

## Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében

### Absztrakt

A rendőrség szervezetében az utánpótlástervezés során egyre újabb kihívásokkal kell szembenéznie a humán szakterületnek. Ennek hátterében a munkaerőpiac általános átalakulása áll, amely a generációs különbségek erősödésével jellemezhető leginkább. A generációk értékkonfliktusai olyan szervezeti választ sürgetnek, amely minden generáció számára elfogadható szervezeti értékeket nyújt. Így az új generációk új megközelítést hoznak a vezetői attitűd területén is. Az írás ennek lehetőségeit és irányait hivatott vizsgálni.

**Kulcsszavak:** rendőrség, vezetői attitűd, generáció

## Generations and Leadership Attitude within the Police Organization

### Abstract

In the police organization, the human resource specialists are facing new challenges. The reason of this is the general transformation of the labor market, which is mainly characterized by the increase of generational differences. Generational value conflicts need to be handled with an organizational response that provides acceptable organizational values for each generation. So new generations bring also a new approach to leadership attitude, and this writing is going to explore its potential and directions.

**Keywords:** police, leadership attitude, generation

Mint minden szervezetnek, a rendőrségnek is szembe kell néznie a generációs különbségek okozta konfliktusokkal, mely a generációk sajátos gondolkodás-módja és értékrendje okozta kommunikációs nehézségekben jelentkezik. A szervezet jelenéről és jövőjéről gondolkodva azt láthatjuk, hogy a generációs átalakulás a szervezet részéről is alkalmazkodást vár. Az egyik ilyen terület a vezetői attitűd, mely olyan közeget kell teremtsen, amely generációtól függetlenül elfogadható és az egyes generációk sajátos előnyeiket képes a szervezet

---

<sup>1</sup> PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskola, pszichológus, Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság

javára fordítani. A vezetői attitűd formálódásának kilátásait vizsgálja az írás a rendőrség szervezetében a generációk értékrendi különbségei mentén.

A generáció fogalma Mannheim (1952) nevéhez köthető. Ő írta le azt, hogy az azonos korosztályban születettek a neveltetés, a technológiai fejlődéssel való találkozás időpontja és jelentős (történelmi) események megélése következtében azonos módon jellemezhetők. (Meretei, 2017)

Jelenleg a társadalmunkban hat generációt különböztetünk meg. Ezek közül a legidősebbek a Veteránok, akik 1928 és 1945 között születtek, a Baby Boomerok 1946 és 1964 között születtek, az X generáció, az 1965 és 1979 között születtek, az Y generáció az 1980 és 1995 között születtek, a Z generáció 1995 és 2010 között születtek, a legifjabbak a 2010 után születtek pedig az Alfa generáció. (Meretei, 2017) Jelen írásban területi okokból csak a szervezetben még jelenlévő generációkkal érdemes foglalkozni, hiszen a Veteránok, mint 1946 előtt születettek, már elérték a nyugdíjkorhatárt.

Ezzel ellentétben a Baby Boomer generáció, ugyan viszonylag kis számban, jelen van szervezetünkben, sokan közülük vezetői pozíciót töltenek be. Ez a korosztály a technikai fejlődéshez próbál alkalmazkodni, ami nem mindig egyszerű a számukra, de érzik annak szükségességét. Állandó feltételek mellett szocializálódtak, hierarchikus keretek között, hozzászoktak a kemény munkához. Alapvető értékeik a megfelelés és a fegyelem, a tekintélytisztelt evidencia számukra, nagy elkötelezettséget tanúsítanak, fő motivációjuk örökséget teremteni az utánuk jövő generációknak. Fontos számukra a státusz és a pozíció elérése. (Tegyey, 2019)

Az X generáció a digitális bevándorlók, a Baby Boomerok követői, a kulcsos gyerekek korosztálya. Gondolkodásuk vizuális inkább, mivel gyermekkorukban megjelent a tévé, illetve a videójáték. Fiatal felnőttként tapasztalták meg a rendszerváltást, emiatt egzisztenciális szorongásban élnek, de mindent megtesznek a sikerért. A karrier nagyon fontos számukra, emiatt a munka és a magánélet közti egyensúly kialakítása problémás legtöbbjük számára. Fő motivációjuk megoldani dolgokat, megcsinálni. Fontos számukra a pénz és a státusz elérése. (Tegyey, 2019)

