

6. A rendőri vezető szerepe a szervezeti kultúra alakításában

Bevezetés

A rendőrség szervezeti kultúrájának megismerését szolgáló szakirodalmak, az alkalmazott kutatások mennyiségileg és minőségileg messze elmaradnak a versenyszférára vonatkozó hasonló publikációktól, kutatásoktól. A már megjelent, ismert és a rendőrséggel foglalkozó szervezeti kultúra-kutatások eseti bepillantást engednek a rendőri szervezet életébe, de korántsem elégségesek.¹

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

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

A rendőrség állományának van egy általános, döntően szabályozott tevékenységi, cselekvési, viselkedési, intézkedési vezérfonala, ami az egyes belső szervezetektől függetlenül valamennyi hivatásos rendőrre vonatkozik.² E vezérfonal törvényekben, jogszabályokban, belső normákban, etikai kódexekben rögzített.³ A további idevonatkozó dokumentumok körébe tartoznak a szervezeti és működési szabályzatok, ügyrendek, munkaköri leírások, egyéb, a tevékenységre vonatkozó előírásokat tartalmazó írásos anyagok. A megjelölt dokumentumok a szervezetrendszer egészére vagy részére vonatkozó alapkövetelményeket határozzák meg. Az említett dokumentumok részben a külső, részben a belső szervezeti

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

² Patyi A.: A rendészeti igazgatás és a rendészeti jog alapjai. In Lapsánszky András (szerk.): *Közigazgatási jog: Fejezetek szakigazgatásaink köréből I.* Budapest, CompLex – Wolters Kluwer, 2013b. 135–169.

³ Patyi A.: „Rendészet-közigazgatás-bírói jogvédelem”: aktuális gondolatok a rendészettudomány kapcsán. *Belügyi Szemle*, 61. (2013a), 1. 64–69.

kultúra alappilléreinek is tekinthetők. Elengedhetetlen a közös nevező, és hogy betartásuk valamennyi érintett kötelezettsége legyen.

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

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

A rendőrség – tagoltságából következően – nemcsak hivatásos állományt, hanem *egyéb állománycsoportokat is foglalkoztat*. E szervezeti elemekben nem mindig a rendőri tudás, hanem a rendőrség működéséhez szükséges civil tudás áll a középpontban. Ennélfogva például egy gazdasági szervezetben is kialakulhatnak a civil tudást használó szervezet sajátos kultúraelemei. Mindez azonban nem járhat azzal, hogy tevékenysége elkülönülhet, hiszen feladata a rendőrség végrehajtó szolgálatának támogatása, a feltételrendszer biztosítása, illetve mindezenkor alapnormája a rendőrség által képviselt normarendszer.

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

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

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

A kultúrát alakító számtalan tényező köréből jelen tanulmány kiemelt figyelmet szentel a vezető tevékenységének, mivel abból az alapfeltevésből indul ki, hogy *a vezető az a központi felelős személy, akinek tevékenysége döntő és meghatározó a szervezeti kultúra alakításában*, ezen belül az állomány magatartásának, munka- és intézkedési gyakorlatának, morális szintjének befolyásolásában.⁴

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

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

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

⁴ D. Goleman: *Társas intelligencia – Az emberi kapcsolatok új tudománya*. Budapest, Libri, 2016.; Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.

6.1. A szervezeti kultúra diverzitása

A szervezetek kultúrája sokszínű. Előfordul, hogy egy-egy nagyobb szervezeten, szervezetrendszeren belül is megjelennek rétegekultúrák, amelyek bizonyos sajátosságokkal rendelkeznek, ugyanakkor valamilyen összhangot is mutatnak az egész szervezetre vonatkozó kultúraelemekkel. A különböző szervezeti kultúrák más-más alapokon állnak, amelyek súlya eltérő is lehet. Ezek körében – csupán példálódzó jelleggel – helyet foglalnak jogszabályok, követelmények, hagyományok, elvárások, emberi értékek, együttműködési és feladatvégzési tapasztalatok, a környezeti igényekhez való igazodási kényszer, a megfelelő működés, amely kielégít bizonyos szükségleteket. A közös alapú összerendeződés célja a szervezetben dolgozók és a szervezeten kívüliek, valamint a szervezet érdekeinek egyensúlyba hozása, egymás kölcsönös elfogadása, tisztelete, az együttes munkálkodás közös hasznossága.

6.1.1. A szervezeti kultúra fogalma

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

- a vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége;⁵
- értékek, célok, nézetek, ismeretek;⁶
- szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer;⁷
- tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munkakörnyezet, technika, technológia, alkalmazkodóképesség;⁸

⁵ Réthy I. – Radó A.: *Vezetési ismeretek*. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, 2004.

