

Generációs diverzitás mint stratégiai erőforrás

Konfliktusmegelőzés és vezetői technikák a rendvédelemben

Generational Diversity as a Strategic Resource

Conflict Prevention and Leadership Techniques in Law Enforcement

M. TAKÁCS Péter¹

Bevezetés: A rendvédelmi szervezetekben a generációs különbségek kérdése az utóbbi évtizedekben egyre hangsúlyosabbá vált a társadalmi változások, a digitalizáció és az eltérő értékrendek következtében. A szakirodalom részletesen tárgyalja a generációk közötti eltéréseket, azonban kevesebb figyelem irányul arra, hogy ezek miként befolyásolják a konfliktusmegelőzést, a szervezeti kohéziót és a vezetői gyakorlatot a rendvédelmi szervezetekben.

Célkitűzések: A tanulmány célja a generációs diverzitásból eredő szervezeti kihívások feltárása, valamint azon tréningmódszerek, vezetői technikák és szervezeti megoldások bemutatása, amelyek elősegíthetik a konfliktusok megelőzését és a hatékony együttműködést a rendvédelemben.

Módszertan: A kutatás kvalitatív szakirodalom-elemzésre épül, amely hazai és nemzetközi szakirodalmak, vezetéselméleti modellek, rendvédelmi kutatások és generációmenedzsmenttel kapcsolatos tanulmányok feldolgozásával vizsgálja a generációs különbségek szervezeti hatásait. A tanulmány elemzi az adaptív és transzformációs vezetés, a mentorálás, a konfliktuskezelő tréningek, valamint a szervezetikultúra-fejlesztés szerepét a rendvédelmi szervezetek működésében.

Eredmények: Az elemzés rámutatott arra, hogy a generációs különbségek a rendvédelmi szervezetekben egyszerre jelentenek konfliktusforrást

¹ Doktori hallgató, Nemzeti Községi Egység Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Hadtudományi Doktori Iskola, e-mail: eltetaki@vipmail.hu

és stratégiai erőforrást. Az idősebb generációk tapasztalata, lojalitása és hierarchiatisztelete, valamint a fiatalabb generációk digitális kompetenciái és rugalmassága egymást kiegészítő tényezőként jelennek meg. Az eredmények szerint a generációs érzékenyítő tréningek, a konfliktuskezelő és csapatkohéziós programok, továbbá az adaptív és transzformációs vezetői technikák jelentősen hozzájárulnak a szervezeti együttműködés javításához és a konfliktusok csökkentéséhez. A kutatás hangsúlyozza továbbá a tudásmenedzsment, a fordított mentorálás és a vegyes korosztályú munkacsoportok szerepét a szervezeti tanulás és innováció erősítésében.

Konklúzió: A tanulmány megállapítja, hogy a generációs diverzitás megfelelő kezelése a rendvédelmi szervezetek hosszú távú stabilitásának és hatékony működésének egyik kulcstényezője. A tréningek, a korszerű vezetői technikák és a tudatos szervezeti kultúrafejlesztés együttes alkalmazása lehetővé teszi, hogy a generációs különbségek ne konfliktusforrásként, hanem szervezeti erőforrásként jelenjenek meg. A jövőbeni kutatások számára fontos irány lehet a generációs-specifikus vezetési modellek gyakorlati hatékonyságának empirikus vizsgálata a rendvédelmi szervezetekben.

Kulcsszavak: generációs diverzitás, konfliktusmegelőzés, vezetői technikák, rendvédelem, szervezeti kultúra

Introduction: The issue of generational differences within law enforcement organisations has become increasingly significant due to social transformation, digitalisation, and changing value systems. Although existing literature extensively discusses intergenerational differences, less attention has been paid to how these differences influence conflict prevention, organisational cohesion, and leadership practices in law enforcement agencies.

Objectives: The aim of this study is to explore the organisational challenges arising from generational diversity and to present training methods, leadership techniques, and organisational solutions that may support conflict prevention and effective cooperation in law enforcement organisations.

Methodology: The study is based on qualitative literature analysis, examining national and international academic sources, leadership theories, law enforcement studies, and generational management research. The paper analyses the role of adaptive and transformational leadership, mentoring systems, conflict management training, and organisational culture development in the functioning of law enforcement organisations.

Results: The findings indicate that generational differences within law enforcement organisations represent both potential sources of conflict and strategic organisational resources. The experience, loyalty, and hierarchical orientation of older generations complement the digital competencies and flexibility of younger generations. The results demonstrate that generational awareness training, conflict management and team cohesion programmes, as well as adaptive and transformational leadership techniques, significantly

improve organisational cooperation and reduce workplace conflicts. The study also highlights the importance of knowledge management, reverse mentoring, and mixed-age work teams in strengthening organisational learning and innovation.

Conclusion: The study concludes that the effective management of generational diversity is a key factor in ensuring the long-term stability and operational effectiveness of law enforcement organisations. The combined application of training programmes, modern leadership techniques, and conscious organisational culture development enables generational differences to function as organisational assets rather than sources of conflict. Future research should focus on the empirical examination of generation-specific leadership models and their practical effectiveness within law enforcement institutions.

Keywords: generational diversity, conflict prevention, leadership techniques, law enforcement, organisational culture

Bevezetés

A 21. századi munkahelyi környezetet alapvetően meghatározza a generációk sokszínű együttélése. Az egyes korosztályok eltérő történelmi korszakokban nőttek fel, más-más társadalmi és gazdasági körülmények formálták őket, különböző információs, kommunikációs technológiákat használtak, és eltérő módon szocializálódtak a munkához való viszonyukban. Karl Mannheim klasszikus generációelmélete szerint a közös történelmi élmények és társadalmi kontextusok alakítják ki azokat a korszakokat, amelyek hosszú távon meghatározzák az egyének gondolkodását, értékrendjét és viselkedését. Ez az elmélet különösen releváns a rendvédelmi szervezetek esetében, ahol több generáció együttműködése elengedhetetlen a közös célok megvalósításához. A rendvédelmi szervezetek sajátos környezetet jelentenek, hiszen itt a hierarchia, a fegyelem, a szolgálati szabályok betartása és a gyors döntéshozatal életbevágó. Egy ilyen közegben a generációs különbségek kezelésének hiánya nem csupán hatékonysági problémát jelenthet, hanem a szolgálat biztonságát és a társadalmi bizalmat is veszélyeztetheti. Az idősebb kollégák tapasztalata és lojalitása, valamint a fiatalabb generációk dinamizmusa és digitális kompetenciái egyaránt értéket képviselnek. Ezek összehangolása azonban tudatos vezetői, szervezeti és képzési stratégiákat igényel.

Globalizáció és demográfia mint problematika

A Jacques Delors által vezetett Nemzetközi Bizottság jelentése szerint óriási nyomás nehezedik az oktatás szegmensére: „hiszen míg a 15 évnél fiatalabbak száma 1950-ben 700 millió volt, ez 1990-ben már 1,7 milliárdra emelkedett” (MAJZIK 1997: 4), és ez a szám a mai napig növekvő tendenciát mutat. Ebben az összefüggésben is az oktatás szerepe nagymértékben felértékelődik és fontossá válik a 21. században.

