

## GONDOLATOK A RENDŐRSÉG SZERVEZETI KULTÚRÁJÁRÓL

*„Olvass, de ne azért, hogy legyen mit cáfolnod és tagadnod,  
sem azért, hogy legyen mit elhinned és magadénak vallanod;  
sem pedig azért, hogy legyen miről beszélned és társalkodnod;  
hanem, hogy legyen mit fontolóra vened és elmédben forgatnod.”  
(Bacon)*

### 1. Bevezetés

A bőséges és megszámlálhatatlan szakirodalom és gondolat miatt nem vállalkozhatom a téma teljes kibontására. Ennek alapvető okai között kell kiemelni, hogy a magyar Rendőrségnek mint szervezetnek a kultúrája nem eléggé kiforrott. Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy e szervezetnek nincs szervezeti kultúrája, de ha jellemezhetem talán a „szerkezetkész” szó a legtalálhatóbb állapotának megítélésére. E tekintetben a változás – a régi értékek részbeni lebontásának és az új értékek kialakulásának – korát éljük. Napjaink rendvédelmi valósága, hogy a biztonság mint követelménynek és igénynek egyre újabb és újabb dimenzióit éljük meg, ezért a hagyományos elvárásoktól rendkívüli módon különböző igények, célok és feladatok fogalmazódnak meg a szervezettel és vezetőikkel szemben.

### 2. Fogalom meghatározások

A kultúra fogalmát, definícióját egy kutatás, mint közösen vallott értékek, normák, meggyőződések rendszereként határozza meg. Meggyőződésként értelmezik az emberek feltételezését, véleményét arról, hogy a napi gyakorlatban hogyan működnek a dolgok. Értéknek nevezik az emberek véleményét arról, hogy a dolgokat hogyan kellene jól csinálni – vagyis az általuk preferált viselkedési normákat és formákat. A kultúra szó jelenti a szellemi javak felhalmozását, illetve felhalmozódását is, amely lehetővé teszi az egyén számára önmaga művelését. A kultúra – belső és modernebb tartalma szerint – a hagyományok, a viselkedésformák és életmódok összessége.

A szervezeti kultúra fogalma: a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által értelmezett, elfogadott, illetve elutasított értékek, szabályok, normák, szokások rendszere, ami az emberek magatartásában, reakcióiban, viselkedésében nyilvánul meg, illetve jellemzi őket hosszú távon. A szervezet tagjai elfogadják, vagy tudomásul veszik, átadják, követik, mint kívánatos gondolkodási, illetve magatartási módot, szervezeti ideológiát, alapot adva a többieknek is egyfajta íratlan viselkedési kódex használatára (Schein, Bakacsi).

A rendőrségi szervezeti kultúra: a jog vezérlő erejét, védelmét elfogadó, azt felhasználó emberek és szervezeteik rendszere, akik a közösség tiszteletét és bizalmát kivívva, és felhasználva az állampolgárok érdekében empatikusan, jogalkalmazási humanizmussal viseltetnek annak érdekében, hogy azok kisebb és nagyobb csoportjai

békességben, egymás iránti tiszteletben, egymás életét és vagyonát védve létbiztonságban élhessék napjaikat. Ennek érdekében a szervezet tagjai saját érdekeiket a közösség érdekei alá rendelik és esküjükkel, magatartásukkal, etikus viselkedésükkel példát mutatnak mindazoknak, akik a felsorolt értékeket mellőzve, vagy semmibe véve kívánnak cselekedni, vagy ekként tesznek.

A szervezeti kultúra mélyen gyökerezik, ezért igen lassan változtatható, nem erőszakolható meg. A szervezet életének minden szintjére kihat, így rengeteg „rejtett tartalékot” szabadíthat fel kiaknázása. A szervezeti kultúra különböző szinteken értelmezhető (család, munkahely, kisközösség, régió).

### **3. A rendőrségi szervezeti kultúra szükségessége**

#### *3.1. Érték, értékcsomag választás*

Miért van szükség átlátható, világos, a kívülálló által is felmérhető, megismerhető rendőrségi szervezeti kultúrára? A válasz tételes kifejtését mellőzve, csupán abból a szempontból merül fel a kérdés, hogy a leendő munkavállaló jövőbeni munkahelyének kiválasztásakor nemcsak egy státuszt nyer el, hanem az adott szervezet értékeinek hordozójává is kell, hogy váljon. Ennek eldöntése tehát egyfajta a szervezetet jellemző érték, értékcsomag választást is kell, hogy jelentsen. Ha e választás tudattalan, ösztönös, spontaneitásokkal terhes, vagy a választásban közreműködők korrekt segítségnyújtása elmarad, az később a szervezet és az egyén viszonyát előbb-utóbb beárménykolja. Ezért: a szervezetbe szegődőnek a jelentkezés előtt pontosan kell tudnia, mit, miért, milyen feltételek és keretek között vállal; a jelentkezőt felvétel előtt tételesen tájékoztatni kell leendő kötelezettségeiről, vállalandó korlátairól, egzisztenciális lehetőségeiről és jogairól; a jelentkezőnek valamennyi lehetséges és elérhető információ birtokában kell döntenie az elszegődésről vagy a szervezettől való távolmaradásról.

