

---

## POLICIJOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

Giedrė Paurienė

*Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedra  
V. Putvinskio g. 70, LT-44211 Kaunas  
Telefonas (8 37) 303664  
El.paštas: [pauriene@mrui.eu](mailto:pauriene@mrui.eu)*

DOI: 10.13165/PSPO-19-23-06

---

**Anotacija.** Policijos organizacija, būdama specialių socialinių paslaugų teikėja ir organizatorė, turi specifinį socialinį statusą dėl jai suteiktų ypatingų valstybės įgaliojimų. Mokslinė literatūra policiją dažnai įvardija kaip uždara socialinį darinį. Svarstyta, ar policijos specifinė organizacijos kultūra atsiranda dėl savito šios profesijos atstovų gyvenimo būdo, ar dėl kitų priežasčių. Šio straipsnio tikslu pasirinkta atskleisti policijos organizacijos kultūros sampratą, analizuojant organizacijos kultūros pagrindines dimensijas, jų sąveiką, detalizuojant policijos organizacijos kultūros dedamąsias dalis bei išryškinant jų esminius skirtumus.

**Pagrindinės sąvokos:** kultūros dimensijos, policijos organizacijos kultūra, policijos organizacinė kultūra, vadybos kultūra, neoficiali kasdienės tarnybos kultūra.

### ĮVADAS

Policijos pareigūnų dorovė ir kultūra laikoma svarbiais sėkmingos tarnybos veiksniais<sup>1</sup>. Sociologiniai tyrimai, žiniasklaida formuoja nuomonę, kad pareigūno dora ir kultūra yra visų laukiamos ir labai vertinamos savybės ir, galima teigti, kad dažnai žmonėms yra svarbesnės net už teisinę kompetenciją. Pasak Laurinavičiaus (2001), dora ir kultūringas elgesys suprantama kaip svarbiausios profesinės savybės, reikalingos bet kurioje tarnybinės veiklos srityje, nes nuo jų priklauso nusiteikimas tarnauti, atsakomybės už tarnybos rezultatus suvokimas.<sup>2</sup> Tačiau tai nereiškia, kad dvejojama dėl teisinių, vadybos ar kitų tarnybinės veiklos žinių svarbos.

Norint charakterizuoti policijos organizacijos kultūrą, reiktų koncentruotis į tam tikrus esminius kultūrinius bruožus, kurie pasireiškia labai panašia forma būtent policijos organizacijose. Pirmasis bruožas, pagal Deal ir Kennedy (2000), būtų „*process culture*“, kuris laikomas būdingu viešajam administravimui<sup>3</sup>, o policija šią funkciją ir atlieka. Tuomet policijos organizacijos kultūra turi pasižymėti žema rizika, lėtu sėkmės grįžtamuoju ryšiu, vengiančiais rizikos,

---

<sup>1</sup> Laurinavičius, A. (2001). *Administravimo pareigūnų etika*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras. P. 58.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Deal, T. E.; Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading.

---

punktualiais darbuotojais, vertinančiais tobulą ir diskretišką darbo atlikimą bei tikslią dokumentaciją, o taip pat šiai kultūrai būdingas nemažas kiekis gandų ir intrigų.

Ypač tiksliai tradicinę, biurokratinę viešojo administravimo kultūrą yra aprašę Schedler (1996) ir Nagel (2001). Minėti autoriai konstatuoja, kad šioje organizacijos kultūroje administravimo darbuotojų mąstymas ir veikla yra paženklinanti legalumo, klaidų ir nesėkmių vengimo, o efektyvumas ir ekonomija vaidina menką vaidmenį<sup>4</sup>. Reikia pastebėti, kad nuo XIX a. pabaigos viešajame administravime buvo akcentuojamos dvi vertybės: efektyvumas ir ekonomija. Efektyvumas – geras tinkamo darbo atlikimas, įveikiant pasitaikančias kliūtis, siekiant kuo didesnio gėrio visuomenei. Vienas svarbiausių visuomenės tarnautojams reikalavimų – dirbti efektyviai pagal turimus išteklius. Ekonomija atspindi siekį tenkinti visuomenės interesus kuo mažesne kaina. Ji svarbi visuomeniniame sektoriuje, nes dažnai susiduriama su dideliais reikalavimais, poreikiais ir labai ribotais interesų patenkinimo ištekliais. Visuomenės tarnautojams svarbu veikti kuo veiksmingiau, išsitenkant turimame biudžete. Anot Schedler (1996) ir Nagel (2001), tradicine, biurokratine administravimo kultūra pasižyminčios organizacijos valdyme beveik nėra deleguojama atsakomybė, vyksta dažni ir sistemingi patikrinimai, o problemų sprendimui taikomi panašūs metodai, neatsižvelgiant į problemų įvairovę. Administravimo interesai pirmiausia nukreipti į struktūras ir procesus, o klientų arba piliečių poreikiai laikomi antraplaniais. Visuomenės nuomonė laikoma neteisinga ir per daug kritiška<sup>5</sup>.

