

A szervezeti kultúra jelentősége a generációs kihívás és a nemzetbiztonsági szolgálatok fejlesztése szempontjából

Drusza Tamás¹

Absztrakt:

A szerző, a generációs kihívás példáján keresztül mutatja be a szervezeti kultúra jelentőségét a nemzetbiztonsági szolgálatokat illetően. Rámutat, hogy a szervezeti kultúra akkor mondható megfelelőnek, ha elősegíti a szervezetek illeszkedését a környezetéhez. Ugyanakkor manapság a környezeti tényezők változásának sebessége nagy, míg a szervezeti kultúra változása – különösen biztonsági szervezeteknél – kifejezetten lassú folyamat. A problémafelvetésen túl a tanulmány felvázol egy lehetséges megoldást is a kialakult helyzetre.

Kulcsszavak: generációk, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés, nemzetbiztonság

Abstract:

Through the example of the generational issue, the author presents the significance of organizational culture for national security services. He points out that organizational culture can be said to be appropriate if it helps the organizations adapt to their environment. The environmental factors, however, are changing rapidly, while the change of organizational culture - especially in security organizations - is a very slow process. In addition to describing the problem, the study drafts a possible solution in the subject matter.

Keywords: generations, organizational culture, organizational development, national security

¹ drusza.tamas@uni-nke.hu, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Nemzetbiztonsági Intézet, tanársegéd, ORCID azonosító: 0000-0003-2274-6789

Bevezetés

Magyarország érdekeinek egyik fontos előmozdítója és védelmezője a nemzetbiztonsági terület, az itt folyó tevékenység széles körű hatást gyakorolhat a magyar társadalom sikerességére, fejlődésére. Ezért nem közömbös az, hogy az itt tevékenykedő szervezetek milyen képességekkel rendelkeznek, hogyan tudnak alkalmazkodni a változó környezeti feltételekhez. Radikálisan új helyzet például a társadalmi környezet, azaz az emberek viselkedésének átalakulása. Ez a körülmény a biztonsági szervezetek esetében is megteremti az igényt új megoldások iránt. Ehhez azonban új szemlélet és új ötletek szükségeltetnek, amelyek csak nagyon ritkán adódnak a régi tapasztalatokból.

A szervezetek a napi működésük során érzékelik az új helyzet jelentette konkrét problémákat. Ugyanakkor általában nem rendelkeznek megfelelő kapacitással arra, hogy képesek legyenek részletekbe menően feltárni a jelenségek lényegét, ami viszont elengedhetetlen a napi gyakorlatban jól alkalmazható megoldások kidolgozásához. Ez komoly tudományos munkát feltételez, számos tudományterület, illetve a nemzetbiztonsági rendszer gyakorlati működésének alapos ismeretét egyaránt igényli. Itt lépnek be a képbe azok a szellemi műhelyek,² amelyek egyik feladata éppen az ilyen gyakorlati megoldások kidolgozásához szükséges tudományos háttér megteremtése, illetve a gyakorlati megvalósítás támogatása.

Az alábbi írás célja, hogy egy nagyon is gyakorlati kihívás – a társadalmi generációváltás – példáján keresztül mutassa be a fejlesztés indokoltságát és lehetőségeit. Az új generációk megjelenésének gyakorlati vonatkozása vitathatatlan: még a nem humán területtel foglalkozó szakemberek között is népszerű a téma. A szervezetek előtt álló kihívásokkal kapcsolatos írások jelentős része érinti ezt a kérdést nem véletlenül. A nemzetbiztonsági tevékenység, az ehhez kapcsolódó szervezetek pedig egyre inkább a társadalmi érdeklődés homlokterébe kerülnek, feltehetően ez nem független a területet eddig körülengő titokzatosságtól. Bár ez a titokzatosság kevés információt enged láttatni, azért az bizonyos, hogy ezek a szervezetek is szembesülnek a generációs kihívással. Sőt, mint azt látni fogjuk, talán még jobban, mint egy átlagos szervezetet vagy munkahelyt. A gazdasági szféra szervezeteitől ugyanis kevésbé idegen a munkaerőpiaci verseny. A nemzetbiztonsági szervezetek számára a minőségi munkaerőért folytatott versengés ellenben egy teljesen új helyzet, amellyel kapcsolatosan nem rendelkeznek releváns múltbeli tapasztalatokkal. Az alábbiakban egy, e helyzetre adható lehetséges választ mutatok be.

² Ilyen szellemi műhely a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézete

A generációs attitűd változása

A társadalmi generációváltás folyamata egyidős az emberiséggel, ugyanakkor csak az utóbbi évtizedekben indultak meg az ezzel kapcsolatos intenzív kutatások. Jelenős mérföldkövet jelentettek William Strauss és Neil Howe kutatásai,³ a téma az ő munkájukkal vált „népszerűvé”. Biológiai értelmezésben az azonos korúakra használhatjuk a generáció kifejezést, illetve a szülők és gyerekeik közötti átlagos életkori különbséget is jelenheti. Manapság azonban gyakorlati jelentősége sokkal inkább a szociológiai értelemben vett generációnak van. Ez „*olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik.*”⁴ A kollektív személyiség következménye pedig a hasonló attitűd, azaz a világgal kapcsolatos érzelmek, tudások, és az ezekből fakadó cselekvések hasonlósága.⁵

A szociológiai értelemben vett generációváltás eddigi formájában egy viszonylag stabil, állandónak tűnő folyamat volt. Ennek során az idősebb személyek átadták tudásukat és tapasztalataikat a fiatalabbaknak, akik ezt kibővítették saját tapasztalataikkal. E folyamat során az újabb nemzedékek világról alkotott elképzelései lassan, de folyamatosan változtak, és mikor már kellően nagymértékben tértek el a korábbi korosztályok nézőpontjától, akkor újszerű gondolkodásmódok alakultak ki, amelyek újszerű cselekvésekhez vezettek és ekkor megtörtént egy új szociológiai generáció megjelenése. Az utóbbi évtizedekben azonban a forradalmi változások történtek ebben a folyamatban, annak

- sebessége (mértéke),
- kiterjedtsége,
- jellege tekintetében.

Az első különbség a generációváltás sebességének „hirtelen” megnövekedése. A korábbi történelmi korszakokban évszázadok, de legalábbis évtizedek kellettek ahhoz, hogy az egymást követő biológiai nemzedékek attitűdjében lényeges változás álljon be. Ennek főleg az volt az oka, hogy a világ változása lassú, az új tudás terjedésének sebessége igen alacsony volt. A XXI. század egyik nagy

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory (letöltve: 2015.05.14.)

