2. A rendőri szervezeti kultúra jellegzetességei és megismerése . . . . .	78
6.3. A szervezeti kultúra másik arca . . . . .	82
6.4. A helyes és követendő szervezeti kultúra . . . . .	83
Összegzés . . . . .	85
Irodalomjegyzék . . . . .	86
<b>7. A RENDŐRI VEZETŐI MAGATARTÁS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI.</b> <i>Horváth József</i> . . . . .	87
Bevezetés. . . . .	87
7.1. A vezető kinevezése . . . . .	89
7.2. A vezető közvetítő szerepe . . . . .	91
7.3. A rendőri vezető személyisége. . . . .	91
7.4. Nemkívánatos vezetői magatartás . . . . .	97
Összegzés . . . . .	97
Irodalomjegyzék . . . . .	99

<b>8. A RENDŐRI SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS SPECIÁLIS KÉRDÉSEI.</b> <i>Horváth József</i> . . . . .	100
Bevezetés. . . . .	100
8.1. A szervezet, a vezető és a motiválás . . . . .	100
8.2. A vezetőváltás és a kollektíva összefüggései . . . . .	101
8.3. A rendőri vezetővel szembeni elvárások. . . . .	107
Összegzés . . . . .	114
<b>9. SPECIFIKUS STRESSZOROK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA.</b> <i>Borbély Zsuzsanna</i> . . . . .	116
Bevezetés. . . . .	116
A rendőri munka és a stressz . . . . .	117
9.1. Egészségmagatartási szokások a rendőrök körében . . . . .	119
9.2. Egy kutatás részeredményei . . . . .	120
Egészségmagatartási szokások alakulása. . . . .	123
Összegzés . . . . .	134
Irodalomjegyzék . . . . .	136
<b>10. ELTÉRŐ SZAKTERÜLETEK A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN.</b> <i>Tegyey Andrea Cecília</i> . . . . .	139
Bevezetés. . . . .	139
10.1. Szervezeti környezet és foglalkozási környezet . . . . .	139
10.2. A szakterületek közti különbségek . . . . .	143
10.3. Kutatás az egyes szakterületeken dolgozó rendőrök körében . . . . .	143
Összegzés . . . . .	153
Irodalomjegyzék . . . . .	154
Jogszabályi hivatkozások. . . . .	156
<b>11. A KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG HUMÁN STRATÉGIAI AKTUALITÁSAI.</b> <i>Milus Gábor.</i> . . . . .	157
Bevezetés. . . . .	157
11.1. A komárom-esztergom megyei rendőr-főkapitányság általános bemutatása . . . . .	157
11.2. A vezetői munka fejlesztését szolgáló módszerek. . . . .	158
11.3. A szervezeti kultúrát erősítő feladatok és tevékenységek . . . . .	160
Összegzés . . . . .	161
<b>12. KUTATÁS A KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁGON.</b> <i>Farkas Johanna – Borbély Zsuzsanna – Tegye Andrea Cecília – Tözsér Erzsébet – Molnár Rita</i> <i>– Iváskevics Krisztián</i> . . . . .	162
Bevezetés. . . . .	162
12.1. A kutatás célja, hipotézisek . . . . .	164
12.2. Nemzetközi és hazai szakirodalmi helyzet. . . . .	164
12.3. Módszerek. . . . .	165

12.4. Eredmények . . . . .	169
12.5. Diskusszió . . . . .	171
Összegzés . . . . .	173
Irodalomjegyzék . . . . .	174

# ELŐSZÓ

## Finszter Géza

A *Szervezeti kultúrák és kutatásuk* tanulmánykötet címéből nem adódik, de a munka két szerkesztőjének, *Farkas Johannának* és *Horváth Józsefnek* a rendészeti igazgatáshoz fűződő szakmai kötődéseiből következtetni lehet az alkotók szándékára. A tanulmányok külön-külön is, de együttes hatásukban minden bizonnyal, elsősorban a rendvédelemben dolgozó közszolgák figyelmét keltheti fel. Ők alkotják a szerzők által megcélzott közönség „kemény magját”. Abból pedig, hogy a gyűjtemény a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondozásában jelenik meg, a témakör elméleti igényű tárgyalása remélhető; olyan forrás, amelyből az államtudományok (és benne a rendészettudomány) művelői, a rendvédelem gyakorlati szakemberei, valamint a rendészeti felsőoktatás tanárai és hallgatói egyaránt meríthetnek.

Már az első tanulmány is a tudományosság értékeit hordozza. Molnár Rita *A szervezeti kultúrakutatások nemzetközi aspektusai* című munkájában a következő meghatározást olvashatjuk: „A szervezeti kultúrát olyan rendszerbe szerveződött normák, értékek, szabályok, eljárások, szimbólumok, hiedelmek alkotják, amelyek mélyen beágyazódnak a szervezet tagjainak kollektív tudatába, és így befolyásolják azok kognitív és affektív viselkedését, és indirekt módon a teljesítményüket is.” A fogalom gondos elemzését követően a szerző érdekes megállapítást tesz: a szervezeti kultúra jelenségének kelet-európai empirikus kutatásait kevesli és a kutatási metodikák szigorúbb elméleti igényességét sürgeti.

A rendőrség tanulmányozójának erről rögtön két dolog jut eszébe: Egyfelől az a bizonytalanság, ami a szervezeti kultúra hatásainak értékelésénél tapasztalható. Vajon azok egyértelműen pozitívak, avagy a túlzó jelenlétük aggodalomra is okot adhat? Hogy csak néhány lehetőséget említsek: a masszív szervezeti kultúra segíti a hivatásrend megerősödését, tudatosítja a szolgálat társadalmi rendeltetését, megkönnyíti a szakmai jártasság megszerzését, növeli a belső összetartozást és a veszélyvállalás elszántságát. Ugyanakkor diszfunkcionális következmény lehet az elitista szemlélet kialakulása, a belső rendnek a társadalmi rendeltetés elé helyezése, a parancsnak a mindenkire érvényes közjogi előírásokat lerontó hatása.

Másfelől a szervezeti kultúra gyakori kísérője a bizalmi elv mindenek fölé helyezése, az elzárkózás a „klubhoz” nem tartozóktól, valamint a titkosság, ami gyakran nem jogi előírás, nem is szakmai követelmény, hanem sokkal inkább a szervezet hibás működésének elleplezésére alkalmas eszköz. Minthogy ez a torzulás az egykori autoriter rendszerek rendőrségeit inkább sújtja, ne csodálkozzunk az empirikus kutatások feltűnő hiányán, éppen ebben a régióban.

Az elméleti igényesség és a probléma sokszínű ábrázolása jellemzi Berde Csaba *A szervezeti kultúra koncepciói új megvilágításban* címmel közölt összefoglaló tanulmányát. Az általa bemutatott modellek sorában magam változatlanul Hofstede megközelítését tartom a legattraktívabbnak, ami érzékelteti, hogyan „válhat a kultúra a szervezet önszabályozó erejévé”. Ugyanakkor a modellek továbbgondolásra készítetnek. A rendészetet általában, de akár annak legmarkánsabb formáját, a rendőrséget sem lehet egyetlen szisztémával jellemezni. Hofstede fogalmaival élve a közbiztonságot a lakossággal kooperálni kész család típusú kultúra szolgálhatja a leghatékonyabban (lásd a körzeti megbízott intézményét); a tömeges jogsértésekkel szemben a piramis szigorával működő karhatalom az eredményes; a bűnügyi szolgálat pedig akkor sikeres, ha jól olajozott gépezet módjára teljesíti feladatait.



A rendészet históriájának művelője Sallai János. *A rendészeti kultúra történeti vonatkozásai* című munkája klasszikusokat idéz: Karvasy Ágostont és Rédey Miklóst. Karvasy szerint „a rendőrhivatalnok: ismerje alaposan a szabályokat, józan ítélőképességgel és gyors találékonysággal rendelkezzen, legyen buzgó és meg nem vesztegethető, komoly, szelíd, emberséges és mérsékelt”. Rédey Miklóstól a következőket tudjuk meg: *A rendészet fogalmából adódóan, a szerző szerint a rendészetnek nem a megtörtént tényekkel, hanem a bekövetkezendő veszélyekkel szemben kell tevékenykedni, míg a megtörtént tényekkel (rendőri közreműködéssel) az igazságszolgáltatásnak van dolga.* Ez utóbbi megállapítás legalább annyira a rendőrség kettős természetének (a közbiztonság védelme és a büntető igazságszolgáltatás előkészítése) zseniális összefoglalása, mint a rendőrállami modell felettébb aggályos megalapozása. Ha ugyanis a hatósági erőszak egy általános felhatalmazás alapján jövőbeni, előre nem prognosztizálható veszélyek ellen is bevethető, akkor a veszélyforrások – hazug és ordas eszmék hatására – akárkiben felismerhetőek, és a veszélyelhárításhoz minden eszköz megengedett. A 20. század diktatúrái szolgálnak olyan tapasztalatokkal (és ezekkel Rédey még nem számolhatott), amelyeket a rendészettudomány mai képviselőinek érdemes figyelembe venni.

A kötetben *A rendészeti szervezeti kultúra* címmel közli gondolatait Kovács Gábor. Noha nem lehet vitatni, mégsem az a megállapítás a dolgozat legfontosabb mondata, amelyben a szerző jelzi, hogy az európai kontinensen a rendészeti szervezetek szervezeti kialakulásának főbb alapjait a honvédelmi, katonai szervezetek szervezeti kultúrái adták. Sokkal lényegesebb a következő fejtegetés, ami az eltérő kultúravariánsok és a rendészeti intézmények kapcsolatát ábrázolja: *„A magyar rendvédelmi szervezetek, a sokszínűségük miatt, tisztán egyik csoportba sem sorolhatók be [...]. A rendészet szakmai kultúrája egyedülálló, az sajátos jellege miatt más szervezetekre nem jellemző.”* Ennek igazolására idézi Deák József cikkét: *„A Belügyminisztérium irányítása alatt működő rendészeti szervek közül a rendőrség és a büntetés-végrehajtás, továbbá a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatal mindennapi munkája, a polgárokkal, ügyfelekkel történő közvetlen érintkezés is gyakran feltételezi, sőt egyre inkább megköveteli az interkulturális ismereteket, toleranciát, empátiát.”* Kovács Gábor a szervezeti kultúra veszélyeire is felhívja a figyelmet: *„Reális a veszélye annak, hogy a szervezet részéről elkövetett jogsértések egy része deviáns erőszaknak minősíthető, ez az alapos, gondos felvételi válogatás és a következetes kiképzés által küszöbölhető ki. A jól működő kultúrával rendelkező szervezetekben az ilyen devianciák hamar kiderülnek. A kevésbé jó szervezeti kultúrával rendelkező szervezetekben ez az erőszakos magatartás még például is szolgálhat, ott nem kell tartani attól, hogy az elkövetőt felelősségre vonják, mert a belső szolidaritás, a közösségi tudat megvédi a törvényesség ellen vétőket. Ez a jelenség egy idő után az egész szervezetet deviánssá teheti.”*

Bolgár Juditnak a szervezeti kultúráról írt tanulmánya az általános tanokat szerencsésen összekapcsolja a rendvédelem által támasztott speciális igényekkel: *„A szervezeti kultúra elemeinek megismerése, az alapvető beilleszkedési folyamatokban való részvétel, a szervezeti szocializáció már az oktatási intézményekben elkezdődik. A fegyelemre, a rendre, a kötelezettségek teljesítésére, a tanulásra, az állandó ismeretszerzésre való szoktatás, továbbá ezek igényének felkeltése alapvető és meghatározó a rendőri pálya során. A kiválasztás minősége, szelekciós fejlettsége, az oktatás, a képzés formai és tartalmi elemeinek kiforrottságától, gazdagságától, megfelelőségétől függ a jövő rendőrségének humán alapja. Mindehhez érzékelni kell a jövő kihívásait. Kie elélt, de változásokra is alkalmas szervezeti kultúrára van szükség. Ennek hiányában dominánssá válik a spontaneitás, a vagyilagosság, az értékek felpuhulása, veszélybe kerülhet a társadalmi elvárásoknak megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása, megújítása.”* A veszély nagy! Minél zártabb egy szakmai közösség, annál nagyobb a késztetés, hogy az oda belépők személyiségének a lerombolásával kezdődjék a befogadás. Az ilyen belső kultúra gyengíti, és nem erősíti, az emberi kvalitásokat.

Horváth József a rendészeti vezető szerepéről szól a szervezeti kultúra alakításában. Az általa felvetett probléma akár úgy is megfogalmazható, hogy miként válhat az „eszményből bálvány?” (Varga Zs. Andrásnak a joguralom dogmatikájáról írt könyvének címét idéztük.) „A szervezeti kultúra részbeni árnyoldala megjelenik Alvesson (1993) munkájában, aki metaforáiban rögzíti, hogy a kultúra jelenthet »nem rendet«, amit a szervezeten belüli fragmentált és ellentmondó kultúrák léte jellemez. A kultúra lehet szemellenző, ami gátolja a tagokat az alternatívákban való gondolkodásban, a kultúra jelenthet elzárkózást a világtól, ahol a hagyományok és egyéb személytelen erők elzárják a kultúra tagjait a társas valóságtól.” Ez az intelm az előzőekben idézett Bolgár Judit által felvetett veszélyek elkerülésére figyelmeztet. (Az nem baj, ha a szerzői kollektíva tagjai választott témájukat azonos szellemiséggel közelítik.)

Borbély Zsuzsanna a specifikus stresszorok és a szervezeti kultúra kapcsolatait diagnosztizálja. Egy vizsgálat eredményeire támaszkodva megállapítja, hogy a rendőri munkát jellemző főbb nehézségek a következők: „...a nem egyenletes munkaterhelés [...], a munkafeltételek közül [...] a munkavégzés folyamatának kevésbé befolyásolható volta, továbbá az átszervezések következtében a munkában történő változások, a gyors technológiai változásokkal történő lépéstartás, ezenfelül az időkényszer alatt végzett munka, a döntéseket megalapozó szabályok bonyolultsága, a döntési helyzetek mindig új és új volta (nincs két teljesen egyforma intézkedés), valamint a munkafeladatból eredő másokkal (állampolgárokkal) való gyakori konfliktusok [...]” A terjedelmében és tartalmában kiemelkedő tanulmány a következőkkel záródik: „A stressz életünk szerves része, ám a munkahelyi stressz olyan specifikus elemeket is tartalmaz, amelyek mind az egyénre, mind a szervezet egészére hatással bírnak. A rendőri munka világszinten is kiemelten magas stressz-szinttel jellemezhető foglalkozás, amely különösen a fiatal, pályakezdő személyekre bír negatív hatással (sokkal inkább, mint az idősebbekre). Mindezek okán rendkívül fontos az egészségmagatartási szokások tanulmányozása, illetve nyomon követése. A rendőri állomány körében az egészségmagatartási szokások és a munkahelyi stressz kapcsolatát illetően hazánkban még nem születtek alapos, minden részletre kiterjedő elemzések. Kutatásomban a migrációs feladatellátás során megtapasztalt stresszterhelés és egyes egészségmagatartási mutatók (alkoholfogyasztás, dohányzás, testedzés, egészségorientáció) kapcsolatának vizsgálata állt a középpontban, kifejezetten a tiszthelyettesi tanulmányaik során a migrációs helyzetkezelésbe bevont állományt illetően. Az eredményeket tekintve elmondható, hogy a munkahelyi stressz magasabb szintje fokozottabb alkoholfogyasztással járt együtt, valamint a dohányzás motivációs bázisa esetében is növekedés volt tapasztalható a mintában, ugyanakkor a testedzés védőfaktorhatása nem jelentkezett.” Érdekes lenne azt megvizsgálni, hogy a rendészeti szakmák társadalmi megbecsültségének növelése és a szakmai tudásnak a hierarchiában elfoglalt helyétől mind függetlenebb tisztelete milyen mértékben javíthat ezen a komor helyzetértékelésen.

Tegyey Andrea Cecília áttekinti az eltérő szakterületeket a szervezeti kultúrában. A rendőrség esetében megkülönbözteti a bűnügyi és a közrendvédelmi szakirányokat, valamint harmadik kategóriaként néhány funkcionális területet (Gazdasági Igazgatóság, Hivatal, Humánigazgatási Szolgálat, Ellenőrzési Szolgálat). Érdekes a kutatási eredményeinek összefoglalóját hosszabban is idézni: „Jelen fejezet elsődleges célkitűzése az volt, hogy egy, a megsokkottól eltérő szemléleti keretben is vizsgálat tárgyává tegye a Rendőrség szervezetét. Szerettem volna rámutatni a rendőri munka sokszínűségére a pszichológia felől nézve is, illetve egy konkrét vizsgálat adataival alátámasztani azt, hogy az eltérő szakterületeket pszichológiai szempontból nem lehet »egy kalap alá venni«; értékelésükkor figyelembe kell venni azok speciális voltát is.” Bizony ez így van! A rendőrködés nem homogén, hanem különböző szakmák foglalta. Különösen fontos a bűnüldözés és a közrendvédelem elválasztása minőségi jegyek alapján. A rendészetelmélet egyetemi szintű művelése, a rendészettudományi doktori iskola működése közelebb vihet minket e szakmák arculatának jobb megismeréséhez, különösen akkor, ha ezt a rendvédelem gyakorlata is igényelni fogja.

Az előző „keretes szerkezetének” megvalósításához segített Milus Gábor munkája, ami a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság állományának humán fejlesztéseiről ad számot. Erről az olvasó a következőket tudhatja meg: „Főkapitányságunk vezetőjének szervezésében és jelenlétével a szakmai szempontból kiemeltebb és nagyobb odafigyelést, esetleges korrekciókat igénylő feladatok ellátását követően kötetlen jellegű, de mégis szakmai tartalommal átszótt beszélgetést kezdeményezünk az érintett munkatársakkal. Alapvető a nyíltság és őszinteség, az esetleges kétségek és fenntartások megfogalmazása. Jelentős összekovácsló hatása is van ezeknek a beszélgetéseknek az eltérő szolgálati helyen, illetve szolgálati ágaknál dolgozók és egyéb, a folyamatban érintett szervezetek, hatóságok munkatársai szempontjából is. Az értékrendek kialakulása viszont nem kizárólagosan munkahelyi feladat. Fontosnak tartom a szolgálati időn kívüli közös programokra, csapatépítésekre fordított idő mennyiségét és gyakoriságát is. Kiemelném azon közösségek jellemformáló szerepét, ahol a szabályokat és célok megvalósulását csak a szükséges esetszámban meghatározó, folyamatosan ki nem mondó, de a hovatartozás szempontjából magas színvonalon működő csoportok alkotta egészét tudták és tudják elérni. Rájuk lehet igazán számítani bármely körülmények között és azokra az egyes emberekre, akik felelősen, saját maguk értékrendjével, kreativitásával tudnak és mernek tenni a rájuk bízott feladat minél magasabb színvonalú végrehajtása érdekében.” A most méltatott kutatás a kötet első tanulmányának felvetésére reflektál. Talán mégis elindulhatnak azok az empirikus kutatások, amelyeket mindeddig joggal hiányoltunk az egykori szovjet blokk országában, így hazánkban is. Sőt, még abban is reménykedhetünk, hogy az eredményeket sem kell titokban tartani!

Hauser Arnold magyar származású, világhírű művészettörténész írta valahol, hogy a kultúra nem más, mint az emberi szükségletek lehető legbonyolultabb kielégítése. Ezen ne keseregjünk, erre legyünk büszkék! A rendszetben a bonyolultságot az jelenti, hogy a közigazgatásnak ez az ágazata is alá van vetve az alkotmányosság alapkövetelményeinek: a jog uralmának, a hatalmi ágak megosztásának és az emberi méltóság sérthetlenségének. A rendőrködés humanizálása a szolgálatot minőségében magasabbra emelte, nehezebben megtanulhatóvá és kockázatosabbá tette, de cserében hatékonyságát erősítette, és erkölcsi rangjában a legnemesebb hivatások sorába helyezte. Ez a kötet a rendvédelem szervezeti kultúrájának azokat az erényeit tárja fel, amelyek segítik, és nem akadályozzák, a felemelkedést.

Budapest, 2018. szeptember 5.

Prof. Dr. Finszter Géza

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- DEÁK JÓZSEF (2017): *Etnikai-e vagy multikulturális a bűnözés?* *Belügyi Szemle*, 65. évf. 7–8. sz. 94.  
 VARGA ZS. ANDRÁS (2015): *Eszményből bálvány? A joguralom dogmatikája*. Budapest, Századvég.

# AJÁNLÁS

Tisztelt Olvasó!

A XXI. századi modern szervezetek igazi és megkerülhetetlen tartalék energiáinak nagy része a munkatársakban található meg. A Rendőrség mint szervezet nem maradhat le a civil szervezetek által egyre inkább művelt, a szervezeti kultúra körébe tartozó és összegyűjtött ismeretek hasznosításáról. A Rendőrség elismertségét, elfogadottságát növelheti a benne dolgozók igényeinek minél teljesebb körű kielégítése, a társadalmi megmérettetést biztosító folyamatok, eredmények pozitív befolyásolása.

Elérkezett az idő, amikor a jövő, a célok, feladatok tervezése és végrehajtása egyre jobban igényli a Rendőrség személyi állományának ismeretét, a szervezet belső és megvalósuló értékeinek tudatos felmérését, a munkatársak képességeinek kibontakoztatását. A Rendőrség szerveire egyre több és bonyolultabb kihívás vár. Tevékenységünket kísérő jogaink érvényesítése és kötelezettségeink maradéktalan teljesítése számtalan szempont együttes és egyidejű figyelembevételét teszi szükségessé.

Szervezetünk kultúrájának ismerete önmagunk és működésünk ismerete. Hatékonyan irányítani, vezetni és befolyásolni csak azt tudjuk, amit valóságában, folyamataiban, az azt alakító tényezők szerteágazó rendszerében ismerünk. A könyv tartalma segít eligazodni a szervezeti kultúra általános kérdéseiben, és bepillantást enged annak egyes rendőri vonatkozásaiba is.

E tanulmánykötetben neves kutatók, tudósok, szakemberek adnak számot nemzetközi összefüggésekről, hazai kutatási eredményekről, következtetésekről, tapasztalatokról, az ezzel kapcsolatos gondolatokról. A kötet úttörő jellegű; kísérlet és lépcsőfok a további vizsgálatokhoz. Vezetőként vallom, hogy a tapasztalt irányító nem mondhat le egyetlen olyan információ megismeréséről sem, amely döntését megalapozottá, időtállóvá teheti. Külső és belső viszonyaink feltárása olyan új és végigjárható utakat nyithat meg, amelyek eredménye mindannyiunk hasznára lehet.

A szerzőknek, szerkesztőknek, a kutatásban részt vállalóknak köszönöm a munkájukat, és arra biztatom őket, hogy a továbbiakban is legyenek részesei szervezetünk jobbá tételének.

Tisztelt Olvasó! Jó szívvel és szakmai meggyőződéssel ajánlom figyelmébe e tanulmánykötetet. Ajánlom vezetőtársaimnak, a leendő vezetőknek, és biztatom valamennyi munkatársamat, továbbá a rendőri munka iránt érdeklődőket, hogy merítsenek ismereteket a szerzők gondolataiból.

*Papp Károly r. altábornagy*  
Belügyminisztérium  
Közbiztonsági Főigazgatóság  
főigazgató

# KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

E könyv az „Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata” 2016/131-RTK Ludovika kutatócsoport projektjén belül jött létre, melynek tagjai voltak:

- *Dr. Farkas Johanna* egyetemi docens, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar, Kriminálpszichológia Tanszék, a kutatócsoport vezetője;
- *Dr. Horváth József* ny. r. vezérőrnagy, a kutatás mentora;
- *Borbély Zsuzsanna* tanácsadó szakpszichológus, a Körmenti Rendészeti Szakgimnázium képviselőjében; doktorandusz, Rendészettudományi Doktori Iskola;
- *Tegyey Andrea Cecília* tanácsadó szakpszichológus, Zalai Megyei Rendőr-főkapitányság; doktorandusz, Rendészettudományi Doktori Iskola;
- *Tózsér Erzsébet* tanácsadó szakpszichológus, Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság; doktorandusz, Rendészettudományi Doktori Iskola.

A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon zajló szervezeti kultúrakutatást csak úgy tudtuk elvégezni, hogy maximális támogatást és segítséget kaptunk, melyet hálásan köszönünk. A kutatócsoport tagjai ezúton mondanak köszönetet:

- *Papp Károly* r. altábornagy úrnak,
- *Dr. Bak Sándor* r. ezredes úrnak,
- *Farkas Gábor* r. dandártábornok, főkapitány úrnak,
- *Milus Gábor* r. ezredes, főkapitány-helyettes úrnak,
- *Dr. Sipos Gyula* r. vezérőrnagy, főkapitány úrnak,
- *Hollósi Gábor* r. ezredes, igazgató úrnak,
- *Finszter Géza* professzor úrnak,
- *Padányi József* professzor úrnak,
- *Patyi András* professzor úrnak,
- nem utolsósorban pedig a *Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság vezetői és végrehajtói állományának*.

# 1. A SZERVEZETI KULTÚRAKUTATÁSOK NEMZETKÖZI ASPEKTUSAI

**Molnár Rita**

## BEVEZETÉS

A közelmúltban a különböző megközelítések alapján a szervezeti kultúra fogalmára született definíciók jelentős száma, valamint a szervezeti kultúra-típusok és szubkultúra típusainak folyamatosan bővülő köre egyaránt azt mutatja, hogy a szervezeti kultúra napjaink egyik széleskörűen kutatott témája. Népszerűsége összefüggésben van azzal a globális jelenséggel, hogy mind a kutatókat, mind a szervezetfejlesztési és humánerőforrás-szakembereket egyre inkább foglalkoztatja a szervezeti keretek között mutatott emberi viselkedés, illetve az arra ható tényezők mélyebb megértése, ezen keresztül pedig a tehetségmenedzsment-gyakorlataik eredményességének fejlesztése.

*A szervezeti kultúrát olyan rendszerbe szerveződött normák, értékek, szabályok, eljárások, szimbólumok, hiedelmek alkotják, amelyek mélyen beágyazódnak a szervezet tagjainak kollektív tudatába, és így befolyásolják azok kognitív és affektív viselkedését, valamint indirekt módon a teljesítményüket is.* A szervezeti kultúra hatása a szervezet valameny-nyi külső (például kifelé történő szervezeti kommunikáció, kapcsolatmenedzsment és társadalmi szerepvállalás) és belső (például munkatársak kiválasztása, integrációja, vezetési kultúra, teljesítmény- és motivációmenedzsment, szervezeti tanulás és innovációs képesség, utánpótlás-nevelés, etikus működés, folyamatok és rendszerek fejlesztése, politika és kontrol) működési (funkcionális és strukturális) és stratégiai területén érzékelhető. Ezért a nemzetközi szervezeti kultúrakutatás eredmények alakulásának figyelemmel kísérése egyaránt fontos lehet a tudományos érdeklődés, a gyakorlati szakemberek és a vezetők számára is (PADÁNYI 2019).

A fejezet célja, hogy az elmúlt 10 év szervezeti kultúra-kutatások nemzetközi szakirodalmáról kritikus és részletes áttekintést adjon. A témában releváns angol nyelvű empirikus kutatások értékelése először bibliometrikus módszerrel, majd tartalomelemzéssel történik. A fejezet az áttekintett szakirodalom értékeinek összegzésével zárul.

## 1.1. MÓDSZEREK

A szervezeti kultúrakutatások aktuális nemzetközi trendjeinek feltérképezése elektronikus irodalomkereséssel történt a Web of Science adatbázisában. A vizsgálatba kizárólag a 2008–2017 között referált folyóiratokban publikált, angol nyelven elérhető, lektorált szakcikkek kerültek bevonásra a következő kulcsszavakra történő szűrésekkel: *organizational, organisational, culture, research*. Beválasztási kritérium volt, hogy a cikk üzleti gazdaságtan, pszichológia vagy társadalomtudományok területéhez kapcsolódjon, illetve kizáró kritérium volt a nem empirikus jellegű kutatás vagy másodlagos adatforrások használatára épülő adatgyűjtés.

A beválasztási és kizárási kritériumok alapján az elektronikus keresés során azonosított tanulmányok száma 2313 volt; az absztraktok relevanciaalapú átvizsgálása után 74 cikk került a beválasztott kutatási publikációk közé további elemzésre.

A szócikkek bibliometrikus elemzése és tartalomelemzése a kutatások volumenének, a földrajzi és a szerzőkre vonatkozó sajátosságainak, fókuszának, a különböző módszertani megközelítések alkalmazásának, a minták összetételének, a kutatások kontextusának, valamint az elméleti megalapozottság meglétének vizsgálatára irányult. Azonosításra kerültek a leggyakrabban megjelenő témák, illetve a nemzetközi téren folyó szervezeti kultúrakutatások jelenlegi trendjei, problémái és hiányosságai is.

## 1.2. EREDMÉNYEK

### 1.2.1. Bibliometrikus elemzés

Az áttekintésbe bevont 74 kutatás 31%-a (23 cikk) 2008–2012 között, míg 69%-a a vizsgált időszak második felében, 2013–2017 között került publikálásra, amely meggyőzően mutatja a téma iránti érdeklődés növekedését. Az empirikus szervezeti kultúrakutatások a vizsgált cikkek megjelenési felülete szempontjából inkább változatosnak mondhatók; a 74 kutatás 66 különböző elektronikus folyóiratból került összegyűjtésre.

Az elemzett publikációk több mint egyharmada három szerző együttműködésének az eredménye (26 cikk): 21 cikk kétszerzős, 13 cikk egyszerzős, illetve 10 cikk négy szerző nevével jegyzett. A négynél több szerzős cikkek aránya 5% alatti a vizsgált cikkállományban. A szervezetikultúra-kutatás magas szintű nemzetközi aktivitását jelzi, hogy a publikációk összesen 196 különböző kutató nevével jellettek, akik 38 országban, 113 különböző egyetem és kutatási intézet tagjai. Míg a tudományos intézményeket illetően kiemelkedően magas az európai uniós (jellemzően az egyesült királyságbeli és spanyolországi) és az amerikai kutatók aránya a mintában, addig a vizsgált cikkek vonatkozásában a kutatási területen nincs domináns, meghatározó publikáló. Az elmúlt tíz évben DANIEL JIMÉNEZ-JIMÉNEZ (2011, 2013, 2016, 2017) négy releváns, empirikus cikkel gazdagította a szervezeti kutatások szakirodalmát, három publikáció pedig JULIA C. NARANJO-VALENCIA és RAQUEL SANZ-VALLE műve (2011, 2016, 2017); a szerzők 98%-a egy cikkhez köthető.

Az elemzett publikációkban leggyakrabban használt kutatási megközelítés a kvantitatív módszer volt (84%); a kvalitatív (9%) és a vegyes (7%) szemléletmód alkalmazása ritkán fordult elő. A kvalitatív és a vegyes módszertanra épülő kutatások inkább a 2010–2014-es időszakban kerültek publikálásra; ezen időszak előtt és után – különösen a 2014-es és a 2016-os években – a kvantitatív adatgyűjtéssel készülő cikkek jelentek meg jóval nagyobb számban (70 darab), továbbá a vizsgált publikációk 100%-a kvantitatív alapú volt. A kvantitatív módszertanú cikkek adatgyűjtése kivétel nélkül kérdőíves megkérdezéssel készült, míg a kvalitatív megközelítésű publikációk leginkább félig strukturált interjúkból és esettanulmányokból nyert adatokat használtak, egy cikk kivételével, amely a fókuszcsoporthoz módszerét alkalmazta (STEVENS ET AL. 2011). A vegyes módszertanú kutatások leginkább az interjú adatfelvételt kombinálták a kérdőíves módszerrel. Ezt a kettős megközelítést egészítette ki AUERNHAMMER és HALL (2014) a fókuszcsoporthoz módszerével, míg BLIESNER, LIEDTKE és ROHN (2012) inkább terepmunkával kombinálta a kérdőíves adatgyűjtést.

A kutatási minták elemszámát tekintve a vizsgált kvantitatív kutatások széles skálán mozogtak. A kvalitatív kutatások átlagosan 1–40 főt vontak be az adatgyűjtésbe, így STEVENS és kutatótársai (2011) 16 fókuszcsoportjában szereplő 147 fő kifejezetten nagyszámú mintának mondható. A vegyes kutatások közül KATTMAN (2014) munkája kisszámú (10), kevésbé reprezentatív mintára alapult, miközben a többi hasonló módszertanú empirikus kutatás 133–214 fős mintára támaszkodott. Hasonlóan a kvantitatív megközelítést használó kutatásoknak csak kisebb ré-

sze (10 publikáció) készült 100 fő alatti elemszámú minta bevonásával, a cikkek többsége 100–500 kérdőívből nyert adatokat elemzett, míg 6 kutatás készült kifejezetten nagy létszámú adatforrásra támaszkodva (1000–3300 fő). A minták összetételét tekintve a vizsgált publikációkról megállapítható, hogy több mint 50%-uk egy-egy szervezeten belül több résztvevőtől is adatot gyűjtött, de hasonlóan magas az egyéni, különböző, de ugyanabba az ágazatba tartozó szervezetek alanyaitól gyűjtött adatokra épülő cikk. A kvalitatív vagy vegyes kutatási megközelítést alkalmazó publikációk igen kis száma (3) fókuszált az egyéni nézőpont vizsgálatára, a kvantitatív kutatások esetében 9 ilyen jellegű cikk volt, míg 32 olyan cikk, amely ugyanazon szervezeten belül gyűjtött adatot nagyobb számú mintából.

A kutatott szervezetek ágazati hovatartozását vizsgálva kiemelkedik a gyártó szektor magasabb aránya (közel 20%), míg több publikáció is az építőiparban, idegenforgalomban, szolgáltatási, biztosítási, egészségügyi és oktatási környezetben tevékenykedő szervezetek alanyait célozta. Kiemelkedőnek mondható a versenyszférára fókuszáló kutatások aránya; az állami tulajdonban lévő és a nonprofit szervezetek kutatása alig éri el a 8%-ot a vizsgált publikációk között.

A kontextus vonatkozásában nagy változatosságot mutatnak az áttekintett publikációk: a 74 cikk több mint 35 ország kontextusából merít; a cikkek közel 5-5%-a fókuszált Iránra, Kínára, Törökországra, Tajvanra és Németországra, míg közel 10-10%-uk gyűjtött adatot Indiából, Spanyolországból és az Egyesült Államokból. Egyértelműen preferálnak tűnő földrajzi kontextus nem mutatkozik, viszont jelentősnek mondható az európai országok magas aránya (40%). A publikációk legnagyobb része hazai fókuszú volt, közel 15%-a legalább két különböző földrajzi kontextusban vizsgálódott, míg csupán alig 5%-uk kutatott globális környezetben.

### 1.2.2. Tartalomelemzés

Az áttekintett tanulmányokban az alábbi témák jelentek meg leggyakrabban: a cikkek 12%-a irányult a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény együttes vizsgálatára; 9%-a kutatta a kapcsolatot a szervezeti kultúra és a vezetés minősége között; míg 8-8%-a elemezte a szervezeti kultúra hatását a tudásmenedzsmentre, a tanulószervezet kialakítására, továbbá a különböző folyamatok és rendszerek (SCHMIEDEL et al. 2014; RAHIMI-GUNLU 2016; ANNAMALAI-RAMAYAH 2013; WEI ET AL. 2008) implementációjának sikerére. A tanulmányoknak 5%-a vizsgálta a szervezeti kultúra, illetve a dolgozói motiváció és viselkedés, valamint az innovációmenedzsment összefüggéseit. A cikkek további közel 40%-a különböző szervezeti jelenségeket vizsgált a kultúra hatása alatt 1-2 cikk erejéig. A publikációk között két olyan cikk volt, amely a rendészeti szervezeti kultúra kontextusában a transzformációs vezetés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolatát (SHIM et al. 2015) kutatta, valamint a rendészeti szervezeti kultúra hatását a tanulószervezet kialakítására (FILSTAD-GOTTSCHALK 2011). A nagyobb érdeklődést kapott témák földrajzi kontextustól és kutatási módszertantól többnyire függetlenek voltak, tehát a szervezeti kultúra kapcsolata a teljesítménnyel, tudásmenedzsmenttel és rendszerimplementációkkal globálisan kutatott témáknak nevezhetők. Ez alól kivételek a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatára irányuló cikkek, mert ezek a kérdések többségében angolszász kutatókat foglalkoztattak az elmúlt évtizedben.



### 1.3. A NEMZETKÖZI RENDÉSZETIKULTÚRA-KUTATÁSOK JELLEMZŐI

Az előbbiekben áttekintett nemzetközi irodalom súlypontjaitól némileg eltérnek a rendészeti kultúrakutatások nemzetközi sajátosságai. Hangsúlyos a külső környezeti tényezők belső változásokat sürgető hatásainak vizsgálata, illetve annak kutatása, hogy ez milyen módon alakítja a rendészeti szervezeti kultúra érzékelését. Szintén központi téma a szervezeti hatékonyság akadályainak azonosítása, a rendészeti szervek más kormányzati szervekkel és a közösséggel való együttműködésének tanulmányozása, valamint a vezetői stílus hatásának feltárása a munkavállalói elköteleződésre és motivációra.

### 1.4. ÉRTÉKELÉS

Az áttekintés elsődleges célja az volt, hogy részletesen feltérképezésre kerüljön a szervezeti kultúra nemzetközi, empirikus irodalma az elmúlt tíz év vonatkozásában, és beazonosíthatóak legyenek azok a dimenziók, amelyekre nagyobb kutatói figyelem összpontosult, továbbá azok is, amelyek kevésbé kutatott területnek mutatkoztak.

A vizsgálatba bevont cikkek több mint fele rendelkezett kellő elméleti háttérrel, de csak a publikációk 15%-a hivatkozott kettő vagy több koncepcióra. A legtöbb hivatkozás (25%) a Quinn- és Rohrbaugh-féle (1981) versengő értékek modelljére történt; néhány publikáció használta csak az olyan elméleteket és koncepciókat, mint a teljes körű minőségmenedzsment, a humán és társas tőke, a szervezeti tanulás, a célállítás, a kulturális intelligencia, a rács csoport (grid-group) és a leadership. Ugyanakkor a kutatási módszerek leírása némely publikáció esetében hiányos volt; ez megnehezítené a kutatás megismétlését. Pár esetben a minta kiválasztásának kritériumai és a mintavétel leírása hiányzott vagy nem volt kellően részletes (mint például FARD ET AL. 2009; ESPINOZA – CUNNINGHAM 2010; VELE 2013; GIMENEZ et al. 2013). Míg néhány tanulmány eredményeit limitálta a külső érvényesség szintje – azaz a kutatási eredmények kiterjesztése a kutatási kontextuson kívülre –, valamint a minta kevésbé reprezentatív természete (mint például HOGAN – COOTE 2014; GU et al. 2014), addig a kvalitatív kutatásoknál néhány esetben hiányos volt a tájékoztatás a kutató részvételéről az adatgyűjtésben (mint például STEVENS et al. 2011; FOSCARINI 2012). A kutatási eredmények leírását illetően valamennyi vizsgált publikáció kellő részletességet mutatott; az eredmények magyarázata átfogó módon történt a legtöbb esetben, viszont a kutatás korlátai, implikációk és további kutatási irányok javaslata néhány cikknél kifejezetten hiányos vagy felszínes volt (mint például HUANG et al. 2013; MUJEEB – AHMAD 2011; CROMIE – BOTT 2016).

A szervezeti kultúra globális kutatási sokszínűségének ellenére az elérhető empirikus szakirodalom még limitált, és néhány centrális téma köré összpontosul: szervezeti teljesítmény, vezetés, tudásmenedzsment és rendszerek implementációjának sikere. A vizsgált cikkek alapján elmondható, hogy az elmúlt évtizedben a szervezeti kultúra vonatkozásában leggyakrabban kutatott dimenziókat inkább kvantitatív módszerrel közelítették meg, vagyis a kapcsolódás mennyiségi vizsgálatán volt a hangsúly. Alig történt próbálkozás ezeken a területeken a relációk okainak mélyebb, minőségi jellegű megértésére (AUEMHAMMER – HALL 2014; KATTMAN 2014), ahogy különféle és változatos kutatási stratégiák alkalmazására sem. A nagyszámú kvantitatív vizsgálat ellenére a centrális témák kutatásának némelyike nem zárult általánosítható eredményekkel (mint például AKHVAN et al. 2014; KAO et al. 2011; AUEMHAMMER – HALL 2014).

Az elemzett cikkek állományában némely terület vizsgálata kifejezetten alulreprezentált, azaz 1–5% közötti: munkavállalói elköteleződés, motiváció, munkavállalói viselkedés, etika. Az áttekintésbe bevont cikkek alapján úgy

tűnik, hogy a globalizáció jelenségével kapcsolatos témák empirikus kutatása kifejezetten hiányosnak mondható az elmúlt évtizedre vetítve: szubkultúrák; szervezeti kultúra fejlesztése és ennek az akadályai; munkahelyi diverzitás; szocializáció és munkavállalói fluktuáció; munkáltatói márképítés; társadalmi szerepvállalás; Y- és Z-generáció; expatok és multikulturális szervezetek.

Az elmúlt évtizedben a nemzetközi empirikus szervezeti kultúra irodalmát nagyszámú kutató gyarapította globálisan; ez kifejezetten hozzájárult a terület horizontális fejlődéséhez, ugyanakkor egyes témák mélységben történő kutatása kevésbé dinamikus fejlődött. Az áttekintett tanulmányok közül 4 cikket is jegyző DANIEL JIMÉNEZ-JIMÉNEZ is inkább a centrális és gyakrabban kutatott témákat vizsgálta – kizárólag kvantitatív, kérdőíves módszerrel. Az elmúlt évtized empirikus szakirodalmában kifejezetten alulreprezentált a szervezeti kultúra és különféle szervezeti dimenziók komplex kapcsolatának árnyaltabb megértésére irányuló szakmai tevékenység (kvalitatív módszerek), így az egyéni viselkedések, magatartások, értékek szűrőjén történő vizsgálódás a jövőbeli kutatások feladata.

Hasonlóan gyérnek mutatkozik a nemzetközi szakirodalom az állami tulajdonban lévő és a nonprofit szervezetek kutatása terén: korábbi kutatások szerint ezekben a szervezetekben magasabb arányban fordul elő a hierarchia és klán típusú szervezeti kultúra, szemben a versenyszférában inkább jellemző a piac- és adhokrata kultúrával (FLEMMING 2016); így további kutatási irányt jelenthet a versenyszférában vizsgált kapcsolódások meglétének feltárása az állami tulajdonban lévő és a nonprofit szervezeteknél.

További lehetőség mutatkozik az áttekintés alapján a globális, szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatások terén; az elmúlt évtizedben kevés ilyen jellegű empirikus kutatás született annak ellenére, hogy a globalizáció jelensége közvetlenül hat a szervezetek működésére több tényezők keresztül is, mint például a világkereskedelem fokozódása, a piaci verseny növekedése, a vásárlói igények bővülése, valamint az intenzív munkavállalói mobilitás (SCHULER et al. 2011). Földrajzi kontextus vonatkozásában további kutatási irány mutatkozik a kelet-közép-európai országokat illetően; a vizsgált publikációk rendkívül kis százaléka merítette mintáját ebbe a régióba tartozó valamely országból.

Az áttekintett szakirodalomban a kutatások többségének mintavétele közepes vagy nagyobb méretű szervezetekre korlátozódott, a mikro- és kisméretű vállalkozások, szervezetek vizsgálata hiányos, így a jövőbeni kutatások ebben az irányban is bővíthetik a szervezeti kultúrával kapcsolatos tudást, illetve a kutatási kérdések vizsgálata különböző méretű szervezetek összehasonlítása során szintén új dimenziókat nyithat a szervezeti kultúrát empirikus formában kutatók előtt.

Az áttekintett tanulmányok alapján szembeűnő, hogy a kutatások többsége a szervezeti kultúra hatását inkább más, a szervezet szempontjából fontos tényezőkre vonatkoztatva vizsgálta (elköteleződés, tudásmenedzsment, a szervezet teljesítménye, innováció, rendszerek implementációjának sikere), míg az egyén szempontjai kevés hangsúlyt kaptak. MATHEW és munkatársai (2012) a munkavállalói elégedettség, BAKANAUSKIENE és KATIELIENE (2013) a motiváció és a szervezeti kultúra között találtak pozitív kapcsolatot. AL-SADA és munkatársainak (2017) kutatása mindkét előző, a munkavállaló szemszögéből fontos tényezőket vizsgálta a szervezeti kultúra kapcsolatában. A szervezeti kultúra más szervezeti tényezőkre gyakorolt hatásának mélyebb megértéséhez szükséges a többszintű, pluralisztikus megközelítés, így a jövőbeni kutatásokban az egyén szempontjából fontos tényezők vizsgálata nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon, akár önálló kutatási kérdések formájában, akár a szervezet szempontjából fontos témákkal összehasonlítva.

## ÖSSZEGZÉS

A szervezeti kultúra széles körű kutatása iránti érdeklődést jól mutatja az évről évre növekvő empirikus publikációk száma nemzetközi szinten. Az elmúlt évtized nemzetközi empirikus irodalmának tanulmányozása alapján kirajzolódottak mind a centrális, jelentősebb akadémiai figyelmet kapó, mind az alulreprezentált vagy éppen a kevés irodalommal rendelkező, így a jövőben új távlatokat nyitó kutatási területek.

1. A szervezeti kultúra szervezeti teljesítményre, vezetési stílusra, tudásmenedzsmentre és különféle rendszerek és megközelítések sikeres szervezeti integrációjára gyakorolt hatása az elmúlt években széleskörűen (földrajzi és működési terület vonatkozásában) foglalkoztatta a kutatókat – elsősorban kvantitatív megközelítés alkalmazásával. A specifikumok keresése, a kapcsolatok plurális nézőpontból való feltérképezése vagy a kvantitatív adatelemzés kiegészítése kvalitatív eszközökkel kevésbé jellemző az elmúlt évtized empirikus irodalmában.
2. A feldolgozott irodalom többsége az egyik legismertebb szervezetikultúra-modellt, a versengő értékek koncepcióját (QUINN – ROHRBAUGH 1981) választotta elméleti háttérnek, míg sok esetben a koncepcionális alap hiányzott. Az áttekintett tanulmányok egy részénél felületesség mutatkozott a metodika, a minta és mintaveteli eljárás leírása terén, illetve a minták sem voltak kellően reprezentatívak minden esetben, ahogy a kutatás korlátainak leírásai is hiányos volt.
3. Mindezek ellenére a kutatások implikációi széles körűek: elsősorban a szervezeti teljesítmény és innováció fejlesztésében, a működés és a folyamatfejlesztési rendszerek bevezetésében, a szervezeti tanulás és tudásmenedzsment eredményességének javításában érdekelt vezetők, tanácsadók, szakemberek munkáját támogatják a kutatások megállapításai. Annak köszönhetően, hogy a kutatások fókusza földrajzi szempontból szintén széles körű, lehetőség adódik ugyanazon dimenzió például szervezeti teljesítmény és a kultúra kapcsolatának különféle nemzeti kontextusokban történő értelmezésére. Ehhez kapcsolódik, hogy bár európai kontextus vonatkozásában az elmúlt évtized aktívnak mutatkozott, az angol nyelven elérhető kelet-közép-európai empirikus szervezeti kutatások viszont kifejezetten ritkák; szükséges lenne a szakirodalom ebben az irányban történő dinamikus bővítése.
4. Az évtized empirikus irodalmának gyarapításához nagyon sok kutató, sokféle kutatási fókusszal járult hozzá, azonban a témák többsége ennek köszönhetően inkább horizontálisan és nem mélységében került feltárára. Sem az egyén számára fontos tényezők (motiváció), sem a globalizáció következményeképpen a szervezetekbe begyűrűző, a szervezeti kultúrával kapcsolatba kerülő jelenségek feltérképezésére nem irányult kellően hangsúlyos akadémiai figyelem, ahogy a versenyszférán kívüli szervezetek (állami és nonprofit) sem reprezentáltak kellően az elmúlt évtized kutatásaiban.

Összegezve a fentieket, a jövőben a szakirodalom tudományos értékű gazdagításához leginkább a komplexebb kutatási módszertant és szigorúbb kutatási metodikát, pluralisztikus megközelítést alkalmazó, megalapozott elméleti háttérrel, illetve méret, típus, kultúra szempontjából változatos mintát választó, a globalizációs jelenségek és a szervezeti kultúra kapcsolatát is vizsgálni kész publikációk szükségesek.

## IRODALOMJEGYZÉK

(A feldolgozott teljes szakirodalom a szerkesztőnél kérésre elérhető.)

- AKHAVAN, P. – SANJAGHI, M. E. – REAEENOUR, J. – OJAGHI, H. (2014): *Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability*. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 44. No. 2. 228–248.
- AL-SADA, M. – AL-ESMAEL, B. – FAISAL, M. N. (2017): *Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar*. EuroMed Journal of Business, Vol. 12. No. 2. 163–188.
- ANNAMALAI, C. – RAMAYAH, T. (2013): *Does the organizational culture act as a moderator in Indian enterprise resource planning (ERP) projects?* Journal of Manufacturing Technology, Vol. 24. No. 4. 555–584.
- AUERNHAMMER, J. – HALL, H. (2014): *Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model*. Journal of Information Science, Vol. 40. No. 2. 154–166.
- BAKANAUŠKIENĖ, I. – KATILIENĖ, R. (2013): *The expression of high spiritual intelligence culture in Lithuanian medium-sized businesses*. Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, Vol. 67. 7–22.
- BLIESNER, A. – LIEDTKE, C. – ROHN, H. (2012): *Resource efficiency and culture — Workplace training for small and medium-sized enterprises*. Science of the Total Environment, Vol. 481. 645–648.
- CROMIE, S. – BOTT, F. (2016): *Just culture's "line in the sand" is a shifting one; an empirical investigation of culpability determination*. Safety Science, Vol. 86. 258–272.
- ESPIÑOZA, C. B. – CUNNINGHAM, G. B. (2010): *Observers' reporting of sexual harassment: The influence of harassment type, organizational culture, and political orientation*. Public Organization Review, Vol. 10. 323–337.
- FARD, H. D. – ROSTAMY, A. A. – TAGHILOO, H. (2009): *How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations*. Singapore Management Review, Vol. 31. No. 1. 49–61.
- FILSTAD, C. – GOTTSCHALK, P. (2011): *Becoming a learning organization: The espoused values of police managers from two Norwegian districts*. The Learning Organization, Vol. 18. No. 6. 486–500.
- FLEMMING, P. L. (2016): *Similarities and differences between public and private sector leadership strategies in the Caribbean: Empirical findings on the link between leadership, culture, and performance*. Business and Management Studies, Vol. 2. No. 4. 1–14.
- FOSCARINI, F. (2012): *Understanding functions: an organizational culture perspective*. Records Management Journal, Vol. 22. No. 1. 20–36.
- GIMENEZ-ESPIN, J. A. – JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. – MARTÍNEZ-COSTA, M. (2013): *Organizational culture for total quality management*. Total Quality Management, Vol. 24. No. 6. 678–692.
- GU, V. C. – HOFFMAN, J. J. – CAO, Q. – SCHNIEDERJANS, M. J. (2014): *The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective*. International Journal of Project Management, Vol. 32. 1170–1181.
- HOGAN, S. J. – COOTE, L. V. (2014): *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research, Vol. 67. 1609–1621.
- HUANG, C. – LO, K. – WU, C. (2013): *Ethical climate and whistle-blowing: An empirical study of Taiwan's construction industry*. Pakistan Journal of Statistics, Vol. 29. No. 5. 681–696.
- KAO, S. – WU, C. – SU, P. (2011): *Which mode is better for knowledge creation?* Management Decision, Vol. 49. No. 7. 1037–1060.

- KATTMAN, B. R. (2014): *In today's global environment organizational culture dominates national culture! Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21. No. 4. 651–656.
- MATHEW, J. – OGBONNA, E. – HARRIS, L. C. (2012): *Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms*. *Journal of World Business*, Vol. 47. 194–203.
- MUJEEB, E. – AHMAD, M. (2011): *Impact of organizational culture on performance management. Practices in Pakistan*. *International Management Review*, Vol. 7. No. 2. 52–57.
- NARANJO-VALENICA, J. C. – JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. – SANZ-VALLE, R. (2017): *Impact of organisational culture on new product success: an empirical study of Spanish firms*. *European Management Review*, Vol. 14. 377–390.
- NARANJO-VALENCIA, J. C. – JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. – SANZ-VALLE, R. (2016): *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 48. 30–41.
- QUINN, R. E. – ROHRBAUGH, J. (1981): *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review*, Vol. 5. No. 2. 122–140.
- PADÁNYI, J. (2019): The significance of Civil-military Cooperation in Missions and Mission Preparation in Crisis Aerials. In: UJHÁZI L. - KALÓ J. – PETRUSKA F. (szerk.) *Budapest Report On Christian Persecution*. Budapest, Háttér, 15-24.
- RAHIMI, R. – GUNLU, E. (2016): *Implementing customer relationship management in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28. No. 1. 89–112.
- SANZ-VALLE, R. – NARANJO-VALENCIA, J. C. – JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. – PEREZ-CABALLERO, L. (2011): *Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15. No. 6. 997–1015.
- SCHMIEDEL, T. – VOM BROCKE, J. – RECKER, J. (2014): *Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management*. *Information & Management*, Vol. 51. 43–56.
- SCHULER, R. S. – JACKSON, S. E. – TARIQUE, I. R. (2011): *Framework for global talent management: HR actions for dealing with global challenges*. In: Scullion, H. – Collings, D. G. (eds.): *Global talent management*. Abington, UK, Routledge. 17–36.
- SHIM, H. S. – JO, Y. – HOOVER, L. T. (2015): *Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture*. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38. No. 4. 754–774.
- STEVENS, B. – RIAHI, S. – CARDOSO, R. – BALLANTYNE, M. – YAMADA, J. – BEYENE, J. – BREAU, L. – CAMFIELD, C. – FINLEY, G. A. – FRANCK, L. – GIBBINS, S. – HOWLETT, A. – McGRATH, P. J. – MCKEEVER, P. – O'BRIEN, K. – OHLSSON, A. (2011): *The influence of context on pain practices in the NICU: Perceptions of health care professionals*. *Qualitative Health Research*, Vol. 21. No. 6. 757–770.
- VELE, C. (2013): *Organizational culture and strategy. How does it work? An empirical research*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1690–1696.
- WEI, Y. – SAMIEE, S. – LEE, R. P. (2014): *The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42. 49–70.

# 2. A SZERVEZETI KULTÚRA KONCEPCIÓI ÚJ MEGVILÁGÍTÁSBAN

**Berde Csaba**

*„A hatalom és a kultúra egyenlő erőként komplementer kapcsolatban állnak egymással. Vagyis a hatalomnak nem uralkodnia kell a kultúrán, hanem építkeznie kell belőle. A kultúra pedig támogatja és stabilizálja a hatalmat. Ha ez az összhang megbomlik, konfliktusokat eredményez, melynek változás a következménye.”*

(DAHRENDORF 1994)

## BEVEZETÉS

Dahrendorf hatalomkultúra- és konfliktuselméletét szervezetekre vonatkoztatva kijelenthetjük, hogy a vezetés és a kultúra egymásra erősen ható szervezeti tényezők. A vezetés jelentős mértékben hozzájárulhat a szervezeti kultúra építéséhez és megerősítéséhez. A kultúrának pedig fontos szerepe van a szervezeti normák, értékek, szokások kialakításában. A kultúra erős magatartási és viselkedési normák kialakításával hozzájárul a szervezet stabilizálásához. Erős kultúra hatására stabil értékek és viselkedési normák alakulnak ki, amelyek stabil szervezetet eredményeznek. A kérdés az, hogy a XXI. század differenciált, dinamikus, változó környezete hogyan hat a szervezetek kultúrájára, milyen kultúraelemek kerülnek előtérbe, melyek szorulnak háttérbe, milyen a változó szervezetek kultúrája?

### 2.1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA ÉS ELEMEI

Általánosságban a kultúra nem más, mint az emberiség által előállított anyagi és szellemi javak összessége. A kultúra szó a „colo” latin igéből származik, jelentése „művelni”. A kifejezést időszámítás előtt 200 körül Cato (i.e. 234–149) használta a földművelés értelmezésére. A szakirodalom több mint száz kultúradefiníciót tart nyilván, ezekből három olyat emeltünk ki, amelyek véleményünk szerint alkalmasak a szervezeti kultúra fogalmának meghatározására.

HOFSTEDE (1991) a kultúrát a *gondolkodás kollektív programozásaként* definiálja, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy szervezet tagjait másoktól. A környezeti hatásokra adott válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége.

TROMPENAARS (1998) szerint a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja (család, szervezet, társadalom) megoldja a problémáit és eldönti dilemmáit, majd azok a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból és alapvető feltételezéssé, nyilvánvaló presszióvá válnak. Ezek alapján definiálnak fogalmakat, értékeket, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek.

„A kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek” – vallja KROEBER és KLUCKHORN (1952). „Ezek a szimbólumok, a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei magukban foglalják a művészeti termékeket is.” A kultúra lényegében az idők folyamán leszűrődött és kiválasztódott gondolatokból, ötletekből és a hozzájuk kapcsolódott értékekből áll.

A szervezetek olyan kultúra kiépítésére törekednek, amelyek csak rájuk jellemzőek, és *megadják a szervezet egyediségét*. Az egyediséget a környezeti és a szervezeti jellemzők, társadalmi hatások, a hagyományok egymásra hatása eredményezik. Ennek a végtelen sok szervezeti kultúráváltozatnak közös jellemzője BAKACSI (2015) szerint, hogy a szervezet tagjai elfogadják, egységesen értékelik, azok szerint cselekszenek, alakítják értékeit és elköteleződnek iránta. Ma általában SCHEIN (1985) definíciója a mértékadó, miszerint „a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot”. Az előzőekben bemutatott általános kultúrameghatározások és a scheini szervezeti kultúrafogalom alapján, az általunk javasolt tömörebb definíciónk szerint, a szervezeti kultúra alatt azokat az értékeket, hagyományokat, normákat, hiedelmeket és feltevéseket értjük, amelyek alapján a szervezetek meghatározzák önmagukat és elkülönülnek másoktól.

Egy társadalom kultúrája alapvetően meghatározza a benne működő szervezetek kultúráját és fordítva, a szervezetek normái, hagyományai, értékei is formálják, befolyásolják a társadalom és környezetük kultúráját. Ennek köszönhetően sok az átfedés, „áthangzás” az általános és a szervezeti kultúrák jellemzői között. Ezért az általános és a szervezeti kultúraelemek elkülönítése, lehatárolása és definiálása nehéz, de nem lehetetlen feladat. Az olyan általános kultúraelemek, mint a történelem, hagyományok, szervezeti értelmezésben az általánostól eltérő konkrét tartalommal jelennek meg. A szervezet kultúráját csak tartalmi elemzés alapján lehet vizsgálni és beazonosítani. A tartalmi elemzés sem egyszerű feladat, mivel a kultúrában az érzelmi viszonyulások, elvek, hitek, meggyőződések és gondolkodásmódok a meghatározóak.

A *hagyomány* az egyik legerősebb kultúrát formáló tényező, mivel a szervezeti értékek és normák megőrzését és tartós fennmaradását eredményezi. A hagyományok kialakulásához „múltra” van szükség. A kialakult szokások nem mindig racionálisak, sokszor értékelvűek, a szervezeti normák gyökereit jelentik. A hagyományokhoz szorosan kapcsolódnak az ünnepek, rendezvények, ceremóniák. Minden szervezet életében vannak alkalmasszerű rendezvények, úgymint találkozók, megbeszélések, konferenciák, bemutatók, amelyeken megjelenítik a szervezet értékeit, eredményeit. A szervezet ünnepei évfordulókhöz, szervezeti sikerekhez, a szervezeti tagok elismeréséhez, nagy társadalmi ünnepekhez kötődő események. Amikor a rendezvények, ünnepek (például avató, rendőresküvő, rendőrtemetés) rendszeresen ismétlődnek, formálissá, azaz hivatalossá válnak, beépülnek a szervezet kultúrájába. A formális, hivatalos rendezvényeket, ünnepeket nevezzük ceremóniának. Ezek hatása nemcsak a szervezeti tagokra jelentős, hanem a szervezet értékeinek a kívülvilág felé való megjelenítésében is fontos. A teljesítmények nyilvános elismerése példaértékű, elősegíti a szervezettel való azonosulást, növeli a közösségi érzést.

A szervezet *meghatározó, karizmatikus, nagy tekintélyű személyiségei* is kultúraformáló hatásúak lehetnek. Viselkedésük, megtartásuk, szaktudásuk, életvitelük, kiállásaik a szervezeten belül komoly értékformálók. Ők jelentik a példaképeket, a szervezet hőseit, ők válhatnak legendává. A valós események elbeszélését nevezzük *történeteknek*. Azok a szervezeti történetek maradnak fenn és épülnek be a kultúrába, amelyek fontos szervezeti eseményekhez, meghatározó személyiségekhez kötődnek, és megerősítik a szervezeti értékeket. A megtörtént eseményeken alapuló, az ismétlődő elbeszélésekben kiszínezett történetek a *sztorik*. Amikor a történetekbe kitalált elemek ke-

verednek, akkor alakulnak ki a *szervezeti legendák*. A hiedelmekkel, értékekkel, meggyőződésekkel összhangban álló történetek, sztorik, legendák erősítik a szervezeti kultúrát. Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, megoldásokat meséljenek el, melyek markánsan jelenítik meg az elvárt magatartást, a szervezeti értékek szerinti cselekvést. Az épített környezet tudatosan összhangban van a szervezeti funkciókkal és tevékenységgel. A szervezeti lét feltételeinek megteremtését szolgálja. Olyan látható kulturális elem, amely nemcsak szervezeti tagokra hat, hanem a külvilág felé megjeleníti a szervezet értékeit. A *nyelvezet, szakzsargon* egyedi, sajátos, minden szervezetre jellemző kulturális elem. A mások által nem ismert szakmai kifejezések, rövidítések, mozaikszavak, vezényszavak, köszöntések használata a szervezettel való azonosulás és a kultúra elfogadásának a legbiztosabb jele (BAKACSI 2001). A *normák, elvárások* összetett, több tényezőt magában foglaló szervezeti kultúraelemek. Idetartoznak a munkavégzéssel kapcsolatos normák, a lojalitás, a megbízhatóság, a viszonzossági (szívesség), illetve a munkahelyi viselkedés elvárásai. A *normatív szokások* azok a szervezeti értékek alapján az elvárásokkal összhangban kialakult viselkedési rutinok, amelyeket a szervezeti tagok elfogadnak és követnek. Ilyenek a hangnem, a stílus, a kapcsolatok, az öltözködés, egyenruha-viselés, a közösségi szokások. A *szimbólum* a szervezet felismerését, beazonosítását lehetővé tevő jel. A jelképek tartalma olyan értékeket, érzéseket és hangulatot jelenít meg, amelyek kötődnek a szervezethez, amelyeket képzettársítás révén közvetít nemcsak a szervezeti tagok, hanem a külvilág felé is. DAFT (1992) szerint „már a szervezeti rendezvények, szertartások, ünnepek vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak. Ez esetben fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó, mint a színek, ünneplő öltözékek, jelvények, a cégfilozófiát kifejező dinamikus logók, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodai berendezések, szolgálati autók”.

A szervezeten belül az egyes szervezeti egységek, csoportok eltérő, speciális szakmai tevékenységének megfelelően olyan részkultúrák is kialakulhatnak, amelyek értékrendjében, normáiban, elvárásaiban valamilyen mértékben eltérnek a szervezet közös domináns kultúrájától. Szinte minden szervezetben megfigyelhető ez a belső differenciálódási folyamat, melynek eredményeként az egységes szervezeti kultúra mellett úgynevezett *szubkultúrák* alakulnak ki. Ezek közül talán egyik legfontosabb, és minden szervezet esetében értelmezhető, a *vezetőkultúra*. Ez nem tévesztendő össze a HANDY (1985) tipológiájában definiált hatalomkultúrával. A vezetés kultúráját a stílus, a döntéshozatal módja, a hangnem, a vezető-beosztott kapcsolat dönti el. Ezekkel a jellemzőkkel írható le a vezetés kultúrája. A *szakmakultúra* a különböző szakmai tevékenységek eltérő módszereiből, eljárásaiból, ismeretanyagából, feltételrendszeréből ered. Jól definiálható, elkülönült kultúrát eredményeznek egy szervezeten belül a pénzügyi, a könyvelői, a sebészeti, a híradós, az informatikai vagy hírszerző csoportok, egységek speciális szakmai feladatai. Egy szervezeten belül több, nagyobb szervezeten belül sok ilyen szakmai alapon szervezett egység működhet, melyek eltérő nyelvezetet, szakzsargont használnak, más értékük van, más feltételek között, más munkanormák szerint dolgoznak. A *szerepkultúra* alapja, hogy egy szervezeten belül számos szerep azonosítható be. A formális szerepeket a munkakörök, feladatkörök, beosztások hierarchiája, kapcsolatrendszerei határozzák meg. Az informális szerepeket pedig a tagok személyisége alapján kialakult jellemző viselkedés, mint például aggódó, véleményformáló, óvatos, jól informált, vállalkozó, vetélkedő stb. *Munkakultúra* a munkavégzéssel, rendőri, katonai szervezetekben a feladatokkal kapcsolatos viszonyulásból és a szakmai felkészültségből ered. Beletartozik a magas szintű szaktudás; a feladatok iránti lelkesedés, elkötelezettség; hivatástudat, igényesség; esztétikai és etikai normák; a kezdeményezés, kreativitás. Olyan pozitív személyiségelvárások is ide sorolhatóak, mint az együttműködési képesség, következetesség, kitartás, az újrakezdés képessége. A munka- és feladatcultúra fejlettsége a szervezeti kultúra egyik legfontosabb eleme. A *viselkedéskultúra* az emberek közötti kapcsolatok módja és normája. A vezető-



beosztott, férfi–nő, tanár–diák, orvos–asszisztens, tiszték–tisztesek–sorkatonák, orvos–beteg stb. kapcsolatának elvárásai, szokásai, szabályai a szervezeti kultúra jól látható megnyilvánulásai. Az udvariasság, a tiszteletadás; a társas helyzetek kezelése; a formalitás és a közvetlenség szintje; a szervezeti értékek, normák és szokások szabályozzák.

## 2.2. A SZERVEZETI KULTÚRA SAJÁTÓSÁGAI

A szervezeti kultúra kialakulása lassú, hosszantartó folyamat. Hatása lassan alakul ki, a közös értékek, normák, magatartási, viselkedési szokások kialakulásához időre van szükség. A kialakult erős kultúra hatása viszont hosszantartó, túléli a szervezetet, és a volt szervezeti tagok személyiségébe beépült értékek, normák, szokások tovább élnek. Életük végéig meghatározhatják döntéseiket, magatartásukat, viselkedésüket. A kultúra a szervezet önszabályozó rendszere. A szervezeti tagok eleinte csak alkalmazkodnak a normákhoz, majd elfogadják, később azonosulnak; végül beépülnek a szervezeti értékek a személyiségükbe, amit a *szervezeti normák perszonalizálódásának* nevezünk. BAKACSI (2001) szerint „ezeket az értékeket a szervezet tagjai annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától érthető módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet önértelmezését és értékfelfogását. Ez alapján értelmezik az őket körülvevő világot is. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát, stabilizálja a szervezetet. Segít tájékozódni abban, mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet a hasonló, előre jelezhető cselekvéshez”. Ezért nevezi HOFSTEDE a kultúrát a *gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának*. Így válhat a kultúra a szervezet önszabályozó erejévé, mert biztosak lehetünk benne, hogy a szervezet tagjaiba kódolva (programozva) van, hogy a szervezeti elvárások szerint döntsenek és viselkedjenek. Sokszor még akkor is, ha már nem tagjai a szervezetnek vagy már maga a szervezet is megszűnt. A kultúrának ezt a sajátos hatását nevezzük a „24. óra utáni időnek”. Az emberek által megélt, a személyiségükbe beépült kultúra láthatatlanul is irányítja döntésüket, viselkedésüket, meghatározza értékeiket, és követik a megtanult normáikat egész életükben. A megélt kultúra értéke, jellemzői sokszor csak utólag tudatosulnak, amikor a kultúrát megtestesítő csoport vagy szervezet hatása megszűnik vagy gyengül. Gondoljunk csak a nagyszülők, szülők, gyermekkori barátok, volt iskoláink, korábbi munkahelyek kultúrájának hatására.

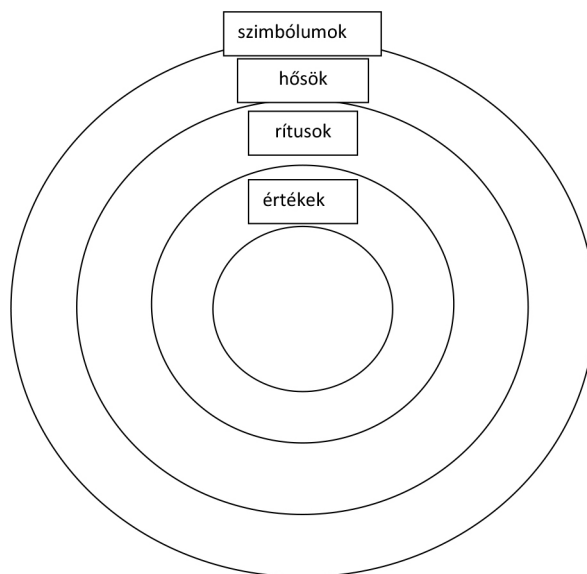
A szervezetek általában erős kultúra kiépítésére törekednek, mivel az erős kultúra hatásának köszönhetően stabil magatartási, viselkedési formák alakulnak ki. Ennek következtében a szervezet is stabilizálódik. A szervezeti értékek beépülnek a szervezeti tagokba, nemcsak vallott, hanem követett értékekké válnak. Nő a szervezeti tagok elköteleződése, lojalitása, javul a csoportkohézió, a szervezet megtartó ereje, csökken a fluktuáció. Erősödik a csoportok és a szervezet önszabályozó ereje azáltal, hogy a *kultúra részben átveheti és alakíthatja a formális szervezeti szabályok, rendelkezések helyét*. A vezetés feladata könnyebbé és egyszerűbbé válik, kevesebb beavatkozásra, rendelkezésre, szervezésre, ellenőrzésre van szükség. *Az erős kultúra nem csupán stabil, de jól működő szervezetet eredményez.*

Irodalmi források szerint az erős szervezeti kultúra a bemutatott hatásai következtében a szervezeti változások egyik legfontosabb, leghatásosabb akadályozó tényezője. BAKACSI (2001) szerint „az erős szervezeti kultúra azonban nem csodafegyver: vannak kockázatai is. Minthogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság, a stabilitás, az erős szervezeti kultúra hátrányai leginkább ott mutatkoznak meg, ahol éppen rugalmasságra, változó magatartásra, a dinamikusán változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség”. Ez az összefüggés a következő folyamattal írható le: erős kultúra → kiszámítható viselkedés → stabil szervezet → erős változást

akadályozó hatás. Ebből levonható egy olyan téves következtetés, hogy ha alkalmazkodó, rugalmas szervezetet akarunk kiépíteni, akkor nincs szükség erős kultúrára. A látszólagos ellentmondás úgy oldható fel, hogy a heterogén, dinamikus, változó környezetben működő, rugalmasan alkalmazkodó szervezetben másfajta kultúra lehet összhangban a szervezet jellegével. Természetesen a kultúraváltás sem egyszerű, problémamentes folyamat, különösen, ha egy erős kultúra megváltoztatásáról van szó.

A kultúra megjelenésének bemutatására gyakran használják DAFT (1992) jéghegy szimbólumát, miszerint a *látható rész csak néhány százalékát teszi ki, a láthatatlan víz alatt lévő részeknek*. A látható elemekhez sorolja az épített környezetet, a szokásokat, a követett gyakorlatokat, a ceremóniákat, a szimbólumokat, a nyelvet, szakzsargont. Az értékek, hiedelmek, meggyőződések, attitűdök, feltevések „a külső szemlélő” számára láthatatlanok, de alapvetően meghatározzák a látható elemeket is. Hatásuk, jelentőségük sokszorosa a látható elemek szerepének. Ezeket az arányokat jeleníti meg jól a vízben úszó „jéghegy”-szimbólum, melynek csak 5%-a van a vízfelszín felett, a többi láthatatlan.

Hasonlóan jól szemlélteti a szervezeti kultúrát HOFSTEDE (1991) „hagyma”-modellje (1. ábra). Mint ahogy a stilizált ábra is mutatja, *az értékek a hagyma pikkelylevelei közt mélyen beágyazódva meghatározzák, hogy mi a jó, és mi a rossz*. A rítusok azok a célélérés szempontjából látszólag felesleges tevékenységek, amelyeket a szervezet tagjai fontosnak tartanak, ezért végrehajtanak. A hősök a szervezet olyan meghatározó személyiségei, akik lehetnek valódiak vagy a képzelet szülöttei, akik jól jelenítik meg az adott szervezeti kultúra értékeit, normáit, így modellt jelentenek a viselkedéshez. A szimbólumok olyan jelképek, amelyek az adott kultúrára jellemző jelentéstartalmat hordoznak. A szokások azok a magatartási és viselkedési gyakorlatok, amelyek az előzőekben részletezett kultúraelemek hatására fejlődnek ki.



1. ábra. Hofstede „hagyma”-modellje

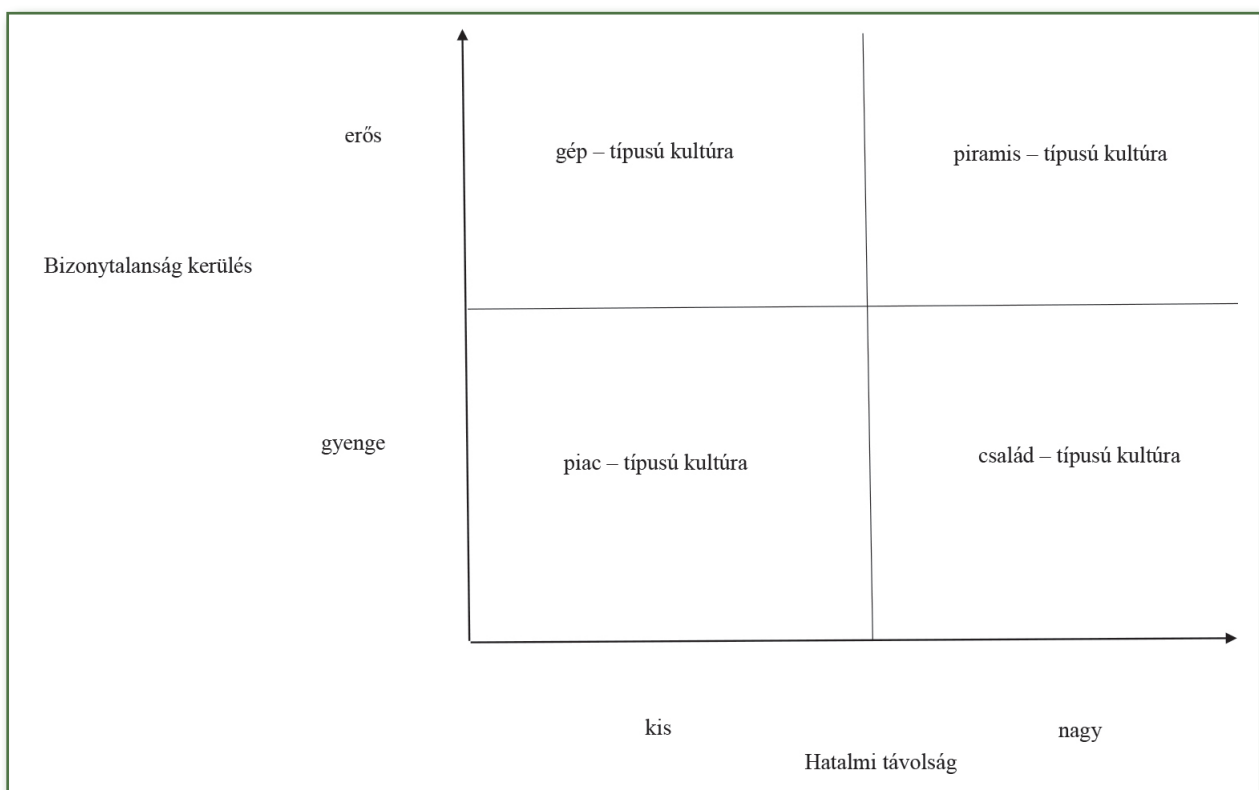
Forrás: HOFSTEDE, 1991.

Mind a „jéghegy”-, mind a „hagyma”-modell jól fejezi ki azt is, hogy egy szervezet kultúrája csak nehezen, alapos vizsgálat, elemzés alapján ismerhető meg. A szervezeti kultúrakutatás azért nehéz feladat, mert minden szervezet önálló normákat, értékeket képvisel. Minden szervezet azonos elemekből építkezik, de azok aránya és kombinációja egyedi kultúrát eredményez. Ezek rendszerező áttekintésére vállalkoznak az úgynevezett kultúratipológiák.

### 2.3. KULTÚRATIPOLÓGIÁK

A kultúratipológiák közös jellemzője, hogy különféle kultúraváltozók mentén próbálják csoportosítani, áttekinteni, definiálni a szervezetek kultúráját. Az utóbbi évtizedekben az tapasztalható, hogy egyre több kultúraváltozót definiálnak a kultúra vizsgálatával, kutatásával foglalkozók. Hovatovább ma már a kultúraváltozók közötti eligazodás is egyre nehezebb. A HOFSTEDE (1992) nevével fémjelzett „globe”-kutatás, mely 61 országra kiterjedően vizsgálta a nemzeti és szervezeti kultúrát, az alábbi kilenc változót definiálta: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektivizmus, csoportkollektivizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humán orientáció. Úgy vélték, hogy ezek közül a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság azok a dimenziók, amelyek alapvetően meghatározzák a szervezeti kultúrát. *A hatalmi távolság tartalma:* egy adott társadalom szervezeteiben milyen a hatalomgyakorlás módja, milyen a vezető és a beosztott kapcsolata. Azt méri, hogy a szervezet tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom felsőbb vezetői koncentrációját, a hatalom egyenlőtlen elosztását, a hatalomgyakorlás módját és eszközeit. *A bizonytalanságkerülés tartalma* a gazdasági, társadalmi környezet változékonyságának és kiszámíthatatlanságának hatása.

Azt méri, hogy egy adott társadalom szervezetei milyen mértékben ragaszkodnak a kialakult kultúrához, normákhoz, viselkedési mintákhoz. Milyen mértékben tolerálják a változások generálta bizonytalanságot, mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére. A két dimenzió mentén felállított skálán mért értékek alapján négy szervezeti kultúra definiálható (2. ábra). A sematikus ábrán nem jelöltük be a dimenziók szerzők által kidolgozott részletes skálaértékeit, csak erős–gyenge és kis–nagy elnevezéssel jeleztük az értékek változását.

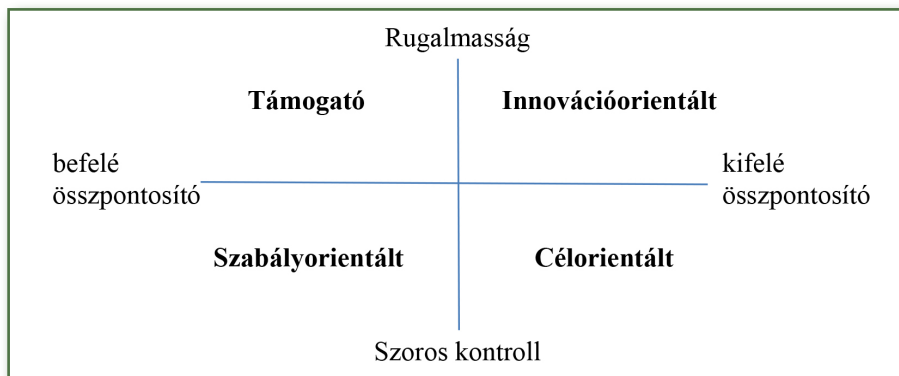


2. ábra. Hofstede-féle szervezetenkultúra-tipológia

Forrás: HOFSTEDE (1992) nyomán, saját szerkesztés.

HANDY (1985) az emberi kapcsolatok és a cselekvésváltozók mentén négy kultúratípust definiált. Az emberi kapcsolatok dominanciája alapján hatalom- és személyiségkultúrát, míg a cselekvésváltozó mentén feladat- és szerepkultúrát különített el. A kultúratípusok jellemzésére, bemutatására szimbólumokat is használt, és ezek az irodalomban tapasztalható népszerűségüknek köszönhetően erősen kötődnek az elnevezésekhez. A hatalomkultúra metaforája a pókháló, a szerepkultúráé a görög oszlopcsavarak, a feladatkultúráé a háló, a személyiségkultúráé a halmaz.

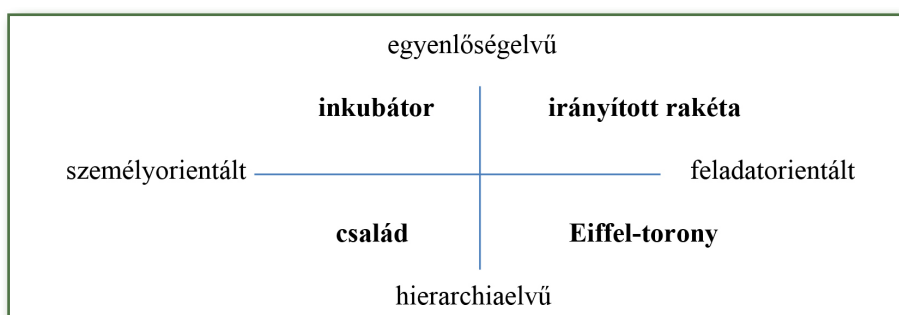
QUINN (1988) két dimenzió, a nyitottság és a szabályozottság mentén csoportosítva definiál szervezeti kultúratípusokat. Érdekessége, hogy a két dimenzió mentén ellentétpárokat határoz meg. A nyitottságdimenzió szélső értékei a befelé összpontosító–kifelé összpontosító, míg a szabályozottság esetében a rugalmas–rugalmatlan (szoros kontroll) értékelést ütközteti. A Quinn-féle modell, azért jelentős, mert egyértelműen a szervezeti kultúrák értékelésére dolgozták ki, és elsősorban erre alkalmazható (3. ábra).



3. ábra. Quinn szervezeti kultúra-modellje

Forrás: QUINN (1988).

TROMPENAARS (1993) véleménye szerint a szervezeti kultúrák tisztán nem léteznek, keverednek különböző kultúraelemek; de elismeri a domináns kultúra meghatározhatóságát. Két-két ellentétes kultúraváltozó által kifesztett dimenziók mentén csoportosít. Az egyik a feladat- és személyorientáltság, a másik dimenzió pedig a hierarchia- és egyenlőségelvűség között értelmezhető (4. ábra).



4. ábra. Trompenaars-féle szervezettipológia

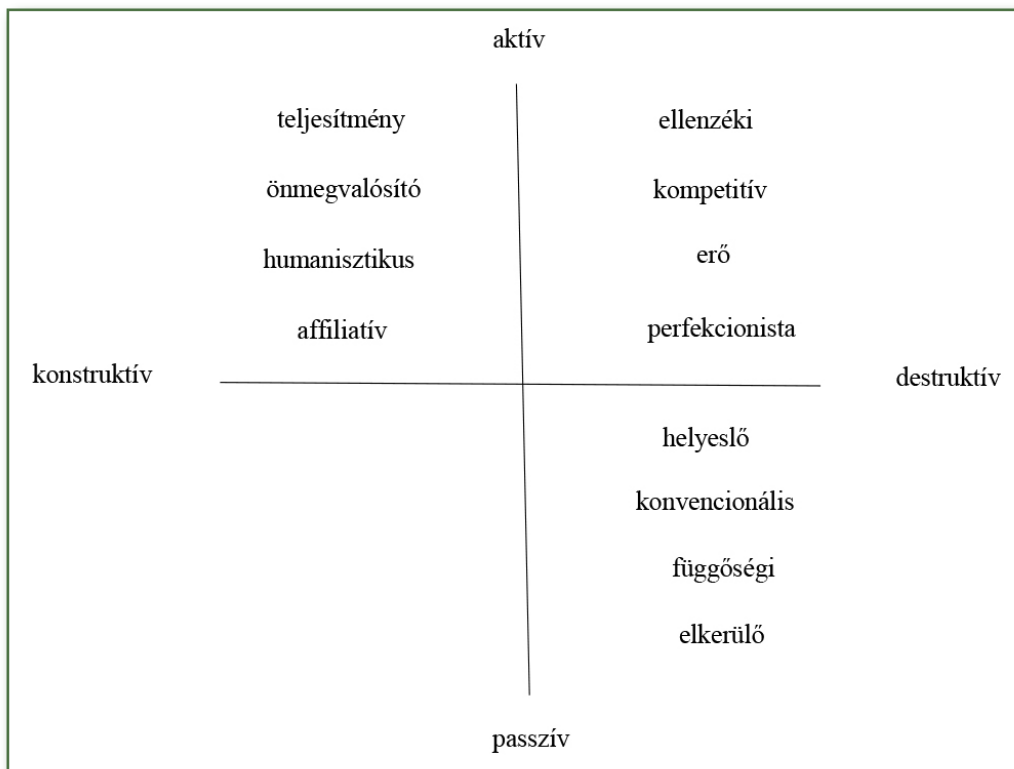
Forrás: TROMPENAARS (1993) nyomán saját szerkesztés.

DEAL és KENNEDY (1982) a kockázathoz való viszonyulás és a hatalmi távolság alapján kategorizál. Az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozzák. Véleményük szerint az erős kultúra nem más, mint a domináns kultúra alapvető értékei, amelyet a szervezeti tagok elfogadnak és követnek. A szervezeti kultúra erejét a magatartást befolyásoló képesség adja. Négy kultúratípust különítettek el: macho-, kockázati, összetartás- és folyamatkultúrát.

COOKE (1987) csoportosításának alapját a szervezeti tagok viselkedését meghatározó attitűdök képezik. Ézelmi viszonyulásuk a szervezethez alapvetően meghatározza magatartásukat. Az ellentétes kultúraváltozók két dimenziót generálnak. Az aktív–passzív és konstruktív–destruktív tengelyek mentén.

- *Konstruktív aktív* típusoknak minősíti a teljesítmény-, önmegvalósító, humanisztikus, affliatív kultúrákat.
- *Passzív destruktív*nak a függőségi, elkerülő, helyeslő, konvencionális, míg
- *aktív destruktív*nak az erő-, ellenzéki, kompetitív és perfekcionista kultúrákat tartja.

Ha a dimenziók által lehatárolt koordináta-rendszerben ábrázolják (5. ábra) a Cook által megnevezett kultúratípusokat, azt látjuk, hogy a szerző nem értelmezi a konstruktív oldalon a passzivitást, illetve a konstruktív kultúrákat automatikusan aktívnek minősíti. Szervezeti szempontból elfogadható az a gondolkodásmód, hogy a passzivitás nem tekinthető konstruktív értéknek.



5. ábra. A Cooke-féle szervezettípusok csoportosítása

Forrás: COOKE (1987) NYOMÁN SAJÁT SZERKESZTÉS.

SLEVIN és CONIN (1988) a szervezetelméleti paradigmákat követve organikus és mechanikus szervezeti típusokat különít el. A *mechanikai paradigma* szerint a szervezetek úgy működnek, mint egy gép; mechanikai fogalmakkal leírhatóak, kiszámíthatóak. Az ilyen szervezetekben a tervezés, az ellenőrzés, a hierarchia, a szabályozottság a szervezeti kultúra része. Az *organikus paradigma* szerint a szervezetek úgy működnek, mint az organikus struktúrák; folyamatos interakcióban állnak a környezettel és folyamatosan alkalmazkodnak a környezeti feltételek változásaihoz. Ezeknek a szervezeteknek a kultúrájában a rugalmasság, az alkalmazkodás, a nyitottság, a kreativitás a kultúra dinamikus részét képezik.

SCHEIN (1997) a kultúrát a szervezet nagyon fontos, a működést alapvetően meghatározó jellemzőjének tartotta. A legerősebb hatást a kultúra rejtett, láthatatlan elemeinek tulajdonította, úgymint az értékek, attitűdök, elvek, filozófiák, hiedelmek, meggyőződések, feltételezések. Ennek következtében a szervezeti kultúra nehezen ismerhető meg, mivel a kívülálló számára a meghatározó kultúraelemek rejtve maradnak. Hasonlóan nehéz, sokszor szinte lehetetlen feladat a kultúra megváltoztatása, mivel ezeknek a kultúraelemeknek jelentős része inkább érzelmi alapú, amely kognitív érvekkel nem változtatható. A szervezeti kultúratipológiának éppen ezért van jelentős hatása, mert olyan szervezeten belüli szubkultúrákat definiál, amelyek szakmai, illetve funkcióelvűek. A kultúraváltozás lehetőségét ezen szubkultúrák dominanciájának erősítésében vagy gyengítésében látja. A Schein-féle kultúratipológia azért tér el az eddig tárgyaltaktól, mert a szervezeten belül egymás mellett létező, eltérő szubkultúrákat definiál. Ezért a rendszerezését akár szervezeti szubkultúra-tipológiának is nevezhetnénk.

	Hofstede	Handy	Quinn	Trampenaars	Deal – Kennedy	Cooke	Slevin – Covin	Schein
Hatalmi távolság	piramis							
	család							
Bizonytalanságkerülés	gép							
	piac							
Emberi kapcsolatok		hatalom						
		személyiség						
Cselekvésorientáció		feladat						
		szerep						
Nyitottság			innováció					
			cél					
Szabályozottság			támogató					
			szabály					
Személyorientáció				inkubátor				
				család				
Feladatorientáció				irányított rakéta				
				Eiffel-torony				
Kockázatorientáció					macho kockázati összetartó			
					folyamat			

	Hofstede	Handy	Quinn	Trampenaars	Deal – Kennedy	Cooke	Slevin – Covin	Schein
Attitűd						konstruktív aktív destruktív passzív		
Szervezeti viszonyulás							organikus mechanikus	
Funkcionális viszonyok								operatív technokratív exekutív

1. táblázat. Szervezetikultúra-típusok és -dimenziók áttekintése

Forrás: A feldolgozott irodalmak alapján saját szerkesztés.

A funkcionális elvű szubkultúra-tipológia általános érvényű, minden szervezetben beazonosítható. Három típust definiál: a végrehajtók (operators), technokraták (engineers) és vezetők (executives) kultúráját.

- Az *operatív kultúra* a végrehajtás kultúrája. A szervezetek alaptevékenységével, a folyamatok megvalósulásával kapcsolatos normák, értékek, elvárások, magatartás, viselkedési szokások, rutinok tartoznak ide.
- A *technokratív kultúra* a szervezet rendszereivel, a szervezet működtetésével, szabályozásaival, módszereivel kapcsolatos kulturális elemeket tartalmazza.
- Az *exekutív kultúrába* a szervezet vezetésével, irányításával kapcsolatos módszerek, elvárások és normák tartoznak. Ezek a szubkultúrák egymással összefüggésben értelmezhetőek és definiálhatóak.

A bemutatott tipológiák leírásából jól látható, hogy egy-egy vagy néhány dimenzió mentén definiálják a szervezeti kultúratípusokat. Általában a szerzők szerint fontosnak tartott valamelyik általános szervezeti jellemzőt tekintik kultúraváltozónak. Aszerint kategorizálnak, hogy ezek milyen mértékben határozzák meg a szervezeti értékeket, normákat, a magatartási, viselkedési elvárásokat. Az ismertetett kultúratípusokat összefoglaló, áttekintő 1. táblázat jól mutatja, hogy a szerzők milyen dimenziók mentén gondolkodva definiálták a típusokat. A kultúraváltozók zöme szervezeti jellemző. Az attitűdnek, mint az érzelmi viszonyulások dimenziójának is, a szervezetformáló szerepe jelenik meg a Cooke-féle tipológiában. Terjedelmi korlátok miatt a tipológiák bemutatása nem teljes körű; nem vállalkozhattunk részletes ismertetésre, csak áttekintő összefoglalásra. Az volt a cél, hogy bemutassuk azokat a kultúratipológiákat, amelyek a szakirodalomban a leggyakrabban hivatkoztak. Ízelítőt kívántunk adni, hogy a szervezeti kultúratípusokat milyen változók mentén, hogyan határozták meg a szerzők.

## 2.4. SZERVEZETI KULTÚRAMENEDZSMENT

A vezető szerepe egy adott szervezet kultúrájának kialakításában, formálásában, változtatásában meghatározó. A magatartási normák, a munkára vonatkozó elvárások megfogalmazása, betartatása, ellenőrzése, értékelése, jutalmazása és büntetése egyértelműen vezetői hatáskör. Alig található a szakirodalomban a vezetői feladatoknak olyan rendszerezése, amely a szervezeti kultúra menedzselését az alapvető vezetési feladatok közé sorolná. Kovács

(2006) doktori értekezésében, a kultúrának a vállalatok menedzsmentjére gyakorolt hatásának elemzésében fejti ki, hogy a témával foglalkozó szerzők körében éles vita bontakozott ki a múlt század végén. Az „univerzalisták” azt hangsúlyozták, hogy a menedzsmentprincípiumok a kulturális tényezőktől függetlenül mindig és mindenhol érvényesek („cultural free”). A „kulturalisták” a menedzsment kulturális befolyásoltságát hangsúlyozták, ezt nevezik „culture-bound” irányzatnak. A „culture free” irányzat követői szerint a kultúrának nincs hatása a szervezetek menedzsmentjére, mivel a globális iparosodási folyamatok általánosan érvényes menedzsmentelveket, módszereket alakítanak ki, azaz univerzális menedzsmentmagatartást eredményeznek. Ennek igazolására HAIRE – GHISELLI – PORTER (1966) nagy vezetői mintán végeztek kutatásokat (3600 menedzser 14 országból), melynek célja az volt, hogy kultúrákon átívelő egyezőségeket mutassanak ki a vizsgált menedzserek értékrendjében és beállítódásában. Vizsgálták a vezetői magatartásukat, vezetői szerepfelfogásukat, önértékelésüket, motivációikat. Megállapították, hogy az adott válaszok különbözősége 90%-ban a megkérdezettek nemzeti hovatartozására vezethető vissza. Még erősebb kultúrahatást mutattak ki LAURENT (1986) kutatásai. A menedzserek által elfogadott és követett menedzsmentet és szervezési elméleteket vizsgálta. Megállapította, hogy a nemzetiség háromszor akkora befolyással bír a menedzserek meggyőződésére, alapfeltevéseire, értékeire, mint bármely más vizsgált tényező. Érdekes, hogy a „culture free” bizonyítására indított kutatási eredmények igazolták a kultúra erős befolyását a menedzsmentre. A szervezeti kultúra menedzselését a szerzők és kutatók nem tekintik önálló vezetési funkciónak, így azokat a vezetői feladatokat sem definiálták egyértelműen, amelyek a kultúramenedzsment területén fontosak és meghatározóak. Ezzel szemben a vezetési feladatokat összefoglaló és rendszerező csoportosításunkban *a szervezeti kultúra menedzselését mi alapvető vezetési feladatként jelenítettük meg* (BERDE 2005). Önálló kutatási feladatnak és oktatási témakörnek tekintjük és műveljük.

A leadership fogalomkörébe tartozó vezetési tényezők a legmarkánsabb eszközök, amelyek a vezető személyiségéhez köthetőek, továbbá erős kultúraformáló hatással bírnak. A *személyes vezetés*, a vezető stílusa, kommunikációja, a beosztottakkal való kapcsolata, konfliktuskezelése révén áthatja az egész vezetési folyamatot. Ebben a fejezetrészben arra teszünk kísérletet, hogy röviden áttekintsük azokat a vezetési feladatokat, amelyek a szervezeti kultúra befolyásolásában beazonosíthatóak. A vezető a vezetési feladatok mindennapos gyakorlása révén közvetve vagy közvetlenül – gyakorta nem tudatosan – hat az általa vezetett szervezet kultúrájára. Értékítéletei, döntései, stílusa, kapcsolatai, viselkedése megerősíthet vagy elbizonytalaníthat bizonyos szervezeti értékeket vagy normákat. A jutalmazás megerősít, a büntetés leértékel. Azok a viselkedési formák, amelyek következménye elismerés, például, követendő mintává válnak. Minél nagyobb az elismerés, a siker, annál erősebben épülnek be a szervezet kultúrájába, válnak rutinná. Ezekben a vezetői megnyilvánulásokban általában a vezető személyisége jut kifejezésre, azaz ezek a vezetői reakciók spontánok; inkább értékalapúak, mint tudatosak. Ha a szervezet értékei beépültek a vezető személyiségébe, akkor ezek a spontán reakciók, vezetési megnyilvánulások összhangban vannak a szervezeti kultúra értékeivel. Ezért mondtuk azt, hogy ezek a hatások inkább spontánok, mint tudatosak. A tudatos szervezeti kultúra-menedzsment azt jelenti, hogy a vezető pontosan ismeri a szervezeti értékeket, normákat; tudja, hogy melyek a fontosak, melyeket akarja megerősíteni, melyeket gyengíteni; ennek megfelelően dönt, jutalmaz, dicsér, kritizál. Ezek a vezetői beavatkozások a szervezeti kultúra működtetésének szempontjából tudatosak, mivel a vezető tisztában van azzal, mit szeretne elérni; ennek megfelelően választja meg a beavatkozás eszközét. A vezetőknél nem elég a szervezeti értékeket vallani, hanem *személyes példamutatással* követni is kell azokat, mert ezáltal válnak hitelessé.

Ahhoz, hogy a szervezeti tagok magatartása, viselkedése a munkanormákhoz való viszonyulása a szervezeti kultúrának megfelelő és egységes legyen, tudatosítani kell ezeket a normákat és elvárásokat. A technológiai leírás-



sok, protokollok, szabályzatok alkalmasak a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos *elvárások tudatosítására*. A szervezeti kultúra megismerése az újonnan belépők esetében egy közös tanulási folyamat, amely a *szervezeti szocializáció* kontextusában nyilvánul meg (NEMES 1988). A folyamat eredményeként az új szervezeti tagok rövid időn belül elsajátítják a magatartási, viselkedési mintákat, megismerik a normákat, elvárásokat, az alapvető szervezeti értékeket; beilleszkedésük zökkenőmentes. A folyamatot a vezetés egy *mentori rendszer* kiépítésével támogathatja és felgyorsíthatja. Ez egy olyan együttműködési rendszer, amelyben a szervezet idősebb, nagy tekintélyű alkalmazottai adják át, örökítik tovább és biztosítják, hogy a szervezet által elfogadott hiedelmek, meggyőződések, értékek sértetlenül tovább éljenek.

Az *etikai kódex* a szervezet önkéntes és egyoldalú deklarációja az általa legfontosabbnak tartott értékekről, magatartási és viselkedési normákról. Definiálja azokat az értékeket, elveket és normákat, amelyeket a szervezet vall, és a szervezet tagjaitól elvárja azok elfogadását és követését. Szabályozza a szervezet külső kapcsolatait: beszállítói, vásárlási, befektetői, helyi közösségekkel, a természeti környezettel, hatóságokkal, versenytársakkal. A szervezeten belüli kapcsolatokat: vezető (előljáró)–beosztott, tanár–diák, parancsnok–beosztott, férfi–nő stb. Az etikai kódex tehát több mint a szervezeti folyamatok leírására vonatkozó eljárásrendek, mert azokat az értékeket, elveket, hiedelmeket, normákat is megnevezi, amelyek a szervezet erkölcsi normáit jelentik. Jelentősége abban rejlik, hogy azokat a kultúraelemeket teszi láthatóvá, amelyeket a szervezeti kultúra láthatatlan elemei közé sorolunk. A szervezeti kultúra-menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy ezeket az értékeket tegye nyilvánossá, láthatóvá, és értelmezze mind a szervezeti tagok, mind a kívülállók számára. A szervezeti kultúra sajátosságainál bemutattuk, hogy nehezen tudatosul, hosszan tartó folyamat a megismertetése. Kívülállók számára pedig bizonyos kultúraelemek láthatatlanok maradnak. Az egyik legfontosabb vezetési feladat ezen a területen a viselkedési normák minél gyorsabb megismertetése, a szervezeti értékek hatékony tudatosítása. Ennek a feltétele a kultúra láthatóvá tétele, aminek egyik lehetséges eszköze az etikai kódex. Erősíti a szervezeti értékeket, normákat; gyorsan kialakítja a magatartási, viselkedési mintákat; javul a szervezet önszabályozó képessége. A külső kapcsolatokban erősíti a vásárlói, befektetői, beszállítói bizalmat; javítja a környezeti kihívásokra adott válaszok sikerességét.

A *ceremóniák, szertartások, ünnepek* különleges erejű kultúraformálók. Formaságai, valamint kialakult, sokszor több évtizedes, évszázados hagyományos rendje ünnepélyes tiszteletadás azoknak a szervezeti eseményeknek, teljesítményeknek, személyeknek, akik tiszteletére ezeket az ünnepeket szervezik. Nyilvános, a környezet számára is jól láthatóan mutatja meg azokat az értékeket, normákat, teljesítményeket, amelyeket a szervezet elismer. Azok a ceremóniák, melyek rendszeresen vagy alkalomszerűen ismétlődnek, nemcsak megjelenítik, hanem folyamatosan megerősítik ezeket az értékeket. A kialakult gyakorlatok azt mutatják, hogy a lehetőségek bősége: évértékelők, évzáró összejövetelek, előléptetések, kinevezések, avatások, próbák, viták, meghallgatások, évfordulók, átadó ünnepek. Ilyen és ehhez hasonló lehetőségek minden szervezet működésében megjelennek. Olyan értékek köré kell szervezni ezeket a rendezvényeket, amelyek a szervezet számára fontosak. Nem célszerű túl gyakran, mert könnyen leértékelődnek, elvesztik hatásukat. Az év különböző időszakában, megfelelő időintervallumban szétosztva, különböző alkalmakra célszerű különböző ünnepeket rendezni. Azok a ceremóniák hatásosak, amelyek a szervezeti tagok többségét megérintik, és hosszú távon meghatározzák értékítéletüket és szervezeti viszonyulásukat.

A szervezet története nem más, mint események, teljesítmények, eredmények és kudarcok összessége. Ezek feljegyzése, megőrzése és felhasználása a szervezeti kultúra építésében szintén a vezető feladata. A történelmet minden kultúrával foglalkozó szerző fontos formáló tényezőnek tartja. Erre épülnek a hagyományok, a szokások,

a mindennapi rutinok, a szervezeti értékek. A korábbi cselekedetek megőrzésének lehetőségeivel kevés szervezet él tudatosan. Az évkönyvek jó eszköznek bizonyulnak erre. Alkalmas az események, eredmények, történetek, rendezvények, a szervezetet érintő változások lejegyzésére és megőrzésére. A vezetőknek kell megteremtenie az évkönyvek készítésének feltételeit, követelményét, megőrzését és felhasználását a szervezet építésében.

A vezető nem csupán a kultúra kialakításában, építésében és működtetésében játszik meghatározó szerepet, hanem a kultúra megváltoztatása, a *kultúraváltás menedzselése* is vezetési feladat.

A szervezeti kultúra, sajátosságainál fogva, egyre erősödő, folyamatosan szilárduló, stabilizálódó szervezeti jellemző, mely önmagát megváltoztatni általában nem képes (Kocsis 1994). Az alapvető értékek, a hiedelmek, meggyőződések; az ezekre épülő feltételezések, normák, viselkedések csak tudatos és következetes vezetői beavatkozások révén változtathatók. A szervezeti kultúra tartópillérét az alapvető szervezeti értékek jelentik. A többi kultúraelem ebből indul ki, vagy erre épül. *Változtatás esetén* a vezető ezeket *az alapvető értékeket használhatja kiindulási pontként*, és felépít egy tudatos változtatási programot. Jó lehetőség, ha magát a változtatást, a rugalmasságot, az alkalmazkodást építi be és erősíti meg – mint szervezeti alapértéket. Új értékek beépítése mellett a meglévő értékpreferenciák átrendezése, dominanciaviszonyok átalakítása alkalmas a kultúraváltás menedzselésére.

## ÖSSZEZÉS

A szervezeti kultúra jellegzetességei között bemutattuk, hogy a domináns szervezeti kultúrával párhuzamosan a szervezeten belül léteznek és működnek csoport- vagy szakmai elvű szubkultúrák. A vezető a domináns kultúra és a szubkultúrák hierarchiájának befolyásolásán, átrendezésén keresztül előtérbe hozhat olyan szervezeti szubkultúrát, amely az új kihívásoknak megfelelőbb értékeket jelenít meg. A fellazítása változtatás, a stabilizálás klasszikus változáskezelési folyamatai a szervezeti kultúraváltás vezetéselméleti tárgykörében is értelmezendő, de ez már a változásmenedzsment bővebb témakörébe tartozik.

## IRODALOMJEGYZÉK

- BAKACSI GY. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK–KERSZÖV, Budapest.
- BAKACSI GY. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis, Budapest.
- BERDE CS. (2005): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
- COOKE, R. A. (1987): *The Organizational Culture Inventory*. MI: Human Synergistics, Plymouth.
- DAFT, R. L. (1992): *Organization Theory and Design*. West Pub, New York.
- DAHRENDORF, R. (1992): *Der moderne soziale konflikt*. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart. Magyarul (1994): *A modern társadalmi konfliktus*. Gondolat, Budapest.
- DEAL, T. – KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison–Wesley, Boston.
- GEERTZ, G. (1997): *Az értelmezés hatalma*. Századvég, Budapest.
- HAIRE, M. – GHISELLI, E. E. – PORTER, L. W. (1966): *Managerial Thinking. An International Study*. Wiley, New York.
- HAJNAL GY. (2004): *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében*. PhD-értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest.
- HANDY, C. (1985): *Understanding Organizations*. Penguin, Harmondsworth.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and It's Importantse for Survival*. Harper Collins, London.
- JÁVOR I. – ROZGONYI T. (2005): *Hatalom–konfliktus–kultúra*. KJK–Kerszöv, Budapest.
- KISS CS. – CSILLAG S. (2014): *Szervezeti kultúra*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- KOCSIS J. (1994): *Változások menedzselése*. Műszaki, Budapest.
- KOVÁCS Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában*. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém.
- KROEBER, L.A. – KLUCKHOKN, C. (1952): *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Museum, Cambridge.
- LAURENT, A. (1986): *The Cross – National Puzzle of International Human Reseource*. Human Resource Management, Vol. 25. No. 1.
- NEMES F. (1988): A szervezeti szocializáció, mint kultúraelsajátítási folyamat. *Vezetéstudomány*. Vol. 19. No. 7. 5–12.
- SCHIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Jossey–Bass, San Francisco.
- SLEVIN, P. D. – COVIN, C. J (1988): *The Influence of Organization structure on the Utility of an Enterpreneurial top Management Style*. Journal of Management Studies, Vol. 25. No. 3. 217–234.
- TROMPENAARS, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Brealey, London.

# 3. A RENDÉSZETI SZERVEZETI KULTÚRA TÖRTÉNETI VONATKOZÁSAI

Sallai János

## BEVEZETÉS

Magyarországon a modern rendészet kialakulása a XIX. század közepének második felére tehető. Első rendőr szavunk Márton József 1823-ban kiadott háromnyelvű szótárban jelent meg, míg először a rendről, rendőrségről Zsoldos Ignác a szolgabírói hivatalról írt művében (1844-ben) a következőket állapította meg: „*Rend magában fenn nem tartódik, annak fenn kell tartatnia. Kik a rend fenntartásában felvigyáznak, s a rendbontókat – törvény szabta büntetéseik elvétele végett – bejelentik: rendőrnek neveztetnek. A rendőrség tehát minden jól rendezett polgárzatok egyik fő kelléke, s van is minden művelt országban.*” (ZSOLDOS 1844, 187.) Később egy másik művében is foglalkozott a mezei rendőrséggel, amelynek alapját az 1840-ben kiadott mezei rendőrségről szóló törvény (1840. évi IX. törvénycikk a mezei rendőrségről) jelentette.

## 3.1. A MODERN MAGYAR RENDÉSZET ALAPJAI

A modern magyar rendészet megteremtésének első legjelentősebb tudósa Karvasy Ágoston volt, aki három fő művében (*A politikai tudományok, rendszeresen előadva*, 1843–1844; *A közrendészeti tudomány*, 1862; *A közrendészeti tudomány és kulturpolitika*, 1870) részletesen foglalkozott a rendészettel, közrendészettel, rendőrséggel és a rendészettudománnyal. KARVASY első műve *A politikai tudományok, rendszeresen előadva*, amelyben meghatározza a rendészettudomány fogalmát, és részletesen leírja a rendészettel kapcsolatos elképzeléseit (KARVASY 1843–1844). Az itt megfogalmazottak szolgáltak alapul későbbi munkássága során a rendészetfogalom megalkotásához. Így már a 2. §-ban találkozhatunk a *policzia* felosztásával, a *belső bátorság* meghatározásával.

Karvasy e tudományos műve a jóléti rendőrállam szellemében íródott, és a népesség, a kultúra és a szegénység kérdéseivel is foglalkozik. A négy nagy fejezetre tagolt könyv *fő fejezetében* a „*népességi policzia*” témáját taglalja: kifejti a népszaporodás akadályait, eszközeit, a népességet érintő gondokat, a túlnépesedés elleni óvintézkedéseket.

A következő, *II. fejezetben* „*a status gondja, a polgárok szellemi és erkölcsi műveltsége iránt*” címszó alatt ismerteti az iskolák és a szellemi műveltség fogalmát. Karvasy szerint ez időben tudós iskolák (gimnázium, líceum, akadémia, egyetem), fensőbb tudományos iskolák (minden tudományágban oktató egyetemek) és tudós társaságok voltak jelen az oktatásban.

A *III. fejezet* a szegénység rendészetével foglalkozik: a szegénység okaival, fogalmával, elhárítási módjaival, tákarék- és élelembiztosítási intézetekkel, valamint a zálog-, szegény- és árvaházakkal.

A *IV. fejezet* a közállomány bátorságáról szól, melyben kifejti, hogy „*[a] közbiztonság és rend veszélybe hozatik a nép összecsoportozása, zenebona, zendülés, és forradalom által.*” (KARVASY 1843–44, 26.) A továbbiakban – felvázolva a megakadályozás eszközeit – megfogalmazza a rendőrség kötelezettségeit a rend megzavarása, valamint sajtó-visszaélés esetén, ugyanitt szól még a cenzúráról.

Ezt követően, az V. fejezetben a személyes bátorságról olvashatunk. De mit is értett „személyes bátorság” alatt Karvasy? „A személyes bátorság, mely az élet és test bátorságából áll, veszélybe hozatik: mások gonoszsága, vigyázatlansága, baleset által.” (KARVASY 1843–1844, 26.) Ezt követően rögzíti a rendőrség kötelezettségeit a gyilkosság és testi sértés elhárításával kapcsolatosan. Véleménye szerint a személyes szabadságra olyan veszélyek leselkedhetnek, mint a nyilvános tisztviselők vagy a szülők, családok, gyámok hatalmi visszaélése.

A VI. fejezetben az orvosrendészetet tárgyalja, melyben a véd- és gyógyintézetekről, valamint a járványok megakadályozásáról szól. Mivel ebben az időben a pestis, kolera, himlő, dögvész még jelentős veszélyként van jelen, ezért ezek elterjedésének megakadályozásával kiemelten foglalkozik.

A VII. fejezet a vagyonbátorságé. Ebben az ingatlan és a vagyontárgyak erőszakos elfoglalását, birtokbavételét elemzi, továbbá a tűzveszély elhárításáról, árvízről, jégesőről, sáskajárásról és dögvészről is ír. Karvasy szerint a vagyon bátorságát, azaz a vagyonbiztonságot, a következők veszélyeztetik: polgártársak rossz akarata vagy gondatlansága; balesetek, ingatlanok erőszakos elfoglalása; ingó vagyonok tolvajlása, csalárdságok, birtokban háborgatások által (KARVASY 1843–44, 26.). A fejezetet Karvasy egy toldalékkal is ellátta, amelyben ismerteti a rendőrség rendszerét, valamint a *rendőrhivatalnokokkal szemben támasztott követelményeket*, mely szerint a rendőrhivatalnok: *ismerje alaposan a szabályokat, józan ítélőképességgel és gyors találékonysággal rendelkezzen, legyen buzgó és meg nem vesztegethető, komoly, szelíd, emberséges és mérsékelt. A szerző szerint a rendőrség hatósági illetékességét „személyválogatás nélkül” mindenkire ki kell terjeszteni. Karvasy műve hosszú ideig alapul szolgált a többi rendészettel, közigazgatással foglalkozó szakembernek, tudósnak (FARKAS – SALLAI 2019).*

Ezzel párhuzamos Magyarországon, a reformkor után, az 1848–1849-ben lezajlott forradalom és szabadságharc időszakában, először került szóba az országos rendőrség felállítása, amely azonban a háborús viszonyok és az első felelős magyar kormánynak rendelkezésére álló rövid időszak miatt nem valósulhatott meg. Az 1848–49-es forradalom és szabadságharc után ismét Habsburg-uralom következett, amely kizárta a magyar érdekek megvalósítást jelképező magyar rendőrség létrehozását. Ugyanakkor a napi politikai közéletben folyamatosan felszínre volt Pest, Buda és Óbuda egyesítése, valamint közbiztonsági helyzete, illetve tovább nőtt a személy- és vagyonbiztonság iránti igény. 1863-ban a Pest város rendőrségének kiadott utasítás szerint „[a] rendbiztosok kötelesek magokat állandóan szolgálatban lévőnek tekinteni, feladatuk nem a közönség zaklatása, hanem annak törvény szerinti oltalmazása. Továbbá rendbiztosok feladatai: építkezések, az utcai rend, biztonság és közérkölciség fenntartása a nyilvános helyeken valamint az ipari és vásári rend körül.” (KOLLÁR 1995, 157–170.)

E folyamat része, hogy 1869-ben (még az első állami rendőrség megszervezése előtt) elindulhatott az *első rendészeti-méleti szakközlöny, a Közbiztonság*, amelyet a mai napig követett – más-más néven, de folyamatosan – rendőrségi, rendészeti szakfolyóirat. Ezek a folyóiratok az elméleti, tudományos cikkek mellett részletesen tudósítottak a rendőrség szakmai, szolgálati életéről, eseményekről, külföldi tapasztalatokról, továbbá a személyi állományt érintő kérdésekről, problémákról.

Közel ugyanebben az időben hívták életre az első rendőrtiszti értekezletet, amelyen a „zsandár kontra pandúr”-témát vitatták meg, és amelyet követően mindkét kifejezés idejét múlttá vált; helyettük a csendőr megnevezés terjedt el. Továbbá ebbe a folyamatba illeszkedik bele, hogy a nyelvészet művelői által 1870-ben készített *A magyar nyelv szótára* is fontosnak tartotta a rendészet címszó szerepeltetését, amely alatt a következő olvasható: „RENDÉSZET, (rend-ész-et) fn. tt. rendészet-ét, harm. szr. ~e. Újabb alkatu szó az idegen, Polizei’ mint tudomány vagyis mint rendőrségi öszves ismeretek értelmében.” (CZUCZOR – FOGARASI 1870, 1507.)

A következő mérföldkő a rendőrség életében a főváros megszületéséhez, Pest, Buda és Óbuda egyesítéséhez kötődik. *A Buda-Pest fővárosi törvényhatóság alakításáról és rendezéséről szóló 1872. évi XXXVI. törvénycikk* 1. §-a szerint „Buda és Pest sz. kir. fővárosok, valamint Ó-Buda mezőváros és a Margit-sziget, ez utóbbiak Pest vármegyéből kikebelezetvén, Buda-Pest fő-

város név alatt egy törvényhatósággá egyesítettnek." A rendőrség szempontjából a törvény legfontosabb cikkelye a 20. §, amely szerint „[a] fővárosi törvényhatóság területén a rendőrséget egységes szervezettel az állam »fővárosi rendőrség« neve alatt saját közegei által kezeli. A törvényhatóságnak helyrendőri ügyekben való szabályalkotási joga érintetlen marad." Ezzel létrejött az első állami rendőrség, amelynek feladatrendszerét, hatáskörét, illetékességét később az 1881-ben megjelent törvény rögzítette. E törvény előtt fejtette ki Pichler Nándor a véleményét (PICHLER 1876, 1–16.), aki a XIX. század második felében a rendőrséget már a tudományokban és a gyakorlati életben aktív szereplőnek tartotta, továbbá úgy gondolta, hogy a megalkotandó rendőrségi törvénynek a kor színvonalán kell állnia, s a kor szellemi igényeit ki kell elégítenie. PICHLER úgy vélte, hogy a közbátorság fenntartásáért a rendőrség a felelős, a titkos rendőrség fő feladata pedig az állam hatalmának megvédése a népakarat általi erőszakos megdöntés ellen. Továbbá fontosnak ítélte, hogy:

- a rendőrséget személyes felelősségre kényszeríthessék (a túlkapások megakadályozása miatt);
- külön rendtartás legyen a rendőri közegek elleni panaszra;
- a rendőri hatóság minden esetről tudósítson;
- rögzítsék a fogva tartás idejét;
- célként fogalmazta meg az országos rendőrség megszervezését.

Lényegesek Pichlernek a rendőrségi hivatalnokok felkészültségére vonatkozó megállapításai is, amelyek – véleményem alapján – a rendőr-, illetve rendészeti tudományoknak a fontosságát is igazolják: „Nézetem szerint a rendőrség igazgató hivatalnokainak minden tekintetben tudományosabbnak kell lenniük, mint az ítélő bírácoknak, mert míg a bíró a törvényt és tényálladékokat veszi ítélete alapjául és pedig tanácsülésben, a rendőr számtalan esetenél minden anyag hiányával tetteleg fellépni és működni kénytelen.” (PICHLER 1876, 3–16.) Pichler véleménye nemcsak a XIX. század végén volt korszerűnek mondható, hanem ma is helytálló, sőt, általánosan elfogadott.

1879-ben fogadták el Budapesten a rendőri bejelentés intézményéről szóló törvényt. Ennek fő rendőri és közigazgatási, honvédelmi indokai a következők voltak:

- „az idegen és fővárosi illetőségű hadkötelezettek, kik évenként egyszer összeiratnak, az év folyamában előforduló lakváltoztatásaikkal, úgyszintén az időközben nagy számban a fővárosba érkező hadköteles egyének csak úgy lesznek biztosan feltalálhatók, ha gondoskodva van, hogy pontosan bejelentessenek, mi – mint már említve volt – csak egy bejelentési hivatal felállítását követően történhetik;
- ily bejelentési hivatal hiánya miatt, a volt pénzügyminiszter úr átirata szerint jelentékeny összegű adó és más kincstári és városi illetékek mennek veszendőbe, minthogy a lakásaikat folyvást változtató keresett adókötelezetteket feltalálni nem sikerül, és részben e körülménynek tulajdonítható, hogy kereseti adó címén egy milliót meghaladó hátralék várt az átirat kelte idején (1877. szeptember 19.) beszédésre;
- az igazságszolgáltatás, büntvizsgálati ágán kívül is, az idézések, kézbesítések megszámlálhatlan eseteiben, úgyszintén a postai és távirdai igazgatás s a közigazgatás számos egyéb ágazatai, a köz- és magánérdekek kiszámíthatlan károsodásával nélkülözik a fővárosi bejelentési intézményt, nélküli maga a nagyközönség, s így közvetve az üzleti és hitelforgalom, mely egyesek lakhelyei iránt százezrével tett kérdésekre kielégítő választ vár;
- végre ezen ügynek rendezését a külföld előtti reputatiónk érdeke is kívánja, mely csak szenvedhet az által, ha a fővárosi rendőrség a külföldi hatóságok e tárgyú megkereséseinek legjobb akarat mellett sem tehet eleget, minthogy a lakviszonyokról nyilvántartása nincsen.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 1879. évi XXVIII. törvény cikk indokolása a rendőri bejelentési intézménynek Budapest fővárosban életbeléptetéséről.

Az új intézmény természetesen nem nyújthatott garanciát a pontos nyilvántartásról mindaddig, amíg ennek kiszolgálására Budapesten, nagyobb lakóközösségben, nyilvántartást nem vezettek. Ugyanakkor egy nagyon fontos állomás a rendészet történetében – korábban a népeségrendészethez, továbbá az 1850-ben először elrendelt (később 10 évenként megismételt) népszámlásához kapcsolódóan – az ország lakosság-nyilvántartásának biztosítása, amely nagyon nagy segítséget adott a bűnügyi rendészeti feladatok végrehajtásához, mert így nem kötött le nagy energiát egyes személyek lakhelyeinek megkeresése a nyomozás során. A törvény „gyengesége”, hogy ekkor még csak a fővárosra vonatkozott, mivel állami rendőrség csak fővárosi volt ebben az időben, de alapul szolgált a később egész ország területére kiterjedő intézményrendszer létrehozásához, amelynek lehetőségét a törvény betervezője sem zárta ki. Az intézmény felállításánál a hasonló hatás- és feladatkörrel rendelkező bécsi bejelentőhivatalt vették alapul, melynek struktúráját, költségvetését a törvény betervezője ismertette is.

Ezzel párhuzamosan zajlott a rendőrségi törvény előkészítése, amelyhez a bécsi és londoni rendőrségi modelleket használták fel. 1873. december 15-étől a fővárosi rendőrség a belügyminiszter alárendeltségében működött tovább. Ezt követően egy átmeneti időszak következett, amikor a fővárosé maradt az egyleti alapszabályok bemutatása, a sajtóügyek és az útlevelek intézésének feladatköre. Ezenkívül a fővárosi rendőrség kezébe került a politikai munkásegyletek ellenőrzése, a gyűlések bejelentése, a karhatalom kirendelése, a mutatónyosok ellenőrzése, a rendőri munkáltatói jogkör, a rendőrségi fizetések felterjesztése, valamint a rendőrség költségvetése. Az egységes fővárosi rendőrség megszervezéséről szóló törvény végül<sup>2</sup> 1881-ben<sup>3</sup> született meg és lépett hatályba, amely szerint a szervezet működési területe az 1872. évi XXXVI. törvénycikk alapján megalakult főváros összes bel- és külterületére kiterjedt.

Az 1881. évi XXI. törvénycikk szerint a fővárosi rendőrség feladata: működési területén a személy- és vagyonbiztonságot megóvni; a békét és közrendet fenntartani; a büntetőtörvények, rendeletek és szabályrendeletek megszegését, a véletlenségből vagy bármily természetű mulasztásból eredhető veszélyeket és károkat lehetőleg megakadályozni; a megzavart rendet és békét helyreállítani; az ezek ellen vétőket kipuhatolni, és megfenyítés végett az illetékes bíróságnak vagy hatóságnak feljelenteni, illetőleg átadni, s általában a figyelő, megelőző és felfedező rendőrség feladatait a jelen törvény keretén belül teljesíteni. A fővárosi rendőrségnek az 1881. évi XXI. tv. a Budapest fővárosi rendőrségről című törvény szerint különösen a feladatai közé tartozik:

- „a szabad közlekedésnek biztosítása utcákon, utakon, tereken, a Dunán, – s bármely okból eredett közlekedési akadálynak rögtön elhárítása;
- intézkedni a személy- és helyi áruszállításnak minden néven nevezendő közegeit és eszközeit illetőleg mindazok iránt, mik közlekedés közben a rend, személy- és vagyonbiztonság, kényelem, s általában a nagy közönség

<sup>2</sup> Tisza Kálmán: „Különben azt mindig beismertem, beismerem ma is, hogy a fővárosi rendőrség újra szervezése szükséges. Biztosíthatom róla a képviselő urakat, hogy a törvényjavaslat ez irányban 1876 óta készen van a belügyministeriumban; elmaradt részint pénzügyi szempontokból, részint azért is, mert óhajtottam találtam a rendezést a rendőri kihágásokra vonatkozó eljárással kapcsolatosan oldani meg. T. Ház! Hogy a fővárosi rendőrségnél még sok kívánni való van, azt mindig elismertem, e felett tehát most nem vitatkozom.”

<sup>3</sup> A törvény előkészítése során példának a bécsi (ami a modern rendőri szervezet bölcsőjét képező s később mintaszerűleg kimagasló párizsi rendőrség példájára szervezett) és a londoni (melyre parlamentünkben gyakran történik hivatkozás) rendőrségeket vették. „Páris, London s utóbbi időben Bécs is oly mintaszerűleg szervezett szakképzett s kellő számú rendőrséggel bírnak, hogy azoknak példáit nem csak lehet, hanem kell is a helyi viszonyoknak és a nemzet geniusának megfelelő módosításokkal utánozni.”

jogos igényeinek biztosítására avagy zsarolások és bántalmazások elleni gyors és sikeres megóvására megkívántatnak;

- a főváros területén a nyilvános színi előadásokra vonatkozó engedélyek adása – a magyar nemzeti színház kivételével – a tisztán rendőri felügyelet gyakorlása pedig – a nemzeti színházat illetőleg is – a fővárosi rendőrség hatáskörébe tartozik;
- rendelkezőleg intézkedni a közérkölciség és szemérem érdekeinek megóvása iránt;
- a főváros törvényhatóságának ez irányban eddig fennállott azon joga, hogy a kéjnételepekre vonatkozó engedélyek a rendőrség által csak vele egyetértőleg adathatnak, nézetkülönbség esetében pedig a belügyminister dönt, továbbra is fentartatik;
- mindennemű nyilvános előadások, mutatványok, tánczvigalmak, fáklyás és egyéb menetek a fővárosi rendőrségnél jelentetnek be, s a mennyiben azokhoz a fennálló törvények vagy törvényes gyakorlat szerint engedély kívántatik, adja az engedélyeket. Az üzletszerű ily előadásokért az 1875. évi XXV. tc. 7. és következő §-ai által megállapított díjakon kívül fizetendő díjak minimumát és maximumát – a belügyminister jóváhagyása mellett – a fővárosi közgyűlés, az engedélyek kiállításáért és a rendőri segédletért járó díjakat pedig, szintén belügyministeri jóváhagyás mellett, a fővárosi rendőrség állapítja meg.
- Egyes konkrét esetben a fentebbiek szerint megállapított szabályrendelet korlátai között, a fővárosi rendőrség alkalmazza a díjtételeket, s az előadás díját a főváros, az engedély kiállítása és a rendőri segédlet díját pedig a rendőralapba szolgáltatja be.
- Törvényes hatáskörében életbe lépteti a béke és közrend fenntartására, s ha az megzavartatott, annak helyreállítására esetenként szükséges intézkedéseket.”

A feladatokból jól látszik, hogy a Fővárosi Rendőrségnek döntően a rendészeti feladatokat határozta meg a törvény, és azok jellege főként közbiztonsági. A feladatok ugyanakkor három részre oszthatók. Így *államrendészeti*, amely az emberek egyesüléséből esetlegesen következő veszélyek elhárítására vonatkozik, továbbá *közrendészeti*, amely egyes emberek rossz szándékából, akaratából bekövetkező veszélyek felszámolására vonatkozik, és a korszak szóhasználatával fogalmazva: az *elemek elleni rendészet*. A rendőrségről szóló elképzelés helyességét olvashatjuk a törvény indoklásában, mely igazolja hogy „*azon kérdés, hogy a nagy, illetőleg fővárosok rendőrségének miként kell szervezve, s a lakosság számának és a topographicus helyzetnek figyelembevételével mily szellemi és anyagi erővel kell ellátva lennie, hogy magas és hálás hivatásának mennél sikeresebben megfelelhessen, s a társadalmat a gyakran az ész és tudomány fegyverével is ellátott gonoszság üzem ellen lehetőleg megvédhesse, napjainkban, már nemcsak elméletileg, hanem gyakorlatilag is megoldottnak tekinthető.*”

Az immár rendőrségi törvénnyel is rendelkező első állami rendőrségünk – megszületésétől kezdve – mintául szolgált a vidéki városok rendőrségi tisztviselői számára. A XIX. század második felétől folyamatosan napirenden volt a vidéki rendőrségek államosítása, egyben a rendőrség centralizálása.

PETROVICS László ügyvéd 1878-ban a fővárosi rendőrségnél vállalt alkalmazást, ahol a főkapitányság elnöki ügyeinek előadójaként szerzett gyakorlati rendészeti tapasztalatokat. Két rendőri témájú munkájával (*A fővárosi rendőrség szolgálati szabályzata* és *Közrendészeti tudomány és a magyar rendőri gyakorlat*), valamint a *Rendészeti Közlöny* szerkesztésével írta be magát a rendészettudomány történelemkönyvébe. PETROVICS a *Közrendészeti tudomány és a magyar rendőri gyakorlat* (1884) bevezetőjében leszögezte, hogy minden civilizált állam arra törekszik, hogy rendőrségét a legtökéletesebb fokára emelje, kivétel Magyarország, ahol az ez irányú intézkedések elmaradnak. Véleménye szerint *a jó rendőr nem születik, hanem arra elméleti és gyakorlati képzés keretén belül készítik fel.*



Az 1884-ben kiadott *Magyar Lexikon* a következőket rögzítette a rendőrségről: „A rendőrség (lat. *politia*; gör. *politeia*; m. államigazgatás) valamely államban a közbiztonság, jólét, a társadalom és az állam szabad fejlődése fölött való gondoskodással megbízott hatósági intézmény, mely azonban az igazságszolgáltatástól el van különítve. A rendőrség a gyors segély nyújtására rendkívüli hatalommal van felruházva, és a rend érdekében parancsokat és rendeleteket büntetés kiszabása mellett is hozhat, s a közbiztonság fenntartására rendőri vétségeknél büntetést is alkalmazhat, továbbá tisztelte valamely titokban elkövetett bűn felfedezésére minden lehetőt elkövetni.” (SOMOGYI 1884, 624.)

### 3.2. A RENDŐRSÉG JOGKÖRE ÉS A RENDŐRI IDENTITÁS

A XIX. század végi rendőrségi szakemberek, jogászok körében vita folyt a rendőrség diszkrecionális jogköréről, annak alkalmazásáról. (FARKAS – SALLAI – KRAUZER 2020) E vita tudományos igényességgel történő megvilágítása kapcsán RÉDEY Miklós a következőket írta. A rendészet fogalmából adódóan, a szerző szerint a rendészetnek nem a megtörtént tényekkel, hanem a bekövetkezendő veszélyekkel szemben kell tevékenykednie, míg a megtörtént tényekkel (rendőri közreműködéssel) az igazságszolgáltatásnak van dolga. Mivel a bekövetkezendő eseményt nem lehet előre jól lehatárolni, ezért a veszély kezelését sem lehet a rendőrség részéről pontosan előre meghatározni. A rendőrségnek meg kell adni a lehetőséget, hogy a veszélyt felismerhesse, azt nagyságától, minőségétől függően mérlegelhesse, és vele szemben saját belátása szerint intézkedhessen, tevékenykedhessen (FARKAS 2016). A rendőrségnek is csak a törvényes keretek között szabad érvényesülnie (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018). Így például, ahol a polgárok szabadságjogát korlátozná a rendőrség, ennek és a diszkrecionális jogkörnek ismeretében is egyértelmű, hogy már nem teheti meg mindezt korlátlanul. A napi életben ez Rédey szerint azt jelentette, hogy ha egy polgárral szemben alapos gyanú merült fel, hogy jogsértő magatartást akar folytatni, ott a rendőrségnek biztosítani kell, hogy azt saját belátása szerint ismerje fel, és szintén saját belátása szerint szüntesse meg a jogsértő magatartást, akár az állampolgár személyes szabadságjogának korlátozásával. Ugyanígy nagyon nehéz egyformán kezelni egy tömeges demonstrációt (FARKAS 2006). Minden egyes gyűlés, demonstráció más-más kezelést igényel a rendészet terén is, amihez meg kell adni a rendőrségnek a diszkrecionális jogkört. Az alkalmazásának garanciáit az adott kormányzat jogi és politikai felelőssége, valamint az alkalmazók büntetőjogi felelőssége jelenti. Rédeynek több, a rendőrök számára a mai napig példaképpé válhatóságú könyve látott napvilágot. Ezek közül „A rendőri szolgálat vezérfonala” című könyve 1916-ban, az első világháború alatt jelent meg. A szerző ekkor már tapasztalt rendőrtiszt és tollforgató rendőrtudós volt. Könyvében tulajdonképpen az ars poeticáját fogalmazta meg: azt, hogy szerinte ki lehet rendőr, és milyen követelményeket kell támasztani egy rendőrrel szemben. Úgy vélte, a jó rendőrnek elsősorban kifogástalan embernek kell lennie, akinek ezt a kitüntetett címet ki kellett érdemelnie. Ahogy vallja: „Rendőrnem születik senki, azt nevelni kell!” (RÉDEY 1916, 7.) Az italozó, kártyázó ember – véleménye szerint – előbb vagy utóbb vesztébe rohan, ezért nem való rendőrnek. „A rendőrnek egész embernek kell lennie. Pihenő idejét leszámítva, tehát csak hivatásának élhet. Semmiféle más hivatalt nem viselhet, üzletet nem gyakorolhat”, továbbá „a rendőr ne politizáljon!” (RÉDEY 1916, 19.) A könyvét a jó rendőr 10 parancsolatával zárta, amelyet LAUFER Ferenc hanauai ügyésztől (aki korábban rendőrbiztosként tevékenykedett Westfáliában) vett át, majd aktualizált (RÉDEY 1916, 106–110.). Ez a 10 parancsolat így hangzott:

1. Légy hű és kötelességtudó!
2. Légy erős!
3. Légy józan és mértékletes!
4. Légy szorgalmas!
5. Légy tapintatos!
6. Légy lelkiismeretes!
7. Ne légy részrehajló!
8. Légy emberséges!
9. Ne légy túl érzékeny!
10. Légy talpig ember!

Úgy gondolom, a fentiek a mai napig érvényesek és aktuálisak a rendőri testület minden tagjára vonatkozóan. Mindezeket a gondolatokat alapul véve később az 1948-as Rendőrségi Szolgálati Szabályzat is leírta a következőket: *„A rendőri hivatást csak az tölti be jól, aki felülemelkedik a sok lemondáson, le tudja győzni a szolgálattal együtt járó fáradságokat, és túlteszi magát az apróbb bajokon. Ennek előfeltétele az, hogy a munkáját senki se tekintse hivatalviselésnek, hanem hivatásnak. A hivatástudat olyan erőforrás, amelyre a szolgálat egész ideje alatt szükség van.”* (TÓTH 2017, 565.)

Rédey másik, véleményem szerint alapműnek számító könyve a *„Bevezetés a magyar rendőri jog alaptanaiba”* címet viseli, s 1923-ban, a rendőrség államosítása után három évvel adták ki. Rédey írása alapján, a rendőri jog megértéséhez az alapfogalmak tisztázásán keresztül vezet az út, ezért a szerző a könyv elején ismertette a rend<sup>4</sup>, az állam és társadalmi rend, jogrend, természet rendje, közrend és a rendészet<sup>5</sup> fogalmát, tartalmát. Továbbá tisztázta a rendészet állami feladatait, helyét és szerepét az államigazgatásban. Ezután tért rá a rendőrség tárgyalására, amikor is kifejtette, hogy a rendőrség fogalma alatt mit értett, és melyek a rendőrség feladatai. A rendőrség meghatározására egy rövidebb és egy hosszabb tudományos fogalmat alkalmazott. Ezek szerint *a rendőrség a rend őre*. Hosszabban kifejtve, *„a rendőrség a belügyi igazgatásnak az a szerve (külön intézménye), mely hivatva van a közrend előfeltételeit létesíteni, fenntartani és biztosítani, ha kell, karhatalommal is.”* (RÉDEY 1923, 9.) Továbbiakban könyvében ismertette, hogy az ő elképzelései alapján melyek a rendőrség működésének jellegei, irányai és határai. Az ő elgondolásában a rendőrség működése a következőkből tevődik össze:

1. Állandóan őrökdi a jogtalan támadásokkal szemben.
2. A keletkező támadások keresztülvitelét megakadályozza.
3. A megtörtént támadásokat rögtöni beavatkozásával megszünteti – ahol szükséges, karhatalommal, és alanyi belátása szerint.
4. A megzavart jogrend helyreállításában a bíróság segédkezik.

---

<sup>4</sup> „A rend alatt több különféle személynek, dolognak, vagy más erőtenyezőnek bizonyos cél érdekében történt összefüggését, illetve a törvényszerűségek által egyensúlyozott állapotát értjük.” (RÉDEY 1923, 4.)

<sup>5</sup> „Rendészet alatt, ez idő szerint, a közrend előfeltételeinek létrejöttét, fenntartását és biztosítását célzó intézkedések és intézmények összességét értjük.” (RÉDEY 1923, 7.)

5. Megakadályozza egyesek szabad működését akkor is, ha e működésben másokra nézve egyenes jogsérelem ugyan nincs, de arra vezethet, s másoknak kellemetlenséget, botrányt, félelmet okozhat, vagy zavarhatja mások szabad működését és javainak élvezetét (RÉDEY 1923, 10.).

A XX. század elejét napjainkkal azonos jelenségek uralták: a ki- és bevándorlás. Ezek kezelésére született meg az 1903. évi V. törvénycikk külföldieknek a magyar korona országai területén való lakhatásáról. A ki- és bevándorlási törvény, valamint az útlevel, továbbá a Határrendőrségről szóló törvények. Egyben ezáltal került sor a második állami rendőrség, a Határrendőrség felállítására.

A nagyarányú kivándorlásnak és bevándorlásnak vetett véget az első világháború, melyet forradalmak követtek, amelyek során a rendőrségek teljes át- és visszaalakulása ment végbe. A Monarchia felbomlása, majd a tanácsdiktatúra létrejötte, illetve az azt követő időszak a rendőrség területén több jelentős változást hozott. A 133 napig fennálló proletárdiktatúra idejére létrehozták a *Vörös Őrséget*<sup>6</sup>, amelynek fő feladata volt *A Vörös Őr kis tankönyve* szerint, „*hogy biztosítsa proletár testvérei munkájának zavartalanságát a kommunista társadalom, vagyis az egész emberiség boldogságának kiépítésében. Megvédi a proletároknak így saját magának is az uralmát a rabló burzsoá ellen, legyen az külső vagy belső ellenség és biztosítja a proletárdiktatúra rendjét.*” (HUSZÁK 1919, 8.) A régi minisztériumok jogkörét a népbiztosságok vették át, a rendőrség hatáskörét pedig a Vörös Őrség. Eszerint minden rendészeti ügyet (közlekedés, közbiztonság, közegészségügy, vámvédelem, vasút és hajózás, tűzrendészet, erkölcsrendészet, politika) a Vörös Őrségnek kellett elintézni. A rövid időszak után visszaállt a korábbi kapitalista rendszer, és a rendészetre a nagy tömegek mozgása, a korábbi események hatása miatt rengeteg feladat várt.

Az 1873-ban létrejött *Fővárosi Rendőrség*, illetve az 1905-ben felállított *Határrendőrség* és a *Fiumei Rendőrség* mellett komoly igényként jelentkezett, hogy egységes állami rendőrség szerveződjön. 1893-ban e mozgalom élére Hegedüs Sándor szilágysomlyói rendőrkapitány került, aki kongresszusok összehívásával, továbbá a rendőrség államosításával kapcsolatos cikkek, tanulmányok írásával hívta fel az ország és a politikai döntéshozók figyelmét. E célból alakult meg 1907. december 17-én Budapesten a *Magyarországi Rendőrtisztviselők Országos Egyesülete*, amely később több rendészeti témájú könyvet és folyóiratot is kiadott. A közbiztonság iránti és a szakmai, politikai igény hatására 1919 őszén került sor az elhúzódó közigazgatási reform részeként az 5047/1919. számú ME Kormányrendelet kiadására, amely államosította Magyarországon a rendőrséget. Mindez az 1920. évi I., az alkotmányosság helyreállításáról és az állami főhatalom gyakorlásának ideiglenes rendezéséről szóló törvénycikkkel törvényi szintre emelkedett. Magyarországon 1920 óta van országos hatáskörű rendőrség, amelyet korszakonként másként neveztek. Így 1920-tól Magyar Királyi Állami Rendőrségnek hívták, majd az állami elnevezést elhagyták, míg a II. világháború után a demokratikus rendőrség elnevezés volt a hivatalos.

A viszonylagos béke éveket az 1930-as évek elejétől egy következő háborúra való felkészülés követte, amelynek a magyar királyi rendőrség is részesévé vált. A háború egyértelmű közeledtét jelezte az 1939-es honvédelmi törvény elfogadása, amely az első világháború előtt elfogadott kivételes törvény mellett számtalan rendészeti igazgatási tevékenységet rögzített. Szigorította az ország elhagyásának (a katonaköteles egyénekre vonatkozólag) és

<sup>6</sup> Március 30-án a belügyi népbiztos 1. számú BN rendelete kimondta, hogy a belső rend megalapozása és fenntartása a Vörös Őrség feladata. Felállításával egyidejűleg az összes rendőri vonatkozással bíró karhatalmi alakulatok megszűntek.

a kivándorlásnak a feltételeit. Az újrakinevezendő kormánybiztosnak széles felhatalmazást biztosított a közrend és közbiztonság fenntartása érdekében. A törvény érdekessége, hogy jogosultságot adott a belügyminiszter számára az útlevel-kiállítás jogának a kormánybiztos hatáskörébe utalására. Felhatalmazta a katonai parancsnokságot – a hadviselés érdekeinek szempontjait (légvédelmi helyzetet) figyelembe véve – területek kiürítésére.

1943-ban az ismert hadiesemények hatására, illetve a kialakult közbiztonsági helyzet megfelelő kezelésére, valamint fokozottabb védelme érdekében a 3810/1943. számú ME Rendelet a *közbiztonság fokozottabb védelméről* a belügyminiszter számára lehetőséget biztosított, hogy a M. Kir. Rendőrség létszámának kiegészítésére önként jelentkező személyekből kisegítő<sup>7</sup> karhatalmi alakulatokat szervezhessen. A fentieket követte a 4.190/1944. számú ME Rendelet a *fegyveres Nemzetiszolgálat szervezéséről*, ami a honvédelmi törvényre hivatkozva a fegyveres Nemzetiszolgálat szervezését tette lehetővé, melynek az 1. § értelmében feladata volt: „*Magyarország Nemzetvezetőjének személye körüli biztonsági szolgálat ellátása, valamint a nemzeti szocializmus magyar gyakorlatát megtestesítő hungarizmus céljai megvalósításának biztosítása, továbbá a közbiztonsági karhatalmi alakulatok támogatása.*” Ugyanebben az időben született meg a 3430/1944. számú ME Rendelet a Nemzetőrség<sup>8</sup> felállításáról.

### 3.3. A MODERN RENDŐRSÉG KIALAKULÁSA

A rendészet történetében is döntő változást hozott a második világháború, melynek időszakában egy sor jogszabály jelent meg, amely a korábbi polgári jelleget annulálta. Ezek közül kiemelkedik a 2300/1944. számú ME Rendelet, amely militarizálta a rendőrséget, és ezzel egy olyan folyamatot indított el, amely a második világháború utáni rendészetre is hatással volt. Az ME rendelet az 1939. évi II. törvénycikk 141. §-ának (2.) bekezdésében foglaltakra hivatkozva intézkedett a belügyminiszter és a honvédelmi miniszter irányában a rendőrség átszervezésére, melynek következtében a M. Kir. Rendőrség szinte katonailag szervezett testületté vált. Ezt követően a M. Kir. Csendőrséget és a M. Kir. Rendőrséget egységes vezetés alá vonták, és főnöke a csendőrség és rendőrség felügyelője lett, akit a honvédelmi miniszternek a belügyminiszterrel egyetértve tett előterjesztésére a kormányzó nevezett ki. *Ekkor alakult ki az egységes rendőrségi tiszti kar, tagjait pedig rendfokozatokba kellett besorolni.* A második világháború után, a Csendőrség feloszlását, majd a demokratikus rendőrség felállítását követően, a szovjet gyakorlattal is egyezően, a rendőrségnél a mai napig megmaradtak a katonai rendfokozatok.

Az 1945–47-es időszakban a rendőrség folyamatosan változott, átalakult. Míg az 1946–47-es rendőrségi tanácsokban a korábbi rendészeti szakmai anyagokat vették át, ezt később az 1948-ban felállított Rendőr Akadémián már nem követték, hanem a szovjet minta lemásolását alkalmazták.

<sup>7</sup> A kisegítő karhatalmi alakulatok tagjaként csupán feddhetetlen előéletű, a karhatalmi szolgálatra mind testi, mind szellemi tekintetben alkalmas, erkölcsileg és nemzethűség szempontjából kifogástalan magyar állampolgárokat lehetett alkalmazni.

<sup>8</sup> A nemzetőrség feladata a közbiztonsági szervek (a M. Kir. Csendőrség és a M. Kir. Rendőrség) támogatása az ország közrendjének és közbiztonságának fenntartásában; kisebb ellenséges partizán- és ejtőernyős csoportok leküzdése; szabotázscelemek megelőzése és elhárítása; katonai szempontból fontos vagyontárgyak őrzése; szükség esetén a működő seregtest-parancsnokságok rendelkezései szerint a hadműveletek hátsó területének biztosítása volt.

A későbbi években a kialakult helyzet fenntartása, a „szocialista törvényesség” fokozott biztosítása, a társadalmi tulajdon védelme, továbbá a bűnözők elleni fokozott harc érdekében alkották meg az 1955. évi 22. törvényerejű rendeletet a rendőrségről<sup>9</sup>, amelyben a rendőrség feladat- és hatáskörét rögzítették. Eszerint „a rendőrség feladata a bűnözés elleni harc, a közrend és a közbiztonság védelme. Feladatának ellátása során a dolgozó népre, az állami, gazdasági és társadalmi szervekre támaszkodva biztosítja a társadalmi tulajdon sérthetlenségét, védi az állampolgárok személyi és vagyoni biztonságát, biztosítja a szocialista törvényesség megtartását, ellenőrzi a közúti, vasúti és légi közlekedés<sup>10</sup> rendjét, biztonságát, továbbá ellátja a Magyar Népköztársaság állampolgárait alapvető személyi okmányokkal.” Emellett a törvényerejű rendelet 2. §-a kimondta, hogy „a rendőrség fegyveres szervezet és a »Magyar Népköztársaság Rendőrsége« nevet viseli.” Talán ma már nemcsak szakszerűtlennek, hanem megmosolyogtatónak is tűnik, hogy a megfogalmazás alapján a rendőrség a munkájában a dolgozó tömegekre támaszkodva biztosította a szocialista tulajdon sérthetlenségét. A törvényerejű rendelet értelmében a rendőrség a bűncselekmények megelőzése, felderítése és megszakítása érdekében a büntető perrendtartásban előírt jogok és kötelezettségek alapján végzett nyomozói és vizsgálati munka mellett titkos módszereket és eszközöket alkalmazhatott. Az 1955. évi 22. számú törvényerejű rendelet három fő területen rögzítette részletesen a rendőrség feladatait: a közrend védelme, a közlekedés rendjének védelme és az igazgatásrendészet terén.

1956-ban a nyugati határszakaszon megnövekedett a kifelé irányuló mozgás, és a belpolitikai feszültség érezte hatását a rendészeti szerveknél is. Ebben az időszakban igazolódtak Tóth József 1938-ban leírt gondolatai, melyek szerint a rendészet olyan, mint egy tükör, amely visszatükrözi az állam képét, vagy mint egy szeizmográf, amely minden rezdülést mutat. Az 1956. október 23-ai forradalom elsöpörte az Államvédelmi Hatóságot (továbbiakban: ÁVH), és azt a forradalom leverése után sem állították már vissza. Döntöttek a nyugati aknamező újbóli lerakásáról és a Belügyminisztérium újjászervezéséről. Az 1956-os események hatására a Munkás-Paraszt Kormány politikusai arra a következtetésre jutottak, hogy a közrend és közbiztonság fenntartására a szovjet típusú államvédelmi, állambiztonsági rendszert, ha nem is a megszüntetett ÁVH formájában, de fenn kell tartani, és így az állambiztonsági feladat a rendőrség feladatkörében maradt, amely nagyon sok kárt okozott a lakosság rendőrségről alkotott véleményének megalkotásában.

A „hagyományoknak” megfelelően, az 1970-es években, a korábbi tapasztalatok alapján, az állam- és közbiztonság védelmével és fenntartásával kapcsolatos alapvető feladatokat ismét egy törvényerejű rendelettel, az 1974. évi 17. számú törvényerejű rendeletben szabályozták. A 1974. évi 17. tvr. megszületése, továbbá az MT 23/1974. (XI. 1.) sz. rendelete a rendőrségről, valamint az MT 40/1974. (XI. 1.) sz. rendelete a Magyar Népköztársaság államhatárának őrizetéről azt jelentette, hogy a korábbi jogszabályok elavulttá váltak, egyben a szocialista társadalmi rend megerősödését is szimbolizálta. Ezen jogszabályok, illetve a rájuk épülő szabályzatok voltak érvényben az 1989-es vasfüggöny lebontásáig és az ezt követő rendszerváltásig. Az új időket, a polgári átalakulást jól példázza, hogy a rendszerváltás után négy évnek kellett eltelnie, hogy elfogadásra kerüljön egy új rendőrségi törvény, amely jelentős módosításokkal, de napjainkban is érvényben van.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Ezt a korabeli rendőrségi sajtó a „Rendőrség törvénye” címen nevezte.

<sup>10</sup> A vasúti és légi közlekedés, valamint a vasúti, vízi, postai és légi szállítás közrendjének biztosítását, ezeken a területeken a bűnözés elleni harcot és a társadalmi tulajdon védelmét a belügyminiszter által külön szervezett közlekedési rendőri szervek látták el.

<sup>11</sup> 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről.

A fegyveres testületek, rendészeti, rendvédelmi szervek sajátossága, hogy tagjaik többsége egyenruhában látja el szolgálatát. *„Minden szervezet tartalomból, lényegből és valami formából tevődik össze. A forma tartja össze a lényegét, alkalmazkodik a tartalomhoz, mégis a tartalom a formában helyezkedik el. Testületünk formájának lényeges alkotórésze egyenruhánk. Ebben az egyenruhában élünk, dolgozunk, és ha a szolgálat érdeke úgy kívánja, benne a legnagyobb áldozatot is meghozzuk. Tehát nem közömbös, hogy mit viselünk.”* (BERKY 1940) A dualizmus előtt Magyarországon, az osztrák fennhatóság miatt, a rendőrség és a csendőrség egyenruhái is magukon viselték az osztrák jellegűt is.<sup>12</sup> 1873 után, a rendőrség 1920-as államosításig, a fővárosi és városi rendőrség tagjai egymástól eltérő formaruhákat viseltek. *„A dualizmus és a Horthy-korszak alatt azonban kialakult egy alapvetően magyar gyökerű, kizárólag a rendőrségre jellemző egyedi egyenruha-viselet, amely – végigkísérve a szervezet fejlődését – hűen tükrözi annak gazdag hagyományait.”* (ANDROVICZ 2016, 139.) Az egyenruha nemcsak a rendőrség, hanem az állam jelképe, továbbá tekintélyt és méltóságot is kifejez, ezért a magyar állami és belügyi, rendőri vezetők is kiemelt figyelmet fordítottak a rendőrség uniformisára. Ezért is játszott szerepet a magyar rendőregyenruha kialakításánál a tradíció, amelynek megnyilvánulása a zrínyi sisak és a zsinórral díszített zubbony. A rendőrt hivatása során végigkísérte fegyvere. Ez kezdetben kardot, rendőrbotot (konstáblerbotot), pisztolyt, Mannlicher M1895 karabélyt, géppisztolyt jelentett. A ruházat pedig azért is fontos, mert *„nemcsak jelzi, hanem létre is hozza a személyes és a társadalmi identitást”,* melynek értelmezése *„[...] elsősorban a nyilvánosság tereiben történik.”* (DEÁK 2016, 63.)

A II. világháború után, mint oly sok mindenben, az egyenruha kivitelezésében is szakítottak a hagyományokkal, és az 1950-es években szovjet mintájú egyenruhát, váll-lapokat vezettek be, amelyet 1956-ban kivontak a rendszerből. Ezt követően, 1957-től rendszeresítették a világosszürke rendőregyenruhát, amely túlélte a rendszerváltást, és 2001-ben szűnt meg a kihordási ideje (FARKAS – SALLAI 2020).

### 3.4. RENDÉSZETI KÉPZÉSEK

A rendőrség szervezeti kultúrájára legnagyobb hatást minden időszakban az oktatási, képzési rendszere gyakorolta. Ezt ismerte fel a Közbiztonság főszerkesztője 1870-ben, amikor vezércikkében a következőket írta: *„...bármily rendszerre is alapítassék a rendőrség újjászervezése, ez csak akkor fog megfelelni hivatásának, ha a rendészeti közegek a rendészeti tudományban elméletileg is kiképeztetnek.”* Az első képzésekre a kiegyezés után felállított Budapest fővárosi rendőrségen került sor, miután 1884-ben a miniszterelnök által jóváhagyott szolgálati utasítás szerint a próbaszolgálatos rendőrök oktatását hat hónapos időtartamban határozták meg, melyet követően csak az alkalmasnak tartott rendőröket lehetett szolgálatba vezényelni.

<sup>12</sup> „Az első egyenruha-leírás 1861 szeptemberének végén jelent meg rövidhírként a Sürgöny hasábjain. A biztosok kék atillát kaptak fekete zsinórzattal és aranygombokkal, a poroszlók (örvezetők) pedig szintén kék atillát, de vörös-sárga zsinórzattal, sárgaréz gombokkal, amelyhez szürke magyar nadrágot, csizmát és egyensapkát viseltek. Mind a poroszlók, mind a rendbiztosok Pest város vésett fémcímerét viselték gallérjukon.” (ANDROVICZ 2016, 139.)

A Budapest fővárosi rendőrség számára 1884-ben készült Utasítás szerint 6 hónapos tanfolyam során a következő tantárgyak kerültek oktatásra:

1. a magyar büntető törvények általános megismertetése;
2. a rendőri természetű törvények, kormányrendeletek, fővárosi jóváhagyott szabályrendeletek, és a városi hatóság jogerőre emelkedett határozatainak és intézkedéseinek ismertetése;
3. fegyelmi szabályok ismertetése;
4. a dunai államhidakra vonatkozó szabályok;
5. fővárosi rendőrségről szóló 1881. évi XXI. tv. tüzetes magyarázata és ismertetése;
6. Budapest főváros közigazgatási beosztása;
7. a főváros topográfiájának tüzetes és ezzel kapcsolatban a fővárosban létező hivatalok s közintézetek ismertetése. A helyismeret mellett fontos személyek ismerete;
8. oktatás az őrség magatartásáról;
9. oktatás az elsősegélynyújtásról;
10. oktatás a jelentés (jegyzőkönyvek, fogalmazványok) szerkesztéséről.

A rendőrök felkészültségét ebben az időszakban is sok kritika érte, amelyet nem erősített, hogy más-más városokban eltérő ruházatban, másfajta szabályzat szerint és eltérő felkészítéssel látták el a szolgálatot. Ennek a folyamatnak vetett véget az *1920-as államosítást követően a belügyminisztériumi és rendőri vezetés, amikor a rendőrtisztviselői képzést új alapokra helyezve egységesítette*. Ezt megelőzően szabályozták az állományviszonyokat és a feltölthető létszámot. A 102.837/1922-es BM rendelet szerint a rendőrség szervezeti felépítése ekkor a következő volt:

- Legfelsőbb igazgatás;
- Kerületi rendőr-főkapitányságok;
- Rendőr-főkapitányságok;
- Rendőri kirendeltségek;
- Határszéli kirendeltségek.

A rendőrség személyi állományát egyrészt az egyenruha és fegyver viselésére, másrészt a mindezek viselésére nem jogosult személyek töltötték be. A rendőrség felügyelői és fogalmazói karába való bekerülés csak a magas követelmények<sup>13</sup> teljesítése, valamint a képzési rendszernek megfelelő tanfolyamok és vizsgák eredményes teljesítése után vált lehetővé a pályázók számára. Az 1922-ben kiadott 3720/1922. sz. miniszterelnöki rendelet *A rendőri szolgálat fogalmazói és felügyelői szakában való alkalmazáshoz szükséges kellékekről* szerint a rendőrség felügyelői és fogalmazói karában csak a rendőrtisztviselői tiszti vizsgát tett személyeket lehetett véglegesíteni. A tiszti vizsgához az eredményes egyéves próbaszolgálaton<sup>14</sup> és az egyéves tanfolyamon<sup>15</sup> keresztül, felvételi vizsgán át vezetett

<sup>13</sup> A fogalmazói karba való bekerüléshez jog- vagy államtudományi államvizsgát, jog- vagy államtudori oklevél megszerzését, a felügyelői karhoz való bekerüléshez közép-, szak- vagy hadapródiskolai végzettséget írt elő a rendelet.

<sup>14</sup> Ebben az időben rendőrségi próbaszolgálatosnak, az általános törvényi feltételek mellett, a következő feltételek teljesítése után lehetett bekerülni: 21–30 év közötti kor; nőtlen állapot; egészséges, erős testalkat; rendezett anyagi viszony.

<sup>15</sup> A belügyminiszter rendeletében a következő négyféle, országos szintű szaktanfolyamot határozta meg: 1. rendőrtisztviselői tiszti tanfolyam; 2. rendőrtisztviselőket továbbképző tanfolyam; 3. detektív- és detektívfelügyelői tanfolyam; 4. országos törzstisztképző tanfolyam.

az út. A rendelet foglalkozott más irányból is a felügyelői vagy fogalmazói karba történő bekerülési lehetőséggel. A honvédségtől (lásd 36.092/1924 B. M. r.), csendőrségtől (lásd 112.957/1922. VI. B. M. r.) és az államigazgatásból csak a rendőrtisztviselői tiszti vagy felsőtiszti vizsga eredményes letétele után lehetett kinevezni a pályázót. Az első szaktanfolyam megnyitóján DORNING Henrik országos szakfelügyelő az alábbi megállapításokat tette a rendőrségre nézve, amelyek – véleményem szerint – ma is helytálló gondolatok.

- A rendőrség az a közhatósági szerv, mely a fennálló jogrendet, a közvetlenül fenyegető veszélyek ellen, kényszerítő eszközökkel is megvédeni tartozik.
- A rendőrségre is igaz a gazdaságosság elve. Mennél kisebb erő (fizikai) kifejtésével igyekezzék a legnagyobb eredményt elérni.
- A rendőrség – minden tevékenységében – a legnagyobb erőt a szervezet egysége biztosítja.
- A szakképzés tekintetében az egységes belterjes szaktanfolyamok mellett foglalt állást. A szakképzés egyik eszközének a külföldi tanulmányutakat, a másoknak pedig a szakirodalmat tartotta.
- Tudás dolgában a pályán megállás nincs, s már az időleges pihenés is visszaesést jelent (FARKAS 2020).

A második világháború után a bekövetkezett veszteségek, a rendőrtisztviselők külföldre távozása miatt, majd a baloldali hatalomátvétel eredményeként a jól felkészített rendőrtisztviselői karból alig maradtak a pályán, ezért már a háború utolsó napjaiban szükség volt a személyi állomány pótlása érdekében a rendőrtisztviselők képzésével foglalkozni. „A hiányzó képzettség pótlására, az Ideiglenes Nemzeti Kormány 1690/1945. ME. rendelete alapján, BM utasítására eleinte helyi szinten indítottak néhány hetes tanfolyamokat. Önképzésen alapuló, havi 2-3 napos összevonásokkal, konzultációkkal segített záróvizsgával végződő levelező rendszerű felkészüléseket. Ez nem pótolta azonban a szakoktatást. Ezért az Ideiglenes Kormány a háború előtt is működött központi irányítású szaktanfolyam újraindítását, és teljesen új iskolarendszer megindítását szorgalmazta.” (BACSA 2007, 8.) Később, 1947-ben tervezték a Rendőr Akadémia (RAK) felállítását, amely a következő célból jött létre: „...hogyan az államrendőrség tisztikarának utánpótlását biztosítsam, rendőrtiszti főiskolát létesítsek azzal a rendeltetéssel, hogy elméletileg és gyakorlatilag képezett, a rendőri szolgálat minden ágában felhasználható rendőrtiszteket neveljen.” (MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR 1947)

Az ezt követő időkből többféle rendőrtiszt- és tiszthelyettesképzés valósult meg közrend, államvédelem és bűnügyi területeken. A képzések ideje is változott, néhány hónaptól két-három évig terjedően. A követelmények megemelkedésével és a megváltozott külső és belső feltételek hatására az Elnöki Tanács elnöke az 1970. 30. tvr.-rel Rendőrtiszti Főiskolát (továbbiakban: RTF) létesített. (MAGYAR RENDŐR 1971) Az RTF hároméves nappali és négyéves levelező tagozatán az 1971/72. tanévvel hirdette meg a képzéseit. Újdonságként jelentkezett, hogy az immár főiskolai kereteket kapott rendőrtisztképzés tanterveit a belügyminiszter és a művelődési miniszter együttesen hagyta jóvá.

A Rendőrtiszti Főiskola első évfolyamos hallgatói a következő szakokon tanultak:

- állambiztonsági nyomozó;
- katonai elhárító;
- idegen nyelv;
- bűnügyi nyomozó;
- közrendvédelmi szak.



A Rendőrtiszti Főiskola az évek elteltével folyamatosan bocsátotta ki a nappali és levelező tagozaton végzett rendőrtiszthallgatóit, és közben a pénzügyőri (SZABÓ 2013), a határőri (1992-től határrendészeti szak) és a büntetés-végrehajtási (1972-től BV-szakon) tisztképzés bázisa lett (RUZSONYI 2006:a; RUZSONYI 2006:b). A rendőrtisztképzés történetében mérföldkőnek számít a 2012-es év, amikor létrejött a *Nemzeti Közszolgálati Egyetem* és ennek *Rendészettudományi Kara* (továbbiakban: NKE RTK), s azóta egyetemi képzés keretén belül tanulhatnak a jövő rendészeti szakértelmiségei. Immár az NKE RTK-n az eredményes tanulmányi évek teljesítése elismeréseként kaphatnak BA- és MA-diplomát, hogy néhány év tapasztalatszerzés után, visszatérve a Kar falai közé, 2016-tól a PhD-disszertációjukat a rendészettudomány területén megvédhessék.

A rendőrtiszthelyettes-képzés történetében 1980 a nagy változás éve. A korszerűsítési javaslatok eredményeként megjelent a *belügyminiszter 18/1980. számú parancsával kiadott „Tanulmányi Munka Szabályzat”*. A szabályzat alapvető rendelkezéseket tartalmazott az iskolákban folyó tanulmányi munka irányítására, ellenőrzésére. A korábbi *„alapfokú rendőrképzés”* megnevezés *„rendőrtiszthelyettes-képzés”*-re módosult. A parancs alapján, a Budapesten, Miskolcon és Szombathelyen működő Rendőrképző Iskolák a *„BM Rendőrtiszthelyettes-képző Iskola”* elnevezést, a *„BM Tiszthelyettes-képző Iskola”* pedig a *„BM Kun Béla Zászlósképző Iskola”* nevet kapta (KENDELI 2008). Majd a rendszerváltás után ehhez csatlakoztak a Körmenden és Szegeden, a korábbi határőrbázison létrehozott tiszthelyettes iskolák, amelyek a minőségi fejlődés következtében rendészeti szakközépiskolákká alakultak át, és jelenleg négy helyszínen: Körmenden, Adyligeten, Miskolcon és Szegeden funkcionálnak.

## ÖSSZEZÉS

*A magyar rendőrség története patinás múltra tekinthet vissza. Az első fő időszakban a nyugat-európai mintára szervezett, az 1881-es XXI. törvénnyel jogszabályilag is megerősített fővárosi rendőrség jó mintául szolgálhatott a központi állami rendőrség létrehozásához. A második időszakban a rendőrség központosításától és a vidéki rendőrségek államosításától (1920) a második világháború végéig tartott, amikor sikerült egy jól felkészített altiszti, fogalmazói, felügyelői és detektív kart kialakítani. Ebben az időszakban megvalósított szaktanfolyami képzés rendszere és tartalma hosszú ideig időtállóan mutatkozott. A harmadik időszakban, a második világháború után, a teljes tisztkart kicserélték és új alapokra helyezték a rendészeti képzést. E folyamat következtében az 1970-es évek elejétől valósulhatott meg a minőségi (felsőfokú) tiszti, majd az 1980-as évektől a tiszthelyettesi oktatás. Természetesen a rendőrség történetét is meghatározták azok a történelmi események, amelyek Magyarország életében is döntő változást hoztak, így a két világháború, forradalmak, migrációs hullámok, rendszerváltozások.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- ANDROVICZ G. (2016): *A magyar rendőrség egyenruházata, felszerelése és fegyverzete II. (1896–1909)*. Magyar Rendészet, 16. évf. 5. sz. 139–149.
- BACSA G. (2007): *A rendőrképzés 1945–1950*. Rendvédelem-történeti Füzetek (Acta Historiae Preasidii Ordinis), 13 évf. 16. sz. 8.
- BERKY E. (1940): *Az egyenruhánkról*. Magyar Rendőr, 1940. december 1.
- CZUCZOR G. – FOGARASI J. (1870): *A magyar nyelv szótára*. Az MTA megbízásából. Atheneum, Pest.
- DEÁK É. (2016): *Nemesi és katonai férfiviseletek a 17. századból*. In: Cseh F. – Szulovszky J. (szerk.): *A mívség dicsérete. Tanulmányok Flórián Mária tiszteletére*. Plusz Könyvek, Budapest. 63–71.
- FARKAS J. (2006): *Csoport, csoportdinamika*. In: Csernyikné Póth Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Rejtjel, Budapest. 32–64.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect*. Magyar Rendészet, 16. évf. 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. – SALLAI J. – KRAUZER E. (2020): *The organisational culture of the police force*. Internal Security, in press.
- FARKAS J. – SALLAI J. (2020): *The History of Law Enforcement Culture in Hungary*. Belügyi Szemle, in press.
- FARKAS J. (2020). *A hatékony közszoálati szervezet*. In: FARKAS J. – HALLER J. (SZERK.) *Pszichológia a közszoálalatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.
- HUSZÁK S. (1919): *A Vörös Őr kis tankönyve*. [K. n.], Budapest.
- KARVASY ÁGOSTON (1843–1844): *A politikai tudományok*. [K. n.], Győr.
- KARVASY ÁGOSTON (1862): *Közrendészeti tudomány*. Hiv. Sallai J. (2014): *A magyar rendészettudomány úttörője*. Magyar Rendészet, 14. évf. 6. sz. 113–117.
- KARVASY ÁGOSTON (1870): *Közrendészeti tudomány és kulturpolitika*. Hiv. Sallai J. (2014): *A magyar rendészettudomány úttörője*. Magyar Rendészet, 14. évf. 6. sz. 113–117.
- KENEDLI T. (2008): *A Budapesti Rendészeti Szakközépiskola és a rendőr tiszthelyettes-képzés története (I. rész)*. Hadtudományi Szemle, 1. évf. 3. sz. 60–71.
- KOLLÁR NÓRA (szerk.) (1995): *A fővárosi rendőrség története 1914-ig*. BRFK, Budapest. 157–170.
- KÖZBIZTONSÁG. 1870. jan. 9. 2. sz. 1.
- MAGYAR NEMZETI LEVÉLTÁR (1947): XIX\_B\_1\_j\_318\_szn\_1947.
- MAGYAR RENDŐR (1971): *Ünnepélyes tanévnyitó a Rendőrtiszti Főiskolán*. Szeptember 1.
- PICHLER N. (1876): *Nézetek a rendőrségről általában és különösen a fővárosi rendőrségről*. Fanda és Frohna, Budapest.
- RÉDEY M. (1916): *A rendőri szolgálat vezérfonala*. [K. n.], Budapest.
- RÉDEY M. (1923): *Bevezetés a magyar rendőri jog alaptanáiba*. [K. n.], Budapest. 4.
- RUZSONYI P. (2006:a): *A büntetés-végrehajtási dolgozók felsőfokú képzése. (Világtenenciák)* Börtönügyi Szemle, 25. évf. 4. sz. 67–76.
- RUZSONYI P. (2006:b): *A büntetés-végrehajtási dolgozók felsőfokú képzése: 2. rész: A tipikus európai büntetés-végrehajtási kezelési típusok és a felsőfokú szakemberképzés*. Börtönügyi Szemle, 25. évf. 5. sz. 83–94.
- SOMOGYI E. (1884): *Magyar Lexikon XIV. kötet*. Wilckens és Waidl, Budapest.
- SZABÓ A. (2013): *A rendészeti felsőoktatás egy speciális területe: a pénzügyőr tisztek képzése*. In: Keresztes G. (szerk.): *Tavaszi Szél*. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. 505.
- TÓTH N. Á. (2017): *Negyvenöt éve a Belügyminisztérium szolgálatában*. In: Boda J. – Felkai L. – Patyi A. (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére*. Dialóg Campus, Budapest. 563–569.
- ZSOLDOS I. (1844): *A szolgabírói hivatal*. Pápa.

## JOGSZABÁLYOK

1840. évi IX. törvénycikk a mezei rendőrségről

1872. évi XXXVI. törvénycikk Buda-Pest fővárosi törvényhatóság alakításáról és rendezéséről

1879. évi XXVIII. törvénycikk indokolása a rendőri bejelentési intézménynek Budapest fővárosban életbeléptetéséről

1881. évi XXI. törvény a Budapest fővárosi rendőrségről

1881. évi XXI. törvény indoklása

1884. Utasítás a Budapest fővárosi rendőrség számára

1903. évi V. törvénycikk külföldieknek a magyar korona országai területén való lakhatásáról

112.957/1922. VI. BM. rendelet

3720/1922. ME. rendelet A rendőri szolgálat fogalmazói és felügyelői szakában való alkalmazáshoz szükséges kellékek és ezek joghatálya

36.092/1924 BM. r.

3.810/1943. ME számú rendelet a közbiztonság fokozottabb védelméről

4.190/1944. ME számú rendelet a fegyveres Nemzetiszolgálat szervezéséről

1955. évi 22. törvényerejű rendelet a rendőrségről

# 4. A RENDÉSZETI SZERVEZETI KULTÚRA

**Kovács Gábor**

*„Ami igazán lényeges, az a szemnek láthatatlan.”*

(ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY: *A kis herceg*, 1971)

## BEVEZETÉS

A vezetés- és szervezéstudomány egyik fontos területe az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozása, hiszen maga a szervezeti kultúra sajátosan jelenik meg minden közösség életében. (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018) A szervezetek és az egyes közösségek életét a jogi és normatív szabályzók irányítják, de a munkahelyi és más közösségek ezeken a szabályzók túl önálló életre kelnek. Minden szervezet rendelkezik kultúrájának írott vagy íratlan szabályrendszerével, mely alapján az valamilyen hatást gyakorol a szervezet tagjainak tevékenységére, az egyének magatartására, viselkedésére, egymás közötti kapcsolatrendszerére, mindezek által a szervezeten és a közösségen belüli munkavégzésükre, „életükre” (FARKAS – SALLAI – KRAUZER 2019).

Közismert az a megállapítás, hogy a szervezet tagjai kizárólagosan a szervezet írott szabályaiból nem tudják teljesen megismerni a rájuk vonatkozó valamennyi követelményt, elvárást, követendő magatartásmintát, viszont a szervezeti kultúraelemek elsajátítása megkönnyíti ezt a beilleszkedési folyamatot. A rendészeti szervezetek szervezeti kultúrájának eredete sajátos jelleggel bír, annak főbb jellemzői és összetevői merőben különböznek más szervezetekétől (FARKAS – SALLAI 2019).

A kontinentális Európában a közigazgatási, rendészeti, katonai funkciókat betöltő szervezetek a késő középkorban egymást átfedve fejlődtek, és hatást gyakoroltak egymásra. Az újkori polgári társadalmakban a mindenkori rendőrség szervezeti kultúrája nagyrészt a katonai szervezeti kultúra módosításával jött létre. A rendvédelmi szervezetek személyi állományának meghatározó többsége a munkáját hivatásként gyakorolja. Ez a tény azt vonja maga után, hogy a szervezeti kultúra elemei ezáltal beépülnek a hivatásosok személyiségébe, így ezek a tanult sajátosságok és jellemvonások, hatással vannak a munkavállalók mindennapi életvitelére is. A szervezeti kultúra fejlődése egy állandó folyamat, amelyben a szervezeti tagok felelőssége vitathatatlan (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2016). A tanulmány e kérdések tisztázására törekszik.

## 4.1. KULTÚRA, NEMZETI KULTÚRA, RENDÉSZETI SZERVEZETI KULTÚRA

A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelemmel kezeli a különböző szervezetek szervezeti kultúrájának sajátosságait, azok megjelenési formáit (KOVÁCS 2017). *A magyar nyelv értelmező szótára* három meghatározása szerint a kultúra:

- „Azoknak az anyagi és szellemi értékeknek az összessége, amelyeket az emberi társadalom létrehozott történelme folyamán; műveltség, művelődés.

- Az anyagi értékek, elsősorban a társadalom vívmányainak összessége a tudományban, a művészetben, az állami és társadalmi élet megszervezésében, a szokások és az erkölcs terén; az emberi kultúra fejlődése, története.
- A szellemi értékek összessége az anyagi értékek, a civilizáció nélkül.”

A *kultúra* általános értelemben azon anyagi és szellemi értékek összessége, melyet az emberi társadalom a történelme folyamán létrehozott.

A *nemzeti kultúra* a közösséghez tartozásban és az azonosságtudat felépítésében fontos szerepet játszik. Az azonosságtudat két ellentéppárral jellemezhető, értelmezése *mi vagy ők* – én vagy ő ellentéppárban jelenik meg. Megjelenése csak bizonyos helyzetekben jellemző, amikor választ kell adni arra a kérdésre: ki vagyok én; mi vagyok én; kik vagyunk mi; kik ők? A szervezet és az egyén számára mindkét kérdés megválaszolása rendkívül fontos (HOFSTEDE 1980). A kultúra megjelenésével kapcsolatban a legnagyobb méretű empirikus vizsgálat Geert Hofstede nevéhez köthető (HOFSTEDE 2010, HOFSTEDE 2011). Hofstede a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenzióinak összefüggése alapján helyezte el a különböző országokban vizsgált szervezeteket egy koordinátarendszerbe, ezáltal négyféle szervezeti típust létrehozva. A szervezetek kategorizálása Hofstede szerint:

- *Piac típusú szervezetekben:* a szervezeti tagok könnyen feltalálják magukat a bizonytalan helyzetekben is, a szervezeten belül gyorsan és könnyen építenek kapcsolatokat. A szervezet tagjai között a társadalmi (hatalmi) távolság kicsi. A vezető és a beosztott közös érdeke a szervezet eredményes működése, ezt mindenki felismeri, és ennek megfelelően működnek együtt.
- *„Jól olajozott gépezet” típusú szervezetekben:* a szervezeti tagok egyenlőségének hangsúlyozása a jellemző, a tagok nehezen viselik el a bizonytalan helyzeteket, a szervezeti működésre a világos alá-fölé rendeltségi kapcsolat és a nagymértékű szabályozottság a jellemző. A szervezeti hierarchia a bürokratikus szervezetekre jellemző jegyeket (beszabályozottság, aktaszerűség, rend) viseli magán. A vezető és a beosztott is felismeri helyét a hierarchiában, mindenki „a saját dolgát” végzi.
- *Családi típusú szervezetekben:* a szervezet tagjai jól viselik a helyzetek kiszámíthatatlanságát, minden kérdésben a vezető dönt, akinek a szerepe és szándéka meghatározó a szervezeti hierarchiában. Nagyok és kimondottan személyekhez kötöttek a társadalmi különbségek, alapvetően a paternalisztikus vezetési stílus és kapcsolatok a jellemzők. A vezető a meghatározó személyiség; nagy tiszteletnek örvend, mindenben az ő szava a döntő.
- *Piramis típusú szervezetekben:* a beosztottak alkalmazkodnak a hierarchikus rendhez, kerülnek a bizonytalan helyzeteket, valamint az önállóságot igénylő cselekvési formákat. A hierarchia csúcsán lévő vezető döntései alapjaiban meghatározók a szervezet működése és működtetése szempontjából. A szervezeti tagok között jelentős társadalmi különbségek léteznek, a személytelen bürokrácia uralkodik. Minden szervezeti szint a saját területén döntési jogkörrel rendelkezik, de beszámolási kötelezettséggel rendelkezik vezetőjének.

A magyar rendvédelmi szervezetek, a sokszínűségük miatt, tisztán egyik csoportba sem sorolhatók be. A rendészeti szakmai kultúrája egyedülálló, az sajátos jellege miatt más szervezetekre nem jellemző. Egyedülállóságának egyik jellemző példája, hogy „a Belügyminisztérium irányítása alatt működő rendészeti szervek közül a rendőrség és a büntetés-végrehajtás, továbbá a Bevándorlási és Menekültügyi Hivatal mindennapi munkája, a polgárokkal, ügyfelekkel történő közvetlen érintkezés is gyakran feltételezi, sőt egyre inkább megköveteli az interkulturális ismereteket, toleranciát, empátiát.” (DEÁK 2017, 94.)

## 4.2. A SZERVEZETI KULTÚRA EREDETE, MEGJELENÉSI LEHETŐSÉGEI

A szervezeti kultúra olyan fogalom, amely *a szervezeti összetartozás eszméjét kulturális alapokon keresztül közelíti meg*; ez minden szervezetnek a sajátossága (FARKAS 2020).

Egy tipikus szervezet szervezeti kultúrájának általános forrásai a következők lehetnek:

- a szervezet története, a közös szervezeti múlt és gondolkodásmód;
- a szervezetre érő külső behatások, a szervezeti önállósulásra törekvés és annak kivívása, független szervezet létrejötte;
- a szervezetről alkotott társadalmi megítélés, mely egy olyan értékrendet teremt, amelyet a szervezetre vonatkozóan a társadalom tagjai széles körben elfogadnak és megállapítanak;
- a szervezetre jellemző olyan tényezők, amelyek a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják;
- a szervezet vezetőinek akarata, szándéka és viselkedésmódja.

A szervezeti kultúra a külső szemlélő szempontjából látható és láthatatlan elemekből tevődik össze. A szervezet tagjai mindkettőt megtapasztalják, de ahogyan emelkedik a vezetési szint, a „láthatatlan” jellemzők észlelésének mértéke annál inkább csökken. Ezek a jellemzők azért fontosak a szervezetben, mert annak tagjai ezen megfigyelések alapján sajátítják el a szervezeti kultúrát.

A szervezeti kultúra megjelenésének szinterei a következők:

### 4.2.1. Látható jellemzők

Idetartoznak a ceremóniák, a szertartások, a rituálék, a történetek, sztorik, legendák, mítoszok, a nyelvezet, a szakszargon, a szimbólumok, az öltözködés és a külső megjelenés.

#### *Ceremóniák, szertartások*

Idesoroljuk azokat a rendszeresen ismétlődő cselekményeket, amelyek megalapozzák a szervezeti értékrendet, növelik az összetartozás érzését. Az együttlét, a közös tevékenység, a gyakorlások, a közös díszelgés erősíti a közösséget.

#### *Rituálék*

Olyan megtervezett és kidolgozott cselekvéssorozat, amely adott esemény keretei között bizonyos kulturális értékeket erősít. A társas cselekvések elkötelezik a szervezet tagjait a kívánatos szervezeti magatartás mellett. Az egyes rituálék a szervezetben meghonosodott szokásokat jellemzik, idetartozhat például az eskütétel során a kéz felemelése, az üdvözlés módja tisztelgéssel.

#### *Történetek, sztorik, legendák, mítoszok*

Ezek olyan megtörtént eseményeken alapuló, az elvárt magatartást tükröző cselekmények, amelyek követendő például szolgálhatnak a szervezet tagjai számára. Utat mutatnak egy-egy bonyolult szituációban, hozzátartoznak a rendészeti hivatáshoz, a szervezet múltjához.

*Nyelvezet, szakzsargon*

Jellemzője a szervezetben használt kifejezések egyedisége; rövidítések, mozaikszavak alkalmazása, melyet csak a szervezet tagjai értenek.

*Szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*

A szimbólumok a ceremóniákon bírnak kiemelt jelentőséggel; egy részük tükrözi a szervezet tagjainak szervezetben elfoglalt helyét és szerepét (rendfokozatok, kitüntetések stb.). A szervezeti arculat megjelenése is meghatározó (például sajátos a rendőrségi arculat, a rendőrautók megjelenése).

Ezek a fentebb ismertetett látható jellemzők azért fontosak a szervezetben, mert a szervezeti tagok megfigyelés alapján sajátítják el a szervezeti kultúra ezen elemeit, és azonosulnak velük.

*4.2.2. Nem látható jellemzők*

Idetartoznak az előfeltevések, hiedelmek, előítéletek és értékek.

*Előfeltevések*

Az előfeltevésekről több értelemben is beszélhetünk. Előfeltevés lehet az is, ami a szervezet létrehozásának indítékaként jelentkezik, továbbá az is, ami a személyeknek a szervezethez történő csatlakozási döntését motiválja.

A rendvédelmi szervek mindennapi tevékenysége kiemelkedő hatással van a szervezetet választó személyek motivációjára. A rendvédelmi szervekhez csatlakozók személyes indítékai között döntő hangsúllyal szerepelnek az előfeltevések. Mindezek a tényezők, a szervezet és az egyén szintjén megjelenő pozitív előfeltevések, a szervezethez történő csatlakozást segítik elő.

*Hiedelmek*

A különböző tudományterületek szakirodalma a hiedelmeknek több különböző megközelítését ismeri (szociológiai, etológiai, tudományos megközelítés). A tudományos megközelítés a hiedelmeket hitbeli értelemben használja, amelyeket tapasztalati tények támasztanak alá. Nem szükséges minden hiedelem esetében a megerősítés, de az egyes hiedelmek általában a valóságot tükrözik vissza.

A rendvédelmi szervek működéséhez kapcsolódó hiedelmek sajátos jelleggel bírnak, ezek olyan a valóságról kialakított nézetek és vélemények, amelyeket a tapasztalati tények támasztanak alá. Mindez tradicionálisan, évszázadok óta jelen van a rendészet, rendőrség történetében (SALLAI 2018). A szervezetek tagjai a hiedelmek igazságában általában nem kételkednek. A hiedelmek és előfeltevések közös jellemzője, hogy azok néhány részeleme bizonytalan tudást is tartalmaz. A beigazolódott és a pozitív dolgokon alapuló hiedelmek a továbbiakban szakmai rutinná válnak, azok lényegesen segítik a szervezet jó teljesítményét, hatásuk egyértelműen pozitív.

*Előítéletek*

Az előítélet olyan attitűd, amelynek alapja a téves, vagy nem teljesen megbízható, információból származó általánosítás, amely megakadályozza a jelenségek mélyebb megismerését, és arra kényszeríti az egyént, hogy másoktól átvett sztereotípiákat vegyen alapul, és ezeket alkalmazza. Az időtényező és az esetleges információhiány miatt

ezek a konfliktushelyzet leegyszerűsítését igénylik, így különösen alkalmasak az előítéletekben kínált magatartásminták átvételére. A negatív előítéletek erőteljesen rombolják a szervezeti eredményességet, valamint annak külső megítélését. Küzdeni ellene tájékoztató és felvilágosító munkával lehetséges. Például a bevándorlókat érintő előítéletesség, az idegenellenesség mérséklése csak a hivatástudat növelésével, az emberi és szakmai készségek és képességek fejlesztésével lehetséges (ZAN 2011, ZAN 2018).

#### Értékek

Értéknek nevezzük az egyén, az egyének, illetve csoportok, szervezetek felfogását, megítélését bizonyos dolgokról, állapotokról, amit előnybe helyez(nek) más tényezőkkel, dolgokkal szemben. Rendvédelmi szerveinknél alapértéknek számítanak az alábbi tulajdonságok: a logikus gondolkodás, a kitartás, a bátorság, az engedelmesség és a feyelmezettség, a szervezeti lojalitás, a segítőkészség, az önuralom, áldozatvállalás, szolgáltató jelleg biztosítása stb.

### 4.3. A RENDÉSZETI SZERVEK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK EREDETE, FŐBB JELLEMZŐI ÉS ÖSSZETEVŐI

A rendészeti feladatokat ellátó szervek szervezeti kultúrája a szervezeti múltból gyökerezik (a hagyományok és az alá-fölé rendeltségi viszonyok tisztelete, a bajtársiasság és a becsület), ezek mindegyike arra vall, hogy a rendészeti szervek értékrendjüket a szervezeti hagyományokból merítik. Ellentmond ennek a megállapításnak az, hogy a rendészeti feladatok végrehajtásának egy része hivatali tevékenységgé vált, amelyben a szabályok követése rendkívül fontos követelménnyé lépett elő. „A mai rendészeti szervezeti kultúra tehát a múltból gyökerezik, de ma már jelentős mértékben tartalmazza a mai hivatali szervezetek szervezeti kultúrájának sajátos jegyeit is.” (KOVÁCS 2009, 6.)

Ahhoz, hogy eljussunk a hazai rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának eredetéhez, a hadsereghez kell visszanyúlnunk. A rendvédelmi szervek az európai kontinensen önállóan fejlődtek, de fejlődésük során számos katonai sajátosságot átvettek a hadseregtől, például a szervezeti felépítés alapjait, a szervezet tagjai közötti érintkezési szabályokat, a rendfokozatok rendszerét stb. A hadsereg léte szinte egyidős az állammal; az a hódítás és a védelem eszköze, amelynek szervezeti kultúrája, hierarchikus szervezatként, az engedelmességre és a parancs mindenhatóságára épít.

A *katonai kultúra* szempontjából fontos megjegyezni, hogy a hadsereg magas szintű erkölcsi elismerése megelőzte annak szakmává válását. A katonai szakmai elkülönülés, a specializáció azonban a kívülállók – a társadalom – irányába is felelősséget jelent. A társadalom tagjai számítanak arra, hogy a katonák esküjükhöz híven a közösség szolgálatában és annak hasznára teszik a dolgukat. A társadalom megbecsülése tehát felelősséget feltételez a hadsereg tagjaival szemben.

A külső fenyegetésekre reagáló honvédelmi és katonai igazgatás és a belső veszélyeket elhárítani képes rendészeti igazgatás feladata a meglévő értékek védelme. A rendészeti szervezeti kultúra alapjait a katonai szervezetek szervezeti kultúrája hordozza magában. A két hivatásrend közötti hasonlóság az, hogy mindkét szervezet veszélyelhárító tevékenységet végez, mindkettőnek eszköze a legitim fizikai erőszak alkalmazása, de a szervezetek tevékenységének célja különbözik. A katonai szervezet célja a béke fenntartása, és ha szükséges, az ellenség elpusztításával való kikényszerítése; míg a rendészeti szervezetek célja a megsértett jogrend helyreállítása.



A kontinentális rendőrségek testületi értékrendjében a múltból örökölt erős katonai ráhatás elemei a mai napig fellelhetők. A veszélyvállalás, a fegyelem, a bajtársi szellem, a parancs iránti feltétlen engedelmesség ezeknek a szervezeteknek is sajátja. Ezzel szemben – a kontinentális rendőrségi modellektől eltérően – az angolszász jogi kultúrában a rendőrségek kialakulása más utat járt be, és ez az európai kontinensre jellemzőtől merőben különböző rendészeti kultúrát alakított ki. Angliában a rendőrségi szervezeteknek néhány jól behatárolható része megmaradt a polgárok önvédelmi alakulatának, így azok nem viselik magukon a katonai ráhatás jellemzőit. Ezekben a szervezetekben a főbb rendőrségi erények között a polgárokkal való szolidaritás, a konfliktusok megelőzése és a szakmai hozzáértés az elsődleges, míg a legitim fizikai erőszak alkalmazása a háttérbe szorul.

#### 4.3.1. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának főbb jellemzői

*A rendvédelmi szervek, valamint a rendészeti tevékenységet folytató szervezetek szervezeti kultúrája folyamatosan változik, melyben az új dolgok iránti fogékonyság és a hagyományőrzés összhangja ötvöződik. Egy szervezet fennmaradásának alapelve a folyamatos megújulás, mely többek között az új módszerek, a modern technikai eszközök és technológiák alkalmazását és az új vezetéselméleti modellek bevezetését is feltételezi.*

*A rendészeti szervek – annak ellenére, hogy a hivatali szervezetek jegyeit is magukon viselik – a modern állam közigazgatásában mindenhol látványosan elkülönülnek a civil igazgatás más területeitől, így sajátos rendszert alkotnak.*

Ezen elválasztó ismérvek, amelyek mindegyike magán hordozza a szervezetre jellemző szervezeti kultúrát, a következők:

- A rendészet alapfunkciója alapján *megelőző, megszakító, elhárító és védelmező rendszer.*
- A rendészet *a társadalomban előforduló jogellenes magatartások elhárításának igazgatási formája*, egyben a társadalomban jelentkező, hatáskörébe tartozó negatív jelenségek szankcionálója.
- A rendészet teljesítménye *a közbiztonság színvonalával jellemezhető.* A rendészet nem kizárólag a rendészeti igazgatási rendszer része, hanem tagja egy másik társadalmi alrendszernek is, amelyet közbiztonsági rendszernek neveznek.
- A rendészeti igazgatás *heterogén*, amely azt jelenti, hogy egyes ágazatai merőben más igazgatási formákat kívánnak meg. A különböző feladatok és minőség eltérő szervezeti felépítést és igazgatási kultúrát követel meg, mely rendvédelmi szervenként eltérő sajátossággal rendelkezik.

#### 4.3.2. A rendészeti kultúra tartalmát és rétegeit meghatározó tényezők

FINSZTER Géza elméletére alapozva, a rendészeti funkciók oldaláról különbséget kell tenni a jelenlétet megvalósító *közbiztonsági (örökdő) feladatok*, a legitim erőszakot alkalmazó veszélyelhárító *csapaterővel megvalósítandó (karhatalmi) funkciók* és a jogellenes cselekmények felderítését szolgáló *információszerző, bizonyítékokat feltáró bűnüldözés között* (FINSZTER 2003, FINSZTER 2013). Ezek mindegyike más-más szervezeti kultúraelemeket hordoz magában.

### 4.3.3. A közbiztonsági kultúra

A közbiztonsági feladatok ellátásának alapvető kritériuma a közterületi jelenlét, amely mint önálló hatósági szolgáltatás, azonosítható a közbiztonsági szolgálatok tevékenységével. A feladat-végrehajtás a jelenléttel, a veszély előtti állapotot feltételezi. A közterületi jelenléttel biztosított az, hogy a közrendet, közbiztonságot fenyegető veszélyek és fenyegetések ne fordulhassanak át sérelmi állapotba. A jelenlét eleme lehet az örökös feladat, amely közterületen, de magánterületen is megvalósulhat. Ez a feladat nem kizárólagos monopóliuma a rendészetnek, a magántulajdon világában piaci szolgáltatásként működik.

A közbiztonsági feladatok ellátáshoz kapcsolódó eredmények a kockázatelemzéssel, a szubjektív biztonság rendszeres felméréssel és a rendészeti szolgáltatások elfogadottságának a mértékével jól mérhetőek. A veszélyek időben történő felmérése azt feltételezi és igényli a szervezet részéről, hogy tagjai időben reagáljanak a konfliktushelyzetekre, azokat úgy kezeljék, hogy a közrend közbiztonság ne szenvedjen sérülést.

A társadalom alapvetően jogkövető, a közbiztonsági szolgálati kultúra tehát ebből az előfeltevésekből indul ki. A társadalom elvárja a „rend” fenntartásában történő rendészeti közreműködést. A közrendvédelmi szakmai értékek: a veszély- és a konfliktushelyzetek időben történő előrejelzése és észlelése; csak a szükséges mértékű legitím erőszak alkalmazása; a különböző partnerekkel való együttműködés készsége; a szolidaritás; a konfliktusmegoldó, támogató beavatkozás. A szolgálati személyek és az állampolgárok között meglévő kis hatalmi távolság aktívvá teszi a rendőrt, mert olyan döntéseket hajt végre, amelyeknek a meghozatalában maga is részt vett. Ennek megfelelően azonosul munkájával, azt hivatásként műveli, és átérzi szolgálatának erkölcsi értékeit.

### 4.3.4. A csapaterő alkalmazásának szervezeti kultúrája

A csapaterő alkalmazása a rendőrség tekintetében jellemző. Itt jelentkezik elsősorban a legitím fizikai erőszak alkalmazása; szűkebb értelemben ez a rendészeti monopóliuma, amely a ténylegesen bekövetkezett veszélyek elhárítására szolgál. A legitím fizikai erőszak kellékei a szimbólumokban testesülnek meg (szolgálati fegyver, gumibot, bilincs stb.).

FINSZTER Géza gondolatmenetét tovább követve a rendészeti erőszak rendszerint három megközelítésben tárgyalható (FINSZTER 2003):

1. Az elsőt tekintjük egy *társadalomkritikai szemléletnek*, amelynek az a lényege, hogy a rendőri hatalom eleve deviánsnak minősíthető. Az, hogy ki ellen és milyen mértékű erőszak kerül bevetésre, a rendőr szaktudásán múlik. Lehet olyan rendőr, aki úgy érezheti, hogy a büntetést nem érdemes az igazságszolgáltatásra bízni; minden legitím rendőri erőszak alkalmazásában ott van a megtorlás lehetősége, amit azért nem érez a hatóság tagja önkénynek, mert a szervezeti kultúra azt közvetíti, hogy a bűnös megbüntetése rendőri feladat – ez a szemléletmód azonban hibás!
2. A másik oldal, miszerint a jogsértők egy része egyáltalán nem riad vissza a kemény rendőri fellépéstől, hanem arra a saját agressziója növelésével válaszol, így *az erőszak növekszik*. A rendőr csak akkor bonyolódhat intézkedési helyzetbe, ha az intézkedést biztonságosan be tudja fejezni, érvényt szerezve a jognak. A rendőrök felkészítése adja a megoldást, hogy felismerjék azt a határt, amíg biztonságosan be tudják fejezni a megsértett jogrend helyreállításának érvényesítését.

3. A harmadik jelenség az lehet, hogy *a rendőröket az erőszak tárgyainak kiválasztásában előítéletek vezérlik*. Esetenként a beavatkozást a legkisebb ellenállás iránya felé tolják el, nem oda, ahol a rend helyreállítása az erő alkalmazását valójában megkövetelné.

A rendészeti legitim erőszak monopóliumának szakmai megközelítése arra figyelmeztet, hogy az erőszak mértékét mindig az adott veszélyhelyzettel arányosan kell alkalmazni. Folyamatosan elemezve azt, hogy a veszély elhárítása megkövetelte-e a fizikai erőszak alkalmazását, az erőszakkal okozott károk arányban voltak azokkal a veszélyekkel, amelyeknek elhárítását szolgálták (arányosság), és volt-e a rendőrségnek az adott beavatkozásra törvényes felhatalmazása (törvényesség).

*A rendészeti intézkedési kultúra akkor működik eredményesen, amikor a szervezet tagjainak részéről a „békés” megoldáskeresés előbbre való, mint az erőszak alkalmazása.*

Az a helyes megközelítés, ha a szervezeti kultúra az erőszak alkalmazásában a szakmai hozzáértését tartja elsődlegesnek. A kiképzések és a gyakorlatok során elsajátított eljárások alkalmazásával az erőszak alkalmazása begyakorolt tevékenység, mely a pontosan meghatározott célokra alárendelt, az elért eredménnyel arányos. A jogszerű erőszak alkalmazása a végső eszköz egy társadalmilag helyes cél eléréséhez akkor, amikor a veszély elhárításának más módja már nincs. A személyi állomány nem megfelelő felkészítése a hatósági erőszak jogsértő alkalmazásának egyik forrása. Különös veszélyt hordoz magában az a helyzet, amikor a fizikai erő bevetése indokolt, de az alkalmazás szükségességnek mértéke túllépésre kerül.

Sajnos, egyes jogsértő cselekmények észlelése során jellemző lehet a szervezet tagjai részéről a szükséges intézkedés megtételének hiánya. Ebben az esetben ez a magatartás a szervezeti szabályrendszert sérti, valamint a helyesen kialakított szervezeti kultúrát nagymértékben rombolja, hatása rendkívül káros.

Mindezek mellett fokozott felelősség nyugszik a személyi állomány pszichológiai kiválasztásán és felkészítésén. Valóságos a veszélye annak, hogy a szervezetnek tulajdonított, de az egyes személyekhez köthető jogellenesen elkövetett jogsértések egy része deviáns erőszaknak minősíthető. Ezekre a túlkapasokra hajlamos szolgálati személyek csak az alapos, gondos felvételi követelményrendszerrel, a következetes kiképzéssel és felkészítéssel szűrhetők ki. A jól működő kultúrával rendelkező szervezetekben az ilyen devianciák hamar kiderülnek. A kevésbé jó szervezeti kultúrával rendelkező szervezetekben ez az erőszakos magatartás még például is szolgálhat; ott nem kell tartani attól, hogy az elkövetőt felelősségre vonják, mert *a belső szolidaritás, a közösségi tudat megvédi a törvényesség ellen vétőket*. Ez a jelenség egy idő után az egész szervezetet deviánssá teheti.

A rendészeti erőszak akkor maradhat meg a jogszabályi keretek között, ha a fizikai erőszak alkalmazására a rendőrt szakmailag jól felkészítették, valamint a legitim erőszak erkölcsi értékeit is megértették vele. Ez a megközelítés azt sugallja, hogy az eljárások során a jogi felhatalmazás mellett erkölcsi értékelés is szükséges a helyes döntések meghozatalához, az erőszak arányos alkalmazásához.

Mindezek alapján megállapítható, hogy *a szervezeti kultúra összhangban van a hivatás követelményeivel és a terület társadalmi rendeltetésével, amelyik a professzionalizmust támogatja.*

#### 4.3.5. A felderítés, a nyomozás és a vizsgálat kultúrája

A felderítés és a nyomozás a bűnüldöző szervezetek egyik alapfunkciója, amely kettős jelleggel bír. Az egyik cél a még le nem leplezett *előkészületi cselekmények feltárását és a büntetni rendelt magatartás megszakítását* foglalja magában. A rendészeti jelleg abban is megjelenik, hogy az információgyűjtés és nyomozás, valamint a felderítés a hatósági jelenlétnek egy „fedett vagy leplezett” formájában teszi lehetővé a bűncselekménygyanús folyamatokról való adatgyűjtést.

A másik funkció, amely a nyomozás kultúrájához kapcsolódik, az állam büntető igényének érvényesítéséhez szükséges *nyomozások teljesítése*. Ennek lényege az, hogy a bűncselekmény elkövetése a gyanúban megfogalmazott feltételezés szerint a múltban már bekövetkezett. A jogellenes cselekmény megtörtént, a megsértett jogrend csak az igazságszolgáltatás által állítható helyre. A nyomozás fő feladata a múltban lezajlott események rekonstrukciója a bizonyítás által. Ez a szakasz részletesen szabályozott a büntetőeljárás jogban; az egész tevékenység felett érvényesül az ügyész rendelkezési joga. Az eljárás célja pedig a hitelt érdemlő, az ügyhöz tartozó, a tárgyaláson felhasználható és a büntető felelősség megállapításához elégséges bizonyíték összegyűjtése. A személyes szabadságot korlátozó kényszerintézkedések az igazságszolgáltatás kontrollja alatt állnak, mind az okok megállapítása, mind a végrehajtás módja és célja tekintetében.

A felderítés feltételezése az, hogy a bűncselekménygyanús tevékenység folyamatban van; ebből eredően az általa keltett veszélyekkel és fenyegetésekkel számolni kell. A nyomozás ezzel szemben abból a feltételezésből ered, hogy a bűncselekménygyanús magatartás a múltban lezajlott, a veszély aktuális elhárítása már elkészült. Mégis lehetőség van az események rekonstrukciójára, az elkövetők személyazonosságának megállapítására, továbbá elfogásukra, felelősségre vonásukra. A nyomozás a jogkövető társadalommal együttműködve feltárja szándékait, kéri az ügyének és a közösségek támogató hozzájárulását.

A vizsgálat fő célja a személyi bizonyítékok megszerzése; a vizsgálati eljárást a kihallgató és a gyanúsított szellemi küzdelme jellemzi. A vizsgálati munka teret ad a védekezés kifejtésére; a gyanúsított érdekében védő jár el. Az eljárást veszélyeztető, avagy annak sikerét megghiúsító körülmények elhárításához a személyes szabadságot korlátozó kényszerintézkedések alkalmazhatók, ekkor a vizsgálati szakasz az ügyész felügyelete alatt folytatódik.

#### 4.4. A RENDÉSZETI SZERVEK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA ÁLTAL KÖZVETÍTETT KÖVETELMÉNYRENDSZER, ILLETVE AZOK ÉRVÉNYESÜLÉSE A SZERVEZET ÉS AZ EGYÉN SZINTJÉN

Többször említésre került, hogy a rendészeti szervek a tagjaikkal szemben szigorú követelményrendszert támasztanak. A szervezeti tagok alapvető érdeke, hogy eleget tudjanak tenni és meg tudjanak felelni a velük szemben támasztott követelményeknek. Ezek a követelmények a szervezet fejlődésével együtt folyamatosan növekednek. A szervezeti kultúra által közvetített követelményrendszer főbb tartalmi elemei BAKACSI Gyula művei alapján, annak főbb gondolatait kiegészítve, az alábbiak szerint határozhatók meg (BAKACSI 1998).

#### *4.4.1. A szervezet küldetése (missziója)*

A magyar rendészeti szervek fejlődése a kontinentális európai fejlődési utat követte, amely a katonai szervezeti hagyományokra és szervezeti kultúrára épül. A vezetők felismerték azt, hogy a kiváló eredményeket a kiválóan felkészített személyi állomány tudja produkálni.

#### *4.4.2. A törvényesség betartása, az állampolgárok szolgálata*

A magyar rendészeti szerveknél dolgozó hivatásos állomány tagja az Alaptörvényben, a jogszabályokban és egyéb szabályokban foglaltaknak megfelelően él és dolgozik; a kifogástalan életvitel szabályainak mindenkinek meg kell felelnie.

#### *4.4.3. Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás*

A magyarországi rendészeti szervek tagjai között megfigyelhető a szervezettel és a szűkebb szakterülettel való teljes azonosulás. A rendészeti szervek tagjai – azoknak a döntő többsége – élethivatásként tekintenek munkájukra, melynek főbb jellemzői személyiségükbe is beépülnek (a szabadnapos rendőr vagy tűzoltó is beavatkozik a veszélyelhárításba – bár a szabályzatok is előírják számukra, a megfelelő feltételek teljesülése esetén, az intézkedési kötelezettséget!).

#### *4.4.4. Minőségi munkavégzés, felelősségvállalás*

Mindenki felelős a rábízott feladatok magas szintű teljesítéséért. Alapvető elvárás, hogy szakmai és általános ismereteit, jártasságait, készségeit folyamatosan fejlessze; munkáját hozzáértően, szakszerűen lássa el.

#### *4.4.5. A szervezet humán orientációja*

A rendészeti szervezet humán beállítású; megbecsüli tagjait, hiszen a többnyire megterhelő szolgálati igénybevétel csak ezúton biztosítja a szervezet tevékenységének a sikerét. A szervezet biztosítja a méltányos és egységes bánásmódot, a személyiségi jogok tiszteletben tartását. Emellett biztosítja a továbbképzési, fejlődési lehetőségeket, az életpályamodell bevezetésével pedig a munkavállalók motivációját.

#### *4.4.6. Vezetőktől való függés – önálló munkavégzés*

A rendészeti szervekben szigorú egyszemélyi parancsnoki vezetési rendszer működik. A szervezetek vezetői, a funkcionális szervezeti felépítés alapján, a szakterületükön viszonylagos önállósággal rendelkeznek.

#### *4.4.7. A rendészeti szervezet cél-eszköz orientációja*

A rendészeti szervek esetében kiemelkedően fontos az elérendő cél teljesítése, amely a biztonság szolgáltatásában testesül meg. A rendészeti szervezet arra törekszik, hogy tagjait a legkorszerűbb eszközökkel és felszereléssel lássa el, ezzel is növelve a szervezeti hatékonyságot.

#### *4.4.8. A rendészeti szervek kapcsolatai a környezettel*

A rendészeti szervek zárt rendszerük ellenére szoros kapcsolatot tartanak fenn a társadalommal és a többi rendészeti szervezettel. A szervezet a működéséhez szükséges erőforrásokat a társadalomból nyeri, és a terméke is a társadalmi szükségletet elégíti ki.

#### *4.4.9. A rendészeti szervek időbeni tevékenységének behatárolása*

Minden szervezet hosszú távra tervez. A szervezetekben megtörtént és a szervezeti működésre hatást gyakorló megtörtént eseményeket folyamatosan elemzik és értékelik, következtetéseket vonnak le.

#### *4.4.10. A testületi szellem erősítése, együttműködés a munkatársakkal és a társadalom irányában*

A magyar rendészeti szervek zárt felépítéséből adódóan a testületi szellem megléte alapvető követelmény. A rendészeti szervekben jellemzően a hierarchikus viszonyrendszer biztosítja a rendezett munkatársi kapcsolatokat, valamint azok fenntartását.

#### *4.4.11. Megbízhatóság és elkötelezettség a rendészeti szervezet irányában*

A hivatásos állomány tagja a fegyelmezett és etikus munkavégzésével, az általánosan elfogadott normák szerinti életvitelével járul hozzá a szervezet jó hírvének erősítéséhez. Szolgálati feladatai ellátásában a minőségi és a mennyiségi elvárásoknak eleget téve, megbízhatóan és elkötelezetten tevékenykedik.

#### *4.4.12. Egyén- vagy csoportközpontúság a szervezetben*

A rendészeti szervek esetében a végrehajtandó feladatok összetettsége és a lehetséges veszélyek csökkentése miatt a csoportcél helyeződik előtérbe. Elfogadott, hogy a szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak. Általában a csoportcél a meghatározó; az egyéni törekvések és érdekek előtérbe kerülése a csoportcél teljesítése helyett ritka és egyedi jelenség e szervezetekben.

#### 4.4.13. Kockázatvállalás-kockázatkerülés

Szinte mindegyik rendészeti szervezet tevékenységében megjelenik a különböző szintű kockázat vállalása. A szakmai kockázati hatások a kiváló szakmai felkészítéssel, a begyakorlottsággal, az együttműködés magas szintű végrehajtásával, a korszerű védőeszközök használatával csökkenthetők.

#### 4.4.14. Teljesítményorientáció

A munkavégzés során minden dolgozó teljesítménye folyamatosan értékelésre kerül. A rendészeti szervezetekben néhány évvel ezelőtt bevezetésre került a teljesítményértékelési rendszer.

#### 4.4.15. Konfliktusok a rendészeti szervezetben

A rendészeti szervezetek jellemzőiből adódóan a függelmi viszonyok a legtöbb esetben nem teszik lehetővé a vezetés szemben megfogalmazott kritikát. A konfliktusok is jellemzően a szervezeti kereteken belül maradnak, a közvélemény számára a rendészeti szervezetek egy egységes testületet alkotnak.

#### 4.4.16. A polgárokkal való érintkezés követelményei

A hivatásos állomány szolgálati tevékenységét a törvényesség, a szakszerűség követelményeinek betartása jellemzi. A hivatásos állomány a jogi szabályzók által felruházott szolgálati hatalommal nem élhet vissza.

#### 4.4.17. A megjelenéssel, a magánélettel és a viselkedéssel kapcsolatos követelmények

A rendészeti szervezethez tartozó hivatásos állományú külső megjelenésében elvárás a mindig rendezett, ápoltság és az egyenruha, illetve annak az előírásoknak megfelelő módon történő viselése.

#### 4.4.18. A véleménynyilvánítás korlátozása

*„A hivatásos állomány tagja a részére kiadott parancsot, intézkedést – a 103. §-ban meghatározott esetet kivéve – nem bírálhatja, arról a jog- és érdekvédelem érdekében kívül véleményét nem mondhatja, a szolgálati rendet és a fegyelmet sértő nyilatkozatot nem teheti, a sajtónyilvánosság igénybevételével hivatalos eljárásban magánvéleményét nem nyilváníthat.”* (Hszt. – 2015. évi XLII. törvény. 21.§. 1.)

A fentiekben tárgyalt legfontosabb jellemzők és a szervezeti kultúra jellemzői alapján megállapíthatjuk, hogy a rendészeti szervek hivatásrendi, illetve az ahhoz kapcsolódó szervezeti kultúrája rendkívül összetett. A polgári szervezetek esetében számba vett, a korábban tárgyalt összetevők és jellemzők érvényesülése a rendészeti szervek esetében is kimutatható.

