

# Új generációk hatása a nemzetbiztonsági gondolkodásra

*Drusza Tamás*

## **A változás természetének változása**

Természetes, hogy a dolgok változnak körülöttünk, mi pedig igyekszünk alkalmazkodni a változásokhoz, ezt hívhatjuk fejlődésnek is. Az életünk utóbbi időszaka abból a szempontból hozott újdonságot, hogy a változások sebessége „hirtelen” felgyorsult. E szokatlanul gyors változás kiindulópontja a robbanásszerű technológiai fejlődés volt. A változás egyensúlytalanságokat eredményezett a mindennapokban, mert sem az emberek, sem az intézmények nem voltak felkészülve rá. A szervezeteknek évtizedes szervezeti kultúrát, az embereknek évtizedes szokásokat kellene átalakítani nagyon rövid idő alatt. Erre senki nincs felkészülve, így a folyamatot rengeteg konfliktus kíséri. Azonban már az is kevés, ha próbálunk viszonylag időben reagálni, mert mire ezt megtesszük, a körülmények tovább változnak. Így mindennapi gondolkodásunk részévé kell tenni egy új szemléletet, amit proaktivitásnak lehet nevezni. Ennek lényege, hogy nem a megtörtént változásra reagálunk, hanem a várható, de még be nem következett változásra készülünk fel.

Ebből fakadóan az ehhez hasonló képzési anyagok szemléletének, belső arányának is igazodnia kell a változásokhoz. A múlttól csak a jelen és a jövő megértéséhez szükséges mértékig kell szólnia. A jelenről olyan mértékig, hogy megalapozott kijelentéseket tehessünk a jövővel kapcsolatban. A jövőnek pedig az eddigiekhez képest jelentős mértékben megnövekedett terjedelemben kell megjelennie. E fejezet megírásával ezt a szemléletet kívánjuk erősíteni, amely révén jobban megérthetők a jövő kihívásai, problémái, hogy még bekövetkezésük előtt fel lehessen rájuk készülni.

E fejezet célja, hogy megvizsgálja, hogy a generációváltás felgyorsulása és az újabb – elsősorban az Y és Z generációk eltérő – jellemzői milyen módon hathatnak a nemzetbiztonsági szervezetrendszerre. Bár a titokzatosság kevés információt enged láttatni, azért az bizonyos, hogy ezek a szervezetek is szembeülnek a generációs kihívással. Magyarország érdekeinek érvényesítése szempontjából fontos, hogy az ezen munkálkodó szervezetek milyen képességekkel rendelkeznek, hogyan tudnak alkalmazkodni a változó környezeti feltételekhez.

Az új generációk a titkosszolgálatoknál is másként viszonyulnak ugyanazon helyzetekhez, problémákhoz, másképp élik az életüket, dolgoznak, kommunikálnak, eltérő elvárásaik és céljaik vannak, amelyeket új módokon érvényesítenek és valósítanak meg.<sup>1</sup> Ez a körülmény nemzetbiztonsági szervezetek esetében is megteremti az igényt új megoldások iránt. Ezek kimunkálásához azonban új szemlélet is szükségeltetik, ami csak nagyon ritkán adódik a régi tapasztalatokból.

### A generációs attitűd változása

A társadalmi generációváltás folyamata egyidős az emberiséggel, ugyanakkor csak az utóbbi évtizedekben indultak meg az ezzel kapcsolatos intenzív kutatások. Biológiai értelmezésben az azonos korúakra használhatjuk a generáció kifejezést, illetve a szülők és gyerekeik közötti átlagos életkori különbséget is jelentheti. Manapság azonban gyakorlati jelentősége sokkal inkább a szociológiai értelemben vett generációnak van. Ez olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, amely kollektív személyiséget biztosít nekik.<sup>2</sup> A kollektív személyiség következménye pedig a hasonló attitűd,<sup>3</sup> azaz az érzelmek, a tudás és az ezekből fakadó cselekvések hasonlósága.<sup>4</sup>

A generációváltás korábban egy lassú, kiszámítható folyamat volt.<sup>5</sup> Ennek során az idősebb személyek átadták tudásukat és tapasztalataikat a fiatalabbnak, akik ezt saját tapasztalataikkal formálták, bővítették. E folyamat során az újabb nemzedékek világról alkotott elképzelései lassan, de folyamatosan változtak, és mikor már kellően nagymértékben tértek el a korábbi korosztályok nézőpontjától, akkor újszerű gondolkodásmódok alakultak ki, amelyek újszerű cselekvésekhez vezettek, és ekkor megtörtént egy új szociológiai generáció

<sup>1</sup> Courtney Weinbaum – Richard Girven – Jenny Oberholtzer: *The Millennial Generation – Implications for the Intelligence and Policy Communities*. Santa Monica, Rand Corporation, 2016. 6.