⁴ STRAUSS – HOWE: Generations: The History of America's Future, idézi: Marc MCCRIDLE – Emily WOLFINGER: Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. (ford: Keszeg Anna), Korunk c. folyóirat XXI/11 (2010. november) http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf (letöltve: 2015.05.14)

⁵ A hasonlóság nem jelent egyformaságot. Jelent viszont jól azonosítható közös pontokat, mintázatokat, trendeket.

változása, hogy az egyén életében bekövetkező újszerű⁶ életesemények száma nő,⁷ illetve az új technológiák révén az ismeretek szinte azonnal megoszthatóvá váltak bárkivel. A gyorsuló világhoz gyorsuló alkalmazkodás szükséges, ami gyorsuló attitűdváltozásban, azaz gyorsuló generációváltásban fejeződik ki. A „Z” generáció kifizetési ideje a várakozások szerint körülbelül szűk 15 év, míg a XX. század korábbi generációi esetében ez még 20–30 év is lehetett, korábban pedig ennél is több. (Érdekes megjegyezni, hogy a nemzedékváltás, azaz a biológiai értelemben vett generációváltás még lassult is azzal, hogy egyre nő az az életkor, amelyben a nők gyermeket vállalnak). A sebességből (és a növekvő átlagos élet-tartamból) fakad, hogy egy adott társadalomban a korábbi 2-3 helyett 5-6 generáció (azaz kollektív attitűd) van jelen egyidejűleg, míg a munkaerőpiacon a jellemző 1-2 generáció helyett immár 3–4⁸ generáció van jelen.

A generációváltás másik fontos jellemzője a térbeli kiterjedtsége, az újabb generációk már globálisnak tekinthetők. Ahogy azt Strauss és Howe írták, az azonos generációk azonos történelmi téren osztoznak. Ezen írásuk időpontjában még jelenlegi formájában nem létezett a virtuális tér, ami jelentősen megnövelte az egyén számára tapasztalatot hordozó tér méretét. A ma emberének horizontját jelentősen kitágították a helyváltoztatási lehetőségek bővülése és a virtuális tér jelentette lehetőségek. Ebből fakad, hogy a földrajzi távolság már egyre kevésbé jelent szükségszerűen különböző attitűdöt, ennek formálásában bármely fontos esemény szerepet játszhat, lokációtól függetlenül.

Végül talán a legfontosabb újdonság a generációs attitűd változás módjában lefelé. A szocializáció folyamata korábban megszokott rend feje tetejére állt. Korábban a fiatalabb generációk tudásuk túlnyomó részét az idősebbektől szerezték, azt saját tapasztalataikkal kis részben kiegészítették. A felgyorsult fejlődés azonban azt eredményezte, hogy a digitális generációk már tudásuk jelentős részét nem az idősebbektől, hanem saját korosztályuktól szerzik meg.⁹ Tovább fokozva a gondolatot szocializáció folyamatának megfordulása mára azt is eredményezte, hogy fontos dolgokat az idősebb generációk tanulnak a fiatalabbaktól. A fordított szocializáció jelensége olyan eddig nem ismert helyzeteket teremtett, amelyben a társadalom hagyományos működési mechanizmusai egyszerűen már nem működőképesek. Mindez a fiatalabb generációkban kialakította azt az érzést, hogy ők már többet tudnak, és ezért „értékesebbek”, mint az idősebbek. Ez együtt járt a korábbi generációkhoz való viszonyulás változásával, az irántuk ta-

⁶ BESENYEI Lajos: A generációváltás forradalma

<http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/19> letöltve (2018.05.15.)

⁷ MERETEI Barbara: Generációs különbségek a munkahelyeken, in. Vezetéstudomány XLVIII. ÉVF. 2017. 10. szám, 10. o. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf letöltve (2018.05.15.)

⁸ MERETEI: uo. 10. o.

⁹ BESENYEI: uo.

núsított tisztelet csökkenésével. Másrészt az új világ egyes jelenségeinek nehezebb megértése az idősebb korosztályban előhívott egyfajta kisebbségi érzést. Ezek az érzések vezettek oda, hogy a jelenlegi multigenerációs társadalmunkban a generációs konfliktuspotenciál nagyobb, mint a korábbi időszakokban volt. Mindez szükségszerűen nagyobb ott, ahol több generáció folyamatos interakciója elkerülhetetlen. Tipikusan ebbe a körbe tartoznak például az államigazgatási szervezetek.

A generációváltás folyamatának megváltozása tehát elkezdte radikálisan átformálni a társadalmunkat, ami igényli a szervezetek alkalmazkodását, ha eredményesek szeretnének maradni. A szervezetek számára a következő évtized egyik legfontosabb kérdése talán az úgynevezett „Z” generáció, amely most kezd belépni a munkaerőpiacra. Velük kapcsolatban egyelőre még nincsenek gyakorlati tapasztalatok, de a kutatók már intenzíven vizsgálják az attitűdjüket.

A „Z” generáció

A „Z” generációt legfőbb jellemzője, hogy nagyrészt már nagyon fiatalon találkoztak a digitális technológiákkal, amely révén ők a világ első globális nemzedéke. Számukra az információ gyors megszerzése, megosztása a természetes állapot, a világ bármely pontján is éljenek, azonos eseményeket tudnak meghatározónak tekinteni. Mindezekből fakadóan közös attitűdjük is különbözik a korábbi generációktól. A kutatások alapján az alábbi közös jellemzőkkel írhatóak le a generáció tagjai.¹⁰¹¹

- Sokkal fontosabb számukra a hitelesség, ez a tekintély első számú forrása. A pozícióból fakadó tekintélyt kevésre értékelik.
- Kevésbé szabálykövetők, mindent kritizálnak, megkérdőjeleznek, újraértékelnek.
- Fontos számukra az élmény, a megélés, „csak azt hiszik el, amit látnak”.
- Gyorsabb az életritmusuk, elutasítják azt, ami ezt megpróbálja feleslegesen lassítani.
- Bátrak és kezdeményezők, bíznak önmagukban.
- Természetesnek veszik a változást, nem félnek tőle, sőt igénylik a változatosságot.
- Kevésbé lojálisak, mint a korábbi generációk.

¹⁰ PÁL Eszter - TÖRŐCSIK Mária: Irodalmi áttekintés a „Z” generációról http://ktt.pte.hu/sites/ktt.pte.hu/files/mellekletek/2016/01/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf (2018.05.16)

¹¹ TÖRŐCSIK Mária – SZŰCS Krisztián – KEHL Dániel: Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai 7. o. alapján http://dportal.ktt.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2017/03/2014_k2_1.pdf

- Inkább okosak, mint bölcsek, azaz a tudást fontosabbnak tartják a tapasztalatnál.
- Gyakorlatiasak, pragmatikusak, azt becsülik meg, aminek gyakorlati haszna van.

A fenti felsorolás persze közel sem jelenti azt, hogy az adott generáció minden tagját, minden fenti jellemző ugyanolyan mértékben jellemzi, azt mondhatjuk, hogy az átlagos mérték szignifikánsan különbözik a korábbi generációkétól. Ahhoz, hogy megvizsgálhassuk az új generációk és a régi szervezetek illeszkedését, meg kell találnunk azokat a faktorokat, amelyek összemérhetőek, összehasonlíthatóak egymással. A kollektív tudat vagy kollektív attitűd fogalma azonban nem csak a társadalmi generációk esetében értelmezhető, hanem a szervezetek esetében is. A fogalom maga jelentős átfedést mutat a szervezeti kultúra fogalmával, így figyelembe véve a témánkat, a következő lépés nemzetbiztonsági szervezetek kultúrájának vizsgálata.