⁶ Bauer A. – Berács J.: *Marketing*. Budapest, Aula, 1992.

⁷ T. J. Peters – R. H. Waterman: *A siker nyomában*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1990.

⁸ Joó L.: *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Budapest, Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza, 1987.

- hitek, érdemek, magatartás;⁹
- a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere.¹⁰

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

A szervezeti kultúra taglalásával, a fogalom tartalmi elemeivel, a szervezettípusokkal, a rendészeti kultúra eredetével, az egyes alapvető szolgálati ágakat érintő és egyéb kérdésekkel Finszter Géza¹¹ behatóan foglalkozik. A kultúra az emberek adott közösségét jellemző ismérvek együttese, emberek alkotta közösséget meghatározó és más közösségektől megkülönböztető ismérvek alapján elkülönülő, elfogadott viszonyrendszeren alapuló szervezett együttműködés. A szervezet kultúrája egy az abban részt vevő emberek és körülmények teremtette állapot, amelynek jellemzői az érintett embercsoport együttes cselekvéseinek mikéntjét reprezentálják.

Úgy vélem, hogy a szervezeti kultúra fogalmi meghatározása körüli heterogenitást még inkább bonyolítja az a körülmény, hogy a rendészeti területre vonatkozóan speciális megközelítésre van szükség. A továbbiakban munkadefinícióként a következőt tartom irányadónak: a rendőrség szervezeti kultúrája alatt az állomány által kialakított és elfogadott, közös értékeken alapuló normarendszert értjük, amelyben az állomány tevékenysége és magatartása reprezentálódik. Ezek az igazoló, erősítő, sajátos célok, nézetek, ismeretek, rituálék, szokások, szimbólumok a körülmények függvényében dinamikus változásokon mennek keresztül, ami egyben a szervezet stabilitását és változását is eredményezi. A szervezeti kultúra korábban bemutatott munkadefiníciójának bővebb kifejtése alatt azt értjük, hogy a feladatellátás során a normák betartása mellett értékteremtés valósul meg, amelyet az adott közösség integrál. A közösen vallott értékek, elvek, hiedelmek, hitek, magatartási szabályok mentén az adott közösségben részt vevők igazodnak egymáshoz; tisztelik, segítik, támogatják egymást; hatást gyakorolnak egymásra. A tagok szerves részei a közösségnek, fejlesztik azt; utódokat nevelnek, tanítanak; átörökítik tudásukat, az általuk

⁹ Csath M.: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Sopron–Budapest, Leadership Kft., 1993.

¹⁰ Bakacsi Gy. et al.: *Vezetés-szervezés*. Budapest, Aula, 1991.; Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

¹¹ Finszter G.: *Rendészeti elmélet*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2014.

megélt történeteket; öregbítik a szervezet hírnevét, őrzik a szervezet kedvező megítélését, és a társadalom vagy kisebb közösségek részére hasznos igényeket elégítenek ki. A szervezeti kultúra állapota a külső elismertséget és a belső elégedettséget tükrözi.

6.1.2. A szervezeti kultúra trezor jellege

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

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

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

A közösségek alapvetően és döntően helyesnek és követendőnek tartják a szervezet tevékenységének törvényességét, szakszerűségét; az emberi jogok betartását; a kollektívák belső harmóniáját; a cél, a feladat emberséges végrehajtását; az állományról való minden irányú gondoskodást; a feladatok, a felelősség, az infrastruktúra és a javadalmazás összhangját; a vezetők, a munkatársak kellő felkészültségét; az önfejlesztést, az önmegvalósítás lehetőségeinek bővítését. Mindezen – és a még fel nem sorolt – értékek, elvárások, közös „szellemi,

erkölcsi, fizikai” igények megvalósulása, megvalósítása feltételezi a vezető motiváló erejét, képességét, amelynek eredményeként alakítható, jobbítható, gazdagítható a szervezeti kultúra.

6.1.3. A szervezeti kosár

A testületi értékrend és a hagyomány kérdéseit, összefüggéseit részletesen Finszter fejti ki.¹² Az *értékek körforgásában* a vezetőnek, a kollektívának az az elemi érdeke, hogy őrizze és védje mindazokat az értékeket, szokásokat, amelyek segítik a közösségi létet, amelyek segítenek megtartani a kollektíva belső, előrevivő erejét, és egyúttal kellően szolgálják a szervezeti és egyéni érdekeket. Az értékek egy láthatatlan szervezeti kosárban lelhetők fel, amely a közösség és tagjai jogainak, lehetőségeinek, kötelezettségeinek, vállalásainak gyűjtőhelye.