Viešojo administravimo organizacinei veiklai taip pat būdingas skaidrumo ir aiškių direktyvų trūkumas kalbant apie aukšto lygio vadovus, pastebi Vera ir Jablonowski (2017), o tai didina nepasitikėjimą organizacija ir veda į asmeninės atsakomybės nebuvimą<sup>6</sup>. Apskritai, valdymo santykiai yra suvokiami kaip labai asimetriški. Aukščiausioji vadovybė nedaro įtakos profesiniams standartams, kuriuos iš esmės nustato atitinkami specialistai. Be to, šią neatsakingumo kultūrą skatina neaiškumas tarp politikos ir viešojo administravimo vaidmenų, nes politikos formuotojai dažnai įsikiša į operatyvius viešojo administravimo klausimus, o strateginius sprendimus priima viešojo administravimo atstovai, kas dar labiau apsunkina sėkmės ar nesėkmės priskyrimą pastariesiems. Galiausiai šiame kontekste pabrėžtina, kad kultūrinės sąlygos viešojo administravimo įstaigose lemia aukštą imunitetą mokymuisi ir menką gebėjimą kurti naujoves.

---

<sup>4</sup> Schedler, K. (1996). Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung. *Verwaltung und Management* 2 (1): 14-18. P. 14.; Nagel, E. (2001). *Verwaltung anders denken*. Baden-Baden: Nomos. P. 68.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Vera, A.; Jablonowski, L. (2017). Organisationskultur der Polizei. In: Stierle, J.; Wehe, D. & H. Siller. *Handbuch Polizeimanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag. P. 475-491.

Kadangi policijos organizacija turi būti įtraukta į viešąjį sektorių ir yra neatsiejama viešojo administravimo dalis, policijos vadybos (organizacinė) kultūra neabejotinai turi turėti tam tikrų paralelių su viešojo administravimo kultūra. Tačiau policija taip pat turi daug bruožų, dėl kurių ji iš esmės skiriasi nuo daugumos kitų viešojo administravimo institucijų, taigi viešojo administravimo ar „*process culture*“ aprašymas pateikia labai neišsamų policijos organizacijos kultūros vaizdą. Kaip vėliau straipsnyje bus atskleista, policija turi labai specifinę, unikalią kultūrą, apimančią kelias dedamąsias dalis.

Išsakyti teiginiai rodo, kad aktualu atskleisti policijos organizacijos kultūros sampratą, nes jos sudėtinių dalių reikšmė nepilnai suvokta. Todėl svarbu suprasti ne tik organizacijos kultūros dimensijas, jų sąveiką, bet ir atskleisti policijos organizacijos kultūros dedamųjų dalių skirtumus. Šiame straipsnyje pristatomas tyrimas, kurio mokslinio problemiško pagrindo detalizuojamas klausimu: kaip paaiškinama organizacijos kultūros dimensijų sąveika ir kokie policijos organizacijos kultūrų esminiai skirtumai?

**Tyrimo objektu** pasirinkta policijos organizacijos kultūra.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti policijos organizacijos kultūros sampratą.

Tikslui pasiekti išskirti šie **uždaviniai**:

1. išryškinti organizacijos kultūros dimensijas bei jų sąveiką;
2. detalizuoti policijos organizacijos kultūros dedamąsias dalis - policijos organizacinę kultūrą ir neoficialią kasdienės tarnybos kultūrą, išryškinant jų esminius skirtumus.

**Tyrimo metodai:** teoriniai – sisteminė mokslinės literatūros analizė, bendroji ir loginė analizė, sintezė, lyginimas, kompleksinis apibendrinimas.