De milyen szerepet is kell, vagy kellene betöltenie az oktatásnak ebben a változó klímájú 21. században? A kérdés felvetése jogos, és adekvát választ kell adni rá, hiszen ez elemzésem kiindulópontja is egyben. „A jövő számos kihívása közül talán az oktatás a leginkább nélkülözhetetlen ütőkártya a kezünkben, amelynek segítségével az emberiséget a béke, a szabadság és a társadalmi egyenlőség felé terelhetjük” (MAJZIK 1997: 4).

Delors rámutat arra az összefüggésre is, hogy a „holnap társadalmának” (a 21. századi éra) létrehozása érdekében az emberi képzeletnek meg kell előznie a technikai fejlődést, az egész életen át tartó oktatásnak központi helyet kell kapnia a társadalomban. A jelentés, bár nem szól a kelet-közép-európai országok (posztszocialista államok) társadalmi és pedagógiai viszonyairól, annyi összegzésként elmondható, hogy az abban benne rejlő „új éra koncepciója” az erkölcsre s a tág teret kapott tudásra próbál építkezni.

Emellett nevelő célzatai is vannak a 21. századi problémamegoldásnak, tudniillik az, hogy a különböző civilizációk szellemi értékeinek tiszteletére nevelje az ifjúságot, aminek hatására ellensúlyozni lehetséges a globalizáció negatív tendenciáit. A globalizáció és a demográfiai problémák mellett számos más, összetett kihívás is megjelenik a 21. századi társadalomban, különösen a fiatalok életében. Ezek a modern kori problémák új megoldási lehetőségeket és alkalmazkodást követelnek meg mind a társadalomtól, mind pedig az ifjúságtól. Ilyen problémacentrumnak tekinthető a következőkben bemutatandó családi (társadalmi) kötelékfelbomlás és a szocializáció kérdése.

Társadalmi kötelékfelbomlás és szocializáció

21. századi társadalmunkra egyaránt jellemzők az anyagi és a szellemi kötelékek elszakadásai az egyének és csoportok mindennapi életteréből, amelyek magában hordozzák a társadalmi kapcsolatok válságának erózióját, ami erősen próbára teszi az egyéni és csoportos szocializációt.

A közösségi kapcsolatok megszakadása (ORTMEIER 1996, VÖ. ORTMEIER 2002), az etnikai csoportok közötti konfliktusok számának drasztikus emelkedésében – a századvég legjellemzőbb vonásaként – is megnyilvánul. Kihívást jelent ez a politika, de az oktatási rendszer számára is, amelynek feltétlenül ki kell jelölnie a társadalmi mozgásokban betöltött szerepét. Az oktatás az egész világon azt a hivatást vállalja magára, hogy társadalmi kötődéseket hozzon létre emberek és az embercsoportok között, és ennek hatására, tiszteletben tartva azok sokféleségét, eltérő szocializációs – valamint kulturális értékluralizmusukat. Ebben az összefüggésben az a megállapítás tehető, amelyet maga Delors is vall, miszerint az oktatásnak fő célja tehát, hogy „mindenki számára biztosítsa a tudatos és tevékeny polgárrá váláshoz szükséges eszközöket, s ez a cél csak demokratikus társadalmi keretek között valósulhat meg”.

Ehhez azt tehetjük hozzá, hogy az oktatás a társadalmi kapcsolatok válságának ellenszerévé is válhat, ha tudomásul vesszük az egyének és a csoportok sokféleségét. E felismerés nyomán fontos, hogy elkerülje a kirekesztést, és tudatosan olyan értékeket és normákat alakítson ki, amelyek hozzájárulnak a társadalmi kohézió megerősítéséhez.

Emellett még számtalan feladattal kell megismertetnie az ifjúságot az iskolának, hogy a társadalom számára is hasznos, 21. századi ifjúsági nevelést nyújthasson diákjai

részére. A 21. századra fókuszáló társadalmi-iskolai feladatok lehetnek (csak említés-szerűen):

- az ifjúság megismertetése a vallásokkal, valamint az ideológiákkal (a sokszínű plurális társadalmi tér és a kooperatív aktivista társadalmi kohézió megteremtésért);
- a különböző kultúrák megbecsülésén (toleranciáján és elfogadásán) alapuló és kiépülő új pedagógiai koncepció;
- az ifjúság felkészítése az adott társadalomban majdan betöltendő társadalmi szerepekre – amely aktív állampolgárra nevelést jelent, amely egyben hozzájárul a demokratikus társadalmi viszonyok megismeréséhez és elsajátításához. Ebben a légkörben játékos formákban készülhetnek fel a gyerekek (maga az ifjúság) megtanulni a közösségi élet kereteit egy demokratikus társadalomban.

Delors értelmezési keretében azért, hogy a jövő század e kihívásokra megfelelően reagáljon, és adekvát választ tudjon adni a 21. században felmerülő kihívásokra, a következő négy alapfeladatot kell teljesítenie: „minden embernek meg kell tanulnia ismereteket szerezni, meg kell tanulnia dolgozni, meg kell tanulnia együtt élni, s meg kell tanulnia élni” (MAJZIK 1997: 8).

Az előbbieken megemlítettem a globalizáció és demográfia problémáját, az ebből fakadó társadalmi kötelekfelbomlást és az ehhez kapcsolódó szocializációt mint a 21. századra jellemző problémátípusokat. Lépünk tovább a társadalmi kihívások terepasztalára!

A társadalmi kihívások mint kontextus

„A társadalomban mindig lesznek problémák, amelyek közül az egyiket jobban, a másikat kevésbé tudjuk kezelni. A társadalmi élet dinamikáját a különféle problémák közötti horzsolódások adják. Ha teljesen absztrakt módon gondolkodunk, akkor cinikus módon azt kellene mondani, hogy ha nem lennének ellentmondások a társadalomban, akkor az fagyott állapotba kerülne. De ez a veszély egyelőre nem fenyeget bennünket” (Gombár Csabát idézi MAYER 2006: 202).

A tanulmányom mottójául is választott idézet jól szemlélteti azt a problematikát, amelyet körül kívánok járni: az ifjúsággal szemben álló társadalmi kihívásokat és ezeknek kapcsolatrendszerét. Minthogy vizsgálati tárgyam igencsak komplex rendszer, annak többfajta aspektusát is meg kívánom ragadni a téma minél tágabb spektrumában értelmezve. Melyek ezek a többfajta aspektustípusok (eltérő nézőpontok)? Melyek lehetnek azok a releváns társadalmi kihívások, amelyek a 21. században meghatározzák – és átformálják – az ifjúság viszonyát a társadalomban támasztott kihívásokkal szemben? S milyen lehet egy 21. századi pedagógiai koncepció?