A nemzetbiztonsági szervezeti kultúra

A szervezeti kultúrát számos szerző számtalan módon definiálta már. Véleményem szerint a szervezeti kultúra olyan kulturális elemek összessége (múlt, értékek, normák, hiedelmek, szertartások, nyelv), amelyek egy adott szervezetet jellemeznek, és amelyek alapján a szervezet tagjainak viselkedése azonos helyzetekben nagy valószínűséggel hasonlóvá válik.

Gyakorlati szempontból a szervezeti kultúra a szervezetek talán legfontosabb jellemzője, mert valamilyen mértékig a szervezet minden munkatársának minden döntését befolyásolja. Mégis, gyakorlati alkalmazása – elsősorban összetettsége és elvontsága miatt – nem könnyű. Összetettség alatt azt értem, hogy a szervezeti kultúra sokféle összetevőjét és ezek egymásra hatásának folyamatát nehéz a maga teljességében feltérképezni és bemutatni. Így az ezzel foglalkozók hajlamosak egyes részeket kiragadni és azokból általános, de téves következtetéseket levonni. Rendvédelmi szervezetnél például gyakran emlegetik a külsőségeket (pl. egyenruha, tisztelgés, stb.), mint a szervezeti kultúra meghatározó elemeit, jóllehet ezek a szervezeti működés szempontjából nem a legnagyobb hatású, inkább csak leginkább látványos elemek. Az elvontsága azért jelent problémát, mert bár a szervezetek tagjainak minden cselekedetét befolyásolják, valójában ennek jellege, mértéke nehezen tudatosul az egyéneken, mert használtuk inkább ösztönös, mint tudatos. Kicsit olyan ez, mint a bennünket körülvevő levegő: közvetlenül nem érzékeljük, mégis komoly és közvetlen hatással van mindennapi életünkre.

A szervezeti kultúrát ezeknél fogva a szervezetek (vezetői) hajlamosak egyfajta elméleti problémaként kezelni, amelynek nincsenek vagy minimálisak a gyakorlati vonatkozásai, amelyekkel nem is kell igazán foglalkozni. Pedig a szervezeti kultúra elemei valójában minden szervezet működésének leginkább meg-

határozó tényezői. Minden cselekedet mögött megtaláljuk azokat a kulturális elemeket, amelyek az adott cselekedetet kiváltották, meghatározták, befolyásolták. Mindezekből következik, hogy a szervezeti kultúra vizsgálatának van egy nagyon is gyakorlati vonatkozása: aki ismeri az elemeit, az képes valóban hatni a szervezetek mindennapos működésére. A szervezeti kultúra figyelembe vétele nélkül egy szervezetet irányítani, még inkább megváltoztatni olyan, mint bekötött szemmel autót vezetni: pusztán szerencse kérdése mi lesz a végeredménye.

Szervezeti kultúra elemei

A szervezeti kultúra leírására számos modell született, ezen modellek sok tényezőt vizsgálnak. Ezek közül a szakirodalomban az alábbiakat tartják a leginkább fontos faktoroknak, dimenzióknak:¹²

„1. Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: azt mutatja meg, hogy a szervezet egészével, vagy szakmánkkal, szűkebb szakterületünkkel azonosulunk.

2. Egyén vagy csoportközpontúság (individualizmus-kollektívizmus): azt mutatja, mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnék és a munka is csoportokba szervezett.

3. Humán orientáció (feladat-kapcsolat): azt mutatja, milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.

4. Belső függés – függetlenség: azt mutatja, mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.

5. Erős vagy gyenge kontroll: azt mutatja, mennyire kontrollálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.

6. Kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése): azt mutatja, mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.

7. Teljesítményorientáció: azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl. szenioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).

¹² BAKACSI, 2010, 188–189. o.

8. Konfliktustűrés – konfliktuskerülés: azt mutatja, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.

9. Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció: azt mutatja, mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordít figyelmet.

10. Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság: azt mutatja, mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak.

11. Rövid vs. hosszú távú időorientáció: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.”

Jól látható, hogy mindegyik tényező különböző preferenciákat, választásokat jelent döntési helyzetekben. (Pl. ha egy szervezetben fontos teljesítménykritérium a munkaidő betartása, viszont kevésbé az eredményesség, akkor a személyek a munkaidő betartására fognak koncentrálni és nem az eredményesség javítására). A fenti faktorok skálán ábrázolható (pl. 0-9-ig) értékei megmutatják, hogy egy szervezet munkatársai (beleértve ebbe a vezetőket és a beosztottakat egyaránt) napi cselekvéseik során milyen elvek mentén döntenek, mi a fontos számukra. Ezek alapján nevezi Hofstede a szervezeti kultúrát a szervezeti gondolkodás és cselekvés programozottságának.¹³ Működése ugyanis hasonlít egy szoftveréhez. Azonos inputok (információk, körülmények, döntési helyzetek) esetében bizonyos szempontok szerint azonos eredményre, cselekvésekre, reakciókra lehet számítani. Ezért fontos a kultúra megismerése és alakítása, hogy szervezeti szinten képesek legyünk felülírni ezt a programozottságot, azaz átírassuk a szervezetet vezérlő képzeletbeli szoftvert.

A szervezeti kultúra funkciója, hatékonysága

Amennyiben meg szeretnénk ítélni a szervezeti kultúra megfelelőségét, akkor annak alapvető funkciójából kell kiindulnunk. A szervezeti kultúra fő funkciója, hogy a szervezeti működés programozásával segítse a szervezet igazodását egy adott környezethez, segítse a túlélését, támogassa az eredményes működését. Egy adott szervezeti kultúra akkor megfelelő, azaz kellően hatékony adott körzetben, ha biztosítja a szervezet optimális működését. Ha hiányzik az illeszkedés, akkor a szervezet szinte bizonyosan komoly hatékonyságvesztéssel lesz kénytelen elszemnedni, akár még a léte is veszélybe kerül. Ez a hatékonyságvesztés

¹³ BAKACSI, 2010. 185 o.

jelentheti az eredményesség csökkenését, vagy pedig a működési költségek növekedését, legtöbbször mindkettőt. Ilyen helyzetekben a szervezet figyelmét és erőforrásait az köti le, hogy azokat a problémákat kezelje, amelyek abból fakadnak, hogy a rendszer nem illeszkedik jól a környezetéhez, azaz a szervezeti kultúra nem megfelelő, az adott környezetben nem hatékony. Ilyen gyakorlati probléma lehet például a szervezetbe belépők nagy fluktuációja. Ha ez valamilyen okból fennáll, akkor a szervezet figyelmét az köti le, hogy folytonosan pótolja a kiesőket, miközben a szervezet eredményessége csökkeni fog a munkaerőhiány miatt.

Fontos tehát hangsúlyoznunk, hogy egy adott szervezeti kultúra, nem önmagában jó vagy rossz, vizsgálata nem erkölcsi értékítéletet jelent. Pusztán annak vizsgálatát, elemzését, hogy adott környezetben a működés adott módja hatékony-e. Így nincs más dolgunk, mint annak vizsgálata, hogy a szervezeti kultúra tényezői, azaz a szervezeti kultúra jellegzetességei vajon támogatják ezt az adott környezeti faktorok közötti működést. Ha nem, akkor – mivel a környezeti jellemzők a szervezet által legtöbbször nem befolyásolhatóak – a szervezeti kultúra változtatása, fejlesztése révén lehetséges a szervezeti hatékonyság javítása.