Az Y generáció az első digitális bennszülött korosztály, hiszen ők azok, akiket már gyermekkorukban elérte a számítógép és az internethasználat. Őket a multitasking, az akció jellemzi, fő mozgatórugójuk a személyes fejlődés, az útkeresés. Emiatt is címkézik őket az előző generációk, az első igazán problémás generációként. Számukra, mivel kitértek a választási lehetőségeik, kitolódott az identitáskeresés időszaka és felnőtt éveiket is egyfajta útkeresés jellemzi, amely magatartás nehezen értelmezhető a korábbi generációk képviselői számára. (Tari, 2010)

A Z generáció az első igazi digitális bennszülött generáció (Prensky, 2001), hiszen ők azok, akik a technikai fejlődés azon szakaszában születtek, amikor már mindenki számára elérhető volt a mobiltelefon (Besenyei, 2016), ez a korosztály nem is emlékszik a „tárcsázós” készülékekre. A technikai eszközök olyannyira a hétköznapi életük része, hogy közösségi életüket is főként virtuálisan élik, emiatt kicsit elveszettek lehetnek a személyes kommunikáció és konfliktuskezelés terén. Életkori sajátosságukból adódóan is, fő motivációjuk hatni, jobbat tenni a világot. (Tari, 2011) A technikai fejlődés-, illetve az élet felgyorsulásával együtt, ők is türelmetlenek, azonnali visszacsatolást szeretnének, azonnali megerősítést, azonnali hatást. Oktatásuk során igénylik az interaktivitást, élményszerűséget, nagyon fontos számukra is az önmegvalósítás. (Duga, 2013)

Az Alfa generáció a 2010 után születettek korosztálya. Bár ők még nincsenek jelen a munkaerőpiacon, sem szervezetünkben, de ők lesznek az utánpótlás. Ők már nem csupán a mobilitás, az online elérhetőség, de egyenesen az okos-eszközök világába születnek bele. (Tegyey, 2019) Még nem tudjuk, hogy mi az, ami leginkább befolyásolja majd fejlődésüket, hogy milyen események történnek majd, de feltehetően a technikai fejlődés előretörése, a mesterséges intelligencia fejlődése és a globalizáció lesznek nagy hatással gondolkodásukra.

A generációs különbségek megjelenése a munkahelyeken általános probléma. Számos tanulmány keresi a szervezetek számára a megoldást a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok vonatkozásában, akár az utánpótlástervezés, akár a szervezeten belüli együttműködés kapcsán, így a rendészeti szervezetek esetében is. (Beregnyei, 2019; Kovács, 2018b; Kovács és Tözsér, 2017; Tegyei, 2019; Tözsér, 2019; Zsigovits, 2019)

Ha átnézzük ennek az öt generációnak a jellemzőit, érdekes kép rajzolódik ki a gondolkodásmód alakulásáról: amíg a Baby Boomerek esetében nyelvi, szöveges volt, az X generációnál már képi, vizuális, az Y generációnál megjelent az akció, illetve a multitasking, a Z generáció esetén pedig az interakció, élmény és ki tudja, mi jön az Alfa generációnál. A motivációk változatosságában valószínűleg erőteljesen belejátszik az aktuális életszakasza a generáció képviselőinek: a Baby Boomerek közel a nyugdíjhoz, örökséget akarnak teremteni, az X és Y generáció még az önmegvalósítás szakaszában van, így a karrier és a fejlődés hajtja őket, a Z generációt pedig az ifjonti lelkesedés miatt, a világ jobbat tételé motiválja. De ezek mellett az eltérések mellett, a motivációs azonosságokat is meg kell lássuk. Ezek az azonosságok Maslow hierarchikus motiváció elméletével mutathatóak be legegyszerűbben, melyet piramisként szoktak ábrázolni. A piramis öt szintre osztható, melynek alsó két szintje az alapszükségletek (fiziológiai és biztonsági szükséglet) és fentebb a magasabb rendű szükségletek helyezkednek el (elfogadás, megbecsülés és önmegvalósítás szükségletei). (Klein, 2016) Ez a szükséglethierarchia mind-

annyiunkat jellemez, generációs hovatartozástól függetlenül. Természetesen a kielégítésük módja nagy mértékben eltérhet a korosztály függvényében. (Több verziójával is találkozhatunk a különböző közösségi portálokon a Maslow 2.0 piramisnak, amely a digitális szükségletek mentén átalakított variáns, különböző applikációk-, illetve a technikai eszközeink ikonjaival mutatja meg mai, átalakult, „digitalizált” igényeinket. Például fiziológiai alapszükségletként feltüntetve a wifit, a térerőt, az okoseszközök feltöltöttségét, illetve az önmegvalósítás szükségleteként a LinkedIn, a YouTube és a Pinterest ikonjait.)

Ha elfogadjuk a generációelméletet, akkor mégis csak kell lennie különbségnek a korosztályok között, amely nem írható le az életszakaszhoz kötött motivációs sajátosságokkal. A gondolkodásmód megváltozása többek között értékekben leírható változásokat is eredményezett. Az egyik ilyen változás *a szenioritás elvének jelentőségében* figyelhető meg. Míg a Veteránok és a Baby Boomerek számára alapvető volt a tekintélytisztelet, illetve a szenioritás elve – az idősebbnél a tudás, ezért tisztelni kell – addig a mai generációknak ez nem feltétlenül evidencia, sőt a Z és Alfa generáció számára egyre kevesebb jelentősége lehet. Tehát a szenioritás elvének jelentősége nagy mértékben csökkent a fiatalabb generációk képviselői számára. Ez az egyik különbség a generációk között, amely miatt olyan nehezen tudnak egymással kommunikálni.

Ezzel párhuzamosan, mivel az infótechnológiai eszközök fejlődésének köszönhetően, az információk mindenki számára könnyen és gyorsan elérhetővé váltak, így nem csoda, hogy az új generációk *tudatossága* sokkal magasabb szintet mutat. A technika fejlődése által, az Interneten bármit el lehet érni, bármilyen ismerethez szinte azonnal hozzá lehet férni, a világ legtávolabbi pontján bekövetkezett eseményekről is pillanatokon belül tudomást lehet szerezni. Az ebben felnövő generációnak ez a természetes, ennek a magabiztos tudatában élik életüket, így jóval tudatosabban gondolkodva felmenőiknél.

Ennek a két tényezőnek köszönhetően alakulhat ki az a helyzet, hogy az unoka tanítja a szülőt, illetve a nagyszülőt, mert a tudás a fiatalabbnál van, és nem az idősebbnél. (Tegyey, 2019) Ez a szituáció a nagyszülő gyermekkorában még elképzelhetetlen lett volna. Ma pedig ez a realitás.

Szervezetpszichológiai megközelítésből nem csak a fenti generációs gondolkodásmódbeli sajátságokat kell figyelembe vennünk, hanem a rendőrségi szervezeti kultúra adottságaival is számolnunk kell. Ezek között jó néhány olyan jellemző van, amelyek az új generációk számára nehezen elfogadhatók, értékrendszerükkel össze nem illőek, mint például a szigorú hierarchikus szervezeti működés, a centralizáltság, a merev szabálykövetés, stb. (Tózsér, Fridrich és Borbély, 2018) De egyben ezek olyan esszenciális jellemzői a szervezetnek, amelyeken nem könnyű, vagy nem is célszerű változtatni. (Kovács, 2009)

Tehát a szervezetpszichológiának olyan választ kell keresnie, amely a rendőrség speciális szervezeti jellemzőit megtartva, figyelembe tudja venni a fiatalabb generáció munkavállalóinak igényeit, így vonzóbbá tenni a szervezetet, de nem háttérbe szorítani az idősebb generáció képviselőinek értékrendjét. Ehhez érdemes megfontolni, hogy a generációs értékváltozásokon túl, vannak olyan generációkon átívelő értékeink, amelyek minden egyes személy számára elfogadhatóak, függetlenül attól, hogy melyik generációhoz tartozik, vagy éppen hol tart életszakaszaiban. Szervezeti szempontból ilyen értékek: *a tudás, a hitelesség, az igazságosság, a lojalitás és az egyensúly.*

*A tudás* az, aminek globalizált világunkban is egyetemes értéke van. A *hitelesség* szorosan kapcsolódik hozzá, hiszen aki hitelesen képvisel valamit, azt szintén tisztelet és megbecsülés övezi ma is. Az *igazságosság* értéke pedig szervezeti szempontból kiemelt jelentőségű, mert számos pszichológiai folyamatot befolyásol: mint bizalom, elkötelezettség, munkamorál. (Klein és Klein, 2012)

A *lojalitás* azért kiemelendő a generációkon átívelő értékekből, mert sokszor az új generációkat az a vád éri, hogy nem lojálisak, nem elkötelezettek. Ez azonban hibás vélekedés, ugyanúgy képesek kötődésre, lojalításra. Számukra is nagyon fontos az elkötelezettség, lojalitás, de ebben valószínűleg kritikussabbak, mint az idősebbek, elvárásaikat tudatosabban érvényesítik. Tehát ahhoz, hogy lojálisak legyenek, megfelelő „kötődési felület” is szükséges. Lojálisak lesznek egy jó csapathoz, egy jó vezetőhöz, egy olyan szervezethez, amely fair bánásmódot és olyan célokat tud számukra biztosítani, amikkel tudnak azonosulni. Számukra is fontos a hivatás, az, hogy részesei legyenek valamely náluk nagyobb célnak, elvnek, mint a közjó szolgálata, a világ jobbá tétele. (Bencsik, Horváth-Csikós és Juhász, 2017) A rendőrség szervezetében ez a közszolgálati magasztos cél ugyan adott, de sajnálatos módon ezt elhalványíthatják más tényezők, mint például az anyagi megbecsülés relatív alacsony volta.