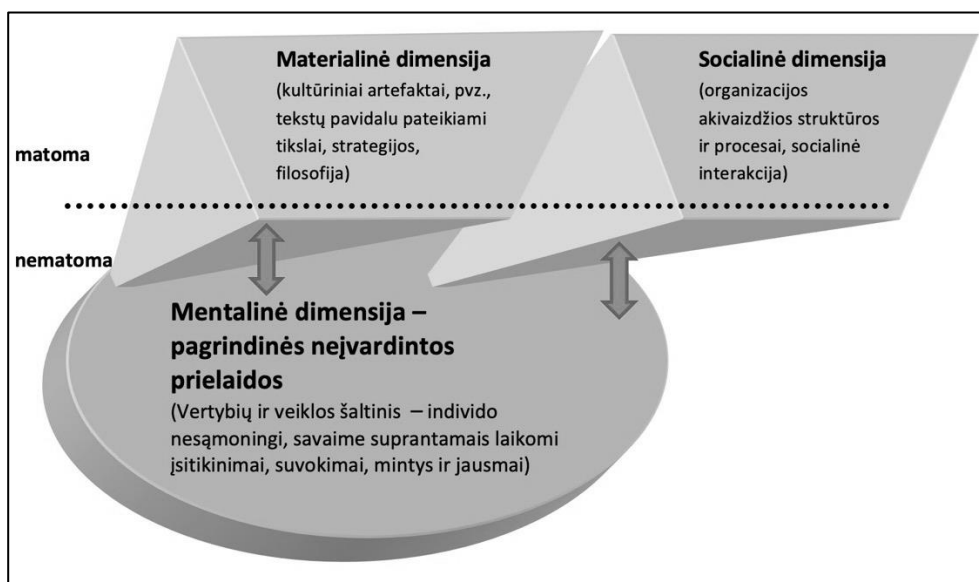
## ORGANIZACIJOS KULTŪROS DIMENSIJOS, JŲ SĄVEIKA

Vertybės ir normos laikytinos esminėmis organizacijos kultūros dedamosiomis, nes etinis pradai apskritai yra kultūros dedamoji dalis. Bet kokios sferos kultūra priklauso nuo žmonių mąstysenos ir idėjų, kuriomis remdamiesi šie veikia tikrovę. „Kultūra – tai bendrų pagrindinių premisų modelis, kurį žmonių grupė įsisavino spręsdama savo problemas tiek per išorinį pritaikymą, tiek per vidinę integraciją. Minėtas modelis laikui bėgant pasiteisino ir dabar apjungia žmones į vieną kolektyvą bei perduodamas naujiems kolektyvo nariams kaip racionalus ir emociškai tinkamas problemų sprendimo būdas.“<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Bornewasser, M. (2009). Ethnische Vielfalt im eigenen Land. Eine nicht nur sprachliche Herausforderung im Innen- und Außenverhältnis der Polizei. In: Liebl, K. (Hrsg.). *Polizei und Fremde - Fremde in der Polizei*, 13-44. Wiesbaden. P. 30.

Iš aukščiau pateiktos kultūros sampratos kildinamas siauresnis, organizacijos kultūros apibrėžimas, kuomet kultūros dalimis laikoma: esminės nuostatos, vertybiniai požiūriai, normos ir orientaciniai elgesio pavyzdžiai. Visa tai pritaikoma organizacijoje sprendžiant problemas ir iš naujų organizacijos narių tikimasi, kad pastarieji perims šią kultūrą norėdami „teisingai suprasti, galvoti, jausti ir veikti“<sup>8</sup>. Taigi, kas nori priklausyti organizacijai, turi veikti organizacijos kultūros tarsi orientacinio modelio rėmuose.

Organizacijos kultūra dalintina į tris dimensijas (žr. 1 pav.). Būtent trečiajai dimensijai tenka ypatingas vaidmuo, nes tai „tikrasis kultūros variklis (...), kuriuo remiasi kasdienis elgesys“<sup>9</sup>. Šios prielaidos turinys apima žmogaus santykį su gamta, žmogaus būties bei žmogiškųjų santykių, realybės ir tiesos, laiko ir erdvės suvokimą.



**1 pav.** Organizacijos kultūra (sud. aut.).

Apibendrinant organizacijos kultūros sampratą reikia pažymėti, kad nematoma mentalinė dimensija sudaro organizacijos kultūros branduolį. Individo nesąmoningi, savaime suprantamais laikomi įsitikinimai, suvokimai, mintys ir jausmai laikytini vertybiniu šaltiniu. Kitaip sakant, individo nusiteikimas tam tikru būdu veikti lemia jo veiksmų kokybę, o tai keičia kitų asmenų nuostatas individo atžvilgiu bei pastarųjų elgesį.