<sup>2</sup> Buda András: Generációk, társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*, 180. (2019), 1. 120–129.

<sup>3</sup> Az attitűd fogalmával kapcsolatosan. Csepeli György: *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris, 2001. 123.

<sup>4</sup> A hasonlóság nem jelent egyformaságot. Jelent viszont jól azonosítható közös pontokat, mintázatokat, trendeket.

<sup>5</sup> Besenyei Lajos: A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3. (2016), 4. 375.

megjelenése. Az utóbbi évtizedekben azonban radikális változások történtek ebben a folyamatban.

Az első különbség a generációváltás sebességének „hirtelen” megnövekedése. A korábbi történelmi korszakokban évszázadok, de legalábbis emberöltők kellettek ahhoz, hogy az egymást követő biológiai nemzedékek attitűdjében lényeges változás álljon be. Ennek főleg az volt az oka, hogy a világ változása lassú, az új tudás terjedésének sebessége igen alacsony volt. A 21. század egyik nagy változása, hogy az egyén életében bekövetkező újszerű életesemények száma nő,<sup>6</sup> illetve az új technológiák révén az ismeretek szinte azonnal megszerezhetővé váltak bárkivel. A gyorsuló világhoz gyorsuló alkalmazkodás szükséges, ami gyorsuló attitűdváltozásban, azaz gyorsuló generációváltásban fejeződik ki. A Z generáció kifutási ideje a várakozások szerint körülbelül szűk 15 év, míg a 21. század korábbi generációi esetében ez még 20–30 év is lehetett, korábban pedig ennél is lényegesen több. (Érdekes megjegyezni, hogy a nemzedékváltás, azaz a biológiai értelemben vett generációváltás még lassult is azzal, hogy egyre nő az az életkor, amelyben a nők gyermeket vállalnak.) A sebességből (és a növekvő átlagos élettartamból) fakad, hogy egy adott társadalomban a korábbi két-három helyett öt-hat generáció<sup>7</sup> (azaz kollektív attitűd) van jelen egyidejűleg, míg a munkaerőpiacon a jellemző egy-két generáció helyett immár három-négy<sup>8</sup> generáció van jelen.

A generációváltás másik fontos jellemzője a térbeli kiterjedtsége: az újabb generációk már globálisnak tekinthetők. A ma emberének horizontját jelentősen kitágította a helyváltoztatási lehetőségek bővülése és a virtuális tér jelentette lehetőségek. Ebből fakad, hogy a földrajzi távolság már egyre kevésbé jelent szükségszerűen különböző attitűdöt, ennek formálásában bármely fontos esemény szerepet játszhat, lokációtól függetlenül. Végül talán a legfontosabb újdonság a generációs attitűd változásának módjában lelhető fel. A szocializáció folyamatában megszokott rend a feje tetejére állt. Korábban a fiatalabb generációk

<sup>6</sup> Meretei Barbara: Generációs különbségek a munkahelyeken. *Vezetéstudomány*, 48. (2017), 10. 10.

<sup>7</sup> Töröcsik Mária – Szűcs Krisztián – Kehl Dániel: Generációs gondolkodás – A Z és az Y generációs életstílus csoportjai. *Marketing & Management*, (2014), 2. klsz. 3–15.

<sup>8</sup> A generációk időbeni elhelyezését illetően a kutatók sem egységesek. Egy születési év alapján gyakran alkalmazott felosztás a következő: Veteránok (–1945), baby boomer (1945–1965), X generáció (1965–1980), Y generáció (1980–1995), Z generáció (1995–2010). Ez a felosztás többek között azt is mutatja, hogy egy generáció kifutási ideje az utóbbi egy évszázadban csökkenő tendenciát mutatott, így egy adott időszakban a munkaerőpiacon jelen lévő generációk száma is növekedett.

