

**DR. KOVÁCS GÁBOR<sup>1</sup>****A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél****The features of organizational and management communication at the law enforcement organizations****Absztrakt**

*A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelmet fordít az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozására, a szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságaira, annak megjelenési formáira. Ez a kitérített érdeklődés annak a felismerésnek köszönhető, melynek alapján a szervezetek, közösségek a jogi normákon és a leírt működési szabályokon túl önálló életre kelnek, a szervezeti és vezetői kommunikáció közvetítésével, a közösen lefektetett szabályrendszer alapján képesek befolyásolni a szervezet tagjainak tevékenységét és magatartását. Jellemző további tapasztalat a rendészeti szervezetek vonatkozásában, hogy a szervezet írott szabályaiból nem lehetséges teljesen megismerni a szervezet tagjaira vonatkozó valamennyi követelményt, hiszen azok egy jelentős része a szervezeti kultúra elemei által meghatározott és azok a szervezeti és vezetői kommunikációs csatornákon jutnak el a szervezet tagjaihoz. A legtöbb, tartós szervezeti felépítéssel működő közösség, a szervezeti kultúra, a szervezeti és vezetői kommunikáció segítségével törekszik a szervezeti érdekek megfelelő személyiségi és viselkedési formákat kialakítani.*

*A tanulmány áttekinti a témával kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat és a rendészeti szervezetekre vonatkozó fellelhető sajátosságokat.*

*Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, a kommunikáció funkciói a rendészeti szervezetekben, belső kommunikáció, külső*

**Abstract**

---

<sup>1</sup> Nemzeti Közszolgálati Egyetem/National University of Public Service, E-mail: kovacs.gabor@uni-nke.hu

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

*The management and organization science studies pays special attention to the study of organizational culture of each organization, the characteristics of organizational and management communication.*

*This special attention is due to the recognition according to which organizations, communities of legal standards and operating rules described too independent life with the mediation of organizational and managerial communication and they are able to influence the activities of the members of the organization and conduct based on the common rules.*

*It is a typical further experience in the relations of law enforcement organizations that it is not possible to get to know all the requirements applicable to the members of the organization as a significant part of them are defined by the elements of the organizational culture and they reach the members of the organization by the organizational and managerial communication channels.*

*Most of the communities operating by durable organizational structure make efforts to evolve personal and behavioral forms in accordance with the organizational interest by the help of the organizational culture, the communication of the organization and leadership.*

*The study reviews the most important information and relevant features referring to the law enforcement organizations.*

*Keywords: organizational culture, organizational communication, leadership communication, functions of communication in law enforcement agencies, internal communication, external communication, information flow in the organization.*

A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelmet fordít az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozására, a szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságaira, annak megjelenési formáira. Ez a kitüntetett érdeklődés annak a felismerésnek köszönhető, melynek alapján a szervezetek, közösségek, a jogi normákon és a leírt működési szabályokon túl önálló életre kelnek, a szervezeti és vezetői kommunikáció közvetítésével, a közösen lefektetett szabályrendszer alapján képesek befolyásolni a szervezet tagjainak tevékenységét és magatartását.

A szervezethez való tartozás – különösen így van ez a fegyveres és rendészeti szervek vonatkozásában – bizonyos személyes törekvésekről, magatartásokról és tulajdonságokról való lemondást feltételez, de cserébe a szervezet magatartási formákkal és tulajdonságokkal ruházza fel mindazokat, akiket sikeresen integrálni tudott. Jellemző további tapasztalat a rendészeti szervezetek vonatkozásában, hogy a szervezet írott szabályaiból nem lehetséges teljesen megismerni a szervezet tagjaira vonatkozó valamennyi követelményt, hiszen azok egy jelentős része a szervezeti kultúra elemei által meghatározott és azok a szervezeti és vezetői kommunikációs csatornákon jutnak el a szervezet tagjaihoz. A legtöbb, tartós szervezeti felépítéssel működő közösség, a szervezeti kultúra, a szervezeti és

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

vezetői kommunikáció segítségével törekszik a szervezeti érdekek megfelelő személyiségi és viselkedési formákat kialakítani.