A szervezeti kosár tartalma – mint adott szervezet szervezeti kultúrája elemeinek gyűjtő és őrző helye – az évek során folyamatosan telik a kollektíva erkölcsi, szellemi, fizikai eredményeivel, értékeivel, tapasztalataival, teljesítményével. Olyan ez, mint egy közös betétkönyv. Ez az a közös hely, ahová mindenki elhelyezi a saját maga által termelt és meglévő, a közösségi tulajdont megillető szerzeményeit. E kosarat egyre értékesebb, egyre nemesebb dolgok töltik meg. Ilyen a szervezet ereje, sikere, más szervek általi elismertsége; a szervezeti becsület és tisztesség, a feddhetetlenség, az etikusság; az állomány közötti összetartás, bajtársiasság, egymásra támaszkodás, a bizalom, a kikezdhetetlenség; a szakmai, emberi, családi barátságok finoman szőtt hálójá; a csapat által nyújtott kedvezmények, lehetőségek; egymás elfogadása, segítése, tanítása, ha kell, gyámolítása.

E kosárnak vannak hasznai, amelyekből szintén mindenki egyformán részesülhet. A kosár szimbolikusan a tagokra van bízva. Jelen van azonban egy láthatatlan megállapodás, amely szerint, ha valaki kivesz belőle valamit, azt valami mással vagy ugyanolyan tevékenységgel, értékkel pótolja. E tekintetben a kosár egyúttal nevezhető becsületkasszának is, hiszen e kosár láthatatlan értékeivel lehet élni és visszaélni. Előfordulhat, hogy nem mindenki vesz ki és rak bele egyenlő mértékben. Van, aki rendszeresen csak kivenni szeretne, és semmit nem tesz bele. Ezt a közös értékeken munkálkodó csapat egy ideig kellő türelemmel kezeli. Van egy határ azonban, amikor a kollektíva már másként látja a helyzetet, és érzékeli, hogy valaki visszaél a lehetőséggel: rendre többet akar kivenni, mint amennyivel hozzá-

¹² Finszter (2014) i. m.

járul ahhoz. E személyek tulajdonképpen élőlőködnek a szervezet nyakán; csendben, halkán, elbújva cselekszenek. Úgy gondolják, hogy e feneketlen kosár vagyónából nekik több jár, mint másoknak. E visszaélés megjelenhet a pénzben, a tanulási lehetőségek igénybevitelében, a türelemmel való visszaélésben, a munkából való részesedés erősen mérsékelt voltában, továbbá mindabban, ami a kosárban található. Az említett magatartás felrúgja a megegyezés arányosságát, mérlegét, és próbára teszi a közösség tagjainak együttes értékrendjét. A jól működő kultúra helyrebillenti az értékek és egyensúlyok rendjét, s megtalálja a helytelenül viselkedő személy helyes útra terelését; végső esetben nem hagy más lehetőséget, mint a távozást. A szervezeti kultúra kosarában számtalan olyan elem található, amelynek ismerete, használata, elfogadása az érkező számára szervezeten belüli létfeltétel. A vezető és a kollektíva együttes ereje, következetessége kell ahhoz, hogy a kosár tartalmát gyarapítsa, átörökítse, óvja, oltalmazza és egyensúlyban tartsa.

6.2. A rendőri szervezeti kultúra jellegzetességei és megismerése

A rendőrség szervezeti kultúrája részben különleges jogszabályi alapokkal, kötöttségekkel rendelkezik, s ezzel egyezően sajátos jogokkal és kötelezettségekkel ruházza fel a szervezet tagjait. Elvárt a működés áttekinthetősége, ellenőrizhetősége, a közös érdekek érvényesítése, a biztonság szolgáltatása. A szervezet tagjaival, magatartásával, életvitelével, tevékenységével szemben számtalan elvárás és követelmény van érvényben. Az így kijelölt és követendő előírások részei a szervezeti kultúrának.

A rendőrség szervezeti kultúrájának megismerését segíti a vonatkozó normák tanulmányozása, a szervezet működésének figyelemmel kísérése, az egyes intézkedések észlelése. A kultúra belső elemeinek elsajátítása, érvényesítése, betartása a szervezetben tevékenykedők mindennapi jogi, szervezeti, emberi igénye kell legyen.

6.2.1. A rendőrség szervezeti kultúrájának részben láthatatlan, belső elemei

Berde Csaba e könyv 2. fejezetében, valamint Kovács Gábor a 4. fejezetben részletesen kifejti Schein (1985) szervezetikultúra-modelljét. Jelen tanulmányban a modell interperszonális viszonyrendszerét emelem ki, mert véleményem szerint ez a legnehezebben változtatható tényező.