tudásuk túlnyomó részét az idősebbektől szerezték, azt saját tapasztalataikkal kis részben kiegészítették. A felgyorsult fejlődés azonban azt eredményezte, hogy a digitális generációk már tudásuk jelentős részét nem az idősebbektől, hanem saját korosztályuktól szerzik meg.<sup>9</sup> A szocializáció folyamatának megfordulása mára azt is eredményezte, hogy fontos dolgokat az idősebb generációk tanulnak a fiatalabbaktól. A fordított szocializáció jelensége olyan eddig nem ismert helyzeteket teremtett, amelyben a társadalom hagyományos működési mechanizmusai közül számos egyszerűen már nem működőképes. Mindez a fiatalabb generációkban kialakította azt az érzést, hogy ők már fiatalon többet tudnak, és ezért „értékesebbek”, mint az idősebbek. A felnövő korosztály számára – szemben a korábbi generációkkal – a kor így ma már önmagában kevésbé hordoz értéket. Ez együtt járt az idősebbek iránt tanúsított tisztelet csökkenésével. Másrészt ugyanakkor az új világ egyes jelenségeinek nehezebb megértése az idősebb korosztályban előhívott egyfajta kisebbségi érzést. Ezek az új érzések vezettek oda, hogy a jelenlegi multigenerációs társadalmunkban a generációs konfliktuspotenciál nagyobb, mint a korábbi időszakokban volt. Mindez szükségszerűen erősebb ott, ahol több generáció folyamatos interakciója elkerülhetetlen. Tipikusan ebbe a körbe tartoznak például az államigazgatási szervezetek, így a nemzetbiztonsági érdekek érvényesítésért felelős szervezetek is.

### A Z generáció

Manapság az úgynevezett Z generáció képviseli a várható változás világát a legjobban. Tagjai egy megváltozott és gyorsan átalakuló világhoz próbálnak alkalmazkodni, ez irányú kompetenciáikat fejlesztik. Ezt a „régit”, most még a többséget alkotó világ persze saját szempontjából furcsának találja, olykor „rossz” irányként értékeli. Egy évtized múlva azonban a társadalom jelentős és aktív részét már az újak fogják alkotni, és így komoly befolyásuk lesz a világra. A probléma megértése szempontjából nem az egyes életkori csoportok a fontosak, hanem az a tendencia, amit a generációváltás jelensége mutat.

A Z generáció napjainkban kezd kilépni a munkaerőpiacra, így a világra gyakorolt befolyása a közeli jövőben drasztikusan növekedni fog. Ezen okoknál fogva érdemes alaposabban szemügyre venni e csoport jellegzetességeit. A Z generáció legfőbb jellemzője, hogy nagyrészt már nagyon fiatalon találkoztak a digitális

<sup>9</sup> Besenyei (2016): i. m. 374.

technológiákkal, aminek révén ők a világ első globális bennszülött<sup>10</sup> nemzedéke. Számukra az információ gyors megszerzése, megosztása a természetes állapot, a világ bármely pontján is éljenek, azonos eseményeket tudnak meghatározónak tekinteni. Mindezekből fakadóan közös attitűdjük is különbözik a korábbi generációkétól. A kutatások alapján az alábbi közös jellemzőkkel írhatók le a generáció tagjai:<sup>11</sup>

- sokkal fontosabb számukra a hitelesség, ez a tekintély első számú forrása. A pozícióból fakadó tekintélyt kevésre értékelik;
- kevésbé szabálykövetők, kritizálnak, megkérdőjeleznek, újraértékelnek;
- fontos számukra az élmény, a megélés, „csak azt hiszik el, amit látnak”;
- gyorsabb az életritmusuk, elutasítják azt, ami ezt megpróbálja „feleslegesen” lassítani;
- bátrak és kezdeményezők, bíznak önmagukban;
- természetesnek veszik a változást, nem félnek tőle, sőt igénylik a változatosságot;
- kevésbé lojálisak, mint a korábbi generációk;
- inkább okosak, mint bölcssek, azaz a tudást fontosabbnak tartják a tapasztalatnál;
- pragmatikusak, azt becsülik meg, aminek gyakorlati haszna van.

A fenti felsorolás persze közel sem jelenti azt, hogy az adott generáció minden tagját minden fenti tulajdonság ugyanolyan mértékben jellemzi. Azért tartottuk fontosnak alaposabban bemutatni a Z generációt, mert ez a generáció mutatja a legnagyobb eltérést a társadalom gerincét alkotó baby boom és X generációktól, de még az Y generációtól is.

A generációs felosztás tudományos háttere folyamatosan fejlődik, az egyes vizsgálatok egyre pontosabbak, ezekre alapozva lehet a gyakorlati teendőket megfogalmazni. Lássuk, hogy az új generációk által képviselt gondolkodás hogyan hat és fog hatni a nemzetbiztonsági gondolkodásra és működésre.

<sup>10</sup> Buda (2019): i. m.

<sup>11</sup> Pál Eszter – Töröcsik Mária: *Irodalmi áttekintés a Z generációról*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2013; Töröcsik–Szűcs–Kehl (2014): i. m.