Felmerülhet a kérdés, hogy a kultúra változása nem következhet-e be ilyen helyzetben „magától”. A kultúra fontos jellegzetessége, hogy nagyon lassan változik, sőt bizonyos helyzetekben önmagát védő mechanizmusokat működtet. A környezeti változások sebessége manapság sokkal nagyobb, mint a kultúra magától történő alakulásának, változásának sebessége.

A nemzetbiztonsági szervezetek kultúrája

Ahhoz, hogy részletesebben megvizsgálható legyen ez a jelenség, először is pontosítani kell a vizsgálat tárgyát. Joggal merülhet fel a kérdés az olvasóban, hogy beszélhetünk-e egyáltalán nemzetbiztonsági szervezeti kultúráról, mivel ez a rendszer nem egyetlen, hanem több önálló szervezetet ölel fel.¹⁴ Szervezeti kultúrája pedig nem több, hanem egy adott szervezetnek van. Véleményem szerint azonban – bár a kifejezés valóban nem teljesen pontos – a különböző nemzetbiztonsági szervezetek kulturális vonásaiban számos jól kitapintható hasonlóság található. Ennek oka a közös gyökerek, a hasonló (és közösen végzett) tevékenység, és a hasonló fejlődési pálya. Ezeket a közös vonásokat nevezzük a továbbiakban nemzetbiztonsági (szervezeti) kultúrának.

A nemzetbiztonsági rendszer szervezeteinek kultúrája eddig kevésbé kutatott és dokumentált. Ismereteim szerint a szférára vagy akár szervezeteire vonatkozóan nem készült átfogó szervezeti kultúra felmérés, azonban addig sem va-

¹⁴ Információs Hivatal, Alkotmányvédelmi Hivatal, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, Terrorelhárítási információs és Bűnügyi Elemző Központ, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.

gyunk teljesen támpontok nélkül. Közvetett jelekből képesek vagyunk következtetni arra, hogy ezen szervezetek kultúrája milyen jellemzőkkel bírhat, összevethetjük ezt saját tapasztalatainkkal. A szervezeti kultúra forrásaiként általában három tényező szoktak említeni:¹⁵

- A szervezetek története.
- A külső hatások, ami közé a környezeti, társadalmi hatásokat szokás sorolni.
- A tevékenység jellege.

A szervezetek története első sorban azon szervezetek esetében fontos, amelyek hosszú múltra tekinthetnek vissza. E hosszú múltból adódhatnak olyan helyzetek, személyek, történések, amelyek hosszú távú értékválasztások alapjait teremtik meg. Történetileg a mai nemzetbiztonsági szervezetrendszer kulturális elemei leginkább talán az alábbi forrásokból táplálkoznak:

1. A honvédség (katonaság),
2. az állambiztonsági rendszer és
3. a rendszerváltást követően működődő nemzetbiztonsági rendszer.

A katonaság (első sorban a 20. század elejére jellemző tömeghadsereg), mint a szervezeti kultúra forrása azért lényeges, mert a magyar nemzetbiztonsági szervezetek első huzamosabb ideig működő szervezeti formái ennek keretében alakultak ki. Gondolkodásmódjukat, viselkedésüket alapjaiban meghatározták a katonai működés jellegzetességei. Ezek közül érdemes kiemelni

- az erős hierarchiát,
- a parancs végrehajtásának elsődlegességét,
- a tagolt struktúrát,
- a sokszor végletes formalizáltságot.¹⁶

Ennél is jelentősebb hatást gyakorolt a mai nemzetbiztonsági kultúrára az állambiztonsági időszak. Az akkori rendszer – szovjet mintára – szintén erősen magán hordozta a katonai jegyeket. Azonban a legfontosabb jellegzetessége, hogy ebben az időszakban a szervezetek elsődleges funkciója a diktatúra védelme volt a társadalommal szemben, amely alapjaiban meghatározta a szervezeti működés jellegzetességeit. Fő feladata a társadalom megfigyelése, megfélemlítése, elnyomása, amely tevékenységhez rendkívül erős felhatalmazást és komoly erőforrásokat kapott. Harmadsorban a gondolkodásmódra komoly hatást gyakorolt.

¹⁵ BAKACSI, 2010. 189. o.

¹⁶ GYIMESI Gyula – NAGY Kálmán: A szervezeti kultúra értelmezési nehézségei a katonai szervezetekben in: Nemzet és Biztonság, 2010. május

rolhatott a szovjet biztonsági szervek kiszolgálásának elsődlegessége, egyfajta erős függő szerepbe kényszerítve a magyar állambiztonság szerveket. Végül fontos megjegyezni továbbá, hogy az állambiztonsági szervezetrendszer sok évtizedig egy szinte állandó, mai szemmel lassan változó környezetben működött. Csak a BM III. Főcsoportfőnökség közel három évtizedig állt fenn, amely időszak – összehasonlítva a maival – rendkívül stabil és viszonylag kiszámítható volt. Sokkal kevésbé igényelte a változó viszonyokhoz való igazodást, így az állandóság komoly értékévé vált. Az állambiztonsági kultúra témánk szempontjából azért fontos, mert a szervezeti jogutódlás és az állomány átvétele miatt nagy valószínűséggel a kultúra is jelentős mértékben átörökítődött a nemzetbiztonsági szervezetekbe.

A társadalmi eseményeket vizsgálva meghatározó volt – sőt véleményem szerint, hatásait tekintve mai napig az – a rendszerváltás. Ekkor a korábbi jogszabályi, szervezeti keretek megváltoztak ugyan, a rendszer mögöttes szervező elveit tekintve alig változott,¹⁷ miközben környezete radikális átalakuláson ment keresztül. Figyelemre méltó, hogy az új rendszer gyakorlatilag – a nyugdíjazásokat leszámítva – a jogelőd szervezet teljes személyi állományt átvette,¹⁸ sőt a Dunagate botrány miatti „sietős” átalakítás következményeként a struktúrája is erősen emlékeztetett az állambiztonsági időszakra.¹⁹ Ugyanakkor a rendszeren belül nem voltak tapasztalatok a nemzetbiztonság, mint fogalom gyakorlati tartalmára vonatkozóan,²⁰ illetve arra, hogy a titkosszolgálati rendszert demokráciában pontosan hogyan, milyen funkcióval kellene működtetni. Komoly sokként érthette a rendszert, hogy az állambiztonsági időszakban megfigyelés alatt tartott célszemélyek „egyik napról a másikra” válhattak a nemzetbiztonsági rendszert felügyelő személyekké. Ennek az időszaknak a meghatározó élménye így a bizonytalanság lehetett. Ez, az azóta eltelt három évtizedben nyilvánvalóan enyhült ugyan, de a hiányzó társadalmi konszenzus, és az egymást váltogató, sokszor ellentmondásos politikai koncepciók²¹ között továbbra is a rendszer lényeges része maradt. Jól mutatja ezt példának okáért, a heterogén, gyakran változó

¹⁷ Ezt jól mutatja a Dunagate botrány. A szervezet – „pusztán” a jogellenesség okán, egyszerűen képtelen volt befejezni azt a tevékenységet, amelyet már évtizedek óta folytatott, önjáró módon mentek tovább a megszokott folyamatok.