A szervezeti kultúra-elemek körében megkülönböztetünk látható, érzékelhető, megismerhető elemeket, amelyek döntő része a szervezeten kívül is felfedezhető.¹³ Az elemek másik csoportja kevésbé látható, humánközpontú, emberek közötti együttműködést, továbbá a munkatársak és a szervezet közötti láthatatlan hálót képez. Ezek a kultúra tartalmi elemeinek minősülnek, és megismerésük csak azok számára lehetséges, akik a szervezet tagjai, akik részesei a mindennapi tevékenységnek.

A részben vagy egészben láthatatlan elemek nagy része az emberek egymás közötti viszonyrendszerében ölt testet. Az elemek alapvetően átfogják az emberi magatartásra, viselkedésre, együttműködésre, a munkavégzés követelményeire, a tevékenységre, a közösség életében felmerült problémák megoldási módozataira vonatkozó elvárásokat, ajánlott vagy éppen betartandó rendet. A felsoroltakon belül helyet foglalnak közöttük az érzések, a spontán cselekvések, a gyakorlatok, a megszokások, a sikerre vezető folyamatok, magatartások, belső értékek. De idetartoznak az előítéletek, az állandósult kritikák, a korábbi történetekből levont helyes vagy helytelen következtetések egyaránt. A láthatatlan elemek szabályozhatatlanok, megfoghatatlanok, elvétve vagy egyáltalán nem szerepelnek a dokumentumokban. A belső láthatatlan elemek alkotói, hordozói, örököi hagyói a csapat tagjai. Emlékeztük, tapasztalataik, szokásaik éltetik a megoldásokat, az elvárás minták tömegét. Ezek összegződése közösségi véleményalkotás alapjául szolgál, és sommásan jelenik meg mint az adott egység, belső szervezet, szervezeti elem szubkultúrája.

A szervezeti kultúra tág fogalmán belül tehát létezik egy belső szegmens, amely az emberek, a kollektíva, a munkatársak egymás közti és a vezetővel való viszonyára vonatkozó élmények, tapasztalatok, értékek tárháza.¹⁴ Ez a szervezeti kultúra úgynevezett humán oldala, míg a másik oldalt inkább a tárgyi oldalnak lehet nevezni. A belső kultúra az a normák, írott követelmények által nem vagy alig érintett terület, amely a tagok számára mozgási, cselekvési mező és lehetőségeket biztosító tér.¹⁵ Az emberi cselekvések rendje és hogyanja ekként tölti ki az elvárások hálórendszerének egyes emberi cselekvést, együttműködést, közös gondolkodást és tevékenységet igénylő réseit, kereteit.

¹³ Kiss Cs. – Csillag S.: *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közszozlálati Egyetem, 2014.

¹⁴ Lázár I.: *Szervezeti kultúra. Kommunikáció, etika és a CSR a szervezeti kultúra kontextusában*. Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem, 2013.

¹⁵ Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás*. Budapest, Aula, 2010.

6.2.2. A szervezeti kultúra megismerésének jelentősége

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

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

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

A kultúra elemeinek rendszere egyfajta tükör az egyén számára. Mutatja és érzékelteti, hogy mi az elfogadott tevékenység, magatartás; mi az elvárt hozzáállás a munkához, a feladathoz, a közösség más tagjaihoz. Az elemekből kirajzolódik a szervezet moralitása, az egymásért tanúsítandó felelőségek köre, a szervezet védelmi rendszere; megtudható, hogy a szervezet mit enged, mit tűr és tolerál, hogy mivel nem ért egyet, és az általa helytelennek minősülő esetekben milyen korrigáló, helyzetkezelő, felelőséget kereső és megállapító eszközöket és módszereket alkalmaz. Láthatóvá válnak a cselekvések mozgatórugói; a célok, a feladatok rendszere; a közösséget érintő kérdések rendezésének megoldási módozatai, és érzékelhetőek azok a humánstratégiák, amelyek kiállták a siker elérésének, a kudarc kerülésének próbáját, és már mintaként érvényesülnek.¹⁶

A szervezet tagjai – különösen az új tagok – kész „közösségi receptként” kapják e követelményeket. A közösségbe érkezőnek kell arról döntenie, hogy

¹⁶ Padányi J.: Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In Kovács G. (szerk.): *Vezetőtől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 19–36.

a receptre felírtak számára megfelelnek-e, vagy sem. Mi az, amit abból el tud fogadni, és mi az, amit nem. Ha a megismert elemek többsége a jelölt számára megoldhatatlan kihívást jelent, akkor döntenie kell, hogy egyáltalán részt kíván-e venni a szervezet életében, vagy sem. A pályakezdők nem kis dilemmája a felsorolt és a még fel sem sorolt kultúraelemek megismerése, tartalmuk értékelése és annak vizsgálata, hogy képesek-e azok teljesítésére. Az erről való döntés egy életre is szólhat, de napjaink valóságának egy része azt igazolja, hogy a szervezet állománymegtartó ereje nem mindig képes ellensúlyozni a munkahelyváltást inspiráló motívumokat.