Generációs különbségek a rendvédelmi szervezetekben

A generációs különbségek vizsgálata során a szakirodalom többnyire a *baby boom* az X, Y és Z generációt különíti el. A rendvédelmi állományban gyakran még mindig jelen vannak az X generáció képviselői, akik a 70-es és 80-as években szocializálódtak, valamint a Y és Z generáció tagjai, akik a digitális forradalom idején léptek a munkaerőpiacra (CSUTORÁS 2020; LUDÁNYI 2025).

Az idősebb generációk tagjai sokszor a munkahelyi lojalitást, a stabilitást és a hierarchia tiszteletét helyezik előtérbe. A rendvédelmi szervezetben ez a megközelítés a szabályokhoz való erős ragaszkodásban, a fegyelem hangsúlyozásában és a hosszú távú elköteleződésben jelenik meg. A fiatalabb generációk ezzel szemben gyakran nagyobb hangsúlyt fektetnek az önmegvalósításra, a rugalmas munkavégzésre, az azonnali visszajelzésekre és az új technológiák alkalmazására, munkahelyi környezetben való mielőbbi adaptálására.

A pszichológiai különbségek is szembetűnők: míg az idősebbek sokszor nagyobb frusztrációt élnek meg a gyors változások során, addig a fiatalabbak számára természetesebb a folyamatos változás, viszont kevésbé tolerálják a merev struktúrákat. Az értékrendbeli eltérések tehát közvetlenül kihatnak a mindennapi munkavégzésre, a feladatokhoz való hozzáállásra és a csapatszellem alakulására.

A kommunikációs stílusok eltérése különösen nagy kihívást jelent. Az idősebb generáció sokszor formálisabb, hierarchiát tisztelő kommunikációt alkalmaz, míg a fiatalabbak közvetlenebb, informálisabb stílust részesítenek előnyben, gyakran digitális platformokon. Ez könnyen félreértésekhez vezethet: amit az egyik oldal tiszteletlenségként él meg, azt a másik nyitottságként és egyenrangú kommunikációként értékeli.

A rendvédelmi szervezetekben ezek a különbségek fokozott konfliktuskockázatot hordoznak, mivel a gyors és pontos együttműködés elengedhetetlen. Ezért kulcsfontosságú a tudatos és célzott konfliktusmegelőzési stratégiák alkalmazása.

A generációs különbségek kezelésének egyik leghatékonyabb eszköze a tréning. A tréningprogramok nem csupán ismeretátadásra szolgálnak, hanem attitűdformáló és készségfejlesztő szerepet is betöltenek. Az úgynevezett generációs érzékenyítő tréningek célja, hogy a résztvevők tudatosítsák a különböző korosztályok sajátosságait és pozitívabb attitűddel közelítsenek egymás felé. Ezek a programok gyakran interaktív gyakorlatokra épülnek, amelyek lebontják a sztereotípiákat és lehetőséget adnak a kölcsönös tanulásra (LÉGRÁDINÉ LAKNER 2009, vö. GORDON 1989, vö. LEWIN 1947).

A konfliktuskezelő tréningek szintén elengedhetetlenek. Az ilyen képzések során a résztvevők szimulációk és esettanulmányok segítségével gyakorolják a feszültségek konstruktív kezelését, a hatékony kommunikációt és a problémamegoldást. A konfliktuskezelő tréningek pszichológiai hatásmechanizmusai közé tartozik az érzelmi intelligencia fejlesztése, a másik fél perspektívájának megértése, valamint az empátia növelése (BARCY 2012).

A csapatkohéziós tréningek kifejezetten a bizalom erősítését és az együttműködés fejlesztését célozzák. A közös feladatok megoldása során a különböző generációk képviselői megtapasztalhatják, hogy egymás erősségei kiegészítik, nem pedig kielégítik egymást. A tréningek pedagógiai és pszichológiai alapját a tapasztalati tanulás elmélete képezi, amely szerint a résztvevők saját élményeiken keresztül szereznek új ismereteket és készségeket (KÓBOR 2021).

A tréningek szerepe a konfliktusmegelőzésben a rendvédelemben: pszichológiai és pedagógiai alapok

A rendvédelmi szervezetekben a konfliktusok kialakulásának veszélye valóban magasabb, mint sok más munkahelyen, mivel az állomány tagjai gyakran fokozott stresszhelyzetekben dolgoznak, szigorúan hierarchizált struktúrában, és életet befolyásoló döntéseket hoznak (TÖZSÉR 2020). Ebben a közegben a generációs különbségek, mint az eltérő értékrendek, kommunikációs stílusok és munkavégzési szokások, könnyen válhatnak konfliktusforrássá.

A tréningek ebben a környezetben nem csupán készségfejlesztő programok, hanem olyan preventív beavatkozási eszközök is, amelyek hozzájárulnak a szervezeti stabilitás fenntartásához, a csapatszellem erősítéséhez és a hosszú távú együttműködés megalapozásához (BARCY 2012: 88–92, vö. LÉGRÁDINÉ LAKNER 2009: 34–36). A generációs érzékenyítő tréningek célja, hogy a résztvevők tudatosítsák a különböző korosztályok sajátosságait, és pozitívabb attitűddel közelítsenek egymás felé (KÓBOR 2021: 22–25). Ezek a programok gyakran interaktív gyakorlatokra építenek, amelyek lebontják a sztereotípiákat, és lehetőséget adnak a kölcsönös tanulásra (LEWIN 1947: 269–277). A konfliktuskezelő tréningek szintén elengedhetetlenek. Az ilyen képzések során a résztvevők szimulációk és esettanulmányok segítségével gyakorolják a feszültségek konstruktív kezelését, a hatékony kommunikációt és a problémamegoldást. A konfliktuskezelő tréningek pszichológiai hatásmechanizmusai közé tartozik az érzelmi intelligencia fejlesztése, a másik fél perspektívájának megértése, valamint az empátia növelése (GORDON 1989: 112–118; BORBÉLY 2021: 92–95).

A csapatkohéziós tréningek kifejezetten a bizalom erősítését és az együttműködés fejlesztését célozzák. A közös feladatok megoldása során a különböző generációk képviselői megtapasztalhatják, hogy egymás erősségei kiegészítik, nem pedig kioltják egymást. A tréningek pedagógiai és pszichológiai alapját a tapasztalati tanulás elmélete képezi, amely szerint a résztvevők saját élményeiken keresztül szereznek új ismereteket és készségeket (KOLB 1984: 38–41).