¹⁸ UNGVÁRY Krisztián: A magyar katonai elhárító szolgálatok vezetői, Életek - sorsok – csoportok. in: Drusza Tamás (szerk.): A Magyar elhárítás fejlődése (Tanulmányok a magyar polgári és katonai nemzetbiztonsági elhárítás múltjáról, jelenéről jövőjéről). Kézirat, (várható megjelenés 2018) 26. o.

¹⁹ KOVÁCS Zoltán András – DOBÁK Imre: Korszakváltások a magyar nemzetbiztonsági intézményrendszerben. in: SABJANICS- FINSZTER (szerk.): Biztonsági Kihívások a 21. században, Dialóg Campus, Budapest, 2017

²⁰ Uo. 179. o.

²¹ Uo. 193–207. o.

irányítási és intézményi struktúra, illetve a mai napig késő nemzetbiztonsági ágazati stratégia. Szintén a bizonytalanság egyik jele a gyakori vezetőváltás.²² Ez a fajta bizonytalanság a szervezeteket általában arra ösztönzi, hogy magukba forduljanak, és visszanyúljanak a korábbi már berögzült értékekhez, ezzel növelve a belső stabilitást, másrészt, hogy kockázatminimalizáló cselekvési stratégiákat alkalmazzanak.

Az előbbi révén a régi értékeknek megfelelő, már megszokott cselekvések válnak még inkább elvárttá és jutalmazottá. A kockázatminimalizálás a gyakorlatban pedig úgy valósul meg, hogy az ilyen időszakokban a szervezetek kerülni igyekeznek minden olyan cselekvést, ami számukra kockázatot hordoz, legfőképp a változást, az újdonságokat. Ezt azt jelenti, hogy „biztosra mennek”, jóllehet a nemzetbiztonsági felderítő tevékenység jelentős részét jelenti a kifejezetten jövőorientált, újszerű helyzetek kezelésé, ami nehezen végezhető ésszerű mértékű kockázatvállalás nélkül.

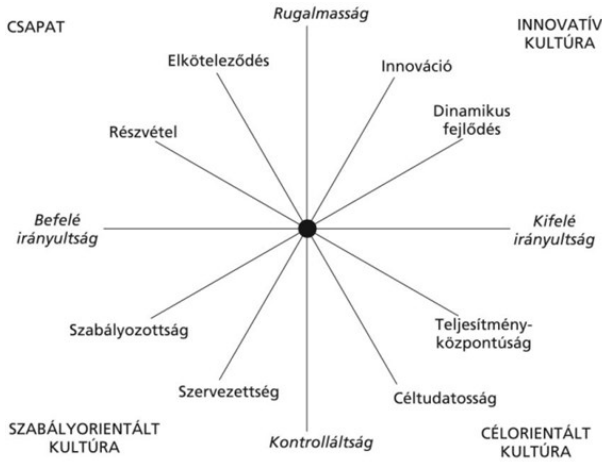
A nemzetbiztonsági kultúra jellemzőinek harmadik forrása maga a tevékenység, annak jellegzetességei. E tevékenység legfőbb jellemzője a titkosság, aminek az a funkciója, hogy előnyhöz juttassa a szervezeteket az ellenérdekelt felekkel szemben. Mivel a társadalom korábban ellenérdekelt félnek számított, ezért a rendszer mindent titkolt önmagával kapcsolatosan. A rendszerváltás után azonban a titkosság egy része teljesen okafogyottá vált, mivel a társadalmat és annak érdekeit nem lehet megvédeni annak tevékeny közreműködése nélkül. Azonban a titkosság egyben nagyon kényelmes helyzetet teremt egy szervezet számára, mert ezáltal, a külső kontroll nehezebben valósul meg. A titkos működés szintén hajlamosít a befelé fordulásra, a környezet „kizárására”, jóllehet ettől a környezeti hatások nem szűnnek meg. A tevékenység másik fontos jellemzője a szabályozottság. A tevékenység jogkorlátozó jellege miatt erősen szabályozott, de ez egyben azt is jelenti, hogy a szervezetek belső működésüket is hajlamosakká válnak túlszabályozni, ami kedvez a változó környezetben értelmetlenné váló szabályozások, továbbélésének, mivel túl nagy erőfeszítés azokat érdemben megváltoztatni.

Ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik a Quinn-féle kultúramodell,²³ amely a kifelé/befelé fordulás mértéke, illetve rugalmasság/kontroll mértéke alapján különböztet meg négyféle kultúrátípust az alábbiak szerint.

²² A magyar polgári elhárításnak a 1990 óta 10 vezetője volt, míg a németországi megfelelőjének (BfV) ugyanezen időszak alatt mindössze 5.

²³ BAKACSI, 2010, 204.o

A szervezeti kultúra jelentősége a generációs kihívás és a nemzetbiztonsági szolgálatok fejlesztése szempontjából



Forrás: N. KOLLÁR Katalin – SZABÓ Éva: Pszichológia Pedagógusoknak, 2004.

A fenti gondolatmenet alapján a nemzetbiztonsági szervezetek iskolapéldái a szabályorientált kultúrának, amely az egyik legrégebbi szervezeti elképzelésen alapszik, a bürokratikus modellen. „Egy ilyen iskola tagjainak biztonság- és állandóságigényét tudja leginkább kielégíteni. Az alkalmazottaknak jól definiált szerepeik, feladataik vannak, legfőbb elvárás feléjük, hogy kövessék a szabályokat, fontos a formális pozíciók tisztelete. Jól strukturált feladatok esetén funkcionál jól az ilyen intézmény, olyankor, amikor nem kell gyorsan reagálni. A befelé irányultság és a kontrollálás, ellenőrzés magas foka jellemzi, amely rendet, stabilitást, egyensúlyt eredményez. Ehhez a szervezeti kultúrához két fontos kritérium tartozik: a szabályozottság és a szervezettség. A hierarchiában a stabilitás, a folyamatosság megteremtésének eszköze a szabályozás, a dokumentálás és az információáramlás megszervezése.”²⁴

Egy másik vizsgálati dimenzió szerint a nemzetbiztonsági kultúra az erős kultúrák közé tartozik. Ezt azt jelenti, hogy a kulturális elemek magatartásbefolyásoló képessége nagy,²⁵ és ebből persze következik, hogy rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek saját maga megváltoztatása ellen hatnak. Így azokban a helyzetekben, amelyek rugalmas alkalmazkodást kívánnak, az erős kultúrák általában roppant nehéz helyzetbe kerülnek. Mivel a XXI. század a gyors változások időszaka, ez várhatóan nagy kihívást jelent majd e szervezeteknek.

²⁴ Uo. 205.o.

²⁵ Uo. 207.o.

A nemzetbiztonsági szervezeteket lassan 30 évvel ezelőtti megalakulása óta a jogszabályi környezet elég stabilnak mutatkozott. Elsősorban a technológiai fejlődés hatására a felszíni struktúrák, folyamatok és eszközök fejlődhettek, a gondolkodásmód azonban ezekkel nem tartotta a lépést. A mögöttes, „láthatatlan” vezérlőelvek jelentős része továbbra is változatlan. Zalai Noémi a témával kapcsolatos írásában a konzervatív²⁶ kifejezést használta arra utalva, hogy a szervezetek kultúrája csak rendkívül lassan képes a változásra.