Az *egyensúly* mindig is fontos volt az ember számára. Abban azonban lehet eltérés a generációk között, hogy mely életszakaszukban jutnak el oda, hogy jelentőséggel bírjon a munka-magánélet egyensúlya. Ahogyan korábban áttekintettük, az idősebb generációk ebben kevésbé tudatosak, így általában későbbi életszakaszban kezdenek törekedni a kiegyensúlyozottabb életvitelre, arra, hogy egyensúlyt tudjanak teremteni a munka és a magánélet között. Erre a kiegyensúlyozott életvitelre vágnak az új generációk képviselői kezdetektől, belépve egy új munkahelyre elvárják, hogy biztosítsák számukra a munka-magánélet egyensúlyt, illetve amennyiben nem tudják biztosítani ezt, akkor megfelelően kompenzálják azt számukra.

Jól látható, hogy az értékkülönbségek feloldása is jár hangsúlybeli eltolódásokkal, amik szintén nehezítik a kommunikációt, illetve értetlenséget okozhatnak a különböző generációk képviselői között. Így amit a szervezetpszichológia jelen helyzetben javasolhat, az a *vezetői* attitűd a generációk közös fő értékei mentén való újra értelmezése, egyetlen szóval a *szemléletváltás*.

- *Tudatosítani* szükséges az *értékkülönbségeket*: látni, hogy bár a senioritás elvének leáldozott, de maradtak olyan értékek, amelyekre lehet alapozni a közös munkát a fiatalokkal is. (Tari, 2018)
- A tudatossági szint növekedésével, az infotechnológia fejlődésével szükségessé válik az, hogy a *szervezet belső kommunikációja nyíltabb, átláthatóbb* legyen. Csak így válhat hitelesebbé a szervezet.
- Az emberszemlélet szempontjából is fontos szemléletet váltani. A McGregor-félre elméleti rendszerben a büntetés-jutalmazás rendszerére alapozott emberszemlélet már rég elavult, az *önmegvalósításra alapozó emberszemléletre* kell váltani. (Carney és Getz, 2010)
- Az új generációk képviselőiben olyan önfejlesztési potenciál van, amelyet a szervezetünknek ki kellene aknáznia. Az életpálya modell megújításakor erre alapozhatnak a törvényalkotók, kisebb, de sűrűbb előre lépési lehetőségeket beépítve a rendszerbe, amelyet önfejlesztéssel, vizsgákkal érhetnek el.
- A lojalitás elérésének a személyes jó kapcsolatok kialakítása az alapja. Ehhez pedig az új generációk képviselői esetében egyre inkább szükséges, hogy a *személyesség élményét* éljék meg. Tehát a vezetői szemléletben a beosztotti állomány homogén egészként való kezelése nem célravezető. (Az állomány megnevezés is erősítheti ezt a tendenciát, elvesznek az egyének benne. Holott az állomány is különböző személyekből áll, akik nagyon eltérő emberek lehetnek.) A vezető, amikor kommunikál, legtöbbször az egyénekkal kommunikál és ott differenciálnia kell, az adott beosztott beállítódása, szakterülete, személyisége, életszakasza szerint.
- Prioritásban kell tartani a *közösségépítést*, a *csapatépítést* és a kapcsolatok erősítését. Ez mindig is vezetői feladat és felelősség volt, most is az, tehát a közösségnek éreznie kell a vezető ezirányú őszinte elkötelezettségét.
- Nem új felismerés, hogy a vezető azzal tudja szervezete hatékonyságát növelni, ha a *célt határozza meg*, és nem a módszertant. Mivel az újabb generációk számára kiemelt jelentősége van az önmegvalósításnak és a fejlődésnek, ezért érdemes nagyobb önállóságot biztosítani, bizalmat szavazni a dolgozóknak. Nem azt kell megmondani, hogy hogyan végezzenek el egy feladatot, hanem, hogy mi a célja az adott feladatnak. (Covey és Merrill, 2011)

A generációs értékkülönbségek és főleg a szenioritás-elv jelentőség csökkenése által okozott kommunikációs nehézségeken, csak tudatos szemléletváltással lehet úrrá lenni a hierarchikusan felépített rendészeti szervezetekben, alkalmazkodva a fejlődéssel járó szükséges változásokhoz.

A vezető attitűdje a szervezetben példaadó, értékteremtő. (Kovács, 2018a) Tehát kiemelten fontos, hogy érvényesüljön az a fajta vezetői szemléletmód, amely a generációk közös értékeit helyezi fókuszba, de engedi érvényesülni a korosztályok eltérő jellemzőit is, így kialakítva egy olyan szervezeti értékrendet, amelyet minden generáció el tud fogadni sajátjának. Az írás egy lehetséges alkalmazkodási utat kínál a rendőrség szervezete számára a vezetői szemléletváltás megfontolásával, így áthelyezve a hangsúlyt a generációs érték különbségekről a közös célra.

### **Felhasznált irodalom**

CARNEY, Brian M. és GETZ, Isaac (2010) Szabadság Zrt. Akadémiai Kiadó, Budapest. 292 p. ISBN 978 963 05 8961 1

COVEY, Stephen R. és MERRILL, Rebecca R. (2011) A bizalom sebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. HVG Kiadó Zrt., Budapest. 414 p. ISBN 978 963 304 064 5

KLEIN Sándor (2016) *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft. 748 p. ISBN 978 963 9760 38 7

KLEIN Balázs és KLEIN Sándor (2012) *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kft. 923 p. ISBN 978 963 9760 22 6

KOVÁCS Gábor (2018a) A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 191. p. ISBN 978 615 5889 36 3

TARI Annamária (2011) Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban. Budapest: Tericum Kiadó Kft., ISBN 978 963 9633 92 6

TARI Annamária (2010) Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó Kft. ISBN 978 963 9971 20 2

BENCSIK Andrea, HORVÁTH-CSIKÓS Gabriella és JUHÁSZ Tímea (2017) Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. Taylor, 9. évf. 2. sz., pp. 121-128. ISSN 2676 8917

BEREGNYEI József (2019) A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya. *Belügyi Szemle* 67. évf. 9. sz., pp. 97-120. ISSN 1789 4689

BESENYEI Lajos (2016) A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio* 3. évf. 4. sz., pp. 371-378. ISSN 2064 9908

KOVÁCS Gábor (2009) A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. évfolyam, pp. 223-234. ISSN 1589 1674

KOVÁCS Gábor és TŐZSÉR Erzsébet (2017) A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz., pp. 138-157. ISSN 2063 9066 (online)

KOVÁCS Gábor (2018b). A hatékony vezetői teljesítmény fokozásának eszközei és módszerei a rendészeti szervezetekben. In GAÁL Gyula és HAUTZINGER Zoltán (szerk.) *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XX. évf.:* A XXI. század biztonsági kihívásai, Pécs, pp. 135-146. ISSN 1589 1674

MERETEI Barbara (2017) Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), pp. 10-18. ISSN 0133 0179

TEGYEY Andrea (2018) A „Z generáció” címke. *Rendőrségi tanulmányok*, I. évfolyam, 3. szám, pp. 81-97. ISSN 2630 8002

TEGYEY Andrea (2019) Generációk a bűnüldözésben és a bűnmegelőzésben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI. évfolyam, pp. 107-112. ISSN 1589 1674

TŐZSÉR Erzsébet, FRIDRICH Andrea Cecília és BORBÉLY Zs. (2018) A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában – generációk a szervezetben. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XX. évfolyam, pp. 97-102. ISSN 1589 1674

TŐZSÉR E. (2019) A rendőrségi vezetői munka támogatása szervezetpszichológiai vizsgálatokkal. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI. évfolyam, pp. 51-55. ISSN 1589 1674

ZSIGOVITS László (2019) A Z generáció paradigmái a bűnüldözés és a bűnmegelőzés platformján. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, XXI. évfolyam, pp. 113-118. ISSN 1589 1674



DUGA Zsófia (2013) Tudomány és a fiatalok kapcsolata. Irodalomkutatás. Tudománykommunikáció a Z-generációnak. TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016. <http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok> (letöltés: 03/07/2018)

PRENSKY, Marc (2001) Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon MBC University Press, Vol. 9. No. 5., pp. 1-6. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (letöltés: 03/07/2018)

TARI Annamária (2018) Generációk és változások... c. előadás. Internet: [http://tmte.hu/\\_userfiles\\_/tmte/KGY70\\_Tari\\_eloadas\\_20180517.pdf](http://tmte.hu/_userfiles_/tmte/KGY70_Tari_eloadas_20180517.pdf) (letöltés: 31/01/2019)