## A nemzetbiztonsági tevékenység érintettjei

Ahhoz, hogy vizsgálhassuk az emberi viselkedés változásának nemzetbiztonsági gondolkodásra gyakorolt hatását egy olyan módszert alkalmazunk, amellyel számba vehetjük e két tényező kapcsolódási pontjait. Remekül alkalmazható e célra az úgynevezett érintetti (más néven: *stakeholder*) elemzés.<sup>12</sup> Ez a vezetéstudományi elemzési eszköz onnan kapta a nevét, hogy minden olyan csoportot igyekszik azonosítani, amelyet valamilyen formában érint a szervezet működése, illetve amelyek kölcsönösen befolyással vannak egymásra. Az elemzés során nemcsak felsoroljuk az érintetteket, hanem jellemezzük is azokat, külön kitérve az adott csoport céljaira, a tagokat a csoporthoz való tartozásból fakadóan jellemző közös attitűdjére, mint a viselkedésüket jól leíró tényezőkre. Ebből következően meg tudjuk határozni, hogy a szervezet milyen célokat és mi módon kövessen.<sup>13</sup> Elemzésünk során a nemzetbiztonsági feladatot ellátó szervezeteket egyetlen rendszerként fogjuk kezelni. Ezt azért tehetjük meg, mert az egyes szervezetek szorosan együtt dolgoznak, és így érintettjeik között jelentős átfedések találhatók.

### *Belső érintettek*

Azokat a személyeket nevezzük belső érintetteknek, akik valamilyen jogviszony keretében a szervezethez tartoznak, annak részei. A nemzetbiztonsági szolgálatok esetében az alábbi két fő csoport azonosítható:

- A legnagyobb csoport a *munkatársaké*, ezen belül két további csoportot különböztethetünk meg.
  - *Műveleti állomány*: A műveleti állomány sajátossága, hogy személyes kompetenciáikat tekintve több szempontból válogatott csoportról van szó. Ebből fakadóan elvárásaik is különböznek az átlag munkavállalótól. Hatványozottan jellemző, hogy nemcsak munkahelyet keresnek, hanem kihívást jelentő feladatokat is. Az újabb generációk érkezésével számítani kell továbbá arra, hogy számukra egyre fontosabb a munka és a magánélet egyensúlya. Így a hagyományos karrier-

<sup>12</sup> Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula, 2008. 22–27.

<sup>13</sup> Chikán (2008): i. m. 23.

és munkafelfogás e csoportok tagjainak kevésbé elfogadható.<sup>14</sup> Fontosabb még számukra az objektív teljesítményértékelés, az önállóság, kevésbé tűrik a szoros irányítást.

E jellemzők figyelmen kívül hagyása, magasabb mobilitásuk okán, az új generációk tagjai esetében a korábbiakhoz képest rövid idő alatt a szervezet elhagyásához vezet. Ez, figyelembe véve, hogy a titkos-szolgálatok műveleti munkatársainak képzése rendkívül sokba kerül, illetve hogy munkájuk során számos érzékeny adat birtokába jutnak, veszteséget jelent a szolgálatoknak. A rendszernek ebből fakadóan elemi érdeke a fluktuáció alacsonyan tartása.

- *Támogató állomány:* Ebbe a csoportba tartoznak azok a munkatársak, akiknek elsődleges feladata a műveleti munka támogatása. Jellemzően informatikai, pénzügyi, HR- és jogi szakemberekről van szó. A csoport fontosságát az adja, hogy szaktudásuk révén e csoport tagjaiért is erős verseny folyik a munkaerőpiacon.
- A szervezetben *vezető beosztást betöltők:* Jóllehet a vezetők is a szervezet munkatársai, de mivel a beosztottakhoz képest eltérő feladat-, felelősségi és hatáskörrel rendelkeznek, amit a nemzetbiztonsági tevékenység specialitása és a hivatásos jogállás csak erősít, így célszerű külön kezelni őket. Mivel a jogszabályok általában elég lassan és pontatlanul követik a működési környezet változásait, ez a csoport két irányból is „nyomásnak” van kitéve: egyszerre kellene megfelelnie a szigorú jogi szabályozóknak és alkalmazkodnia a gyors környezeti változásokhoz. Mindezt nehezíti, hogy a korábbi hivatásos szolgálati szervezeti kultúrát a pozícióból fakadó tekintély és a feltétlen engedelmesség jellemezte, míg az újabb generációk számára ezek nem maguktól értetődők. Emellett vezetőként és beosztottként is sokkal gyakorlatiasabbak, így nemcsak az utasítás tartalma, de indoka is a korábbiaknál fontosabb számukra. Mindezek eredményeként a jövőben egyre inkább számítani lehet a gyors ütemben elavuló szabályozók és a cselekedetek növekvő arányú összeütközésére, valamint a generációs konfliktusok szaporodására.

A munkatársi és vezetői állományban várhatóan gyorsan fog növekedni az újabb generációkba tartozók száma, ebből fakadóan pedig a generációs kihívások aránya is. Ennek főbb formái vélhetően az alábbiak lesznek:

<sup>14</sup> Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 27.

- a hierarchikus működéssel való azonosulás csökkenő mértéke;
- a „lojalitás” csökkenő mértéke, azaz a leszerelések aránya növekvő tendenciát fog mutatni;
- a szervezeti konfliktusok növekvő aránya. A generációs konfliktus egyik eredője a tudás és a tapasztalat fontosságának eltérő megítélése. A hivatásos szolgálatot teljesítő szervezetekben a munkatapasztalat általában magasabbra értékelt, mint a szaktudás. A nemzetbiztonsági rendszerben általában nincs előírt végzettségi kritérium, mivel a tevékenység multidiszciplinárisnak mondható. Ebből fakadóan a munka- és szervezeti tapasztalatnak a hétköznapi működésben és a javadalmazási rendszerben is komoly szerepe van. Ezzel szemben az újabb generációk számára már fontosabb a szaktudás. Egyrészt ők maguk is a legújabb tudással vannak felvértezve, másrészt a folyamatos tanulás is az életük természetes része. Így szakmai tapasztalat helyett, illetve mellett egyre többre értékelik a tudást, az előbbi helyett az utóbbi válik a tekintély forrásává.

### *Külső érintettek*

A külső érintettek azok, akik valamilyen formában kapcsolatban állnak a nemzetbiztonsági szervezetrendszerrel, de nem részei annak.

- *Ellenérdekelt személyek, szervezetek:* A nemzetbiztonsági szervezetek szempontjából legfontosabb személyi körben természetesen egyre nagyobb lesz az új generációs személyek aránya. Ennek legfontosabb következménye az lesz, hogy a célszemélyi viselkedésminták is át fognak alakulni, ami lényegi hatással lehet a nemzetbiztonsági érdekeket veszélyeztető magatartásformákra, valamint a konspirációs eszközökre és módszerekre. A fiatalabb korosztály sokkal képzetesebb és fogékonyabb az újszerű informatikai eszközök és szoftverek alkalmazását illetően, így újszerű módokon és gyakrabban alkalmazza ezeket. Viselkedésük, cselekedeteik jelentősen különböznek az eddig megszokottaktól, így fokozott figyelmet kell fordítani ezek megismerésére, megértésére.
- *Politikai irányítók és ellenőrzők:* A politikai irányítást és ellenőrzést végző csoportok tagjai jellemzően az idősebb, baby boom vagy X generációból tevődtek össze. Több érv szól azonban amellett, hogy ez az állapot a jövőben változhat. Egyrészt a politika is reagálni fog arra, hogy az új generációk egyre nagyobb hányada válik választókorúvá. Másrészt

megjelentek már olyan politikai erők, amelyek tagjai kései Y, illetve akár Z generációs politikusok. Így nem kizárható, hogy a fiatal korosztály akár már a következő évtizedben politikai irányító, ellenőrző szerepbe kerülhet.<sup>15</sup>

- *Információfelhasználók*: Azok a személyek tartoznak ebbe a csoportba, akik a nemzetbiztonsági szervezetektől kapott információkat felhasználják. A felgyorsult világban fontos előnyt jelent az információhoz jutás sebessége. Ezt az igényt csak erősíteni fogja, hogy az információt felhasználók között is egyre nagyobb arányban találhatunk majd új (Y, de akár Z) generációs személyeket.
- *Titkos együttműködők*: Ők azok, akik valamilyen formában segítik a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységét. A titkos együttműködők között is egyre nagyobb arányban találhatók majd újabb generációs személyek. Az USA-ban folytatott kutatások azt mutatják, hogy az Y generáció tagjai alapvetően kevésbé bíznak az állami intézményekben, így bizalmuk csak fokozott erőfeszítések és új megközelítések révén nyerhető el.<sup>16</sup> Ez várhatóan az őket követő generáció tagjainál sem lesz másképpen.
- *Állományba jelentkezők*: A nemzetbiztonsági szolgálatok számára is létfontosságú az utánpótlás megszervezése. Régen úgy válogathattak a jelentkezők között, hogy a jelentkezők alapvetően tudtak és akartak is alkalmazkodni a szervezetek értékrendjéhez, szervezeti kultúrájához. Ezt a folyamatot azonban az utóbbi időben mindkét oldalról kihívás érte. Nemcsak a jelentkezők száma esett vissza, de a jelentkezők egyre kevésbé illeszkednek bele a szervezeti önképbe, és csökkenő mértékben hajlandók alkalmazkodni a nemzetbiztonsági szervezetek írott és íratlan szabályaihoz, szokásaihoz. A régi kiválasztási szemlélet így problémát okozhat azzal, hogy az értékes embereket is kiszűrheti pusztán a régi szervezeti kultúrához való gyengébb illeszkedése okán.<sup>17</sup>
- *Védett intézmények munkatársai*: A védett intézmények munkatársai egyszerre alanyai és partnerei a nemzetbiztonsági rendszer működésének. Együttműködésük, bizalmuk akkor szerezhető és tartható meg,

<sup>15</sup> A folyamat az USA-ban is megfigyelhető: Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 4.

<sup>16</sup> Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 14–15.

<sup>17</sup> Hasonló kihívásokkal szembesülhet az USA hírszerző közössége: Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 29–30, 39.

ha a szolgálatok képesek professzionális módon, az új generációk változó igényeihez alkalmazkodva ellátni a védelmi tevékenységet.

- *Társszolgálatok:* A nemzetbiztonsági rendszer egyik jellegzetessége, hogy szervezetei az újszerű kihívások és fenyegetések elleni küzdelem élvonalában vannak. Ebből fakadóan jogos elvárás velük szemben, hogy mintaként szolgáljanak a környezeti kihívásokhoz történő rugalmas és gyors alkalmazkodás tekintetében. Élen kell járniuk az új jelenségek (például ipari forradalom 4.0, generációs problémák stb.) okozta új problémák megismerésében, megértésében, új eszközök és módszerek alkalmazásában. Ennek elmaradása a szolgálatok tekintélyének csökkenéséhez vezethet, ami negatív hatással van az együttműködés hatékonyságára.
- *Partnerszolgálatok:* A külföldi partnerszolgálatok együttműködése nélkül a nemzetbiztonsági szolgálatok működése sokkal kevésbé lenne eredményes, ezért nagyon fontos a velük való jó, kölcsönös bizalmon alapuló kapcsolat kiépítése. Azt megállapíthatjuk, hogy a generációs változások számukra is hasonló kihívást jelent, mint a magyar szolgálatok számára. A különböző partnerszolgálatok különböző mértékben alkalmazkodhatnak, de azt elmondhatjuk, hogy ha a magyar szolgálatok lemaradásba kerülnek a folyamat során, az negatívan hathat a partnerszolgálatokkal való kapcsolataikra is.
- *A társadalom egésze:* A nemzetbiztonsági szervezetek egyik jellegzetessége, hogy közvetve a teljes társadalom érintette a működésnek. A nemzetbiztonsági szolgálatok működésének sikerei, kudarcai az egész társadalom biztonságérzetére hatással lehetnek. Az emberek szolgálatokhoz való viszonya a titkosság okán nagyobb érzelmi telítettségű, így az ezekkel kapcsolatos hírek jelentős hatással lehetnek a közvéleményre. Ezekről a szervezetektől a társadalom tagjai biztonságot, kiszámíthatóságot és támogatást várnak, és ezt a lehető legnagyobb mértékben érzékelni, tapasztalni szeretnék, ezt azonban a szervezetek teljes titkolózása jelentős mértékben akadályozza. Az újabb generációk némileg bizalmatlanabbak, így csak nyitott, partneri jellegű kommunikációval nyerhető el a bizalmuk.

A fentiek alapján jól látszik, hogy a nemzetbiztonsági szervezetek társadalmi (emberi) környezete radikális átalakuláson megy keresztül. A szervezeteknek erre a jelenségre válaszokat kell találni és adni, ennek elmaradása ugyanis komoly szervezeti és ebből fakadó biztonsági válságokhoz vezethet.

## A nemzetbiztonsági szervezetek alkalmazkodási folyamata

Az alkalmazkodás azt jelenti, hogy az adott szervezet az új körülményekhez igazítja működését. A nemzetbiztonsági szolgálatok ugyanakkor nincsenek könnyű helyzetben, mert a hasonlóan erős hagyományokkal és szervezeti kultúrával<sup>18</sup> rendelkező szervezetekben a változás sokkal nehezebben megy végbe, mint mondjuk egy versenyszférához tartozó hasonló méretű szervezetben.

Ennek alapvetően három oka van.

- A nemzetbiztonsági rendszer működését viszonylag részletesen szabályozzák a jogszabályok, így azok változásának elmaradása lassíthatja az igazodás ütemét.
- A szervezeti működést parancsok szabályozzák. A rendszer változásának mértékét, irányát és sebességét az utasítások tartalma és kibocsátásuk időzítése határozza meg, nem pedig a változáshoz történő automatikus igazodás szükségessége.
- A szolgálatok szervezeti kultúrájának egyik központi értéke az állandóság, kiszámíthatóság, ami általában is erősíti a változással szembeni ellenállás képességét.