Ezzel összefüggésben szakmai körökben elterjedt vélemény, hogy nem szervezetek és kultúrájuk konzervatívak, hanem a törvényi szabályozottság eleve determinál mindent cselekvést. Ezzel kapcsolatosan két dolgot fontos rögzíteni. Először is azt, hogy a különböző szintű jogszabályok magukon viselik a kulturális jegyeket. Másodsorban a jogszabályok a legtöbb kérdésben igen tág teret engednek az egyes szervezeteknek, ezért rajtuk áll, hogy a kereteket, hogyan töltik meg tartalommal (jó példa erre az ún. TÉR /Teljesítmény értékelési rendszer/ alkalmazása²⁷). Ezekből következően, nem lehet egyirányú ok-okozati viszonyt felállítani közöttük, a jogszabályok és a szervezeti kultúra oda-vissza hatnak egymásra, ha az egyik jelentősen változik, akkor előbb-utóbb hatást gyakorol a másikra is.

Az új generációk beilleszthetősége a nemzetbiztonsági szervezetekbe

A fenti két fejezetben bemutatam két olyan jelenséget, amelyek összevethetőek egymással, ezért összehasonlító vizsgálatok alapját képezhetik: A „Z” generációs attitűdöt és a nemzetbiztonsági szervezeti kultúrát. Láthattuk, hogy-e két fogalom rendelkezik azokkal a dimenziókkal, amelyek révén összehasonlíthatjuk őket, és előrejelzéseket tehetünk arra vonatkozóan, hogy az újabb generációk várhatóan mennyire fognak illeszkedni a rendszerbe.

A következőkben áttekintem a nemzetbiztonsági kultúra dimenzióit, megvizsgálva, hogy azok egy általam lényegesnek gondolt vonásai jelenlegi állapotában mennyire illeszkednek a jövő nemzedékeinek gondolkodásmódjához, érzés- és értékvilágához, illetve hogy milyen módszerekkel lehet ezeken javítani.

²⁶ ZALAI-GÖBÖLÖS Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. in: Belügyi Szemle 2018/2. 46. o.

²⁷ A Belügyminisztérium által, az államigazgatási szervek teljesítményének értékelésére üzemeltetett TÉR rendszer lehetővé tenné az objektív kritériumok megjelenítését is, ez azonban csak akkor lehetséges, ha a szervezetek kidolgozzák hozzá saját objektív mérő rendszerüket, mivel az egyes szervezetek munkatevékenysége és eredményességi kritériumai eltérnek egymástól. Az egyszerűség miatt azonban legtöbbször a szubjektív kritériumok használata jellemző, így a TÉR-ben rejlő teljesítménypotenciál egyelőre még kihasználatlan.

1. Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás: A jövő generációi sokkal inkább ahhoz kötődnek, amit szeretnek csinálni, a szervezetben betöltött szerepükről egyenlő félként szeretnek dönteni. A nemzetbiztonsági szolgálatokra inkább az jellemző, hogy a munkatársaktól sokkal inkább a szervezettel, mint a szakterülettel való azonosulást várják el, a szervezet pedig első sorban saját érdeke szerint egyoldalúan dönt a munkakörbe helyezésről. A változás irányába hathat például a tervezett munkakör-rotáció, illetve előre belátható karrierutak kialakítása.

2. Egyén vagy csoportközpontúság (individualizmus-kollektívizmus): Az újabb generációknak egyre fontosabb az önmegvalósítás, a fejlődés lehetősége, másrészt viszont szeretnek csapatban dolgozni. A nemzetbiztonsági szervezetek számára, részben a tevékenység jellegéből fakadóan a szervezet érdeke az elsődleges, és kevésbé elterjedt a team munka fogalma. Megoldást jelenthet a csoportmunka intézményesítése.

3. Humán orientáció (feladat – kapcsolat): A nemzetbiztonsági rendszer – a védelmi rendszerekhez hasonlóan – elvárja a személyes áldozathozatalt, sokszor homályos, bizonytalan, vagy nem érthetően kommunikált célok érdekében. A jövő generációitól az áldozathozatal akkor várható el, ha annak céljai előttük világosak és összhangban állnak saját értékrendjükkel. A stratégiai szemlélet és a modern humán menedzsment módszerek alkalmazása jelentheti a megoldást.

4. Belső függés – függetlenség: A nemzetbiztonsági szervezetekben alapvetően az utasítás megelőzi a cselekvést, míg az újabb generációknak fontos az öntevékenység, a proaktivitás. A stratégiai menedzsment és a proaktivitás jutalmazása jelenheti a megoldást.

5. Erős vagy gyenge kontroll: A nemzetbiztonsági szervezetrendszer fontos értéknek tekint a formalizáltságra, a szabályok tökéletes betartására, a viszonyok összetettebbé válására hajlamosak a szabályok burjánzásával reagálni. Az újabb generációk számára ezzel szemben a szabályok egyre komolyabb visszatartó erőt képviselnek. Minél erősebb és minél kevésbé gyakorlatias a szabályozási környezet, annál kevésbé lesznek elkötelezettek és motiváltak. A megoldást a belső szabályozók szemléletének átalakítása jelentené. Ennek során a múlt elavult szokásait teljesen új eljárásokkal kell felváltani, az öncélú szervezeti kontroll helyett működési hatékonyságra kell a hangsúlyt fektetni.

6. Kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése): A nemzetbiztonsági szervezetek kifejezetten kockázatkerülők, ezt a viselkedést várják el és preferálják, komoly értéknek tekintenek a hibáktól való mentességre. Ezzel szemben a jövő generációiban a kockázatvállalási hajlandóság jóval nagyobb a megelőző nemzedékekhez képest. A megoldás fontos szerepe az ésszerű

kockázatvállalás bátorítása, a hibák megfelelő kezelésének intézményesítése (pl. személyes fejlesztési tervek). Ennek fontos eleme a szigorú kompetencia alapú kiválasztás, mert csak kompetens személy képes megítélni a kockázat mértékét.

7. Teljesítményorientáció: A nemzetbiztonsági szervezetek az eredményességen túl értékékként tekintenek sok olyan tényezőre, ami az újabb generációk számára kevésbé az. Ilyen például a szervezetben eltöltött idő vagy a már említett „hibamentes” működés. Mindezek mellett a nemzetbiztonsági szervezetekben a szubjektív teljesítménymérés a kizárólagos és a megszokott, míg az újabb generációk számára fontosabb az objektív mérhetőség, hogy megmutathassák saját képességeiket. A megoldást egy objektív, mérőszámokra épülő teljesítménymenedzsment rendszer bevezetése jelentené.

8. Konfliktustűrés – konfliktuskerülés: Az újabb generációk nem tartják ördögtől valónak a konfliktust, bátrabban kiállnak érdekeikért, vélt vagy valós igazukért. Ezzel szemben a nemzetbiztonsági szervezetrendszer igyekszik kerülni a konfliktust, nem rendelkezik intézményes eszközökkel a különböző vélemények konstruktív ütköztetésére. A hatalmi szóval történő konfliktuskezelés viszont a pozitív, konstruktív konfliktusok lehetőségét is elfojtja. Fontos annak deklarálása, hogy eltérő véleménye kinyilvánítása miatt senkit nem érhet hátrány, illetve más konfliktuskezelő eszközök intézményesítése is célszerű lenne.

9. Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció: Az újabb generációk számára a legfontosabb az eredmény, nem az oda vezető út. Ezzel szemben a nemzetbiztonsági szervezetekben olyan cselekvési formák elvégzésének is komoly jelentősége van, amelyek a gyakorlatban inkább akadályozzák, mint segítik az eredményességet („így szoktuk”). A stratégiai gondolkodás és szervezeti eredményesség középpontba helyezése lehet a megoldás kulcsa.

10. Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság: Az újabb generációknak lételemük a nyitottság, míg a nemzetbiztonsági tevékenység rejtett jellegeből adódik a rendszer zártsága, befelé orientálódása. A szervezetekben célszerű lenne intézményesíteni a társadalmi kommunikációt, a megújulást, illetve ösztönözni kell a modern ismeretek megszerzését és alkalmazását.

11. Rövid vs. hosszú távú időorientáció: Az időorientáció szerepe első sorban, nem az illeszkedés hiánya miatt fontos. Az újabb generációk számára a hosszú táv önmagában nem jelent értéket. Azonban a nemzetbiztonsági szervezetrendszer számára fontos, hogy fel tudjon készülni az előre látható kihívásokra. A stratégiai menedzsment alkalmazása jelentheti a megoldást a problémára.

A tanulmány keretei között természetesen nincs lehetőség részletesen kifejteni az egyes kultúra dimenziók tartalmi elemeit, inkább csak néhány általános

jellegű, de mégis alapvető ellentmondásokra kívántam rámutatni. Mivel ezek a jövőben, alapjaiban befolyásolhatják a nemzetbiztonsági szervezetek és az újabb generációk viszonyát, érdemes lenne alapos vizsgálat tárgyává tenni ezeket. A részletes elemzéshez szükség lenne egy alapos adatgyűjtésre, a jövő generációit, illetve a nemzetbiztonsági szervezeti kultúráról illetően egyaránt. Bízható, hogy a nemzetbiztonsághoz sok tekintetben hasonló rendvédelmi területen a közelmúltban már történtek hasonló, nagy mintaszámú szervezeti kultúra kutatások, amelyek eredménye sok tekintetben egybecsengenek a fent leírtakkal.²⁸

A kultúra fejlesztésének gyakorlati lehetősége

A fenti áttekintés után első ránézésre akár úgy is tűnhet, hogy lehetetlen vállalkozás az új generációk attitűdjét és a nemzetbiztonsági szervezetrendszer kultúráját összesímitani. Nem véletlen talán, hogy az ezzel kapcsolatos szakmai diskurzusok, általában egyfajta, zérőösszegű játszmának gondolják a helyzetet. Azaz vagy a nemzetbiztonsági szervezetek „győznek” vagy az újabb generációk, a felek csak egymás kárára tudnak érvényesülni. Ez azonban egyáltalán nincs így, az érdekek, értékek összehangolhatóak, ha eddig nem alkalmazott módon közelítjük meg a kérdést. Olyan megoldásokat kell alkalmazni, amelyek mindkét fél számára elfogadhatóvá teszik a kialakuló új rendszert.²⁹ Nem sérülnek a titkos tevékenység eredményességéhez szükséges feltételek, mégis az új generációk is megtalálják a számításukat, sőt büszkének lehetnek arra, ha itt dolgozhatnak, ami nagyon komoly hajtóerő lehet.³⁰

Mivel az újabb generációk jellemzői a szervezetek szempontjából megváltoztathatatlan adottságnak tekinthetőek az egyetlen járható út a szervezeti változások átgondolt megvalósítása. A nemzetbiztonsági rendszer az államigazgatáson, de még a biztonsági szerveken belül is ideális kísérleti terep lehet ehhez, viszonylag kis mérete és homogenitása miatt. Első lépésként elengedhetetlen annak tudatosítása a nemzetbiztonsági szervezetrendszer szereplőiben, hogy az újszerű megoldások nem jelentik a rendszer lényegének feladását, pusztán ugyanazt a feladatot eddig nem ismert módokon célszerű megközelíteni. Megítélésem szerint így tehát a fő feladat a szemléletmód formálása, azaz *a nemzetbiztonsági szervezeti kultúra fejlesztése*.

A kérdés azonban, hogy egy ilyen erős kultúra esetén ezt mi módon lehet megtenni. Sok esetben ez a folyamat valamilyen erős külső negatív behatás ese-

²⁸ PIRGER Tamás: A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETIKULTÚRA-VIZSGÁLATA, Doktori értekezés, 2015, 129-130 o.

²⁹ ZALAI. 2018. 47. o.

³⁰ GYIMÓTHY Éva: A büszkeség a leghatékonyabb motiváló erő.

<https://www.hrportal.hu/hr/buszkeseg-a-leghatekonyabb-motivalo-ero-20090710.html>
(2018.05.20)

tén indul meg, ami viszont nemzetbiztonsági területen egyáltalán nem kívánatos. Viszont egy átgondolt koncepció mentén a vállalkozás bár kihívást jelentő, de nem lehetetlen. Mielőtt kitérnénk a kultúra fejlesztésének lehetőségeire, érdemes számba venni néhány szempontot:

- Könnyebb megváltoztatni a szervezeti kultúrát, ha a változás fókusza a magatartási normákra irányul, nem pedig a rejtett feltevésekre vagy természet-re. Ennek megfelelően kívánatos magatartásformákat célszerű kidolgozni és ösztönözni, ami idővel elvezet a mögöttes értékek átalakulásához.³¹
- A vezetők és a beosztottak egyaránt vegyenek részt a folyamatban, hogy azt mindenki magáénak érezhesse.
- Fokozatos átmenetet jelentsen, hogy a szervezeti működőképességet a lehető legkevésbé érintse.

Ha a kulturális tényezők felsorolását vesszük alapul, akkor első sorban a humánorientáció, a nyitottság, az objektív teljesítmény, és rugalmasság értékeinek meghonosítására lenne szükség, mindezek elősegítése érdekében szükség lenne a hosszú távú időorientáció fejlesztésére. A példa okáért, az alábbi lépések egyidejű megvalósítása révén sikeresen véghez vihető lenne kultúra megújításának folyamata.

1. Stratégiai szemlélet fejlesztése: Ennek fő feladata a változások koncepcionális támogatása és az erőfeszítések összehangolása lenne. Lehetővé válna egyfajta kontrollált, kiszámítható változtatás, és elősegítené az érintettek újdonságokkal történő azonosulását. A kapkodás és a bizonytalanság, illetve a tervek hiánya inkább ellenállást és bizalmatlanságot keltene, mint támogatást.

³¹ KILMANN R. H. - SAXTON M. J. - SERPA R. (1987): A vállalati kultúra megértésének és megváltoztatásának kérdései. Vezetéstudomány, 18 (12) 27-28. idézi PIRGER: 18. o.