<sup>8</sup> Neubauer, W. F. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart. P. 22.

<sup>9</sup> Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach. P. 39.

---

## POLICIJOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS DEDAMOSIOS DALYS: OFICIALI VADYBOS (ORGANIZACINĖ) KULTŪRA IR NEOFICIALI KASDIENĖS TARNYBOS KULTŪRA

Kaip ir kiekviena organizacija, policija pasižymi specifine organizacijos kultūra. Policijos kultūra apibrėžiama kaip „vertybinių nuorodų rinkinys, kuris tarsi transcendentinės ribos įgalina, riboja ir kreipia policijos pareigūnų kasdienę tarnybą. Vertybinės nuorodos informuoja kokiose situacijose kokių mastu kokios vertybės ir dorybės galioja (pvz., savidisciplina, drąsa, lojalumas, moralumas) ir kada bei kiek reikia, privaloma arba galima taikyti prievartą.“<sup>10</sup>

Specifinę policijos organizacijos kultūrą mokslininkai<sup>11</sup> (Behr, 2006, 2008; Christe-Zeyse, 2006; Mensching, 2008) skirsto į policijos kultūrą (vok. *Polizeikultur*) ir policijos pareigūnų kultūrą (vok. *Polizistenkultur*). Mensching (2017) mokslinėje diskusijoje apie policijos organizacijos kultūrą<sup>12</sup> naudoja sąvokas – „*Aktenpraxis*“ (vok. *Akten* – byla, dokumentai) ir „*Aktionspraxis*“ (vok. *Aktion* – veiksmas, operacija). Angliškai kalbančiose šalyse sutinkamos sampratos – „*management cop culture*“ ir „*street cop culture*“<sup>13</sup> (Reuss-Ianni, 2011; Ingram, Terrill ir Paoline, 2018).

Norint tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, Šimanskienė (2008) siūlo vartoti dvi iš esmės skirtingas sąvokas: „organizacinė kultūra“, kai vadovybė teoriškai žino, kas yra ši kultūra, ir praktiškai ją formuoja bei puoselėja, ir „organizacijos kultūra“, kai vadovai nežino šios sąvokos ir, savaimė suprantama, sąmoningai neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių<sup>14</sup>. Vadovai gali ir suvokti egzistuojančios kultūros struktūrą, atskiras charakteristikas, tačiau neišimti jokių veiksmų jos keitimui. Pasak Zakarevičiaus (2003), nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, teisinga vartoti terminą „organizacijos kultūra“. „Organizacinės kultūros“ terminas charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Sąvoką

---

<sup>10</sup> Behr, R. (2006). *Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen: Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. Springer-Verlag. P. 48.

<sup>11</sup> Ibid.; Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*. 2 Aufl. Wiesbaden.; Christe-Zeyse, J. (2006). Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur”. In: Christe-Zeyse, J. *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation*. Frankfurt/M.; Mensching, A. (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. Wiesbaden: VS.

<sup>12</sup> Mensching, A. (2017). Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken. *Dokumentarische Organisationsforschung Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*. P. 59-79.

<sup>13</sup> Reuss-Ianni, E. (2011). *Two Cultures of Policing - Street Cops and Management Cops*. Transaction Publishers.; Ingram, J. R., Terrill, W. ir E. A. Paoline. (2018). Police culture and officer behavior: Application of a multilevel framework. *Criminology* 56.4: 780-811.

<sup>14</sup> Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 15 (4).

„organizacinė kultūra“ pakeičiant sąvoka „vadybos kultūra“, terminų dubliavimo ir painiavos nebelieka.<sup>15</sup>

Šioje vietoje tikslinga užsiminti ir apie subkultūros reiškinių. Priešdėlis *sub* reiškia buvimą prie ko nors ar po kuo nors, menką kokybinę vertę, pavaldumą<sup>16</sup>. Pati žodžio *subkultūra* reikšmė mums parodo sąsają bei priklausomybę kultūrai, kadangi tam, kad egzistuotų *subkultūra* yra būtina ir *kultūros* egzistencija. Mokslininkai, nagrinėjantys subkultūros reiškinių, pateikia skirtingą jo apibūdinimą: tai visuomenės grupė, kurios narius jungia bendri nuostatai, vertybės, panašus gyvenimo būdas ir elgesio modelis<sup>17</sup>; tai yra asmenų įsitraukimas į įdomią, kitokią, originalią veiklą, kurioje šie asmenys turi galimybę bendrauti aktualiomis temomis<sup>18</sup>; tam tikrų normų ir vertybių visuma, skirianti tos grupės kultūrą nuo visuomenės kultūros<sup>19</sup>. Iš visų pateiktų apibrėžimų matoma, jog subkultūra pateikiama kaip apribota socialinės bendrijos kultūra, besiskirianti savo tam tikra normų ir vertybių visuma.

Bendruomenės išsiskiriančios subkultūra, paprastai turi specializuotą kalbą, savitus papročius, tradicijas, savus etikos kodeksus, bendras, tik jiems charakteringas pažiūras į viešuosius santykius ir kt. Tokios bendrijos sociologų apibūdinamos kaip išsiskiriančios išore ir vidumi. Policijai skirtas socialinis statusas, veikimo būdas, uniforma, profesinės etikos kodeksas, profesinės manieros ir kiti veiksniai pareigūnus savaime išskiria iš kitų bendruomenės narių. Šiuo pagrindu, kaip pažymi Laurinavičius (2001), policija įvardijama kaip uždaras socialinis darinys<sup>20</sup>; manoma, kad dėl turimų moralinių nuostatų, teisinio statuso policija sąmoningai atsiriboja nuo aptarnaujamos bendruomenės, o sunkus psichologiniu požiūriu pareigūnų darbas skatina jų profesinį solidarumą bei reikalauja atsiriboti nuo išorinių poveikių, idėjų įvairovės.

Policija, būdama valstybinės galios monopolijos vykdytoja, turi ypatingą, stipriai išvystytą organizacijos kultūrą, kuriai būdinga istoriškai susiformavusi karinė tradicija, aktyvus ir pasyvus susidūrimas su smurtu, taip pat jos kaip institucijos priklausymas viešajam administravimui. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi, viena kitai prieš pastatomos dimensijos. 1 len-

<sup>15</sup> Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija*. Kaunas: VDU.

<sup>16</sup> Kuzavinis, K. (sud.) (2007). *Jungtinis lotynų – lietuvių kalbų žodynas nuo XVII iki XXI amžiaus*, „Thesaurus Latino – Lituanicus“. Vilnius: Vilniaus universitetas.

<sup>17</sup> Šatūnienė, R. (2012). Lietuvos subkultūra kultūrinės geografijos požiūriu. *Acta humanitarica universitatis Saualensis*. T. 14, P. 91-101. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

<sup>18</sup> Ramanauskaitė, E. (2004). *Subkultūra. Fenomenas ir modernumas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

<sup>19</sup> Juodaitytė, A. (2004). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. *Tiltai*, Nr. 4. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

<sup>20</sup> Laurinavičius, A. (2001). *Administravimo pareigūnų etika*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras. P. 57.

telėje pavaizduotas aiškus policijos organizacijos kultūros padalinimas į oficialią policijos vadybos kultūrą ir neoficialią kasdienės tarnybos kultūrą (Reuss-Ianni, 1983; Caldero ir Crank, 2010; Behr, 2008), galimai vadintina policijos pareigūnų subkultūra.

Į organizacijos vidų nukreipta subkultūra apima „policininko gatvėje“ mąstymo ir elgesio modelius, kurie lemia profesinį identitetą ir kasdienę policijos pareigūnų veiklą. Tuo tarpu policijos vadybos (organizacinė) kultūra apibūdina oficialią, organizacijos vadovybės viešai propaguojamą policijos organizacijos kultūrą (Behr, 2006<sup>b</sup>). Policijos vadybos (organizacinei) kultūrai būdinga biurokratija, teisėtumas ir hierarchija, o kasdieninę tarnybą einantis policijos pareigūnas, anot Vera ir Kölling (2012), vadovaujasi vyriškumo idealu ir iš dalies nepaiso galiojančių taisyklių, susijusių su profesine veikla, kol nėra įstatymų pažeidimo.<sup>21</sup> Pavyzdys tam galėtų būti taip vadinamas „gatvės teisingumas“ (angl. „street justice“), t. y. neoficiali tariamų pažeidėjų bausmė, gana įprasta šalyse, kuriose neveiksminga ir/ar perkrauta teismų sistema.

Priešingai, policijos vadybos (organizacinė) kultūra pabrėžia bendrą policijos organizacijos misiją ir tapatybę. Pagrindinis dėmesys skiriamas politiškai, teisiškai ir etiškai teisingai besielgiančiam policijos pareigūnui, kuris visada suderina savo sprendimus su pagrindinėmis teisėtumo, patikimumo ir disciplinos vertybėmis. Policijos vadybos kultūra siekia galioti bet kuriuo metu ir visiems policijos pareigūnams. Tačiau kasdieninėje policijos tarnyboje dažnai ši kultūra nedera su policijos pareigūnų darbo gatvėje realybe.

Policijos organizacijos oficiali kultūra atspindi idealus ir nebūtinai atitinka būtinus policijos veiksmus nenuspėjamosiose situacijose, kai esant tam tikram laiko spaudimui ir remiantis neišsamia informacija būtina rasti sprendimą potencialiai sveikatai ar net gyvybei pavojingose situacijose. Todėl oficiali policijos vadybos (organizacinė) kultūra dažnai negali turėti lemiamo poveikio policijos veiksmams, tačiau ji ištransliuojama per pareiškimus į išorę, o tuo tarpu kasdienės tarnybos elgesiui būdingi veiksmų modeliai gali būti neskelbiami ir sudaryti neoficialios kasdienės tarnybos kultūros pagrindą<sup>22</sup>.

Policijos organizacijos kultūros sudėtinės dalys – policijos vadybos (organizacinė) kultūra ir neoficiali kasdienės policijos tarnybos kultūra iš esmės skiriasi (žr. 1 lentelę). Aptariant neoficialią kasdienės policijos tarnybos kultūrą, remiamasi policijos praktinio darbo (gatvėje ir

<sup>21</sup> Vera, A.; Kölling, K. (2012, p. 16) Cop Culture in einer alternden Polizei. In: Vera, A. (Hrsg.) *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei. P. 11-56.

<sup>22</sup> Schweer, T.; Strasser, H. (2008). Einblick – Cop Culture und Polizeikultur. In: Schweer, T.; Strasser, H.; Zdun, S. (Hrsg.). *Das da draußen ist ein Zoo, und wir sind die Dompteure – Polizisten im Konflikt mit ethnischen Minderheiten und sozialen Randgruppen*. Wiesbaden: VS Verlag. P. 11-38; Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*. 2. Aufl. Wiesbaden.

ne tik) logika, tuo tarpu kalbant apie policijos vadybos (organizacinę) kultūrą, daugiau dominuoja biurokratinė logika, akcentuojanti vadovybės atsakomybę už tai, kad jų veiklos srityje būtų laikomasi teisės normų<sup>23</sup>, darbas vykėtų efektyviai. Tačiau policijos vadovybės įsakymai nemodeliuoja konkrečios situacijos sprendimo. Jie nubrėžia tik kontūrus, kurių pareigūnui pažeisti nevalia. Kartais policijos veiklos gairės, normos būna gana deklaratyvios ir jų įgyvendinimas visiškai priklauso nuo pareigūno moralumo, kultūringumo, nes jis gali veikti formaliai, laikydamasis biurokratinių darbo metodų, ar kūrybingai – siekdamas kuo geresnio rezultato bendruomenės labui. Pareigūno atliekamos tarnybos kokybė didžia dalimi priklauso nuo jo dorovinių įsitikinimų, sąžinės. Kokiomis vertybėmis ir elgesio normomis vadovaujasi policijos pareigūnai kaip individai galima nustatyti tik stebint kasdienę jų tarnybą.

**1 lentelė.** Policijos organizacijos kultūros dedamosios dalys ir jų skirtumai (sudaryta autorės pgl. Wagener, 2015<sup>24</sup>)

<b>Policijos vadybos (organizacinė) kultūra</b>	<b>Neoficiali kasdienės policijos tarnybos kultūra</b>
o tipinis atstovas: vadovaujantis pareigas užimančias policijos pareigūnas;	o tipinis atstovas: pirminės grandies policijos tarnautojas
o oficialios policijos veiklos gairės;	o tarnybos vietoje komunikuojant suformuotas supratimas apie policijos veiklą;
o ateina „iš viršaus“;	o reprezentuoja „gatvės“ patirtį;
o politiškai ir teisiškai korektiška;	o nebūtinai politiškai korektiška;
o orientuota į teisės procesinius formalumus;	o „tikros“ policijos veiklos konkretūs elgesio modeliai; vyriškumo normos, kultas;
o orientuota į dabartį ir ateitį (visuomeninis policijos vaidmuo);	o apima vertybinius įsitikinimus apie visuomenės funkcionalumą (teisingumo normos);
o nukreipta į organizacijos išorę ir vidų.	o nukreipta tik į organizacijos vidų.