Az előző fejezetben vázolt kihívások kezelése érdekében, figyelembe véve az új korosztályok jellemzőit, az alábbi területeket fontos kiemelt figyelemmel kezelni a generációs kihívások hatékony kezelése érdekében.

- *Munkatevékenységek, folyamatok*: Csökkenteni célszerű azon tevékenységek arányát, amelyek a feltétlenül szükségesnél és célszerűnél nagyobb mértékű adminisztrációt jelentenek, vagy amelyek csak a régi szokások és szabályzók alapján vannak előírva, miközben funkciójukat már elvesztették.
- *Információkezelés*: Tekintettel arra, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok fő feladata az információk megszerzése és értelmezése, ez kulcsfontosságú terület. A változékony környezethez való igazodás igényli az információáramlás és -értelmezés sebességének növelését. A hagyományos szervezeti folyamatok és keretek között ez még a modern informatikai eszközökkel is korlátozottan lehetséges, így szükséges új megoldások kidolgozása.

<sup>18</sup> Zalai-Göbölös Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 2. 46.

- *Munkavállalói korlátozások:* Még a szolgálatok speciális világában is csökkenteni célszerű azon munkatársakra vonatkozó szabályozói korlátozások számát, amelyek a változó világban már nem rendelkeznek funkcióval, vagy azt nem tudják hatékonyan betölteni. A feltétlenül szükséges korlátozásokat úgy kell átalakítani, hogy a legkisebb kellemetlenséget okozzák a munkatársak számára. Emellett fontos, hogy a korlátozások valamilyen módon ellentételezve legyenek, például magasabb fizetéssel vagy izgalmas, motiváló munkafeladatokkal.
- *Belső szabályozók:* A gyorsan változó világban a nagy terjedelmű és bonyolult szabályzók egyértelműen a rugalmas alkalmazkodás akadályai. Célszerű e szabályzók terjedelmét és összetettségét a feltétlenül szükséges minimumra csökkenteni, emellett célszerű a változtatásuk módját is jelentősen leegyszerűsíteni. Ez lehetséges például protokolljellegű előírások alkalmazásával, amelyek megváltoztatása alacsonyabb hierarchiai szinteken lehetséges.
- *Teljesítményértékelés:* Az államigazgatási, ezen belül is a biztonságért felelős szervezetek egyik legnehezebb kérdése a munkavállalói teljesítmény objektív, differenciált értékelése, amely azonban az újabb generációk egyik legfontosabb elvárása. Ezen ellentmondás feloldása érdekében a jövőben egyre inkább szükség lesz új értékelési módszerekre a jelenleg a hivatásos szolgálatban alkalmazott, inkább szubjektívnek mondható – a vezetői megítélésen alapuló – eszközök kiváltására.
- *Vezetői kiválasztás és felkészítés:* A változó világ egyik nagy problémája, hogy a vezetés egyre összetettebb tevékenység, amit a Z generáció megjelenése csak bonyolítani fog. A nemzetbiztonsági vezetőket érő fentebb említett, a jogi szabályozók állandóságából és a gyorsan változó környezetből fakadó kettős „nyomás” miatt a vezetőikiválasztásnál a hierarchiába való illeszkedés mellett a jövőorientált vezetésre való alkalmasság vizsgálatának is döntő szemponttá kell válnia. Emellett célszerű a vezetéssel kapcsolatos készségeket és képességeket erősítését már a vezetővé válás előtt megkezdeni, és a vezetői munka során folyamatosan fenntartani.
- *Munkatársak bevonása, részvétel bátorítása:* Az utasítás-központú, erősen centralizált, bürokratizált szervezetek működési hatékonyságán jelentős mértékben javítani lehet azon kompetenciák, kreatív emberi erőforrások kihasználásával, amelyek az új problémákra új megoldásokat nyújthatnak. Az alkalmazkodási folyamat egyik pillére lehet a munkatársak új módokon történő bevonása a szervezeti működés fejlesztésébe,

döntések előkészítésébe, amire az újabb generációk egyébként is nagyobb igényt mutatnak.

- *Szakmai módszertan*: Az emberi viselkedés változása igényli a titkos információgyűjtő eszközök és módszerek felülvizsgálatát, tudatos és folyamatos fejlesztését. E tekintetben is fontos a 7. pontban említett bevonás. Szükség lehet továbbá újszerű művelési szemlélet kialakítására.
- *Képzés*: A módszertanok felülvizsgálatát követően az új módszereket be kell építeni a munkatársi kompetenciastruktúrába. Az új generációk tanulási módszere – az eltérő tanulási szocializáció miatt – különböző. Szívesebben tanulnak saját felfedezés, illetve rövid, de intenzív kurzusok révén, mint hosszú, száraz elméleti képzéseken.<sup>19</sup> E körülményekből fakadóan megfontolandó a képzési rendszer radikális átalakítása.
- *Toborzás, kiválasztás*: A toborzás kiválasztási rendszerének kialakításánál egyensúlyba kell hozni a szervezethez való illeszkedés szempontjait és a jövő kihívásainak kezeléséhez szükséges kompetenciákat, hogy a szolgálatok ne veszítsék el a minőségi emberi erőforrás bevonásának lehetőségét.<sup>20</sup>

### Új gondolkodásmód, azaz új értékek és szervezeti kultúra

A fenti intézkedések megvalósítása akkor lehet eredményes, ha a szervezetek gondolkodásmódja, azaz értékrendje és szervezeti kultúrája is fejlődik, alkalmazkodik a változó körülményekhez.<sup>21</sup> Ennek egy formája a szervezeti kultúra fejlesztése az alkalmazkodást segítő értékek megerősítése révén. Ilyen értékek lehetnek példának okáért az alábbiak:

- *Humánközpontúság*: Az új generációk számára a személyből fakadó tekintély értékesebb. A biztonsági szervezeteket jellemző szabály- és hierarchia-központú kultúrát – ha a szervezetek eredményes működését fent kívánjuk tartani – humán központú kultúrává célszerű alakítani, ahol – az esetek nagyon szűk körét leszámítva – az emberekre gyakorolt hatás fontos szempont. Az alaptevékenység bizonyos szigorú szegmenseit

<sup>19</sup> Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 32.

<sup>20</sup> Weinbaum–Girven–Oberholtzer (2016): i. m. 32.

<sup>21</sup> Drusza Tamás: A szervezeti kultúra jelentősége a generációs kihívás és a nemzetbiztonsági szolgálatok fejlesztése szempontjából. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 6. (2018), 2. 69–89.

leszámítva az embert kell a szervezeti működés középpontjába helyezni, elősegítve ezzel a szervezeti célokkal való azonosulást, amely fontos feltétele a belső motiváció kialakulásának és fennmaradásának.

- *Nyitottság*: Bár a nemzetbiztonsági szervezetek lételeme a titkos működés, az új generációs munkavállalók a szervezeten belül egyre jobban fogják igényelni a széles körű kommunikációt, a szervezet egészét érintő döntéshozatalra való rálátást.
- *Innovativitás*: A szervezeti változás elengedhetetlen új ötletek nélkül, új megoldások alkotása viszont kreativitást igényel. A kreativitás viszont jellegéből adódóan olyan készség, amelyet nem lehet utasításra aktiválni, sőt a tudományos kutatások szerint a külső motiváció inkább negatív hatással van rá.<sup>22</sup> A kreativitás jobbító alkalmazásának feltétele az innovatív szemlélet értékként való elismerése, az ilyen magatartásformák jutalmazása, ösztönzése.
- *Rugalmasság*: Az újabb generáció számára a változásokhoz való gyors alkalmazkodás természetes jelenség, így a szervezeteknek a minél gyorsabb reagálást és az állandó változtatásra való készséget is értékrendszerük központjába kell helyezniük.

## Összegzés

A generációs probléma egyes szektorokra gyakorolt hatásának vizsgálata során gyakran felbukkan az a vélekedés, hogy az új generációk nem fognak tudni igazodni a meglevő szervezeti keretekhez. Ez az értelmezés azonban komoly csapdát rejt a szervezetek – köztük a nemzetbiztonsági szolgálatok – számára is. A helyzetet ugyanis inkább fordítva célszerű értelmezni. A szervezetekre az jelenti a legnagyobb veszélyt, ha nem fognak tudni igazodni a gyors ütemű generációs változáshoz. Az új generációk törvényszerű érkezését megváltoztathatatlan külső adottságként, egyben a szervezeti gazdagodás lehetőségeként célszerű értelmezni. Ebből fakadóan nem az újonnan érkezők megváltoztatására kell törekedni, hanem fokozatosan, de mégis gyorsuló ütemben alkalmazkodni kell hozzájuk. Minél késedelmesebb és pontatlanabb ez az alkalmazkodás, annál nagyobb veszélyt, veszteséget jelent a nemzetbiztonsági szervezeteknek és velük együtt az adott nemzetnek.

<sup>22</sup> Daniel H. Pink: *Motiváció 3.0*. Budapest, HVG Könyvek, 2016. 61.