A jelentkező részbeni információkkal való ellátása, vagy egyesek elhallgatása, avagy nem körültekintő közlése számtalan későbbi probléma forrásává válhat, amelyeket leginkább az alábbiakkal lehet jellemezni: „Nem ezt a lovat akartam!”-effektus; „Eddig ezt nem mondták!”; „Félretájékoztattak!”; „Lakóhelyemen kívánok dolgozni!”; „Amint lehet, leszerelek!”; stb.

A szervezeti és az egyéni érdek szembekerülése, a vélt, illetve valós sérelmek kioltatlansága és megoldatlansága kellő felismerés és kezelés hiányában következményként számolni kell, illetve lehet: a néma szembenállással; az alulteljesítéssel; a dacos, fegyelmetlen magatartással; a mások csendes felbujtásával; az állandó elégedetlenség érzületével; a nehezen kezelhetőséggel; a vissza-visszatérő értetlenkedéssel; a feladatvégrehajtási pontatlanságokkal; az iskolákra, betegszabadságra menekülésekkel; stb.

Az adott szervezet kultúrájához nem illő, vagy nem illeszhető és kellő körültekintés hiányában történő kiválasztás és felkészítés következményei messzire vezethetnek. Ezek köréből kiemelést érdemel, hogy olyan heterogén állomány alakul ki, amely számtalan oktatási, nevelési, ismeretátadási, vezetési, irányítási problémát jelenthet; a szervezetbe egyáltalán nem illő emberek is bejuthatnak; a szervezeti értékkel nem azonosuló, vagy arra képtelen emberek is megjelennek a szervezetben; a meglévő és a többség által elfogadott szervezeti kultúrát ok nélkül, ismerethíján, képzetlenségből, állandóan és kellő alap nélkül kritizáló, de jobbat nem tudó állományréteg kialakulása; a vezető és a szervezet az előbbieken okán elkezd magával foglalkozni, nem pedig a feladattal.

Mindez előbb-utóbb oda vezet, hogy a belső problémák befolyásolják az intézkedési kultúrát, melynek legkárosabb következménye az állampolgárokkal való bánásmód negatív jelenségeinek felerősödése.

### 3.2. Beosztottak, vezetők úton tartása, pályán tartása

Míg az érték, értékcsomag választás a szervezet és a szervezetet választó közötti külső megmérettetés, addig a pályántartás, és a következő pontban foglalt példamutatás a szervezeti kultúra belső szükségességét támasztja alá, és ahhoz próbál érveket gyűjteni.

A rendőrségi szervezeti kultúrának: állandó motivációt, inspirációt kell adnia a helyes és következetes cselekvésre; segítséget kell nyújtania a helyes és helytelen közötti választásban, a döntések meghozatalában; szervezeti, tevékenységi, működési és kommunikációs egységet kell fenntartania; célokkal – értékekkel – értelmes, előrevivő feladatokkal való irányítást és vezetést kell biztosítania; harmóniát kell teremtenie az egyéni és a szervezeti egzisztencia, az önfejlődés és a szervezeti elvárás erőterében; hozzá kell járulnia a munka – feladat – család – egyéni boldogulás egyensúlyának megteremtéséhez; segítenie kell, hogy mindenki megtalálja a szervezetben a számára legmegfelelőbb helyet, ahol képességei, tudása, személyiségjegyei alapján a legjobb teljesítmény és eredmény elérésére nyílik lehetősége.

### 3.3. Példamutatás, a csapatban, a szervezetben való eljárás

Ha vezetővé lesz valaki, vagy ilyen beosztást elvállal, szolgálati terhei és felelőssége egyre növekvő. Egyidejűleg kell szolgálnia: az állampolgárokat; az ügyet; a szervezetet; a kollégáit.

A szolgálatra és a hivatástudatra, továbbá az értékkel és a szervezettel való azonosulásra álljon itt „A tábornagy metódusa” című műből egy mondat: *„Azon a napon, melyen a tábornok átvette megbízását felejtse el otthonát; mikoron belép a hadseregbe és kihirdeti a rendtartást, felejtse el pereputtyát; s mikoron felemelkednek a dobverők és szaporán peregnek a dobok, felejtse el önön magát is.”*

A vezetőnek felelősséget kell vállalnia: a kollégák tevékenységéért és a szervezet működéséért; a döntéseiért; a rábízott javakért és még sok minden másért. A vezető soha sem hagyhatja figyelmen kívül, hogy a vezetői szolgálat egyenlő példamutatással. A példamutatás nem más, mint szervező, koordináló, értékteremtő, tapasztalatokat felhasználó, fegyelmező, etikát létrehozó magatartás. A vezető mindezek eredményeként a szervezeti kultúra alakításának talán legfontosabb forrásává válik.

A jó vezető harmóniában él önmagával, csapattagként képes együtt dolgozni és élni családjával, szűkebb munkakörnyezetével, s képes ezáltal irányítani nagyobb közösséget is.