Generációs érzékenyítő tréningek

A generációs érzékenyítő tréningek célja, hogy a résztvevők felismerjék és megértsék az egyes generációk közötti különbségeket. Az X generáció fegyelme, hierarchiatizsziotele és lojalitása gyakran ütközik a Y és Z generációk gyors reakcióigényével, informális kommunikációjával és digitális kompetenciáival. A tréningek során interaktív feladatok, például szerepjátékok és szimulációk segítenek abban, hogy a résztvevők behelyezkedjenek a másik generáció nézőpontjába. Ez a folyamat elősegíti az empátia fejlődését, és csökkenti azokat a torz percepciókat, amelyek konfliktushoz vezethetnek.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy egy fiatal kolléga átélheti, milyen nehézséget okozhat az idősebbnek a gyors digitális átállás, míg a tapasztalt állománytag megtapasztalhatja, milyen frusztráló lehet a fiatalabbak számára a túlzott formalitás vagy a lassabb döntéshozatali folyamat. A rendvédelmi szerveknél végzett kutatások és tréningek is

ezt a szemléletet képviselik. Például a Belügyminisztérium által támogatott generáció-specifikus pszichológiai tréningek célja a különböző generációk közötti kommunikációs és munkavégzési különbségek kezelése. Ezek a programok interaktív gyakorlatokra építenek, amelyek elősegítik a kölcsönös megértést és az empátia fejlődését. A tréningek során a résztvevők különböző generációk nézőpontjait ismerhetik meg, ami hozzájárul a konfliktusok megelőzéséhez és a hatékony együttműködéshez (Belügyi Tudományos Tanács [é. n.]).

Ezek a tréningek különösen fontosak a rendvédelmi szerveknél, ahol a generációs különbségek hatással lehetnek a csapatinamikára és a szolgálati teljesítményre. A generációs érzékenyítés nemcsak a konfliktusok kezelésében, hanem a szervezeti kultúra fejlesztésében is kulcsszerepet játszik.

Konfliktuskezelő tréningek

A konfliktuskezelő tréningek középpontjában a kommunikációs készségek fejlesztése és az érzelmek tudatos kezelése áll (GORDON 1989: 112–118). A rendvédelmi szervezetekben a konfliktusok gyakran nem nyíltan, hanem lappangva jelennek meg, és a feszültség fokozatosan erodálja a csapatszellemet (BORBÉLY 2021: 104).

A tréningek célja, hogy a résztvevők elsajátítsák a konstruktív konfliktuskezelési stratégiákat, mint például az asszertív kommunikáció, a *win-win* problémamegoldás vagy a mediációs technikák alapjai.

Ezek a képzések gyakran szituációs gyakorlatokra épülnek: a résztvevők tipikus konfliktushelyzeteket modelleznek (például fiatalabb kolléga vitába keveredik egy tapasztaltabbal a bevetési taktika kapcsán), majd közösen elemzik a reakciókat, és alternatív megoldásokat keresnek. Az ilyen gyakorlatok segítik a tudatosítás folyamatát, és megtanítják a résztvevőket arra, hogyan kezeljék a helyzeteket anélkül, hogy azok eszkalálódnának (KOLB 1984: 44–48).

Csapatkohéziós tréningek

A rendvédelemben a sikeres együttműködés kulcsa a bizalom (TŐZSÉR 2020). A csapatkohéziós tréningek célja ennek a bizalomnak a kiépítése és megerősítése. Az ilyen tréningek keretében a résztvevők közös, gyakran kihívást jelentő feladatokat oldanak meg, amelyekben az eltérő generációs kompetenciák kiegészítik egymást (KOLB 1984: 56–78).

Például egy terepszimuláció során az idősebb kollégák tapasztalata és helyzetfelismerő képessége, valamint a fiatalabbak technológiai tudása együttesen vezethet sikerhez. Az élmény során kialakul az a felismerés, hogy a generációs különbségek nem akadályt, hanem erőforrást jelentenek. Ez közvetlenül csökkenti a konfliktuspotenciált, hiszen a csapattagok személyesen tapasztalják meg az együttműködés pozitívumait.

Szimulációs tréningek és valóságghű helyzetek

A szimulációs tréningek különösen fontosak a rendvédelemben, mivel a valóságos bevetési helyzetekhez hasonló környezetet teremtenek (KOLB 1984: 85–99). Ezek a gyakorlatok egyszerre fejlesztik a szakmai kompetenciákat és a csapatdinamikát. A generációk közötti együttműködés itt különösen hangsúlyos, hiszen a sikeres teljesítéshez minden résztvevő képessége szükség van.

A szimulációk során gyakran előfordul, hogy a fiatalabb állománytagok gyors technológiai reagálókészsége találkozik az idősebbek stratégiai tapasztalatával. Az így szerzett pozitív élmények csökkentik az előítéleteket és elősegítik a hosszú távú kohéziót (BORBÉLY 2021: 96–99).

Hosszú távú szervezeti hatások

A tréningek hatása túlmutat az egyéneken: hozzájárulnak a szervezeti kultúra formálásához. Ha a tréningprogramokat rendszeresen és tudatosan építik be a szervezet működésébe, akkor idővel olyan környezet alakul ki, ahol a nyitottság, az empátia és a kölcsönös tisztelet természetes normává válik (KÓBOR 2021: 22–25). Ez hosszú távon csökkenti a konfliktusok gyakoriságát és intenzitását, miközben növeli a szervezeti elköteleződést és az állomány pszichológiai jóllétét (BORBÉLY 2021: 69–78). A tréningek tehát nem csupán egyéni készségfejlesztő eszközök, hanem stratégiai befektetések a szervezet stabilitásába és hatékonyságába. A konfliktusmegelőzésben betöltött szerepük multidimenzionális: egyszerre erősítik az egyéni kompetenciákat, fejlesztik a csapatkohéziót, és hozzájárulnak a szervezeti kultúra pozitív irányú változásához (KOLB 1984: 1–12; LEWIN 1947: 269–277).

A vezetői technikák jelentősége

A tréningek hatása csak akkor érvényesülhet hosszú távon, ha megfelelő vezetői technikákkal párosul (BASS–RIGGIO 2006: 5–12; YUKL 2013: 210–215). A vezetéseméleti kutatások számos olyan modellt kínálnak, amelyek alkalmazhatók a generációs különbségek kezelésére.

Az adaptív vezetés lényege, hogy a vezetők képesek rugalmasan alkalmazkodni a változó környezethez és az eltérő igényekhez (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 14–20). Ez különösen fontos a rendvédelmi szervezetekben, ahol a helyzetek gyakran gyors alkalmazkodást igényelnek. A transzformációs vezetés a közös jövőkép kialakítását és a motiváció erősítését helyezi előtérbe, ezáltal hidat képez a különböző generációk között (BASS–RIGGIO 2006: 85–90, vö. BONO–JUDGE 2004: 904).

A mentorálás szintén kulcsfontosságú vezetői technika. Az idősebb kollégák tapasztalatainak átadása segíti a fiatalabbak szakmai fejlődését, miközben a fordított mentorálás keretében a fiatalabbak digitális kompetenciáikat oszthatják meg idősebb társaikkal. Ez a kétirányú tanulási folyamat erősíti a kölcsönös tiszteletet, és csökkenti a generációk közötti távolságot.

A transzparens kommunikáció alapvető vezetői eszköz (YUKL 2013: 218–223). A rendszeres visszajelzés, a nyílt fórumok és a kétirányú kommunikáció lehetőséget adnak arra, hogy a különböző generációk képviselői kifejezhessék igényeiket, problémáikat és javaslataikat. Ez nemcsak a konfliktusok megelőzését szolgálja, hanem növeli az állomány elköteleződését és szervezeti lojalitását is (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 25–28).