## IŠVADOS

Organizacijos kultūra apima dvi puses – matomąją ir nematomąją. Mentalinės dimensijos objektai – individo įsitikinimai, suvokimai, mintys, jausmai nėra matomi, tačiau jie turi atsispindėti (objektyvizuoti) materialinėje ir socialinėje dimensijose ir tokiu būdu tapti matomais, tiek tos organizacijos kultūros nariams, tiek kitiems asmenims. Taip objektyvizuojasi tam tikros individų normos ir vertybės viešai pristatomuose policijos organizacijos tiksluose, veiksmų strategijose, filosofijoje; kultūrinės vertybių sistemos atsispindi policijos organizacijos objektuose, struktūroje ir procesuose. Policijos organizacijos kultūros atsiradimui ir jos perdavimui

<sup>23</sup> Christe-Zeyse, J. (2006). Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur?. In: Christe-Zeyse, J. *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation*. Frankfurt/M.

<sup>24</sup> Wagener, U. (2015). *Polizeiliche Berufsethik*. Verlag deutsche Polizeiliteratur GmbH. P. 25.



naujiems nariams yra labai svarbus iš principo neapčiuopiamų mentalinių fenomenų „objektyvizavimas“. Kultūrai būdinga mąstysena, veiklos/elgesio pavyzdžiai turi atsispindėti konkrečiuose artefaktuose ir veiksmuose. Tik tuomet jie gali tapti tiek stebėjimo, tiek komunikacijos tarp policijos organizacijos narių objektais. Taip jie gali tapti intersubjektyviais (t. y. tarp kultūros subjektų veikiančiais/esančiais) ir tapti individų vienu kitiems perduodamais. Per šią mentalinės dimensijos pasikeitimą su materialine ir socialine dimensija atsiranda policijos organizacijos kultūra. Tik per šią trijų dimensijų sąsają kultūra gali būti perduota naujiems policijos organizacijos nariams, kuomet pastarieji tarsi įauga į organizacijos kultūrą supažindinant juos su organizacijos vertybėmis ir elgesio normomis. Vėliau ši kultūros sąlygota mąstysena atsispindi jų profesinėje veikloje - veiksmuose ir sprendimuose.

Policijos organizacijos kultūros turinys apima oficialią policijos vadybos (organizacinę) kultūrą ir neoficialią kasdienės policijos tarnybos kultūrą. Vadybos (organizacinė) kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra, kurios charakteristikos sudaro organizacijos vadybos turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacija save pozicionuoja, tampa atpažįstama. Neoficiali kasdienės policijos tarnybos kultūra suprantama kaip policijos pareigūnų subkultūra, kuomet policijos pareigūnus jungia jiems priskirtas socialinis statusas, uniforma, profesinės etikos kodeksas, tam tikrų normų ir vertybių visuma, panašus gyvenimo būdas ir elgesio modelis, skiriantys policijos pareigūnų grupės kultūrą nuo visuomenės kultūros.

## LITERATŪRA

1. Behr, R. (2006). *Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen: Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. Springer-Verlag. P. 48.
2. Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*. 2 Aufl. Wiesbaden.
3. Bornewasser, M. (2009). Ethnische Vielfalt im eigenen Land. Eine nicht nur sprachliche Herausforderung im Innen- und Außenverhältnis der Polizei. In: Liebl, K (Hrsg.). *Polizei und Fremde - Fremde in der Polizei*, 13-44. Wiesbaden. P. 30.
4. Christe-Zeyse, J. (2006). Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur”. In: Christe-Zeyse, J. *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation*, Frankfurt/M.
5. Deal, T. E.; Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading.
6. Ingram, J. R., Terrill, W. ir E. A. Paoline. (2018). Police culture and officer behavior: Application of a multilevel framework. *Criminology* 56.4: 780-811.
7. Juodaitytė, A. (2004). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. *Tiltai*, Nr. 4. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
8. Kuzavinis, K. (sud.) (2007). *Jungtinis lotynų – lietuvių kalbų žodynas nuo XVII iki XXI amžiaus, „Thesaurus Latino – Lituanicus“*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