A jó vezető ne felejtse a fenti műből való következő idézetet sem: *„Ezért emberségességgel elnyerhető a szeretet, az igazságosságnak az emberek boldogan alávetik magukat, a bölcsességgel megnyerhető az emberek bizalma, a bátorságot utánozni fogják, az őszintéknek pedig hinni fognak.”*

A vezetőnek a szervezeti kultúrát oly módon kell alakítania, hogy az legyen képes: befogadni és támogatni a megújulást; felismerni a jobbat, a korszerűbbet, a hatékonyabbat; igazodni a változásokhoz; mozgósítani az új feladatokra; elfogadni a kritikát, belsőt, külsőt egyaránt; fellépni a valódi és nélkülözhetetlen szervezeti értékek ellen alaptalanul és indokolatlanul támadó, azon értékeket el nem fogadókkal szemben. Ha valaki a szervezettel,

a szervezeti értékekkel nem ért egyet, vagy ahhoz igazodni érzelmileg, vagy szellemileg képtelen, úgy vélhetőleg a megnyugtató megoldás a szervezettől történő távolmaradás lehet. Természetesen nem elképzelhetetlen az sem, hogy az elavult, okafogyott, a szervezetet kellően nem támogató értékeket – mint negatív ballasztokat – el kell hagyni és új értékek forrása után kell nézni.

#### **4. A szervezeti kultúra általános funkciói**

A szervezeti kultúra funkciói közül kiemelendő:

- a szervezeti kultúra közösségi funkciója azt jelenti, hogy a családi, baráti, vallási közösségen kívül az egyén tartozik valahová, egy szervezetbe és abban helyet foglaló munkatársak közé;
- a szervezeti kultúra azonosság funkciója azt jelenti, hogy szervezetben helyet foglalónak sajátos, adott szervezethez igazodó identitást ad;
- a szervezeti kultúra anyagi funkciója azt jelenti, hogy biztosítja a szervezetben részt vevők megélhetéséhez szükséges anyagi javakat;
- a szervezeti kultúra feltételeket biztosító funkciója azt jelenti, hogy garantálja a végrehajtandó emberi tevékenység feltételrendszerét, körülményeit;
- a szervezeti kultúra pedagógiai funkciója azt jelenti, hogy hozzájárul az ember, mint egyed, mint személyiség, egyes belső és külső vonásainak, igényeinek kiéléséhez, fejlesztéséhez, helyet és lehetőséget ad a közösség elismerésére, vagy esetleges kritikájára;
- a szervezeti kultúra motivációs funkciója azt jelenti, hogy vonzóvá teszi a munkahelyet, vagy fenntartja annak elismertségét;
- a szervezeti kultúra értékelési funkciója meghatározza az elfogadandó teljesítmény szintet és ennek eléréséhez segítséget nyújt tagjai számára;
- a szervezeti kultúra kiválasztási funkciója magában hordozza, illetve biztosítja a szervezetben helyet foglalók közös érdeklődésének legteljesebb kibontakoztatási lehetőségét;
- a szervezeti kultúra probléma megoldó funkciójával hozzájárul, hogy a strukturált rendszer hatékonyan segítse a felmerült és megválaszolendő kérdések közös megoldását;
- a szervezeti kultúra biztosítja a biztonságot, erősíti a jövőbe vetett hitet;
- a szervezeti kultúra igazságot teremtő és az egyenlő bánás elvét hordozó funkciója elviselhetőbbé teszi a munkát, mint napi terhet, és e támogatásával azt az élet részévé teszi, és harmóniát igyekszik teremteni a szakmai, a családi és a magánélet között;
- a szervezeti kultúra megkülönböztető, elhatároló funkciója, olyan sajátosságokat hordoz, amely megkülönbözteti minden más szervezettől.

#### **5. A rendőri szervezetre leginkább jellemző, szakirodalomban rögzített, főbb kultúraelemek**

A Rendőrség működésében, mint alapvetően segítő, szolgáltató, de részben militarista szervezetben a „hatalom kultúra”, a „szerepkultúra” és a „feladatcultúra” elemei vegyesen jelennek meg (Handy-féle felosztás szerint).

Ezek főbb pillérei közül kiemelendő: a központi irányítás; az egyszemélyi felelős vezetés és annak érvényesíthetősége; szűk körű felsővezetés; befolyás-hatalom sugárzása minden irányban; a rendszeres ellenőrzés; az erőteljes külső ellenőrzés alatt álló tevékenység; a szervezet képes gyorsan reagálni a vészhelyzetekre, eseményekre; koncentrált erő, eszköz, mobilia bevetetősége; bonyolultan tagolt rendszer (őrs, határrendészeti kirendeltség, rendőrkapitányság, rendőr-főkapitányság, ORFK); mindenirányú szabályozottság; alapító okiratok, szervezeti és működési szabályzatok, ügyrendek, munkaköri leírások, melyek rögzítik a hatásköröket és a döntési kompetenciákat; a szolgálati út és az információáramlási rend szabályozottsága; függelmi viszonyrendszer, alá-fölérendeltség; a hatalom hatóköre, a pozícióhoz, beosztáshoz kapcsolódik; a szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik jól; a változást lassan észlelik és nehéz az alkalmazkodás; viszonylagos belső stabilitás, biztonságot és részben belátható jövőt kínál a szervezet tagjainak; információs hatalmat biztosít; az egyént megillető jogok korlátozásában kivételes jogosítványokkal felruházott szervezet; ugyanakkor sajnos ideális terepe lehet az elvárásokat éppen csak, hogy teljesíteni szándékozó embereknek és kísérő jelenségei között megjelenhet a gyenge motiváció, az alultáplált kreativitás, a szűkülő szellemi tőke, a minimális teljesítés, valamint a munkavállalói szürke tömeg.