A vezetői technikák jelentősége a konfliktusmegelőzésben a rendvédelemben

A rendvédelmi szervezetek működését alapvetően a hierarchikus struktúra, a szigorú fegyelem és a gyors, döntő helyzetekben történő hatékony reagálás határozza meg. Ebből következik, hogy a vezetői szerep kulcsfontosságú: a vezetők nemcsak irányítanak, hanem a szervezeti kultúra alakítói is, akik meghatározzák, hogy a különböző generációk tagjai hogyan működnek együtt, hogyan kommunikálnak és hogyan kezelik a konfliktusokat.

A generációs különbségek kezelése szempontjából a vezetői technikák és a vezetői készségek stratégiai jelentőségűek. Az adaptív és transzformációs vezetés, a mentorálás és a transzparens kommunikáció mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetben kialakuljon a kölcsönös tisztelet, a bizalom és a hatékony együttműködés a különböző generációk között (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 14–28).

Adaptív vezetés a rendvédelemben

Az adaptív vezetés elmélete (HEIFETZ 1994; HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 14–20) azt hangsúlyozza, hogy a vezető feladata nem csupán a rutinfeladatok koordinálása, hanem a változó környezethez való alkalmazkodás és a szervezeti tanulás elősegítése. A rendvédelmi szervezetekben ez különösen fontos, mivel a hivatásos állomány tagjai különböző generációkhoz tartoznak, eltérő motivációkkal és értékrendekkel.

Az adaptív vezetés a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezető képes felismerni az egyes generációk igényeit, és a megfelelő kommunikációs és motivációs eszközöket alkalmazza. Például a fiatalabb generáció tagjai számára fontos lehet a gyors visszajelzés és az önállóság lehetősége, míg az idősebb, tapasztaltabb állomány számára a stabilitás és a tisztán meghatározott feladatok jelentik a motivációt (BASS–RIGGIO 2006: 85–90).

Transzformációs vezetés

A transzformációs vezetés (BASS 1985; BASS–RIGGIO 2006: 85–90) a szervezeti kultúra és a motiváció szintjén hat. A vezető a közös célok, a vízió és az értékek hangsúlyozásával képes hidat képezni a generációk között. A rendvédelmi környezetben a transzformációs vezetés lehetővé teszi, hogy a különböző korosztályok képviselői azonosuljanak a szervezet hosszú távú céljaival, és együtt dolgozzanak a közös siker érdekében.

A gyakorlatban ez például azt jelenti, hogy a vezető a bevetési tervezés során bevonja a fiatalabb állomány tagjait a technológiai megoldások kidolgozásába, ugyanakkor az idősebbek tapasztalatára támaszkodva alakítja ki a stratégiai döntéseket. Ez a kombináció nemcsak a feladatok hatékonyabb végrehajtását biztosítja, hanem a generációk közötti bizalmat és együttműködést is erősíti.

Mentorálás és fordított mentorálás

A mentorálás klasszikus vezetői technika: a tapasztaltabb vezetők és munkatársak átadják tudásukat a fiatalabb kollégáknak (KRAM 1985: 5–16). A rendvédelemben ez különösen fontos a szakmai rutin és a kritikus helyzetekben alkalmazott tapasztalat átadásában.

A fordított mentorálás viszont az új generációk digitális és technológiai kompetenciáit építi be az idősebb állomány tudásába. Például a fiatalabb rendőrök bevezethetik a vezetőséget új kommunikációs vagy adatkezelési platformok használatába. Ez a kétirányú tanulási folyamat nemcsak a kompetenciák bővítését szolgálja, hanem a generációk közötti kölcsönös tiszteletet és megértést is erősíti.

Asszertív kommunikáció és visszajelzés

A rendvédelmi szervezetekben a vezetőknek kiemelt szerepe van a kommunikációban, hiszen a hibás vagy félreérthető utasítások súlyos következményekkel járhatnak (YUKL 2013: 210–215; BASS–RIGGIO 2006: 85–90). Az asszertív kommunikáció technikáinak alkalmazása lehetővé teszi, hogy a vezető világosan, de tiszteletteljesen adjon utasításokat és visszajelzést (GORDON 1989: 112–118).

A rendszeres, strukturált visszajelzés a generációs különbségek kezelésében is kritikus. A fiatalabb generációk értékelik a gyors, gyakori visszajelzést, míg az idősebb generáció tagjai a konstruktív, alapos értékelést preferálják. A vezetői technikák helyes alkalmazása itt abban segít, hogy a visszajelzések mindkét csoport számára motiválók és tanulást segítőek legyenek (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 14–28).

Konfliktuskezelő vezetői technikák

A vezetőknek ismerniük kell azokat a konfliktuskezelési stratégiákat, amelyek segítenek a generációk közötti feszültségek mérséklésében. Ide tartozik a mediáció, a problémaorientált megközelítés és az érdekegyeztetés. A rendvédelmi szervezetekben a vezető szerepe nemcsak abban áll, hogy a konfliktust kezelje, hanem abban is, hogy azt megelőzze (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 14–28). A konfliktuskezelő készségek és a proaktív kommunikáció kombinációja lehetővé teszi, hogy a szervezeti kultúra nyitott, bizalom alapuló és együttműködésre épülő legyen (BASS–RIGGIO 2006: 85–90; YUKL 2013: 210–215).

A szervezeti kultúra alakítása

A vezetői technikák végső célja a szervezeti kultúra formálása (HEIFETZ–GRASHOW–LINSKY 2009: 45–75). A tudatosan alkalmazott vezetői stratégiák – mint az adaptív és transzformációs vezetés, a mentorálás, a fordított mentorálás és a visszajelzés – hozzájárulnak ahhoz, hogy a generációk közötti különbségek erőforrásként jelenjenek meg, és ne konfliktusforrásként. A vezető szerepe itt stratégiai: a kulturális normák, értékek és elvárások alakítása által csökkenti a feszültségeket és erősíti a szervezeti kohéziót.

A rendvédelmi szervezetekben a vezetői technikák központi szerepet játszanak a konfliktusmegelőzésben. Az adaptív és transzformációs vezetés lehetővé teszi a generációk közötti eltérések hatékony kezelését (BASS 1985; HEIFETZ 1994), a mentorálás és fordított mentorálás elősegíti a kölcsönös tanulást és tiszteletet (KRAM 1985: 5–16), az asszertív kommunikáció és visszajelzés pedig a napi együttműködés alapját képezi. A vezetők tudatos stratégiája nemcsak a konfliktusok megelőzését szolgálja, hanem a szervezeti kultúra hosszú távú stabilitását, a kohéziót és a szervezet adaptivitását is erősíti.

Szervezeti szintű megoldások a konfliktusmegelőzésben a rendvédelemben

A rendvédelmi szervezetekben a konfliktuskezelés és a generációk közötti együttműködés nem korlátozódhat az egyéni készségekre vagy a vezetői technikákra. A szervezet egészének struktúrája, kultúrája és működési mechanizmusai alapvetően meghatározzák, hogy a különböző generációk tagjai hogyan érzékelik egymást, és milyen hatékonysággal dolgoznak együtt (SCHEIN 2010: 23–27; CAMERON–QUINN 2011: 80–115).

A szervezeti szintű megoldások célja, hogy a generációs különbségeket integrált, értékkeremtő módon kezeljék, miközben elősegítik a kohéziót és minimalizálják a konfliktusok kialakulását. A jól kialakított tudásmenedzsment-rendszerek, a vegyes korosztályú munkacsoportok és a rendszeres kultúrafelmérések mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a tapasztalatok és készségek szervezeti szinten hasznosuljanak, és a generációk közötti együttműködés hosszú távon fenntartható legyen.

A vegyes korosztályú munkacsoportok elősegítik az eltérő tapasztalatok és készségek összeadását, amely innovatív megoldásokhoz vezethet. A tudásmenedzsment-rendszerek, például a jó gyakorlatokat rögzítő tudásbázisok, biztosítják, hogy a tapasztalat ne vesszen el, hanem szervezeti szinten hasznosuljon (NONAKA–TAKEUCHI 1995: 58–64). Az elégedettségi és kultúrafelmérések rendszeres bevezetése segít feltárni azokat a problémákat, amelyek máskülönben rejtve maradnának, és lehetővé teszi az időben történő beavatkozást (DENISON 1990: 45–48).

A szervezeti kultúra és a normák

A szervezeti kultúra, amely magában foglalja a közös értékeket, normákat, szokásokat és elvárásokat, meghatározó tényező a konfliktusok megelőzésében. A nyitott, inkluzív

és együttműködésre épülő kultúra lehetővé teszi, hogy a különböző generációk tagjai saját képességeiket és tapasztalataikat értékesnek érezzék, miközben megtanulják elismerni mások erősségeit. A rendvédelmi szervezetekben a kultúraváltás során érdemes kiemelten kezelni a hierarchia és a formális struktúra kérdését. Az idősebb generációk számára a stabil, jól meghatározott hierarchia motiváló lehet, míg a fiatalabbak a rugalmasságot és a bevonódást értékelik. A szervezeti kultúra tudatos alakítása révén a szervezet hidat képezhet a generációk között, csökkentve az ellentéteket és elősegítve az együttműködést (NONAKA–TAKEUCHI 1995: 58–64).

Vegyes korosztályú munkacsoportok

Az egyik leghatékonyabb szervezeti megoldás a vegyes korosztályú csapatok kialakítása. A különböző generációk képviselői eltérő tapasztalatokkal, készségekkel és nézőpontokkal rendelkeznek, és ezek kombinációja innovatív megoldásokhoz vezethet.

Például egy bevetési tervező csoportban az idősebb, tapasztaltabb állománytagok stratégiai érzelme és a fiatalabb tagok digitális kompetenciája együttesen javíthatja a döntéshozatalt és a helyzetfelismerést. Az ilyen típusú csapatmunka segít lebontani a generációs sztereotípiákat, és személyes tapasztalatokon keresztül erősíti a kölcsönös tiszteletet (CAMERON–QUINN 2011: 45–50).

Tudásmenedzsment és tanuló szervezet

A generációs különbségek kezelésében kulcsfontosságú a tudásmenedzsment. A rendvédelmi szervezetekben felhalmozódó tapasztalat és jó gyakorlatok dokumentálása, rendszerezése és hozzáférhetővé tétele biztosítja, hogy az idősebb generáció tudása ne vesszen el, hanem azokat átadják a fiatalabbaknak.

A tanuló szervezet koncepciója (SENGE 1990: 3–12) szerint a szervezet képes folyamatosan tanulni saját tapasztalataiból, alkalmazkodni a változó környezethez, és javítani működési folyamatait. A rendvédelmi szervezetek számára ez azt jelenti, hogy a generációs különbségeket nem problémaként, hanem a tanulás és fejlődés lehetőségeként kell értelmezni. A szervezeti szintű tréningek, tapasztalatmegosztó fórumok és tudásbázisok mind ezt a célt szolgálják.

Kommunikációs és visszajelzési rendszerek

A szervezeti szintű kommunikációs megoldások alapjaiban befolyásolják a konfliktusok természetét a szervezet életében (YUKL 2013: 218–223; DENISON 1990: 85–97). A strukturált visszajelzési rendszerek és a kétirányú kommunikációs csatornák lehetővé teszik, hogy a különböző generációk képviselői időben észleljék a problémákat, és konstruktívan reagáljanak rájuk. A rendszeres csapatmegbeszélések, a digitális fórumok és a visszajelzési szoftverek kombinációja lehetővé teszi, hogy a fiatalabb generáció azonnali információt,

míg az idősebb generáció részletesebb, strukturált visszajelzést kapjon a munkájáról (CAMERON–QUINN 2011: 65–75). Ez csökkenti a félreértésekből fakadó konfliktusokat, és növeli a szervezet átláthatóságát (SCHEIN 2010: 23–27).

Elégedettség- és kultúrafelmérések

A konfliktusok proaktív megelőzésének fontos eszközei a szervezeti elégedettség- és kultúrafelmérések (CAMERON–QUINN 2011: 55–75). Ezek a felmérések lehetővé teszik a problémás területek korai azonosítását, a generációk közötti feszültségek feltárását és a megfelelő beavatkozások tervezését, megelőzve a további eskalációt. A rendvédelmi szervezetekben a felmérések alapján kidolgozott intézkedések – például tréningprogramok, csapatépítő feladatok és mentoringrendszerek – tudatosan célozzák a problémás pontokat, és elősegítik a szervezet egészének harmonikus működését.

Hosszú távú hatások

A szervezeti szintű megoldások alkalmazása hosszú távon erősíti a kohéziót, növeli a hatékonyságot és csökkenti a generációs konfliktusok előfordulását (SCHEIN 2010: 23–27). A strukturált, integrált rendszerek és a tudatosan alakított kultúra biztosítják, hogy a generációk közötti különbségek erőforrásként jelenjenek meg, ne akadályként. A szervezet számára a kulcs nem csupán a konfliktusok elkerülése, hanem az innováció, a szakmai tudás átadása és a hosszú távú fenntarthatóság biztosítása. A szervezeti szintű megoldások ezeket a célokat egyaránt szolgálják, miközben a generációk közötti együttműködés és bizalom alapját képezik (DENISON 1990: 66–78).