Lehetséges lépések:

- Ágazati stratégia kialakítása
- A teljes vezetői állomány stratégiai szemléletű fejlesztése, képzése, támogatása (pl. coaching³²)
- Szervezeti stratégiák készítése és végrehajtása
- Erőforrások, feladatok prioritizálása (mindenre nincs elég erőforrás)

Az USA-ban 2004-2009 közötti időszakban valósítottak meg hasonlót. Az ebben az időszakban megvalósított tervet „átalakulás integráció és innováció révén” címmel illették.

2. Modern emberi-erőforrás menedzsment rendszer kialakítása: Egy ilyen rendszer fő funkciója annak elérése, hogy a megfelelő ember kerüljön a megfelelő helyre, és hogy segítsen összehangolni az egyéni és szervezeti célokat. Fontos szempont, hogy a szervezetbe nem illeszkedő személyek be se kerüljenek a rendszerbe, illetve fokozatosan, a lehető legkisebb konfliktussal ki legyenek vezetve onnan.

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Karriermenedzsment (rotáció-karrierutak)
- Objektív, kompetencia alapú kiválasztás munkatársi és vezetői szinten egyaránt
- Outplacement³³ eljárások

3. Teljesítménymérés objektív alapokra helyezése: Az objektív mérőeszközök jelentősen növelnék a munkatársak motivációját, miközben javítanák az eredményességet javító magatartásformák megbecsültését.

4. Változásmenedzsment intézményesítése: Olyan felsővezetői szervezeti egység, létrehozása, amelynek fő feladata a folyamatosan változó környezeti feltételekhez történő igazodás innovatív módszerekkel történő támogatása.

A fenti pontok együttes megvalósulása jelentős mértékben hozzájárulhatna ahhoz, hogy a befelé forduló, formaközpontú szervezetek nyitottabb, teljesítményközpontú szervezetekké váljanak, így a jövőben képesek legyenek megszólítani, megnyerni és megtartani, egyszóval integrálni a fiatalabb generációkat. E megújítási folyamatot jelentősen segíthetné a politikai szereplők részéről történő ösztönzés és támogatás. Egy ilyen teljesítményre joggal lehetne büszke nem

³² A coaching egy olyan eszköz, amely a személyes és vezetői képességek, illetve erősségek azonosítására, személyre szabott fejlesztésre szolgál.

³³ Az outplacement eljárás az elbocsátás humánus formája, amely során a szervezet támogatja az elbocsátás alatt álló munkavállalót (pl. új állást találni) annak érdekében, hogy a kilépés minél gördülékenyebb legyen.

csak a nemzetbiztonsági terület, de a teljes magyar biztonsági szféra, sőt a magyar társadalom egésze is.

Összefoglalás

Sokáig makacsul tartotta magát a nézet, hogy a nemzetbiztonsági szervezetek kivonhatják magukat a generációváltás hatásai alól. Ez a fajta tevékenység ugyanis olyan erős belső kohéziót és tartást feltételez, aminek megőrzése látszólag minden áldozatot megér. Azonban a társadalmi változások erejét legyőzni nem lehet, csak alkalmazkodni a megváltozott viszonyokhoz. A jó hír az, hogy e változások semlegesek abban az értelemben, hogy minden szervezet ugyanazokkal a jelenségekkel szembesül, és maga döntheti el, hogy ezekre mi módon reagál. Megvan tehát a lehetőség olyan egyedi, kreatív megoldások alkalmazására, amely a megújulás során sem kényszeríti a szervezeteket értékrendjük teljes feladására.

A XXI. század kihívásainak jellegzetessége, hogy a környezeti illeszkedés többé nem valósítható meg a már bekövetkezett változásra való utólagos reagálással. A változások sebessége miatt a proaktív, jövőorientált tervezésnek és cselekvésnek nincs alternatívája. A jövő szakembereinek így nem csak a szakmai tudásuk elmélyítésére kell fókuszálniuk, hanem magukévá kell tenni a proaktív gondolkodás és cselekvés szemléletét is. Ma már nem kell hozzá jóstehetség, hogy észrevegyük: a jövő egyre nagyobb nyomás alá fogja helyezni a nemzetbiztonsági rendszert a számtalan forradalmi méretű és jellegű változás miatt. Sok tanulmány, ezen változások negatív hatását domborítja ki, azonban tartós eredményt csak pozitív gondolatok hozhatnak. Ez pedig az, hogy a rugalmassá váló, előrelátó, innovatív szervezetek számos előnyre tehetnek szert a versenytársaikkal, az ellenérdekelt felekkel szemben. A tanulmány e gondolat a nemzetbiztonsági szervezetrendszeren belüli megvalósításához kívánt hozzájárulni.

Felhasznált Irodalom

- BAKACSI Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Aula kiadó, 2010
- BESENYEI Lajos: A generációváltás forradalma <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/19> (2018.05.15.)
- KOVÁCS Zoltán András – DOBÁK Imre: Korszakváltások a magyar nemzetbiztonsági intézményrendszerben. in. SABJANICS- FINSZTER (szerk.): Biztonsági Kihívások a 21. században, Dialóg Campus, Budapest, 2017
- MERETEI Barbara: Generációs különbségek a munkahelyeken, in. Vezetéstudomány XLVIII. ÉVF. 2017. 10. szám, 10. o. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf (letöltve 2018.05.15.)
- GYIMESI Gyula – NAGY Kálmán: A szervezeti kultúra értelmezési nehézségi a katonai szervezetekben in: Nemzet és Biztonság, 2010. május

- GYIMÓTHY Éva: A büszkeség a leghatékonyabb motiváló erő. <https://www.hrportal.hu/hr/buszkeseg-a-leghatekonyabb-motivalo-ero-20090710.html> (2018.05.20)
- N. KOLLÁR Katalin – SZABÓ Éva: Pszichológia Pedagógusoknak, 2004., Digitális Tankönyvtár https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_pszichologia_pedagogusoknak/ch23s05.html
- PÁL Eszter - TÖRŐCSIK Mária: Irodalmi áttekintés a „Z” generációról http://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/mellekletek/2016/01/pal_torocsi_k_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf
- PIRGER Tamás: A RENDVÉDELMI SZERVEK SZERVEZETIKULTÚRA-VIZSGÁLATA, Doktori értekezés, Nyugat-magyarországi Egyetem, 2015.
- STRAUSS – HOWE: Generations: The History of America's Future, idézi: Marc MCCRINDLE – Emily WOLFINGER: Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. (ford: Keszeg Anna), Korunk c. folyóirat XXI/11 (2010. november) http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf (letöltve: 2015.05.14)
- TÖRŐCSIK Mária – SZÚCS Krisztián – KEHL Dániel: Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai http://dportal.ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2017/03/2014_k2_1.pdf (2018.05.16.)
- UNGVÁRY Krisztián: A magyar katonai elhárító szolgálatok vezetői, Életek - sorsok – csoportok. in: Drusza Tamás (szerk.): A Magyar elhárítás fejlődése (Tanulmányok a magyar polgári és katonai nemzetbiztonsági elhárítás múltjáról, jelenéről jövőjéről). Kézirat (várható megjelenés 2018)
- ZALAI-GÖBÖLÖS Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. in: Belügyi Szemle 2018/2. 46-65.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory