

4. A rendészeti szervezeti kultúra

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.¹ A szervezetek és az egyes közösségek életét a jogi és normatív szabályzók irányítják, de a munkahelyi és más közösségek ezeken a szabályzókon túl önálló életre kelnek. Minden szervezet rendelkezik kultúrájának írott vagy íratlan szabályrendszerével, amely 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”.²

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 kultúra elemeinek elsajátítása megkönnyíti ezt a beilleszkedési folyamatot. A rendészeti szervezetek szervezeti kultúrájának eredete sajátos jelleggel bír, annak főbb jellemzői és összetevői merőben különböznek más szervezetekétől.³

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 mindenkor 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,

¹ Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.

² Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The Organisational Culture of the Police Force. *Internal Security*, 12. (2020), 1. 77–84.

³ Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The History of Law Enforcement Culture in Hungary. *Belügyi Szemle*, 68. (2020), 2. ksz. 37–52.

amelyben a szervezeti tagok felelőssége vitathatatlan.⁴ 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.⁵ 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, amelyet az emberi társadalom a történelme folyamán létrehozott.

A *nemzeti kultúra* a közösséghez tartozásban és az azonosságtudat felépítésében fontos szerepet játszik. Az azonosságtudat két ellentét párral jellemezhető, értelmezése a *mi vagyők – én vagy ő* ellentét párrban 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.⁶ A kultúra megjelenésével kapcsolatban a legnagyobb méretű empirikus vizsgálat Geert Hofstede nevéhez köthető.⁷ Hofstede a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenzióinak összefüggése alapján helyezte el a különböző országokban vizsgált

⁴ Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.

⁵ Kovács G.: 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*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 323–335.

⁶ G. Hofstede: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

⁷ G. Hofstede – G. J. Hofstede – M. Minkov: *Cultures and Organization. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill, 2010.; G. Hofstede: Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2. (2011), 1.

szervezeteket egy koordináta-rendszerbe, ezáltal négyféle szervezeti típust létehezva. 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 egyenlőségnek 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, aktszerűség, 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 kimonodottan 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 tartozik vezetőjének.

A magyar rendvédelmi szervezetek, sokszínűségük miatt, tisztán egyik csoportba sem sorolhatók be. A rendészet 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.”⁸

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.*⁹

Egy tipikus szervezet szervezeti kultúrájának általános forrásai a következők lehetnek:

- a szervezet története, a közös szervezeti múlt és gondolkodásmód;
- a szervezetre ható külső behatások, a szervezeti önállósulásra törekvés és annak kivívása, független szervezet létrejötte;
- a szervezetről alkotott társadalmi megítélés, amely 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 színtereit a következőkben mutatjuk be.

4.2.1. Látható jellemzők

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

⁸ Deák J.: A Belügyi Szemle a közpolitika szolgálatában (1953–1990). *Hadtudományi Szemle*, 10. (2017), 1. 94.

⁹ Farkas J.: Hatékony közszolgálati szervezet. In Farkas J. – Haller József (szerk): *Pszichológia a közszolgálatban II.* Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 1–12.

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 kerekei között bizonyos kulturális értékeket erősít. A társas cselekvések elkötelezik a szervezet tagjait a kíváncsú szervezeti magatartás mellett. Az egyes rituálék a szervezetben meghonosodott szokásokat jellemzik, idetartozhat például az eskütétel során a kéz felemelése, az üdvözlés módja tisztelegéssel.

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, amit 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 rendőrség arculata, 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 azzal.

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 indítékeként 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 megközelítést 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.¹⁰ A szervezetek tagjai a hiedelmek igazságában általában nem kételkednek. A hiedelmek és előfeltevések közös jellemzője, hogy azok néhány részeleme bizonytalan tudást is tartalmaz.

¹⁰ Sallai J.: *The History of Law Enforcement in Hungary*. Budapest, Dialóg Campus, 2018.

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.¹¹

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 fegyelmezettség, a szervezeti lojalitás, a segítőkészség, az önuralom, az áldozatvállalás, a szolgáltató jelleg biztosítása stb.

¹¹ Görbe A.-né Zán K.: A rendőrök és a külföldiek. *Belügyi Szemle*, 59. (2011), 10. 106–107.; Görbe A.-né. Zán K.: „Mi” és „ők”. Migráció és idegenellenesség a társadalmi megítélés tükrében. In *Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 241–251.

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 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.”¹²

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

¹² Kovács G.: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X. kötet. Pécs, 2009. 6.

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. Az Egyesült Királyságban 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, az új dolgok iránti fogékonyság és a hagyományörzés összhangja ötvöződik. Egy szervezet fennmaradásának alapelve a folyamatos megújulás, amely 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 védelemző 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 követelnek meg, rendvédelmi szervenként eltérő sajátossággal rendelkeznek.

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 (örkődő) feladatok*, a legitim erőszakot alkalmazó veszélyelhárító *csapaterővel megvalósítandó (karhatalmi) funkciók* és a jogellenes cselekmények felderítését szolgáló *információ-szerző, bizonyítékokat feltáró bűnüldözés között*.¹³ Ezek mindegyike más-más szervezetikultúra-elemeket 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 feladatvégrehajtás a jelenlétet, 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 örökdedési feladat, amely közterületen, de magánterületen is megvalósulhat. Ez a feladat nem kizárólagos monopóliuma a rendészetnek, a magántulajdon világában piaci szolgáltatásként működik.

A közbiztonsági feladatok ellátásához kapcsolódó eredmények a kockázatelemzéssel, a szubjektív biztonság rendszeres felmérésével 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.

¹³ Finszter G.: *Vezetélmélet*. Budapest, Rejtjel, 2003.; Finszter G.: *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2013.

A társadalom alapvetően jogkövető, a közbiztonsági szolgálati kultúra tehát ebből az előfeltevésből 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 legitim 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 első-sorban a legitim fizikai erőszak alkalmazása; szűkebb értelemben ez a rendészet monopóliuma, amely a ténylegesen bekövetkezett veszélyek elhárítására szolgál. A legitim fizikai erőszak kellékei a szimbólumokban testesülnek meg (szolgálati fegyver, gumibot, bilincs stb.).

Finszter Géza gondolatmenetét tovább követve a rendészeti erőszak rendszerint három megközelítésben tárgyalható:¹⁴

1. Az első tekintjük *társadalomkritikai szemléletnek*, amelynek az a lényege, hogy a rendőri hatalom eleve deviánsnak minősíthető. Az, hogy ki ellen és milyen mértékű erőszakot vet be, a rendőr szaktudásán múlik. Lehet olyan rendőr, aki úgy érezheti, hogy a büntetést nem érdemes az igazságszolgáltatásra bízni; minden legitim 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, és *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

¹⁴ Finszter (2003) i. m.

felismerjék azt a határt, amíg biztonságosan be tudják fejezni a megsértett jogrend helyreállítását.

3. A harmadik jelenség az lehet, hogy *a rendőröket az erőszak tárgyainak kiválasztásában előítéletek vezérik*. 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-e 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, amely a pontosan meghatározott céloknak 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 szükségességének mértéke túlzott.

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 túlkapásokra 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 deviánsná 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 testület 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, amelynek kettős jellege van. 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 rekonstruálása 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 rekonstruálására, az elkövetők személyazonosságának megállapítására, továbbá elfogásukra, felelősségre vonásukra. A nyomozás a jogkövető társadalommal együttműködve feltárja szándékait, kéri az egyének 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 vagy 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 említettük, 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, azok főbb gondolatait kiegészítve, az alábbiak szerint határozhatók meg.¹⁵

4.4.1. A szervezet küldetése (missziója)

A magyar rendészeti szervek fejlődése a kontinentális európai fejlődési utat követve a katonai szervezeti hagyományokra és szervezeti kultúrára épül.

¹⁵ Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.

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 szabályzóknak 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, amelyek 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 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 szervezetekben 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 szervezetek 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 szervezet kapcsolatai a környezettel

A rendészeti szervezetek 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 szervezet 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 belőlük.

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

A magyar rendészeti szervezetek zárt felépítéséből adódóan a testületi szellem megélése alapvető követelmény. A rendészeti szervezetekben 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 fegyelmezett és etikus munkavégzésével, az általánosan elfogadott normák szerinti életvitelével járul hozzá a szervezet jó hírnévének erősítéséhez. Szolgálati feladatai ellátásában a minőségi és a mennyiségi elvárásoknak eleget téve, megbízhatóan és elkötelezetten tevékenykedik.

4.4.12. Egyén- vagy csoportközpontság 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 a 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 teljesítményét folyamatosan értékeli. A rendészeti szervezetben néhány évvel ezelőtt bevezették a teljesítményértékelési rendszert.

4.4.15. Konfliktusok a rendészeti szervezetben

A rendészeti szervek jellemzőiből adódóan a függelmi viszonyok a legtöbb esetben nem teszik lehetővé a vezetéssel szemben megfogalmazott kritikát.