Konklúzió

A rendvédelmi szervezetekben jelen lévő generációs különbségek kettős természetűek: egyrészt potenciális konfliktusforrást jelentenek, másrészt a szervezeti fejlődés motorjai lehetnek. A konfliktusok megelőzéséhez és a kohézió erősítéséhez elengedhetetlen a komplex, több szinten zajló beavatkozás. Az egyéni szinten megvalósuló tréningek hozzájárulnak az érzékenyítéshez és a készségfejlesztéshez, míg a vezetői technikák – például az adaptív és transzformációs vezetés – biztosítják a megfelelő irányítást és motivációt (HEIFETZ 1994; BASS 1985). A szervezeti szintű intézkedések hosszú távon stabilizálják és fejlesztik a kultúrát, biztosítva, hogy a generációs különbségek erőforrásként jelenjenek meg, ne akadályként (SCHEIN 2010; CAMERON–QUINN 2011). A tudásmenedzsment és a tanuló szervezet koncepciói lehetővé teszik a tapasztalatok szervezeti szintű megőrzését és átadását (NONAKA–TAKEUCHI 1995; SENGE 1990). Ennek segítségével a fiatalabb generációk gyorsan elsajátíthatják az idősebbek tapasztalatát, míg az idősebbek profitálhatnak a digitális és technológiai kompetenciákból. A szervezeti szintű kommunikációs megoldások, mint a strukturált visszajelzési rendszerek és a kétirányú kommunikáció,

tovább csökkentik a konfliktusok kialakulásának esélyét és növelik az átláthatóságot (YUKL 2013; DENISON 1990).

Karen Dietrich *Managing a Changing Workforce* (DIETRICH 2018) című cikke a rendvédelmi szerveknél dolgozó különböző generációk közötti különbségekre és azok kezelésére fókuszál. Jelenleg négy generáció dolgozik együtt: tradicionálisok, *baby boomerek*, X generáció és millenniumiak, mindegyik más értékekkel, munkastílussal és kommunikációval. Dietrich hangsúlyozza a vezetők szerepét abban, hogy megértsék ezeket a különbségeket, és ennek megfelelően alakítsák a munkakörnyezetet a hatékonyabb és harmonikusabb együttműködés érdekében.

A *How Police Leaders Can Leverage Generational Traits to Strengthen Team Communication* (TUNG 2024) című cikkben Eric Tung azt vizsgálja, hogyan érhetnek el jobb csapatkohéziót és hatékonyabb kommunikációt a rendőrségi vezetők azzal, hogy felismerik és kihasználják a különböző generációk sajátos jellemzőit és motivációit. Tung fő kérdésfeltevése ekképpen hangzik: hogyan használhatják ki a rendőrségi vezetők a különböző generációk sajátos jellemzőit a hatékonyabb csapatkommunikáció és együttműködés érdekében. Különböző generációk dolgoznak együtt, mindegyik más motivációval és kommunikációs stílussal rendelkezik, ezért a vezetőknek alkalmazkodniuk kell ezekhez a különbségekhez. A generációs különbségek nem akadályok, hanem lehetőségek a csapat erősítésére, például mentorálással, bizalomépítéssel és nyitottsággal az új megközelítésekre. Tung hangsúlyozza, hogy a vezetőknek meg kell érteniük és támogatniuk kell a fiatalabb kollégákat, így erősebb, összetartóbb és hatékonyabb csapatokat hozhatnak létre.

Gary Scott Edwards 2007-ben publikált *Generational Competence and Retention: A Study of Different Generations in Law Enforcement and How These Differences Impact Retention in the Chesterfield County Police Department* (EDWARDS 2007) című munkájában a generációs különbségek hatását vizsgálja a rendvédelmi szervezetekben dolgozó tisztek megtartására. A kutatás a Chesterfield Megyei Rendőrség példáján keresztül elemzi, hogy a különböző generációk (veteránok, *baby boomerek*, X generáció és millenniumiak) hogyan befolyásolják a munkahelyi kultúrát és a munkavállalói elkötelezettséget. Az eredmények azt mutatják, hogy a generációs különbségek figyelembevételének hiánya negatívan hatott a tisztek megtartására, mivel a szervezet nem volt generációsan kompetens. Edwards hangsúlyozza a generációs kompetencia fontosságát a rendvédelmi szervek vezetésében és humánerőforrás-menedzsmentjében. A kutatás célja, hogy felhívja a figyelmet a generációs különbségek kezelésének szükségességére a rendvédelmi munkahelyeken, és javaslatokat tegyen a generációsan kompetens vezetési gyakorlatok kialakítására a tisztek megtartásának javításáért.

A De Angelis & Associates által közzétett *Transformational Leadership: Change and Development of Law Enforcement Personnel* (De Angelis & Associates 2019) című cikk a transzformációs vezetés szerepét és hatását vizsgálja a rendvédelmi személyzet változásában és fejlődésében. A transzformációs vezetés célja, hogy a vezetők és követőik közösen emelkedjenek magasabb erkölcsi és motivációs szintre, elősegítve ezzel a személyes és szakmai fejlődést. A tanulmány hangsúlyozza a vezetők példamutatásának fontosságát, mivel a rendvédelmi dolgozók gyakran ezt várják el vezetőiktől. A transzformációs vezetés ellentétben áll a tranzakcionális vezetés modellel, amely inkább a cserén alapul, míg a transzformációs vezetés az inspirációra, motivációra és a személyes fejlődésre

összpontosít. Bemutatja a transzformációs vezetés jellemzőit, mint például a karizmat, az intellektuális stimulációt és az egyéni figyelmet, valamint azok hatását a rendvédelmi személyzetre. Végül arra ösztönöz, hogy a rendvédelmi szervezetek fogadják el a transzformációs vezetés elveit, és alkalmazzák azokat a változások és fejlődés érdekében.

A *The Impact of Intergenerational Workplace Relationships* (HARRINGTON 2022) című cikk a *Police Chief Magazine* 2022. decemberi számában jelent meg, és Scott Harrington, a kaliforniai Marin megyei seriffhivatal kapitánya írta, a rendvédelmi szervezetekben dolgozó millenniumi vezetők és a Z generációs tisztek közötti intergenerációs kapcsolatok fontosságát tárgyalva. Harrington hangsúlyozza a jövőbeli vezetők felkészítését és a generációk közötti együttműködés fontosságát a szervek hosszú távú sikeréhez. Emellett kiemeli, hogy a közös célok és értékek mentén történő együttműködés elősegíti a pozitív munkahelyi kultúra kialakítását és a szakmai fejlődést (SZABÓ 2011: 38).

A Nicholas Collishaw által írt *Effective Leadership Styles to Ensure Organizational Success* (COLLISHAW 2023) című kutatás célja, hogy feltárja, miként támogathatják a különböző vezetői stílusok a rendvédelmi szervezetek sikerét. Hangsúlyozza, hogy a különböző generációk eltérő vezetői preferenciái és jellemzői befolyásolják a szervezeti hatékonyságot. A kutatás elemzi a vezetélméletek különböző megközelítéseit, és bemutatja, hogyan járulhatnak hozzá ezek a megközelítések a rendvédelmi szervezetek sikeréhez, ha megfelelően alkalmazzák őket.