9. Laurinavičius, A. (2001). *Administravimo pareigūnų etika*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras. P. 57.
10. Mensching, A. (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. Wiesbaden: VS.
11. Mensching, A. (2017). Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken. *Dokumentarische Organisationsforschung Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*. P. 59-79.
12. Nagel, E. (2001). *Verwaltung anders denken*. Baden-Baden: Nomos.
13. Neubauer, W. F. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart. P. 22.
14. Ramanauskaitė, E. (2004). *Subkultūra. Fenomenas ir modernumas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
15. Reuss-Ianni, E. (2011). *Two Cultures of Policing - Street Cops and Management Cops*. Transaction Publishers.
16. Schedler, K. (1996). Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung. *Verwaltung und Management* 2 (1): 14-18.
17. Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach. P. 39.
18. Schweer, T.; Strasser, H. (2008). Einblick – Cop Culture und Polizeikultur. In: Schweer, T.; Strasser, H.; Zdun, S. (Hrsg.). *Das da draußen ist ein Zoo, und wir sind die Dompteure – Polizisten im Konflikt mit ethnischen Minderheiten und sozialen Randgruppen*. Wiesbaden: VS Verlag. P. 11-38.
19. Šatūnienė, R. (2012). Lietuvos subkultūra kultūrinės geografijos požiūriu. *Acta humanitarica universitatis Saulensis*. T. 14, P. 91-101. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
20. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 15 (4).
21. Vera, A.; Jablonowski, L. (2017). Organisationskultur der Polizei. In: Stierle, J.; Wehe, D. & H. Siller. *Handbuch Polizeimanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag. P. 475-491.
22. Vera, A.; Kölling, K. (2012) Cop Culture in einer alternden Polizei. In: Vera, A. (Hrsg.) *Organisation und Personalmanagement in der Polizei unter den Bedingungen des demographischen Wandels*. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei. P. 11-56.
23. Wagener, U. (2015). *Polizeiliche Berufsethik*. Verlag deutsche Polizeiliteratur GmbH.
24. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU.

## CONCEPT OF POLICE ORGANIZATION'S CULTURE

**Giedrė Paurienė**

Mykolas Romeris University, Lithuania

### Summary

As a provider and organizer of special social services, the police organization has a specific social status due to the special powers of the state. Scientific literature often refers to police as a closed social entity. The question is whether the specific culture of the police organization is due to the peculiar lifestyle of the profession or to other reasons? The aim of this paper is to reveal the concept of police organization culture by analyzing organizational culture dimensions and their interaction, showing the differences between the components of the police organization.

---

The culture of an organization has two sides - visible and invisible. Mental dimension objects - individual beliefs, perceptions, thoughts, feelings are not visible. However, they must be reflected (objectified) in the material and social dimensions and thus become visible, both to members of the culture of that organization and to others. In this way, certain norms and values of individuals are objectified in the public presentation of police organizational goals, strategies of action, philosophy; cultural value systems are reflected in the objects, structure and processes of the organization. The "objectification" of fundamentally intangible mental phenomena is essential for the emergence of organizational culture and its transfer to new members. Culture-specific mindsets, examples of activities / behaviors need to be reflected in specific artefacts and actions. Only then can they become objects of both observation and communication among the members of the organization. Only in this way can they become intersubjective (that is, act / exist between cultural entities) and become transferable between individuals. Through this shift in mental dimension, with the material and social dimension, the culture of the organization emerges. It is only through this three-dimensional interface that culture can be passed on to new members of the organization as the latter as they grow into the culture of the organization by familiarizing them with the police organization's values and standards of behavior. Later, this culture-driven mindset is reflected in their actions and decisions.

**Keywords:** organizational culture, cultural dimensions, police organization culture, management cop culture, street cop culture.

---

**Giedrė Paurienė**, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys: profesinės užsienio kalbos mokymo(si) problemos; kompetencija ir informalusis mokymasis, tarpkultūrinės kompetencijos plėtotė, policijos pareigūnų profesinė etika.

**Giedrė Paurienė**, Mykolas Romeris University, Faculty of Public Security, Department of Humanities, lecturer.

Research interests: problems of teaching/learning ESP, competence and informal learning, development of intercultural competence, professional ethics of police officers.