A vezetés- és szervezéstudományi szakirodalom egyik meghatározása szerint „*a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere.*”<sup>2</sup>

**A szervezeti kultúra „építőkövei” Bakacsi Gyula szerint a következők, azok jellemzői a rendészeti szervezetek működésének szemszögéből viszont valamelyest megváltoznak:**

- **Munkakörrel, vagy szervezettel való azonosulás:** *a szervezet egészével, vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel azonosulás ténye.* A rendészeti szervezetek zárt egységet alkotnak, megfigyelhető a szervezettel és a szűkebb szakterülettel való azonosulás. A rendészeti szervezet tagjai élethivatásként tekintenek a szakmájukra – annak jellemzői személyiségükbe is beépülnek.
- **Egyén- vagy csoportközpontúság:** *mennyire helyezi az egyéni célokat a csoportcél elé és szervezik egyénileg a munkát.* A rendészeti szervezetekben általában a csoportcél helyeződik előtérbe, a legtöbb esetben a szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak (például a rendőrségnél a „forrónyomos” nyomozati munkát nem fejezik be, mert már arra a napra lejárt a munkaidő). Általában a csoportcél a meghatározó, az egyéni törekvések ritkábbak a rendészeti szervezeteknél.
- **Humán orientáció:** *(feladat és kapcsolat) milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a feladatok megoldásának emberekre gyakorolt hatását.* A rendvédelmi szervezetek általában humán orientált beállításúak, amely a szervezet zárt jellegéből adódik. A szervezet folyamatosan gondoskodik tagjairól (például a korábban meglévő „hűségpénz,” a karkedvezményes nyugdíj, egyéb juttatások, üdülés, segélyek, pótlékok, támogatások sajnos megszűntek vagy lecsökkentek, de a szervezetek még most is humán beállítottsággal működnek, biztosítva tagjaiknak a humán szükségleteit). A megterhelő mindennapos szolgálati tevékenység csak a szervezet humán beállítódásával biztosítja a szervezet tevékenységének a sikerét.
- **Belső függés – függetlenség:** *mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése, cselekvése.* A legtöbb rendvédelmi szervezetben szigorú egyszemélyi vezetési- és parancsuralmi rendszer működik. A szervezetek vezetői ezzel ellentétben a szakterületükön viszonylagos önállósággal rendelkeznek, amely a szervezeten belüli funkcionális munkamegosztást tükrözi. Egyes munkatársak önállósága viszonylagosan nagy, szakterületükön önállóan dolgoznak.
- **Erős vagy gyenge kontroll:** *mennyire kontrollálja a szervezet tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.* A rendészeti szervezetek tagjaira vonatkozó kontroll erős, hiszen a szervezeti és egyéni magatartási formák

<sup>2</sup> Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996., 226. old.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

szabályzatokban vannak rögzítve, melynek betartása mindenki számára kötelező érvényű normákat tartalmaz. A folyamatos határidők betartása biztosítja a szervezeti kontrollt.