A rendvédelmi szervezetekben a proaktív konfliktuskezelés további eszközei az elégedettségi és kultúrafelmérések, amelyek lehetővé teszik a problémás területek azonosítását és a megfelelő beavatkozások tervezését. A felmérések alapján kidolgozott intézkedések – például tréningprogramok, csapatépítő feladatok és mentoringrendszer – elősegítik a szervezet egészének harmonikus működését. A generációs különbségek kezelése nem csupán a konfliktusok elkerülését szolgálja, hanem hozzájárul a szervezet adaptivitásához, innovációs képességéhez és hosszú távú fenntarthatóságához (DENISON 1990 vö. NONAKA–TAKEUCHI 1995). A 21. századi rendvédelmi szervezetek csak akkor maradhatnak versenyképesek és hitelesek, ha képesek a generációs diverzitást erőforrásként értelmezni, és ennek megfelelően alakítják ki képzési rendszereiket, vezetői gyakorlatokat és szervezeti struktúráikat. A társadalmi változások – a szocializációs tér átalakulása, a család szerepének diverzifikációja és a globalizáció hatásai – további kihívásokat jelentenek a generációk számára, amelyek közvetlenül befolyásolják a rendvédelmi szervezetek működését és jövőjét (SENGE 1990). A szemléletváltás, a kulturális, vallási és gondolatritmikai sokszínűség elfogadása és pedagógiai kezelése alapvető a generációk közötti kohézió erősítésében. Az új tanulási technikák és az egész életen át tartó tanulás (*lifelong learning*, LLL) paradigmái lehetőséget biztosítanak a kooperatív módszerek és vezetési technikák alkalmazására, adaptív elsajátítására.

Felhasznált irodalom

- BARCY Magdolna (2012): *Segítő módszerek, fejlesztő-támogató eljárások*. Budapest: ELTE TáTK. Online: https://tatk.elte.hu/file/segito_modszerek_fejlesztzo.pdf
- BASS, Bernard M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. Online: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass>
- BASS, Bernard M. – RIGGIO, Ronald E. (2006): *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press. Online: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Belügyi Tudományos Tanács Generáció-specifikus oktatás-módszertani Munkacsoport [é. n.]: *Adekvát tanulási környezet, generáció-specifikus oktatásmódszertan kialakítása és bevezetése a rendvédelmi képzésben (2020–2023)*. Online: https://bm-tt.hu/wp-content/uploads/2023/12/Gen.spec_kutatasi_osszefoglalo_uj_weboldal_modositott-20231213.pdf
- BERNE, Eric (1984): *Emberi játszmák*. Budapest: Gondolat.
- BONO, J. E. – JUDGE, Timothy, A. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. Online: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- BORBÉLY Zsuzsanna (2021): Specifikus stresszorok a rendvédelmi szervezeti kultúrában. *Honvédségi Szemle*, 149(3), 92–107. Online: <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.8>
- CAMERON, Kim S. – QUINN, Robert E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass. Online: <https://archive.org/details/diagnosingchangi0000came>
- COLLISHAW, Nicholas (2023): *Effective Leadership Styles to Ensure Organizational Success*. Masters of Science in Leadership Granite State College. Online: https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1115&context=ms_leadership
- CSUTORÁS Gábor Ákos (2020): *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*. PhD-disszertáció. Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, 46–116. Online: <https://doi.org/10.17625/NKE.2021.015>
- De Angelis & Associates (2019): *Transformational Leadership: Change and Development of Law Enforcement Personnel*. 2019. július 15. Online: www.deangelisandassociates.com/post/transformational-leadership-change-and-development-of-law-enforcement-personnel
- DENISON, Daniel R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- DIETRICH, Karen (2018): Managing a Changing Workforce. *Articles*, 2018. október 15. Online: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/managing-a-changing-workforce?>
- EDWARDS, Gary Scott (2007): *Generational Competence and Retention: A Study of Different Generations in Law Enforcement and How These Differences Impact Retention in the Chesterfield County Police Department*. Master's in Human Resource Management, University of Richmond. Online: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2218&context=masters-theses>
- GORDON, Thomas (1989): *A konfliktusok pedagógiája*. Budapest: Akadémiai.
- HARRINGTON, Scott (2022): The Impact of Intergenerational Workplace Relationships. *Police Chief Magazine*. Online: www.policechiefmagazine.org/the-impact-of-intergenerational-workplace-relationships/
- HEIFETZ, Ronald A. – GRASHOW, Alexander – LINSKY, Martin (2009): *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.

- KÓBOR Krisztina (2021): Tapasztalati tanulási módszerek helye és szerepe a szociális képzésekben. *Párbeszéd: Szociális Munka*, 8(2). Online: <https://doi.org/10.29376/parbeszed.2021.8/2/7>
- KOLB, David (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- KRAM, Kathy E. (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. [H. n.]: Scott, Foresman.
- LÉGRÁDINÉ LAKNER Szilvia (2009): *A tanulás speciális formái – a felnőttképzési metodika megújítása: a tapasztalati tanulásra épülő tréningek VII. Nevelésügyi Kongresszus – Az oktatás közügy*. Budapest: MPT.
- LEWIN, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. Online: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- LUDÁNYI Dávid szerk. (2025): *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban. Jelentés a hazai közszolgálati generációmenedzsment egyes kérdéseit vizsgáló tudományos kutatásról*. Budapest: Ludovika. Online: https://doi.org/10.36250/01240_00
- MAJZIK Lászlóné (1997): Oktatás – rejtett kincs. Delors-jelentés a XXI. századi oktatásról. *Új Pedagógiai Szemle*, 47(11), 3–17. Online: <https://matarka.hu/klikk.php?cikkmutat=29342&mutat=http://epa.oszk.hu/00000/00035/00010/1997-11-ta-Majzik-Oktatas.html>
- MAYER József szerk. (2006): Törésvonalak a mai magyar társadalomban. Beszélgetés Gombár Csabával. *Új Pedagógiai Szemle*, 56(7–8), 195–203. Online: <https://matarka.hu/klikk.php?cikkmutat=322842&mutat=http://epa.oszk.hu/00000/00035/00105/2006-07-3l-Mayer-Toresvonalak.html>
- NONAKA, Ikujiro – TAKEUCHI, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. Online: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- ORTMEIER, P. J. (1996): *Community Policing Leadership: A Delphi Study to Identify Essential Competencies*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International (Bell & Howell Information and Learning) Dissertation Services.
- ORTMEIER, P. J. (2002): *Policing the Community: A Guide for Patrol Operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- SCHEIN, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Online: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- SENGE, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. [H. n.]: Doubleday/Currency.
- TÖZSÉR Erzsébet (2020): *Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében*. In BARÁTH Noémi Emőke – PATÓ Viktória Lilla (szerk.): *A haza szolgálatában: konferenciakötet 2019*. Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 165–173. Online: www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/A%20-haza%20szolga%CC%81lata%CC%81ban%20-%20online%20ko%CC%88tet.pdf#page=165
- TUNG, Eric (2024): How Police Leaders Can Leverage Generational Traits to Strengthen Team Communication. *Police1*, 2024. december 27. Online: www.police1.com/leadership/how-police-leaders-can-leverage-generational-traits-to-strengthen-team-communication
- YUKL, Gary (2013): *Leadership in Organizations* (Eighth ed.). Pearson. Online: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>