## **6. Rendőri tevékenységgel szembeni követelmények, elvárások**

A rendőri tevékenységgel szembeni követelmények jelentős része már rögzült, szűrt, tradicionális jellegű jogszabályokban, belső normákban meghatározottak. E követelményeket hosszú-hosszú évtizedek során csiszolta a kriminalisztikai gyakorlat, a bűnüldözés feltételrendszerének átalakulása, a jogszabályi környezet erőteljesebbé és pontosabbá válása, az állampolgárok változó, sokasodó igényei, a közbiztonságot szolgáló céloknak és ezek végrehajtására rendelt feladatoknak való folyamatos megfelelési kényszer.

A következő felsorolások csak felvillantják azokat a szempontokat, amelyek megkerülhetetlenek a szervezet tevékenysége, működése, az egyes intézkedések során, továbbá azok, amelyeket az egyes rendőrrel szemben érvényesíteni indokolt.

### *6.1. A szervezet működésével szembeni követelmények*

A szervezet működésével szembeni követelmények köréből kiemelendő: a törvényesség; a célszerűség; a racionális cselekvésmód; az egyenlő bánásmód (állampolgárokkal, állomány tagjaival szemben); igazságosság; az egyenlő esély biztosítása valamennyi polgárnak; a korrupciómentesség; anyagilag csak a költségvetéstől függő szervezet és tevékenység; az elérhetőség és a reagáló-képesség; az átláthatóság, az ellenőrizhetőség, a felügyelhetőség biztosítása; a szükséges és arányos erőszak alkalmazása; szakértelem, speciális ismeretek biztosítása; legitim erőszak profizmusának biztosítása; decentralizált szervezet; feladatcentralizált információfeldolgozás; helyzet-, kockázat- és veszélyelemzés magas szintű művelése; a kommunikáció tervszerűsége, hitelessége és aktualizáltsága; együttműködés más, biztonságot szolgáltató szervezetekkel, civil szervezetekkel, önkormányzatokkal; a partnerség, minden e munkát törvényesen és morálisan elfogadható módon segíteni tudó, vagy arra kész szervezettel, intézménnyel, személlyel.

## 6.2. Intézkedési alapelvek

Leginkább követendő intézkedési alapelvek az alábbiak: a segítségnyújtás; a szolgáltató jelleg; az empatikusság; a törvényesség; a jog-, ok- és célszerűség; a szakszerűség; az arányosság; az élet- és testi épség védelme; emberi méltóság csorbításának tilalma; a minimális erőszak elve; az eljárási humanizmus érvényesítése; hivatalos minőség feltárása; figyelmeztetési kötelezettség teljesítése; titoktartási kötelezettség betartása, diszkréció.

## 6.3. A rendőrrel szembeni követelmények

A rendőrrel szembeni követelmények köréből kiemelendő, hogy a rendőr legyen: döntésképes; jól kommunikáló; konfliktuskezelő; stressztűrő; szakmailag felkészült; nyelvet beszélő; felelősséget vállaló; korrupciómentes; bajtársias; empatikusan intézkedő; környezetében példamutató, fegyelmezett.

## 7. Rendőrségi szervezeti kultúra sajátosságai

Rendőrségi szervezeti kultúra: a rendőrségi szervezeti kultúra a szervezeti kultúra elemein túl további részben megkerülhetetlen jellemzőkkel tarkított, melyek köréből külön érdemes kiemelni:

- a jogi keret és feltételrendszer meghatározottságát, a jogszabályokban megjelölt okból és feltételek megléte esetén, továbbá a megjelölt módon cselekedhet a szervezet, illetve a rendőr (formailag kötött rend);
- a Rendőrség non-profit szervezet jellegét, költségvetéstől való függőségét;
- a szervezeti tagoltságát, az alá-fölérendeltséget, a függelmi viszonyrendszert;
- az adott szervezetre vonatkozóan számtalan korlát, előírás létezését, amelyek többnyire zárt rendszert alkotnak (például: törvények, jogszabályok, belső szabályozók, a vezetők és a beosztottak egymás közti viszonyrendszerét meghatározó szabályok, a jogok és kötelezettségek, továbbá a felhatalmazottságok és a jogok betartásának normaszövege);
- a szervezet külső ellenőrzésének számtalan lehetőségét, melyek jogilag, törvényileg biztosítottak (országgyűlési bizottságok, ügyészség, ombudsman, Független Rendészeti Panasztestület, média, stb.);
- a belső ellenőrzési rendszert (ellenőrzési szervezetek létrehozása és működtetése, reprezentatív szakszervezetek követelménytámasztásai, állományvédelmi igényei, intézkedésekkel szembeni jogérvényesítés lehetőségei, stb.);
- a társadalmi munkamegosztás eredményeként kialakult és kialakított speciális, normabetartást szolgáló szakmakultúrát és a kultúrával szemben támasztott követelmények kielégítését szolgáló szervezeti, intézkedési és módszerkultúrát;
- az ügyfelek, sértettek „törvényi röghöz és szervezethez” kötöttségét, lévén az országban egy rendőrség működik;
- a Rendőrség jelenleg a biztonságteremtés piacán meglévő állami monopóliumi felhatalmazottságát, ekkénti jellegét (vélelmezhető, hogy a társadalmi követelmények

- és elvárások a jövőben, a biztonságteremtésben részt vevő szervek új munkamegosztását fogják igényelni);
- a rendőrségi szervezeti kultúrát formáló tényezőket, így például az e szervezetekben szolgáló személyek felhalmozódó és átöröklődő tapasztalatát, a kriminalisztikai gyakorlatot, a közbiztonság fenntartásának sok-sok éves megoldási módozatait, a változó állampolgári elvárásokat, amelyek évtizedeken keresztül alakítják, csiszolják e kultúrát;
  - az írott és az íratlan, közösséget formáló és fenntartó szabályokat, motivációkat, a szervezeti életbe, illetve a munkaviszonyba épített motivációs és karrierrendszert, egzisztenciális fejlődést és az etikai kódexet;
  - állandó figyelmet igénylő kérdések közé tartozik, hogy a szervezeti kultúra konstans elemeivel hogyan, meddig van összhangban a szervezet tagjainak gondolkodása, viselkedésmódja és milyen szintű e rendszer értékelfogadottsága. Visszatérően célszerű kutatni azokat a jeleket, ismérveket, jelenségeket, amelyek arra utalnak, vagy utalhatnak hogy az ún. „külső kontroll” elemei részben, vagy egészben hatásukat veszítik, vagy veszítették. Mindebből következtetés vonható arra, hogy a szervezet tagjai ezekről eltérő, vagy éppen ellentétes kultúra híveivé válnak, vagy válhatnak;
  - ha az állami, kormányzati, jogszabályi és társadalmi követelményháló által strukturált szervezeti kultúrával a szervezet tagjai meg nem engedhető, vagy ellentétes értékeket képviselnek, akkor fontos kérdés annak eldöntése, hogy hol az a határ, amikor a szervezeti kultúra egyes elemeinek átalakítása indokolt, vagy az adott kultúrát elfogadni képtelen személyek szervezetből történő eltávolítása célszerű;
  - a rendőrségi szervezeti kultúra elemeit számtalan külső követelmény, előírás rögzíti, melyeket tartalommal kitöltve kell és lehet sajátos szervezeti kultúrát kialakítani és fenntartani. E területen a kisebb kollektívákban a szubjektív elemek természetesen felerősödhetnek, de a határai részben ugyanazok, mint a szervezetrendszer egészének. Azok a különleges, a kultúra struktúráját meghatározó körülmények, mint a nemzetközi kötelezettségek, az állampolgárok elvárásai, a szolgáltató jellegű rendőri magatartás iránti igény, az emberi jogok tisztelete, a törvényesség, a szakszerűség, az eljárási humanizmus, az empatikus intézkedés, olyan ismérvek, amelyek tárháza egyre bővül, normarendszere egyre bonyolultabb, ellenőrzése, számon kérése mindinkább nyilvános és következetes. A rendészeti szervezeti kultúra tehát kifejezett sajátossága, hogy részben, vagy egészben kötött, meghatározott, társadalmi igények által szűrt elvárások rendszere veszi körbe.

## 8. A Rendőrség szervezeti kultúráját napjainkban befolyásoló főbb tényezők

A társadalmi értékviselő folyamatok kialakulatlanok, lezáratlanok. A rendvédelmi értékek nem kis része átalakulóban van. A jogállamisággal, az emberi jogok betartásával kapcsolatos új értékrend lassan érlelődik. A nemzeti, a nemzetközi folyamatok felgyorsultak, követésük egyre nehezebb. Számtalan vita forrása, hogy mi legyen a régi értékekkel, és melyek legyenek az új, hosszabb távra szóló, időt álló értékek. Ezek meghatározottsága elengedhetetlen. Értékcölöpök és kiindulópontok nélkül a „kallódó és pillanatnyi értékek” nyerhetnek teret.

A társadalmi individualizmus egyre erőteljesebb, amely magával hozta a közösségi értékektől való elfordulást, mindez nap, mint nap rontja a jogkövetést, a szabályok

betartását, erodálja az együttélés valamennyi szabályát. Egyre inkább uralkodóvá válik a mának élés, a virtuális létezés, a jövő felélése, a következmények figyelmen kívül hagyása. Nem egyszer az egyén önmagával, de ezen túl a szervezettel szembeni felelőtlensége is kirívó, s adott esetben egy élet munkáját teheti tönkre. A jogkövetést egyes területeken felülírja a tömeges jogsértés (adózási fegyelem, KRESZ szabályok, építkezési szabályok tömeges be nem tartása, stb.), melyek kezelése adott esetben tradicionális eszközökkel egyre nehezebben oldható meg. Előtérbe kerülhetnek a kriminalizálás folyamatai, az állampolgárok ellenőrzésének technikai formái (lásd: közlekedés), a „nulla toleranciával” kapcsolatos igények hangoztatása.

Sajnos megkerülhetetlen tapasztalat, hogy a létfenntartási kényszer sok-sok embert személyiségétől, képességeitől, számára idegen szervezeti kultúrával bíró megélhetési pályára, illetve szervezethez terel. Így van ez a Rendőrség esetében is, ahová egyre gyakrabban kerülnek be eredetileg más irányultságú tudásra szert tevő kezdők (pl.: korábban teológusnak, pedagógusnak, mezőgazdásznak, humán-erőforrás menedzsernek, stb. készülő). A bérlistán való szereplés kényszere a munkavállalót az egyébként számára idegen kultúrában értetlenkedővé, alulteljesítővé, másokat okolóvá teszi, vagy behódolóvá, talpnyalóvá, valódi értékek nyújtása helyett felettesei hiúságát kihasználó magatartási mintákat követővé varázsol. Tudjuk egyik sem jó!

A pozitív tartalmú kultúra mellett rendre megjelenik egy másik – érték ellen lázadó, értékromboló –, de új értéket nem termelő szubkultúra is. Egyesek szerint nem számít mi volt, mi van, de változtatni, reformálni, módosítani kell mindenáron, kerül amibe kerül nézet, amelynek nézettsége nagy, csak éppen senki sem garantálja az eredményt. A számtalan átszervezés, továbbá jogszabályi változtatás és egyéb okból az idősebb, tapasztaltabb korosztály indokolatlan „kiesését”, „kijetését” hozta magával.

A közbiztonságot jelentős mértékben befolyásoló tényezők erőteljes rotációja jelenik meg nap, mint nap. Nem kívánatos módon felerősödtek a szervezeti és szakmai tapasztalati kontinuitást hátrányosan érintő folyamatok (fluktuáció, indokolatlan átszervezések, idősebb korosztály teljes hiánya, stb.).

A rendőri szervezethez számtalan fiatal kerül felvételre, akik már a rendszerváltás új nemzedékét jelentik. E személyek értékei nem kellően letisztultak és kiforrottak és keverednek az elmúlt 20 évről kialakított értékítéleteikkel. E vegyes értékítélet számtalan esetben disszonanciát mutat a rendőri szervezet tradicionális és jövőben is figyelembe veendő értékeivel. A befolyásoló körülmények körében a nyilvánosság eszkalációja, az egyre erőteljesebb civil kontroll, az egyre több feladatot adó jogszabály ugyancsak napi és stratégiai kihívást jelent.

## **9. A rendőrségi szervezeti kultúra főbb struktúrája, elemeinek csoportosítása**

### *9.1. A rendőrségi szervezeti kultúra struktúrája*

A rendőrségi szervezeti kultúra struktúrája: szervezési kultúra (közbiztonsági keresleti háló – rendőrszervezeti kínálati háló szinkronja, vagy disszonanciája), szolgáltatási kultúra, intézkedési kultúra, vezetettek – vezetők közötti viszony kultúrája, együttműködési kultúra, működési kultúra, kommunikációs kultúra.

A szervezeti kultúra elemei csoportosíthatóak külső és belső elemekre és részben láthatatlan, döntően spontán és alapvetően szubjektív módon alapuló jellemzőkre egyaránt.



## 9.2. A szervezet külső képe

Szervezet külső képét, a látható szervezetet leginkább kell, hogy jellemezze: az egységes arculat, kommunikáció, megjelenés, logórendszer, technikai eszközpark; szervezeti struktúra és annak tagoltsága; szervezeti diszlokáció; állandó elérhetőség biztosítottasága (107, 112, stb.); azonos viselkedési normák kialakítása és megkövetelése; bizalmat ébresztő és fenntartó ruházat, eszköz- és azonosító-rendszer működtetése; közterületi és az állampolgárokkal szembeni viselkedési normák meghatározottsága; a szervezeti és egyéni etika szabályainak nyilvánosságra hozatala.

## 9.3. A szervezeti kultúra belső elemei

Szervezeti kultúra belső elemei: a jövőkép; a stratégiai cél, célok; az ezek elérését szolgáló feladatok, továbbá a szervezési kultúra, a szervezeti struktúra, a működési filozófiák, a pozitív változtatás igényének és gyakorlatának fenntartása, a tradíciók, esetleges mítoszok ismerete. „*A tradíció nem más, mint felhalmozott tudás, tapasztalat, taktika, öröklött, vagy kialakult érzés, szokás, elfogadás, önkéntes kreatív kompromisszumok rendszere.*”

A szervezeti kultúra további belső elemei körében meg kell említeni a hősi halottak életútjának ismeretét, a megemlékezés kialakult rendjét; a nyugdíjasokkal, elesettekkel való foglalkozás rendjét; a szervezeti szabályokat, szervezeti gondolkodásmódot; a hagyományokat; az ünnepeket; a szervezeti értékeket, érzéseket; a pozitív szakmai és emberi példák ismeretét; a vezetési kultúrát, a vezetői példamutatást; az ismeretátadási rendszert, a vezető és a beosztott partnerségét a tudás, a tapasztalat áramoltatásában; a teljesítményértékelést; a sikerorientációra és a kudarckerülésre való tanítást; a belső kommunikációs kultúrát (ezen belül: a vezetési információs rendszert, az állomány informálódási lehetőségeinek biztosítási rendjét); az ügyfelekkel való foglalkozási kultúrát; az állományba vétel feltételeit; az állományba kerülők fogadását, befogadását, tanítását, az értékközvetítést és a mentor-rendszer működtetését; az értekezleti, döntési kultúrát; az együttműködési kultúrát (szervezeten belül és kívül egyaránt); az elfogadható, igazságos, elismerési, bérezési és motivációs rendszer rögzítettségét; a minőségbiztosítás rendjét, eredményét, elismertségét; a dokumentációs kultúrát; a kényszerítő eszközök alkalmazási kultúráját; a munkavégzés tárgyi feltételeinek biztosítását; a szervezet vonzási, megtartási motívumrendszerét; a szervezetet körülvevő állami, kormányzati, állampolgári bizalmat; az állomány bevonás módjait, mértékét és mélységét, a döntések előkészítésébe, a döntésbe, a végrehajtásba.

## 9.4. Szubjektív jellegű belső elemek

Szabályozatlan, részben láthatatlan, döntően spontán és szubjektív módon alakuló jellemzők: az egyes közösségek összetartó ereje; bekerülő állomány hozott attitűdje, társadalmi értékek szervezeten belülré történő közvetítése; szakmai sikerek és kudarcok tömbösítő ereje; közösségben dolgozók személyiségvonásai, egymáshoz és a szervezethez való viszonyrendszere; állomány esetleges előítéletessége; az állomány vezetőkhöz való viszonya (őszinteség, támogatás, kreativitás, stb.); a vezetők beosztottakhoz való viszonya (elismerés, törődés, fejlesztés, lehetőségadás, javak igazságos, terhek arányos elosztása, stb.); emberi és szakmai kapcsolatokat erősítő tényezők, körülmények rendszere; az állomány anyagi, szociális, morális, egzisztenciális helyzete; az állomány előtt, médiában

figyelemmel kísérhető pozitív és negatív „példák”; az állományból kikerülők visszahatása az állományban lévőkre; az állomány munkabírása, stressztűrő képessége; az állomány egymást segítő jellege, szakmai, munka, családi, baráti kapcsolati rend jellemzői (izoláció, individualizáció ↔ egymás társasága iránti igény, kollektívák életre kelése, vagy mindezek hiánya, távolságtartás, szervezeti, vagy egyéni atomizálódás); az állomány büszke-e arra, hogy hol dolgozik; az állomány tagjai azt teszik-e, amihez a legjobban értenek; az állomány viszonya a munkához (mindent megtesznek, beleadják magukat, fejlesztik magukat, azonosulnak a munkával, illetve egyre gyakoribb véleménnyé válik, hogy sok a rövid határidős, átláthatatlan célú feladat, papírgyártás folyik, eluralkodott az önigazoló jelleg, az érdemi tevékenység és az adminisztrációs munka elszakadt egymástól, köztük egyre gyakoribb az ellentmondás, a feladat-megértési problémákat pedig csak erősíti a belső információáramlás esetenkénti gyengesége); domináns, követendő → kevésbé domináns, de sokak által követett kultúra szervezeten belüli harca (belső vélt, vagy valós igazságtalanságok, elérő kultúrát követők talaján kialakult értékhorozás).

#### 9.5. *Meglévő, kialakítandó, fenntartandó szervezeti alapértékek*

Az alábbi felsorolás dióhéjban próbálja meg bemutatni azokat az alapértékeket, amelyek elengedhetetlenül kell, hogy jellemezzék a szervezetet, a szervezet működését és a szervezet tagjait. Ezek: a jogszabályok betartása; a jogszabályok betartatása („*A rendőrnek a szabályok szerint kell játszania, vagy át kell írni a szabályokat.*” *Nincs harmadik út, vagy ha van, az már nem a Rendőrség erőssége.*” „*Ha a rendőr átlépi a szabályokat, mástól sem várhat tisztességesebb magatartást.*”); a törvényesség, a szakszerűség; a tudás, felkészültség karbantartása és az arról való meggyőződés; a szervezeti és az egyéni példamutatás; a kétség és aggálymentes működési és intézkedési kultúra; az elfogulatlanság; a biztonságot mindenhol, mindenkinek, képesség fenntartása; az egyenlő esély bárkinek, a biztonság szolgáltatásában; a vezetők-beosztottak korrekt, kölcsönös, tudáson, érveken alapuló kapcsolatrendszer; a konspiráció; a pontosság; a fegyelem; a rend; a munkatárs védelme, a bajtársiasság; a munka általi szervezeti imázs-erősítése; az állampolgárok szolgálatának elfogadottsága; a szakmai, emberi, érzelmi meggyőződés és morális elhivatottság a szervezet céljaival szemben; a szervezeti eredmények tisztelete; az egymás munkájának elismerése, tisztelete; az egyéni és közös felelősségvállalás helyes aránya; az eredményességet, hatékonyságot növelő szervezeti légkör; az információk törvényes kezelésének rendje; a közös, az egyes személyekben rejlő motívumok által domináns érdekek érvényesítése, szituációk megélése, mások feletti részleges hatalom – külső jegyek megszerzése általi (igazolvány, pisztoly, gumibot, egyenruha, beosztás) – mély és állandó megelégedettséget biztosító megélése, átélése; a szolgálat iránti vágy, elkötelezettség, arra való belső készletés, a szó nemes, vitathatatlan értelmében. Figyelmeztető jel és napjaink sokasodó tapasztalata szerint a bekerülési és bennmaradási okok között megjelent: a hatalom, a befolyás, a biztos jövedelem, a kapcsolati tőke, a védőburok-effektus. A jelenlegi jogszabályi környezet több esetben asszisztál az egyre gyengülő szakmai teljesítményhez az által, hogy 25 év után megnyitja a nyugdíjba meneteli lehetőséget. Ez időbeli kivárással jár, amelyhez nem egyszer kapcsolódik az eltávozni szándékozó alulteljesítésével.

#### 9.6. *A jövő Rendőrsége*

A jövő Rendőrség a tudásra; a teljesítményre; a minőségre; a bajtársiasságra; az állandó kockázat és veszély elemzésre, értékelésre; a kreativitásra és a lehetőségekre építve;

az állampolgároknak példát mutatva, biztonsági igényeiket kielégítve; a biztonságban érdekeltekkel együttműködve; a jogszabályokat betartva és betartatva, követhető értékeket teremtve; jogilag, szervezeten, anyagilag független szervként, aggály- és kétségmentesen, átláthatóan, ellenőrizhetően működve, csak a köz bizalmára támaszkodva végezhet eredményes munkát.

## 10. Végszó

Nincsenek tuti vélemények és tippek. A szervezet belülről részben érthető, elfogadható, kívülről jóízűen kritizálható. A leírtak a kívánt állapotot, a jövőben megvalósítandó igényeket, a feltételezett szervezeti harmóniát és az elvárható működési egyensúlyt vázolja az állampolgárok közössége és a rendőri szervezet között. Röviden szólva az anyag inkább egy ideális állapotról, sem mint napjaink érzékelhető rendvédelmi valóságáról szól. Ugyanakkor a megfogalmazott igények, követelmények és célok markánsan reprezentálják – éppen megfogalmazásuk okán –, hogy bőségesen van mit tenni szervezeti kultúránk kiteljesítése érdekében.

Napjaink állami életének kusza jogi szövete lassan alakítható át, egyes szervek – és idesorolható a Rendőrség is – nem kívánatos módon vergődnek a régi és az új, vagy még újabb és kívánatosabb megoldások között. Ettől még lehet gondolatokat, véleményt cserélni, bízva abban, hogy hasznunkra, de leginkább a jövő nemzedékének hasznára fog válni.

Remélem, hogy a ma gondolata, a holnap tettévé, a holnapután eredményévé válik.

## Felhasznált irodalom

1. Fábíán Endre: A vállalati (szervezeti) kultúra. Magyar Grafika 2007/6 szám
2. Kovács Titusz: A vezető, mint a szervezeti kultúra alakítója (elektronikus cikk)
3. Knausz Imre: A tanítás mestersége (egyetemi jegyzet)
4. „Legjobb Munkahely” (Hewitt felmérés) – Országriport 2007.
5. Romhányi Tamás: Elpocsékolott tábornokok (Népszabadság)
6. Vezetők kontra beosztottak (Forrás: Világgazdaság: Legjobb Munkahely Felmérés 2008.)
7. Koronváry Péter: Gondolatok a vezetéstudomány feladatáról. Hadmérnök 2008. június
8. Nemeskéri Gyula: Az új közigazgatási vezetőképzés kétszintű rendszere (Előadás a „Vezetőképzés a közigazgatásban – vezetőképzés a rendészeti ágazatban, a vezetőképzés modernizációja” c. konferenciára, 2008. november 4.)
9. Sima Rangju: A tábornagy metódusa (Tokaji Zsolt fordítása)
10. Vágvölgyi Gusztáv, Móra Vera: Szervezeti kultúra (Civil szervezetek tudástára)
11. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
12. Janza Frigyes ny. r. vezérőrnagy: A rendészeti humán modernizáció c. előadás
13. Dr. Szakács Gábor: Közigazgatási kultúraváltás a humánerőforrás-gazdálkodásban – közigazgatási vezetőképzés („Vezetőképzés a közigazgatásban – vezetőképzés a rendészeti ágazatban, a vezetőképzés modernizációja” c. konferencia, Budapest, 2008.