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

A szervezeti kultúra – vezető által történő – megismerését több érv is alátámasztja, bár le kell szögezni, hogy a szervezet belső, részben láthatatlan kultúráját teljes egészében soha nem tudja mélységében megismerni, csak törekedhet rá. Ugyanis csakúgy, mint az önismeret során, a *vak területek* ebben az esetben sem tárhatóak fel.¹⁷

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

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

¹⁷ Farkas J. – Borbély Zs.: Önismeret. In Haller J. – Farkas J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I.* Budapest, Dialóg Campus, 2018. 97–116.

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

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

A *munkatársak véleményének megismerése* elengedhetetlen a szervezetet érintő egyes témákról, az igényeikről, az érzéseikről; mit, miért tartanak jónak; mit csinálnának másképpen; mi az, amin változtatni szeretnének; mi az, amit elvárnának a munkaadótól, a vezetőtől; milyen feltételek biztosíthatósága mellett szeretnének dolgozni; mivel elégedettek és mivel nem; milyen célképzeteik vannak. Az indokok egyszerűek. A vezető része a közösségnek, és ahhoz, hogy a csapatot sikerre vigye, és az állományát megtartsa, messzemenőleg támogatnia kell a kollégái jogos igényeit, elvárásait. Mindehhez ismernie kell azokat a körülményeket, feltételeket, amelyek biztosítása, megteremtése nélkül a kívánt cél nem érhető el.

A *vélemények megismerésének célja* elégedetté, elégedettebbé tenni a munkatársakat; állandóan javítani a munkafeltételeket; csökkenteni, elhárítani a feladatok végrehajtásának akadályait; folyamatosan mérsékelni a kollektíva szervezeti egzisztenciáját veszélyeztető körülményeket. Számolni kell ugyanakkor azzal, hogy a kielégített igények újabb igényeket teremtenek. Lehetséges olyan igények megjelenése is, amelyeket a szervezet nem tud, nem képes kielégíteni, mert irreálisak. Ezek megjelenése esetén a teljesítés elmaradásának okáról, körülményeiről, indokairól célszerű tájékoztatást adni, továbbá kérni

a megértést és a türelmet. A fokozatosság, a lépcsőzetesség, az arányosság, a súlypontok és a prioritások mentén való teljesítés már önmagában reményt adhat a tevékenység folytatására, a kollektíva együtt maradására és a jövőbeni közös munkára.

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

A szervezetnek ahhoz, hogy hosszú távon képes legyen a benne tevékenkedő emberek hasznára lenni, folyamatos önvizsgálatnak és önértékelésnek, külső és belső megméréstetésnek célszerű magát alávetnie.¹⁸ A szervezeti kultúra állapotának megismeréséhez hozzájárulhat a belső személyek elégedettségének felmérése, valamint a szervezet külső kapcsolatainak és megelégedettségi mutatóinak feltárása, elemzése, értékelése. Egyes esetekben – kihasználva az informatikai lehetőségeket, továbbá a tudományos igényű módszerek, kérdések, elemzések és értékelések végrehajtásával – célszerű (külső szervek bevonásával) e körülmények kutatások keretében történő feltárása. E körben jó alkalom nyílik az ötletbörzék, a fogadóórák, az állománygyűlések, a kötetlen fórumok, az egyéb kommunikációs helyzetek felhasználásával megvalósuló véleménycserékre, interjúk végrehajtására, kérdőívek kitöltetésére, javaslatok megfogalmazására,

¹⁸ Farkas–Borbély (2018) i. m.

az ott keletkező információk hasznosítására. Az interjúválaszok elemzése, összegzése, értékelése fontos adatokkal szolgálhat a legsürgetőbb beavatkozási pontok kijelölésében. Ily módon tisztázhatók a munkatársak elvárásai, igényei, amelyek teljesítése szervezeti, vezetői, közösségi feladat.

Azonban az eredmények visszacsatolása is fontos követelmény, mert az igazi válasz a megtett intézkedésekben, a változtatásokban jelenik meg. E kommunikációs formát egy idő után felválthatja az őszinte beszélgetések sora, ha az állomány meggyőződött arról, hogy bizalommal és félelmek nélkül közölheti észrevételeit. A vezető számára a válaszok, a vélemények, visszajelzést adhatnak arról is, hogy jó úton jár, és alapvetően elégedettek vele a munkatársak. E megerősítés lehet az a „tükör”, amire szüksége van vezetői identitásának stabilitásához.¹⁹

6.3. A szervezeti kultúra másik arca

A szervezeti kultúra hordozhat olyan elemeket, amelyek nemkívánatosak, és akadályt jelenthetnek az adott szervezetnek. A kultúra összetarthat olyan embereket is, akik a környezettől eltérő, azzal szembenelő és ártalmas, nemkívánatos értékeket hirdetnek, vallanak, és azok mentén cselekszenek.²⁰ A szervezeti kultúra részbeni árnyoldala megjelenik Alvesson munkájában, aki metaforáiban rögzíti, hogy a kultúra jelenthet „nem rendet”, amit a szervezeten belüli fragmentált és ellentmondó kultúrák léte jellemez.²¹ A kultúra lehet *szemellenző*, ami gátolja a tagokat az alternatívákban való gondolkodásban, továbbá a kultúra jelenthet *elzárkózást a világtól*, ahol a hagyományok és egyéb személytelen erők elzárják a kultúra tagjait a társas valóságtól.²²

Alvesson tíz metaforát alkotott, amelyek alkalmasak arra, hogy a kultúrakutatások okait, indokait, esetleges feltételezéseit lehessen értelmezni és bemutatni. Ezek körében található: a kultúra mint nem rend; a kultúra mint szemellenző;

¹⁹ Horváth J. – Kovács G.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, Nemzeti Közszoigolati Egyetem, 2016.

²⁰ Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények* X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.

²¹ Alvesson, M.: The play metaphors. In J. Hassard – M. Packer: *Postmodernism and Organizations*. London, Sage Publications, 1993. 114– 132.

²² Karácsonyi A.: *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. PhD-értekezés. Budapest, Corvinus Egyetem, 2006.

a kultúra mint elzárkózás a világtól. E tételek – és még egyéb megállapítások – jelzik, hogy az egyes kultúrák távolabb kerülnek a társadalmakat általánosságban jellemző együttműködő és hasznos szervezetektől. E kultúrák némelyike kívül helyezi magát a megszokott, elfogadható, igénylést kiváltó értékrenden. A kultúrák kutatása, bemutatása során ugyanakkor nem feledkezhetünk meg róluk sem, hiszen kultúráként ezek is a tudományos megismerés tárgyát képezik, és elemzésük, összehasonlításuk gazdagítja az e körben szerzett ismereteket.

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

Ilyenek lehetnek például:

- a hallgatás;
- a bűnbakkeresés;
- az izoláció;
- a passzivitás;
- az agresszió;
- a nem adekvát rivalizálás;²³
- a nemkíváncsi viselkedés tudomásulvétele, eltűrése;
- a mundér védelme;
- az „élni és élni hagyni”-elv követése;
- a jogsértésekbe torkolló kollektív magatartás.

A szervezeti kultúra *egyensúlyának megbillenését a fentiekben túl reprezentálhatják* továbbá a tartós személyi ellentétek, a felesleges vagy provokált viták, egymás támogatásának megszűnése, az egészségtelen versengés, a korábbi összejövetel elmaradása. Az egyensúlyt veszélyezteti a vezetővel vagy egymással szemben tanúsított tiszteletlen magatartás, egyes tagok kiközösítése, mások rendszeres távolmaradása a közös rendezvényekről, és még hosszasan lehetne sorolni. A kedvezőtlen folyamatok felismerésének hiányában a vezető nem képes megtenni azokat az intézkedéseket, amelyek elejét vehetik a súlyosabb

²³ Farkas J.: Csoport, csoportdinamika. In Csernyikné Póth Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Budapest, Rejtjel, 2006. 32–64.

eseményeknek. Előfordulhat, hogy az adott kollektíva belső értékeinek szétesése tágabb körben hat a szervezetre, annak társadalmi megítélését hátrányosan érintheti. A vezető kötelezettsége a munkavégzéssel összefüggő, annak rendjét helyreállító lépéseket megtétele. A vezető helyes és célirányos beavatkozásai rendezhetik az emberi viszonyokat, ami a szervezeti kultúra tartalmi elemeinek kedvező befolyásolását eredményezi. Ezek fényében a vezető felelőssége az említett eltérések felismerése, feltárása, elemzése, továbbá a megoldási lehetőségek kidolgozása és az arra alkalmas és hajlandó munkatársak bevonásával a kedvező változtatások megvalósítása, hogy a folyamatok ismételten a megfelelő mederbe kerüljenek. Ezt a vezető úgy tudja elérni, hogy ha nem is teljes egészében, de bevonja az állományát a szervezeti kultúra-alakítás folyamatába; a szervezetet érintő kérdések feltárásába, megvitatásába; a megoldási alternatívák kidolgozásába és a döntések meghozatalába. Ha a vezető támaszkodik vezetői munkájában a munkatársaira, az már az egyik összefűző kapocs lehet a csapat életében.

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

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

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

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

6.4. A helyes és követendő szervezeti kultúra

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

A szervezeti kultúra akkor ideális, ha az a szervezet céljait, feladatait, kötelezettségeinek teljesítését, hasznosságának fenntartását, társadalmi létjogosultságát támogató kreatív, előremozdító jellemzőkkel bír. A szervezet, a szervezeten belüli csoportok, az abban részt vevő személyek között harmonizált az érdekérvényesítés; a munka eredményes és sikeres; a feltételek biztosítottak, az állomány elégedett; a külső környezet elfogadja, elismeri, igényli a szervezet munkáját. E szervezetek kivívják az állampolgárok elismerését, külső támogatottságuk erőteljes, a szervezet az őt körülvevő környezettel harmóniában él és cselekszik.

A helyes és követendő szervezeti kultúra:

1. *Segíti a rendőrség egészének általános céljait és feladatait; biztosítja a közösség belső összhangját, szolidaritását, egymás segítését, a mun-*

kához szükséges információk rendelkezésre állását, a közös tevékenység eredményességét, hasznosságát; hozzájárul a tagok indokolt egyéni céljainak megvalósulásához.

2. *Támogatja a kezdeményezéseket*, felhasználja a javaslatokat, figyelembe veszi az észrevételeket; közvetíti, gazdagítja azokat az értékeket, cselekvési, viselkedési normákat, elvárásokat, amelyek az állampolgárokkal kapcsolatos érintkezésekben szükségesek és elengedhetetlenek. Ezek körében elég utalni az empátiára, a védelmezésre, a biztonság szolgáltatására, a szolgáltatások nemes emberi tartalmára, a kellő szerénységre, segítségnyújtásra, az arra érdemesekkel szembeni határozott fellépés megtételére, valamint az alapvető emberi jogok betartására.
3. *Élteti azokat az embereknek kedves ceremóniákat*, szokásokat, együttléti szabályokat, amelyek végrehajtása során épül és erősödik a csapatszellem, az együvé tartozás érzése.
4. *Képes változni*, megújulni, tárházát gyarapítani és az egyes emberek választását, döntéseit befolyásolni.
5. *A sikerek közös öröme és a kudarcok tapasztalatainak tárháza* amely segít tanítani, küzdeni, talpon maradni, helytállni, másokról gondoskodni; erőt ad, leleményessé tesz, tapasztalatokkal gazdagít, nem hagy elveszni, nem fordít hátat, ott van, amikor szükség van rá, körülvesz, véd, oltalmaz, visszacsatolást ad. E kultúrában a csapatszellem, a „mi” uralkodik, és nem az „én”. Az egyén érzi, hogy érdekei, kívánságai csak a „mi” után következnek, és megvalósításuknak illik igazodnia a közösség követelményeihez. A kívánt kultúra összekovácsol, nem pedig elválaszt; sikerhez, eredményhez segítő munkahelyi légkört teremt, ahol helye van a humornak, a szellemességnek, a jókedvnek.
6. *Segít felismerni azokat a korlátokat* és helytelen cselekedeteket, amelyek nem szolgálják a közösség javát; tolerálja az egyes személyek eltérő nézeteit, értékeit mindaddig, amíg azok nem veszélyeztetik az egész közösség létét.
7. *Biztosítja az egyének önmegvalósítását*, fejlődését; számol az emberek elmenetelével és érkezésével; kidolgozza az e pillanatokkal járó ceremóniákat, feladatokat: búcsúztatás, méltatás, fogadás, beilleszkedés segítése.
8. *Segíti és támogatja a vezetőt a helyes és elfogadható vezetési stílus kialakításában és érvényesítésében*. E kultúra nem devalválja a vezetés értékeit, követelményeit, hanem elfogadja a vezetést, a vezetőt, mert megérti, hogy ilyen személyre szükség van, és e személy is a szervezet része. Érti,

hogy a vezető tevékenysége a siker egyik kulcsa, amely összecsiszolja a kollektívát; harmóniát, megértést teremt e viszonyrendszerben; teret enged az önmegvalósításnak; megértést tanúsít azok iránt, akik tovább akarnak lépni, fejlődni akarnak. A vezető – felkészültségénél fogva, tapasztalatai alapján – példamutatással, meggyőzéssel, érvek sokaságával képes a kultúrát alakítani, befolyásolni, értékein örködni.

A helyes és követendő kultúra az egyes emberekre épül – azok tapasztalataira, érzelmeire, érveire, szokásaira, begyakorlott tevékenységeire. Az ilyen szervezet és kultúra tagjai érett, tudatosan vállalt pozitív értékekkel rendelkező személyek, akik bírnak az érdekek felismerésének és súlyozásának képességével. A tagok rendelkeznek önismerettel, az önértékelés képességével; azonosulnak a szervezeti célokkal, feladatokkal, a munkakörrel. Elfogadják és magukévá teszik a szakma, a magatartás, a viselkedés valamennyi szabályát, korlátozó rendelkezését. A közösség tagjai képesek új értékek létrehozására, hozzájárulnak a szervezeti kultúra építéséhez, átörökítéséhez; képzik, fejlesztik önmagukat; gondosan őrködnek a szervezet jó híre felett. A tagok megbízhatóak, etikusak, magas szakmai kultúrával rendelkeznek; a jogi, az emberi jogi követelményeket ismerik és betartják, továbbá fegyelmezettek; cselekvésük, magatartásuk korlátaikat ismerik, és aszerint élnek és dolgoznak. A kollektíva tagjai részt vesznek a döntések előkészítésében, javaslatokat tesznek; kezdeményezők, támogatják a vezetőt és a tevékenységét, ugyanakkor a szervezetet és annak céljait is, valamint a polgárok érdekeit szolgálják.

Összegzés

A fentebb vázolt jellemzőkkel bíró kollektívában a vezetői munka inkább igazgatási jellegű, a feltételek megteremtését szolgáló, elemző, értékelő jellegű, a stratégiai és a taktikai célokra koncentráló. A vezetői munkából kevesebb időt kell tölteni a szakmai munkával, hiszen a csapat tagjai felkészültek, közel azonos tudásúak, értik a dolgukat, rendelkeznek azzal a belső szakmai, emberi kontrollal, amely sikeressé, szakszerűvé és eredményessé teszi a tevékenységüket. Megjelenik a tagok egyenrangúsága, egymás kölcsönös tisztelete, partnersége, együttműködése, egymás érdekeinek figyelembevétele, az etikusság, egymás segítése a munkában és a magánéletben, a szakmai munka szabályainak és követelményeinek betartása, az eredményesség, a szervezet megbecsültségének foko-

zása, az egymásért való felelősség, a kollektíva önvezérlése. A követendő kultúrát jellemzi a szervezeti tudás állandó gyarapítása, átörökítése, az utódoknak való örökül hagyása.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M.: The play metaphors. In J. Hassard – M. Packer: *Postmodernism and Organizations*. London, Sage Publications, 1993. 114– 132.
- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A.: *Vezetés-szervezés*. Budapest, Aula, 1991.
- Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
- Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás*. Budapest, Aula, 2010.
- Bauer A. – Berács J.: *Marketing*. Budapest, Aula, 1992.
- Csath M.: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Sopron–Budapest, Leadership Kft., 1993.
- Farkas J.: Csoport, csoportdinamika. In Csernyikné Póth Á. (szerk.): *Emberi kapcsolatok pszichológiája*. Budapest, Rejtjel, 2006. 32–64.
- Farkas J.: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 16. (2016), 2. 67–79.
- Farkas J. – Borbély Zs.: Önismeret. In Haller J. – Farkas J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 97–116.
- Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.
- Finszter G.: *Rendészetelmélet*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2014.
- Goleman, D.: *Társas intelligencia – Az emberi kapcsolatok új tudománya*. Budapest, Libri, 2016.
- Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.
- Horváth J. – Kovács G.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2016.
- Joó L.: *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában*. Budapest, Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza, 1987.
- Karácsonyi A.: *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatok jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. PhD-értekezés. Budapest, Corvinus Egyetem, 2006.
- Kiss Cs. – Csillag S.: *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2014.

- Lázár I.: *Szervezeti kultúra. Kommunikáció, etika és a CSR a szervezeti kultúra kontextusában*. Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem, 2013. Elektronikus tananyag. Online: docplayer.hu/3064209-szervezeti-kultura-kommunikacio-etika-es-a-csr-a-szervezeti-kultura-kontextusaban-szerzo-dr-Lazar-imre-lektor-dr-domschitz-matyas.html
- Padányi J.: Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. In Kovács G. (szerk.): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 19–36.
- Patyi A.: „Rendészet-közigazgatás-bírói jogvédelem”: aktuális gondolatok a rendészet-tudomány kapcsán. *Belügyi Szemle*, 61. (2013a), 1. 64–69.
- Patyi A.: A rendészeti igazgatás és a rendészeti jog alapjai. In Lapsánszky András (szerk.): *Közigazgatási jog: Fejezetek szakigazgatásaink köréből I.* Budapest, CompLex – Wolters Kluwer, 2013b. 135–169.
- Peters, T. J. – R. H. Waterman: *A siker nyomában*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1990.
- Réthy I. – Radó A.: *Vezetési ismeretek*. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, 2004.