#### 4.5. A RENDÉSZETI SZERVEK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK FEJLŐDÉSE

A magyar rendészeti szervek vezetése és állománya az évek során speciális szervezeti kultúrát hozott létre. A rendészeti szervezeti kultúrához kapcsolódóan megtörtént az etikai kódex kidolgozása. A kódex abból a meggyőződésből indul ki, amely alapján:

- A rendészeti szakmát hivatásként kell művelni, ezért fokozottan szükséges az, hogy a rendészeti hivatással szemben támasztott társadalmi követelmények erkölcsi szabályok szerint rendeződjenek.
- A rendészeti szervezet tagjával szemben az erkölcsi szabályozás sokkal mélyebb és hatékonyabb, mint a jogi szankcióktól való félelem.
- A szolgálatban lévő rendészeti hivatásos folyamatosan döntési helyzetben van; a szolgálati személy viszonylagosan behatárolt cselekvési szabadsággal rendelkezik, de szolgálati tevékenységének minden elemét a jog nem tudja lefedni, az egyes törvényi előírások is csak az erkölcsi normák érvényesítésével tarthatók be.
- A szolgálati személyek közötti kölcsönhatásra jelentős hatással van a szervezet szigorú hierarchikus felépítése, a parancs teljesítésének elve, amely a végrehajtóktól minden cselekvési autonómiát megvon.
- A hivatás gyakorlójának szüntelenül értékkonfliktusokat kell kezelnie. Általában elegendő, ha a rendészeti hivatás gyakorlója szilárd morális alapokkal rendelkezik, erkölcs parancsait pedig belső meggyőződése szerint teljesíti.
- A rendészeti szakmai kultúra nagyon nehezen fogad el bármiféle külső hatást. A szervezet belső életének szabályozását maguk a szervezeti tagok hajtják végre.
- A rendvédelmi szervezeteken belül a rendőr sok esetben terhelt helyzetben van:
  - mert szüntelenül érintkezni kénytelen a bűnnel, a bűnelkövetőkkel;
  - mert fő munkaeszköze a legitim fizikai erőszak alkalmazása, amely állandóan azzal fenyegeti a szolgálati személyeket, hogy a törvény által megszabott határokat túlléphetik;
  - mert egy olyan szervezet részévé válik, amelynek belső működési normái esetenként nem válnak ismertté a társadalom körében.

#### ÖSSZEGRZÉS

- A kultúra, szervezeti kultúra összetett jelenség, melynek szakirodalma széles körű. Az újkorban az európai rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának egyes elemeire hatást gyakorolt a katonai szervezeti kultúra.
- A szervezeti kultúra és a rendészeti szervek szervezeti kultúrája a szervezeti összetartozás megtestesítője, amely látható és láthatatlan elemekből tevődik össze.
- A rendészeti szerveknél a szervezeti kultúra a szervezeti funkciókból adódó szakmai sajátosságok alapján szerveződik – azok a jellemzőik alapján elkülöníthetők.



- A rendészeti szervek által közvetített követelményrendszer, jogrendszer a szervezeti kultúrában jut érvényesülésre.
- A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának támogatására a szervezetekben etikai kódexek állnak rendelkezésre.

*A tanulmányban áttekintésre kerültek a szervezeti kultúrával kapcsolatos főbb elméletek. Minden szervezeti kultúra sajátosan jelenik meg az egyén és a közösség életében. A jogi és normatív szabályzókon túl a munkahelyi közösségek önálló életet élnek, melynek tudatos alakítása fontos vezetői feladat. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának eredete sajátos jelleggel bír, merőben különbözik más szervezetekétől. A rendészeti szervek szigorú követelményrendszert közvetítenek szervezetük tagjainak irányába. Ezen követelmények teljesítéséhez nyújt segítséget az a szervezeti kultúra, amelyben a szervezet szempontjából kedvező személyiségi és viselkedési formák tükröződnek. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának fejlődése egy állandó folyamat, melynek folyamatában a szervezeti vezetők és tagok felelőssége vitathatatlan.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- BAKACSI Gy. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DEÁK J. (2017): *A Belügyi Szemle a közpolitika szolgálatában (1953–1990)*. Hadtudományi Szemle, 10. évf. 1. sz. 375–390.
- FARKAS J. (2020). A hatékony közszolgálati szervezet. In: FARKAS J. - HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect*. Magyar Rendészet, 16. évf. 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. – SALLAI J. – KRAUZER E. (2020): *The organisational culture of the police force*. Internal Security, in press.
- FARKAS J. – SALLAI J. (2020): *The History of Law Enforcement Culture in Hungary*. *Belügyi Szemle* in press.
- FINSZTER G. (2003): *Vezetéstudomány*. Rejtjel, Budapest.
- FINSZTER G. (2013): *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. CA: Sage, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. – MINKOV, M. (2010): *Cultures and Organization. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, New York.
- HOFSTEDE, G. (2011): *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 2. No. 1.
- KOVÁCS G. (2009): *A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában*. In: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X., Pécs. 223–234.
- KOVÁCS G. (2017): *A szervezeti kultúra megjelenésének sajátosságai a rendészeti szerveknél*. In BODA J. – FELKAI L. – PATYI A. (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére = Liber amicorum in honorem Friderici Janza septuagenarii*. Dialóg Campus, Budapest. 323–335.
- SALLAI J. (2018): *The history of law enforcement in Hungary*. Dialóg Campus, Budapest.
- SAINT-EXUPÉRY, A. DE (1971): *A kis herceg*. Móra, Budapest.
- ZÁN K. (2011): *A rendőrök és a külföldiek*. Belügyi Szemle, 59. évf. 10. sz. 106–107.
- ZÁN K. (2018): *„Mi” és „ők”: Migráció és idegenellenesség a társadalmi megítélés tükrében. Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére*. Dialóg Campus, Budapest. 241–251.
- A magyar nyelv értelmező szótára. URL: <http://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=kult%C3%BAra> (Letöltés ideje: 2018. 02. 05.)
2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500042.TV> (Letöltés ideje: 2018. 02. 05.)

# 5. A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN MEGJELENŐ SZERVEZETI MAGATARTÁS JELLEGZETESSÉGEI

**Bolgár Judit**

## BEVEZETÉS

Az emberek elvárt és valós közösségi viselkedésének leírása és előírása már az ókori görög filozófus géniuszok: Platón és Arisztotelész munkáiban is nyomon követhetők. Az állam hatékony működésének jellegzetességeit vizsgálták; gondolataik, megállapításaik közvetlenül vagy interpretált módon a mai napig hatással vannak a szervezeti kultúrakutatással foglalkozó szakemberekre. Így érdemes néhány megállapításukat – szabad formában – felidézni.

PLATÓN (i. e. 427 – i. e. 347), aki élete során 37 művet írt, elméleteiben fő értéként az igazságos, a közösség boldogulását biztosító államot írta le. Egyik fő művében, az *Államban*, az ideális állam felépítését és működését írja le. Megközelítése idealisztikus, vizsgálódásai (mai szóhasználattal élve) elsősorban pszichológiai, etikai, politikai, gazdasági természetűek. Leírásában az állam szerkezeti felépítése megfelel az egyén lélekfelépítésének, amelyben legfőbb erény az igazságosság. Fontos érték számára *a szakértelem alapján történő munkamegosztás*, továbbá *a közösségek elfogulatlan, racionális működtetése*. Ha jól működik az állam, az emberi közösségek automatikusan követik az előírt norma- és értékrendet – ez mintegy belső igényükből fakad. Vagyis a közösségek alkalmazkodnak az igazságos, szakszerűen működő renchez, valamint ennek fenntartására, állandósítására törekszenek.

ARISZTOTELÉSZ (i. e. 384 – i. e. 322) volt az ókor egyik legegységesebb gondolkodója. Platón tanítványaként – mesterét tisztelve, de idealisztikus felfogását kétségbe vonva – inkább (mai szóval élve) természet- és társadalomtudományi megközelítésben vizsgálta az emberi közösségek hatékony működését. Valójában az ő filozófiai munkásságával kezdődött a közgazdasági eszmék története. Ő vetette fel elsőként, milyen helyet foglal el a gazdaság a társadalomban. (Társadalom- és gazdaságfilozófiai elveit a *Politika* és a *Nikomakhoszi etika* című műveiben írta meg.) Szerinte a politika – mint az emberek legmagasabb rendű közösségével foglalkozó tudomány – feladata olyan kérdések kutatása és válaszok keresése, hogy melyek az emberi együttélés optimális szervezeti és tartalmi együttélési lehetőségei. Ezeket politikai, közgazdasági és etikai szempontú megközelítésben, azok kölcsönös egymásra hatásában vizsgálta. Arisztotelész, ha munkásságát a modern társadalomtudományok szerint kategorizáljuk, akkor tulajdonképpen szociológiai módon közelítette meg az emberi ügyeket. Felfogása szerint az emberek igényei, azok változása jelentősen befolyásolja a működés hatékonyságát; tehát a „jó működés” nem idealizálható, hanem a mindenkorli helyzetnek való megfelelés függvényében vizsgálandó.

(Platónnal ellentétben úgy vélte – többek között például a tulajdonviszonyok tekintetében –, hogy a legjobb államban a föld egyik része közös, a másik pedig magántulajdonban van.) Arisztotelész megkülönböztette a természetes és természetellenes gazdálkodást. Megítélése szerint a természetes gazdálkodás a közösség megőrzésére, a természetellenes pedig a vagyonszerzésre irányul.

A XX. század iskolateremtő tudósa, Max WEBER (1864–1920), a „megértő szociológia” atyja alkotta meg azt az „ideális bürokrácia” fogalmi rendszert, amely a mai napig egyik kiindulópontja a szervezetikultúra-elemzéseknek. Ebben az esetben a „megértő” szó azt jelzi, hogy a társadalomtudományok jelentős mértékben különböznek

a természettudományoktól, mivel értelemmel és önálló akarattal bíró lényeket vizsgálnak. Ha pedig önálló akarral, szubjektummal rendelkezik a vizsgálat tárgya, akkor szükség van megértésükre. Ez egyben azzal is jár, hogy a társadalomtudományok kevésbé lehetnek egzakta, mint a természettudományok (WEBER 1987; WEBER 1996).

Zárt és állami-társadalmi feladatot ellátó intézmények szervezeti kultúráját vizsgálva a weberi elmélet nem hagyható figyelmen kívül, hiszen ő maga is a katonai típusú szervezetek működése alapján alkotta meg bürokráciaelméletét.

WEBER úgy tartotta, hogy ez a szervezettípus biztosítja leginkább a racionális cselekvést. A szervezeti racionalitást az biztosítja, hogy a státuszok, hatáskörök, a „szolgálati út” szigorúan formalizált hierarchikus rendre épül.

A szervezet tagjai (alkalmazottai) szakképzett emberek, akik biztosítják a szakszerű, hatékony működést. A feladatok végrehajtását előírások, dokumentumok szabályozzák. Az egyes beosztásokba előjárói kinevezés alapján kerülnek az alkalmazottak; a bérezés (díjazás) a pozíciótól és a szolgálati időtől függ. Az előmenetel és az életpálya viszonylagos biztonsággal előre látható és tervezhető. (Meg kell jegyezni, hogy a bürokratikus szervezet nem működik gépszerű pontossággal; szakszerű tevékenységének racionalitását sokféle tényező befolyásolhatja, és működési biztonságát jelentősen befolyásolja a társadalmi környezet stabilitása-változékonysága.)

A bürokratikus szisztémában működő *zárt és/vagy totális intézmények* (ilyen a fegyveres testületek többsége) esetében fontos lehet a weberi hatalom és uralom elméletének alapján annak vizsgálata, hogy a szervezet működtetésében *a vezetők saját akaratukat rákényszerítik a beosztottak viselkedésére* (ez fedi a hatalom fogalmát), vagy a beosztottak önként engedelmeskednek a hatalmat gyakorlónak (ez lehet az uralom alapja). A hatalom gyakorlásának weberi modellje szerint a fegyveres testületekre elsősorban a legális-racionális uralom modellje érvényes. Ebben az esetben a hatalmat gyakorló személy vagy testület legálisan, előzetesen meglévő szabályoknak megfelelően szerezte meg az uralmat, valamint a szervezet tagjainak racionális érvek és megfelelő indokok alapján módjában áll vitatni a döntések helyességét. A hatalom-uralom kérdése Webernél szorosan összekapcsolódik az igazgatással, mert az igazgathoz nélkülözhetetlen a parancsadási hatalom-uralom birtoklása. A modern szervezetenkultúra-kutatók számára az elmélet elavultnak tűnhet, de tudomásul kell vennünk, hogy azok az intézmények, amelyek olyan feladatot látnak el, ahol bizonyos esetekben (rendkívüli helyzetek, veszélyhelyzetek) a gyors és hatékony működés feltétele az egyszemélyi parancsnoki döntéshozatal, nem nélkülözhetők a szervezeti kultúrában az „ideális bürokrácia” bizonyos elemei.

A szervezetszociológia a XX. század végén új fogalomkör vizsgálatába „bonyolódott”, amelyet a totális intézményrendszer vizsgálata hívott életre. Ez a fegyveres testületek szempontjából azért figyelemre érdemes kérdés, mert néhány évvel ezelőtt (elsősorban a rendszerváltás előtt) a szervezetszociológiai leírások egyes, a fegyveres testületek által működtetett intézményeket is ebbe a kategóriába sorolták. A fogalmat Erving GOFFMAN (1922–1982) alkotta meg és adta közre *Asylums* című művében, melyben a *totális intézmények* közé sorolt – többek között – bizonyos fegyveres testületek intézményrendszerébe tartozó alrendszereket is (GOFFMAN [1961] 1981).

Tekintettel arra, hogy a zárt, bürokratikus szervezeteknek vannak, lehetnek az egyéniségvesztésre, viselkedésbeli egységesítésre irányuló törekvéseik, volt némi „áthallás” a totális és a bürokratikus intézményi struktúra jellemzői között. GOFFMAN megfogalmazása szerint a totális intézmények a hasonló státuszú személyek számára nyújtanak teljes működési életteret (a munkahely és a lakóhely térben egy egység, amely által a személyeket elzárják a hétköznapi életvilágától). Mindennapi tevékenységüket egy adminisztratív-bürokratikus struktúrában szervezik egységessé. A totális intézményben minden cselekvés egyazon szintéren – az intézményen belül vagy annak vonzáskörzetében – összpontosul, s ugyanazon autoritás alá rendelődik. A működtetés központi eleme az emberi szükségletek feletti bürokratikus-adminisztratív rendelkezés. Ennek segítségével lehetőség nyílik az egyéni

kezdeményezések elfojtására, a személyiség megfelelő át- és kialakítására. A fentiek következtében a személyközi kommunikáció, az interakció elszürkül, elszemélytelenedik, gépiessé válik, vagyis a totális intézmény szociális terében élő személy előbb-utóbb elveszíti autonómiáját, önazonosságát. Az adott szervezet, intézmény szabály- és normarendszere szerinti bürokratikus szabályok alakítják az egyén magatartását, amely számára adott esetben súlyos érzelmi megterhelést jelenthet.

GOFFMAN elméletét az utóbbi időkben sok kritika illette, különösen azért, mert csak az egyén – az „elszenvedő” – oldaláról vizsgálta a hatásokat, és kevés figyelmet szentelt a társadalmi szervezeti sajátosságoknak, a „külső” (szervezeten kívüli) társadalmi kultúra jellemzőinek, írott és íratlan szabályrendszerének.

### 5.1. A SZERVEZETI KULTÚRA ELEMEINEK LEHETSÉGES HATÁSMECHANIZMUSA A SZEMÉLYISÉG FORMÁLÁSÁBAN, A SZERVEZETI MAGATARTÁS ALAKÍTÁSÁBAN

A könyv más fejezeteiben már hivatkozott Geert HOFSTEDE (1928–2020) megközelítése alapján a kultúra olyan kulcsszó, amely összefoglalja a területi és történeti közösségben élő vagy élt emberek hiedelmeit, gondolkodási mintáit, viselkedési sémáit. Geert HOFSTEDE szerint a kultúra „a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól [...] a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége. (HOFSTEDE – HOFSTEDE 2008) Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak és amivel rendelkeznek, mint a társadalom vagy az adott szervezet tagjai. Ezenkívül olyan mindennapi dolgok is hozzátartoznak a kultúra széles értelmezéséhez, mint üdvözlési, étkezési szokások; a távolságtartás nagysága; érzelmeink kimutatásának vagy eltitkolásának formái, vagy akár a testi higiénia fenntartási igényeinek jellemzői.

A kultúra az egyén szocializációja során nagyrészt tanult folyamatok révén épül a személyiségbe, s nem pedig gének által meghatározott módon. (A kultúrát ezért pszichológiai szempontból egyrészt megkülönböztetjük az általános jellemzőkkel bíró emberi természettől, másrészt az egyének speciális személyiségjellemzőitől – még annak ellenére is, hogy ez a határvonal nehezen konkretizálható.)

Tanulmányok, tankönyvek sora foglalkozik azoknak a viselkedésseljellezőknek bemutatásával, vizsgálatával, amelyek segíthetnek a szervezeti viselkedés személyi jellemzőinek feltárásában, elsősorban az eredményes szocializáció segítésére vagy az egyén szervezeti tagságával kapcsolatos minőségi jellemzők megállapítására.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem ebben a témában írt tankönyvét alapul véve, a szervezeti magatartás megítélése szempontjából, a szervezeti viselkedés tanulmányozásának elsődleges célja, hogy segítse a vezetőt a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők emberekre és szervezetre gyakorolt hatásainak felmérésében. (GYÖKÉR és munkatársai 2016) Továbbá segítse a vezetőt abban, hogy hatékonyan kezelje az egyéni és személyközi problémákat a célból, hogy a szervezeti és egyéni célok eredményesen legyenek megvalósíthatók. Ennek érdekében három terület szisztematikus tanulmányozása válik lényegessé:

1. Az első a *szervezeten belüli jelenségek szisztematikus tanulmányozása*, amely azért fontos, mert az előzetes szempontrendszer kialakítása, továbbá az eredmények kvantitatív elemzése tudományosan igazolt és megalapozott elméletek, illetve következtetések megalkotásához vezethet az intuitív véleményalkotás helyett.
2. A második terület az *alkalmazottak magatartás- és attitűdbeli jellemzőinek vizsgálata* a munkakörrel, a feladatokkal, a munkateljesítménnyel és egyéb, a szervezeti hatékonysággal összefüggő mutatók tekintetében. Ilye-

nek például a termelékenység, a fluktuáció, a munkával való elégedettség, vagy újabban a szervezeti elkötelezettség és viselkedéskultúra.

3. A harmadik terület *a munkamagatartás konkrét paramétereinek vizsgálata* (lehetőleg mérhető és nem csak megfigyelhető jellemzők segítségével).

A három területen tehát elsősorban magatartástudományi eszközökkel mind az individuális jellemzők, mind az interperszonális és csoportjelenségek, valamint a szervezeti viselkedést befolyásoló szervezeti és környezeti hatóerők vizsgálatára is sor kerül. A szervezeti viselkedés lehetséges mintázatainak leírására a könyv szerzői GRIFFIN (2011) művét alapul véve a következő viselkedésdimenziók, illetve az abból kialakítható, a szervezeti működés hatékonyságát befolyásoló viselkedésmintázatok értékelését javasolják:

- *Teljesítmény- és termelékenységi magatartások*: ez a munkatevékenységhez kapcsolódó összes magatartásformát tartalmazza, amit a szervezet elvár a munkatársaitól. Ez szellemi munka esetében problémás lehet, mert nehezen definiálható és kevésbé mérhető. Fizikai jellegű tevékenység esetében lehetnek mérhető faktorok. Szellemi munka esetében olyan magatartásformák definiálására van szükség, amely alapja lehet egy ösztönző, teljesítménymotivációs rendszer kialakításának.
- *Távolléttel kapcsolatos magatartások*. Ezek a hiányzások, igazolt és igazolatlan, előre bejelentett (tervezhető) és ad hoc (váratlan, eseti) távollétek vizsgálatát jelentik. Ez elsősorban a szervezet működési biztonságára és a hasonló munkakörben dolgozó munkatársak igénybevételére, a helyettesítés rendjére lehet hatással. A távolléttel kapcsolatos magatartások vizsgálata különösen figyelemre méltó olyan szervezeteknél, ahol a szervezet működőképességének a személyes jelenlét alapvető feltétele. A távollét okainak vizsgálatánál másodlagosan olyan, a szervezeti kultúrát befolyásoló momentumokra is fény derülhet, mint például: a munkahelyi légkör vagy a csoportkonfliktusok, avagy egyéb, a szervezeti viselkedést befolyásoló pszichikai jellemzők.
- *„Szervezeti polgárság”*: ez a szervezeti kultúrával, a szervezet céljaival való azonosulás szintjét, minőségét jelenti. Ha az egyén csak külső, látható és kontrollálható viselkedési jegyekben törekszik megfelelni a munkaelvárásoknak, még nem feltétlenül viselkedik „szervezeti polgárként”. Az azonosulás vagy identifikáció, a belső motiváció, az önkéntesség (ha szükséges, túlmunka vállalása, lelkiismeretesség, részvétel és segítő szándék az új munkatársak integrálásában stb.) alapvető feltételei a minősítésnek. A szervezeti polgárság jellemzői között, az egyéni tulajdonságok mellett, a csoporton belüli társas jellemzők, valamint a szervezet kultúrához való viszony is megtalálható.
- *Diszfunkcionális viselkedések*: ezek azok a munkával kapcsolatos aszociális vagy antiszociális magatartásformák, amelyek mind morális, mind termelékenységi szempontból a hatékony szervezeti működés „ellenségei”. Ilyenek például a lopás, a feladat szabotálása, szexuális és etnikai zaklatás, a viselkedésbeli faragatlanság, vagy akár a verbális erőszak is, melyek elsősorban morális ártalmakat, félelmet, szorongást okozó hatásuk révén az ártalmat közvetlenül nem elszenvedőkre is olyan hatással lehetnek, amelyek mind szervezeti kötődés, mind munkahatékonyság szempontjából is negatívan befolyásolják a szervezet működését. Az állami szervezetek és a fegyveres testületek esetében a munkahelyi politizálás is ilyen diszfunkcionális viselkedésnek tekinthető.

## 5.2. ÚJKÉNT MEGJELENŐ HATÁSOK A FEGYVERES TESTÜLETEKNÉL: A KULTURÁLIS SOKK ÉS A GENERÁCIÓVÁLTÁS FELGYORSULÁSÁNAK PROBLEMATIKÁJA

A szervezeti kultúra elemeinek megismerése, az alapvető beilleszkedési folyamatokban való részvétel, a szervezeti szocializáció már az oktatási intézményekben elkezdődik. A fegyelemre, a rendre, a kötelezettségek teljesítésére, a tanulásra, az állandó ismeretszerzésre való szoktatás, továbbá ezek igényének felkeltése alapvető és meghatározó a rendőri pálya során. A kiválasztás minősége, szelektációs fejlettsége, az oktatás, a képzés formai és tartalmi elemeinek kiforrottságától, gazdagságától, megfelelőségétől függ a jövő rendőrségének humán alapja. Mindehhez érzékelni kell a jövő kihívásait. Kiérlelt, de változásokra is alkalmas szervezeti kultúrára van szükség. Ennek hiányában dominánssá válik a spontaneitás, a vaglyagosság, az értékek felpuhulása, veszélybe kerülhet a társadalmi elvárásoknak megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása, megújítása.

Érdemes megvizsgálni a pszichológiai/szociológiai kutatásokon alapuló, pszichoszociális státuszhoz kapcsolódó fontosabb tényezőket, amelyeket feltétlenül figyelembe kell venni a multikulturális környezetben megvalósuló hatékony kommunikáció kialakításánál.

Ezek mindenekelőtt az alábbiak:

1. Alapvetően fontos, hogy *a tájékoztatók legyenek tisztában a tájékoztatás „vevőinek” kultúrák szerinti összetételével* azon megfontolásból, hogy a különböző kultúrákban ugyan más körülmények között más dolgokat tanulnak az emberek, bár ettől tanulási képességeik nem jobbak és nem rosszabbak.
2. *A tájékoztatók vegyék tekintetbe a helyi mikrokultúrák verbális és nonverbális kommunikációs sajátosságait.* Mivel az elvégzendő feladatok eredményessége nagymértékben függ a kommunikáció vételének sikerességétől, és ezt jelentősen befolyásolja az „adó” kommunikációs képessége, annak fejlesztése (illetve egy közös jelrendszer kialakítása) általános és speciális értelemben is elengedhetetlenül szükséges a felkészítés részeként.
3. *A tájékoztatók (a kommunikációs folyamat adói) csak kellő és reális kulturális önismeret, továbbá más kultúrákkal kapcsolatos empátia és tolerancia birtokában lehetnek képesek a hitelesség és a bizalom megszerzésére, ami a hatékony kommunikációs folyamat elengedhetetlen feltétele.*

A fenti három szempont figyelembevételére olyan interkulturális jártasságok, szokások, attitűdök kialakítása javasolt, amelynek eredménye az alábbi magatartási jellemzőkkel írható le.

- *Az esetleges kétértelműség elfogadása:* Ez a képességünk hozzájárul ahhoz, hogy ingerültség nélkül reagáljunk új és váratlan helyzetekre.
- *Rugalmasság:* Nem lehet mindenre kiterjedő kommunikációs tervet készíteni, ezért az új, váratlan helyzeteknek megfelelően képesnek kell lenni gyorsan és hatékonyan váltani.
- *Türelem:* A különböző kultúrákat különböző életritmus jellemzi. Nagyon fontos a különböző időritmusok összehangolása a cselekvési program hatékonysága érdekében. Ehhez türelem kell.
- *Empátia:* Ha képesek vagyunk esetleg más kultúrkörhöz tartozó csoport helyzetébe képzelni magunkat, ez segíthet a hiteles és elfogadó pozitív kapcsolatok kialakításába (PADÁNYI 2017).
- *Ötletgazdaság, leleményesség:* Ez fontos képesség a felmerülő egyedi problémák kezelésekor.
- *Körültretekintés, óvatos döntéshozatal:* Az adott körülmények általában gyors döntést követelnek, de ez sosem lehet elhamarkodott.

- *Megfelelő, derűs, optimista szemlélet, humorérzék:* A humor megvéd önmagunk túlértékelésétől és az esetleges kudarcok túldramatizálásától.

Ezen jellemzők kialakítása, illetve a már meglévő képességek, tulajdonságok „felszínre hozatala” kiscsoportos tréningfoglalkozások formájában ajánlatos, megfelelő módszerek (lehetőség szerint fókuszált technikák kiválasztása) alkalmazásával. Fontos felmérni a célcsoport szociálpszichológiai jellemzőit is.

## ÖSSZEGZÉS

*A szervezeti kultúra és annak szervezetben érvényesülő jellegzetességei egy szocializációs folyamat állomásait jelölik. Mindezek hatása előbb-utóbb megjelenik az egyén viselkedésében, alkalmazkodásában, tevékenységében, illetve az egyén a szervezetre is hatást gyakorol. Keretrendszere egyrészt a dokumentált (olvasható) formában rögzített szervezeti elvárások, másrészt azok a személyes informális hatások, amelyeket a napi személyes munkatapasztalat biztosít. A szervezeti szocializációra így azok az előírások, munkaköri leírások, utasítások, törvények vannak befolyással, amelyek inkább az „állandóságot”, a viselkedéskultúra fontosabb alapértékeit, a viselkedés formális szabályait tartalmazzák. Ezek nagyon fontosak a szervezeti alkalmazkodás szempontjából, de a szocializációt tekintve a szocializáció folyamatának „szükséges, de nem elégséges” feltételeit képezik. A szervezet és az egyén szempontjából egyaránt eredményes szocializációs folyamat „terméke” olyan identitás kialakítása, amelynek eredményeként a szervezet tagja – mind kognitív, mind affektív elemeit tekintve – képes azonosulni az adott szervezeti kultúrával, és a maslowi motivációs hierarchiában eljut legalábbis a személyes teljesítménnyel elégedettség, de ha lehetséges, az „önmegvalósítás” legmagasabb fokozatáig. Vagyis átéli a „megfelelő embert a megfelelő helyre” személyes élményét, és ez a szervezet tagjai részéről is pozitív visszacsatolásra talál.*



## IRODALOMJEGYZÉK

- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek*. VHE Kft., Pécs.
- GOFFMAN, E. (1961): *Asylums*. Penguin Books, Harmondsworth. Magyarul GOFFMAN, E. (1981): *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat, Budapest.
- GRIFFIN, R. W. (2011): *Management. Principles and practices*. USA: Cengage South Western, Boston.
- GYÖKÉR I. – FINNA H. – KRAJCSÁK Z. – DARUKA E. – SZABÓ T. (2016): *Szervezeti viselkedés*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- PADÁNYI J. (2017): Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In: KOVÁCS G. (szerk.) *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 19-36.
- WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1. Szociológiai kategóriatan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- WEBER, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

# 6. A RENDŐRI VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKÍTÁSÁBAN

**Horváth József**

## BEVEZETÉS

A rendőrség szervezeti kultúrájának megismerését szolgáló szakirodalmak, az alkalmazott kutatások mennyiségi- leg és minőségileg messze elmaradnak a versenyszférára vonatkozó hasonló publikációktól, kutatásoktól. A már megjelent, ismert és a rendőrséggel foglalkozó szervezeti kultúrakutatások eseti bepillantást engednek a rendőri szervezet életébe, de korántsem elégségesek (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018).

*A felismerés és megismerés hiányában viszont aligha tehetők meg azok az intézkedések, amelyek tudatosan szolgálják a rendőrség egésze szervezeti kultúrájának vagy az egyes szervezeti elemekhez köthető kultúrák fejlesztését.*

A rendőrség külső jegyei ismertek, felismerhetőek, egy részük viszonylagos stabilitást is mutat. Ezek köréből – ahogyan azt Sallai János korábban kiemelte – lehet és kell említeni a ruházatot, annak tartozékait, a rendőrijelvényt, a gépkocsik sajátos festését, felszereltségét, a rendfokozatokat, a rendőrség szlogenjét, illetve minden mást, ami a külvilágban a rendőrségre utal – más megfogalmazásban mindent, ami a rendőrség külső arculatát jelenti.

A rendőrség állományának van egy általános, döntően szabályozott tevékenységi, cselekvési, viselkedési, intézkedési vezérfonala, ami az egyes belső szervezetektől függetlenül valamennyi hivatásos rendőrre vonatkozik (PATYI 2013:b). E vezérfonal törvényekben, jogszabályokban, belső normákban, etikai kódexekben rögzített (PATYI 2013:a). A további idevonatkozó dokumentumok körébe tartoznak a szervezeti és működési szabályzatok, ügyrendek, munkaköri leírások, egyéb, a tevékenységre vonatkozó előírásokat tartalmazó írásos anyagok. A megjelölt dokumentumok a szervezetrendszer egészére vagy részére vonatkozó alapkövetelményeket határozzák meg. Az említett dokumentumok részben a külső, részben a belső szervezeti kultúra alappilléreinek is tekinthetőek. Elengedhetetlen a közös nevező, és hogy betartásuk valamennyi érintett kötelezettsége legyen.

A külvilág (az állampolgárok) által látható, érzékelhető, megismerhető, generális ismérveket (például: egyenruha) tartalmazó szervezeti kultúra mellett – és egyben annak keretei között – léteznek a belső kultúra elemei. A belső elemek valódi ismerői, alakítói a szervezetben dolgozó munkatársak, vezetők. A kisebb közösségekben gyakorolt, megélt, és ugyancsak az általános szervezeti kultúra részét képező olyan elemekről van szó, amelyek értékékként a szűkebb közösségek életéhez tartoznak; elfogadottak, helyeselt és követett íratlan szabályhalmazt foglalnak magukba, és egyúttal az érintett személyek körében és életében a lámpás szerepét töltik be.

A rendőrség nagy közösségén belül vannak különböző szakmai csoportok (lásd: bűnügyesek, közlekedésiek, körzeti megbízottak, járőrök, igazgatásrendészeti állomány, közalkalmazottak, munkavállalók stb.) amelyek tovább árnyalják a képet, és vitathatatlanul rendelkeznek sajátos hagyományokkal, szokásokkal, egymás iránti elvárásokkal. Mindez összefügg a feladatokkal, a munkamódszerekkel, az ügyek megoldásának szakmai, morális, környezeti elvárásaival is.

*A rendőrség – tagoltságából következően – nemcsak hivatásos állományt, hanem egyéb állománycsoportokat is foglalkoztat. E szervezeti elemekben nem mindig a rendőri tudás, hanem a rendőrség működéséhez szükséges civil*

tudás áll a középpontban. Ennélfogva például egy gazdasági szervezetben is kialakulhatnak a civil tudást használó szervezet sajátos kultúraelemei (FARKAS 2020). Mindez azonban nem járhat azzal, hogy tevékenysége elkülönülhet, hiszen feladata a rendőrség végrehajtó szolgálatának támogatása, a feltételrendszer biztosítása, illetve mindenkori alapnormája a rendőrség által képviselt normarendszer.

A kifejtettek talán érzékeltetik, hogy a nagy és mélyen tagolt szervezetekben az általános kultúraelemeken túl léteznek olyan, az egyes szervezetekhez, szakterületekhez, állományrétegekhez köthető sajátos kultúraelemek (szubkultúrák), amelyek döntően a belső szervezeti kultúrát érintően különösnek vagy éppen speciálisnak tekinthetők, hiszen más jellemzi a Terrorelhárítási Központ és más a Nemzeti Védelmi Szolgálat szervezeteit.

A szervezetrendszeren belül helyet foglaló és sajátos jellemzőkkel kiegészített szervezeti kultúrákkal talán mélyebben azok a közösségek rendelkeznek, ahol *közösek a célok, azonosak a feladatok, és amelyben állandóan együtt tevékenykedő, egymást ismerő, egy vezetőhöz tartozó, azonos kommunikációs térben, közel azonos feltételek között dolgozó személyek találhatók.*

A szervezeti kultúra számtalan szervezeten kívüli és belüli tényező, folyamat eredményeként alakul és változik. Egy-egy szervezet életét befolyásolja a nemzeti kultúra; az általános társadalmi szokások, értékek rendje; az adott szervezetre vonatkozó norma-, feltétel- és működési rendszer, valamint a tevékenység céljai és feladatai.

A kultúrát alakító számtalan tényező köréből jelen tanulmány kiemelt figyelmet szentel a vezető tevékenységének, mivel abból az alapfeltevésekből indul ki, hogy *a vezető az a központi felelős személy, akinek tevékenysége döntő és meghatározó a szervezeti kultúraalakításban*, ezen belül az állomány magatartásának, munka- és intézkedési gyakorlatának, morális szintjének befolyásolásában (GOLEMAN 2016; FARKAS 2016).

A vezető fogalma alatt értjük mindazokat az elöljárókat, akik részesei a szervezeti kultúrával érintett közösségeknek, akiknek befolyásuk, ráhatásuk van a szervezeti kultúrára közvetlen vagy közvetett módon. Így e körbe éppúgy beletartoznak az országos vezetők, a megyei rendőrfőkapitányok, mint a kapitánysági osztályvezetők, és mindazok, akik beosztásuk, feladataik ellátása során részesei és alakítói a szervezeti kultúrának.

A tanulmány kísérletet tesz annak bemutatására, hogy a vezető és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket feltárja, illetve bemutassa, melyek lennének a kívánatosak. Lényegében válaszokat keres, hogy mi a vezető és a szervezeti kultúra kölcsönhatása. Egyrészt a vezető hogyan, mikor, miért vesz, illetve vehet részt a szervezet belső kultúrájának alakításában, gazdagításában, másrészt az állománytól milyen segítséget kaphat. A kérdéskör igényelné a kormányzat, a jogalkotó és a szervezet, valamint a társadalom oldaláról érkező hatások tárgyalását is, azonban jelen szűk keretek között ezek taglalására nem nyílik lehetőség.

Írásom nem tudományos aprólékossággal boncolgatja a témát, inkább a szakmai gyakorlati tapasztalatokból merítve igyekszik egy attitűd (gondolatok, érzések, cselekvési minták) szintetizált megfogalmazását közzétenni. A válaszok gerincét a saját és mások feladat-végrehajtása során megélt számtalan siker, kudarc, közös élmény összegzése adja. Az anyag kutatja az állomány, a rendőri vezető, a szervezeti kultúra és a szervezet céljai, feladatai közötti érzékenységet, harmonizáltságot alapvető feltételeit.

## 6.1. A SZERVEZETI KULTÚRA DIVERZITÁSA

### 6.1.1. A szervezeti kultúra fogalma

A szervezeti kultúra fogalmát számos kutató sokféleképpen megfogalmazta, elemeit számtalan csoportosításban alaposan kidolgozta. Egyben azonban mindannyian egyetértenek, hogy a fogalom még ma sem teljesen tisztázott. A hazai szakirodalom jeles képviselői által adott definíciók köréből a következők emelendők ki, melyek szerint szervezeti kultúra:

- a vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége (RÉTHY – RADÓ 2004);
- értékek, célok, nézetek, ismeretek (BAUER – BERÁCS 1992);
- szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer (PETERS – WATERMAN 1990);
- tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munkakörnyezet, technika, technológia, alkalmazkodó képesség (Joó 1987);
- hitek, érdemek, magatartás (CSATH 1993);
- a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere (BAKACSI 1991; BAKACSI 1996).

A fentiekből kitűnik, hogy a definíciók együttese felöleli a szervezetek és működésük valamennyi szegmensét, a rájuk jellemző összes ismérvet, annak látható és láthatatlan elemeit, vonatkozásait.

A szervezeti kultúra taglalásával, a fogalom tartalmi elemeivel, a szervezettípusokkal, a rendészeti kultúra eredetével, az egyes alapvető szolgálati ágakat érintő és egyéb kérdésekkel FINSZTER Géza (2014) behatóan foglalkozik. *A kultúra az emberek adott közösségét jellemző ismérvek együttese, emberek alkotta közösséget meghatározó és más közösségektől, megkülönböztető ismérvek alapján elkülönülő, elfogadott viszonyrendszeren alapuló szervezett együttműködés. A szervezet kultúrája egy, az abban részt vevő emberek és körülmények teremtette állapot, amelynek jellemzői az érintett embercsoport együttes cselekvéseinek mikéntjét reprezentálja.*

Úgy vélem, hogy a szervezeti kultúra fogalmi meghatározása körüli heterogenitást még inkább bonyolítja az a körülmény, hogy a rendészeti területre vonatkozóan speciális megközelítésre van szükség. A továbbiakban munkadefinícióként a következőt tartom irányadónak: *A Rendőrség szervezeti kultúrája alatt az állomány által kialakított és elfogadott, közös értékeken alapuló normarendszert értjük, melyben az állomány tevékenysége és magatartása reprezentálódik. Ezek igazoló, erősítő sajátos célok, nézetek, ismeretek, rituálék, szokások, szimbólumok a körülmények függvényében dinamikus változásokon mennek keresztül, melyek egyben a szervezet stabilitását és változását is eredményezik. A szervezeti kultúra korábban bemutatott munkadefiníciójának bővebb kifejtése alatt azt értjük, hogy a feladatellátás során a normák betartása mellett értékteremtés valósul meg, melyet az adott közösség integrál. A közösen vallott értékek, elvek, hiedelmek, hitek, magatartási szabályok mentén az adott közösségben részt vevők igazodnak egymáshoz; tisztelik, segítik, támogatják egymást; hatást gyakorolnak egymásra. A tagok szerves részei a közösségnek, fejlesztik azt; utódokat nevelnek, tanítanak; átörökítik tudásukat, az általuk megélt történéseket; őregbítik a szervezet hírnevét, őrzik a szervezet kedvező megítélését, és a társadalom vagy kisebb közösségek részére hasznos igényeket elégítenek ki. A szervezeti kultúra állapota a külső elismertséget és a belső elégedettséget tükrözi.*

### 6.1.2. A szervezeti kultúra trezor jellege

A szervezeti kultúra olyan, mint egy kincseket őrző trezor, amiben értékek, szabályok, emlékek, élmények, rituálék; az elődök szellemisége, morális megfontolások, a megélt sikerek; az emberhez, szervezethez méltó célok; a küldetéssel összefüggő tudati megfontolások nyugszanak. A trezorba csupán EGYETLEN KULCS illik, ez pedig a közösség zsebében lapul.

*Az emlékek, a sikerek, a közös élmények elvehetetlenek és egyben megmásíthatatlanok. Ettől egyediek. A hagyományok, a legendák ezeket tovább éltetik. A követők élményeikkel, tapasztalataikkal, értékeikkel az örökhagyók örökségét gazdagítják. Azonban az újabb ismeretek, gyakorlatok erősíthetik, vagy éppen gyengíthetik, a korábbi tudást. Napjaink értékavalkádja a rendőrség szerveit is érinti, ezért természetességgel, türelemmel, megértéssel és megfelelő befogadási készséggel kell bírni a megfiatalodott állomány hozott értékeit illetően.*

A nagy kérdés hogy mit tehetünk a trezor további értékeivel? Sok mindent. Először is megismerhetjük, majd eldönthetjük, hogy miként tudunk ezen „értékköveken” építkezni, újabb lépcsőfokokkal növelni, és egyenes derékkal felvállalni az örökséget. Az így szerzett örökség nem mindig tehermentes, ezért e terhek kiegyenlítése kompenzálása az örökösökre nagy feladatot ró. Az örökség további részét nem szabad elherdálni, hanem gyarapítani kell, és egyszer majd, a lantot letéve, szintén örökül hagyni. Igen, ez egy szellemi, értékbeli, tudásbeli körforgás. Az a hit, hogy valamit jól akarunk csinálni, és ha ugyan hibázunk, szándékunk nemes, tisztességes, előremutató. Ez a trezor írás és tárgyak nélküli valódi tartalma.

A közösségek alapvetően és döntően helyesnek és követendőnek tartják a szervezet tevékenységének törvényszerűségét, szakszerűségét; az emberi jogok betartását; a kollektívák belső harmóniáját; a cél, a feladat emberséges végrehajtását; az állományról való minden irányú gondoskodást; a feladatok, a felelősség, az infrastruktúra és a javadalmazás összhangját; a vezetők, a munkatársak kellő felkészültségét; az önfejlesztést, az önmegvalósítás lehetőségeinek bővítését. Mindezen – és a még fel nem sorolt – értékek, elvárások, közös „szellemi, erkölcsi, fizikai” igények megvalósulása, megvalósítása feltételezi a vezető motiváló erejét, képességét, melynek eredményeként alakítható, jobbítható, gazdagítható a szervezeti kultúra.

### 6.1.3. A szervezeti kosár

A testületi értékrend és a hagyomány kérdéseit, összefüggéseit részletesen FINSZTER (2014) fejt ki. Az értékek körforgásában a vezetőnek, a kollektívának az az elemi érdeke, hogy őrizze és védje mindazokat az értékeket, szokásokat, amelyek segítik a közösségi létet, amelyek segítenek megtartani a kollektíva belső, előrevivő erejét, és egyúttal kellően szolgálják a szervezeti és egyéni érdekeket. *Az értékek egy láthatatlan szervezeti kosárban lelhetők fel, amely a közösség és tagjai jogainak, lehetőségeinek, kötelezettségeinek, vállalásainak gyűjtőhelye.*

*A szervezeti kosár tartalma – mint adott szervezet szervezeti kultúrája elemeinek gyűjtő és őrző helye – az évek során folyamatosan telik a kollektíva erkölcsi, szellemi, fizikai eredményeivel, értékeivel, tapasztalataival, teljesítményével. Olyan ez, mint egy közös betétkönyv. Ez az a közös hely, ahová mindenki elhelyezi a saját maga által termelt és meglévő, a közösségi tulajdont megillető szerzeményeit. E kosár egyre értékesebb, egyre nemesebb dolgok töltik meg. Ilyen a szervezet ereje, sikere, más szervek általi elismertsége; a szervezeti becsület és tisztesség, a fedhetetlenség, az etikusság; az állomány közötti összetartás, bajtársiasság, egymásra támaszkodás, a bizalom, a kikezdetlenség;*

*a szakmai, emberi, családi barátságok finoman szőtt hálójá; a csapat által nyújtott kedvezmények, lehetőségek; egymás elfogadása, segítése, tanítása, ha kell, gyámolítása.*

E kosárnak vannak hasznai, amiből szintén mindenki egyformán részesülhet. A kosár szimbolikusan a tagokra van bízva. Jelen van azonban egy láthatatlan megállapodás, mely szerint, ha valaki kivesz belőle valamit, azt valami mással pótolja, vagy ugyanolyan tevékenységgel, értékkel. E tekintetben a kosár egyúttal nevezhető egy becsületkasszának is, hiszen e kosár láthatatlan értékeivel lehet élni és visszaélni. Előfordulhat, hogy nem mindenki vesz ki és rak bele egyenlő mértékben. Van, aki rendszeresen csak kivenni szeretne, és semmit nem tesz bele. Ezt a közös értékeken munkálkodó csapat egy ideig kellő türelemmel kezeli. Van egy határ azonban, amikor a kollektíva már másként látja a helyzetet, és érzékeli, hogy valaki visszaél a lehetőséggel; rendre többet akar kivenni, mint amennyivel hozzájárul ahhoz. E személyek tulajdonképpen élőködnek a szervezet nyakán; csendben, halkán, elbújva cselekszenek. Úgy gondolják, hogy e feneketlen kosár vagyónából nekik több jár, mint másoknak. E visszaélés megjelenhet a pénzben, a tanulási lehetőségek igénybevételében, a türelemmel való visszaélésben, a munkából való részesedés erősen mérsékelt voltában, továbbá mindabban, ami a kosárban található. Az említett magatartás felrúgja a megegyezés arányosságát, mérlegét, és próbára teszi a közösség tagjainak együttes értékrendjét. A jól működő kultúra helyrebillenti az értékek és egyensúlyok rendjét, s megtalálja a helytelenül viselkedő személy helyes útra terelését; végső esetben nem hagy más lehetőséget, mint a távozást. A szervezeti kultúra kosarában számtalan olyan elem található, amelynek ismerete, használata, elfogadása az érkező számára szervezeten belüli létfeltétel. *A vezető és a kollektíva együttes ereje, következetessége kell ahhoz, hogy a kosár tartalmát gyarapítsa, átörökítse, óvja, oltalmazza és egyensúlyban tartsa.*

## 6.2. A RENDŐRI SZERVEZETI KULTÚRA JELLEGZETESSÉGEI ÉS MEGISMERÉSE

### 6.2.1. A rendőrség szervezeti kultúrájának részben láthatatlan, belső elemei

BERDE Csaba és KOVÁCS Gábor részletesen kifejti SCHEIN (1985) szervezetikultúra-modelljét. Jelen tanulmányban a modell interperszonális viszonyrendszerét emelem ki, mert véleményem szerint ez a legnehezebben változtatható tényező.

A szervezeti kultúraelemek körében megkülönböztetünk látható, érzékelhető, megismerhető elemeket, amelyek döntő része a szervezeten kívül is felfedhető (KISS – CSILLAG 2014). Az elemek másik csoportja kevésbé látható, humánközpontú emberek közötti együttműködést, továbbá a munkatársak és a szervezet közötti láthatatlan hálót képez. Ezek a kultúra tartalmi elemeinek minősülnek, és megismerésük csak azok számára lehetséges, akik a szervezet tagjai, akik részesei a mindennapi tevékenységnek.

*A részben vagy egészben láthatatlan elemek nagy része az emberek egymás közötti viszonyrendszerében öltönek testet. Az elemek alapvetően átfogják az emberi magatartásra, viselkedésre, együttműködésre, a munkavégzés követelményeire, a tevékenységre, a közösség életében felmerült problémák megoldási módzataira vonatkozó elvárásokat, ajánlott vagy éppen betartandó rendet. A felsoroltakon belül helyet foglalnak közöttük az érzések, a spontán cselekvések, a gyakorlatok, a megszokások, a sikerre vezető folyamatok, magatartások, belső értékek. De ide tartoznak az előítéletek, az állandósult kritikák, a korábbi történésekből levont helyes vagy helytelen következtetések egyaránt. A láthatatlan elemek szabályozhatatlanok, megfoghatatlanok, elvétele vagy egyáltalán nem szerepelnek a dokumentumokban. A belső láthatatlan elemek alkotói, hordozói, örökül hagyói a csapat tagjai. Emlé-*

kezetük, tapasztalataik, szokásaik éltetik a megoldásokat, az elvárás minták tömegét. Ezek összegződése közösségi véleményalkotás alapjául szolgál és sommásan jelenik meg, mint az adott egység, belső szervezet, szervezeti elem szubkultúrája.

A szervezeti kultúra tág fogalmán belül tehát létezik egy belső szegmens, amely az emberek, a kollektíva, a munkatársak egymás közti és a vezetővel való viszonyra vonatkozó élmények, tapasztalatok, értékek tárháza (LAZÁR 2013). Ez a szervezeti kultúra úgynevezett humán oldala, míg a másik oldalt inkább a tárgyi oldalnak lehet nevezni. A belső kultúra az a normák, írott követelmények által nem vagy alig érintett terület, amely a tagok számára mozgási, cselekvési mező és lehetőségeket biztosító tér (BAKACSI 2010). Az emberi cselekvések rendje és hogyanja ekként tölti ki az elvárások hálórendszerének egyes emberi cselekvést, együttműködést, közös gondolkodást és tevékenységet igénylő réseit, kereteit.

### 6.2.2. A szervezeti kultúra megismerésének jelentősége

A szervezeti kultúra tartalmazza és tükrözi, hogy mit, miért, kik, hogyan, milyen tradicionális, jogi, szakmai, etikai alapokon tevékenykednek, és azt, hogy milyen célokat, vágyakat, víziókat akarnak elérni, teljesíteni. A szervezeti kultúra egy adott pillanatban vagy időpontban áttekinthető állapot jellemző ismérveinek összegzése, ezen belül az elért előnyök és az elmaradt szervezeti hasznok, az akadályozó, hátráltató körülmények együttes jelenléte. A szervezeti kultúra nem állandó. A változások, változtatások ritmusa, iránya, terjedelme, az azt szorgalmazók stratégiai céljai, hite, mozgósító képessége, akarata, végigvivő ereje mind-mind befolyásoló körülmény.

A szervezeti kultúra részben vagy egészben történő megismerése nélkülözhetetlen a vezető számára. Az említett információk alapozhatják meg döntéseit a szervezetről és viszonyulását annak kultúrájához. A szervezeti kultúra belső elemeinek feltárása szolgálhat azzal az információhalmazzal, amelynek birtokában a vezető kellő biztonnággal dönthet az adott szervezet életének vezetéséről, irányításáról.

A kultúra belső elemei igazodási pontként funkcionálnak. Az elemek meghatározzák a jutalmazott és a nem helyeselt magatartásokat, továbbá feltárják a közösség szokásait, gyakorlatait, illetve az abban résztvevők egymáshoz való viszonyát.

A kultúra elemeinek rendszere egyfajta tükör az egyén számára. Mutatja és érzékelteti, hogy mi az elfogadott tevékenység, magatartás; mi az elvárt hozzáállás a munkához, a feladathoz, a közösség más tagjaihoz. Az elemekből kirajzolódik a szervezet moralitása, az egymásért tanúsítandó felelőségek köre, a szervezet védelmi rendszere; megtudható, hogy a szervezet mit enged, mit tűr és tolerál, hogy mivel nem ért egyet, és az általa helytelennek minősülő esetekben milyen korrigáló, helyzetkezelő, felelőséget kereső és megállapító eszközöket és módszereket alkalmaz. Láthatóvá válnak a cselekvések mozgatórugói; a célok, a feladatok rendszere; a közösséget érintő kérdések rendezésének megoldási módozatai, és érzékelhetőek azok a humán stratégiák, amelyek kiállták a siker elérésének, a kudarc kerülésének próbáját és már mintaként érvényesülnek (PADÁNYI 2017).

A szervezet tagjai – különösen az új tagok – kész „közösségi receptként” kapják e követelményeket. A közösségbe érkezőnek kell arról döntenie, hogy a receptre felírtak számára megfelelnek-e, vagy sem. Mi az, amit abból el tud fogadni, és mi az, amit nem. Ha a megismert elemek többsége a jelölt számára megoldhatatlan kihívást jelent, akkor döntenie kell, hogy egyáltalán részt kíván-e venni a szervezet életében, vagy sem. A pályakezdők nem kis dilemmája a felsorolt és a még fel sem sorolt kultúraelemek megismerése, tartalmuk értékelése és annak vizsgálata,

hogy képesek-e azok teljesítésére. Az erről való döntés egy életre is szólhat, de napjaink valóságának egy része azt igazolja, hogy a szervezet állománymegtartó ereje nem mindig képes ellensúlyozni a munkahely váltását inspiráló motívumokat.

### 6.2.3. A szervezeti kultúra megismerése a rendőri vezető által

A szervezeti kultúra – vezető által történő – megismerését több érv is alátámasztja, bár le kell szögezni, hogy a szervezet belső, részben láthatatlan kultúráját teljes egészében soha nem tudja mélységében megismerni, csak törekedhet rá. Ugyanis csakúgy, mint az önismeret során, a *vak területek* ebben az esetben sem tárhatóak fel (FARKAS – BORBÉLY 2018).

Az érvek között kiemelt helyet foglal el az a tény, hogy csak azt tudjuk átlátni, továbbá célirányosan, eredményesen és sikeresen vezetni, illetve irányítani, amit részleteiben, összefüggéseiben és ellentmondásaiban egyaránt ismerünk, amit személyesen megtapasztalunk, amiben részt veszünk, amiben „élünk” és ami megérint bennünket. *Ha nem ismerjük meg alaposan az állomány motívumait, annak rendszerét, akkor azt nem is leszünk képesek befolyásolni, illetve hatni rá, alakítani azt.*

A szervezet belső viszonyainak kezeléséhez kell az az ismereti, érzelmi, szellemi, emberi kulcs, ami a vezető kezében garancia a helyes, a kollektíva támogatásával, együttműködésével megvalósuló tevékenység vezetéséhez. Mindezek talán kellően indokolják azt, hogy a vezetőnek nem elég a felszínt ismerni, de a vezetett szervezet belső törvényszerűségeit is figyelembe kell vennie, különös tekintettel a rejtett, tudattalanul érvényesülő viszonyokra. Ehhez az egyik út a szervezeti kultúra belső elemeinek vizsgálata, feltárása, illetve a felmerült kérdésekre az adekvát megoldások megtalálása.

A szervezet belső kultúrája forrása és eredője a munkavégzésnek, a teljesítménynek, az emberek közötti együttműködés mikéntjének, a szervezeten kívüli személyekkel való bánásmódnak. A harmonikus, pozitív értékek, egymás tiszteletén és segítségén nyugvó belső kultúra kihat a szervezet tevékenységére, annak minőségére, a külső megítélésre. A belső elemek összekapcsolódnak, egymás okai, illetve következményei; egymásra épülnek, együttesen alkotnak egy egészet.

A vezető csak célirányos, feldolgozott, elemzett, többszörösen végiggondolt és a szervezeti kultúrára vonatkozó ismeretek birtokában képes arra, hogy az irányítása ne csak utasításokon, parancsokon keresztül legyen megvalósítható, hanem kellő súllyal legyen képes alkalmazni a meggyőzést és az érvelést, valamint legyen képes az *aszszertív kommunikáció* segítségével az állomány számára kijelölni az utat, mely alátámasztja a sikeres vezetői módot, annak eszközeit és módszereit. A szervezeti kultúra szervesen összekapcsolódik a kommunikációval. A kommunikációval szembeni követelmények hiányos teljesítése félreértésekhez, torzuló emberi kapcsolatokhoz vezethet, melynek következtében sérülhet az együttműködés és a szervezet hatékonysága. Az egy ideig „csak” a belső szervezeti kultúrát érintő jelenségek egy idő után negatívan befolyásolják a teljesítményt és a munka minőségét.

*A munkatársak véleményének megismerése* elengedhetetlen a szervezetet érintő egyes témákról, az igényeikről, az érzéseikről; mit, miért tartanak jónak; mit csinálnának másképpen; mi az, amin változtatni szeretnének; mi az, amit elvárnának a munkaadótól, a vezetőtől; milyen feltételek biztosítottasága mellett szeretnének dolgozni; mivel elégedettek és mivel nem; milyen célképzeteik vannak. Az indokok egyszerűek. A vezető része a közösségnek, és ahhoz, hogy a csapatot sikerre vigye és az állományát megtartsa, messzemenőleg támogatnia kell a kollégái jogos



igényeit, elvárásait. Mindehhez ismernie kell azokat a körülményeket, feltételeket, amelyek biztosítása, megteremtése nélkül a kívánt cél nem érhető el.

A *vélemények megismerésének célja* elégedetté, elégedettebbé tenni a munkatársakat; állandóan javítani a munkafeltételeket; csökkenteni, elhárítani a feladatok végrehajtásának akadályait; folyamatosan mérsékelni a kollektíva szervezeti egzisztenciáját veszélyeztető körülményeket. Számolni kell ugyanakkor azzal, hogy a kielégített igények újabb igényeket teremtenek. Lehetséges olyan igények megjelenése is, amit a szervezet nem tud, nem képes kompenzálni, mert irreálisak. Ezek megjelenése esetén a teljesítés elmaradásának okáról, körülményeiről, indokairól célszerű tájékoztatást adni, továbbá kérni a megértést és a türelmet. A fokozatosság, a lépcsőzetesség, az arányosság, a súlypontok és a prioritások mentén való teljesítés már önmagában reményt adhat a tevékenység folytatására, a kollektíva együttmaradásra és a jövőbeni közös munkára.

A szervezeti kultúra *megismerésének lehetséges eszközei, módszerei* közül kiemelhető a személyzeti anyagok, a szervezetre vonatkozó, avagy annak működését taglaló anyagok elolvasása, megismerése; a vezetőelődökkel, a nyugdíjasokkal, a munkatársakkal való beszélgetések. Számtalan apró, finom, de hiteles tapasztalat szerezhető a „munkatársak között élés” során. Jó szolgálatot tehetnek a tevékenység során szerzett ismeretek, az emberek megfigyelése, magatartásuk figyelemmel kísérése, írásos anyagaik tanulmányozása. Ugyancsak saját és közvetlen forrásból származó benyomásokra, emóciókra tehetünk szert, ha részt veszünk munkatársainkkal a sportolásban, egyéb közös rendezvényeken, az ott lezajló játékokban, vetélkedőkben továbbá egyes szakmai vagy egyéb feladatok közös végrehajtásában. Segítséget jelenthet a teammunka szorgalmazása, ahol az azzal megbízottak együttműködése, szerepleosztása, eredményessége, kommunikációs gyakorlata sok-sok idevágó információ forrása lehet. A mindennapi kommunikáció, mint az informálódás alapvető módszere, a megfigyelés, az elemzés, az érzések, benyomások gyűjtése mellett célszerű lehetőséget teremteni interjúk készítésére, kérdőívek kitöltetésére, kutatások végzésére vagy elvégeztetésére. Csak első benyomásra tűnik e tevékenység feleslegesnek, ugyanakkor az eredményes inspirációkat adhat a vezetőnek és irányt mutathat számára a tennivalókhöz.

A szervezetnek ahhoz, hogy hosszú távon képes legyen a benne tevékenykedő emberek hasznára lenni, folyamatos önvizsgálatnak és önértékelésnek, külső és belső megmértetésnek célszerű magát alávetnie (FARKAS – BORBÉLY 2018). A szervezeti kultúra állapotának megismeréséhez hozzájárulhat a belső személyek elégedettségének felmérése, valamint a szervezet külső kapcsolatai megelégedettségi mutatóinak feltárása, elemzése, értékelése. Egyes esetekben – kihasználva az informatikai lehetőségeket, továbbá a tudományos igényű módszerek, kérdések, elemzések és értékelések végrehajtásával – célszerű (külső szervek bevonásával) e körülmények kutatások keretében történő feltárása. E körben jó alkalom nyílik az ötletbörzék, a fogadóórák, az állománygyűlések, a kötetlen fórumok, az egyéb kommunikációs helyzetek felhasználásával megvalósuló véleménycserékre, interjúk végrehajtására, kérdőívek kitöltetésére, javaslatok megfogalmazására, az ott keletkező információk hasznosítására. Az interjúválaszok elemzése, összegzése, értékelése fontos adatokkal szolgálhat a legsürgetőbb beavatkozási pontok kijelölésében. Így módon tisztázódhatnak a munkatársak elvárásai, igényei, amelyek teljesítése szervezeti, vezetői, közösségi feladat.

Azonban az eredmények visszacsatolása is fontos követelmény, mert az igazi válasz a megtett intézkedésekben, a változtatásokban jelenik meg. E kommunikációs formát egy idő után felválthatja az őszinte beszélgetések sora, ha az állomány meggyőződött arról, hogy bizalommal és félelmek nélkül közölheti észrevételeit. A vezető számára a válaszok, a vélemények, visszajelzést adhatnak arról is, hogy jó úton jár és alapvetően elégedettek vele a munkatársak. E megerősítés lehet az a „tükrözés”, amire szüksége van vezetői identitásának stabilitásához (HORVÁTH – KOVÁCS 2016).

### 6.3. A SZERVEZETI KULTÚRA MÁSIK ARCA

A szervezeti kultúra hordozhat olyan elemeket, amelyek nemkívánatosak és akadályt jelenthetnek az adott szervezetnek. A kultúra összetarthat olyan embereket is, akik a környezettől eltérő, azzal szembe menő és ártalmas, nemkívánatos értékeket hirdetnek, vallanak és azok mentén cselekszenek (HORVÁTH 2009). A szervezeti kultúra részbeni árnyoldala megjelenik ALVESSON (1993) munkájában, aki metaforáiban rögzíti, hogy a kultúra jelenthet „nem rendet”, amit a szervezeten belüli fragmentált és ellentmondó kultúrák léte jellemez. A kultúra lehet szemellenző, ami gátolja a tagokat az alternatívákban való gondolkodásban, továbbá a kultúra jelenthet elzárkózást a világtól, ahol a hagyományok és egyéb személytelen erők elzárják a kultúra tagjait a társas valóságtól (KARÁCSONYI 2006).

A kívánatos és általános szervezeti kultúrán belül egyes részközösségek, csoportok, klikkek lehet, hogy saját érdekeiket helyezik előtérbe a szervezettel szemben. Lehetséges, hogy egyes szervezeti elemek közösségei adott esetben az *ellenkultúra* jegyeit viselik, amely nem kívánatos és javasolt a megváltoztatása. Egy-egy szervezeti egység kultúrája torzulhat, hordozhatja a disszonancia jegyeit, melyek a szervezeti igényekkel szemben jelentkeznek. Az egység hiányára több jelenség is utalhat, melyek súlya, hatása különböző.

Ilyenek lehetnek például:

- a hallgatás;
- a bűnbakkeresés;
- az izoláció;
- a passzivitás;
- az agresszió;
- a nem adekvát rivalizálás (FARKAS 2006);
- a nemkívánatos viselkedés tudomásulvétele, eltűrése;
- a mundér védelme;
- az „élni és élni hagyni”-elv követése;
- a jogsértésekbe torkolló kollektív magatartás.

A szervezeti kultúra *egyensúlyának megbillenését a fentiekén túl reprezentálhatják* továbbá a tartós személyi ellentétek, a felesleges vagy provokált viták, egymás támogatásának megszűnése, az egészségtelen versengés, a korábbi összejövetelek elmaradása. Az egyensúlyt veszélyezteti a vezetővel vagy egymással szemben tanúsított tiszteletlen magatartás, egyes tagok kiközösítése, mások rendszeres távolmaradása a közös rendezvényekről és még hosszasan lehetne sorolni. *A kedvezőtlen folyamatok felismerésének hiányában a vezető nem képes megtenni azokat az intézkedéseket, amelyek elejét vehetik a súlyosabb eseményeknek.* Előfordulhat, hogy az adott kollektíva belső értékeinek szétesése tágabb körben hat a szervezetre, annak társadalmi megítélését hátrányosan érintheti. A vezető kötelezettsége a munkavégzéssel összefüggő, annak rendjét helyreállító lépések megtétele. A vezető helyes és célirányos beavatkozásai rendezhetik az emberi viszonyokat, mely a szervezeti kultúra tartalmi elemeinek kedvező befolyásolását eredményezik. Ezek fényében a vezető felelőssége az említett eltérések felismerése, feltárása, elemzése, továbbá a megoldási lehetőségek kidolgozása és az arra alkalmas és hajlandó munkatársak bevonásával a kedvező változtatások megvalósítása, hogy a folyamatok ismételten a megfelelő mederbe kerüljenek. Ezt a vezető úgy tudja elérni, hogy ha nem is teljes egészében, de bevonja az állományát a szervezeti kultúra-alakítás

folyamatába; a szervezetet érintő kérdések feltárásába, megvitatásába; a megoldási alternatívák kidolgozásába és a döntések meghozatalába. Ha a vezető támaszkodik vezetői munkájában a munkatársaira, az már az egyik összefűző kapocs lehet a csapat életében.

Mint látható, a szervezeti kultúra megszilárdult, rögzült elemei erősíthetik a bezártságot, a kohéziót és átláthatatlan burokká is válhatnak. Távol tartják a külvilágot, a környezeti elvárásokat; állandó védekezésre rendezkednek be. Ebben az esetben a tagok nehezen fogadnak be bárkit, erős és kritikus ellenőrzésnek vetik alá a jelentkezőket. Jellemző a bizalmatlanság, a távolságtartás az új tagokkal szemben. E kultúrák általában kevésbé vesznek bármilyen hatást is figyelembe. Meggyőződésük, hogy az együvé tartozásuk sorsszerű, az ő kultúrájuk a legjobb. A tagok általában beszűkült látásmóddal bírnak, szinte zárványszerű szervezetben élnek. E kultúrák ereje a részben fanatizált szellemi világban rejtőzik. Megváltoztatásuk, alakításuk, változtatásuk rendkívül nehéz feladat.

A vázolt szervezetekhez részben hasonló jellegű rendőri szervezetek elvétve, de előfordulhatnak. A munka elzárt jellege, a minősített tevékenység végzése, avagy a minősített adatokkal való foglalkozás a feladat jellegéből adódóan okozhat ilyen elszigetelődést a magányos szervezeti egység látszatát és valóságát reprezentálva. E szerveknél természetes módon alakul a sajátos és egyben speciális szervezeti kultúra, hiszen a tevékenység a szervezetrendszer egészében is önálló zárt rendszert alkot. Az adat, az állomány, a feladat, a műveletbiztonság sajátos szabályok kialakítását és betartását követelik meg. Nem egy esetben a zártság oka az állományvédelem; a bűnözők megismerési, támadási kísérleteinek kivédését szolgáló rendszer kialakítása és fenntartása. E rendszerek nehezebben fogadják el a kívülről jövő, ismeretlen, a szervezet feladataiban járatlan vagy a kollektívát nem, vagy kevésbé, ismerő személyt.

*Az elzárkózó szervezetek kultúrája elválaszt, adott esetben szembeállít embereket, legrosszabb esetben ellenkultúrák híveit gyűjtheti egybe. Az értékrendjükkel nem harmonizáló értékek számukra nem bírnak jelentőséggel, azt általában figyelmen kívül hagyják. A változtatáshoz, átalakításhoz hallatlan türelem, meggyőző szó, érvek rendszere szükséges, vagy végső esetben a szervezet és a rá vonatkozó szabályoknak, céloknak és a feladatoknak radikális átalakítása indokolt.*

Az egyes területeken kialakuló szubkultúrák közvetlen összefüggést is mutathatnak a külső független változókkal, nevezetesen a bűnözői kultúrával, a maffiakultúrával, a gyanúsítottak védekezési metodikáival. A belső szervezeti kultúrát alakíthatják továbbá a jogsértők által igénybevett módszerek, technikák, konspirációs megoldásai, elterelési manővereik, technikai, informatikai támadásaik egyaránt. Az ezekkel való küzdelem, a mindennapi felismerési kényszer és az arra adandó eredményes válaszok egy sajátos rendőri életforma kialakítását is indokoltá tehetik a speciális tevékenységet végző különböző szervezetek esetében.

## 6.4. A HELYES ÉS KÖVETENDŐ SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúrát nem lehet alapvetően „jó” vagy „rossz” jellemzővel minősíteni. Ugyanakkor mégis léteznek külső és belső mércék, követelmények, amelyek jelzik az adott szervezet állapotát, hasznosságát, az értékteremtés mennyiségét és minőségét, a környezeti elfogadottságát, társadalmi szükségességét vagy mellőzhetőségét.

*A szervezeti kultúra akkor ideális, ha az a szervezet céljait, feladatait, kötelezettségeinek teljesítését, hasznosságának fenntartását, társadalmi létjogosultságát támogató kreatív, előremozdító jellemzőkkel bír. A szervezet, a szervezeten belüli csoportok, az abban részt vevő személyek között harmonizált az érdekérvényesítés; a munka eredményes és*

*sikeres; a feltételek biztosítottak, az állomány elégedett; a külső környezet elfogadja, elismeri, igényli a szervezet munkáját. E szervezetek kivívják az állampolgárok elismerését, külső támogatottságuk erőteljes, a szervezet az őt körülvevő környezettel harmóniában él és cselekszik.*

A helyes és követendő szervezeti kultúra:

1. *Segíti a rendőrség egészének általános céljait és feladatait; biztosítja a közösség belső összhangját, szolidaritását, egymás segítségét, a munkához szükséges információk rendelkezésre állását, a közös tevékenység eredményességét, hasznosságát; hozzájárul a tagok indokolt egyéni céljainak megvalósulásához.*
2. *Támogatja a kezdeményezéseket, felhasználja a javaslatokat, figyelembe veszi az észrevételeket; közvetíti, gazdagítja azokat az értékeket, cselekvési, viselkedési normákat, elvárásokat, amelyek az állampolgárokkal kapcsolatos érintkezésekben szükségesek és elengedhetetlenek. Ezek körében elég utalni az empátiára, a védelem nyújtására, a biztonság szolgáltatására, a szolgáltatások nemes emberi tartalmára, a kellő szerénységre, segítségnyújtásra, az arra érdemesekkel szembeni határozott fellépés megtételére, valamint az alapvető emberi jogok betartására.*
3. *Élteti azokat az embereknek kedves ceremóniákat, szokásokat, együttléti szabályokat, amelyek végrehajtása során épül és erősödik a csapatszellem, az együvé tartozás érzése.*
4. *Képes változni, megújulni, tárházát gyarapítani és az egyes emberek választását, döntéseit befolyásolni.*
5. *A sikerek közös örömeinek és kudarcok tapasztalatainak tárháza, amely segít tanítani, küzdeni, talpon maradni, helytállni, másokról gondoskodni; erőt ad, leleményessé tesz, tapasztalatokkal gazdagít, nem hagy elveszni, nem fordít hátat, ott van, amikor szükség van rá, körülvesz, véd, oltalmaz, visszacsatolást ad. E kultúrában a csapatszellem, a „mi” uralkodik és nem az „én”. Az egyén érzi, hogy érdekei, kívánságai csak a „mi” után következnek, és megvalósításuknak illik igazodnia a közösség követelményeihez. A kívánt kultúra összekovácsol, nem pedig elválaszt; sikerhez, eredményhez segítő munkahelyi légkört teremt, ahol helye van a humornak, a szellemességnek, a jókedvnek.*
6. *Segít felismerni azokat a korlátokat, amelyek helytelenítenek egyes cselekedeteket, amelyek nem szolgálják a közösség javát; tolerálja az egyes személyek eltérő nézeteit, értékeit mindaddig, amíg az nem veszélyezteti az egész közösség létét.*
7. *Biztosítja az egyének önmegvalósítását, fejlődését; számol az emberek elmenetelével és érkezésével; kidolgozza az e pillanatokkal járó ceremóniákat, feladatokat búcsúztatás, méltatás, fogadás, beilleszkedés segítése.*
8. *Segíti és támogatja a vezetőt a helyes és elfogadható vezetési stílus kialakításában és érvényesítésében. E kultúra nem devalválja a vezetés értékeit, követelményeit, hanem elfogadja a vezetést, a vezetőt, mert megérti, hogy ilyen személyre szükség van, és e személy is a szervezet része. Érti, hogy a vezető tevékenysége a siker egyik kulcsa, amely összecsiszolja a kollektívát; harmóniát, megértést teremt e viszonyrendszerben; teret enged az önmegvalósításnak; megértést tanúsít azok iránt, akik tovább akarnak lépni, fejlődni akarnak. A vezető – felkészültségénél fogva, tapasztalatai alapján – példamutatással, meggyőzéssel, érvek sokaságával képes a kultúrát alakítani, befolyásolni, értékein örködni.*

*A helyes és követendő kultúra az egyes emberekre épül – azok tapasztalataira, érzelmeire, érveire, szokásaira, begyakorlott tevékenységeire. Az ilyen szervezet és kultúra tagjai érett, tudatosan vállalt pozitív értékekkel rendelkező személyek, akik bírnak az érdekek felismerésének és súlyozásának képességével. A tagok rendelkeznek önismerettel,*

az önértékelés képességével; azonosulnak a szervezeti célokkal, feladatokkal, a munkakörrel. Elfogadják és magukévá teszik a szakma, a magatartás, a viselkedés valamennyi szabályát, korlátozó rendelkezését. A közösség tagjai képesek új értékek létrehozására, hozzájárulnak a szervezeti kultúra építéséhez, átörökítéséhez; képzik, fejlesztik önmagukat; gondosan őrködnek a szervezet jó híre felett. A tagok megbízhatóak, etikusak, magas szakmai kultúrával rendelkeznek; a jogi, az emberi jogi követelményeket ismerik és betartják, továbbá fegyelmezettek; cselekvésük, magatartásuk korlátait ismerik, és aszerint élnek és dolgoznak. A kollektíva tagjai részt vesznek a döntések előkészítésében, javaslatokat tesznek; kezdeményezők, támogatják a vezetőt és a tevékenységét, ugyanakkor a szervezetet és annak céljait is, valamint a polgárok érdekeit szolgálják.

## ÖSSZEGZÉS

*A fentebb vázolt jellemzőkkel bíró kollektívában a vezetői munka inkább igazgatási jellegű, a feltételek megteremtését szolgáló, elemző, értékelő jellegű, a stratégiai és a taktikai célokra koncentráló. A vezetői munkából kevesebb időt kell tölteni a szakmai munkával, hiszen a csapat tagjai felkészültek, közel azonos tudásúak, értik a dolgukat, rendelkeznek azzal a belső szakmai, emberi kontrollal, amely sikeressé, szakszerűvé és eredményessé teszi a tevékenységüket. Megjelenik a tagok egyenrangúsága, kölcsönös tisztelete, partnersége, együttműködése, egymás érdekeinek figyelme bevétele, az etikusság, egymás segítése a munkában és a magánéletben, a szakmai munka szabályainak és követelményeinek betartása, az eredményesség, a szervezet megbecsültségének fokozása, az egymásért való felelősség, a kollektíva önzérlése. A követendő kultúrát jellemzi a szervezeti tudás állandó gyarapítása, átörökítése, az utódoknak való örökül hagyása.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- BAKACSI Gy. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (1991): *Vezetés-szervezés*. Aula, Budapest.
- BAKACSI Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BAKACSI Gy. (2010). *Szervezeti magatartás*. Aula, Budapest.
- BAUER A. – BERÁCS J. (1992): *Marketing*. Aula, Budapest.
- CSATH M. (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership Kft, Sopron–Budapest.
- FARKAS J. (2006): Csoport, csoportdinamika. In: CSERNYIKNÉ PÓTH Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Rejtjel, Budapest. 32–64.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect*. Magyar Rendészet, 16. évf. 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. – BORBÉLY Zs. (2018): Önismeret. In: HALLER J. – FARKAS J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Dialóg Campus, Budapest.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. (2020). A hatékony közszolgálati szervezet. In: FARKAS J. – HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.
- FINSZTER G. (2014): *Rendészetelmélet*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- GOLEMAN, D. (2016): *Társas intelligencia – Az emberi kapcsolatok új tudománya*. Libri, Budapest.
- HORVÁTH J. (2009): *Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról*. In: GAÁL Gy. – HAUTZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. kötet. 21–31.
- HORVÁTH J. – KOVÁCS G. (2016): *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- JOÓ L. (1987): *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Szakszervezetek Fővárosi művelődési Háza, Budapest.
- KARÁCSONYI A. (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. PhD-értekezés, Corvinus Egyetem, Budapest.
- KISS Cs. – CSILLAG S. (2014): *Szervezeti kultúra*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- LÁZÁR I. (2013): *Szervezeti kultúra. Kommunikáció, etika és a CSR a szervezeti kultúra kontextusában*. Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest. Elektronikus tananyag. URL: [docplayer.hu/3064209-szervezeti-kultura-kommunikacio-etika-es-a-csr-a-szervezeti-kultura-kontextusaban-szerzo-dr-Lazar-imre-lektor-dr-domschitz-matyas.html](http://docplayer.hu/3064209-szervezeti-kultura-kommunikacio-etika-es-a-csr-a-szervezeti-kultura-kontextusaban-szerzo-dr-Lazar-imre-lektor-dr-domschitz-matyas.html) (Letöltés ideje: 2017. 12. 15.)
- PADÁNYI J. (2017): Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In: KOVÁCS G. (szerk.) *Vezetőktől a gyakorlati vezetésstudományról*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 19-36.
- PATYI A. (2013:a): „Rendészet-közigazgatás-bírói jogvédelem”: aktuális gondolatok a rendészetstudomány kapcsán. Belügyi Szemle, 61. évf. 1. szám. 64–69.
- PATYI A. (2013:b): *A rendészeti igazgatás és a rendészeti jog alapjai*. In: LAPSÁNSZKY András (szerk.): *Közigazgatási jog: Fejezetek szakigazgatásaink köréből I*. CompLex Wolters Kluwer, Budapest. 135–169.
- PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. (1990): *A siker nyomában*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- RÉTHY I. – RADÓ A. (2004): *Vezetési ismeretek*. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös.

# 7. A RENDŐRI VEZETŐI MAGATARTÁS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI

**Horváth József**

## BEVEZETÉS

A Rendőrség egyik általános munkafeltétele a sikert, az eredményt biztosító, a hasznosnak minősülő szervezeti kultúra, melynek egyik meghatározó alakja maga a vezető (BERDE 2015). A vezető tudatosan, ösztönösen és véletlenszerűen is képes a szervezeti kultúrát befolyásolni, gazdagítani, gyarapítani vagy éppen abban kárt okozni. Megnyilvánulása a vezetői magatartás (leadership), mely tulajdonképpen az emberek vezetése, irányítása, amibe a stílus, a motiváció, a konfliktuskezelés, a befolyásolás és a hatalom kérdésköre is beletartozik (BERDE 2018). Ezekon belül az egyik legaktuálisabb kutatási terület a *vezető személyisége*, melyet méltán tekinthetünk a vezetői magatartás sarokkövének (BAKACSI 2015).

A vezető az az ember, akinek feladata a célok, a feladatok meghatározása és a döntések meghozatala. Neki kell elől járnia a példamutatásban, az igazságosságban, a méltányosságban, az etikusságban, a tisztességben, a felelősségvállalásban, az empátiában, a csapatépítésben, szervezetének alakításában, pozitív irányú befolyásolásában. A vezetőn múlik a siker, a generációk együttműködése, a szervezet morális állapota, munkafegyelme, illetve teljesítménye.

Ő az a személy:

- akitől a kollégák várják a jutalmat és a dicséretet, a köszönő szót, és ő az, aki korhol, megró, büntet;
- akitől a visszajelzés, a kritika emberi, igazságos és elfogadható;
- aki örködik a szervezet egységén, hírnevén;
- aki elsőként veszi észre, ha valaki problémával küzd;
- aki elsőként nyújt segítséget;
- aki bátorít, biztat, nevel, tanít – ha kell humorral, jókedvvel.

Mint a nem teljes felsorolásból is látható, a vezető a kollégáit, illetve az ügyet szolgálja, a kollégák pedig a vezető irányítása mellett a szervezetet szolgálják annak céljait, feladatait hajtják végre.

*A vezetőnek rendelkeznie kell általános ismeretekkel a szervezeti kultúráról.* Ismernie kell a szervezeti kultúra főbb elemeit, szerepét; kialakulásának, érvényesülésének folyamatait; törvényszerűségeit, irányultságát, befolyásolhatóságának metodikáját. Ezek egy része tankönyvekben, másik része tanulmányokban, cikkekben, kutatásokban lelhető fel (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018).

A kulturált vezető, illetve a jelölt a felkészülés időszakában – már ha erre van ideje – a szakmai jellegű információk begyűjtése mellett szükséges, hogy gondot fordítson vezetői ismeretei felfrissítésére, bővítésére, a várható vezetői feladatok megismerésére, köztük az adott szervezet szervezeti kultúráját bemutató információk összegyűjtésére. A hétköznapi gyakorlat nem mindig ad elég teret és lehetőséget ilyen ismeretek előzetes és rendszerezett megszerzésére. A vezető akkor jár el helyesen, ha utólag pótolja ismereteit és az általa vezetett szervnél célzottan, tervszerűen konkrét tapasztalatokra is szert tesz. *A szervezeti kultúra megismerése fokozatosságot, körültekintést, időt igényel.*

*A leendő vezető első számú feladata, hogy rendelkezzen a későbbiek során vezetendő szervezetről és állományról olyan mélységű információkkal, amelyek alapvető ismeret- és tudásbázisát adják a vezetői tevékenysége megkezdésének. Az említett ismeretek hiánya sok buktatót hordoz magában és táptalaja lehet tévedéseknek, félreinformáltságnak, helytelen döntéseknek, a nem megfelelő vezetői stílus kialakításának.*

A szervezetet nem elég csak egy rajzból megismerni, a betöltött és nem betöltött státuszokat nézegetni és el-mélnedni az elküldendő és felveendő munkatársakon. Szükség van a feladatokat végrehajtók belső íratlan és mégis kiválóan vagy kevésbé jól működő tevékenységének mélyreható, aprólékos vizsgálatára. A szervezet céljainak, feladatainak, „előző életének” megismerése a vezető számára nélkülözhetetlen (HORVÁTH 2016).

*A szervezet megismerésének forrásai lehetnek az elődök elmondásai, a jelentések, az ellenőrzési anyagok, összefoglaló jelentések, munkatervek, feladattervek, a statisztikák, a szervezet tagjait érintő elismerések, a közvélemény értékítéletei, a köszönőlevelek. Hasonló célt szolgálhatnak a felelősségre vonások száma és minősége; a szervezeti és működési szabályzat; az ügyrendek, munkaköri leírások, a szervezetre vonatkozó hatásköri és illetékességi szabályok; a szervezetre háruló döntési, cselekvési, tevékenységi felelősségek halmaza, majd pedig a rendelkezésre álló állománnyal kapcsolatos ismeretek összegyűjtése.*

A szervezetben dolgozók megismeréséhez csak kiindulópont a személyügyi akták elolvasása. Az esetleges előítéletekre, pletykákra alapított véleményformálás bizonytalan alapokra épül. Egy-egy személy megismerése lehet, hogy hosszú időt vesz igénybe, mégis a legbiztosabb módja, hogy a vezető személyesen győződjön meg a munkatárs tulajdonságairól. Ehhez, persze, a vezetőnek birtokában kell lennie olyan tudásnak, ismereteknek, amely alkalmassá teszi őt e feladatra. *A felületes ismeret és az az alapján alkotott megalapozatlan vélemény és értékelés súlyos következményekhez vezethet.*

A munkatárs megismerésének számtalan módja, formája áll a vezető rendelkezésére. Ilyenek az adott személlyel való beszélgetés, az előző vezetőjének kikérdezése, munkáinak áttekintése; családi és egyéb körülményeinek feltárása, pszichológus segítségül hívása; feladat adása, majd az elvégzett feladat ellenőrzése; egy-egy feladatban az együttműködés; a kollégák véleményének kikérése; a korábbi munkahely ismereteinek összegyűjtése. A feladat, a szervezet, és az állomány megismerését követheti a közösség belső jellemzőinek, összetartó elemeinek a feltárása, mérlegre tétele, a belső kultúraelemek, valamint a szervezet egészére vonatkozó ismérvek egybevetése. A bemutatott sorrend nem kizárólagos, hiszen sor kerülhet azok párhuzamos tanulmányozására is.

Sokan talán azt gondolják, hogy a szervezeti kultúra önmagától létezik és érvényesül, azzal a vezetőnek nincs dolga. Egy esetben talán igaz is e tétel, ha a vezető egy ideális szervezeti kultúrával találja magát szemben. Az ideális szervezeti kultúrához ideális feladat, állomány, vezető, továbbá minden igényt kielégítő infrastruktúra, elégedett és eredményes tevékenységet felmutató munkavállaló szükségeltetik (HORVÁTH 2009). Ha e jellemzőket vesszük alapul, akkor azt kell látnunk, hogy az ilyen szervezeti kultúra ritka, mint a fehér holló. *Ahhoz, hogy megállapíthassuk, hogy a szervezeti kultúrával minden rendben van-e, mélységében kell megismernünk írott és íratlan szabályait, értékeit, azokat el kell tudni fogadni, és meg kell állapítani, hogy a szervezeti kultúra valóban a szervezet és a benne dolgozók érdekeit helyesen, követhetően és megvalósíthatóan szolgálja-e, vagy sem.*

A szervezeti kultúrára közvetlenül vagy közvetve hatással lévő tényezők köréből kitűnik a személyügyi munka, kiemelve a felvételi munkát, az oktatást, a vezetési tevékenységet, a vezetői stílust, a vezetők képzettségét, az állomány iskolai végzettségét, hozott és vallott értékeit, igényeit, a munkáltatóval szembeni elvárásait, tapasztalatait, emberi érettségét. A hatást gyakorló tényezők körében említést érdemel a szervezetre vonatkozó jogszabályok, normák tartalmának igazságossága, méltányossága; a biztosított infrastruktúra színvonala; a javadalmazás érték-



rendje; a korlátok minősége, mennyisége; a cselekvési szabadság és a magatartás határait jelölő előírások tartalma, elfogadhatósága, megvalósíthatósága. Idetartoznak a szervezet céljai, érdekei, feladatai.

*A vezető magatartása, mint a példamutatás tárháza, önmagában kultúrateremtő és fenntartó motívum* (KLEIN 2001). Ezért a vezetőnek mind a munkaidőben, mind a magánéletben is olyan etikus, mértékül szolgáló magatartást kell tanúsítania, amely összhangban van beosztásával, felelősségével, a szervezet érdekeivel, a rábízott állomány követelményeivel. A vezetőnek támogatnia kell az innovatív ötleteket, állandóan építenie kell a bizalom várát; ha pedig szükséges és lehetséges, a munkatársnak, aki hibázott, adjon második esélyt. A vezető tekintse egyenrangú partnernek a munkatársait, és tudjon választani a feladattól, a körülményektől, a rendelkezésre álló időtől, a feltételektől, az állomány felkészültségétől függően az alkalmazott vezetői eszközök és módszerek közül. A vezető jól érzékelhetően alakítsa ki annak a rendjét, hogy mely esetekben döntést hozó parancsnok vagy csupán egy tag a csapatból (FARKAS 2020).

## 7.1. A VEZETŐ KINEVEZÉSE

*A szervezeti kultúra megkerülhetetlen eleme a vezetők felkészítése, kiválasztása, a számukra megfelelő feltételek biztosítása.* A vezetői lét olyan jogok és kötelezettségek halmazát jelenti, amelynek vállalása és teljesítése elkötelezett, minden szempontból alkalmas személy kiválasztását és támogatását feltételezi. A szervezeti kultúra fontos szereplője és alappillére a szervezet élén álló vezető. A vezető által közvetített szakmai, vezetői, emberi értékek, követelmények, elvárások, továbbá a magatartásával, viselkedésével, példamutatásával történő befolyásolás kiemelkedő jelentőséggel bír. A fenti megállapítás elfogadása közvetlenül veti fel a vezető munkába állításának kiemelt jelentőségét. A szervezeti kultúra részét képezik a vezetők kinevezésének, felkészítésének, alkalmasságának megállapítási rendje, módszerei, feltételei, az ehhez biztosított körülmények. A gondos és körültekintő előkészítés része az a modellezés, elemzés, értékelés, amelynek során a jelölt alkalmassága, a később rábízott kollektíva szakmai, erkölcsi, fizikai, szellemi állapota, illetve a szervezet előtt álló szakmai és egyéb célok, feladatok egybevetésre kerülnek annak érdekében, hogy megismerhetővé váljék a döntés következménye, esetleges hatása. Célszerű megvizsgálni, hogy a döntés mely előnyei realizálhatóak, továbbá milyen esetleges nemkívánatos jelenségekkel kell számolni. Ezek közös mérlegelése és a megfelelő intézkedések megtétele csökkentheti a döntés kockázatait. A kockázat csökkentése mind a kinevező, mind a kinevezett vezető érdeke is. A kifejtettek alapozzák meg annak rövid áttekintését, hogy milyen felelősség jelentkezik a kinevező és a kinevezendő személyt érintően.

### 7.1.1. A vezető kinevező vezető felelőssége és a szervezeti kultúra

Az egyes szervezetek élén dolgozó vezető számtalan okból válhat meg az adott vezetői beosztástól. Sor kerülhet rá más, fontosabb, magasabb beosztásba helyezése miatt, felmentése okán, nyugdíjba vonulása végett, átszervezés következményeként stb. A felmentés esetén felmerülhet, hogy a szervezet vagy a vezető munkája nem kielégítő és a vezető munka javítása mindenképpen új vezető kijelölését teszi indokolttá. *A kinevező vezető feladata, joga és kötelezettsége az új vezető megkeresése.*

*A kinevező vezetőnek általános érdeke, hogy a jelölt alkalmas legyen a feladatra, képes legyen a már meglévő veze-*

tőkkel együtt dolgozni, biztosítsa a szervezet zökkenőmentes munkáját, az adott kollektíva fogadja el, ezenkívül a jelölt tulajdonságai jelentsenek garanciát a munkatársakkal való együttműködésre, az adott kollektívába való beilleszkedésre. E legfőbb érdekek érvényesítése körültekintő, alapos, megfontolt, kellő ismeretekre támaszkodó tevékenységet igényel a kinevező részéről. A kinevezés az ő sikerének vagy kudarcának a forrása lehet. Az érintett szervezet iránti közvetett felelőssége is érzékelhető. A kinevező emberi és szakmai felelőssége fennáll a jelölttel szemben is, hiszen a döntés az övé.

A vezető pótlásának első lépcsője a kinevező vezető azon tevékenysége, melynek során az aktuális állományból választ vezetőt. A források között szerepelnek olyan személyek, akik már vezetők valamilyen szinten vagy a vezetői munkára felkészültek tanulmányaik során, de gyakorlatuk nincs, és a harmadik lehetőség, amikor kellő utánpótlás hiányában vezetői múlttal és ismerettel nem rendelkező személy kinevezése merül fel.

Ennek során nagyon körültekintő adatgyűjtő, személyi ismeretet megalapozó, az érintett kollektíva belső viszonyait ismerő tudásra, információkra van szüksége. A kinevezőnek át kell tekintenie a szervezetet, annak tevékenységét, a szervezet előtt álló feladatokat, az állomány állapotát, a saját jövőbeni elvárásait, és ebbe az ötszögletű formába illő jelöltet kell megtalálnia.

A szervezet állapota, eredményessége, morális helyzete, nagysága, szerepe, felelőssége és még sok egyéb tényező figyelembevételre elengedhetetlen. Javasolt áttekinteni az elmúlt időszakban a szervezettel kapcsolatos körülményeket, teljesítményt, fegyelmezettséget, a munkájukat akadályozó tényezőket, a tevékenységhez elengedhetetlenül szükséges feltételek biztosítottságát. E vizsgálódás függ a korábbi vezető eltávolításának indokaitól is; az ott felmerült okok meghatározóak lehetnek.

A szervezet áttekintésének eredményeképpen meg kell határozni az új vezető elsődleges tennivalóit. El kell dönteni, hogy az új vezetőnek mi az alapvető és a szervezettel kapcsolatos feladata. Lehet ez átalakítás, átszervezés, megújítás vagy éppen folytatni kell azt az eredményes munkát, amit addig végeztek. E szervezettel kapcsolatos feladatok mindegyike részben más-más készségeket, képességeket feltételez.

### 7.1.2. A jelölt felelőssége

A jelölt felelőssége háromirányú. A jelölt felelősséggel tartozik a kinevező vezető, parancsnok irányában, a leendő kollektíva tekintetében és nem utolsósorban önmagával szemben.

1. *A kinevező vezetővel szembeni jelölti felelősség* szól a kinevező bizalmáról, a lehetőség biztosításáról, a felelősség átadásáról. A kinevező vezető a kinevezett vezetőtől joggal vár el teljesítményt, sikert, beilleszkedést, csapátépítést, rendet és fegyelmet, innovációt, továbbá a szervezet céljait, feladatait szolgáló szervezeti kultúrát. Amennyiben az új vezető nem képes az elvárásoknak megfelelni, az felveti a kinevező vezető felelősségét is.
2. *Az új vezető felelőssége a kollektívával szemben:* az egységesség fenntartása, a munka színvonalának növelése, valamint a tapasztalt, sikeres állomány megtartása. Ez az a felelősségi kör, amely terheli az új vezetőt a közösséggel szemben.
3. *A jelölt felelős önmagáért, a kitűzött cél megvalósításáért, a vállalt feladat elvégzéséért.* Ahhoz, hogy valaki vezető legyen, rendelkeznie kell emberi, szakmai, morális és vezetői alkalmassággal. A vezetői szék várományosainak elsősorban magukat kell ismerniük. Fel kell mérniük adottságaikat, lehetőségeiket és feladataik összhangját.

A megalapozatlan önbizalomért nemegyszer drágán kell megfizetni.

### 7.1.3. A felelősség és a szervezeti kultúra

Az előbbi két pontban kifejtettek részben megvilágítják a szervezeti kultúra és a vezetői felelősség egyes kapcsolódási pontjait. Emellett a felelősség az egyik olyan elem, amely jelen van a kollektíva tagjai között is. A szervezet jó és hatékony működése a munkatársak felelőssége is. A pozitív tartalmú szervezeti kultúrában a felelősség az egyik olyan építőelem, amely áthatja az emberek önmagukért, a társaikért, a vezetőért, a szervezetért végrehajtott valamennyi cselekedetét. Ez az a vezérfonal, amelyre felfűzhető egymás védelme, óvása, tanítása; az előbbre jutás biztosítása; az őszinte szó és az embert szolgáló észrevétel, kritika; a feladatok hatékonyabb végzését szolgáló javaslatok, ötletek sokasága, valamint az érdekek harmonizálása. *A rendőrségi szervezeti kultúra tehát a közösség és tagjainak a szervezetért és annak céljaiért, feladataiért, a kollektíváért, az egyénért és a vezetésért megnyilvánuló szüntelen odafigyelésben, felelős magatartásban, az előre látható akadályok leküzdésében, az önkontroll tanúsításában, a változásokhoz való szüntelen alkalmazkodásban nyilvánul meg.*

## 7.2. A VEZETŐ KÖZVETÍTŐ SZEREPE

*A vezető a viselkedésével, magatartásával, tevékenységének minden mozzanatával hat a kultúrára, őrzi azt, alakítja vagy éppen létrehoz egyes elemeket.* A szervezetre ható külső és egyben szervezettől független körülmények követése, figyelembevétele, illetve az azokhoz való szükségszerű alkalmazkodás azzal jár, hogy azok egyes elemeit a szervezeti kultúra részévé kell tenni. Ennek végrehajtása állandó közvetítést, feldolgozást, elfogadtatást jelent a kollektíva felé.

*A rendőri szervezetre háruló külső igények, elvárások, normák rendelkezései átszűrődnek a szervezeten belüli viselkedésbe, magatartásba, tevékenységbe, amelyek a belső szervezeti kultúrát is alakítják, változtatják.* E transzformáció elengedhetetlen és megkerülhetetlen. A vezető nem kis felelőssége e közvetítés legjobb módjainak és eszközeinek megkeresése és alkalmazása. A társadalom, a makrokörnyezet és a szervezet, az ember–ember, az ember és a technika, a szervezet és a munkatársak, a vezetők és a vezetettek napi viszonyrendszere egyre bonyolultabb, számtalan áttételen keresztül tör magának utat. Egy részük óhatatlanul részévé válik a szervezeti kultúrának. E transzformáció során keletkezhetnek új és követendő értékek, mások módosulhatnak, és akarva-akaratlanul egyes értékek háttérbe szorulnak, a felejtés zónájába kerülnek. Az ismeretszerzés, az egyéni és a kollektív tudásbővítés, az oktatás, a továbbképzés vezető általi átfogása és irányítása korunk kiemelkedő feladata. A szervezeti kultúra elemei körében kiemelt figyelmet kell fordítani a rendőri szervezeti kultúra belső rendszerében helyet foglaló igényekre, követelményekre, amelyek értéként is kezelhetők.

## 7.3. A RENDŐRI VEZETŐ SZEMÉLYISÉGE

*A vezető nincs munkatársak nélkül és ez fordítva is igaz.* Hiába van tábournok, ha nincs katona, aki végrehajtja a paran-

csot. A vezető és a kollektíva feltételezi, nem pedig kizárja egymást, egyik sincs a másik nélkül. A csapat is tanítja, neveli, formálja mind a tagjait, mind a vezetőket. A vezetők egyik legnagyobb szellemi, tapasztalati bázisa éppen a kollégák tudása, felgyűlt, bevált gyakorlati megoldásainak tárháza. Éljen vele, merítsen belőle!

A vezető – beosztottak általi – elfogadása nemcsak a kollektívának, de a vezetőnek is erőt, magabiztosságot ad, útmutatást nyújt. Az elfogadás nemcsak a széknek vagy a rendfokozatnak kell, hogy szóljon, hanem a kollégának, az embernek, aki valóságos jogok birtokosa és megkerülhetetlen felelőségek viselője.

*A vezető mindig „kirakatban” van. E kirakat egyben tükör is, amelyben folyamatosan látszik szakmaisága, emberségessége, példamutató képessége, követhetősége. A munkatársai, a környezete, az előljárói mind vizsgálják, figyelik, elemzik – akarva- akaratlanul. Ezért semmi olyat nem tehet, ami rombolja a szervezetet és az iránta megnyilvánuló tiszteletet, bizalmat, tekintélyt. Nap mint nap felkészültnek, feladatokra alkalmasnak kell lennie. Nem térhet ki a problémák, a döntések, a kellemetlen feladatok elől sem. Legyen ideje az emberekkel kommunikálni, meghallgatni őket, megismerni az állományt foglalkoztató kérdéseket és a közössége igényeit.*

### 7.3.1. Stabil értékrend, tisztesség, erkölcsösség

*A kollektíva és a vezető közös produktuma a közösség értékrendje. A vezető tevékenysége és az értékek viszonya fordítottan arányos. Minél több az elfogadott, érvényesített, a szervezeti közjót szolgáló érték, a vezető munkája annál kevesebb. A vezető érdemi tevékenységének jó részét az értékek gyarapítására, nem pedig sulykolására kell, hogy használja.*

A közösség értékei önmagukban jellemzőek lehetnek, hiszen azok tükröként mutatják azokat az alapvető pilléreket, amelyekre az együtt dolgozók támaszkodnak, amelyeket követnek, amelyek biztonságos referenciapontként szolgálnak. Az értékek kialakulása, mértékké, igazodási ponttá válása hosszú folyamat következménye, amely feltételez tapasztalást, többszöri és sikeres próbát, eredményhez, megoldáshoz vezető utat. Az értékek stabilitásához, az irányukba meglévő bizalomhoz, a betartásuk következetességéhez, szervezeti állandóságra, az értéket teremtő közösség tartós együttműködésére, állandó önellenőrzésre és a feladatok meghatározásában kellően árnyalt részletes írásos vagy szóbeli rendelkezésekre van szükség.

Az alapvető értékek több csoportba sorolhatóak. *Az állampolgárok és az intézkedő rendőrök viszonyában megkerülhetetlen a törvényesség, a szakszerűség, az empátia, a segítségnyújtás, az áldozatvállalás, a veszélyvállalás, a bátorság, a biztonság szavatolása, az arányosság, a fokozatosság, az önuralom, az élet védelme stb.*

*A szervezeten belüli értékek körében az emberek egymás közötti viszonyában a bajtársiasság, szolidaritás, az önzetlenség, a csapattudat, az őszinteség, a becsületesség, egymás segítése, oltalmazása, a kommunikáció, a felkészültség, a tanulás, az eredményes munka, az egyenrangúság, a kölcsönösség stb. bírnak kiemelt jelentőséggel.*

*A szervezet és az állomány viszonyában értékkel bír a szervezettel szembeni elkötelezettség, lojalitás, motiváltság, felelősségvállalás, a foglalkoztatási biztonság, az egzisztenciateremtés, az önmegvalósítás lehetősége, a megélhetés és a munka feltételeinek biztosítottasága. Fontos az előrelépés kiszámíthatósága, a munkatársak megbecsültsége, a szervezeti tudás gyarapítása; a parancs, az utasítás iránti feltétlen engedelmesség; a fegyelmezetttség, szabálykövetés, az etikusság, rugalmasság stb.*

*A vezető és a munkatársak kapcsolatában érték a kétirányú kommunikáció, a méltányosság, az igazságosság, az együttműködés, a példamutatás, a kötelességtudat, a motiváltság fenntartása. Hasonlóan elengedhetetlen a feladat- és állományközpontúság arányossága, a következetesség, az összetartás, az együtt dolgozás. Nélkülöz-*

hetetlen a partnerség, egymás kölcsönös tisztelete, a hitelesség, az együtt gondolkodás, a problémamegoldásban való részvétel, az adekvát vezetési stílus, a rend, az egyes döntések közös meghozatala, a vezetői ígéretek szentsége, a tapasztalat ereje, a különböző generációk együttműködésének biztosítottága stb.

Az állampolgárok és a rendőrség viszonyában érték és egyben követelmény az elérhetőség, a reagálóképesség, a jogsértések megelőzése, a megtörtént jogsértések felderítése, bizonyítása, a sértetteknek megfelelő segítség nyújtása, az átláthatóság biztosítása, a szervezeti felelősség érvényesíthetősége stb.

A célok, a feladatok és az állomány viszonyában igényként és értéként kezelendő az állandó készenlét, az azonali bevetettség, a személyi alkalmasság, a biztonság helyreállításának képessége, más szervek bevonása, az intézkedések végigvitele, illetve érdemi befejezése, továbbá az eredményesség, a minőség stb. (FINSZTER 2014)

*A vezető legyen diszkrét, legyen tisztességes, gondoskodó.* A vezető ne pletykáljon, ne legyen goromba, ne legyen leereszkedő, ne ígérjen olyat, amit nem tud betartani. A vezetőnek úgy kell élnie és dolgoznia, hogy mindennap becsülettel és jóérzéssel tudjon kollégái szemébe nézni. E magatartását jellemző főbb erények a kollektíva nevelésének, befolyásolásának, csapattá alakításának legfontosabb eszközei és módszerei. *A jó példa mindig lassan épít, a rossz példa gyorsan rombol.* A vezető tevékenységének, magatartásának, vezetési stílusának általános és speciális jegyei legyenek megismerhetőek, megközelíthetőek. Különböző indokok és érvek mentén ne emeljen falakat maga köré, mert azok nemcsak védenek, de el is zárnak. A közösség attól közösség, hogy mindenki a falon belül van. Ez is része a szervezeti kultúrának.

A vezető irányítási feladatainak ellátása, szakmai tevékenységének végzése, az emberi kapcsolatok építése során és a magánéletében állandóan ügyelnie kell hitelességének, őszinteségének, a kollektíva belé vetett bizalmának kiérdemlésére, fenntartására. A bizalom, a hitelesség, az empátia, a tartalmas emberi kommunikáció megteremtése, elérése, fenntartása lehet, hogy évek munkája, megszűnése azonban pillanatok műve (PADÁNYI 2017).

### 7.3.2. Önkontroll és hatalom

*A vezető rendelkezzen fejlett önkontrollal, önfegyelmel, türelemmel;* legyen képes kezelni indulatait; kerülje az érzelmeken alapuló és az emberek életét befolyásoló döntéseket; legyen következetes, igazságos, méltányos, egyensúlyt teremtő. A helyes döntések meghozatala érdekében állítsa hadrendbe megfontoltságát, higgadtságát a sikerek és kudarcok kiértékelése során.

Ha a vezető csak foglalja a széket, de a szervezeti hatalma egyébként üres, akkor az állomány kevésbé tartja elfogadott személynek. Ettől már csak az a rosszabb, ha a vezetői jogok és kötelezettségek halmazát arra használja, hogy vezetői szerepét csupán a követelmények, feladatok hajszolásában realizálja, mellőzve az embert, a kollégát, az egyéb problémákat, a vezetői lét más fontos feladatait.

### 7.3.3. Kommunikáció

A közösség egyik kovácsa az információ és a kommunikáció. Ezért a szervezeten belüli információáramlás nem szenvedhet azokban az anomáliákban, mint az elhallgatás, torzítás, késlekedés, az azzal való sáfárkodás, a feladatok pontatlan átadása, a szervezeti élet eseményeinek agyonhallgatása stb. Vannak információk, feladatok, amit

először a vezetőnek kell feldolgozni, kibontani, adaptálni, majd a helyi viszonyok között az optimális végrehajtást megteremteni. A XXI. század sikere és egyben kihívása a kommunikáció számtalan új formája, eszköze – ezt senki, még a vezető sem hagyhatja figyelmen kívül. A kommunikáció a vezető részéről kötelező megtisztelése az állománynak, elhanyagolása pedig szellemi értékvesztéssel, a vezetői tekintély csorbulásával, a vezetővel szembeni bizalom megingásával, a feladatok nem kielégítő végrehajtásával járhat. A vezetői kommunikációban mindig legyen jelen az érvelés, a felvilágosítás, a meggyőzés; az indokok bemutatása; a működés összefüggéseinek és előnyeinek elmondása, bemutatása; a sikerhez, eredményhez vezető út felvázolása; az intézkedés céljainak, hasznosságának prezentálása. A főszerep legyen a kétirányú kommunikációé, valamint az észrevételek, javaslatok meghallgatásáé, a közös gondolkodásé.

A vezető által tanúsított *empátia*, érzelem az együttműködés fűszere, zamatát, ízét adó édessége, vagy nevezhetjük „szervezeti boldogsághormonnak” is. Lehet erre legyinteni, de az emberek igénylik, jól esik nekik, ezenfelül barátságosabbá, családiasabbá, elviselhetőbbé teszi a munkahelyi mindennapokat, kellően oldja az időnként elkerülhetetlen feszültségeket.

A hatályos szolgálati szabályzat a szolgálati érintkezés szabályainak rögzítése során a magázódás ismérveit teszi magáévá azzal a kitételrel, hogy az a szolgálati érintkezés alkalmával megvalósuló kommunikációra vonatkozik. A szervezetben – különösen a bűnügyi területen – a vezetők és a munkatársak viszonyát a tegeződés, egyéb területeken pedig a tegeződés és a magázódás egyaránt jellemzi. Nem a forma a lényeg, hanem az empátia és az emberség, illetve egymás tisztelete, megértése, elfogadása. Tegeződve is lehet tisztelni, és a magázódás sem zárja ki a kedvességet, a közvetlenséget, az egymás iránti figyelmet. A szervezetben általános a tegeződés. A magázódás a vezető részéről lehet tudatos, távolságtartó, védelmet biztosító, óvatoskodó, talán bizonytalanságból is adódó magatartás. A munkatársak egy része ugyanakkor ezt részbeni bizalmatlanságnak, megtisztelése elmaradásának, az egyébként is meglévő hatalmi távolság növelésének tartja. A kollégák körében a tegezés a jellemző, a magázódást kikövetelt, formalizált, kötelező tiszteletként élik meg, holott a döntő többség van abban a korban, hogy tegeződés mellett is képes a tiszteletet megadni. A vezetőt körülölelő szervezeti és egyéni páncélok, mint beosztás, rendfokozat, hatalom, talán elégségesek. A magázódás megkövetelése sem védi meg a vezetőt, ha a vezetői tevékenységét az irányítottak ellenszenvé, kritikája, nemtetszése kíséri. A vezetőnek kell döntenie a formáról, csupán meg kell fontolnia azok előnyeit, hátrányait – arról, hogy melyikkel mit nyerhet, vagy mit veszíthet.

### 7.3.4. Feladat-, teljesítmény- és sikerorientáltság

*A vezetőt és a kollektívát közös felelősség terheli azért, hogy a teljesítményi előírások, célok végrehajtásra kerüljenek.* A feladat teljesítése napi szervezést, heti vagy havi figyelemmel kísérést, önkontrollt igényel. A követéshez adatok, statisztikák, elemző, értékelő munka szükséges. A feszes követelmények nem párosulhatnak szervezetlenséggel, ellenőrizetlenséggel. A vezetőnek azzal is számolnia kell, hogy lehetnek váratlan, nagy terhet jelentő feladatok, amikor figyelmet és energiáit más köti le. Ezért bizonyos értelemben előre kell dolgozni, hogy legyen szervezeti, fizikai kapacitás a „beeső” egyéb feladatok elvégzésére is. Miután a teljesítményértékelés, illetve annak eredménye az anyagi juttatás alapját képezik, nem mindegy, hogy a közösség milyen összefogást tanúsít. Ennek koordinálása a vezető felelőssége. Alaptétel a napi „penzum” teljesítése és az elmaradások kiküszöbölése, mert az idővel való versenyben lehet, hogy az idő győz, nem pedig az eredmények.

A vezető keresse az egyszerűsítés lehetőségeit, tartsa szem előtt a profiltiszta munkavégzés előnyeit; helyesen és kímélően gazdálkodjon munkatársai idejével. A vezető kamatoztassa ismereteit, intuíciós képességeit a bekövetkező hibák felismerésében és elkerülésében. Szervező, koordinációs tapasztalatait érvényesítse a csapatépítésben, rendezvények kezdeményezésében. A vezető felelőssége a munkától való figyelemelvonó tényezők csökkentése, az érdemi tevékenység, az értelmes munka biztosítása, továbbá a lényeges és a lényegtelen szétválasztása, valamint a prioritások felállítása.

A vezetői munka számtalan célja és feladata mellett kiemelendő, hogy *a vezetőnek* alapvetően *el kell érnie, hogy a munkatársai legyenek optimisták*; bírjanak belső erkölcsi, szakmai, emberi harmóniával, tartással; rendelkezzenek önbecsüléssel; legyenek képesek az önmegvalósításra; fejlessék magukat, és legyen önkontrolljuk. Fontos, hogy a munkatársak találjanak külső és belső előrevivő motívumokat, késztetéseket, inspirációkat, lehetőségeket, célokat; érezzék magukat a közösség tagjának, és ezért tegyenek is; működjenek együtt és kommunikáljanak; mindezek következményeként pedig találják meg az elégedettség sarokköveit, fedezzék fel a jól végzett munka örömet.

### 7.3.5. Következetesség

*Az emberi kapcsolatokban, a munkatársi, továbbá a vezető és a munkatársak közötti kapcsolatban alapvető, hogy a gondolatok, a szavak, a tettek, a cselekedetek álljanak összhangban.* A magatartás és a hangoztatott értékek közötti különbség, az ellentmondás hiteltelent, „hópihévé” tesz. Az őszinteség, a bizalom fenntartása, a manipuláció száműzése, az ígéretek betartása az az út, amin a vezetőnek járnia kell. A vezetői manipuláció, a mézesmadzag húzogatása, a homályba, a messzeségbe vezető ígéretek minden ellenkező hír ellenére átláthatóak, előbb-utóbb kiüresednek és marad a helyükön a csömör, a bizalmatlanság, a vezetőben való csalódás és tekintélyének hamuja. A céloknak, a szándékoknak megfelelő cselekvés az a vezetői példa, amely vonzza a követőket; irányt mutat; lélekben, szakmaiságban erősít. A gondolatok szavak nélkül némák maradnak, a szavak tettek nélkül mit sem érnek, csupán a kommunikáció szennyestartójába kerülnek.

### 7.3.6. Önképzés, képzés

*A vezető folyamatosan tanuljon.* Tanuljon a feladatokból, az azok végrehajtásából adódó tapasztalatokból, a döntéseiből, a kudarchoz vezető folyamatokból, a munkatársak tudásából, megoldási technikáiból, a közösségi viselkedésből, a kollektíva tagjainak magatartásából, a kommunikáció során közvetített információkból. Aktuális tudásszintjét karban kell tartania. A vezető tanulása is példát adó és igényt közvetítő jelenség. A vezető tanulása legyen tudatos, módszeres, átfogó, következetes és rendszerezett. Ha kell, rögzítse azokat, és végezze el értékelésüket, a közösségre tartozóakat pedig csatolja vissza az érintetteknek. Legyen őrzője, gyarapítója a szervezeti tudásnak.

*A vezető egy személyben tanító és tanuló.* Feladata a hasznos, sikerekhez vezető információk megosztása, továbbá a szervezetet, feladatokat érintő új jogi, szakmai, módszerbeli, taktikai információk továbbítása, átadása, megértetése az állománnyal. A vezető érzékelje a környezeti hatásokat, követelményeket, elvárásokat, a feladatokba beépíthetőket pedig vegye figyelembe.

*A tanulás módszereinek megtanulása is fontos.* Az információrobbanás következménye az eligazodási nehézségekben

is megjelenik. Egy-egy személy néha képtelen átfogni, átlátni, rendszerbe foglalni a számára szükséges információ mennyiségét. Ezért külön módszertan alkalmazása indokolt azért, hogy a közösség és az egyén minél könnyebben, gyorsabban legyen képes az ismeretek elsajátítására. Egyre fontosabb a „dolgozva tanulni és tanítani”-elv folyamatos szem előtt tartása.

A rendőri szervezet tekintetében többszörösen igazak a vázolt tételek. Az informatika világa, a rendőri technika fejlődése, az általános ismeretek bővülése, a szellemileg és technikailag kinyílt világ, a nemzetközi kötelezettségeknek való megfelelés mind-mind inspiráció és követelmény, amely a tanulás folyamatosságát feltételezi. A tanulás egy kicsit kilépés a napi „szürkeségből”; kapu és ablak az új ismeretek és tudás megszerzésére. A szervezet kultúrája magában foglalja az állomány állandó fizikai, szellemi, tudásbeli felkészültségének biztosítását. Ehhez a vezető és a munkatársak közös tanulása, az anyagok együttes feldolgozása elengedhetetlen. A kollektíva együtt tanulása olyan közösségi tevékenység, amely lehet, hogy időnként megterhelő, de meg nem kerülhető. A tanulás önmegvalósítás. A tanulás tulajdonképpen a tudás megosztása a csapat valamennyi tagjával – amelynek célja annak közös és azonos szintre hozása. A közös és elvehetetlen tudás megszerzése is szervezeti érték, amely összekötő kapocs a szervezet tagjai körében. A közös tanulás ismeretszerzés önmagunkról, társainkról, vezetőinkről. *A közös ismeretszerzés, valamint az ehhez tapadó kommunikáció, a közös gondolkodás, a problémamegoldás és az ismeretfeldolgozás mezeje olyan terep, ahol mindenki szerepet, lehetőséget, nyilvánosságot kap, ahol gazdagíthatja a közös tudást, a csoport értékeit, illetve részesévé válhat új és még újabb kultúraelemek kialakításának.*

*A vezető mint mentor rendszeresen megjelenik*, hiszen minden megnyilvánulásával ellátja e feladatot. Emellett számára is hasznos lehet, ha egy-két fiatal maga mellé vesz és hetente foglalkozva velük átadja a szakmai tudás, tapasztalat egy-egy szeletét. A fiatalokkal való közvetlen és rendszeres érintkezése őt magát is fiatalítja; megismeri érzéseiket, gondolataikat, vágyaikat, ezenfelül belelát a napi gondokba és közvetlenül képes érzékelni szervezet valóságos helyzetét. E tevékenysége elismerést vív ki: például szolgál másoknak, hogy cselekedjenek hasonlóan, és elindít egy tudáspirált, hiszen ő magának is fel kell készülnie bizonyos ismeretekből. A mentori feladatok ellátása jól szolgálja a beilleszkedést, az új munkaerő megismerését, képességei feltárását, a számára legmegfelelőbb munkaterület kiválasztását.

*A vezetés művészetének egyik eredménye*, ha a vezető érvelésével, meggyőzésével, példamutatásával képes munkatársait az adott céllal, feladattal, a felelősség felébresztésével, az érzelmi szálak szövésével összehangolni és egymáshoz rendelni, összekötni. Ez az az állapot, amikor a feladat végrehajtása, a cél elérése már nem külső kényszerek szüleménye, hanem belső szellemi, fizikai, szakmai igény, hajtóerő, inspiráció terméke. A jól és szakszzerűen végzett munka már önmagában is sikernek minősül. Az azt végigvivő közvetlenül érzi; látja erőfeszítéseinek gyümölcsét, s ez nem más, mint a belső béke, szakmai boldogság pillanata, ami önbizalmat, tettrekészséget hoz magával, és erősíti az igényt az ismétlésre.

### 7.3.7. Optimizmus, jövőorientáltság

*A vezető a pozitív gondolkodását erősítve dicsérjen; mindenkiben lássa meg a jót, az értéket; találja meg a kulcsot az adott egyénhez – többre fog menni.* Minél több kulcsot tart a kezében, annál jobban képes a vezetői motivációit érvényesíteni.

*A vezetőnek legyenek álmaj, legyenek víziói.* Értse, hogy a jövő a fiataloké, ők a szervezeti folytonosság letéteményesei, akikben ennek megfelelően kell tisztelni az örökösöket. Továbbá meg kell velük értetni, hogy ma készülje-



nek a holnapra, holnap pedig a holnaputánra, és joggal elvárni, hogy tiszteljék idősebb, tapasztaltabb kollégáikat.

Az élethosszig tartó tanulás nemcsak fikció, nem csupán egy álom, nem pusztán a XXI. század romantikus ideája, hanem a munkát, a feladatot, az embert szolgáló kényszerűség, realitás, az előrelépés módja, az egzisztencia építésének útja; egy adott szervezetben, munkakörben a megfelelés, a helytállás alappillére. Mindenkinek bővítenie kell ismereteit; aki nem teszi, lemarad, és előbb-utóbb elveszti tájékozódóképességét, alkalmasságát egyaránt. Korunk és a benne élők tudása nem nélkülözheti az innovatív, kreatív gondolkodást, az eredetiséget, valamint az információk kezelését segítő eszközök alkalmazását.

## 7.4. NEMKÍVÁNATOS VEZETŐI MAGATARTÁS

E fejezetben a szervezetre, a közösségre veszélyt jelentő vezetői magatartásokról is illik szót ejteni – a pozitív elvárásokkal párhuzamosan. A szervezeti élet integráns része a vezetői hatalom és az ehhez szükséges tevékenység érvényesülése; a követelmények egységessége; a felsőbb vezetők által a beosztott vezetők viselkedésének, eredményességének figyelemmel kísérése; és a helytelen magatartások elleni fellépés következetessége. Nem tűrhetőek el azok a – remélhetőleg egyre ritkábban előforduló – vezetői munkával összefüggő hiányosságok sem, amelyek megvalósítása nem, vagy nem kellően, szolgálják a szervezeti célokat, feladatokat, és ezáltal kárt okoznak. A vezető és a munkatársak viszonyrendszere alapvetően kihat a szervezeti kultúrára, melyet részletesebben nem szükséges indokolni. A szervezet céljaival, feladataival azonban nemegyszer ellenkező hatást vált ki a nem megfelelő vezetői stílus és gyakorlat. A vezető vezetői képességeinek hiányosságai sokrétű, sorozatos és visszatérő hibák forrásaivá válhatnak.

A teljesség igénye nélkül szólni kell azokról, amelyek kifejezetten romboló hatásúak, és amelyeknek a kollektíva sem képes ellensúlyozni a hatásait. Megengedhetetlen a munkatársak elzárása az információktól, esetleg azok manipulatív felhasználása vagy a hazudozás; a kommunikáció egyirányúvá tétele; a vezető munkatársaktól, feladatoktól való eltávolodása; a felelősség vállalásának hiánya; a teljesítetlen ígéretek halmaza; a csapkodás, az erőszakosság; az indokolatlan megkülönböztetések gyakorlata, a következetlenség, az átszervezés mámorába esés. De ilyen a basáskodás; a hivatali hatalommal és a beosztással való visszaélés; a munkatársak kiszolgáltatottságának fenntartása; a privilégiumok hajhászása vagy az azokkal való visszaélés; a vezetői önzés; a vezetői érdekek mások rovására való érvényesítése.

*A vezető részéről helytelen az öndicséret, a sikerek kisajátítása, a felesleges fontoskodás, a kibeszélés a szervezetből, a fegyelmezetlenség, az alulteljesítés, a „mindig mást tartani bűnbaknak”-féle felfogás. Nem válik a vezető dicséretére a felesleges és rossz döntések halmaza; az értelmetlen feladatokkal való foglalkoztatás; a sikerre vezető megoldások kimunkálatlansága; a visszacsatolás, a dicséret, a jó szó hiánya; az emberek „robotként” való kezelése, az emberségességének teljes hiánya. A méltánytalanságok, az igazságtalanságok léte és eltűrése; a fejlődés akadályozása; az egyéni boldogulás, előrejutás kapuinak eltorlaszolása, vagy az egyenlőtlen teherelosztás fenntartása közül egyik sem szolgálja sem a szervezet, sem az adott közösség, sem a feladat-végrehajtás érdekeit.*

## ÖSSZEGRZÉS

*A vezetőnek tevékenysége során számtalan tényező között kell egyensúlyt, harmóniát, arányosságot, igazságosságot,*

fokozatosságot, differenciáltságot biztosítania. Az általa irányított közösség értékrendjét, együttes véleményét, elképzelését alapvetően csak kivételes esetben hagyhatja figyelmen kívül. Azokban az esetekben, amikor önállóan, egyedül és gyorsan kell döntenie – mert olyan a döntési, intézkedési helyzet –, azt az állomány vélhetőleg megérti, érzi és egyetért. A rendőrségnek, az adott szervezetnek gyakran és azonnal kell reagálnia a hatáskörébe tartozó ügyekben, amely nem ad lehetőséget tanácskozásra, konzultációra, mert az intézkedéseket haladéktalanul el kell kezdeni. Az ilyen esetekben a vezető egyszemélyi felelőssége a feladat megszervezése és végrehajtása.

A helyes, az eredményre vezető, a közösség támogatását is bíró megoldások megtalálása a vezető által nem könnyű feladat – és nap mint nap érik ilyen kihívások. Minderre csak akkor van esélye, ha együtt él az állománnyal; ha ismeri a csapat belső életét, a csapatba tartozók kvalitásait, inspirációit, várható magatartását, munkakultúráját; a kohézió erejét; a feladatot és az adott és kezelendő helyzetet; az esetleges kockázatokat, várható veszélyeket; mindezek kezelési módját, továbbá számtalan ideillő tényezőt. Mindez csak akkor valósítható meg, ha a vezető minden részlet, minden adat, minden információ birtokában van a szervezettel, az emberekkel és a feladatokkal kapcsolatban. Ez pedig úgy teremthető meg, hogy a begyűjtött információkat, az észlelteket állandóan elemzi, értékeli, és a tapasztalatokat naponta beépíti vezetői tevékenységébe, adott esetben pedig azokból „hívja le” a leginkább adekvát megoldást. Ez teljes és egész embert kíván, akinek a munkaideje nem nyolc óra. A vezetési gyakorlatnak, tudásnak, tapasztalatnak, készségnek azonban van egy szintje, amire ha eljut a vezető, könnyebbé, biztonságosabbá válik magatartásában, döntéseiben. A vezető különleges felelőssége és feladata az újabbnál újabb jogszabályok mélyreható megismerése, az abból eredő feladatok meghatározása, ellenőrzése és az alkalmazáshoz szükséges helyes gyakorlat, valamint a feltételek (például e-learning elérése) kialakítása, megteremtése.

## IRODALOMJEGYZÉK

- BAKACSI Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- BERDE Cs. (2015): *A vezetés alapjai*. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- BERDE Cs. (2020): *A vezetői egyéniség*. In: Farkas J. – Haller J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. (2020). A hatékony közszolgálati szervezet. In: FARKAS J. - HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.
- HORVÁTH J. (2009): *Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról*. In: GAÁL Gy. – HAUZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. kötet. 21–31.*
- HORVÁTH J. – KOVÁCS G. (2016): *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Budapest.
- KLEIN S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest.
- PADÁNYI J. (2017): *Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember*. In: KOVÁCS G. (szerk.) *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 19–36.

# 8. A RENDŐRI SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS SPECIÁLIS KÉRDÉSEI

**Horváth József**

## BEVEZETÉS

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

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

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

## 8.1. A SZERVEZET, A VEZETŐ ÉS A MOTIVÁLÁS

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

*A jogszabályi, a szervezeti, a csoport (kollektíva) általi és a vezetői motivációt jellemeznie kell az átláthatóságnak, az érthetőségnek, az állandóságnak, a kiszámíthatóságnak, a munkaviszony egész folyamatát átfogó jellegnek, a har-*

*monizáltságnak, az igazságosságnak és a követhetőségnek.* A személyes motiválás alapja az őszinteség, a bizalom, a szervezeti és az egyéni érdekek kellő összhangja. Az említett négy motivációs területet tápláló forrásoknak és rendszereknek olyannyira kell stabilnak lenniük, hogy arra életutat, egzisztenciát lehessen építeni, amelynek anyagi oldala biztosítja a család eltartását, illetve szükségtelessé teszi a más forrásokból történő fizetéskiegészítést. Ezért alapvető, hogy a motívumok rendszere garantálja a szervezetben dolgozók jogi, morális, anyagi és egzisztenciális biztonságát. Természetesen ehhez az is hozzátartozik, hogy az adott személy maradéktalanul tegyen eleget a szervezet elvárásainak – ami nem azonos az egyes vezetői kívánságok teljesítésével –, valamint legyen fegyelmezett és példamutató. A szervezet és az adott vezető – ha kell – legyen képes megvédeni a munkatársait az egyes nemtelen támadásoktól, adott esetben más vezetők által tanúsított túlkapásoktól is. Az ilyen ügyet elbíró vezető legyen körültekintő és alapos a helyzet megítélésében. Ennek elmaradása súlyos bizalmi kérdéseket vethet fel, és a hibázó vezető szemében további inspirációt ad hasonló magatartások tanúsításához.

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

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

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

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

## 8.2. A VEZETŐVÁLTÁS ÉS A KOLLEKTÍVA ÖSSZEFÜGGÉSEI

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

A szervezet és a vezető kezdeti viszonya attól függően más és más, hogy a már huzamosabb ideje működő szervezetbe érkezik az új vezető, vagy a vezető a szervezettel együtt kezdi közös szervezeti életét. A korábbiaktól

részben eltérő a vezető feladata, ha különböző okoknál fogva a rábízott szervezet közösségét érintően új tevékenységi, irányítási rendet kell meghonosítania, és az ehhez illő szervezeti kultúra kialakítását kell szorgalmaznia. Ismét más a megoldások rendje, ha a szervezet és a vezető már együtt dolgozik, de a belső kultúrát befolyásoló mértékben kerül sor állományának cseréjére. Nemcsak a szervezetnek, de a vezetőnek is rendelkeznie kell megfelelő munka- és vezetői kultúrával.

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

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

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

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

### 8.2.1. Pályakezdők fogadása

A szervezeti kultúra „vizsgálója” és sarokeleme az új munkatársak fogadása, beilleszkedésük segítése. A pályakezdő munkatárs kollektívának történő bemutatása, bemutatkozása; a csapat előtti meghallgatása; elképzeléseinek megismerése, véleményezése; magatartásának, válaszainak, viselkedésének felmérése alapvető formák és módszerek. Minderre mind a kezdőnek, mind a kollektívának igénye van, főleg, ha a megismerkedésre csak rövid idő áll rendelkezésre. Nemcsak a kollektíva választ, hanem a kezdő jelölt is választhat szervezetet, csapatot, feladatot. Közös érdek az előzetes tájékozódás; egymás elsődleges megismerése; a felmerülő igények, feltételek, lehetőségek, követelmények felvázolása, elfogadása vagy elutasítása.

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

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

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

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

A vezető figyeljen a kezdő személyekre; szakítson időt arra, hogy hetente, kéthetente beszélgesse velük; tájékozódjon gondjaikról, problémáikról. Lehetőség szerint jelöljön ki olyan munkatársat, aki segít, aki adott esetben mentori feladatokat is képes ellátni. E kezdeti törődés, figyelmesség, kellő pályára állítás sok-sok kellemetlenségtől óvhatja meg a kollektívát, a vezetőt és magát az újként érkezőt is. E találkozások kiváló fórumai a szervezeti kultúraelemek ismertetésére, gyakorlatának bemutatására.

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

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

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

### 8.2.2. Más szervektől érkezők fogadása

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

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

### 8.2.3. Már működő szervezetbe érkező új vezető

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

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

*Választhatja „az új seprű jól seper”-mondás megvalósítását is.* De fel kell tenni a kérdést, kell-e seperni, illetve van-e mit seperni. Ha van, lehet-e finomabban kezelni a megoldandó kérdést. Kell-e mindent átalakítani, ha csak



igazításra van szükség? Kell-e új ruhát csináltatni, ha csak be kell venni a nadrág derékbőségéből? Talán nem. A vezető attól nem szűnik meg vezetőnek lenni, ha átvesz olyan vezetői megoldásokat, amelyek addig is eredményesen működtek. Éppen ellenkezőleg, magatartása megtisztelő lehet a kollektívával szemben, saját elfogadottságának esélye pedig megnő. A vezetőváltáshoz rendre kapcsolódó feszültségek, félelmek, aggályok kioltásával a biztonság korábbi szintjének meghagyásával időt nyer, és a munka nem sínyli meg a változást.

*A megalapozatlan csapkodás és az értelmetlen, kellően nem indokolható, csupán formális változtatások erőszakolása nem biztos, hogy eredményre vezetnek. A „jó katona”-effektus okán az állomány lehet, hogy engedelmeskedik, de emellett motiválhat a kollektíva zártságának erősítésére, a vezetőtől való elfordulásra, a távolság növelésére. Hasonló helyzetet szülhet a kapcsolati tőke érvényesítése és egyes személyek helyére úgynevezett bizalmas munkatársak telepítése. A kollektíva által nagyra becsült személyek eltávolítása, áthelyezése, helyükre gyengébb képességű személyek beállítása ugyancsak nem erősíti az új vezető iránti bizalmat.*

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

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

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

*A szervezeti kultúra tehát esetenként és helyenként még ma is lehet közös termék, ha az új szervezet létrehozásával együtt új vezető is kinevezésre kerül. Ebben az esetben mindenkinek felelőssége a közösség belső rendjének megteremtése. Lehet ebben is előjáró a vezető, ha vannak támogatói, ha vannak meggyőző érvei, ha a kommunikációja megteremti az eredményt, a sikert garantáló közös gondolkodás és cselekvés mezejét. Ez egy optimális helyzet. Az együttes akarat, az egymásrautaltság, a világos cél, továbbá a célra, feladatra való alkalmasság bizonyításának közös felelőssége lesz az a termék, amely alapjává és meghatározó tényezőjévé válik a később alakuló szervezeti kultúrának. A bizonyítás, a szervezet létrehozásának igazolása, hasznának prezentálása, életképességének vitat-*

hatatlanná tétele olyan kollektív munka gyümölcse, amely a közösség összetartó erejévé válik. *A siker, az „alkotás” öröme – mert egy szervezet létrehozása igenis „alkotás” – az alapítók győzelme és érdeme, valamint olyan szellemi és fizikai erőt adó motívum, amelyből a szervezetbe érkezők is energiát nyerhetnek.*

### 8.2.5. Új vezető kontra régi szervezeti kultúra

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

A vezető nagy valószínűséggel találkozhat ellenállással, más véleménnyel. A vezető részéről is fontos annak indokolása, hogy mi, miért nem jó, nem elfogadható, és hogy milyen eszközökkel és módszerekkel lehet mindezen változtatni. A megújult szervezeti kultúrának éppen az lesz a próbája, hogy a kommunikáció mennyire lesz részletes, tényfeltáró, alapos, őszinte és körültekintő, illetve mennyire fog támaszkodni a kollektíva véleményére, észrevételeire, javaslataira. A vezető ebben a helyzetben is mutasson körültekintést, adjon bizalmat, nyújtson segítséget az állomány arra érdemes tagjainak. A fegyelmezetlen, munkájukat nem teljesítőket megtűrését nem vállalhatja fel, mert a megmaradt értékek is veszélybe kerülhetnek, és ez aláásná saját vezetői tekintélyét. Számtalan erőfeszítést kell tennie a közös munka, az ellenőrzés, a meggyőzés, az érvelés, a személyes beszélgetések területén. Részévé kell válnia a közösségnek, amelynek pedig éreznie kell, hogy *a vezető a helyes, az elvárt és az elfogadható szakmai és emberi viszonyokat kívánja helyre állítani, és nemcsak a szervezet vagy a maga javára, hanem az egész kollektíva érdekében is cselekszik.* Ennek lépései: a fegyelem, az eredményes és pontos munka, egymás tisztelete és megbecsülése, az egymás közötti bizalmi viszonyok helyreállítása és megtartása. Ez az út vezethet el egy megújult szervezeti kultúrához.

### 8.2.6. Régi szervezet kontra új munkatársak

*A már korábban vázoltakhoz képest más a helyzet, ha a vezető és a szervezet régi, de a szervezetbe új személyek érkeznek. Az idő múlásával az élet és az idő rotálja a munkatársakat. E helyzetben a szervezeti kultúra belső rendjét a vezető és maradó munkatársai viszik tovább fátkyaként, melyet látva, lehet csatlakozni. Az ilyen helyzet a vezetőre és a kollégákra külön kötelezettséget ró a tekintetben, hogy további alkalmas, felkészült és a szervezeti kultúra*

értékeit megvalósító kollégákat válasszanak. Szükség van az elvárások megfogalmazására, valamint a személyek megismerésére, ellenőrzésére, a foglalkoztatás feltételeinek számbavételre. Körültekintő eljárásra van szükség, ha az állományon belül nagyobb hiánypótlására kerül sor. Az ilyen esetekben megfontolandó csupán a kezdők felvétele. Ez is járható út, de nem következmények nélküli. Így hosszabb a betanulási időszak, a meglévő munkatársakra nagyobb teher hárul, átmenetileg csökkenhet a munka mennyisége és színvonala, a vezetőnek pedig időt kell szakítania a mentori feladatok ellátására vagy az arra alkalmas személyek segítségül hívására, a tanításra, a beilleszkedés tudatos támogatására.

### 8.3. A RENDŐRI VEZETŐVEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK

*A vezetőnek a szervezeti kultúra tartalmát nemcsak kívülről, felülről jövő utasításokkal, hanem belülről is, példamutatással, cselekvéssel, ezenfelül meggyőző, értő szóval, empátiával, mindennapi emberi együttműködéssel kell kialakítania, fejlesztenie, megújítania. A kívülről való befolyásolás is lehetséges, de tartóssága kérdéses lehet.*

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

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

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

*A vezető kezdeményezze újabb szokások bevezetését, hagyományok teremtését, amelyek találkoznak a munkatársak elképzeléseivel, egyetértésével. Egy jól sikerült közös rendezvény élménye sok szervezeti ráncot képes elsimítani; lehetőséget ad egymás mélyebb megismerésére, barátságok kialakulására, az együvé tartozás érzésének táplálására. A vezető legyen képes arra is, amennyiben kell és szükséges, hogy állandó vezetői szerepéből kilépve egy legyen a munkatársak között, és neki is csupán egyetlen szavazata legyen. A vezető engedje, hogy a kollektíva kibontakoztassa szellemiségét; követhesse, érvényesíthesse saját pozitív, morális, szellemi, szakmai értékeit. Fontos, hogy a régi hagyományok, szokások fenntartása ne kerüljön veszélybe, ne érezhesse senki azt, hogy a múlt nem fontos és a régi dolgok már nem kelljenek. Az új a múltban gyökerezik, és a jövőnek ágyaz meg.*

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

*A vezető szorgalmazza a teammunkát, figyelje meg annak végrehajtását, az emberek egymásra hatásának mértékét, a közöttük alakuló kapcsolatokat. A teamtevékenység erősíti a „mi”-tudatot és a kollektizmust. A verseny, a versenyszellem egy határon túl elvezet az „én”-szemlélethez, az individualizmushoz. Ha, és amennyiben lehetőség van rá, időnként célszerű olyan feladatokat is kijelölni, amely az egész csapat együttes munkáját igényli és feltételezi. A közös munka, közös tevékenység és közös felelősség út a csapat fejlődéséhez, alakításához. A vezető előlegezze meg a bizalmat a kollégáinak, cserébe bizalmat adnak az emberek. Akiról utóbb kiderül, hogy méltatlan a bizalomra, vagy azzal tudatosan visszaél, annál meg kell keresni a helyes útra terelését vagy az eltávolítását szolgáló megoldást.*

*A feladat, a siker, a helyes megoldások megtalálása, a fizikai, a szellemi, az emberségbeli vizsgák sorozata csiszolják össze leginkább a „csapatot”. Az élet által feldobott tesztek összefogást, együttműködést, egymásra támaszkodást, észszerű kockázatvállalást, közös felelősséget teremtenek, amelyek mindegyike a közösség tartópillérévé válik. Kiváló erőpróbák ezek, amelyek valódi tartalommal töltik meg a bizalmat, az egymás védelme, a bajtársiasság, a felelősségteljes munka, a hibát kiiktató tevékenység kosarait. E láthatatlan, de belülről érezhető szellemi, erkölcsi, szakmai élmény önmagában siker, és a csapat „kovásza” is egyben.*

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

*A vezető a kollektíva bevonásával, ha módja és lehetősége van rá, hozzon létre új, szokássá, visszatérő és lassan hagyományvá váló közösségi eseményeket, rendezvényeket. Az új szokás kialakításában részt vevők e közösségi cselekvést minden bizonnyal magukénak fogják érezni, örömmel csatlakoznak; megtöltik tartalommal, ötlettel, számukra igényelt mozzanatokkal. E közös tulajdon, mint közös „gyermek”, kedvessé válhat, mindenki szeretné gondozni, nevelni. Lehet ez bármilyen közös rendezvény vagy karitatív jellegű cselekedet, lehet kulturális, szakmai és egyéb megmozdulás egyaránt.*

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

*A rendőrség szervezete, szervezeti kultúrája, annak „élete” sajátos. A rendőrség létrehívását szolgáló csoport, társadalmi, régió szintű igények száma és okai nemhogy csökkennének, de még gyarapodnak is. A biztonság megteremtésében, fenntartásában egyre több feladat hárul a rendőri szervekre; ennek okán a rendőrség feladatainak bővítése mellett egyre markánsabb jogokkal rendelkezik. A XXI. század további kihívások elé állította a nemzeti rendőrségeket, így hazánkét is.*

A számtalan feladat és tevékenységi terület mellett, és ellenére, jól megkülönböztethetőek azok az ismérvek, amelyek egyes területeken sajátos munka- és szervezeti kultúrát tesznek nélkülözhetetlenné, és amelyekhez más-más vezetési beavatkozás illeszkedik.

A rendőri szervekkel és azok állományaival szemben állított elvárások, követelmények felvetik az állománnyal való behatóbb foglalkozás tudatos érvényesítését. Mindezek megvalósítása teszi indokolttá a szervezeti kultúra különböző megvalósulási elemeinek vizsgálatát, állapotának megismerését, és indokolt esetekben a megfelelő intézkedések megtételét.

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

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

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

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

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

Az új rendőri generációk jelentős része tájékozott, olvasott, kellően informált, továbbá gyors elemzésre, szintetizálásra is képes. Mindez rendkívüli módon élesíti látásmódjukat és megalapozza ítéleteiket. Számolni kell a bejövő állomány tekintetében a felnőtt, intellektuálisan érett munkavállalók táborával is, akiket a tudatosság vezérel, és kíváncsiak a tevékenység okaira, a miértekre. *Ők azok, akik a szervezetre, a tevékenységre frissen rátekintve előállhatnak megszívlelendő eredeti ötletekkel, javaslatokkal.* Ezek kimondását nem szabad csak kritikaként felfogni, hanem gondos elemzéssel át kell tekinteni, hogy mi az, amit abból hasznosítani lehet azonnal vagy a jövőben. Az eredeti ötletekkel inkább a kívülről érkezők állnak elő, míg a már szervezetben élők, a megszokások, a rutinok művelői ritkábban képesek a szervezetet külső és kritikus szemmel nézni és új megoldásokat keresni.

A fiatalok, az új munkatársak a rendszerbe kerülve rendre tanulmányozzák a környezetet, a kollégákat, nem utolsósorban pedig a vezetőt és annak minden rezdülését. Keresik a példaképet, keresik a szakmai biztos pontokat; keresik a hatékony, eredményes megoldásokat; jók akarnak lenni, előre akarnak jutni, be akarnak illeszkedni. *Mindezek okán a vezető az, akire felnéznek, akitől a segítséget várják. A vezető itt nem hibázhat; a bejövők feltétlen bizalommal*

vannak iránta, hisznek benne, mert számukra nyilvánvaló, hogy nem véletlenül ő a vezető. A hozott ideák, elképzelések, tervek, szándékok, lelkesedés, a megfelelni akarás mind-mind őszinte, felkarolni való. Ha a vezető ezt elmulasztja, akkor nem fordít elég figyelmet a kezdők pályára állítására, a helyes és követendő értékek, szokások átadására, a szakmai munka rejtelmeibe történő bevezetésre, és azt más fogja helyette elvégezni, „nem szerez piros pontot”. Ha a szervezetre friss szemmel tekintő egyén az elképzeléseivel ellentétes és nemkívánatos körülményeket észlel, lelkesedése csökken. A látható, érzékelhető vezetői hibák az ő tudatában többszörösére transzformálódnak.

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

*A vezető akkor tesz helyesen, ha felkarolja a tehetségeseket, és segíti őket a tudás, az ismeretszerzés során; ha egyéni szakmai útjukat; ha megérti az idősebbek időnkénti fáradtságát, és törődik azzal, hogy kapjanak a koruknak jobban megfelelő munkát; ha a másokat segítő munkatársakat bátorítja, például állítja és elismeri munkájukat.* Így lehet kerek egész egy közösség, így találja meg mindenki megérdemelt helyét, szerepét; így válhat a munka, a feladat, elviselhetőbbé, könnyebbé, élményszerűvé, amikor a fáradtságot, a rossz érzéseket, a fásultságot elüzi a siker, a közösség együttes ereje és az a feltétlen bizalom, ami önbizalmat ad, és spontán eligazítással szolgál a szolgálatba lépőnek. *Ez a belső szakmai, emberi érzés és tudat, az önirányítás, az önvezérlés megnyilvánulása az, ami a munkát hivatássá, a feladatot küldetésé, a vezetőt és beosztottat egyaránt munkatárssá, az utasítást, a parancsot partnerséggé, együttműködéssé, közös tevékenységgé minősíti.*

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

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

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

*A vezetői munka középpontjába kell emelni a sikerhez vezető út kijelölését. A siker a munka olyan szellemi ópiuma, ami energiát, lendületet, élményt ad és átsegít egyes holtponthoz, kevésbé kezelhető időszakokon.* A siker, a közös siker a legnagyobb és egyben kevésbé látható kovácmester a kollektíva életében. E közös és eredményes tevékenység az igazi kovász, egyben gyógyír a fáradtságot, az enerváltságot, a stresszt és a rosszkedvet ellen.

*A vezető éljen a csoportmunka nyújtotta előnyökkel.* Erre különösen szükség lehet az új kollégák betanítása során, az egy embert meghaladó feladatok teljesítésekor, a munkatársak közös tapasztalatainak kialakításában, illetve

tudásuk egy szintre hozásában. A közös munka összecsiszolja az abban résztvevőket; lehetővé teszi, hogy mindenki az általa legjobban végzett munkával járuljon hozzá a csapat eredményeihez, és legyen módja eltanulni a mások által már alkalmazott munkamódszereket, fogásokat. A teammunka jó lehetőség a csapattevékenység megismerésére, a vezetési részfeladatokra alkalmas személyek kiszűrésére, felkarolására, támogatására.

*A vezetési stílus, a vezetői fogások sokfélék lehetnek.* Ehelyütt a stílusok taglalása talán mellőzhető, hiszen egyre gyakrabban igazolódik az a tétel, mely szerint nem létezik mindenre és mindenkor azonos és hatékony stílus. A megválasztott lehetőségnek, stílusnak figyelembe kell vennie a célt, a feladatokat; az embereket és felkészültségüket; a feltételeket és a rendelkezésre álló időt; a súlypontokat és a kialakított prioritásokat. Nem árt számolni a szervezet szokásaival, addigi beidegződéseivel, belső szabályaival, az állomány korösszetételével, tapasztalataival.

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

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

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

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

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

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

*A bürokrácia mennyisége és megkövetelt minősége szinte fojtogató; jelentősen csökkenti az érdemi tevékenységre fordítható időt, a formai kényszerek pedig egyre inkább felülírják a munka tartalmi elvárásait. Ez nem rendőrség-specifikus jelenség, a közigazgatás más területeit is érinti. Az adminisztráción belül azonban megkülönböztethetők szükséges és vagylagos tevékenységek, jogszabályok által kötelezően előírtak, valamint a szervezeti fejlődés következtében erre rakódó, részben a szervezeti döntésen alapuló írásos feladatok. Az elsődleges és megkerülhetetlen adminisztráció mellett keresni kell a másodlagos adminisztráció visszaszorításának lehetőségeit. Mindez segíthet abban, hogy a tartalmi tevékenység megérdemelt prioritása helyére kerüljön. Az adminisztráció egy része fékezi, lassítja az érdemi munkát; időigényes, egyes esetekben jelentős erőket köt le mind a munkatársakat, mind a vezetőket érintően. A vezető szerepe jelentős abban, hogy e kötelezettségeket ne gyarapítsa, hanem keresse az egyszerűsítés lehetőségét, és tegyen intézkedéseket az elviselhető arányok betartására. Az e téren mutatkozó fejlődés vélhetőleg visszafordíthatatlan, de az újabb és újabb programok harmonizálásával, az adatok transzformálásának, átadásának erősítésével, illetve speciális adminisztrációs rendszerek létrehozásával vélhetőleg sikeres lehet e kötelezettségek teljesítésének könnyítése.*

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

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

*A vezetés nemcsak az emberek tömeges irányításáról, hanem a kollektíva egyes tagjainak személyre szabott meggyőzéséről, befolyásolásáról, tevékenységének inspirálásáról is szól. Az utasítások, parancsok ritkábban veszik figyelembe az egyént, ezért a szituációhoz, a feladathoz, annak céljaihoz, a személy felkészültségéhez is igazítani kell a vezetői eszköz és módszertárat.*

*A vezető óvakodjon attól, hogy munkakörön túli feladatokat követeljen, kényszerítsen ki, várjon el, netán – viszatérően – személyének kiszolgálását jelentő feladatokat határozzon meg. Ennek következtében az érintett elmarad a saját feladataival, majd pedig a vezető ezért kéri számon. Különösen nehéz olyan munkakörbe nem tartozó feladatokat végrehajtani, amelyre az adott személynek nincs képzettsége, képessége, és még csak segítséget sem*



kap annak végrehajtásához. Természetesen egy-egy esetben megoldhatóak ezek a helyzetek, de ebből a vezető nem csinálhat rendszert. Ha az új feladatokra nincs megfelelő ember, akkor arra szerencsésebb új státuszt kialakítani és betölteni felkészült munkatárssal. Mindez a munkaszervezés része, és annak következetes, visszatérő ellenőrzése, hogy a szervezet feladatait pontosan lefedik-e a munkaköri leírások, és ezenfelül olyan személyek töltik-e be azokat, akik maradéktalanul alkalmasak rá.

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

*A vezető egyik alapvető feladata a fegyelem fenntartása.* A vezető ezzel kapcsolatos teendőit normák szabályozzák. A fegyelem fenntartása óhatatlanul hozzátartozik a szervezethez, a feladathoz, valamint a szervezeti, közösségi rendhez. A vezetőnek van lehetősége differenciálni, fokozatosságot tartani. Mérlegelnie kell a fegyelemsértés összes körülményét, és azok alapján kell a döntését meghoznia. A mérleg serpenyőibe el kell helyezni a közösség érdekeit, az egyén szerepét, a fegyelemsértés súlyát, az azt elkövető egyén addig tanúsított magatartását, eredményeit, és még sok minden mást. Ami elintézhető szóban egy beszélgetéssel azt azzal kell lezárni. A fenyegetések száma nem biztos, hogy az állomány alkalmasságának vagy alkalmatlanságának a tükré. A vezető e körben lehetőleg tartózkodjon a kivételezéstől, vagy ha úgy gondolja, hogy annak megfelelő erkölcsi, emberi vagy egyéb okai vannak, azt legyen képes megindokolni.

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

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

*A parancsok, utasítások szüntelen hangoztatása devalválja azok tartalmát, egy idő után súlyát veszti, és akkor nem fog igazán működni, amikor valóban ezen eszközök és módszerek kellenek a tevékenység irányításához.* Ezért

az ilyen eszközökkel és módszerekkel azokban a szituációkban, helyzetekben éljen, amikor annak eljön a helye, ideje, és a végrehajtás azt indokolja. Tévedés ne essék, ez nem szolgálhat alapul a szigorúbb formák alkalmazásának hanyagolásához, csupán arra int, hogy azokat a feladathoz kell igazítani.

*A vezetőnek jól kell gazdálkodnia a humán erőforrással, nem pazarolhatja az emberek idejét, energiáit.* Bizonyos szervezeteknél elengedhetetlen a tartalékképzés, továbbá biztosítani kell a váltást, a pihenőidőt, a regenerálódást. A munkatársak munkájára holnap és holnapután is szükség lesz. A kifáradt állomány érzéketlenné válik, gyakrabban hibázik, türelme hamarabb elkopik, hajlamosabb a szabályok figyelmen kívül hagyására. Mindez nem biztos, hogy javadalmazással kezelhető. Ezért szükséges és fontos, hogy a vezető kiemelt figyelmet szenteljen embereire.

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

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

## ÖSSZEGRÉS

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

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

*Ahhoz, hogy mindez valóság legyen, szükség van a belső viszonyok őszinte, rendszeres, kendőzetlen megismerésére. Elengedhetetlen valamennyi érintett személy jobbító szándékú részvétele, együttműködése. Megkerülhetetlen a válto-*

*zások figyelembevétele, az ahhoz való alkalmazkodási kultúra javítása, az állomány felkészültségének növelése, ismereteinek állandó bővítése. Egyre nő azok tábora, akik érzik, értik a téma fontosságát, ismerik saját vezetői létük megkerülhetetlen alapjait, és e felismerés alkalmat ad számukra, hogy egyre felkészültebben, körültekintőbben végezzék vezetői munkájukat, a szervezet, a munkatársak, és nem utolsó sorban az állampolgárok javát szolgálva.*

# 9. SPECIFIKUS STRESSZOROK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA

**Borbély Zsuzsanna**

## BEVEZETÉS

LEVI és LEVI (2000) megfogalmazása értelmében a munkahelyi stressz emocionális, kognitív, viselkedéses és fiziológiai reakció a munka, a munkahelyi környezet, munkaszervezet ártalmas és kellemetlen aspektusaira, amely megemelkedő arousalszinttel, distressz érzésével és a „nem tudok vele megküzdeni” érzésével jellemezhető állapot. Felmerülhet a kérdés, hogy mindezek fényében mi minden lehet a munkahelyi stressz forrása. A *Karasek* által megfogalmazott The Job Demand-Control-Support (vagyis: megterhelés-kontroll-támogatás) modell alapján (BICKFORD 2005; KLEIN – KLEIN 2006):

- A szervezetből érkező stresszforrások:
  - *a munka*: túl sok/túl kevés munkaterhelés; sürgető; rossz fizikai körülmények; izoláció (FARKAS 2020);
  - *a szerep*: konfliktusos, kétértelmű; felelősség emberekért;
  - *karrier*: túl gyors/túl lassú; bizonytalan; gátolt ambíciók, elégedettség a munkával;
  - *szervezeti kultúra*: a viselkedés korlátozása; értelmetlen szabályok; rideg légkör, vezetési stílus (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018);
  - *emberi kapcsolatok*: rossz kapcsolat a főnökkel, kollégákkal, beosztottakkal (FARKAS 2018).
- Az egyén:
  - *személyisége* (Farkas – Borbély 2018);
  - *motivációja*;
  - *viszonya a változáshoz*.
- A külvilágból eredő stresszforrások:
  - *érdekellentétek*: a szervezet és az egyén érdekei, illetve a szervezet és az egyén saját elvárásai között (PADÁNYI 2019).

Az Egészségügyi Világszervezet égisze alatt megjelent, a munkavállalók egészségét védő kiadványsorozat egyik kötetében LEKA, GRIFFITH és COX (2004) összegyűjtötték a munkahelyi stressz egyénre és a szervezetre (munkahelyre) gyakorolt hatásait, ezt foglalja össze a 2. táblázat. Fontos megemlíteni azt is, hogy a túlzott munkahelyi stressz kiegészéshez is vezethet (Schaufeli – Greenglass 2001; McCarty ET AL. 2007; HAJDUSKA 2012).

A munkahelyi stressz hatása	
az egyénre	a szervezetre
<p>növekvő szomorúság és ingerlékenység képtelenség a relaxációra vagy a koncentrációra nehézség a logikus gondolkodásban és a döntéshozatalban (FARKAS 2016) a munka élvezetének és a munka iránt érzett elkötelezettség csökkenése fáradtság, depresszió, szorongás alvási nehézségek súlyos fizikai problémák megtapasztalása (szívproblémák, emésztőrendszer betegségei, vérnyomás emelkedése, fejfájás, vázizomrendszer problémái)</p>	<p>növekvő hiányzások elkötelezettség a munka iránt csökken a munkaerő elvándorlásának növekedése teljesítmény és produktivitás szintje csökken nem biztonságos munkamódszerek és balesetek arányának növekedése az ügyfelek panaszainak növekvő aránya a toborzási tevékenység sérülései, hátrányt szenvedése növekszik a dolgozók törvényes panaszaira való reagálási kötelezettség a szervezet imázsa sérül mind a dolgozók, mind a kívüllág körében</p>

**2. táblázat. A munkahelyi stressz hatásai**

*Forrás: LEKA et al. (2004) nyomán saját szerkesztés.*

A szervezeti kultúra azon a ponton kapcsolódik a munkahelyi stressz kérdéséhez, amelyik kulcsfontosságúnak számít abból a szempontból, hogy az adott szervezet hogyan küzd meg, hogyan viszonyul a munkahelyi stressz kérdéshez (FARKAS 2014). Mindez nem meglepő, ha belegondolunk, hogy a szervezeti kultúra az állománytagok hiedelmeiből, attitűdjeiből tevődik össze mind a szervezettel, mind egymással kapcsolatosan (FARKAS – SALLAI – KRAUZER 2020). Vagyis hatással van arra, hogy mit értékelünk stresszornak, mit egészségügyi problémának s hogy milyen gyakran számolunk be róla (LEKA ET AL. 2004; FARKAS – KRAUZER 2020).

## A RENDŐRI MUNKA ÉS A STRESSZ

A rendőrség a munkahelyi stressz kérdését tekintve sajátos jellemzőkkel bír. Olyannyira, hogy már az 1980-as években végzett kutatásokban a Cooper-féle foglalkozásistressz skálát használva az az eredmény született, hogy szinte minden rendvédelmi szerv az átlagosnál magasabb stresszértékkel bír, s a rendőrség még ezek közül is kiemelkedik az összesítésben elért második helyével (ATKINSON et al. 1999). Szintén a rendőri munka más foglalkozásokhoz képesti stresszes voltáról számol be Johnson és munkatársainak 2005-ös kutatása is.

Azt a kérdéskört, hogy pontosan mi is számít stresszornak a rendőri munkában, az elmúlt 30 évben rengeteg kutatás keretében próbálták feltárni a világ számos országának rendőri szerveit vizsgálva – ezen kutatások főbb irányvonalairól és eredményeiről készített 2014-ben egy áttekintést NIKAM és SHAIKH. Az így talált legfőbb stresszforrásokat, stresszválaszokat, a munkahelyi stressz jeleit, illetve a stressz következtében megnövekedő kockázató betegségeket foglalja össze a 3. táblázat.

Stresszforrások	Stresszválaszok
túlterheltség létszámcsökkentés elégtelen források konzultáció hiánya unalmas adminisztráció anyagi nehézségek szervezeti struktúra munkahelyi légkör nem támogatott távozások munka/feladat konfliktusa hosszú munkaidő politikai nyomás a családi élet háttérbe szorítása zavargások kezelése erőszakos letartóztatás rendőri temetés	alacsony teljesítmény depresszió; öngyilkossági gondolatok és tervek sírás, ingerlékenység, türelmetlenség kínzó emésztési problémák és gyomorégés szerabúzus vagy megnövekedett alkoholfogyasztás magnövekedett betegsábadtságok házassági problémák túl sok vagy túl kevés alvás, rémálmok szexuális vágy csökkenése a társas tevékenységek iránti igény csökkenése, izoláció változások a testsúlyban vagy étvágyban
Stressz jelei a munkahelyen	Magnövekedett betegségkockázat
késések növekedése hamarabbi hazatávózás eltúlzott munkaidő hiányzások társas érintkezések lecsökkentése gyakoribb hibázás határidők, időpontok elfelejtése hosszú ebédszünetek növekvő dohányzás és alkoholfogyasztás időmenedzsment nehézsége magnövekvő balesetek konfliktus a kollégákkal	magas vérnyomás szívproblémák álmatlanság öngyilkosság PTSD depresszió szorongásos zavarok fertőzések az immunrendszer diszfunkciói okán pánikroham

3. táblázat. A rendőri munka és a stressz

Forrás: NIKAM – SHAIKH (2014) nyomán saját szerkesztés.

A hazai helyzetet illetően kimagasló MALÉT-SZABÓ Erika r. alezredes asszony a Magyar Rendőrség munkahelyi stresszének kérdéskörével foglalkozó kutatási tevékenysége (SZABÓ – RIGÓ 2005; SZABÓ 2009; MALÉT-SZABÓ – SZATMÁRI 2012). Az ő tevékenységének hatására Tegye Andrea kolléganóm is hasonló kérdéskört vizsgált tanácsadó szakpszichológusi szakdolgozatában (FRIDRICH 2015).

A rendőri munkavégzés pszichoszociális kockázati tényezőinek 2008-ban készült reprezentatív felméréséről készült jelentés – amelynek eredményeit SZABÓ ismerteti disszertációjában (2009) – értelmében a következő tényezők számítottak megterhelőnek az állomány körében:

- *a feladattal kapcsolatos stresszorok tekintetében:* a terhelés kapcsán a nem egyenletes munkaterhelés emelkedett ki, a munkafeltételek közül pedig a munkavégzés folyamatának kevésbé befolyásolható volta, továbbá az átszervezések következtében a munkában történő változások, a gyors technológiai változásokkal történő lépéstartás, ezenfelül az időkényszer alatt végzett munka, a döntéseket megalapozó szabályok bonyolultsága, a döntési helyzetek mindig új és új volta (nincs két teljesen egyforma intézkedés), valamint a munkafeladatból eredő másokkal (állampolgárokkal) való gyakori konfliktusok;
- *a munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok* (szélsőséges fizikai, természeti és emberi körülmények);
- *a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok terén:*
  - *egyéni szinten:* szerepkonfliktusok a rendőri szerepet illetően; nagy felelősség emberekért és anyagi javakért; nem megfelelő karrierfejlődés;

- *csoportos szinten*: fokozott egymásrautaltságból eredő konfliktusok;
- *szervezeti szinten*: hierarchikus, tekintélyelvű, félkatonai szervezet; különbségek a fizetések megítélésében;
- *szervezeten kívüli stresszorok*: alacsony anyagi és erkölcsi megbecsültség, olykor a családi élet és az előre nem mindig kiszámítható szolgálatok összeegyeztethetőségének problémái; az egyre gyakoribb, költözést igénylő szolgálati helyre helyezés.

Mindezekon túl a magyar rendőröket érő munkahelyi stressz terén elmondható, hogy legkevésbé az anyagi és erkölcsi megítélésükkel elégedettek. A tiszti és tiszthelyettesi állomány számára más tényezők jelentik a legnagyobb megterhelést. Rosszabb helyzetben vannak a tartós párkapcsolatban élők (különösen, ha tiszthelyettesek), a szervezetnél eltöltött évek számával pedig növekszik a stresszterheltség (leginkább a 14–17. év között), amelyet enyhén csökkenő tendencia követ. A tiszthelyettesi állomány esetében az évek előrehaladtával csökken az aktivitás, a munkamotiváció, és növekszik az egészségügyi panaszok száma, illetve a különböző szakterületeken dolgozók stresszterheltségi profilja eltér egymástól (SZABÓ 2009; FRIDRICH 2015).

A kutatási eredmények tükrében a fiatalabb rendőröket illetően meglehetősen vegyes képet láthatunk a munkahelyi stressz és mentális egészség kérdéskörei kapcsán: fiatal rendőrök rosszabb mentális egészségi állapottal bírnak, mint az idősebb rendőrök (KOHLI – BAJPAI 2006; WILLIAMS et al. 2010; HUSEIN 2014), illetve stresszesebbnek élik meg munkájukat (JOHNSON et al. 2005). Ugyanakkor arra vonatkozóan is találunk eredményeket, hogy a pályakezdő rendőrök az átlagpopulációhoz képest jobb mentális egészségi állapottal rendelkeznek (GHAZINOUR et al. 2009) és kevésbé stresszesek, mint a régóta rendőri pályán levők (VIOLANTI 1983; SZABÓ 2009).

## 9.1. EGÉSZSÉGMAGATARTÁSI SZOKÁSOK A RENDŐRÖK KÖRÉBEN

A rendőrök egészségmagatartási szokásaira vonatkozóan átfogó kutatás hazánkban még nem készült, ugyanakkor a külföldi szakirodalomban is jellemzően csak néhány területet lefedő kutatás zajlott – általában valamilyen más pszichológiai kérdéskörhöz kapcsolódóan.

A testedzés tekintetében valószínűleg meghatározó tényező, hogy a jelenleg (2018 tavaszán) érvényben levő 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet értelmében az éves fizikai felmérésen minden hivatásos állományú személynek részt kell vennie, s az életkora és neme szerint meghatározott fizikai feltételeknek meg kell felelnie, hogy a következő egyéves időtartamban fizikálisan alkalmasnak minősüljön a hivatásos szolgálat ellátására.

A teljesítményfokozók, táplálékkiegészítők használatának gyakoriságát vizsgáló kutatás rendőrökre vonatkozólag tudomásom szerint nem készült. A téma azért került bevonásra a vizsgálatomba, mert több fronton és hamar megtapasztaltam, hogy a rendőrtanulók körében meglehetősen elterjedt ezen szerek használata: valós erőnléti állapotuk nem igazán tükrözi azt, amit szemmel látható – és egészségtelenül rövid idő alatt kifejlődött – izmaiktól elvárnánk. Mindemellett gyakran – alapvetően informális keretek közt – beismerik, hogy mindenféle „porokat” szednek, mert az edzőteremben ezt látták, s társaik ezt ajánlották nekik.

A dohányzás esetében a dohányosok aránya talán valamelyest magasabb lehet az átlagpopulációhoz mérten a rendőrök körében, mint ahogyan az alkoholfogyasztás mértéke is – legalábbis amerikai kutatások egyértelműen ilyen jellegű tendenciákról számolnak be (SMITH et al. 2005).

## 9.2. EGY KUTATÁS RÉSZEREDMÉNYEI

2015. augusztus végén a migrációs válság okán nagyon gyorsan kerültek próbaidős állományba kinevezésre az ország rendészeti szakközépiskoláinak első évét befejezett tanulói. Az újonnan megalakult határvadász századok tagjaiként határ menti feladatellátás volt a fő feladatuk. Emellett kellett az iskolai tanulmányaikat is befejezniük, s szakmai vizsgát tenniük. Esetükben a szemeszterek tervezett volta és annak végrehajtása meglehetősen eltért a megszokottól. A tanév folyamán számos változás történt az iskolai oktatás ütemezését illetően a 2016. májusi–júniusi időszakban végrehajtott szakmai vizsga megtétele előtt (például vezénylések). Körükben készítettem egy vizsgálatot a stressz, kiegészítés, egészségmagatartási szokások és mentális egészség kapcsolatára vonatkozóan. Az alábbiakban – a területi korlátok miatt – a munkahelyi stressz és egészségmagatartási szokások kapcsolatát érintő eredményeket ismertetem röviden.

### 9.2.1. A vizsgálati minta és adatfelvétel

A vizsgálati mintát a 2016. május–júniusban iskolánkban szakmai vizsgát tett, másodéves, próbaidős rendőr tiszt-helyettes állomány tagjai képezték, vagyis a minta homogénnek tekinthető. A vizsgálatban való részvétel önkéntes alapon, anonim módon zajlott. Összesen 145 fő vállalkozott a kérdőívcsomag kitöltésére a 158 végzősből: közülük összesen 121 fő töltötte azt ki hiánytalanul, és további 17 fő esetében volt – az elemzés szempontjából – részben hasznosítható a leadott kérdéssor kitöltöttségi szintje. A kérdőívcsomag felvételére csoportos formában került sor.

A mintában szereplők átlagéletkora  $21,67 \pm 2,27$  év (a legfiatalabb válaszadó 20, a legidősebb 34 éves) volt. A nemi eloszlás tekintetében a válaszadók 39,1%-a nő (54 fő), 60,9%-a férfi (84 fő) volt. Ez jelentősen eltér a Rendőrség állományának nemi megoszlásától, tekintve, hogy a Rendőrség hivatásos állományára alapvetően erős férfiféltetés jellemző, ugyanakkor alátámasztja azt a megfigyelést, hogy a rendőri pályát egyre több nő választja (FÖLDESI 2013).

### 9.2.2. Mérőeszközök

Vizsgálatomban többek közt a Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőívét (továbbiakban: RMSK; részletesen: SZABÓ 2009) használtam. A kérdőív által lefedett területek: a munkahellyel kapcsolatos események, a munkaterhelés, valamint egyéni, személyes tényezők (mint például az egészségi állapot, az elégedettség, stresszoldás), illetve munkahelyi stresszindex.

Az egészségmagatartási és -károsító szokásokat vizsgáló kérdéssor 3 területet fedett le:

- testedzés gyakorisága, intenzitása, időtartama, teljesítményfokozók és táplálékkiegészítők használata;
- dohányzási szokások: dohányzási státusz, naponta elszívott cigaretta mennyisége (intenzitás), leszokás kérdésehez való viszonyulás, Wisconsin Inventory of Smoking Dependence and Motives (röviden: WISDM-37) kérdőív a dohányzási motivációk mérésére (SMITH ET AL. 2010; VAJER ET AL. 2011);
- alkoholfogyasztás gyakorisága, intenzitása, körülményei.



Mindezek mellett az egészséges életmóddal kapcsolatos motivációs bázis is felmérésre került az Egészségorientációs Kérdőív (Health Orientation Scale, röviden: HOS) használatával (SNELL 1991). A validált kérdőívek megbízhatósági mutatója a vizsgálatban megfelelőnek bizonyult.

### 9.2.3. *Eredmények*

#### **A munkahelyi stressz a próbaidős tiszthelyettes állomány körében**

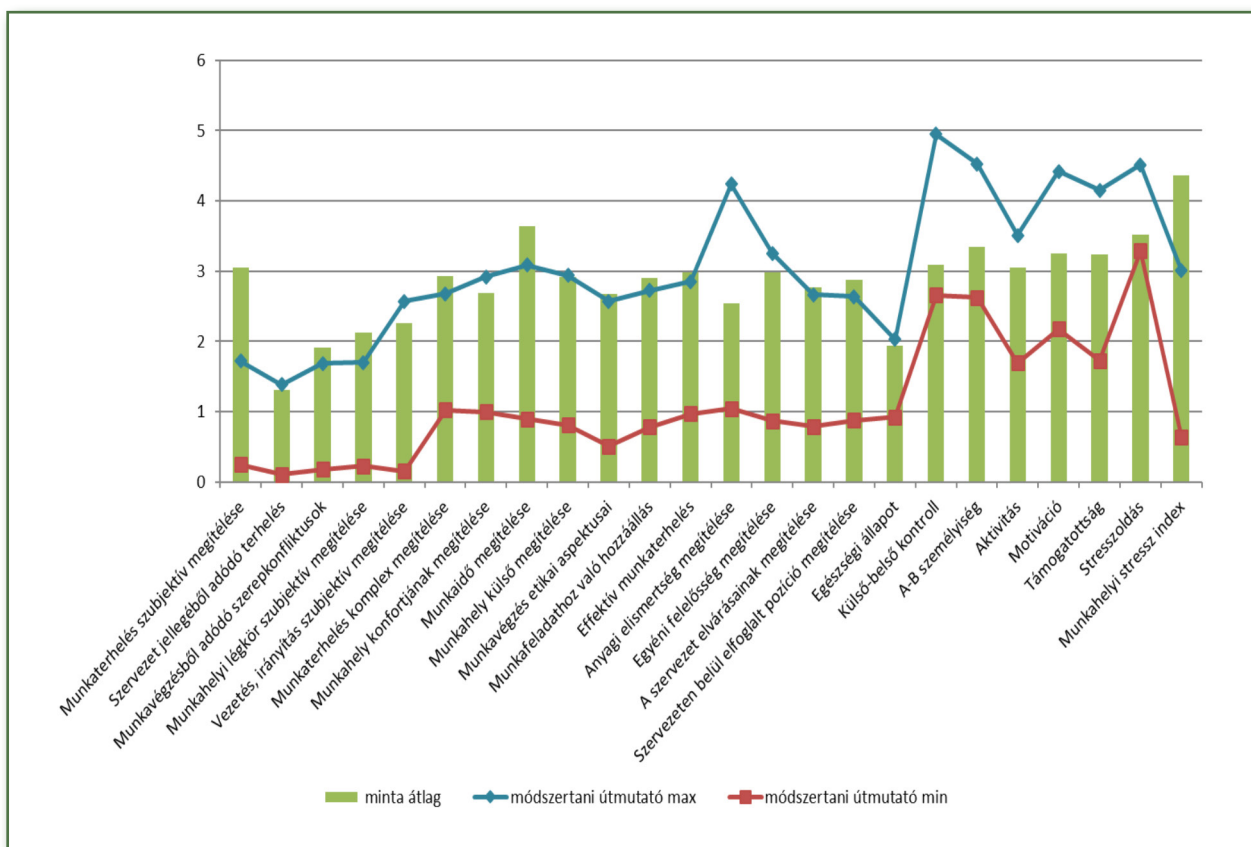
Az RMSK esetében a mintában kapott eredményeket a DR. SIPOS Edina r. o. alezredes és DR. CSATAI Tamás ny. r. o. ezredek által 102/6/2015.eü. számon jóváhagyott, 2015. február 2-án kiadott, és 2015. február 3-tól 2016. szeptember 14-ig érvényes<sup>16</sup>, „MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ – A Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja” (továbbiakban: protokoll) meghatározott átlagövezzel összehasonlítva (lásd 9.1. ábra) összesen 11 skála esetében mutatta, hogy a mintában tapasztalt skálaátlagérték magasabb, mint a protokoll által meghatározott átlagövezzet.

Az érintett skálák a következők:

- munkaterhelés szubjektív megítélése;
- munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok;
- munkahelyi légkör szubjektív megítélése;
- munkaterhelés komplex megítélése;
- munkaidő megítélése;
- munkavégzés etikai aspektusai;
- munkafeladathoz való hozzáállás;
- effektív munkaterhelés;
- a szervezet elvárásainak megítélése;
- a szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése;
- munkahelyi stresszindex.

Mindezen skálák esetében a megemelkedett átlagérték azt jelzi, hogy ezeket a területeket érzékelték problémásabbnak a mintavételi eljárásban szereplők az országos átlaghoz képest. S, hogy mindez mivel magyarázható? Véleményem szerint a válasz korántsem egyszerű: nem hagyhatjuk figyelmen kívül a vizsgálati minta életkori sajátosságait, a velük folytatott munkám során szerzett tapasztalataimat, valamint a képzésük idején bekövetkezett események láncolatát 2015. augusztus 25-e és 2016. június 18-a között, továbbá az ennek következtében megvalósult, rendkívül gyors, nagy horderejű szervezeti változásokat, valamint ezen változások kifelé történő kommunikációját sem (BORBÉLY – FARKAS – TÖZSÉR 2017; HALMOS 2015; DULL 2015).

<sup>16</sup> Vizsgálatom eredményei kapcsán azért a protokoll korábban érvényes változata szerepel viszonyítási alapként, mert a kutatás idején még ez volt érvényben.



**6. ábra. A Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz Kérdőív skáláinak átlageredményei a Módszertani útmutatóban meghatározott értékekhez képest**

Forrás: SZELES 2016.

A mintát illetően az életkori sajátosságok tekintetében elmondható, hogy a tanulói állomány korosztálya még alapvetően a serdülőkor végén, a fiatal felnőttkor elején jár. Sajátos életfeladataik közt elsősorban a párválasztás, továbbá a megfelelő munka és munkahely megtalálása áll, így sokkal rugalmasabbak. A vizsgált minta életkorának átlaga 4-5 évvel haladja meg a tanulói állomány életkori átlagát, így esetükben már sokkal inkább a családalapítás, a kisgyermek nevelése kerülhet előtérbe (HAJDUSKA 2012).

Emellett a vizsgálatomban érintett állománnyal – formális és informális keretek közt – történt beszélgetéseim tanulságaként elmondható, hogy a vizsgálati mintát képező állomány jelentős hányada más jellegű feladatokra számított, amikor beadta felvételi kérelmét a rendészeti szakközépiskolába, így a rájuk kiszabott határvédelmi feladatot egyhangúnak, készségeiket, képességeiket nem megfelelő mértékben kihasználónak élték meg. Ezzel áll összhangban az RMSK-kérdőív munkahelyi eseményeket vizsgáló részének áttekintése abból a szempontból, hogy mely eseményt érezte az állomány a felsorolt 40 közül a leginkább megterhelőnek: új, korábban ismeretlen kollégákkal kellett együtt dolgozni, emellett az általuk ellátandó feladatkörnek nem látták értelmét, valamint sok esetben a munkakörülményeket sem érezték optimálisnak (6. ábra).

Általános problémaként jelentek meg a munkaterheléshez kapcsolódó kérdésekben a következő tényezők – ezáltal szintén több ponton magyarázatot nyújtva a problémás skálaértékeket illetően: a munkaidő hosszú-

sága, a napi munkaidő kiszámíthatósága, a szabadidő tervezhetősége, a munka szervezettsége, a munka átláthatósága, az időhiány és végül az információ hiánya.

Az értékelés során figyelembe kell vennünk azt a tény is, hogy az újonnan alakult szervezeti egységek és az odakerültek (határvadász század) esetében – szervezetpszichológiai vonatkozásban – természetes, hogy még nem kiforrott a működési rend, nem kellő mértékben kiszámítható a működés sok eleme (KLEIN – KLEIN 2006; MAYHEW 2006; ELEKES 2014). Nem zárható ki, hogy ezen szervezeti működési sajátosságok a sokrétű gyakorlati tapasztalati körrel nem rendelkező állomány esetében erőteljesebb mértékben jelentkeztek.

## EGÉSZSÉGMAGATARTÁSI SZOKÁSOK ALAKULÁSA

### Testedzés

Rendszeresen testedzést végzőnek vallotta magát 109 fő, nem végez rendszeresen testedzést 25 fő, illetve 4 fő nem válaszolt erre a kérdésre.

A testedzés heti gyakoriságát illetően 3 válaszlehetőség volt: heti 1-2 alkalommal végez testedzést 37 fő, 3-4 alkalommal 52 fő, 5 vagy több alkalommal 30 fő. A testedzés gyakoriságának nemenkénti eloszlását mutatja a 4. táblázat.

Testedzés gyakorisága	Nők	Férfiak	Összesen
nem szokott edzeni	16,67%	11,90%	13,77%
heti 1-2 alkalommal	38,89%	19,05%	26,81%
heti 3-4 alkalommal	35,19%	39,29%	37,68%
heti 5 alkalommal vagy többször	9,25%	29,76%	21,74%
összlétszám	54 fő	84 fő	138 fő

4. táblázat. A testedzés gyakorisága nemenként a mintában (N = 138 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

A testedzés átlagos időtartama a döntő többség esetében 30-60 perc (52 fő – 37,68%), illetve 60 perc feletti (50 fő – 36,23%), s csak kevesen nyilatkoztak úgy, hogy egy alkalommal kevesebb mint 30 percet fordítanak a testedzésre (18 fő – 13,04%).

A teljesítményfokozók és szteroidok használata kapcsán rendszeresen ilyen szereket fogyasztónak vallotta magát 30 fő (21,74%), alkalmanként fogyaszt ilyen szereket 12 fő (8,70%), egyáltalán nem él ilyen szerekekkel 83 fő (60,14%).

Egyéb táplálékkiegészítőt (például fehérjeporokat) rendszeresen fogyasztanak 31-en (22,46%), alkalmanként 13-an (9,42%), egyáltalán nem fogyasztanak 80-an (57,97%).

### Dohányzás

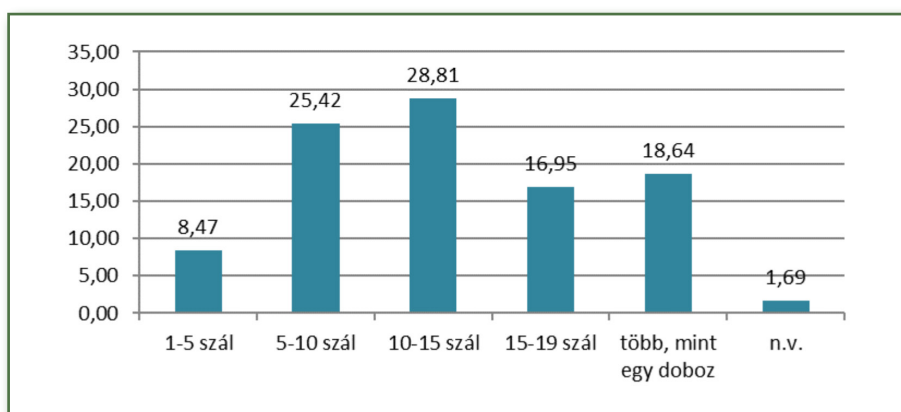
A dohányzást illetően ezen mérés során 49 fő (36,57%) vallotta magát rendszeres dohányosnak, 10 fő alkalmi dohányosnak (7,46%); 4 fő nyilatkozott úgy, hogy leszokott (2,90%), közülük hárman az elmúlt 1 év során tette le a cigarettát, 1 fő pedig már 3 éve. A magát dohányosnak vallók átlagosan  $5,01 \pm 3,0755$  éve dohányoznak, de szép

számmal (15 fő) szerepeltek olyan személyek is, akik állításuk szerint az eltelt 1-2 év során szoktak rá a dohányzásra. A dohányzás nemi megoszlását mutatja a 5. táblázat. A dohányosok körében a naponta elszívott cigaretta mennyiségét a 7. ábra mutatja.

	Összes dohányos	Rendszeresen dohányzik	Alkalmi dohányos	Már leszokott	Soha nem dohányzott
Férfi	42,68%	37,80%	4,88%	2,44%	54,87%
Nő	46,15%	34,62%	11,53%	3,85%	50%
Összesen	44,03%	36,57%	7,46%	2,99%	52,98%

5. táblázat. A dohányzás gyakorisága a mintában (N = 134 fő)

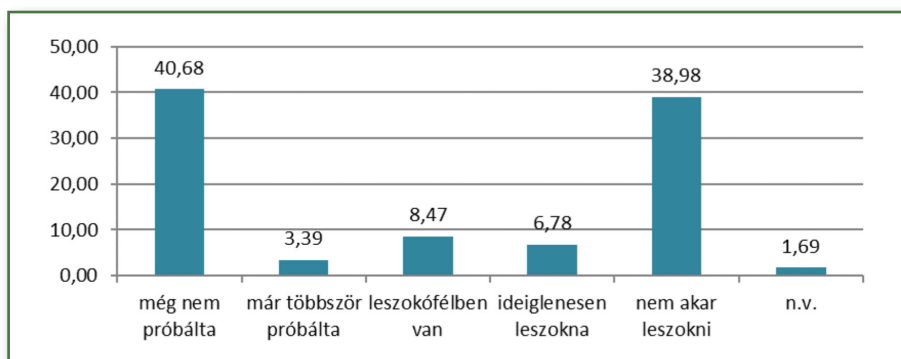
Forrás: Saját szerkesztés.



7. ábra. A naponta elszívott cigaretta mennyiség szerinti megoszlása (%) (N = 59 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

Arra a kérdésre, miszerint tervezi-e a leszokást, hasonló arányban válaszoltak a dohányosok igen, de még nem próbálta (24 fő), illetve nem tervezi (23 fő) lehetőségekkel. A válaszok alakulását részletesen lásd 8. ábra.



8. ábra. A leszokásról való gondolkodás a dohányosok körében (N = 59 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

A dohányzás motivációs hátterét tekintve a WISDM-37 skáláinak reliabilitási mutatói mind megfelelőek voltak. Az egyes skálákhoz tartozó átlag- és szórásértékeket a 6. táblázat foglalja össze. A teljes kérdőívre vonatkozó átlag 117,15, a szórás pedig 48,88 volt a minta dohányzóinak (N = 59 fő) körében.

Skála	Átlag	Szórás
Érzelmi kötődés a cigarettához	8,525	4,987
Automatizmus	12,508	6,120
Kontrollvesztés	12,033	6,475
Kognitív működés javulása	9,745	4,851
Sóvárgás	12,305	6,521
Dohányzásra felszólító kulcsingerek	9,118	4,495
Társas és helyzeti ösztönzők	10,864	4,538
Íz	10,949	5,025
Tolerancia	12,016	6,084
Testsúlykontroll	8,576	4,526
Érzelmi megerősítés	10,508	5,062

6. táblázat. A WISDM-37 alapstatisztikája a mintában (N = 59 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

## Alkoholfogyasztás

Az alkoholfogyasztási szokások tekintetében 3 tényező vizsgálata történt meg ebben a vizsgálatban (7. táblázat).

Gyakoriság	Nő		Férfi		Összesen	
	fő	%	fő	%	fő	%
Soha nem fogyaszt alkoholt	9	16,67%	22	26,19%	31	22,46%
Havonta vagy ritkábban	35	64,81%	28	33,33%	63	45,65%
Havonta többször	4	7,41%	13	15,48%	17	12,32%
Hetente	3	5,56%	7	8,33%	10	7,25%
Hetente többször	1	1,85%	3	43,57%	4	2,90%
Naponta	0	0%	8	9,52%	8	5,80%

7. táblázat. Az alkoholfogyasztás gyakoriságának alakulása nemeként (N = 133 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

Az alkoholfogyasztás gyakoriságát tekintve 31 fő (22,5%) nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem fogyaszt alkoholt, havonta vagy ritkábban fogyaszt 63 fő (45,7%), havonta többször 17 fő (12,3%), hetente 10 fő (7,2%), hetente többször 4 fő (2,9%), míg saját bevallása szerint naponta fogyaszt alkoholt 8 fő (5,8%) (7. táblázat).

Az alkoholfogyasztás intenzitását illetően megkérdezésre került az egy alkalommal 3 vagy több egységnyi alkohol fogyasztása is (1 egységnyi ital: 1 doboz 5% alkoholtartalmú sörnek vagy 1,5 dl 12% alkoholtartalmú bornak, vagy 4 cl 40% alkoholtartalmú itálnak felel meg). Havonta vagy ritkábban fogyaszt ilyen mennyiséget 54 fő, havonta többször 12 fő, hetente 8 fő, hetente többször 2 fő, míg naponta 7 fő, illetve 44-en nyilatkoztak úgy, hogy soha nem fogyasztanak ennyi alkoholt egy alkalommal. (A nagyívás jelenségének nemi megoszlását lásd 8. táblázat).

Gyakoriság	Nő		Férfi		Összesen	
	fő	%	fő	%	fő	%
Soha nem fogyaszt ennyi alkoholt	16	29,63%	28	33,33%	44	31,88%
Havonta vagy ritkábban	29	53,70%	25	29,63%	54	39,13%
Havonta többször	3	5,56%	9	10,71%	12	8,70%
Hetente	2	3,70%	6	7,14%	8	5,80%
Hetente többször	0	0%	2	2,38%	2	1,45%
Naponta	0	0%	7	8,33%	7	5,07%

8. táblázat. A nagyívás gyakoriságának nemi megoszlása a mintában (N = 138 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

Az alkoholfogyasztás körülményei kapcsán 106 fő adott választ, átlagosan 3 vagy 4 (átlagosan 3,56) körülményt jelöltek meg. A felsoroltak közt nem szerepelt olyan lehetőség, amelyet senki sem választott. A körülmények sorrendjét az említés gyakoriságával együtt foglalja össze a 9. táblázat.

Körülmény	Említések száma
1. szórakozóhelyen	84
2. barátokkal beszélgetve	79
3. étteremben/presszóban/bárban	38
4. koncerten	37
5. helyszíni szurkolás közben	24
6. sportműsor nézése közben	18
7. zenehallgatás közben	16
8. étkezés előtt/alatt/után	15
9. utcán, parkban	13
10. szülőkkel beszélgetve	12
11. más alkalommal	12
12. utazás közben	10
13. olvasás közben	8
14. sportolás előtt/közben/után	7
15. munka közben	4

9. táblázat. Az alkoholfogyasztás körülményeinek említési gyakorisága a mintában

Forrás: Saját szerkesztés.

A vizsgálati minta tekintetében elmondható, hogy a magukat rendszeresen mozgóknak vallók aránya nagymértékben hasonlít az ELEF 2009-es és 2014-es adataihoz, ugyanakkor abban eltér az OLEF és ELEF kutatási eredményeitől, hogy körükben az edzés heti gyakoriságát tekintve a hetente 3-4 alkalommal edzők alkotják a többséget (BOROS ET AL. 2002; KSH 2010; KSH 2015). Az edzés időtartamát tekintve bár különbség mutatkozott a férfiak és nők között, de ez a különbség (miszerint a nők inkább a 30-60 perc/alkalom időtartamú edzéseket preferálják) számomra nem tűnt különösebben meglepőnek: a nők esetében a testedzés a mintát illetően valószínűleg sokkal inkább az éves fittségi felmérésen való megfelelő szereplést szolgálja, míg a férfiak esetében az izomzat kidolgozottabbá tételét.

Mindezek mellett a különböző teljesítményfokozó és/vagy izomtömeg-növelő szerek, illetve egyéb, nem vitamin jellegű táplálékkiegészítők használata is felmérésre került a vizsgálatban. A 2014 szeptemberében egy, az iskolába kerüléskor végzett felmérésben 10 fő nyilatkozott úgy, hogy él teljesítményfokozó és/vagy izomtömeg-növelő szerekkel, vagyis számuk minimum megnégyszereződött – az eredmény nem teljes mértékben összevethető, tekintve, hogy a két adatvételi időpontban nagyon eltérő számban válaszoltak a kérdésekre. Ennek hátterében valószínűleg az a sok fiatal által vélelmezett elvárás áll, hogy a „kigyúrt” izomzattal rendelkező fiatal emberek jobb kiállásúnak hatnak az állampolgár szemében. Ugyanakkor a tapasztalatok szerint a tanulói állomány nem hiszi el, hogy ezen szerek tartós használata esetlegesen egészségkárosító hatású lehet, illetve hogy a látszólag megnövekedett izomzat nem jelent valós teljesítménybeli növekedést.

Az egyéb táplálékkiegészítők kapcsán az állománnyal folytatott beszélgetések fényében érdemesnek láttam különválasztani a két kategóriát. Kevésbé meglepő az, hogy jelentős átfedés volt jelen a teljesítményfokozók és a táplálékkiegészítők használói között, mert a beszélgetések tanulságai alapján a két szertípus használata alapvetően együtt jár a vizsgált állomány körében – mint ahogyan általában a testépítők körében is (JACSÓ 2015).

A vizsgálatban szereplő minta esetében a magát rendszeresen dohányzóknak vallók aránya kicsit magasabb volt az országos vizsgálatokban talált arányokhoz képest, ugyanígy az alkalmi dohányosokra vonatkozólag. Ezzel szemben a mintában a leszokottak aránya jelentősen alacsonyabb, mint az országos vizsgálatok esetében (BOROS et al. 2002; KSH 2010; KSH 2015). Mindennek hátterében gyaníthatóan a vizsgálati minta alacsony átlagéletkora áll. Ugyanakkor elgondolkodtató, hogy a képzés ideje alatt, még ha nem is túl jelentős mértékben, de növekedett a rendszeresen dohányzók és leszokottak aránya a mintában, míg az alkalmanként dohányzók aránya jelentősebb mértékben csökkent. Emellett a naponta elszívott cigaretta mennyiségét tekintve előállt változás mértéke határozottan elgondolkodtató: a magát dohányzóknak valló állomány esetében szűk két év leforgása alatt komoly mértékben megnőtt a naponta elszívott cigaretta mennyisége, míg a magát dohányosnak valló állomány aránya csak kis mértékben nőtt. Vagyis: a dohányzók jelentősen több cigarettát szívtak 2016 júniusában, mint 2014 szeptemberében – gyakorlatilag megduplázták a naponta elszívott szálak mennyiségét.

A dohányzási motivációk vizsgálata értelmében a társas és helyzeti ösztönzők, az íz, valamint az automatizmus skálák esetében a legmagasabb a dohányzó állomány átlagértéke, ugyanakkor ezek a skálák jól jelzik, hogy a dohányzás alapvetően társas eseménynek számít a dohányzók körében, s kedvelik a cigaretta ízét. Ugyanakkor a kifejezetten nikotinfüggést jelző motivációs tényezők alacsonyabb értékekkel voltak jelen a vizsgált mintában. Ha a dohányzó állomány motivációs skálákon elért eredményeit VAJER és munkatársai (2011) vizsgálati eredményeihez hasonlítjuk, akkor az is jól látható, hogy bizonyos, szintén a kevésbé a nikotinfüggőséghez kapcsolódó skálák – érzelmi kötődés a cigarettához, társas és helyzeti ösztönzők, íz, testsúlykontroll – esetében a vizsgált minta dohányzói nagyon közel állnak a jóval nagyobb elemszámú, magasabb átlagéletkorú minta eredményeihez, míg a kifejezetten a nikotinfüggéshez kapcsolódó skálák – automatizmus, kontrollvesztés, sóvárgás, tolerancia – esetében jelentős távolságra vannak tőle. Mindez jelzi, hogy bár az elszívott cigaretta mennyisége megnőtt, a motivációs bázis tekintetében még mindig nem elsősorban a nikotinfüggőség motiválja a dohányzást.

Az alkoholfogyasztást illetően – az OLEF 2000 és ELEF 2009 kérdéseihez képest – (BOROS ET AL. 2002; KSH 2010) kissé más jelleggel kérdeztem rá vizsgálatomban az alkoholfogyasztási szokásokra, amely sokkal közelebb állt az ELEF 2014 vonatkozó kérdéseihez (KSH 2015): nem az elmúlt 1 hét során elfogyasztott alkoholra vonatkozott a kérdés, hanem általánosságban a személyre jellemző kategóriát kellett a válaszadónak kiválasztani. Mindezek alapján elmondható, hogy a vizsgálati mintában tapasztalt alkoholfogyasztási szokások alapvetően hasonlóak az ELEF 2014 hasonló korosztályra vonatkozó eredményeihez. Ugyanakkor, míg az alkoholt nem fogyasztók, illetve a havonta vagy ritkábban fogyasztók aránya jelentősebb növekedést mutatott 2014 szeptemberéhez képest, addig a hetente többször, illetve saját bevallása szerint naponta alkoholt fogyasztók száma is növekedett. Ezek az aránybeli növekedések egyértelműen az alkoholt havonta többször, illetve hetente fogyasztók arányának „rovására” valósultak meg, mivel ezen kategóriák jelentősen kisebb arányban képviseltették magukat 2016 júniusában, mint 2014 szeptemberében. Az aktuális alkoholfogyasztási szokásokkal párhuzamosan alakult a nagyívás gyakorisága is a mintában.

A fogyasztás körülményeit is megvizsgáltam; ennek alapján egyértelműen látható, hogy a szociális ivás különböző formái a leginkább jelentősek a mintában. Elgondolkodtató, hogy 4 fő is azt jelölte meg, hogy munka közben is fogyaszt alkoholt. Amennyiben ez valós válasz, mindenképpen érdemes még fokozottabban felhívni az állomány figyelmét a jelenségre, illetve a szolgálatban történő alkoholfogyasztás tilalmára, hiszen az alkohol rövid és hosszú távú hatásai, valamint a munkával együtt járó löfegyverhez való napi hozzáférés kombinációja további kérdéseket vet fel.

#### *Egészségorientáció a próbaidős tiszthelyettes állomány körében*

Az Egészségorientációs Kérdőív (HOS) reliabilitásmutatói több esetben is 0,7 alatti értéket mutatnak: ez két esetben alig marad el ettől az értéktől (Egészséggel kapcsolatos szorongás, Egészséggel kapcsolatos önértékelés), míg 3 skála esetében kifejezetten alacsony (0,55 alatti) értékkel áll. Így elmondható, hogy a Külső egészségesség kontroll, az Egészség a jövőben és az Egészségi állapot skálák esetén a skálák megbízhatósága hagy kívánnivalót maga után. (Az egyes skálákhoz tartozó skálaátlagokat és szórásokat lásd a 10. táblázatban.)

Skála	Átlag	Szórás
Személyes egészségtudatosság	16,108	3,758
Egészséges kinézettel való törődés	13,573	3,938
Egészséggel kapcsolatos szorongás	12,922	3,615
Egészséggel kapcsolatos önértékelés	16,539	3,777
Egészségtelenség elkerülésének motivációja	15,503	4,153
Egészségmotiváció	15,542	3,868
Belső egészségesség kontroll	16,294	4,758
Külső egészségesség kontroll	13,852	3,082
Egészség a jövőben	15,837	3,374
Egészségi állapot	15,930	3,398

**10. táblázat. A HOS-kérdőív skálaátlagai a mintában (N = 129 fő)**

*Forrás: Saját szerkesztés.*



Az egészségorientáció tekintetében a lehetséges szélsőértékekhez képest a minta átlageredményei az egyes skálakon közepes erősségűnek mondhatók. Vagyis a vizsgált állomány körében az egészséggel kapcsolatos önértékelés, a belső egészségesség kontrollja és a személyes egészségtudatosság a legerőteljesebben jelen lévő tényezők, ami azt jelzi, hogy testük egészségi állapotát megfelelőnek érzik, emellett képesnek tartják magukat egészségi állapotuk befolyásolására. Mindezek mellett a legalacsonyabb átlagértékekkel rendelkező skálák a külső egészségesség kontrollja, az egészséges kinézettel való törődés, valamint az egészséggel kapcsolatos szorongás, amely azt mutatja, hogy az előbbiekhöz képest kevésbé érdekli őket az, milyen benyomást kelt egészségük másokban, mennyire aggódnak egészségi állapotukért, és mennyire tartják külső tényezők által befolyásoltnak egészségüket. Mindezek arról adnak tájékoztatást, hogy az állomány szerint a saját egészségi állapotuk inkább maguk által befolyásolt, ezzel kapcsolatban a saját érzéseikre és ítéleteikre támaszkodnak, mintsem a külvilágra. Ez a különböző teljesítményfokozók és táplálékkiegészítők használata miatt lehet elsősorban érdekes, de a dohányzás és alkoholfogyasztás szempontjából sem elhanyagolható, mivel ezek a mutatók jól jelzik, hogy mennyire lehet sikeres maga az egészségprevenció tevékenység.

#### *Munkahelyi stressz és egészségmagatartási szokások*

A munkahelyi stressz és az egészségmagatartási mutatók kapcsolata, vizsgálata során varianciaanalízist végeztem post hoc elemzéssel a kategoriális változók (testedzés, teljesítményfokozók és táplálékkiegészítők használata, dohányzási státusz, alkoholfogyasztás gyakorisága, illetve nagyívás gyakorisága) esetében. Az előfeltételek, a variancia homogenitását leszámítva, minden esetben megfelelőek voltak. Emellett az egyes csoportok nagyon eltérő elemszámmal bírtak (szinte azonos elemszámúak, illetve nagyon nagy különbségű elemszámok is előfordultak egy-egy egészségmagatartási szokást illetően), ezért a post hoc elemzés típusát ezen különbségek figyelembevételével választottam meg: Hochberg-féle GT2-módszert és Gabriel-módszert alkalmaztam az elemszámoktól függően, illetve a varianciahomogenitás sérülése esetén Games–Howell-próbát.

A testedzés esetében a rendszeresen mozgók és a nem mozgók közötti különbség vizsgálatára t-próbát is végeztem, amely esetében a varianciahomogenitás sérülése esetén a robosztusabb Welch-féle d-értéket vettem figyelembe. Az elemzés egyetlen esetben mutatott szignifikáns különbséget a rendszeresen mozgók javára, még hozzá a személy támogatottságát illetően (Welch-d = 2,100; p = 0,040, amely esetben a Cohen-d = 0,39, ami a kicsi és közepes hatásméret határán áll).

A testedzés gyakoriságát tekintve szintén csak a támogatottság (F = 2,731; p = 0,047) esetében mutatott kapcsolatot a vizsgálat, a post hoc elemzések szerint a heti 5 vagy több alkalommal edzők bizonyultak nagyobb támogatottságúaknak. A teljesítményfokozók, szteroidok használata az anyagi elismertség megítélésével (F = 3,580; p = 0,031) és a támogatottsággal (Welch-d = 4,598; p = 0,018) mutatott kapcsolatot, a post hoc elemzéseket tekintve az ilyen szereket rendszeresen használók esetében magasabbak az értékek a többi csoporthoz (különösen az alkalmi használókhoz) képest.

A táplálékkiegészítők használata több skála mentén mutatott kapcsolatot az RMSK skáláival, a post hoc elemzések alapján mindegyik esetben az ilyen szereket rendszeresen használók rendelkeznek a legmagasabb értékekkel – gyakran mind az alkalmi, mind az egyáltalán nem használókhoz képest szignifikánsan magasabbal:

- munkaterhelés szubjektív megítélése (Welch-d = 3,678; p = 0,038);
- szervezet jellegeből adódó megterhelés (F = 4,739; p = 0,010);

- munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok ( $F = 4,648$ ;  $p = 0,011$ );
- munkaterhelés komplex megítélése ( $F = 3,630$ ;  $p = 0,029$ );
- effektív munkaterhelés ( $F = 3,139$ ;  $p = 0,047$ );
- anyagi elismertség megítélése ( $F = 5,019$ ;  $p = 0,008$ );
- egyéni felelősség megítélése ( $F = 4,486$ ;  $p = 0,013$ );
- a szervezet elvárásainak megítélése ( $F = 3,938$ ;  $p = 0,022$ );
- szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése ( $F = 5,004$ ;  $p = 0,008$ );
- támogatottság ( $F = 6,985$ ;  $p = 0,001$ );
- támogatottság–személy (Welch-d = 4,006;  $p = 0,028$ ).

A *dohányzási státusz* semmilyen területen, egyik csoportosítást illetően sem mutatott kapcsolatot az RMSK skáláival. Ezzel szemben az alkoholfogyasztás gyakoriságát tekintve négy skála esetén mutatkozott kapcsolat; a post hoc elemzések szerint főként a hetente és naponta alkoholt fogyasztók voltak magasabb értékekkel jellemezhetőek a többiekhez képest a következők mentén:

- A típusú és B típusú személyiség ( $F = 2,340$ ;  $p = 0,045$ );
- aktivitás ( $F = 3,384$ ;  $p = 0,007$ );
- támogatottság ( $F = 2,423$ ;  $p = 0,039$ );
- támogatottság–személy (Welch-d = 4,795;  $p = 0,005$ ).

Az alkoholfogyasztás tekintetében a nagyívás mindössze két RMSK-skálával mutatott kapcsolatot: az aktivitás ( $F = 2,555$ ;  $p = 0,031$ ) esetén a post hoc elemzések szerint a naponta nagyobb mennyiségű alkoholt fogyasztók és az ennyi alkoholt egyszerre soha vagy csak ritkán fogyasztók közt mutatkozott a legerősebb különbség; a támogatottságot ( $F = 2,787$ ;  $p = 0,020$ ) tekintve pedig az ennyi alkoholt egyszerre soha nem fogyasztók rendelkeztek a magasabb skálaértékkel.

A dohányzás motivációs hátterét vizsgáló kérdőívet a minta mind az 59 dohányzó tagja kitöltötte, így vizsgálható a dohányzás motivációs háttere és a munkahely-specifikus stressz közti kapcsolat a dohányosok körében. Az adatok elemzésére korrelációs vizsgálatot végeztem.

A *cigaretta*hoz való *érzelmi kötődés* esetében az RMSK kapcsán 13 skálával mutatkozott kapcsolat (munkaterhelés szubjektív megítélése, szervezet jellegéből adódó megterhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely komfortjának megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, aktivitás), mind pozitív előjelű, gyenge-közepes szintű.

Az *automatizmus* esetében az RMSK skáláival semmiféle kapcsolódást nem mutatott az elemzés. A kontrollvesztés és az RMSK skáláit illetően 7 ponton (szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahely komfortjának megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, támogatottság) mutatott kapcsolatot a vizsgálat, melyek mindegyike pozitív előjelű, gyenge méretű.

A *kognitív működés javulása* az RMSK 11 skálájával is kapcsolatot mutatott az elemzésben. Ezek közül az egyik gyenge szintű, negatív előjelű kapcsolat volt (A típusú és B típusú személyiség), egy esetben pozitív irányú, köze-

pes mértékű a szervezet elvárásainak megítélése, míg a többi kilenc esetben pozitív irányú, gyenge szintű a szervezet jellegéből adódó megterhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, illetve a szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése.

A *sóvárgás* az RMSK esetében 10 skálával is pozitív előjelű, gyenge szintű kapcsolatot mutatott: szervezet jellegéből adódó megterhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely komfortjának megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, munkafeladathoz való hozzáállás, anyagi elismertség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése és támogatottsága.

A *dohányzásra felszólító kulcsingerek* skálája az RMSK 9 skálájával mutatott statisztikailag szignifikáns kapcsolatot, melyek mindegyike pozitív előjelű, gyenge erősségű: munkaterhelés szubjektív megítélése, szervezet jellegéből adódó megterhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkaterhelés komplex megítélése, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, valamint a szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése.

A *társas és helyzeti ösztönzők* esetében az RMSK skálái közül 11 esetben jelent meg kapcsolat a vizsgált mintában, ezek mindegyike pozitív irányú, s egy kivétellel – a munkafeladathoz való hozzáállás, mellyel közepes mértékű volt az *r* értéke – gyenge méretű volt: munkaterhelés szubjektív megítélése, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkaterhelés komplex megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, aktivitás.

Az *íz, mint dohányzási motiváció*, esetében az RMSK skáláit illetően 7 ponton (munkaterhelés szubjektív megítélése, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, stresszoldás) mutatott kapcsolatot a vizsgálat, melyek mindegyike pozitív előjelű, gyenge méretű.

A *tolerancia* az RMSK esetében 5 skálájával pozitív előjelű, gyenge mértékű kapcsolatot mutatott: a szervezet jellegéből adódó terhelésről, a munkahely külső megítéléséről, a munkavégzés etikai aspektusairól és a szervezeten belül elfoglalt pozíció megítéléséről.

A *testsúlykontroll* az RMSK 29 skálája közül 16 esetben mutatott statisztikailag szignifikáns, pozitív irányú kapcsolódást. Ezek közül 6 esetben – vezetésirányítás szubjektív megítélése, munkahely külső megítélése, munkafeladathoz való hozzáállás, anyagi elismertség megítélése, egyéni felelősség megítélése, támogatottság – gyenge mértékű a kapcsolat, míg 10 esetben – munkaterhelés szubjektív megítélése, szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből eredő szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely komfortjának megítélése, munkavégzés etikai aspektusai, effektív munkaterhelés, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése – közepes erejű.

Az érzelmi megerősítés és az RMSK-kérdőív skálái között 9 esetben volt kimutatható a kapcsolódás gyenge mértékben, egy kivétellel (A-B személyiség) pozitív előjellel (szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkavégzés etikai aspektusai, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése).

Érdekes, hogy az RMSK 29 skálájából 7 semmiféle kapcsolatot nem mutatott a dohányzási motivációkkal. Ezek a következők voltak: a munkahelyi események, munkaidő megítélése, egészségi állapot, külső-belső kontroll, motiváció, támogatottság-személy, munkahelyi stresszindex.

Az elvégzett statisztikai elemzések fényében pozitív eredménynek minősíthetjük, hogy a válaszadók körében a testedzés gyakorisága és a munkahelyi stressz különböző összetevői közt alapvetően nem mutatkozott kapcsolat, vagyis a rendőrök esetében elvárt rendszeres mozgás a megfelelő fitness érdekében akkor is jelen van, amikor más foglalkozások esetében már annak csökkenését idézné elő a stressz szintje.

A teljesítményfokozók és szteroidok használata terén azonban több érdekes eredmény született: a munkahelyi stressz összetevőit tekintve az anyagi elismertség megítélésével és a támogatottsággal mutatott szignifikáns kapcsolatot, vagyis ezen szerek használatának valószínűsége növekszik, ha a személy magasabb szociális támogatottsággal bír, illetve az anyagi elismertségét minél problémásabbnak véli.

A táplálékkiegészítők használata több, jelentős erősségű kapcsolatot mutatott a munkahelyi stressz tényezőivel. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy minél erősebbnek érezte a válaszadó a munkaterhelését, a rá nehezedő elvárásokat, illetve minél rosszabbnak a saját helyzetét a szervezetben belül, s minél erősebbnek érezte a szociális támogatottságot, annál nagyobb eséllyel használt táplálékkiegészítőket. Vagyis az elvárásoknak való megfelelés, saját helyzetének javítása, valamint valószínűsíthetőleg a teherbírás növelése is szerepet játszhat a táplálékkiegészítők használatában.

A munkahelyi stressz, valamint az dohányzási szokások mutatóinak összevetésére elvégzett elemzések azt mutatják, hogy a dohányzási státusz esetében a munkahelyi stressz összetevői közül mindösszesen a munkahelyi eseményekkel volt statisztikai szempontból erős kapcsolat. Ugyanakkor az ehhez kapcsolódó további elemzések szerint a már leszokottak, valamint a rendszeresen dohányzók alacsonyabb pontszámmal rendelkeznek ezen a skálán, mint az egyáltalán nem dohányzók és alkalmanként dohányzók.

A dohányosok körében a naponta elszívott cigaretta mennyiségének munkahelyi stresszrel való kapcsolatát is megvizsgáltam. A naponta elszívott cigaretta mennyisége a munkahelyi stressz egyetlen összetevőjével sem mutatott kapcsolatot. Férfi rendőrök körében a munkahelyi stressz dohányzás intenzitását növelő hatását találta több vizsgálat is, jelezvén ezen tendenciák kiégéssel való összekapcsolódását is (McCARTY ET AL. 2007; SMITH ET AL. 2005).

A WISDM-37-kérdőívvel mért dohányzási motivációk esetében több ponton mutatkozott kapcsolat a munkahelyi stressz vizsgált tényezőivel. Összegezve a kapott (és korábban részletesen ismertetett) eredményeket, elmondható, hogy minél erősebbnek élik meg a munkaterhelést és minél magasabbnak a szervezeti elvárásokat, valamint minél rosszabbnak a saját helyzetüket, elismertségüket a szervezetben belül és magát a munkakörülményeket, annál inkább motiváltabbak a dohányzásra a válaszadók. Hogy vajon miért? Mert a cigaretta elszívása társas esemény (a dohányzásra kijelölt helyen mindig lehet beszélgetni, meghallgatják az embert), a dohányosok nagy hányada kifejezetten szereti az ízt, emellett testsúlycsökkentő, szellemi teljesítmény-javító, szorongásoldó hatást tulajdonítanak neki. Mindezek természetesen a nikotinfüggéssel állnak kapcsolatban: a függő személy esetében a megvonás fokozza a megélt stresszt és szorongást, esetenként a szellemi teljesítményt is rontja, és számos más, negatívnak megélt tényezővel jár együtt. Kiemelendő, hogy a legtöbb ponton a munkahelyi stressz összetevőivel a dohányzás testsúlyt kontrolláló hatása kapcsolódott, ami összefügghet részben az életkori sajátosságokkal, részben pedig a korábban már említett kispórtolt, izmos testkép eszményével is. Ugyanakkor ezekkel a következtetésekkel óvatosan kell bánni, tekintve, hogy a kapcsolatok erőssége a gyenge-mérsékelt kategóriába esik.

Az alkoholfogyasztás területén minimális kapcsolat mutatkozott a munkahelyi stresszel, ugyanakkor ezek a kapcsolatok arra engednek következtetni, hogy az aktívabb, tétlenséget rosszabbul tűrő válaszadók, illetve a kevesebb társas támogatottságot élvezők is gyakrabban folyamodnak az egy alkalommal történő nagyobb mennyiségű alkohol elfogyasztásához. Mindezzel összhangban állnak a nemzetközi kutatási eredmények is a rendőrök stresszel összefüggő alkoholfogyasztási szokásairól (SMITH ET AL. 2005; VIOLANTI ET AL. 2011), valamint a migrációs helyzet kezelésével kapcsolatos más mintán talált eredményeink (BORBÉLY – FARKAS – TÖZSÉR 2017).

### *Munkahelyi stressz és az egészségorientáció*

Az egészségorientáció és a munkahelyi stresszhez kapcsolódó skálák kapcsolatát korrelációs elemzésnek vetettem alá. A kapott eredmények értelmében a kapcsolatok elhanyagolható-gyenge szintűek.

A személyes egészségtudatosság skálája 3 RMSK-skálával mutatott szignifikáns kapcsolatot: méghozzá az anyagi elismertség megítélésével negatív, a külső-belső kontrollal és a stresszoldással pozitív előjelű kapcsolatot, amely mindegyik esetben gyenge szintű. Az egészséges kinézettel való törődés szintén 3 skálával mutatott kapcsolatot az elemzés során: az A-B személyiség skálával negatív előjelű, az aktivitás és a támogatottság skálákkal pozitív előjelű, ismét csak gyenge méretű kapcsolatot.

Az egészséggel kapcsolatos szorongás az RMSK skáláinak mintegy felével áll kapcsolatban a vizsgált mintában. A kapcsolatok általában elhanyagolható-gyenge szintűek, egyetlen esetben – a stresszoldás kapcsán – negatív irányú, míg a többi 14 esetben – szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely külső megítélése, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, egészségi állapot, motiváció, támogatottság, támogatottság–személy – pozitív irányú. Ezenfelül még egy egészségorientációs skála mutatott ennyi (15) ponton kapcsolatot az RMSK skáláival – az egészségi állapot. A kapcsolatok ezen skála esetében egyetlen kivétellel – stresszoldás – negatív előjelűek. Ez a 14, negatívan kapcsolódó RMSK-skála: munkaterhelés szubjektív megítélése, szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely komfortjának megítélése, munkaidő megítélése, munkafeladathoz való hozzáállás, effektív munkaterhelés, anyagi elismertség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, egészségi állapot és motiváció.

Az egészséggel kapcsolatos önértékelés összesen az RMSK 11 skálájával mutatott kapcsolatot, ezek nagyobb része negatív előjelű: a szervezet jellegéből adódó terhelés, a munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely komfortjának megítélése, effektív munkaterhelés, anyagi elismertség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése és az egészségi állapot. Két esetben ugyanakkor pozitív irányú kapcsolat mutatkozott: a külső-belső kontroll és stresszoldás skálákkal a kapcsolat bár gyenge, de pozitív előjelű.

Az egészségtelenség elkerülésének motivációja mindössze 2 RMSK-skálával mutatott kapcsolatot a statisztikai elemzés során: a munkahelyi eseményekkel negatív irányú, elhanyagolható mértékű kapcsolatot, míg a stresszoldással meglehetősen gyenge, pozitív irányú kapcsolatot. Az egészségmotiváció skála is mindössze 3 RMSK-skálával mutatott kapcsolódást: a munkahely komfortjának megítélése és az anyagi elismertség megítélése esetében elhanyagolható-gyenge, negatív irányú, míg a stresszoldás esetében szintén nagyon gyenge, pozitív irányú volt mindez.

Az elemzés a belső egészségesség kontrolljának skálája esetében 8 RMSK-skálával mutatott ki kapcsolódást, ami hat esetben negatív irányú, s szintén az elhanyagolható-gyenge vonalon helyezkednek el a hatásméret tekintetében: munkahelyi események, szervezet jellegéből adódó megterhelés, munkahely komfortjának megítélése, munkahely külső megítélése, anyagi elismertség megítélése és munkahelyi stresszindex. További 2 esetben a kapcsolat pozitív irányú, nagyon gyenge szintű, mégpedig a külső-belső kontroll és a stresszoldás tekintetében.

A külső egészségesség kontroll és az egészség a jövőben skálák mindegyike 14 RMSK-skálával kapcsolódott össze az elemzések eredményeit tekintve, de mindezek szintén elhanyagolható-gyenge szintűek. A külső egészségesség kontroll a stresszoldás kivételével minden esetben pozitív előjelű kapcsolatot mutatott, mégpedig a következő skálákkal: szervezet jellegéből adódó terhelés, munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, munkahelyi légkör szubjektív megítélése, munkaterhelés komplex megítélése, munkahely külső megítélése, effektív munkaterhelés, anyagi elismertség megítélése, egyéni felelősség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése. Az egészség a jövőben skála vonatkozásában a stresszoldás kivételével minden kapcsolat negatív irányú: a munkaterhelés szubjektív megítélése, a szervezet jellegéből adódó terhelés, a munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok, a munkahelyi légkör szubjektív megítélése, a vezetés és az irányítás szubjektív megítélése, a munkaterhelés komplex megítélése, a munkafeladathoz való hozzáállás, az effektív munkaterhelés, az anyagi elismertség megítélése, a szervezet elvárásainak megítélése, a szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése, valamint az aktivitás és a támogatottság-személy skála esetében is.

Az egészségorientáció munkahelyi stresszel kapcsolatos összefüggéseiről még nem készültek tanulmányok, így az ezen a területen kapott eredmények nem összehasonlíthatók más kutatásokkal. Összegezve a jelen vizsgálat tapasztalatait, elmondható, hogy a munkahelyi stressz esetében a legmarkánsabban az egyes stresszorok egészséggel kapcsolatos szorongást növelő hatása, illetve a külső egészségesség kontrollt növelő hatása jelentkezett az egyes stresszorok jövőbeni egészségképét, illetve az aktuális egészségi állapot megítélését rontó hatásuk mellett.

## ÖSSZEZGÉS

*A stressz életünk szerves része, ám a munkahelyi stressz olyan specifikus elemeket is tartalmaz, amelyek mind az egyénre, mind a szervezet egészére hatással bírnak. A rendőri munka világszinten is kiemelten magas stressz-szinttel jellemezhető foglalkozás, amely különösen a fiatal, pályakezdő személyekre bír negatív hatással (sokkal inkább, mint az idősebbekre). Mindezek okán rendkívül fontos az egészségmagatartási szokások tanulmányozása, illetve nyomon követése.*

*A rendőri állomány körében az egészségmagatartási szokások és a munkahelyi stressz kapcsolatát illetően hazánkban még nem születtek alapos, minden részletre kiterjedő elemzések. Kutatásomban a migrációs feladatellátás során megtapasztalt stresszterhelés és egyes egészségmagatartási mutatók (alkoholfogyasztás, dohányzás, testedzés,*

*egészségorientáció) kapcsolatának vizsgálata állt a középpontban, kifejezetten a tiszthelyettesi tanulmányaik folyamán a migrációs helyzetkezelésbe bevont állományt illetően. Az eredményeket tekintve elmondható, hogy a munkahelyi stressz magasabb szintje fokozottabb alkoholfogyasztással járt együtt, valamint a dohányzás motivációs bázisa esetében is növekedés volt tapasztalható a mintában, ugyanakkor a testedzés védőfaktorhatása nem jelentkezett. Ennek háttérében az éves fittségi felmérésre való folyamatos készülést feltételeztem.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- ATKINSON, R. L. – ATKINSON, R. C. – SMITH, E. E. – BEM, D. J. (1999): *Pszichológia*. Osiris, Budapest.
- BICKFORD, M. (2005): *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solution*. Canadian Mental Health Association, Newfoundland.
- BORBÉLY Zs. – FARKAS J. – TÖZSÉR E. (2017): *A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során*. *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 3. sz. 288–304.
- BOROS J. – NÉMETH R. – VITRAI J. (2002): *Országos Lakossági Egészségfelmérés OLEF 2000. Kutatási jelentés*. Országos Epidemiológiai Intézet, Budapest.
- DULL Sz. (2015): *Orbán Viktor agresszióra is számít a határon*. URL: <http://index.hu/belfold/2015/09/14/orban-viktor-agresszióra-is-számít-a-határon/> (Letöltés ideje: 2017. 02. 17.)
- ELEKES E. (2014): *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- FARKAS J. (2014): *Stressz és stresszkezelés*. In: Christián L. (szerk.): *Személy- és vagyónvédelem*. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest. 209–226.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect*. *Magyar Rendészet*, 16. évf. 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. – BORBÉLY Zs. (2018): *Önismeret*. In: Haller J. – Farkas J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Dialóg Campus, Budapest. 97–116.
- FARKAS J. (2018): *Társas interakciók*. In: Haller J. – Farkas J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Dialóg Campus, Budapest. 169–190.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. *Belügyi Szemle*, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. – KRAUZER E. (2019): *A suicide-by-cop jelenség intézkedéstaktikai megoldási lehetőségei*. *Belügyi Szemle*, 67. évf. 2. sz. 109–126.
- FARKAS J. – SALLAI J. – KRAUZER E. (2020): *The organisational culture of the police force*. *Internal Security*, in press.
- FÖLDESI K. (2013): *Férfiak és nők a rendőrségen*. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, 14. évf. 161–168.
- FRIDRICH A. C. (2015): *Az eltérő szakterületeken dolgozó rendőrök teszteredményeinek vizsgálata – hasonlóságok és különbségek az RMSK tükrében*. Szakdolgozat. ELTE, Budapest.
- GHAZINOUR, M. – LAURITZ, L. E. – DUPREEZ, E. – CASSIMJEE, N. – RICHTER, J. (2010): *An investigation of mental health and personality in Swedish police trainees upon entry to the police academy*. *Journal of Police and Criminal Psychology*, Vol. 25. 34–42.
- HAJDUSKA M. (2012): *Krizislélektan*. Eötvös, Budapest.
- HALMOS M. (2015): *Több mint 800 rendészeti szakközépiskolás lesz határvadász*. URL: <https://index.hu/belfold/2015/08/26/hatarzar-kerites-rendorseg-hatarvadasz-rendortiszti-szakkozepiskolas/> (Letöltés ideje: 2017. 02. 17.)
- HUSEIN, W. (2014): *Depression, Anxiety and Stress among Junior & Senior Police Officers*. *Academic Research International*, Vol. 5. 239–244.
- JACSO Zs. (2015): *Testkép változatok a testépítők körében, határ a hobbi és a profizmus között*. Szakdolgozat. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- JOHNSON, S. – COOPER, C. – CARTWRIGHT, S. – DONALD, I. – TAYLOR, P. – MILLETT, C. (2005): *The experience of work-related stress across occupations*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. 178–187.



- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000, Budapest.
- KOHLI, K. – BAJPAI, G. S. (2006): *A Comparative Study of Frustration, Depression and Deprivation amongst Trainee and Serving Police Officials*. Indian Journal of Criminology and Criminalistics, Vol. 27. No. 3.
- KSH (2010): *Egészségfelmérés (ELEF)*, 2009. Statisztikai tükör, 4.  
URL: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel310021.pdf> (Letöltés ideje: 2011. 01. 29.)
- KSH (2015): *Európai lakossági egészségfelmérés, 2014*. Statisztikai tükör, 29. URL: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/elef14.pdf> (Letöltés ideje: 2017. 02. 24.)
- LEKA, S. – GRIFFITHS, A. – COX, T. (2004): *Work Organization & Stress. Systematic Problem Approches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. World Health Organization, France.
- LEVI, L. – LEVI, I. (2000): *Guidance on Work-Related stress – Spice of Life or Kiss of Death?* European Commission, Luxembourg.
- MALÉT-SZABÓ E. – SZATMÁRI A. (2012): *A rendőr lelki biztonsága – avagy a biztonság megőrzésének egyik alappillére a rendőr lelki biztonsága*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 13. évf. 399–412.
- MAYHEW, E. (2006): Organizational Change Process. In: Jones, B. B. – Brazzel, M. (eds.). *The NTL Handbook of Organization Development and Change. Principles, Practices, and Perspectives*. Pfeiffer, San Francisco. 104–120.
- MCCARTY, W. P. – ZHAO, J. – GARLAND, B. E. (2007): *Occupational stress and burnout between male and female police officers. Are there any gender differences?* Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 30. 672–691.
- NIKAM, P. – SHAIKH, M. (2014): *Occupational Stress, Burnout and Coping in Police Personnel: Findings from a Systematic Review*. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol. 6. 144–148.
- PADÁNYI J. (2019): A civil-katonai együttműködés jelentősége a válságkövetekben végzett missziók, és az arra való felkészülés során. In: UJHÁZI L. – KALÓ J. – PETRUSKA F. (szerk.) *Budapest-jelentés a keresztényüldözésről 2019*. Háttér Kiadó, Budapest, 15–24.
- SCHAUFELI, W. B. – GREENGLASS, E. R. (2001): *Introduction to special issue on burnout and health*. Psychology & Health, Vol. 16. 501–510.
- SMITH, D. R. – DEVINE, S. – LEGGAT, P. A. – ISHITAKE, T. (2005): *Alcohol and Tobacco Consumption among Police Officers*. The Kurume Medical Journal, Vol. 52. 63–65.
- SMITH, S. S. – PIPER, M. E. – BOLT, D. M. – FIORE, M. C. – WETTER, D. W. – CINCIRIPINI, P. M. (2010): *Development of the Brief Wisconsin Inventory of Smoking Dependence Motives*. Nicotine & Tobacco Research, Vol. 12. 489–499.
- SNELL, W. E. – JOHNSON, G. – LLOYD, P. J. – HOOVER, M. W. (1991): *The Health Orientation Scale: A measure of psychological tendencies associated with health*. European Journal of Personality, Vol. 5. 169–183.
- SZABÓ E. (2009): *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét?* Doktori Értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- SZABÓ E. – RIGÓ B. (2005): *A munkahelyi stresszterhelés sajátosságai a rendőrség hivatásos állományának körében*. Alkalmazott Pszichológia, VII. évf. 15–29.
- SZELES E. (2016): *Módszertani útmutató – a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

- VAJER P. – URBÁN R. – TOMBOR I. – STAUDER A. – KALABAY L. (2011): *Psychometric Properties and Construct Validity of the Brief Wisconsin Inventory of Smoking Dependence Motives in an Internet-Based Sample of Treatment-Seeking Hungarian Smokers*. *Nicotine & Tobacco Research*, Vol. 13. 273–281.
- VIOLANTI, J. M. (1983): *Stress Patterns in Police Work – A Longitudinal Study*. *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 11. 211–216.
- VIOLANTI, J. M. – SLAVESN, J. E. – CHARLES, L. E. – BURCHFIEL, C. M. – ANDREW, M. E. – HOMISH, G. G. (2011): *Police and Alcohol Use: A Descriptive Analysis and Association with Stress Outcomes*. *American Journal of Criminal Justice*, Vol. 36. 344–356.
- WILLIAMS, V. – CHIARROCHI, J. – DEANE, F. P. (2010): *On being mindful, emotionally aware, and more resilient: longitudinal pilot study of police recruits*. *Australian Psychologist*, Vol. 45, 274–282.

# 10. ELTÉRŐ SZAKTERÜLETEK A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

**Tegyey Andrea Cecília**

## BEVEZETÉS

A Rendőrség az állam speciális feladatokat ellátó, fegyveres, uniformizált közigazgatási szervezeteinek egyike – működése, megjelenése hatással van a társadalmi életre, amely ugyanakkor visszahat a szervezetre is, elvégre a szervezet minden tagja a társadalom lényegesen szélesebb rétegének a tagja is (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018). Elmondható, hogy egyetlen rendőr viselkedése is kihatással van a rendőrökről alkotott általános megítélésünkre, mely a testület egészére hatva megjelenik a szervezeti kultúrában, s mivel a szervezeti kultúra elemeit a személyi állomány tagjai (tehát maguk a rendőrök) hordozzák – valamint egyben értelmezik, formálják és megjelenítik –, ezért a szervezeti kultúra hatással bír majd az egyes rendőr viselkedésére, fenntartva egy körforgást (FARKAS 2006).

Ám a szervezet hatalmas, és benne rengeteg olyan ember dolgozik, akik a szervezet (néha kettős) és a társadalom (sokszor a szervezettel nem azonos) elvárásainak megfelelően különböző szerepeket vesznek fel (FARKAS 2018). A szervezeten belül több szakterület van jelen, amelyek eltérő feladatok végrehajtását követelik meg. Az általános pszichológusi tapasztalatok maguk is arról árulkodnak, hogy az egyes szakterületek képviselője messze nem azonos hatást gyakorol a személyekre (PADÁNYI 2018).

2015-ös szakpszichológusi végzettségemhez készített szakdolgozatom vizsgálatában többek között arra kerestem a választ, hogy vajon különböző szakterületen dolgozó rendőrök esetében a Rendvédelmi Szervek Munkahelyi Stressz kérdőíve (továbbiakban: RMSK) alapján az egyes állománycsoportok tekintetében milyen sajátosságok mutatkoznak.

Az eredmények több kérdés kapcsán is statisztikailag szignifikáns eltéréseket mutattak, így láthatóvá vált, hogy a szervezetben dolgozók miként élik meg a munkahelyi stresszt. A könyv jelen fejezetében tehát a szervezeten belüli különbözőségek témájával kívánok foglalkozni, és a 2015-ben kapott eredményeket bemutatni.

## 10.1. SZERVEZETI KÖRNYEZET ÉS FOGLALKOZÁSI KÖRNYEZET

A rendőrök munkakörnyezete meglehetősen egyedi (HE ET AL. 2005), továbbá a szervezeti környezet és a foglalkozási környezet is alapvető eltéréseket mutat (PAOLINE 2003). A veszély, illetve annak felvállalása a hivatás alapvető, ám önkéntesen felvállalt része – elég csak rendőri esküre gondolni, ami kimondja: „...ha kell, életem kockáztatásával is [...]” [2015. évi XLII törvény 44. § (2)]. Ugyanakkor a szervezet centralizáltsága és adminisztratív terhelése okán pontos és helyes bürokratikus funkciókat is elvár. Egyszerre kell tehát merészen felvállalni a hivatásból adódó nehézségeket, s kielégíteni a monoton adminisztráció formalitását (FARKAS 2020).

Ugyanakkor bármilyen szervezetről elmondható, hogy nem önmagában létezik; részét képezi egy nagyobb egységnek: a társadalomnak, melyben funkcionál (FARKAS – SALLAI – KRAUZER 2020). Ennek megfelelően egy rendő-

szeti szervezet számára a változás igénye, illetve szükségessége is a társadalmi és a gazdasági változások mentén fogalmazódik meg (FÓRIZS 2013).

Egy szervezetnek reagálnia kell a mindennapokban megjelenő kérdésekre, ám az adott válaszok megértése csak a múlt eseményeinek tükrében lehetséges. Ezért megkerülhetetlen, hogy jelen írásban is – ha csupán érintőlegesen is, de – foglalkozunk a Rendőrség történetével.

### 10.1.1. Történeti kérdések – rendőrségi válaszok

Az írott bizonyítékok alapján a közbiztonságra az ókortól kezdve gondot fordítunk (CHRISTIÁN 2009; TISZA 1925). A magyar rendvédelem gyökerei pedig egészen első királyunkig nyúlnak vissza (SALLAI 2018:a). Ám a rendészet – mely a társadalom biztonság iránti szükségletéből fakadó „termék” (FÓRIZS 2016) – más szervezetektől nem különült el a modern állam XVIII. századi megalakulásáig, mivel ezen időszakot megelőzően nem volt olyan centralizált intézmény, mely országosan a rendet biztosította volna (BALLA 2017).

Az államalapításkor létrejöttek a királyi vármegyék, élükön a várispánnal, aki lényegében közigazgatási és igazgatásrendészeti funkciókat töltött be, katonai szerepkörrel. Szent László uralkodásának fennmaradt irataiban utalásokat találunk a határrendészet gyökereire (bár az első határrendészeti törvény Kálmán királyhoz kötődik), illetve arra, hogy a (tolvajok utáni) nyomozás a királyi bíró feladata volt. Változást hozott a királyi vármegyék nemesi vármegyékké történő átalakulása. Ekkor megszervezték a falvak rendvédelmét, s a falusi bíró a XIX. századig felelt a biztonságért (a városokban a városbíró hasonló funkcióval bírt). A szabad királyi városokban bukkantak fel a városkapitányok mint biztonságért felelős személyek. A török hódoltság ideje alatt természetesen megváltozott a közigazgatás, hét vilajetben kádi hivatalok látták el a rendvédelmet. A Habsburgok idején a biztonság központi állami feladattá lett. A XVIII. században megalakult a Magyar Királyi Helytartótanács – melynek (egyik) jogutódja az 1848-ban létrejött Belügyminisztérium. II. Józsefhez köthetően létrejöttek az állami rendőrségi intézmények. A Magyar Nemzeti Testőrségnél volt először megfigyelhető, hogy a belépni kívánó személyeknek bizonyos előre meghatározott követelményeknek kellett eleget tenniük (SALLAI 2018:a).

A „rendőr” fogalma a magyar nyelvben 1823-ban tűnt fel először (SALLAI 2018:a), de a „rend-őr” szó csak az 1833-ban kiadott műszó könyvben olvasható nyomtatásban (SALLAI 2018:b). A modern „Rendőrség” létrejöttének első lépcsője egy 1840-es törvényhez köthető; fejlődése a kiegyezés után indult meg (CSATAI 2010).

Az „Országos Rendőri Hivatal” megalakulása a szabadságharc idején történt; Szemere Bertalan rendelte el 24 rendőri kerület kialakítását. A városi Rendőrségek a helyi önkormányzatok alá tartoztak, államosításukat 1920-ban rendelték el (CHRISTIÁN 2009).

A Császári Zsandárságot felváltotta az 1881-ben létrejött Magyar Királyi Csendőrség. Már nem a Habsburgok általi elnyomás jelképe volt, így kevésbé idegenkedtek tőle. A Csendőrség szétesése az I. világháborúban kezdődött, s mivel a két világháború közt a Rendőrséggel egyenrangú nyomozati jogkört is kapott, így a két szerv rivalizált. A csendőrséget 1944-ben oszlatták fel, hatáskörét a Magyar Államrendőrség vette át (SALLAI 2018:a).

A Rendőrség államosításakor volt megfigyelhető a specializációk kialakulása (CHRISTIÁN 2009), de elmondható, hogy a bűnügyi és a közbiztonsági feladatok már a XIX. század végére elkülönültek (FINSZTER 2009).

A centralizáció maga után vonta a bürokrácia terjedését. A két világháború között megtorpant a fejlődés, majd a II. világháború idején akaratlanul is a terror részévé vált, s ezután szovjet mintájú berendezkedés indult meg (FAR-

KAS – SALLAI 2019). 1954-ben jött létre az Országos Rendőr-főkapitányság, s egyre több igazgatásrendészeti jogkör is a Rendőrséghez kapcsolódott (CHRISTIÁN 2009).

A rendszerváltást megelőző időkben a rendészet szoros központi irányítás alá tartozott, s szervezeti törvény nélkül működött. A rendszerváltást követő időkben viszonylag gyorsan igyekeztek helyreállítani a rendvédelem pozitív arcukat, és 1991-ben elkészült – egy külföldi cég révén történt átvilágításból – egy jelentés-helyzetfelmérés, mely objektíven szemlélte a testület egészét, s éppúgy rámutatott erősségeire, mint hibáira (FINSZTER 2009). Megjelentek a különféle törvényi, jogszabályi keretek, illetve a tagok irányába támasztott alkalmassági kritériumok. A Rendőrség történetével kapcsolatban további két jelentős eseményt kell megemlítenünk. Az egyik 2006 őszének történései, melyek drámain hatottak a szervezet társadalmi megítélésére, a másik a Rendőrség és Határőrség 2008-ban történt integrációja. Ez utóbbira a rendészeti igazgatásban a rendszerváltást követő legkomolyabb változásként tekinthetünk, s tapasztalati tény, hogy máig érezhető hatása.

A fentiek összegzéseként elmondhatjuk: a Rendőrség feladatkörének történelmi múltja érthető módon az állam alapításával egyidős, s bizonyos alapvető feladatkörei a kezdetek óta elválnak egymástól. Bár mint egységes szervezet a XIX–XX. században jelent meg – a nyelvi megjelenésből ítélve társadalmi szinten is ekkor kezdett önálló entitásként megmutatkozni –, két esetben is megélte az integrációt (hisz a Határőrség integrálását megelőzően a Csendőrség szerepkörét is magához vette). Ez tehát ama örökség, melyet magáénak tudhat, s melynek árnyait éppúgy magáénak kell éreznie, mint pozitívumait. Társadalmi megítélése az aktuális politikai vezetés s a társadalom egészének kapcsolata alapján változik, mivel szerepkörénél fogva egyszerre kell függetlenül működni a mindenkor politikától, ugyanakkor mégis függőségi viszonyban áll azzal. Globalizálódó világunk megújulást, alkalmazkodást vár el (CSÁNYI 2008), miközben az elmúlt 20 évben történt változások a rendvédelem egészét egyenlőtlenül érintették (FÓRIZS 2016), a társadalom összetettsége révén pedig a rendőri szerep is egyre sokoldalúbbá válik (CIABUCA 2015).

### 10.1.2. A rendőri szerep

*„A rendőrrel szembeni követelmények köréből kiemelendő, hogy a rendőr legyen: döntésképes; jól kommunikáló; stressztűrő; szakmailag felkészült; nyelvet beszélő; felelősséget vállaló; korrupciómentes; bajtársias; empátiákkal intézkedő; környezetében példamutató, fegyelmezett.”* (HORVÁTH 2009, 26.)

Rendőrnek lenni bármilyen társadalomban egy sajátos élmény és sajátos szerep. A rendőrök szociálpszichológiai értelemben véve elkülönülnek a társadalom más csoportjaitól, miközben természetesen nem csupán a „rendőr” csoportnak a részei (FARKAS 2006). A rendőr csoporttagságon belül is több egyéb csoport jelenik meg (például: szakterület, osztály stb. mentén). Tulajdonképpen annyi csoportnak vagyunk a tagjai, amennyi csoportnak a kommunikációjában veszünk részt, mivel a kutatók szerint a csoporttagság feltétele az egymás közti interakció (KISS 2008). Ennél is fontosabb, hogy a csoport identitásképző erővel bír, vagyis az a csoport, amelynek a tagjai vagyunk személyes identitásunkra is hatással lesz – a csoport értékeit saját értékeinkként azonosítjuk és viszont.

A csoporttagság további jellemzője, hogy közös értékek is kialakulnak (FARKAS 2016); a rendőrök esetében pedig elmondható, hogy bizonyos helyzetekkel mindannyian találkozhatnak, így az ezekkel kapcsolatos értékeik, normáik, attitűdjeik is közősek lesznek (PAOLINE 2003). Intézkedéseik során számos traumatizáló eseménnyel találkozhatnak (FUTÓNÉ ET AL. 2009), ugyanakkor elvárás, hogy a megterhelő helyzetekben is irányításuk alatt tartsák érzelmeiket (VAN

GELDEREN et al. 2007). Nem meglepő tehát, ha azt mondjuk, hogy a rendőrök – úgy is, mint tehát a társadalom egy zárt közössége (MICUCCI – GOMME 2005), mely egyben magáért a társadalomért jött létre – esetében megjelenik a világgal szembeni ellenségesség, a gyanakvás (FINSZTER 2003), valamint a tartózkodás és bizalmatlanság (BALI 2011).

A rendőrré válásnak általános feltételei (például önkéntesség, a kötelezettségek és elvárások tudomásul vétele stb.) és különös feltételei is vannak (BALLA 2017). Ez utóbbi feltételrendszerbe sorolható, hogy már a szervezethez való csatlakozást megelőzően is eleget kell tenni bizonyos egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek, melyek a hatályos szabályzók értelmében a szolgálati jogviszony fennállása alatt folyamatosan ellenőrzésre is kerülnek [57/2009 (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet]. Ezenfelül az a személy, aki ezt a szerepet kívánja magára öltetni, el kell hogy fogadja: önkéntesen le kell mondania némely alapvető jogáról (mint például: a szabad mozgás, a gyülekezési jog stb.) (KOVÁCS 2017). Ezeket a jogokat viszont kötelezettségek váltják fel, és komoly fegyelmi felelősség is – mindez „csupán” az, aminek tudomásulvételét a szervezet már a belépést megelőzően megköveteli.

Ezen túlmenően a rendőr a társadalmunk jelenkori rendjének, értékeinek megbízott védelmezője (BALI 2011), így a társadalom felől is magas szintű elvárások érkeznek irányába. A világ megkívánja, hogy egy rendőr helyt tudjon állni mind példamutatásával, mind intézkedései révén, illetve számos esetben fontos, hogy életvitelével is egyfajta példamutatást adjon.

A hétköznapi emberek szemében a rendőr az a személy, akihez segítségért fordulhatunk, illetve akitől védelmet remélhetünk (CHATTONG ET AL. 2014), amikor olyan helyzet áll elő, amivel egyedül megbirkózni nem tudunk (SZABÓ 2004). Az is tény, hogy – függetlenül a szolgálatteljesítési helyétől (iroda vagy közterület) – egy rendőrnek számos döntést kell meghoznia intézkedései során (CHAKRABORTY ET AL. 2014). Az intézkedési helyzetben a bajbajutott állampolgár hajlamos lehet megmentőként tekinteni rá, a rendőr pedig nem engedheti meg magának, hogy saját korlátaival foglalkozzon, hiszen nem az számít, hogy magánemberként mit él át egy helyzetben, hanem maga a szerep, amelyet képviselnie kell. Ugyanakkor – ismét a hétköznapi szintjén – a rendőröknek sokszor egyfajta büntető szerepet is képviselniük kell, mivel a közlekedési bírságtól kezdődően az őrizetbe vételig számos olyan feladatuk is van, mely nem a klasszikus segítői szerepet emeli ki.

A rendészeti szervek számára éppúgy fontos a szakmaiságon túl a szervezet irányába tanúsított lojalitás, mint a fegyelem, az önuralom, a bátorság, az engedelmesség, de meg kell jelennie a segítőkészségnek és az áldozatvállalásnak is (KOVÁCS 2017). Ahhoz, hogy valaki képes legyen helytállni ezen összetett stresszhatások és elvárások közepette is (FARKAS 2014), szükségesek azok a magas szintű képességek és kompetenciák, melyek a fenti idézetben is megjelentek, de nem mehetünk el mellett sem, hogy a szervezet milyen egyéb tulajdonságokat vár el tagjaitól.

Az eddigiek összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy a rendőröknek a mindennapi munkavégzésük során rendkívül összetett elvárásoknak kell megfelelniük, amely számos szerep akár egyidejű képviselésére is felszólító erővel bír (FRIDRICH – BORBÉLY 2018), miközben munkájuk általánosságban az egyik leginkább stresszesnek ítélt foglalkozás (ABDOLLAHI 2002; ANSHEL 2000; EUWEMA ET AL. 2004; MALÉT-SZABÓ – SZATMÁRI 2012), mely a fizikai sérülések kockázatát is magában rejti (ACHIM 2014).

Vélhetően nem állunk távol az igazságtól, ha azt állítjuk, hogy olyan különös szerep ez, amely révén egyszerre válnak a társadalom integráns elemévé, ugyanakkor ez az, ami a társadalom többi tagjától szeparálja is őket, miközben a szervezeten belül is több, sokszor különböző csoport értékeit képviselik, mely tényezők természetesen hatással vannak a munkájukra, munkahelyi terheltségük megélésére.

## 10.2. A SZAKTERÜLETEK KÖZTI KÜLÖNBSÉGEK

A Rendőrségen található valamennyi munkakör három nagy kategóriába sorolható. A bűnügghöz tartozó szakterületek a szervezeten kívül állók számára vélhetően a legérdekesebbek. A bűnügyek iránti érdeklődés nagymértékű, s napjainkban a televízióban látható műsorok, illetve filmek már sokat foglalkoznak azzal is, ahogyan egy cselekményt felderítenek. Persze, a filmekben látható világ messze nem egyezik meg a valósággal, mégis egészen más reprezentációt tükröz, ha valaki magát nyomozóként, helyszínelőként mutatja be, mint ha csupán egyszerűen annyit mondana: rendőr.

Ez utóbbi kifejezés inkább a rendészethez tartozó területek sajátja, mert eme területen dolgozók szinte kivétel nélkül egyenruhás szolgálatot látnak el, akkor is, ha munkavégzésük során nem kell közterületen tartózkodniuk. Az átlagember leggyakrabban a járőrökkel, járőrvezetőkkel találkozik, akik a közlekedésrendészet vagy a közrendvédelem szakterületén dolgoznak – a mindennapokban az emberekben nem feltétlenül tudatosul, hogy ez a megkülönböztetés is fontos. A rendészet valamivel szélesebb tevékenységet ölel fel, mint a bűnügy, ám ezek között jellemzően csak a rendkívül speciális feladatok azok, amelyek az emberi képzeletet mozgatják. Ugyanakkor itt érvényesül a leginkább a „büntető szerep”.

A harmadik kategóriát nem is egy, hanem valójában négy különböző terület képviseli, amelyek a szakmai feladatok támogatására létrehozott szakszolgálatok (gazdasági, hivatali, humánigazgatási, ellenőrzési). Ezek a szakszolgálati ágak voltaképpen egyfajta „hátszágként” funkcionálnak; munkájuk a szervezet szakmai feladatainak gördülékeny ellátásának biztosítása, elősegítése. Arányaiban ezen ágaknál dolgozik a legkevesebb hivatásos állományú személy. Ennek okán a jelen írás alapját képező szakdolgozatomban „egyéb szakterület” néven kerültek összevonásra – mind a hipotézisek felállításakor, mind az elemzés és értékelés során.

A különféle szakterületek más-más készségeket és tulajdonságokat helyeznek előtérbe, így logikusan következik az a feltevés is: miszerint az egyes szolgálati ágak esetében a munkahelyi stressz észlelt mértékében is különbségek jelennek meg.

## 10.3. KUTATÁS AZ EGYES SZAKTERÜLETEKEN DOLGOZÓ RENDŐRÖK KÖRÉBEN

Miként az jelen írás bevezetésben is olvasható, a következő oldalakon bemutatásra kerülő vizsgálat 2015-ben zajlott le – a 2014-es év, valamint a 2015-ös év elején kapott RMSK-tesztek eredményeiből. A vizsgálat legfőbb kérdése az volt:

*Van-e statisztikai értelemben is releváns különbség az egyes szakterületeken dolgozó rendőrök RMSK-teszteredményeinek tekintetében?*

A vizsgálat elvégzésekor már három éve dolgoztam a Rendőrség kötelékében, és mivel munkám jelentős hányadát teszik ki az időszakos pszichikai alkalmassági vizsgálatok, így kialakult bennem az a meggyőződés, hogy vannak bizonyos eltérések a szakterületek között. Kézenfekvőnek tűnt, hogy a bennem felmerülő gondolatokat tudományos vizsgálatnak vessem alá.

### 10.3.1. Az RMSK rövid bemutatása

Dolgozatomban azért az RMSK-teszteredmények értékelését végeztem el, mert ezen teszt a Rendőrség korábbi vezető szakemberei által került kidolgozásra (SZABÓ 2009), s legjobb tudomásom szerint Magyarországon máig az egyetlen olyan tesztvizsgálati eljárás, amely kimondottan a hivatásos szervek állománya számára került kidolgozásra. A tesztről a kidolgozást végző szakemberek publikációt nem adtak ki, legrészletesebb bemutatására SZABÓ Erika (2009) PhD-disszertációjában került sor.

Az RMSK egy úgynevezett önkitöltős papír–ceruza teszt (vagyis olyan, akár csoportosan is felvehető teszt, ahol a kitöltőnek különböző kijelentésekről kell döntést hoznia), amely minden esetben hatfokú Likert-skálán méri az egyes tételeket. Alapvetően két nagy részből áll (11. táblázat): az első a munkahellyel, illetve a munkavégzéssel kapcsolatos eseményekre kérdez rá, a másik pedig bizonyos egyéni tényezőkre. A kérdőív kitöltése során a személynek a megelőző pszichikai alkalmassági vizsgálat óta eltelt időszakot szükséges értékelnie.

A kiértékelést követően az eredmények 26 skála mentén válnak leolvashatóvá (12. táblázat). Pszichológusok számára a teszt végső, központilag kiadásra került program általi kiértékelése egy némileg eltérő felületet ad, ám a vizsgálat során az eredmények nem a kiértékelt teszteredményekből származtak, hanem a kérdőívekre adott minden egyes válasz bevitelre került. A 26 skála egy központilag kiadásra került Excel-táblázat alapján lett kialakítva a statisztikai elemzés során.

Kérdéscsoport elnevezése		Tételek száma
<b>MUNKÁVAL KAPCSOLATOS ESEMÉNYEK</b>	Munkahellyel kapcsolatos események	40 tétel
	Munkaterhelés	75 tétel
<b>EGYÉN</b>	Egészségi állapot	10 tétel
	Stílus	10 tétel
	Önjellemzés	12 tétel
	Aktivitás, motiváció	12 tétel
	Elégedettség	14 tétel
	Támogatottság	10 tétel
	Stresszoldás	15 tétel

11. táblázat. Az RMSK felépítése

Forrás: SZELES 2016.



A skála sorszáma	A skála elnevezése
1.	A munkaterhelés szubjektív megítélése (pozitív)
2.	A munkaterhelés szubjektív megítélése (negatív)
3.	A munkaterhelés szubjektív megítélése
4.	A szervezet jellegéből adódó terhelés
5.	A munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok
6.	Munkahelyi légkör szubjektív megítélése
7.	Vezetés, irányítás szubjektív megítélése
8.	A munkaterhelés komplex megítélése
9.	A munkahely komfortjának megítélése
10.	A munkaidő megítélése
11.	A munkahely külső megítélése
12.	A munkavégzés etikai aspektusai
13.	A munkafeladathoz való hozzáállás
14.	Effektív munkaterhelés
15.	Anyagi elismertség megítélése
16.	Egyéni felelősség megítélése
17.	A szervezet elvárásainak megítélése
18.	A szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése
19.	Egészségi állapot megítélése
20.	Külső-belső kontroll
21.	A/B személyiség
22.	Aktivitás
23.	Motiváció
24.	Támogatottság
25.	Stresszoldás
26.	Munkahelyi események

12. táblázat. Az RMSK elemzett skáláinak megnevezése

Forrás: SZELES 2016.

### 10.3.2. vizsgálati hipotézisek

A vizsgálat során összesen három nagy hipotézis került kialakításra, ám a H2 és a H3 esetében több, egymással gyakorta összefüggő alhipotézis is a vizsgálat tárgyát képezte.

Mivel az RMSK egy, a nem rendvédelmi pszichológusok körében kevésbé ismert kérdőív, így a teszttel kapcsolatos publikációk hiánya ma is érvényes. Ugyanakkor a rendvédelmi gyakorlatban mindmáig is aktívan használt eljárásról van szó, ezért az első hipotézis ennek megfelelően:

- *H1: Az RMSK-kérdőív reliábilis eljárásnak tekinthető, ilyen értelemben pedig képes arra, hogy megbízható képet adjon a szakemberek számára a vizsgált személyek munkahelyi stresszével kapcsolatban.*  
Miként arra korábban is kitértem, az egyes szakterületek esetében különbségek mutatkoznak a társadalmi megítélés tekintetében, illetve szükségszerűen más kompetenciák, tulajdonságok szükségesek a munkavég-

zéshez. Ebből következik az a felvetés is, hogy az észlelt stressz mértékében is különbségek adódhatnak, s ebből a megfontolásból került kialakításra a H2-hipotézis és a hozzá tartozó öt alhipotézis.

- *H2: Az egyes szakterületek RMSK-eredményeinek esetében szignifikáns eredmények mutathatók ki.*
  - *H2A: A szervezet jellegéből adódó terhelés leginkább a bűnügyi vonal tekintetében fog kirajzolódni.*  
Ezen hipotézis oka az volt, hogy a bűnügyi szakterületen dolgozók azok, akik esetében a leginkább megterhelő lehet az általános nézet és tudat: miszerint a Rendőrség alapvető feladata a bűnügyek felderítése.
  - *H2B: A munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok leginkább a rendészeti vonal tekintetében jelennek meg.*  
Leginkább az lehet a problematikus a rendészeti vonalon dolgozók esetében, hogy adott helyzetben milyen az elvárt viselkedés az állampolgárok, illetve a szervezet részéről, továbbá ezen szakterületen jelentkezik leginkább a szerepek sokféleségéből adódó konfliktusok lehetősége is.
  - *H2C: A munkaidő megítélése legkevésbé az egyéb szakterületek tekintetében értékelhető megterhelőnek.*  
Az egyéb szakterületeken dolgozó állomány munkaideje általánosságban véve kötöttebb; a legtöbb esetben jellemző a hivatali munkaidős munkarend, amely jóval kiszámíthatóbbá teszi mindennapjaikat.
  - *H2D: A szervezet elvárásainak megítélése leginkább a bűnügyi szakterület számára lesz problematikus.* Mindez összefügg a H1A-hipotézissel.
  - *H2E: A támogatottság legkevésbé a rendészeti szakterület állományában jelenik majd meg.*

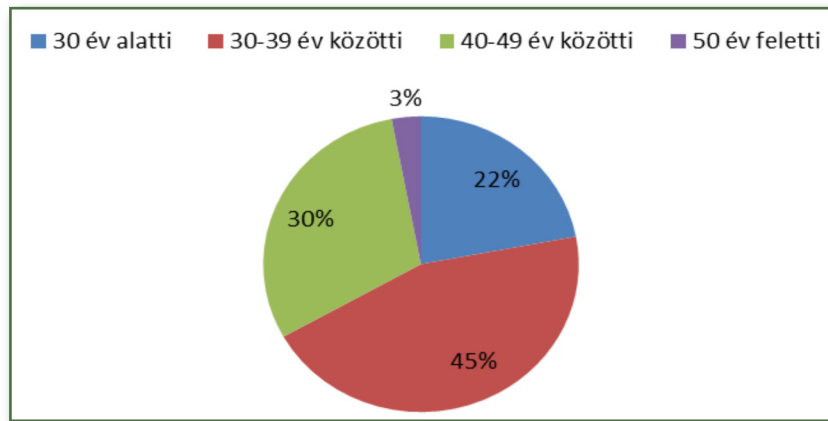
Mivel az RMSK a „támogatottság” esetében nem csupán a munkahelyi kötelékekre kérdez rá, hanem olyan civil kapcsolatokra is, mint a baráti vagy családi kapcsolatok, ezért úgy véltem, a rendészeti szakterületen dolgozók érzik magukat munkájukban a legkevésbé támogatottnak.

A szakterületeken túl fontosnak tartottam a tiszthelyettesek és a tisztek között meghúzódó potenciális különbségek vizsgálatát is. Elvégre bizonyos munkakörök csak tiszthelyettesi vagy tiszti rendfokozattal lehetségesek, míg akadnak olyanok is, ahol a tiszthelyettes és a tiszti lényegében ugyanolyan beosztást tölt be, ugyanakkor a tiszthelyettesek előrelépési lehetőségei korlátozottabbak, és sok esetben jobban ki vannak téve a hétköznapi veszélyeknek, mint a tisztek. Ennek keretén belül pedig a következő hipotézisek kerültek kialakításra:

- *H3: A tiszthelyettesek és a tisztek RMSK-eredményeinek tekintetében statisztikailag releváns különbség fog mutatkozni.*
  - *H3A: „Szervezetben belül elfoglalt pozíció megítélése” skála negatívabb megítélés alá esik a tiszthelyettesek esetében, mint a tisztek esetében.*
  - *H3B: Az „Anyagi elismertség megítélése” skála negatívabb megítélés alá esik a tiszthelyettesek esetében, mint a tisztek esetében.*

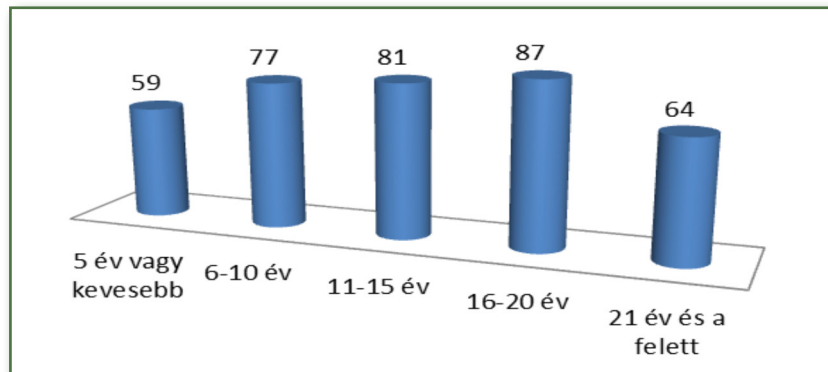
### 10.3.3. A vizsgálati minta

A minta elemszáma 368 fő volt, ami reprezentatívnak tekinthető egy megyei rendőr-főkapitányság egészére nézve. A 368 fős homogén minta életkori eloszlását a 9. ábra, a szervezetben eltöltött évek szerint pedig a 10. és 11. ábra mutatja az eloszlást. Érdekes és fontos, hogy a szervezetben eltöltött évek számát tekintve az egyes csoportok szinte egyensúlyban voltak, s elmondható, hogy a vizsgált mintának több mint a fele már tíz évnél régebb óta dolgozott a szervezetben.



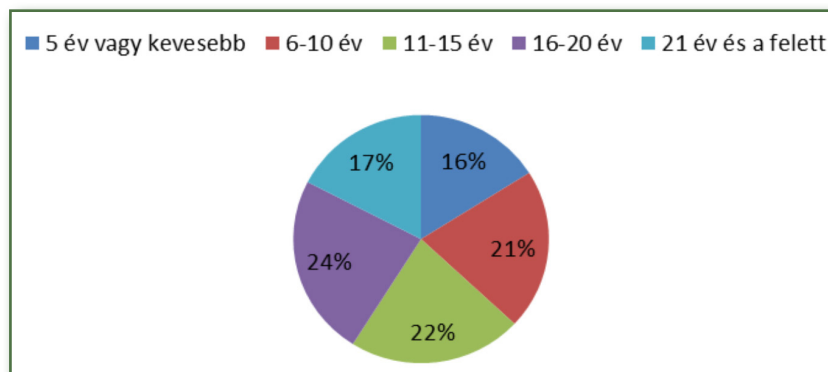
9. ábra. A minta életkori eloszlása

Forrás: Saját szerkesztés.



10. ábra. A minta eloszlása a szervezetben eltöltött évek függvényében

Forrás: Saját szerkesztés.

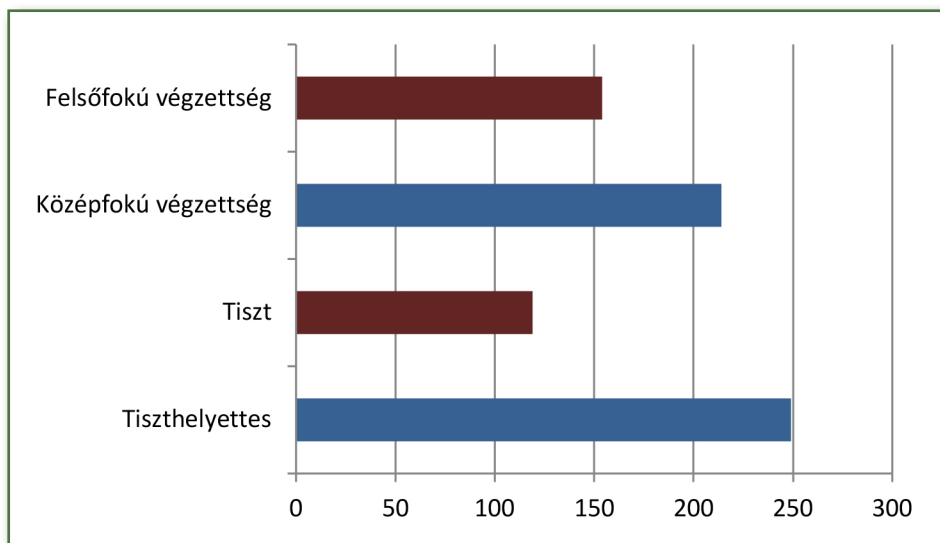


11. ábra. A minta eloszlása a szervezetben eltöltött évek függvényében

Forrás: Saját szerkesztés.

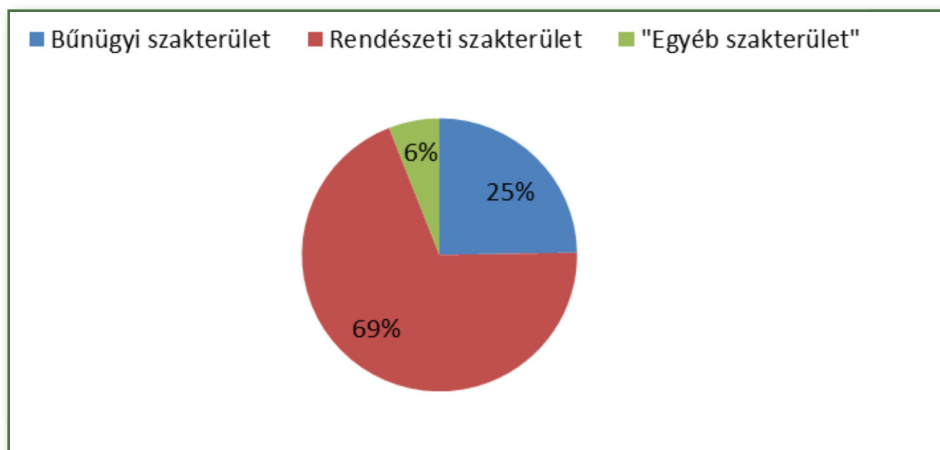
A vizsgált mintában 249 fő a tiszthelyettesi állománykategória tagját képezte, míg 119 fő a tiszti állományhoz tartozott. Az állománykategóriákkal a legmagasabb iskolai végzettség nem egyezett meg (12. ábra). Többen rendelkeztek felsőfokú végzettséggel, mint ahány tiszt a mintában található – ennek oka természetesen a tiszthelyettesi állomány aktív továbbtanulási törekvéseinek köszönhető. Az, hogy ezen felsőfokú végzettségek milyen arányban adtak rendőrtiszti végzettséget, és milyen arányban szereztek egyéb civil végzettséget a tiszthelyettesek, nem képezte a vizsgálat tárgyát.

A vizsgált minta szakterületi eloszlása (13. ábra) nem mutatott egységes képet, amelynek oka természetesen abban keresendő, hogy az egyes szakterületek maguk is más-más arányban képviseltetik magukat a szervezeten belül, és természetesen az „egyéb szakterület” néven megnevezésre került szolgálati ágak esetében a legkisebb a hivatásos állományúak létszáma.



12. ábra. A minta iskolai végzettsége

Forrás: Saját szerkesztés.



13. ábra. A minta eloszlása szakterületek szerint

Forrás: Saját szerkesztés.

### 10.3.4. Eredmények

A statisztikai vizsgálat az SPSS 20-program segítségével került lefuttatásra, ahova is az egyes skálákhoz tartozó tételek, képletek az RMSK kiértékeléséhez egy központilag kiadásra került és a Rendőrségen alkalmazott Excel-táblázat alapján kerültek megadásra.

#### H1-hipotézis vizsgálata

Noha SZABÓ (2009) révén bizonyítást nyert, hogy az RMSK egy reliábilis teszt, a vizsgálat során is kulcsfontosságú volt ennek ismételt igazolása, így kiszámításra kerültek a reliabilitást mutató Cronbach- $\alpha$  értékek, mely a teszt egészére nézve 0,939 – így a H1-hipotézis igazolást nyert. Az egyes skálákhoz tartozó Cronbach- $\alpha$  tételeket a 13. táblázat foglalja össze.

Skála	Tétel	Cronbach- $\alpha$	Átlag	Szórás
A munkaterhelés szubjektív megítélése (pozitív)	27.	0,944	1,99	0,77
A munkaterhelés szubjektív megítélése (negatív)	5.	0,890	4,36	0,92
A munkaterhelés szubjektív megítélése	32.	0,913	2,36	0,62
A szervezet jellegéből adódó terhelés	13.	0,699	0,73	0,77
A munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	19.	0,877	0,97	0,76
Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	17.	0,903	1,02	0,77
Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	9.	0,851	1,34	0,99
A munkaterhelés komplex megítélése	75.	0,981	1,93	0,78
A munkahely komfortjának megítélése	7.	0,792	1,93	0,78
A munkaidő megítélése	4.	0,838	2,14	1,06
A munkahely külső megítélése	2.	0,580	2,02	0,02
A munkavégzés etikai aspektusai	1.	n.a.	1,61	0,98
A munkafeladathoz való hozzáállás	3.	0,695	1,83	0,93
Effektív munkaterhelés	16.	0,933	1,98	0,84
Anyagi elismertség megítélése	2.	0,890	2,70	1,43
Egyéni felelősség megítélése	4.	0,918	2,12	1,06
A szervezet elvárásainak megítélése	5.	0,833	1,85	0,86
A szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése	9.	0,908	1,78	0,83
Egészségi állapot megítélése	10.	0,779	1,53	0,44
Külső-belső kontroll	10.	0,799	3,89	0,71
A/B személyiség	12.	0,697	3,36	0,52
Aktivitás	6	0,664	2,72	0,73
Motiváció	6	0,708	3,47	0,81
Támogatottság	10.	0,711	2,99	1,05
Stresszoldás	15.	0,715	3,99	0,48
Munkahelyi események	40.	0,864	10,43	13,85

13. táblázat. Az egyes skálákhoz tartozó Cronbach- $\alpha$  tételek

Forrás: Saját szerkesztés.

#### H2-hipotézis vizsgálata

A H2-hipotézis és az alhipotézisek vizsgálatához egyszempontos, független mintás varianciaanalízis került elvégzésre post hoc elemzésekkel – a 14. táblázat foglalja össze a kapott F-értékeket a Cohen-féle d-értékekkel egyetemben, melyek a hatásméret szempontjából erős kvantitatív mutatónak tekinthetők. A varianciák homogenitása

4 skála esetében (Munkaidő megítélése; Anyagi elismertség megítélése; A szervezet elvárásainak megítélése; A-B személyiség) sérült. A csoportok elemszámai okozta jelentős eltérések a post hoc elemzések kiválasztásakor figyelembe lettek véve, így Hochberg-féle GT2-módszer, illetve a varianciák homogenitásának sérülése miatt Games-Howell-próba elvégzése történt meg a szükséges esetekben.

Skála	Szakterület	
	F-érték (p)	Cohen-d
A munkaterhelés szubjektív megítélése (pozitív)	3,755 (0,024)	0,14
A munkaterhelés szubjektív megítélése (negatív)	0,501 (0,607)	0,05
A munkaterhelés szubjektív megítélése	3,660 (0,027)	0,14
A szervezet jellegéből adódó terhelés	3,037 (0,049)	0,13
A munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	3,144 (0,044)	0,13
Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	4,445 (0,012)	0,16
Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	2,662 (0,071)	0,12
A munkaterhelés komplex megítélése	3,668 (0,026)	0,14
A munkahely komfortjának megítélése	3,182 (0,043)	0,13
A munkaidő megítélése	6,498 (0,002)	0,19
A munkahely külső megítélése	0,070 (0,933)	0,02
A munkavégzés etikai aspektusai	0,102 (0,903)	0,02
A munkafeladathoz való hozzáállás	2,425 (0,090)	0,11
Effektív munkaterhelés	2,552 (0,079)	0,12
Anyagi elismertség megítélése	3,705 (0,026)	0,14
Egyéni felelősség megítélése	1,840 (0,160)	0,1
A szervezet elvárásainak megítélése	5,780 (0,003)	0,18
A szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése	2,597 (0,076)	0,12
Egészségi állapot megítélése	2,730 (0,067)	0,12
Külső-belső kontroll	0,195 (0,823)	0,03
A/B személyiség	1,206 (0,301)	0,08
Aktivitás	0,475 (0,622)	0,05
Motiváció	4,597 (0,011)	0,16
Támogatottság	6,370 (0,002)	0,19
Stresszoldás	0,210 (0,811)	0,03
Munkahelyi események	1,127 (0,325)	0,08

14. táblázat. A varianciaanalízis eredményei

Forrás: Saját szerkesztés.

Az egyes szakterületek eltéréseinek függvényében összesen 8 skálán születtek statisztikailag szignifikáns eredmények:

1. *A szervezet jellegéből adódó terhelés*: a bűnügyi szakterület és az egyéb szakterület között volt szignifikáns ki-mutatható eltérés ( $p = 0,031$ ). Ez alapján elmondható volt, hogy a bűnügyi szakterületen dolgozók a rájuk ne-hezedő szervezeti terheket alacsonyabbnak ítélték meg, mint az egyéb szakterületeken dolgozó társaik. Vagyis a H2A-hipotézis nem nyert igazolást.

2. *Anyagi elismertség megítélése:* a rendészeti szakterület és az egyéb szakterület állománya között volt kimutatható szignifikáns eltérés ( $p = 0,024$ ). Az eredmény alapján a rendészeti szakterület anyagilag elismertebbnek ítélte meg munkáját az egyéb szakterület állományához viszonyítottan.
3. *Az eredmények alapján elmondható, hogy mind a rendészeti szakterület, mind az egyéb szakterületek munkatársai szignifikánsan megterhelőbbnek ítélik a szervezet elvárásait, mint a bűnügyi szakterületeken dolgozók.* Vagyis a H2D-hipotézis sem nyert igazolást, azzal ellentétes eredmények születtek.
4. *Motiváció:* a rendészet és a bűnügyi szakterület között volt kimutatható eltérés ( $p = 0,021$ ). Az eredmények szerint a rendészeti szakterületen dolgozók motivációja magasabbnak mutatkozott a bűnügyi területhez viszonyítottan.
5. *Támogatottság:* mind a rendészet és a bűnügy ( $p = 0,021$ ), mind a rendészet és egyéb szakterület ( $p = 0,015$ ) vonatkozásában különbség volt kimutatható. A kapott eredmények alapján a bűnügyi szakterületen dolgozók magasabb támogatottságot éltek meg, mint a rendészeti szakterületen tevékenykedők, akik ugyanakkor az egyéb szakterületekhez viszonyítottan is alacsonyabb támogatottságot éltek meg. Vagyis a H3E-hipotézis igazolást nyert.
6. *Munkahelyi légkör szubjektív megítélése:* eltérés volt kimutatható a bűnügyi és egyéb szakterületek között ( $p = 0,005$ ). Az eredmények alapján a bűnügyi szakterületen dolgozók pozitívabbnak élték meg a munkahelyi légkört, mint az egyéb szakterületen dolgozók.
7. *A munkaterhelés komplex megítélése:* itt ugyancsak a bűnügyi és az egyéb szakterületek viszonyában volt kimutatható eltérés ( $p = 0,007$ ). Az adatok alapján a bűnügyi szakterület számára az ezen skálán kimutatható munkaterhelés problematikusabb az egyéb szakterülethez viszonyítottan.
8. *Munkaidő megítélése:* itt egyfelől a bűnügy és az egyéb szakterület ( $p = 0,001$ ), valamint a rendészet és egyéb szakterület ( $p = 0,007$ ) esetében is kimutatható eltérés volt. A kapott adatok alapján az egyéb szakterületeken dolgozók a másik két szakterülethez viszonyítottan kevésbé voltak elégedettek a munkaidő megítélésével. Vagyis a H2C-hipotézissel ellentétes eredmény született.

*Mindezek alapján tehát elmondható, hogy a H2-hipotézis igazolást nyert, ugyanakkor az alhipotézisek közül csupán a H2E igazolódott, a többi alhipotézis vagy nem nyert igazolást, vagy (a H2C és a H2D esetében) azokkal éppen ellentétes eredmények születtek.*

### H3-hipotézis vizsgálata

A H3 hipotézis és az alhipotézisek vizsgálatához kétmintás t-próba került lefuttatásra. A variancia két skála esetében sérült (Anyagi elismertség megítélése; Aktivitás). A próba során kapott értékeket a 15. táblázat foglalja össze.

Skála	Szakterület	
	F-érték (p)	Cohen-d
A munkaterhelés szubjektív megítélése (pozitív)	0,628 (0,530)	0,07
A munkaterhelés szubjektív megítélése (negatív)	0,288 (0,773)	0,03
A munkaterhelés szubjektív megítélése	0,723 (0,470)	0,08
A szervezet jellegéből adódó terhelés	0,424 (0,672)	0,05
A munkavégzésből adódó szerepkonfliktusok	1,486 (0,138)	0,17

Skála	Szakterület	
	F-érték (p)	Cohen-d
Munkahelyi légkör szubjektív megítélése	2,745 (0,006)	0,31
Vezetés, irányítás szubjektív megítélése	1,340 (0,181)	0,15
A munkaterhelés komplex megítélése	1,391 (0,165)	0,16
A munkahely komfortjának megítélése	-0,830 (0,407)	0,09
A munkaidő megítélése	-1,161 (0,246)	0,13
A munkahely külső megítélése	-0,541 (0,589)	0,06
A munkavégzés etikai aspektusai	0,027 (0,978)	0
A munkafeladathoz való hozzáállás	1,090 (0,277)	0,12
Effektív munkaterhelés	1,678 (0,094)	0,19
Anyagi elismertség megítélése	-2,320 (0,021)	0,26
Egyéni felelősség megítélése	2,774 (0,006)	0,31
A szervezet elvárásainak megítélése	1,964 (0,050)	0,22
A szervezeten belül elfoglalt pozíció megítélése	0,913 (0,362)	0,1
Egészségi állapot megítélése	2,650 (0,008)	0,3
Külső-belső kontroll	0,960 (0,338)	0,11
A/B személyiség	-1,698 (0,090)	0,19
Aktivitás	0,315 (0,753)	0,04
Motiváció	-1,033 (0,302)	0,12
Támogatottság	-0,504 (0,615)	0,06
Stresszoldás	1,664 (0,097)	0,19
Munkahelyi események	0,551 (0,582)	0,06

15. táblázat. A kétmintás t-próba eredményei

Forrás: Saját szerkesztés.

A t-próba eredményei alapján elmondható, hogy a tiszthelyettesek a tisztí állománykategóriához képest szignifikánsan rosszabbnak ítélték meg a munkahelyi légkört, míg egyéni felelősségüket magasabbnak ítélték meg, illetve a szervezet elvárásait is magasabbnak vélték magukkal szemben, egészségi állapotukat pedig összességében rosszabbnak értékelték. Ugyanakkor a tisztek anyagi megbecsültségüket kevésbé érezték megfelelőnek.

Összességében tehát elmondható, hogy a H3-hipotézis igazolást nyert abban az értelemben, hogy a tisztek és tiszthelyettesek között eltérések váltak kimutathatóakká, de a H3A-hipotézis nem nyert igazolást, míg a H3B-hipotézissel éppen ellentétes eredmények születtek.

### 10.3.5. A vizsgálat kritikája

A vizsgálatot két fronton is jogos kritika illeti: egyfelől az azóta eltelt idő révén történt változások okán, másfelől pedig abból a szempontból, hogy nem jelenthető ki egyértelműen: országosan reprezentatív mintán is ugyanilyen eredmények születtek volna.



A minta, bár egy megyei rendőr-főkapitányság állományára nézve reprezentatív volt, országos szinten nem feltétlenül tekinthető annak. Az egész országra kiterjedő általános következtetések levonása mindebből már csak azért is problematikus, mivel a megadott hatásméret, vagyis a Cohen-féle *d*-értékek minden esetben legfeljebb kisméretűek, ami arra enged következtetni, hogy ugyan a szakdolgozat során kapott eredmények szignifikánsak, mégis inkább arról adnak tájékoztatást, hogy a szervezetben dolgozók miként élik meg munkahelyi stresszüket – szervezeten belüli konfliktust viszont nem jeleznek.

Fontos továbbá kiemelnünk, hogy a vizsgálat óta eltelt időszak a Rendőrség életében is változásokat hozott. 2015-ben az 1996. évi XLIII. törvényt felváltotta a 2015. évi XLII. törvény, ami több jelentős változást hozott. Többek között megváltoztatta a rendfokozati előmenetel rendszerét, illetve a rendőri fizetésekre is hatással volt – így valószínűleg az azóta kapott RMSK-eredmények értékelése az „Anyagi elismertség megítélése” skála kapcsán eltérő eredményt hozna.

A feladatok tekintetében a legfontosabb változást a migrációs feladatellátás hozta, amely a rendőrök magánéletére is hatással volt (BORBÉLY – FARKAS – TÖZSÉR 2017; FARKAS – BORBÉLY – FRIDRICH – TÖZSÉR 2018). Így joggal feltételezhető, hogy egy friss kutatás több esetben is eltérő eredményekre jutna.

## ÖSSZEZGÉS

*Jelen fejezet elsődleges célkitűzése az volt, hogy egy, a megszokottól eltérő szemléleti keretben is vizsgálat tárgyává tegye a Rendőrség szervezetét. Szerettem volna rámutatni a rendőri munka sokszínűségére a pszichológia felől nézve is, illetve egy konkrét vizsgálat adataival alátámasztani azt, hogy az eltérő szakterületeket pszichológiai szempontból nem lehet „egy kalap alá venni”; értékelésükkor figyelembe kell venni azok speciális jellegzetességeit is.*

*A szervezetek olyan rendszerek, amelyek maguk elé különféle célokat tűznek ki (JAVOR 2003), s a Rendőrség esetében ez a cél a társadalom aktív szolgálata, védelme. Nemes feladat, amely a szervezeti tagok oldaláról áldozatot követel meg – ám nem feltétlenül ugyanazt mindenkitől.*

*A szervezetek szervezeti kultúrája a benne lévő szervezeti tagok révén alakul ki (KOVÁCS 2006), és ez a kultúra a szervezet hosszú távú hatékonyságában tagadhatatlan szerephez jut, továbbá a tagjai identitására is kihatással van (CAMERON – QUINN 2006). Éppen ezért fontos, hogy vizsgálat tárgyává tegyük a szervezeti kultúrát, amely segít értelmeznünk a szervezetben lévő egyén viselkedését, tetteit, reakcióit, ugyanakkor segít annak megértésében is, hogy az egyéneken keresztül mi módon tehetünk magáért a szervezetért, miképpen segíthetjük annak céljai optimális megvalósulását.*

*Ha a szervezeti kultúrára egy jéghegyként tekintünk – amely a magyarázatához fűződő legközkeletűbb hasonlat –, akkor látnunk kell, hogy a szakterületek egy bizonyos pontig a csúcshoz közeli, megfigyelhető részhez tartoznak, de van egy olyan mélységük is, amely már jóval a megfigyelhető felszín alá is lenyúlik. Ez az a mélység, amely egyelőre viszonylag kevésbé vizsgált, és amely ugyanakkor nagymértékben meghatározhatja annak a bizonyos jéghegynek a kiterjedtségét is. Ugyanis a szervezet magasabb rendű célja – a társadalom szolgálata – olyan „kisebb” célokra differenciálódik, amelyek az egyes szakterületek esetében más-más konkrétumokat követelnek meg (például: közlekedők biztonságának védelme, bűnelkövetők elfogása, közrend megóvása stb.), s amik aztán fokozatosan tovább bomlanak szét az egyénig, akinek individuális céljai végső soron összeolvadhatnak ezekkel.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- ABDOLLAHI, M. K. (2002): *Understanding Police Stress Research*. Journal of Forensic Psychology Practice, Vol. 2. No. 2. 1–24.
- ACHIM, A. C. (2014): *Ergo-policing. Improving safety and ergonomic requirements of human resources involves in police duties*. Procedia – Social and Behavior Sciences, Vol. 124. 20–26.
- ANSHEL, M. H. (2000): *A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work*. Criminal Justice and Behavior, Vol. 27. 375–400.
- BALI M. (2011): *A rendőrkép és a Rendőrségkép*. Magyar Rendészet, 11. évf. 2. sz. 13–33.
- BALLA Z. (2017). *A rendészet alapjai és egyes ágazatai*. Dialóg Campus, Budapest.
- BORBÉLY ZS. – FARKAS J. – TÓZSÉR E. (2017). *A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során*. Hadtudományi Szemle, 10. évf. 3. sz. 288–304.
- FARKAS J. – BORBÉLY ZS. – FRIDRICH A. C. – TÓZSÉR E. (2018). *A „migráns helyzet” feladatellátása következtében jelentkező pszichés hatások*. Pro Publico Bono, 1. évf. 4-33.
- CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey Bass, San Francisco.
- CIABUCA, A. (2015): *The Development of a Semantic Differential Scale for Assessing the Perceived Image of Citizens about Romanian Police Forces*. Procedia – Social and Behavior Sciences, Vol. 187. 28–33.
- CHAKRABORTY, R. – AGRAWAL, M. – RAGHAV RAO, H. (2014): *Information processing under stress: A study of Mumbai Police first responders*. IIMB Management Review, Vol. 26, 91–104.
- CHATTHONG, S. – KOVITAYA, M. – KONGJAROEN, M. (2014): *The elements of a learning model to enhance service mind of Thai police officer*. Procedia – Social and Behavior Sciences, Vol. 152, 880–888.
- CHRISTIÁN L. (2009): *Epizódok a rendészet történetéből*. Iustum Aequum Salutare, 5. évf. 3. sz. 155–170.
- CSATAI T. (2010): *A rendőrré válás és szolgálatellátás alatti pályaalkalmassági követelmények alakulása az 1800-as évek végétől napjainkig*. Belügyi Szemle, 58. évf. 7–8. sz. 84–100.
- CSÁNYI Cs. (2008): *A rendőrség morális „válságának” értelmezése*. Rendészeti Szemle, 56. évf. 1. sz. 89–95.
- EUWEMA, M. C. – KOP, N. – BAKKER, A. B. (2004): *The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes*. Work & Stress, Vol. 18, 23–38.
- FARKAS J. (2006): *Csoport, csoportdinamika* In: CSERNYIKNÉ PÓTH Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Rejtjel, Budapest. 32–64.
- FARKAS J. (2014): *Stressz- és stresszkezelés*. In: CHRISTIÁN L. (szerk.): *Személy- és vagyónvédelem*. Nemzeti Közszerzői Kiadó, Budapest. 209–226.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect: The Pitfalls of Groupthink and How to Handle Them*. Magyar Rendészet, 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. (2018): *Társas interakciók*. In: HALLER J. – FARKAS J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I.*, Dialóg Campus, Budapest. 169–190.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája*. Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. – SALLAI J. – KRAUZER E. (2020): *The organisational culture of the police force*. Internal Security, in press.
- FARKAS J. – SALLAI J. (2020): *The History of Law Enforcement Culture in Hungary*. Belügyi Szemle. in press.
- FARKAS J. (2020). *A hatékony közszolgálati szervezet*. In: FARKAS J. - HALLER J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 1-12.