A konfliktusok is jellemzően a szervezeti kereteken belül maradnak, a közvélemény számára a rendészeti szervek 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 szervhez tartozó hivatásos állományú külső megjelenésében elvárás a mindig rendezett, ápolts küllem 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 érdekvérvényesítő tevékenysége körén kívül véleményt nem mondhat, a szolgálati rendet és a fegyelmet sértő nyilatkozatot nem tehet, a sajtónyilvánosság igénybevételével hivatalos eljárásban magánvéleményt nem nyilváníthat.”

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, hogy:

- A rendészeti szakmát hivatásként kell művelni, ezért fokozottan szükséges az, hogy a rendészeti hivatással szemben támasztott társadalmi követelmények érvényesüljenek a szervezet etikai kódexében is.
- A rendészeti szervezet tagjával szemben az erkölcsi követelmények iránti elkötelezettség sokkal mélyebb és hatékonyabb, mint a jogi szankcióktól való félelem.
- A szolgálatban lévő hivatásos állomány tagja folyamatosan döntési helyzetben van; az intézkedést végző 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 szervezeti tagok egymásra hatására, együttműködésére jelentős hatással van a szervezet szigorú hierarchikus felépítése, a parancs teljesítésének elve, amely a végrehajtottól minden cselekvési autonómiát megvon.
- Az intézkedések során gyakori, hogy az értékkonfliktusokat is kezelni kell. Ebben nagy segítséget és támaszt nyújthat az intézkedőnek, ha belső meggyőződésből is eredő szilárd morális alapokkal rendelkezik.
- A rendészeti szakmai kultúra nagyon nehezen fogad el bármiféle külső hatást. A szervezet belső életének szabályozását maguk a szervezeti tagok hajtják végre.
- A rendőr sok esetben „kritikus”, „veszélyeztetett” érzelmi, morális helyzetbe kerülhet,
 - mert szüntelenül érintkezni kénytelen a bűnnel, a bűnelkövetőkkel;
 - mert a legitim fizikai erőszak alkalmazása során előfordulhat, hogy a törvény által megszabott határokat nem sikerül maradéktalanul betartania;
 - mert egy olyan szervezet részévé válik, amelynek belső működési normái esetenként nem válnak ismertté a társadalom körében.

Összegzés

- A kultúra, szervezeti kultúra összetett jelenség, amelynek 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 áttekintettük a szervezeti kultúrával kapcsolatos főbb elméleteket. Minden szervezeti kultúra sajátosan jelenik meg az egyén és a közösség életében. A jogi és normatív szabályzókön túl a munkahelyi közösségek önálló életet élnek, aminek tudatos alakítása fontos vezetői feladat. A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának eredete sajátos jellegű, 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 állandó folyamat, amelyben a szervezet vezetőinek és tagjainak felelőssége vitathatatlan.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.
- Deák J.: A Belügyi Szemle a közpolitika szolgálatában (1953–1990). *Hadtudományi Szemle*, 10. (2017), 1. 375–390.
- Farkas J.: Hatékony közszolgálati szervezet. In Farkas J. – Haller József (szerk): *Pszichológia a közszolgálatban II*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 1–12.
- Finszter G.: *Vezetéstudomány*. Budapest, Rejtjel, 2003.
- Finszter G.: *A rendészet elmélete és a rendészeti eszközrendszer*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.
- Görbe A.-né Zán K.: A rendőrök és a külföldiek. *Belügyi Szemle*, 59. (2011), 10. 84–108.

- Görbe A.-né Zán K.: „Mi” és „ők”. Migráció és idegenellenesség a társadalmi megítélés tükrében. In *Szakmaiság, szerénység, szorgalom: Ünnepi kötet a 65 éves Boda József tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 241–251.
- Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.
- Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.
- Farkas J. – Sallai J. – Krauzer E.: The Organisational Culture of the Police Force. *Internal Security*, 12. (2020), 1. 77–84. Online: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3189>
- Farkas J. – Sallai J.: The History of Law Enforcement Culture in Hungary. *Internal Security* in press. 2019.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Hofstede, G.: Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2. (2011), 1.
- Hofstede, G. – G. J. Hofstede – M. Minkov: *Cultures and Organization. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York, McGraw-Hill, 2010.
- Kovács G.: 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. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 223–234.
- Kovács G.: 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*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 323–335.
- Sallai J.: *The History of Law Enforcement in Hungary*. Budapest, Dialóg Campus, 2018.