- FINSZTER G. (2007): *A rendészeti funkciók és a határórség integrációja*. In: HAUTZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok a „Határórség és Rendőrség – az integrált rendvédelem” című tudományos konferenciáról*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, Pécs. 13–29.
- FINSZTER G. (2009): *A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988–2008)*. In: SÁNDOR P. – STUMPF A. – VASS L. (szerk.): *Magyarország politikai évhuzadkönyve – Kormányzati rendszer a parlamenti demokráciában 1988–2008*. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Közhasznú Alapítvány (DKMKKA), Budapest. URL: [http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11\\_finszter.html](http://www.politikaievkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html) (Letöltés ideje: 2018. 02. 24.)
- FÓRIZS S. (2013): *Rendészeti kihívások – németországi válaszok*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 14. évf. 43–54.
- FÓRIZS S. (2016): *A rendészeti változások iránya, tendenciái, mozgatórugói*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 17. évf. 27–36.
- FUTÓNÉ KARTAI Zs. – VIZINGER E. – ANDRÁSI Zs. (2009): *Lelki egészségvédelem a kulturált rendészetért*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 10. évf. 257–264.
- HE, N. – ZHAO, J. – REN, L. (2005): *Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects*. Journal of Criminal Justice, Vol. 33, 535–547.
- HORVÁTH J. (2009): *Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról*. In: GAÁL Gy. – HAUTZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. kötet. 21–31.
- KISS P. (2008): *A társas élet jelenségei*. In: OLÁH A. (szerk.): *Pszichológiai alapismeretek*. HEFOP, Budapest.
- KOVÁCS Z. (2006): *Szervezetpszichológia*. Oktatási segédanyag. Budapest.
- KOVÁCS G. (2017): *A szervezeti kultúra megjelenésének sajátosságai a rendészeti szerveknél*. In: BODA J. – FELKAI L. – PATYI A. (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére*. Dialóg Campus, Budapest. 324–329.
- JÁVOR I. (2003): *A hatalom logikája*. Társadalomkutatás, 21. évf. 4. sz. 369–396.
- MALÉT-SZABÓ E. – SZATMÁRI A. (2012): *A rendőr lelki biztonsága – avagy a biztonság megőrzésének egyik alappillére a rendőr lelki biztonsága*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 13. évf. 399–412.
- MICUCCI, A. J. – GOMME, I. M. (2005): *American police and subcultural support for the use of excessive force*. Journal of Criminal Justice, Vol. 33, 487–500.
- PAOLINE, E. A. (2003): *Taking stock: Toward a richer understanding of police culture*. Journal of Criminal Justice, Vol. 31, 199–214.
- PADÁNYI J. (2018): *A szívárvány ívezete*. In: DOBÁK I. – HAUTZINGER Z. (szerk.) *Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 489–500.
- SALLAI J. (2018a): *A magyar rendészet története, a rendészettudomány etablációja és akkreditációja*. Akadémiai Doktori Értekezés. Budapest.
- SALLAI J. (2018b): *Rendőrség, Rendőrség, rendfenntartás, rendészet a 19. században*. Rendészet kontra rendvédelem workshop. 2018. február 28. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- SZABÓ E. (2004): *Áldozatvédelem a Rendőrség és a rendőrségi pszichológus szemszögéből*. Belügyi Szemle, 6. évf. 81–95.
- SZABÓ E. (2009): *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét?* Doktori Értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- SZELES E. (2016): *Módszertani útmutató – a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

- TEGYEY A. C. – BORBÉLY Zs. (2020): *Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában*. In: FARKAS J. – HALLER J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban II*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest.
- TISZA M. (1925): *Magyarország rendőrségének története. Második bővített kiadás. „Haladás” nyomda részvénytársaság*, Pécs. URL: [http://mtdaportal.extra.hu/books/tisza\\_miksa\\_magyarország\\_rendorsegenek\\_tortenete.pdf](http://mtdaportal.extra.hu/books/tisza_miksa_magyarország_rendorsegenek_tortenete.pdf) (Letöltés ideje: 2017. 12. 14.)
- VAN GELDEREN, B. – HEUVEN, E. – VAN VELDHOFEN, M. – ZEELBERG, M. – CROON, M. (2007): *Psychological strain and emotional labor among police-officers: A diary study*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 446–459.

## JOGSZABÁLYI HIVATKOZÁSOK

1996. évi XLIII. törvényt a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Időközben hatályon kívül helyezve.)
- 57/2009 (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról
2015. évi XLII törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról

# 11. A KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG HUMÁN STRATÉGIAI AKTUALITÁSAI

**Milus Gábor**

## BEVEZETÉS

Először 2016 őszén tárgyaltunk Farkas Johanna docens asszonnyal, aki azzal keresett meg, hogy szeretné a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányságon végrehajtani az „Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata” címmel beadott pályázatának tervezett kutatását, melynek célja a főkapitányság szervezetikultúra-jegyeinek átfogó vizsgálata a teljes állomány körében. Rendőrfőkapitány-helyettesként a valós tartalom akkori ismerete nélkül is megörültem a gondolatnak, hiszen a jelenkori magyar rendőrség jelentős szervezeti kultúraváltáson ment és megy keresztül, ezért egy lehetőséget láttam a kutatás eredményeinek függvényében, hogy árnyaltabb képet kaphassunk munkatársaink elvégzendő feladatairól, a vezetői munkáról, az adott közösségek egymásra hatásáról, illetve a bajtársiasságról.

Az állomány elfogadja a rendőrség alapvető céljait, és a különböző szakterületek a statisztikai mutatók szerint hatékonyan végzik munkájukat. Azonban a feladatellátás során nem kerülnek számszerűsíthetően a felszínre azok a területek, melyek az együvé tartozást, a szervezet iránti elköteleződést, a teljesítményorientációt, a gyors alkalmazkodó- és cselekvőképességet hordozzák, csak hogy párat említsek a szervezeti kultúra köréből. A rendőr ember: érez, gondolkodik, cselekszik, de mégis sajátos közegben, speciális tevékenység tükrében hajtja végre feladatát. Rendőrnek lenni más. A Rendőrség nem csupán egy munkahely, többletet hordoz magában, és szinte teljes egészében kihat a magánéletre is. A rendőr köteles a szolgálati beosztásában meghatározott feladatait a törvényes előírásoknak és az eljáró utasításainak megfelelően teljesíteni és engedelmessé válni, de a legfontosabb, hogy a közbiztonságot és a közrendet, ha kell, élete kockáztatásával is megvédeni.

## 11.1. A KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

Komárom-Esztergom megye az ország legkisebb területű, de második legsűrűbben lakott megyéje. 2017. évi adatok alapján a teljes népesség 297.381 fő volt. Földrajzi elhelyezkedése szempontjából mind a főváros, mind Nyugat-Magyarország közelsége meghatározó a munkavállalók számára ugyanúgy, mint a megyében található számtalan ipari park nyújtotta lehetőség. 2017. III. negyedévének adatai alapján a munkanélküliségi ráta 1,6% volt. Számos turisztikai és történelmi jelentőséggel bíró látnivalóban büszkélkedhet a megye 6 járásának 76 települése. Ebből 12 városi rangú, melyek a járási, valamint kistérségi központok székhelyeit képezik.

Számos, korábbi kiváló teljesítményű megyebeli szülöttel büszkélkedhetnek az itt élők az élet minden területén, a sportot tekintve kiemelten. Mindez a jelenben is magas színvonalon működő különböző sportágakhoz tartozó egyesületek eredményeiben is megmutatkozik országos és nemzetközi szinten egyaránt.

Alapvetően a legfőbb közlekedési útvonal, mely a megyén keresztül halad és az egyik legfontosabb, szakterületemet érintő rendészeti feladatot jelenti, az M1-es autópálya, amin napi átlagban 60.000 gépjármű közlekedik. Ezenfelül összesen öt, egy- és kétszámjegyű főútvonal és az 1-es számú vasútvonal ad még jelentőséget a közlekedési infrastruktúrának.

Mindezt azért tartom fontosnak kiemelni, mert hiszem, ha a megye általánosságban megfogalmazott közlekedésbiztonsága eredményes, az jelentős kihatással van a közterületek rendjére is. A két dolog ott kapcsolódik egymáshoz, hogy a magas szinten elvégzett közlekedésrendészeti elemző-értékelő munka következtében a jól megválasztott ellenőrzési időszakok, helyszínek, erők-eszközök elosztása mind a baleset, mind a bűnmegelőzés területén kézzelfogható eredményeket tud hozni.

Főkapitányságunk – a 2013. február 1-jével országosan végrehajtott szervezeti tipizálást követően – az alábbi struktúrában látja el feladatait, és működik az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv bűnmegelőzési, bűnüldözési, közigazgatási és rendészeti feladatokat ellátó megyei illetékességű, önálló jogi személyiséggel rendelkező, önálló költségvetési szerveként.

Szervezetszerű elosztásában és rendszeresített létszámában az úgynevezett „kis főkapitányságok” közé tartozunk. A napi rendészeti feladatrendszerek mindegyike megtalálható a repertoárunkban; ezek közül kevesebb esetszámmal fordulnak elő a különböző sport, politikai és kulturális jellegű rendezvények biztosítási feladatai. Jellemzőnek tartom, hogy sem főkapitányságokat, sem pedig kapitányságokat nem lehet minden téren párhuzamba állítani egymással, hisz – ahány fajta, annyiféle alapon – a szervezeti egységeknek van olyan feladata, amiből több jut, viszont van, amiből kevesebb. Itt a hangsúly az eltérőségen van – ugyanúgy, mint az emberek esetében. Olyan emberekről, rendőrökről van szó, akiknek jelen kutatásból előnye származhat, hiszen „foglalkoznak velü(n)k”, „kíváncsiak a véleményü(n)kre”, és azt el is mondhatják. Lehetőség nyílik arra, hogy kifejezzék különbözőségüket társaiktól, megerősítést kapjanak az általuk alkotott elképzelések helyességéről, vagy annak ellentétéről.

## 11.2. A VEZETŐI MUNKA FEJLESZTÉSÉT SZOLGÁLÓ MÓDSZEREK

Főkapitányságunk vezetőjének szervezésében és jelenlétével a szakmai szempontból kiemeltebb, illetve a nagyobb odafigyelést, esetleges korrekciókat igénylő feladatok ellátását követően kötetlen jellegű, de mégis szakmai tartalommal átszőtt beszélgetést kezdeményezünk az érintett munkatársakkal. Alapvető a nyíltság és az őszinteség, valamint az esetleges kétségek és fenntartások megfogalmazása. Jelentős összekovácsoló hatása is van ezeknek a beszélgetéseknek az eltérő szolgálati helyen és szolgálati ágaknál dolgozók és egyéb, a folyamatban érintett szervezetek, hatóságok munkatársai szempontjából is. Az értékrendek kialakulása viszont nem kizárólagosan munkahelyi feladat. Fontosnak tartom a szolgálati időn kívüli közös programokra, csapatépítésekre fordított idő mennyiségét és gyakoriságát is. Jellemformáló szerepüket tekintve kiemelném azon közösségeket, melyekben a szabályokat és a célok megvalósulását csak a szükséges esetszámban meghatározó, folyamatosan ki nem mondó, de a hovatartozás szempontjából magas színvonalon működő csoportok alkotta egészét tudták és tudják elérni. Bármely körülmények között lehet rájuk számítani – igazán –, és azokra az egyes emberekre, akik felelősen, saját maguk értékrendjével, kreativitásával tudnak és mernek tenni a rájuk bízott feladat minél magasabb színvonalú végrehajtása érdekében.

A kutatás témájához köthető ismeretek bővülésével, valamint folyamatos konzultációk kapcsán 2017 októberében fogalmazódott meg az igény egy átfogó vezetőfejlesztésre a rendészeti területen, amelynek fő kritériuma

volt, hogy egy olyan hosszabb időintervallumú képzésben és fejlesztésben vegyenek részt a megyei és kapitány-sági rendészeti vezetők, amely az egységes, átfogó vezetői kompetenciák fejlesztésén túl illeszkedik a megyei rendészeti stratégiájához, és fejleszti a rendészeti vezetők együttműködési és proaktivitási készségeit. A tervezésben, a fejlesztés elindításában és folyamatos működtetésében humán szolgálatunk vezetője és Bokodi Márta ny. r. alezredes asszony segített, illetve vezeti folyamatában a programrészeket. A rendészeti munkát jól ismeri, hiszen 40 évet töltött rendőri szolgálatban, ezenfelül 20 éves szervezetfejlesztési-vezetői tapasztalatokkal rendelkezik. Az érintett vezetői állomány számára olyan szervezetfejlesztési, vezetői továbbképzést indítottunk el, mely az azonos szakmai területet irányító vezetők problémáit dolgozzák fel a hatékonyság és siker jegyében. A programok alkalmazása során a különböző szolgálatellátási helyen dolgozó vezetők megismerik egymás értékrendjét, képességeit, és elmélyíthetik együttműködésüket.

A gondos tervezés után csoportos és egyéni kompetenciafejlesztő tréningeket és vezetőfejlesztési foglalkozássorozatot indítottunk. Ezek:

- szolgálják a szervezet vezetői közötti munkakapcsolatok elmélyítését;
- hozzájárulnak a rendészeti vezetők és beosztottjaik között erősödő motivációs háló kiépítéséhez és fenntartásához;
- közreműködnek egy pozitív szervezeti kultúra kialakításában;
- megerősítik a vezetőket önismeretükben;
- segítenek, hogy könnyebben kezeljék konfliktusaikat;
- segítik a hatékony és teljesítményorientált szervezeti egységek létrehozását és vezetését;
- fejlesztik vezetői szemléletüket, attitűdjüket.

Az első tréningen a résztvevők megismerték a DISC-modell viselkedéstipológiát, és egy módszert, amely a mindennapi kommunikáció nyelvét használja az önismeret és mások megismerésének bővítésére. A résztvevők megalkoták saját, személyes DISC-profiljukat, és ezen keresztül megismerték saját szakmai személyiségük mélyebb rétegeit.

A tréning célja az volt, hogy jobban megértsék a vezető–beosztott kapcsolat kommunikációs összefüggéseit, ezáltal képessé váljanak hatékonyabb együttműködésre. Reálisabban lássák vezetői szerepüket, és erősségeikre tudatosan tudjanak támaszkodni, illetve kezelni tudják saját korlátaikat. A megtanultakat vezetői problémamegoldásban, döntéshozatalban, számonkérésben kamatoztathatják. Továbbá megismerik saját és vezetőtársaik erősségeit és fejlesztendő területeit. A résztvevők megmutatták értékrendszerüket, vezetői ars poeticájukat, illetve azt, hogy ezen keresztül hogyan tudnak a szervezeti elvárásokhoz kapcsolódni.

Az alapozást követően, a program második részében, a rendészeti vezetői csoport team coaching módszerével saját szervezetük fejlesztéséhez, hatékonyságának növeléséhez, a mindennapokban őket érő változások kezeléséhez és kezdeményezéséhez kapnak támogatást. A változási folyamatok irányítása vezetői feladat, amelyhez a gyakorlati, tapasztalati tanulás leghatékonyabb módszertanán keresztül, saját problémáik megoldási lehetőségeinek közös megkeresésével dolgozik a vezetői csoport – természetesen a rendészeti reformfolyamatokhoz (például intézkedéskultúra-váltás) kapcsolódva.

A folyamat kiemelt célja az együttműködés, a közös problémafeltárás, megoldáskeresés, valamint a paradigmaváltásra való képesség fejlesztése, gyakorlása.

A vezetők konkrét, aktuális helyzeteket, problémákat, vezetői szituációkat dolgoznak fel a feltárástól a megoldási lépések kidolgozásáig. A csoport tagjai személyes reflexióikkal (visszajelzésekkel, tapasztalatokkal, ötletek-

kel) – a megoldási módok gazdag tárházának felsorakoztatásával – a legjobb és az adott körben megvalósítható akciótervet dolgoznak ki. A többféle látásmód, szempont és korábbi megélések, tapasztalatok új és addig nem alkalmazott technikákat, megoldásokat hoznak a felszínre. A résztvevők közötti „sors- és élményazonosságra”, a hasonlóságok és különbözőségeik megnyilvánulásaira alapulhat a vezetői teamépítés.

*A program harmadik része* egyéni coachingok sorozatából áll. A két előző program során a vezetők egyéni fejlesztési igényei felszínre kerülnek, és fejlesztésük ennek fókuszában folytatódik.

A vezető korábbi szakaszokban már megalapozott tudásának és készségeinek fejlesztése, a tanult ismeretek alkalmazásának támogatása, vezetői eszköztárának bővítése egyéni coachingfolyamatokban realizálódik. Minden egyes coachingpartner számára testreszabott céllal, konkrét feladatköréhez szükséges vezetői kompetenciái fejlesztésével, illetve új, addig kevésbé használt kompetenciáinak erősítésével foglalkozunk, amelyek segítségével csoportját, osztályát eredményesebben tudja vezetni, az egyéni és szervezeti igények közötti összhangot megteremteni. Cél, hogy tovább változzon vezetői szemlélete a szervezete által meghatározottak szerint.

*A program negyedik része* a szolgálatparancsnokok irányítási kompetenciáinak fejlesztésére terjed ki – háromnapos program keretében. Mindennapi problémáikat feldolgozva önismereti és szervezeti kommunikációs, továbbá konfliktuskezelési készségeik fejlesztését célozzuk meg. Vezetői utánpótlási lehetőségeik és esélyeik felmérése és tudatosítása is megtörténik a program során.

A képzéseket ugyanaz a tréner coach végzi, aki a korábbi fejlesztéseket. Előnye, hogy a képzések során mélyebben megismeri a szervezeti kultúránkat, és közben folyamatosan kapcsolatot tart fenn velünk, így a közösen kialakított képzési programmal támogatja a megyei szakmai és személyzeti vezetés stratégiai céljait. Képes igazodni az esetleges változásokhoz, ezenfelül támogatja a személyzeti folyamatokat, és segít a szervezeti kultúraalakításban.

*A program ötödik része* a szervezetben egyre nagyobb számmal megjelenő Y- és Z-generáció szervezeti identitásának megteremtésére szervezett tréning, amelynek célja a szervezeti elvárások elmélyítése; a fiatal generáció szociális kompetenciáinak fejlesztése; a rendőri identitás mélyítése, valamint a rendőri munka értékteremtő folyamataihoz való igazodás megélése.

A fejlesztésnek lényegi eleme az is, hogy minden programrész előtt és után az eredményeket és az elvárásokat újra átbeszéljük és pontosítjuk.

### 11.3. A SZERVEZETI KULTÚRÁT ERŐSÍTŐ FELADATOK ÉS TEVÉKENYSÉGEK

Úgy vélem, hogy a megfelelő vezető kiválasztási rendszer az egyik kulcs a Rendőrség szervezeti kultúrájának folyamatos fejlesztésében. Törekedni kell arra, hogy elsődleges szerepet kapjon az objektivitás, az emberi és a szakmai képességek megjelenése. A szelekció minden szinten megjelenik; hasonló rendszert lenne érdemes működtetni az alosztályvezetők és helyettesek kiválasztásánál is. De nemcsak a magasabb szinteken dolgozó felettesek, hanem például a szolgálatparancsnokok esetében is fontos a megfelelő jelölt megtalálása. Ennek legfontosabb eleme pedig a végrehajtó állomány irányításának készsége, hiszen a vezetőkön keresztül azonosul az állomány a szervezet céljaival, az ő vezetési stílusukon múlik az elvárásoknak való megfelelés. Elengedhetetlen követelménynek gondolom a tudományos alapok alkalmazását a kiválasztás, illetve a kompetenciafejlesztések terén.

A visszajelzési rendszer elmélyítése végett tiszthelyettesi fórumot vezettünk be annak érdekében, hogy nyíltan felszínre kerüljenek a problémák. Minimum félévente, szükség esetén több alkalommal is beszélgetünk a főkapitány



tányság és kapitányságok által delegált járőrökkel, járőrvezetőkkel, járőrparancsnokokkal, körzeti megbízottakkal, balesethelyszínelőkkel és szolgálatparancsnokokkal. A fórumon közvetlenül elmondhatják gondolataikat, felvetéseiket a leginkább fontosnak tartott kérdésekről. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy közvetlen szolgálati helyükön ne kapnának megfelelő színvonalú és mennyiségű információt, csupán oda-vissza történő kommunikáció során magyarázatot adhatok olyan feladatokhoz, melynek háttere nem minden esetben ismert számukra. A fórumok alkalmával rövid és hosszú távú célokat fogalmazok meg a rendészeti munka területén, melyek az illetékességi területünkön tapasztalható közterületi jogsértések minél kisebb számát eredményezheti, ezenfelül alkalmuk van véleményüket, javasolataikat megtenni.

Az évek alatt kialakult rendszer tapasztalatai szerint a fórum sikeres. Jól mutatja ezt, hogy a tisztii állománykategória részéről is megfogalmazódott az igény hasonló fórum létrehozására.

A jól működő szervezet alapja többek között a szervezeti elemek közösséggé történő alakítása. Főkapitányunk vezetője, Farkas Gábor r. dandártábornok úr, kiemelt hangsúlyt fektet az állomány pszichés jóllétére és a közösségépítésre. Ezért több alkalommal is találkozót szervezett a kiemelt jelentőségű feladatokat ellátott munkatársak köszöntésére, ahol a nyíltság, az őszinteség és a köszönet kerül napirendre. Ezeknek a beszélgetéseknek összekovácsoló erejük van, hiszen az eltérő szolgálati helyen, illetve szolgálati ágagnál dolgozók jobban megismerhetik egymás munkáját és nehézségeit.

Emellett törekszünk a szolgálati időn kívüli közös programok (például családi nap, futóverseny, főzőverseny) megvalósítására, mert a közösség jellemformáló erővel bír, ami stabil szervezeti kultúrát eredményez.

## ÖSSZEGZÉS

*A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ezek olyan magatartások, normák, értékek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyultak, és a segítségükkel a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat. Tulajdonképpen ezért tartják meg és őrzik azokat.*

*Mindennapi kihívás a társadalmi, gazdasági környezet változásainak való megfelelés. Nem csupán a jogszabályok és egyéb közjogi szervezetszabályozó eszközök folyamatos változásait illetően, de a generációk között feszülő különbségek vonatkozásában is. Egyik fontos kérdés, hogy a vezető (rendőrként vagy akár parancsnokként) hogyan tudja úgy formálni a rábízott állományt/szervezetet, hogy az a leghatékonyabban működjön. Ezért alapvetően fontosak a személyi fejlesztések, az állandó, mindennapokba illeszkedő képzések a sikerélményekkel járó feladatellátás szolgálatában. De ennél mégis több, mert a munkahelyi környezet – beleértve a tárgyi és személyis feltételeket is – az állomány komfortérzetét befolyásolhatja. Ezért bírnak kiemelt jelentőséggel a munkatársak közötti kapcsolatok – hogy a tagok ne csak egy „munkahelyre” jöjjenek be dolgozni, hanem az elhivatottság jegyében érezzék is jól magukat a szervezetben.*

# 12. KUTATÁS A KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁGON

**Farkas Johanna – Borbély Zsuzsanna – Tegyey Andrea  
Cecília – Tözsér Erzsébet – Molnár Rita – Ivaskevics Krisztián**

## BEVEZETÉS

A Rendőrség az uniós csatlakozást követően számos környezeti hatásnak felelt meg sikeresen, és a tevékenységi körének bővülésével felértékelődött a személyi fejlesztések fontossága (FINSZTER 2013). A változások új célok megfogalmazását, a korábbiaktól eltérő működési és szervezeti irányítást tettek lehetővé és kötelezővé. A szakszerűség mellett az integrált és reziliens gondolkodásmód, a kooperáció és a korszerű vezetési ismeretek elsajátítása és alkalmazása vált hangsúlyossá (KOVÁCS 2014). Megváltoztak a külső és belső elvárások, ahogyan az állomány összetétele is. Mivel az emberi erőforrás hatékonyságát meghatározó tényezők (például motiváltság, csoportkohézió, elhivatottság, vezetői stílus) közvetlen hatást gyakorolnak a szervezet eredményességére (JOHNSON 2011), ezért ezek empirikus vizsgálata nem csupán gyakorlati haszonnal bír, de kiemelt jelentőségű is – az állomány jóllétének fejlesztése érdekében (FARKAS – KRAUZER – KOVÁCS 2018).

A jó állami gyakorlat elengedhetetlen része a rendfenntartó szerv optimális működése (FINSZTER 2009), melynek háttérében a szervezet rugalmassága és a környezeti kihívásoknak való adekvát reagálás állnak. (HORVÁTH 2009). Az elvárásokhoz történő alkalmazkodás egyik módja a szervezetfejlesztés, mely változáskezelési stratégiákra épít. Bár a változások a mindennapok részei, mégis sok esetben sikertelenül, vagy részleges eredményességgel zárulnak a szervezeti változásokat megcélzó fejlesztést kezdeményező projektek a szervezeti kultúra sajátosságainak figyelmen kívül hagyása miatt (CAMERON – QUINN 2011). A szervezeti kultúra jellegzetességeinek összességéből formálódó kulturális identitás és az egyes szubkultúrák ismerete segítheti a változások menedzselésében tevékenykedő vezetőket, és hozzájárulhat mind a külső és belső stratégiákkal kapcsolatos vezetői döntések megalapozásához és a környezeti változásoknak leginkább megfelelni képes szervezeti kultúra tudatos alakításához (FARKAS 2016).

A fentiek szellemében alakult meg a 2016/131-RTK Ludovika Kutatócsoport, mely 2017. június 1-től 2018. május 31-ig bezárólag végezte kutatásait a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság (továbbiakban KEMRFK) állományának körében PAPP Károly r. altábornagy, akkori országos rendőrfőkapitány engedélyével. Hazánkban kevés a megyei rendőr-főkapitányságok szervezeti kultúrájának átfogó vizsgálatára irányuló kutatás, ezért munkánkkal elsősorban az alapkutatások körét kívántuk bővíteni, amely más jövőbeni kutatási prioritások megfogalmazásához is hozzájárulhat.

A közös cél érdekében az ország különböző részein tevékenykedő kutatócsoport tagjai a következők voltak:

- BORBÉLY Zsuzsanna tanácsadó szakpszichológus a Körmenyi Rendészeti Szakgimnáziumból, aki a kutatás ideje alatt a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza lett, és aki az adatok felvételét, illetve azok statisztikai elemzését végezte;
- TEGYEY Andrea Cecília tanácsadó szakpszichológus a Zala Megyei Rendőr-főkapitányság állományából, aki szín-

tén a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza lett a kutatás ideje alatt. Feladata az adatok felvétele és az eredmények elemzése volt;

- TÖZSÉR Erzsébet tanácsadó szakpszichológus a Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság állományából, aki a kutatás megkezdése előtt is a Rendészettudományi Doktori Iskola doktorandusza volt. Feladata az adatok felvétele, rögzítése, valamint azok első körben történő ellenőrzése volt;
- IVASKEVICS Krisztián, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Kriminálpszichológia Tanszékének egyetemi tanársegédje végezte az adatok statisztikai elemzését;
- külső szakértőként MOLNÁR Rita szervezeti és üzleti pszichológus látta el szakértő tanácsaival a kutatócsoportot, aki mérhetetlen fáradtsággal végezte az adatok második körben történő ellenőrzését és elemzését;
- nemzetközi partnerként az SHL kapcsolódott be a kutatásba, aki hazai viszonylatban a humán erőforrásalkalmasság-vizsgálat és -fejlesztés eszközeinek meghatározó piaci szereplője. Az SHL elsősorban a kutatási eszközrendszer és módszertan kialakításában nyújtott támogatást;
- a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Kriminálpszichológia Tanszékéről FARKAS Johanna egyetemi adjunktus volt a kutatócsoport vezetője;
- valamint Dr. HORVÁTH József ny. r. vezérőrnagy, aki a Rendőrség szervezetének alapos ismerőjeként mentorálta a kutatócsoport tagjait.

A kutatás helyszínéül választott KEMRFK többféle külső és belső szempont figyelembevételével került a kutatás fókuszába. A külső szempontok közül megemlíthendők az alábbiak (KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG 2016):

- a 100.000 lakosra vetített regisztrált bűncselekmények száma tartósan a legalacsonyabbak között van országos viszonylatban;
- nyomozáseredményességi mutatójuk jellemzően rendszerint az országos átlag felett van;
- a KEMRFK munkavégzési eredményességére számos földrajzi, gazdasági és társadalmi sajátosság is hatással van (kiemelt tranzitútvonalat jelentő, a megyét átszelő M1-es autópálya; több országos jelentőségű ipari park; jelentős idegenforgalom a kulturálisan aktív városokban; kis méretének ellenére magas népsűrűség).

A belső tényezők közül az alábbiakat mérlegelte a kutatócsoport a választás során:

- kisebb méretű szervezet;
- szervezetfejlesztési és vezetői készségfejlesztői képzések iránti nyitottság és hajlandóság;
- vezetői elköteleződés az állomány jólétének folyamatos javítására;
- rendszeres közösségépítő összejövetelek, amelyek során a szervezeti értékek és normák stabilizálódhatnak az állomány új tagjaiban is.

A rendészet, jellegénél fogva, többféle funkcióval bír (közbiztonság védelme, karhatalom használata, bűnüldöző tevékenységek) (FINSZTER 2013), az ezeken keresztül megvalósuló különféle követelmények, stressz (FARKAS 2014) és elvárások hatással vannak a rendészeti szervezet sajátos kultúrájára. Ugyanakkor egy szervezet vezetési stílusa is befolyásolja annak kulturális vonásait (BROOKS 2009), ahogy a vezetők és beosztottak kapcsolata is formálja a közöséget, és ezen keresztül a szervezeti kultúrát (GONZÁLEZ-ROMA 2016; FARKAS 2006).

A kutatás kérdésköre a bevezetőben vázoltak alapján került meghatározásra.

## 12.1. A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEK

Fő kutatási célunk a KEMRFK szervezeti kultúrajegyeinek vizsgálata volt, melyet többek között a Cameron–Quinn-kérdőív (2011) használatával valósítottunk meg. Arra kerestük a választ, hogy melyek a KEMRFK állománya által elfogadott és követett hiedelmek, érzések, értékek és attitűdök, és ezek milyen domináns kultúradimenziók mentén írhatók le (KLEIN 2012; KLEIN 2006). Az egyének motivációjának, elégedettségének vizsgálatán túl a vezetői szereppel kapcsolatos attitűdjének megismerését is megcéloltuk a KEMRFK szervezetén belül a fejlesztési pontok kijelöléséhez nyújtandó támogatás érdekében. A kutatástól azt vártuk, hogy a KEMRFK szervezeti kultúra diagnózisa a speciális jellemzők analizálásával és a kritikus pontok felvázolásával nemcsak a szervezeti működés mélyebb összetevőinek megértéséhez, hanem ajánlásokkal a hatékony változáskezelési stratégiák kialakításához és a szervezeti teljesítmény növeléséhez (CAMERON – QUINN 2011) is hozzájárulhat, illetve alapot teremt új, szélesebb körű kutatási irányok meghatározására (GAZDAG 2003; FARKAS – SALLAI – KRAUZER 2019).

Kutatási céljaink elérése érdekében az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

- H1: Az észlelt és preferált (ideálisnak tartott) szervezeti kultúra vonatkozásában szignifikáns eltérés várható.
- H2: A különböző generációk véleménye a jelenlegi szervezeti kultúráról eltérő.
- H3: A nemek között differenciálódás várható a jelenlegi szervezeti kultúra értékelésében.
- H4: Az egyes állománykategóriákban dolgozók véleménye a jelenlegi szervezeti kultúráról jelentős különbséget mutat (Pirger 2015).

## 12.2. NEMZETKÖZI ÉS HAZAI SZAKIRODALMI HELYZET

A téma – nemzetközi téren – folyamatosan képviseltette magát a közelmúltban. Számos európai ország (TATNELL – ELLIOTT 2013; WHITING 2014; GLOMSETH – GOTTSCHALB 2009), de ázsiai országok (SHIM – JO – HOOVER 2015) rendészeti kultúrájával kapcsolatos kutatások is gazdagítják a globális irodalmat, ahogyan amerikai (PAOLINE 2004; BOKE – NALLA 2009), ausztrál (BROUGH – CHATAWAY – BIGGS 2016; WHELAN 2017) és afrikai (MKHIZE 2016) empirikus kutatások szintén rendszeresen jelennek meg. Van példa országok rendészeti kultúrájának összehasonlító kutatására is (FYFE – TERPSTRA – TOPS 2013).

A hazai szakirodalom tekintetében a rendészeti szervezeti kultúráról elméleti szinten több leíró jellegű tanulmány is elérhető: Christián László, Elekes Edit, Finszter Géza, Horváth József, Sallai János (FARKAS – SALLAI 2020) és Kovács Gábor szerzők publikálnak rendszeres gyakorisággal a témában. A közelmúlt empirikus kutatásainak száma viszont rendkívül alacsony, leginkább PhD-szintű kutatások foglalkoznak a magyar rendvédelmi szervek kulturális sajátosságaival, azok összetevőivel, illetve a rendészeti szervezeti kultúrára ható tényezők mérésével (GÓSI 2011; ELEKES 2014; ELEKES 2010; PIRGER 2015).

## 12.3. MÓDSZEREK

### 12.3.1. Populáció és minta

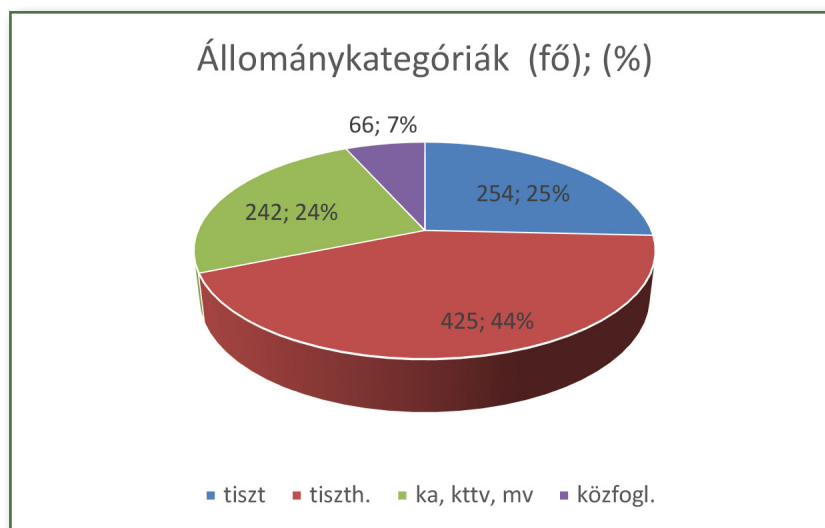
A vizsgált populáció a KEMRFK 987 főből álló személyi állománya volt (2017. november 30-i állapot szerint), melynek nemek és állománykategória szerinti megoszlását a 16. táblázat mutatja:

			Tiszthelyettes	Közalkalmazott, köztisztviselő, munkavállaló	Közfoglalkoz.	Összesen
Férfi	fő	150	319	60	12	541
	%	15%	33%	6%	1%	55%
Nő	fő	104	106	182	54	446
	%	10%	11%	18%	6%	45%
Összesen	fő	254	425	242	66	987
	%	25%	44%	24%	7%	100%

16. táblázat. Nemek és állománykategóriák megoszlása (2017) (N = 987 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

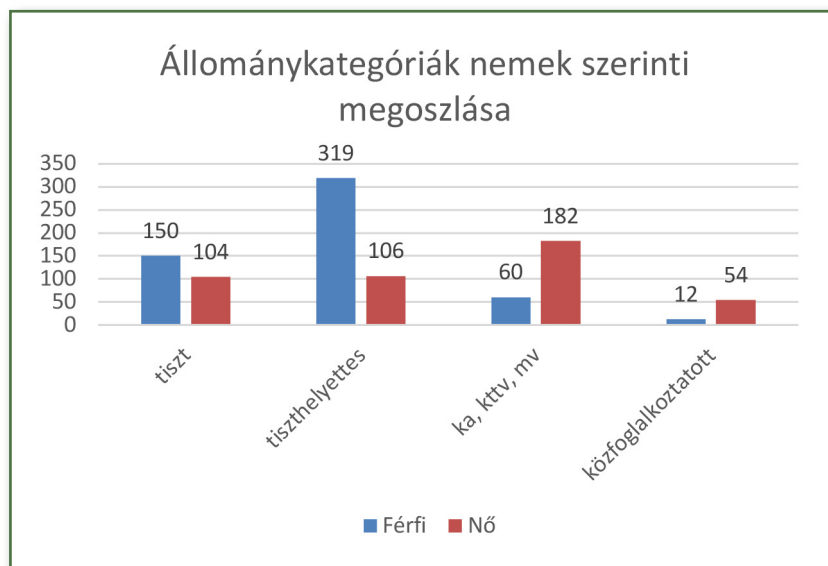
Az állománykategóriákat tekintve a tiszthelyettesek képviselik a többséget (425 fő – 44%), 254 fő tiszti rangban van (25%), a közalkalmazottak, kormánytisztviselők és munkavállalók közös csoportja 242 főt alkot (24%), míg a közfoglalkoztatottak 66-an vannak (7%) az állományban (14. ábra):



14. ábra. Állománykategóriák megoszlása (N = 987 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

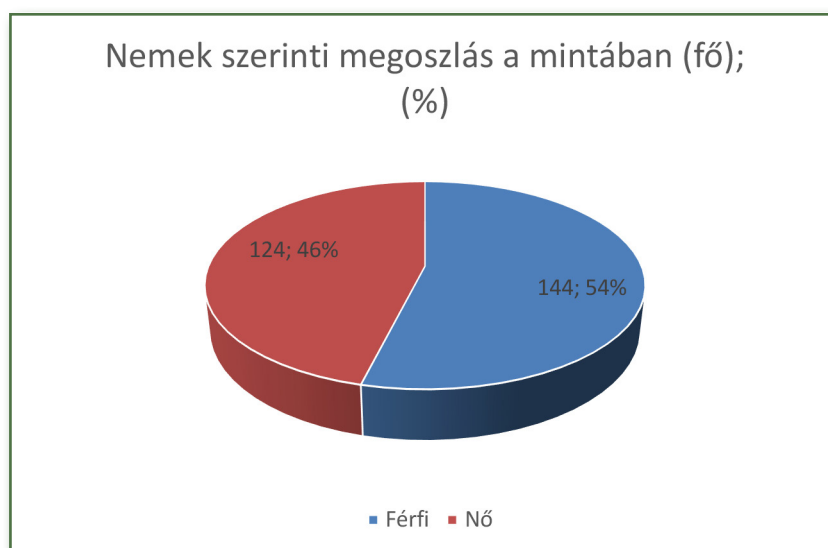
Az egyes állománykategóriákon belül a nemek szerinti megoszlás alapján elmondható, hogy a hivatásos állományban a férfiak vannak többségben, míg a nem hivatásos kategóriákban a nők aránya a magasabb (15. ábra):



15. ábra. Állománykategóriák nemek szerinti megoszlása (N = 987 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

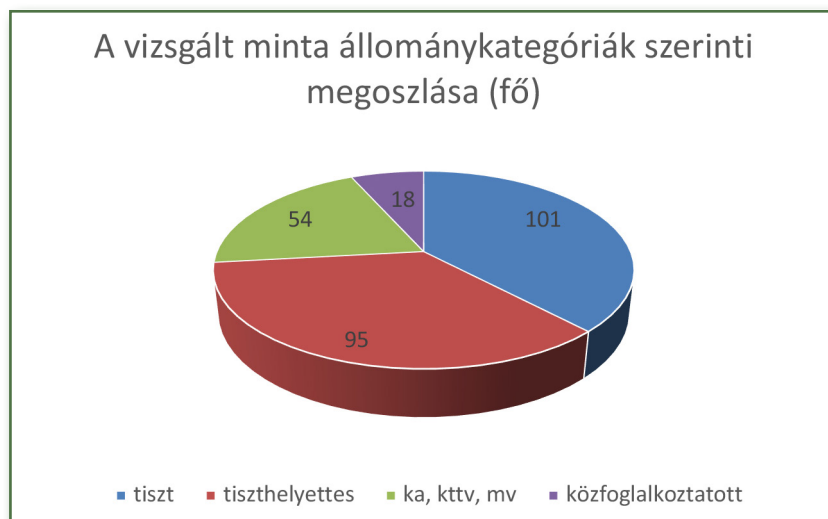
A kutatásban a KEMRFK állományának vizsgálatára került sor. A kutatás során ténylegesen vizsgált minta elemszáma 268 fő volt, amelyben a 144 férfi (54%) és 124 nő (46%) vett részt, amely a teljes populációt tekintve reprezentatívnak mondható (16. ábra).



16. ábra. Nemek szerinti megoszlás a mintában (N = 268 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

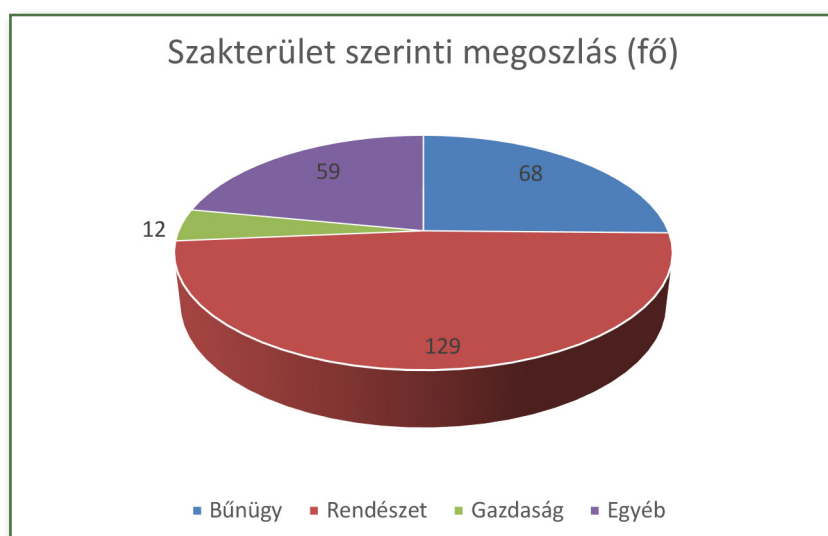
Állománykategóriai megoszlás szerint 101 fő a tisztí állománykategória tagjaként (38%), 95 fő tiszthelyettesként (35%) vett részt a kutatásban, továbbá 54 közalkalmazotti státuszú (20%), valamint 18 „egyéb” foglalkoztatási formájú személy (7%) töltötte ki a kutatócsoport kérdőívcsomagját (17. ábra). A mintában a tiszthelyettesek kisebb arányban képviseltették magukat a teljes populáció sajátosságaihoz képest.



17. ábra. Állománykategóriák szerinti megoszlás (N = 268 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

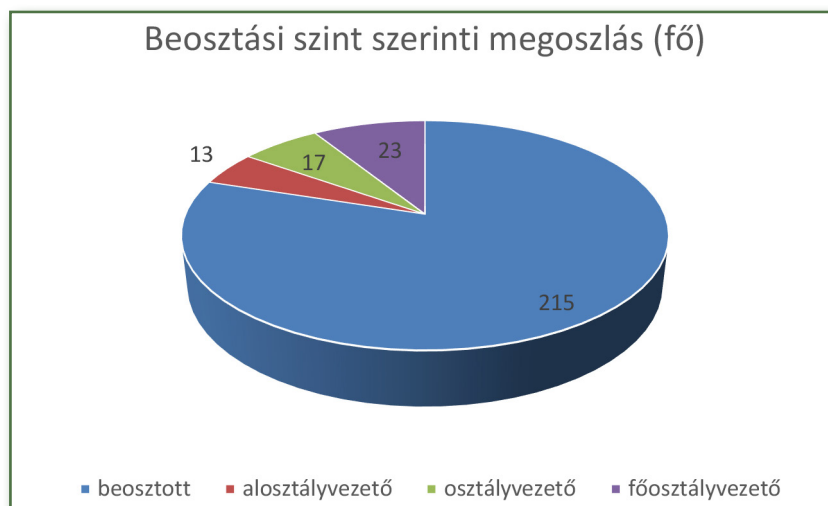
Szakterületi megoszlás szerint a kitöltők közül 68 fő bűnügyi szakterületen (25%), míg 129 fő rendészeti területen (48%), további 12 fő gazdasági (5%), 59 fő pedig egyéb területeken (22%) dolgozik. Az effektív feladat-végrehajtás funkcionális támogatását végző szakterületek aránya 30% alatt van (18. ábra).



18. ábra. Szakterület szerinti megoszlás (N = 268 fő)

Forrás: Saját szerkesztés.

A beosztási szint szerint kitöltők legnagyobb része, 215 fő beosztottként (80%), 13 fő alosztályvezetőként (5%), 17 fő osztályvezetőként (6%), 23 fő pedig főosztályvezetőként (9%) dolgozik (19. ábra). A vezető és nem vezető beosztásúak aránya 20% és 80%.



**19. ábra. Beosztási szint szerinti megoszlás (N = 268 fő)**

*Forrás: Saját szerkesztés.*

A mintával kapcsolatos egyéb demográfiai adatokat (szolgálati idő, szolgálati hely, iskolai végzettség) jelen fejezetben nem tárgyaljuk.

### 12.3.2. Mérés eszközök és mintavétel

A kvantitatív adatgyűjtéshez a CAMERON és QUINN (2011) szerzőpáros által készített, a versengő értékek modelljére épülő „Organizational Culture Assessment Instrument”-kérdőívet (továbbiakban: OCAI) és a kutatócsoport által összeállított demográfiai kérdőívet alkalmaztuk. Bár a nemzetközi szervezeti kultúrakutatások számos validált eszköz használatát mutatják, a kategorizáló OCAI-kérdőív választását az indokolta, hogy egyszerűen és gyorsan felvehető, megbízható; magas a ránézéses validitása; a kultúra dominanciáját és kongruenciáját egyaránt mutatja; széles körben használt, így összehasonlíthatóságot tesz lehetővé; az elméleti háttere megalapozott (HERITAGE – POLLOCK – ROBERTS 2014; CAMERON – QUINN 2011; TOARNICZKY 2006). A válaszadás önkéntes és anonim módon történt nyomtatott kérdőíveken, a résztvevők előzetes tájékoztatást kaptak a kutatás céljairól.

### 12.3.3. Adatok feldolgozása

Az adatok feldolgozása és kiértékelése az SPSS-program felhasználásával történt. A fejezetben a H1-, H2-, H3-, H4-hipotézisek igazolásához szükséges leíró statisztikákon túl a páros mintás t-próba és többváltozós ANOVA statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatjuk be a releváns, csoportokon belüli és azok közötti különbségek vonatkozásában.



A belső konzisztencia, azaz az alkalmazott teszt mérési megbízhatóságát a Cronbach-  $\alpha$  számításával vizsgáltuk, az eredmények mind a négy összegző skálán 0,7 feletti értéket mutattak, tehát a konzisztencia igazolást nyert (17. táblázat).

Kultúrátípus	Jelenlegi	Ideális
	$\alpha$	$\alpha$
Klánkultúra	.83	.87
Adhokrata kultúra	.89	.91
Piackultúra	.76	.90
Hierarchiakultúra	.74	.89

17. táblázat. Cronbach-féle  $\alpha$  értékek az OCAI-kérdőív faktoraira

Forrás: Saját szerkesztés.

## 12.4. EREDMÉNYEK

### 12.4.1. Jelenlegi és ideálisnak vélt kultúra

Az OCAI-kérdőívre a szervezeti kultúra 6 dimenziójához (szervezet főbb jellemzői, vezetői stílus, tagok irányítása, szervezet összetartó ereje, hangsúlyok, sikerkritériumok) rendelt állítások értékelését a páros t-próbával végeztük a jelenlegi és az ideálisnak vélt szervezeti kultúra összehasonlítása érdekében a 4 kultúrátípusra. A 18. táblázat szerint a jelenlegi állapot átlagai azt mutatják, hogy a piackultúra ( $M = 34.86$ ) és a hierarchiakultúra ( $M = 32.31$ ) dominál a klánkultúra ( $M = 17.26$ ) és az adhokrata kultúra ( $M = 15.56$ ) felett. Mind a négy típusnál szignifikáns különbségek voltak a jelenlegi és az ideális szervezeti kultúrák eredményei között, így a H1-hipotézis igazolást nyert. Míg a válaszadók a jelenlegi mértékűnél magasabban preferálnák a klán- [ $t(241) = -17.80, p < .001$ ] és az adhokrata kultúrákat [ $t(241) = -14.70, p < .001$ ], addig mind a piackultúrát [ $t(241) = 14.74, p < .001$ ], mind pedig a hierarchiakultúrát [ $t(241) = 9.44, p < .001$ ] alacsonyabb mértékben preferálnák az általuk ideálisnak vélt szervezetben.

Kultúrátípus	Jelenlegi		Ideális			
	M	Std	M	Std	t	p
Klánkultúra	17.26	7.56	27.63	6.30	-17.80	.000
Adhokrata kultúra	15.56	6.66	22.38	5.06	-14.70	.000
Piackultúra	34.86	11.46	27.63	6.30	14.74	.000
Hierarchiakultúra	32.31	9.76	26.86	6.35	9.44	.000

18. táblázat. Jelenlegi és ideális szervezeti kultúrátípusok

Forrás: Saját szerkesztés.

### 12.4.2. Korcsoportok közötti különbségek

A csoportközi különbségek feltárásához többváltozós varianciaanalízist alkalmaztunk (MANOVA). A Pillai-féle próba kimutatta, hogy a csoportok között statisztikailag szignifikáns különbség van a kérdőívre adott válaszaik átlagában  $V = .12$ ,  $F(9, 720) = 3.56$ ,  $p < .001$ . A csoportközi különbségek forrását, post hoc elemzéssel, az eltérő elemszámok miatt Games–Howell-eljárással vizsgáltuk. A 4 kultúrátípus közül a hierarchiakultúrában és az adhokrata kultúrában mutatkozott különbség. A Babyboomer-generáció tagjai szignifikánsan hierarchikusabbnak értékelték szervezetüket, Z-generációs válaszadóknál ( $p < .05$ ,  $d = 1.54$ ) és az Y generációs válaszadóknál ( $p < .05$ ,  $d = 1.19$ ). Ezenfelül a Z-generációs válaszadók szignifikánsan magasabb pontszámokat adtak az adhokratikus értékekre, mint bármely másik korcsoport ( $p < .05$ ,  $d = 1.43$ ,  $d = 1.60$ ,  $d = 2.28$ ). Az elemszámok különbsége miatt azonban ezeket az értékeket érdemes fenntartással kezelni (19. táblázat).

Az eredmények alapján a H2-hipotézis esetében a Babyboomer- és a Z-generáció alulrepresentáltsága miatt a jelenlegi szervezeti kultúra érzékelési különbségére vonatkozóan nem valószínűsítünk a generációk között különbségeket.

Generációk	Klánkultúra			Adhokrata kultúra		Piackultúra		Hierarchiakultúra		F
	N	M	STD	M	STD	M	STD	M	STD	
Babyboomer-generáció	17	15,91	8,16	13,36	6,19	30,06	10,09	40,65	13,03	3,56**
X-generáció	137	16,50	7,44	15,04	6,38	35,24	11,77	33,20	9,62	
Y-generáció	86	18,53	7,66	16,23	6,95	35,36	11,20	29,85	8,23	
Z-generáció	4	23,75	4,18	25,89	2,50	27,32	8,08	23,03	3,21	

19. táblázat. Véleménykülönbségek a generációk között

Forrás: Saját szerkesztés.

### 12.4.3. Nemek közötti különbségek

A Pillai-féle próba alapján kimutatható a nemek között statisztikailag szignifikáns különbség a válaszaik átlagában  $V = .09$ ,  $F(3, 241) = 8.47$ ,  $p < .001$ . A 4 kultúrátípus közül 3 mutatott szignifikáns különbséget. A férfiak inkább klán- ( $p < .05$ ,  $d = 0.36$ ) és adhokrata kultúrájának ( $p < .05$ ,  $d = .39$ ) érezték a szervezetüket, míg a női válaszadók magasabb értékeket adtak a hierarchiakultúrára ( $p < .001$ ,  $d = .64$ ), mint a férfiak (20. táblázat).

Nemek	Klánkultúra			Adhokrata kultúra		Piackultúra		Hierarchiakultúra		F
	N	M	STD	M	STD	M	STD	M	STD	
Férfiak	131	18,54	7,71	16,74	6,67	35,10	11,41	29,61	7,86	8,47**
Nők	114	15,85	7,22	14,17	6,46	34,45	11,54	35,51	10,77	

20. táblázat. Nemek közötti különbségek

Forrás: Saját szerkesztés.

A H3-hipotézis igazolásra került a klán-, adhokrata és a hierarchiakultúrák esetében, azaz a férfi és női dolgozók másképpen érzélik a jelenlegi szervezeti kultúrát, bár a hatásmeghatározó mutatója szerint ez a jelenség kevésbé erős.

#### 12.4.4. Állománykategóriák közötti különbségek

A Pillai-féle próba alkalmazásával az állománykategória-csoportok között is statisztikailag szignifikáns főhatást találtunk  $V = .22$ ,  $F(9, 723) = 6.319$ ,  $p < .001$ . A csoportközi különbségek forrását, post hoc elemzéssel, az eltérő elemszámok miatt Games–Howell-eljárással vizsgáltuk. A 4 kultúrátípus mindegyikénél számottevő különbség mutatkozott. A tiszthelyettesi státuszban dolgozók szignifikánsan erősebben érzékelték az adhokrata kultúra jelenlétét a szervezetükben, mint a tisztek ( $p < .05$ ,  $d = .49$ ) és a közalkalmazottak ( $p < .05$ ,  $d = .48$ ). A piackultúrát az egyéb státuszban dolgozók szignifikánsan erősebbnek érzékelték, mint a tiszthelyettesek ( $p < .05$ ,  $d = .67$ ) és a tisztek ( $p < .05$ ,  $d = .71$ ). A hierarchiakultúra jellemzői pedig a közalkalmazottak szerint vannak jelentősen nagyobb mértékben jelen a szervezetben a tiszthelyettesek ( $p < .05$ ,  $d = 1.15$ ) és a tisztek ( $p < .05$ ,  $d = .62$ ) válaszaikhoz képest (21.táblázat).

Állománykat.	Klánkultúra		Adhokrata kultúra		Piackultúra		Hierarchiakultúra		F
	N	M	STD	M	STD	M	STD	M	
Tiszt	101	16,66	7,01	14,52	5,98	36,47	11,22	32,33	5,49**
Tiszthelyettes	83	18,21	8,24	17,69	7,20	35,75	11,44	28,33	
Közalk.	46	15,62	7,23	14,33	6,69	31,43	11,73	38,60	
Egyéb	15	21,46	7,24	14,29	5,86	28,63	8,64	35,60	

21. táblázat. Állománykategóriák közti különbségek

Forrás: Saját szerkesztés.

A fenti eredmények a H4-hipotézis helyességét mutatják, a KEMRFK különböző állományi szintjei között van különbség a jelenlegi szervezeti kultúra megítélésben.

A fejezetben a H1-, H2-, H3-, H4-hipotézisek igazolásához szükséges leíró statisztikákon túl a páros mintás t-próba és többváltozós ANOVA statisztikai vizsgálatok eredményeit mutatjuk be a releváns, csoportokon belüli és azok közötti különbségek vonatkozásában.

## 12.5. DISZKUSSZIÓ

A kutatás célja megvalósult; a KEMRFK szervezeti kultúrájának észlelésében mutatkozó sokféleség igazolást nyert. Ezek alapján további lépések határozhatók meg a szervezet fejlesztése érdekében.

Az észlelt és ideálisnak tartott szervezeti kultúra különbözőségének fontossága akkor válik nyilvánvalóvá, ha összevetjük a KEMRFK, mint rendszeti szerv, felé támasztott újszerű elvárásokat (például nyitottság, társadalmi együttműködés növelése, alkalmazkodóképesség a változó környezet dinamikájához, transzparencia) a szerve-

zet sajátos működési jellegével (például erőteljes kontroll az egyén szintjén a szervezeti értékekkel való azonosulás, munkavégzés, elköteleződés, kommunikáció és véleménynyilvánítás felett). A Quinn-modell (CAMERON – QUINN 2011) alkalmazásával láthatóvá vált ez a kettősség, amely nem csupán az észlelt és kívánt szervezeti kultúratípus különbözősége miatt vet fel kérdéseket, hanem a KEMRFK heterogén állományán belül érzékelési és elvárási különbségek is feladatok elé állítják a szervezet vezetőit, valamint a humán erőforrás és szervezetfejlesztés szakembereit.

Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezet jól érzékeli az elmozdulást és az elvárást a múltbeli hagyományokra épülő, hatékonyságot szem előtt tartó, de befelé összpontosító és erősen szabályozott hierarchiakultúrától az eredményorientált, kifelé tekintő piackultúra irányába. Ez az elmozdulás a Quinn-modell nyitottságtengelyén történő elmozdulást jelenti, a szabályozottság mértékét kevésbé. Mégis, a számukra ideálisnak tartott kultúra más vonásokat hordoz: a rugalmasság iránti igény mutatkozik meg a támogató jellegű klán- és az innovációorientált adhokrácia típusú kultúrák preferálásában.

Bár a mintában eltérő arányban képviseltették magukat a különböző generációk, a szabályozottság szintjének érzékelésében elmondható, hogy a fiatalabb korosztályt képviselő válaszadók érzékelték kevésbé dominánsnak a kontroll mértékét (hierarchia- és piackultúra) a Babyboomer-generációsokhoz képest. Ez az eredmény mutat összefüggést PIRGER (2015) megállapításával a kontroll növekvő szintjének érzékeléséről a szolgálati idő függvényében.

A kutatás rávilágított a nemek eltérő véleményére a jelenlegi kultúra terén, a nők érzékenyebbnak mutatkoztak a hierarchiakultúra sajátosságainak észlelésében, míg a férfiak a piackultúra vonásainak érzékelésén túl a klán- és adhokrata kultúrára jellemző tulajdonságokat is erőteljesebben vélték megnyilvánulni a női dolgozókhöz képest. A különbség valószínűsíthetően kapcsolatba hozható az EAGLY ÉS CARLI (2007) által leírt „labirintus”-metaforával: az előléptetésekkel kapcsolatos előítéletek, illetve az asszertív, tranzakcionális vezetői stílus és a női mivoltukhoz inkább közelebb álló participatív (résztvevő) vezetői stílus közötti egyensúly megtalálásának kihívása, valamint a munka és magánélet összeegyeztetése nehezebb feladat elé állítja a női dolgozókat (NAGY 2005) egy befelé összpontosító, erősen kontrollált, formalizált szervezetben.

Ha az állománykategóriák közötti eltéréseket vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a tisztként és tiszthelyettesként dolgozó állomány tagjai érzékenyebbek a piackultúra vonásainak jelenlétére a KEMRFK jelenlegi szervezeti kultúrájában, míg a közalkalmazotti, illetve egyéb, nem hivatásos állományban dolgozók pedig erősebbnek érzékelik a hierarchiakultúra jelenlétét. Ez a különbség eredhet a hivatástudat és szervezettel való azonosulás, illetve ezen keresztül a szervezet szabályozottságának jobb tolerálásából is – jövőbeni kutatás ebben a témában tovább mélyítheti a jelenség megértését.

Az ebben a fejezetben közölt eredmények erős konzisztenciát mutatnak korábbi kutatások eredményeivel mind az észlelt és preferált szervezeti kultúra különbségének (WHITING 2014; PIRGER 2015), mind az életkorok és állománykategóriák közötti eltérő szervezeti kultúra észlelések tekintetében (PIRGER 2015). Bár más szakirodalmi kutatások sem mutattak ki szignifikáns, csak minimális érzékelési különbséget a nemek között a szervezeti kultúra szabályozottságában és nyitottságban – szélesebb körű kutatás javasolt a mélyebb összetevőinek feltárásához.

A kutatás eredményei megerősítették, hogy egy domináns kultúratípus hiányában a KEMRFK szervezeti kultúrája nem egységes, így a közös célokra történő fókuszálás és a szervezeti teljesítmény növelésének lehetősége akadályoztatva van (CAMERON – QUINN 2011; SACKMANN 2011). Az egység hiányának oka lehet a még fejlődésben lévő, alakuló szervezeti kultúra. A külső változásoknak való megfelelési igény a dolgozók részéről is megfogalmazódik, és a preferált kultúratípusok rávilágítanak arra, hogy a szervezetfejlesztési változásoknak milyen iránya javasolt a jövőben az állomány elégedettségének növelése érdekében.

A KEMRFK szervezetén belül 2017 őszén elindult átfogó fejlesztési program célkitűzéseire tekintettel javasolt az időközi – de a fejlesztési program végén mindenképpen – a szervezeti kultúra érzékelt tulajdonságainak ismételt felmérése és összevetése jelen kutatás eredményeivel.

Más rendőr-főkapitányságok bevonásával szélesebb kutatási dimenziót jelenthet annak feltárása, hogy az egyes szakterületi egységek teljesítménye, a dolgozói elégedettség és az érzékelt szervezeti kultúra között milyen összefüggések jellemzik a magyar rendészeti szervezeteket. Ebben az esetben javasolt a szervezeti kultúra mérésének olyan eszközt választani, amely az OCAI-hez hasonlóan az értékeket méri, de teljesítményközpontú (pl. Sashkin és Fulmer-féle) (TOARNICZKY 2006).

Kutatásunk korlátai közé tartozik, hogy a megállapítások nem általánosíthatók a Rendőrség egész szervezeti rendszerére, így a fejlesztési javaslatok is a KEMRFK szervezetre vonatkozathatók kizárólag.

## ÖSSZEGZÉS

*A kutatás célja volt a KEMRFK szervezeti kultúrájának felmérése, a hatékonyabb szervezetfejlesztési és változáskezelési stratégiák kialakításában nyújtott szakmai támogatás érdekében. A Cameron–Quinn-féle OCAI- és a kutatócsoport által szerkesztett demográfiai kérdőív segítségével 269 hivatásos és nem hivatásos dolgozó válaszát elemezve vizsgáltuk a KEMRFK szervezeti kultúrájának dimenzionális és mélyebb összetevőit egyaránt.*

*Kutatási előfeltevéseink alapján a jelenleg észlelt és ideálisnak vélt szervezeti kultúrátípusok közötti különbségek túl eltérő válaszokat vártunk a különböző generációk, nemek, állománykategóriák képviselőitől, illetve a különböző szakterületek dolgozóitól. A reprezentatív mintából származó kvantitatív adatok elemzése a hipotéziseket az érzékelt és a preferált kultúrátípus és a hivatásos és nem hivatásos állomány véleménykülönbsége tekintetében teljesen igazolta, míg az eltérő korosztályú és nemű dolgozók megítélési különbözőségét csak részben.*

*Domináns szervezeti kultúra hiányában a jelentős mértékben kontrollált hierarchia- és piackultúra vonásait észlelik erőteljesebben. Az eredmények azonban a figyelmet a humánpotenciál jobb megbecsülésére és támogatásra irányítják, illetve az innováció nagyobb térnyerésének elvárására a szervezeten belül (a rugalmasabb szemléletű klán- és adhokrata kultúrák preferálása). A kisebb csoportok – mint élő szubkultúrák – szintjén mért különbségek okai lehetnek a csoport sajátosságából fakadó eltérő érzékelési szintek (nemek, korosztály, elköteleződés szintje), s mint olyanok, az értékes diverzitás forrásai. Mindezek mellett az egyes kultúradimenziókon belüli preferált kulturális sajátosságokra vonatkozó szervezetszintű elvárások hosszú távú figyelmen kívül hagyása a vezetési vagy működési stílus, a szervezeti kohézió és a magasabb szervezeti teljesítményhez szorosan kapcsoló sikerösszetevők vonatkozásában tartós kulturális problémát jelenthet, és akadályozhatja nemcsak a KEMRFK dinamikus környezeti változásokhoz való folyamatos alkalmazkodását, hanem a tehetséges munkatársak hosszú távú megtartását is.*

## IRODALOMJEGYZÉK

- BOKE, K. – NALLA, M. (2009): *Police organizational culture and job satisfaction: A comparison of law enforcement officers' perceptions in two midwestern states in the U.S.* Journal of Criminal Justice and Security, Vol. 11. 55–73.
- BROOKS, I. (2009): *Organizational behaviour: individuals, groups and organisation.* Prentice Hall/Financial Times, UK, Harlow.
- BROUGH, P. – CHATAWAY, S. – BIGGS, A. (2016): *'You don't want people knowing you're a copper!' A contemporary assessment of police organisational culture.* International Journal of Police Science & Management, Vol. 18. No. 1. 28–36.
- CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. (2011): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework.* John Wiley & Sons, CA, San Francisco.
- EAGLY, A. H. – CARLI, L. L. (2007): *Women and the labyrinth of leadership.* Harvard Business Review, Vol. 85. No. 9. 62–71.
- ELEKES E. (2010): *Elégedettség-mérés és elemzés kvantitatív módszerekkel a rendvédelmi szerveknél.* Rendvédelmi Füzetek, 4. sz. 32–44.
- ELEKES E. (2014): *Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél.* Disszertáció. Debrecen.
- FARKAS J. (2006): *Csoport, csoportdinamika.* In: CSERNYIKNÉ PÓTH Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája.* Rejtjel, Budapest. 32–64.
- FARKAS J. (2014): *Stressz és stresszkezelés.* In: CHRISTIÁN L. (szerk.): *Személy- és vagyonvédelem.* Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest. 209–226.
- FARKAS J. (2016): *The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect.* Magyar Rendészet, 16. évf. 2. sz. 67–79.
- FARKAS J. – KRAUZER E. – KOVÁCS G. (2018): *A rendőrség szervezeti kultúrája.* Belügyi Szemle, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FARKAS J. – SALLAI J. – KRAUZER E. (2020): *The organisational culture of the police force.* Internal Security, in press.
- FARKAS J. – SALLAI J. (2020): *The History of Law Enforcement Culture in Hungary.* Belügyi Szemle. in press.
- FINSZTER G. (2009): *A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988–2008).* In: SÁNDOR P. – STUMPF A. – VASS L. (szerk.): *Magyarország politikai évtusadkönyve: A magyar demokrácia kormányzati rendszere.* URL: [http://www.politikaivkonyv.hu/online/mp20/1-11\\_finszter.html](http://www.politikaivkonyv.hu/online/mp20/1-11_finszter.html) (Letöltés ideje: 2018. 02. 24.)
- FINSZTER G. (2013): *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer.* Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest.
- FYFE, N. R. – TERPSTRA, J. – TOPS, P. (2013): *Centralizing forces? Police reform in northern and western Europe in comparative perspective.* Eleven, Hague.
- GAZDAG M. (2003): *Szervezet, szervezetfejlesztés, módszerek.* Alkalmazott Pszichológia, 5. évf. 3–4 sz. 63–79.
- GLOMSETH, R. – GOTTSCHALK, P. (2009): *Police personnel cultures: a comparative study of counter terrorist and criminal investigation units.* Criminal Justice Studies, Vol. 22. No. 1. 3–15.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2016): *Leader-member exchange and organizational culture and climate.* In: BAUER, T. – ERDOGAN, B. (eds.): *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.* Oxford University, New York. 311–331.
- GÓSI I. (2011): *A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CI-MIX modell tükrében.* Disszertáció. Budapest.
- HERITAGE, B. – POLLOCK, C. – ROBERTS, L. (2014): *Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument.* Public Library of Science, Vol. 9. No. 3. 1–10.

- HORVÁTH J. (2009): *Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról*. In: GAÁL Gy. – HAUTZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. kötet. 21–31.
- JOHNSON, R. (2011): *Officer attitudes and management influences on police work productivity*. *American Journal of Criminal Justice*, Vol. 36. No. 4. 293–306.
- KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. SHL, Budapest.
- KLEIN S. (2012): *Vezetés és szervezetszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest.
- KOMÁROM-ESZTERGOM MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG (2016): *Beszámoló: Komárom-Esztergom megye közbiztonsági helyzetéről, a közbiztonság érdekében tett intézkedésekről és az azzal kapcsolatos feladatokról*. KEMRFK, Tatabánya.
- KOVÁCS G. (2009): *A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában*. In: GAÁL Gy. – HAUTZINGER Z. (szerk.): *Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, Pécs. 223–234.
- KOVÁCS G. (2014): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. In: HORVÁTH J. – KOVÁCS G. (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest. 57–92.
- MKHIZE, S. M. (2016): *A cross-sectional study of traditional police culture themes amongst experienced South African Police Service officials*. Értekezés. Durban.
- NAGY B. (2005): *Nők a vezetésben*. In: NAGY I. – PONGRÁCZ T. – TÓTH I. Gy. (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Budapest. 44–56.
- PAOLINE, E. A. (2004): *Shedding light on police culture: An examination of officers’ occupational attitudes*. *Police Quarterly*, Vol. 7. No. 2. 205–236.
- PIRGER T. (2015): *Rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata*. Disszertáció. Sopron.
- SACKMANN, S. A. (2011): *Culture and performance*. In: ASHKANASY, N. – WILDEROM, C. – PETERSON, M. (eds.): *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA, Sage. 188–224.
- SHIM, H. S. – JO, Y. – HOOVER, L. T. (2015): *Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture*. *Policing: An International Journal*, Vol. 38. No. 4. 754–774.
- TATNELL, A. – ELLIOTT, G. (2013): *Mapping police organisational culture: Evidence from a study of Scottish policing*. In: *Scottish Institute for Policing Research. Annual Report 2012*, Dundee. 38–39.
- TOARNICZKY A. (2006): *A szervezeti kultúra mérési kultúrája: Kérdőív-tipológia és kulcsdimenziók*. *Vezetéstudomány*, 38. évf. különszám. 14–24.
- WHELAN, C. (2017): *Security networks and occupational culture: understanding culture within and between organizations*. *Policing and Society*, Vol. 27. No. 2. 113–135.
- WHITING, M. (2014): *Police organisational cultures and inter-force collaboration*. Értekezés. Cambridge.

# A Nemzeti Közszerológái Egyetem kiadványa



## **Kiadó:**

Nemzeti Közszerológái Egyetem  
Közszzerológái Továbbképzési Intézet

[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

## **Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes  
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

## **Kiadói szerkesztő:**

Dorogi Katalin

## **Tördelőszerkesztő:**

Mikes Vivien

ISBN 978-963-498-180-0 (elektronikus)