- **Kockázatvállalás-kockázatkerülés:** *mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, rámenős, kockázatkereső magatartás.* Egyes rendészeti szervezetekben a mindennapi munkával együtt jár a kockázat vállalása. A szolgálati feladatok teljesítése közben mindenkinek számolnia kell a kockázatokkal, amelynek hatásai a kiváló felkészítéssel, a korszerű védőeszközökkel és felszereléssel csökkenthető. A dolgozók vállalják a szolgálatukkal kapcsolatos kockázatokat.
- **Teljesítményorientáció:** *a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek.* A rendészeti szervezetekben is érvényesül a teljesítményarányos elismerések rendszere. Az „Éves Teljesítmény Értékelés” tükrében lehetősége van a vezetőnek az illetmény eltérítésére pozitív, illetve negatív irányba. A továbbképzési rendszerben a tanfolyamok továbbképzések teljesítése folyamatos követelményként lép fel a munkavállalókkal szemben.
- **Konfliktustűrés – konfliktuskerülés:** *milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a kritikák és a konfliktusok.* A rendészeti szervezetek zárt rendszert képeznek, a függelmi viszonyok szabályozottak, amely legtöbb esetben nem teszik lehetővé a vezetéssel szembeni kritikát. A konfliktusok is jellemzően a szervezeten belül maradnak, a közvélemény számára a rendvédelmi szervezetek egy egységes testületet alkotnak.
- **Cél – eszköz orientáció:** *mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra fordítják figyelmüket.* A rendészeti szervezetek esetében fontos az elérendő cél, amelyhez – a lehetőségek függvényében – minden eszközt tagjai rendelkezésére bocsájt. A rendészeti szervezetek törekszenek arra, hogy a tagjait a legkorszerűbb eszközökkel és felszereléssel lássák el.
- **Nyílt rendszer – zárt rendszer orientáltság:** *mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet hatásait, vagy csak a saját belső működésére koncentrálnak.* A rendvédelmi szervezetek – annak ellenére, hogy önmaguk zárt rendszert alkotnak – szoros kapcsolatot tartanak fenn a környezetükkel. A szervezet környezete általi megítélése jelenős befolyással bír annak működésére és a szervezeti eredményesség mérésére. A rendészeti testületek tagjai a társadalom részét képezik, így nem mentesülnek a társadalmat ért hatások alól sem.
- **Rövid vagy hosszú távú időorientáció:** *azt mutatja, hogy a szervezet rövid, vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi előre jövőjét.*<sup>3</sup> A rendészeti szervezetek mindegyike rendelkezik stratégiai, taktikai és operatív tervekkel, amelyek biztosítják a tevékenység tervszerűségét és a folyamatosságát. Ezek a szer-

<sup>3</sup> Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1998. 226. o. alapján

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

vezetek hosszútávra terveznek, a megtörtént eseményeket folyamatosan elemzik, azokból következtetéseket vonnak le és prognózis-alkotással készülnek fel a várható feladatokra.

Megállapíthatjuk, hogy a szervezetek (ezen belül a rendészeti) szervezeti kultúrája rendkívül összetett, a tárgyalt összetevők működése a rendészeti szervek esetében is kimutatható. A szervezeti kultúra közvetítésében a szervezeti és vezetői kommunikációra döntő szerep hárul.

Az igazi szervezeti kultúra viszont rejtett, általában azokban az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben, attitűdökön alapulnak, amelyek a külső szemelő részéről láthatatlanok. A megfigyelhető és rendszeresen ismétlődő ceremóniák, a szervezeten belül keringő legendák, történetek, sztorik, a szakzsargon, a szervezet szimbólumai, a látható viselkedésminták, azt tükrözik vissza a kívülről állók számára, hogy milyen értékeket vallanak annak tagjai.

## A RENDÉSZETI KULTÚRA EREDETE

A közigazgatásnak van egy területe, amelynek fő feladata a meglévő értékek védelme. A külső fenyegetésekre reagáló honvédelmi (védelmi) igazgatás és a belső veszélyeket elhárítani képes rendészeti igazgatás közül a hadsereg a régebbi, léte egyidős az állammal.

*„Aki a rendészet irodalmában járatos, az most emlékezhet arra, hogy a rendészet klasszikus fogalma szerint a közigazgatásnak azon ágazata, amelyik a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyeket megpróbálja a legitim fizikai erők monopoliumának birtokában elhárítani és a megsértett jogrendet helyreállítani.”<sup>4</sup>*

Mindezek alapján a rendészet annyiban is közös a katonáskodással, amennyiben mindkettő veszélyelhárító tevékenység és mindkettőnek eszköze a fizikai erő alkalmazása. Szervezeti kultúrájának alapjai közösek.

## ELŐFELTEVÉSEK HIEDELMEK, ELŐÍTÉLETEK, ATTITŰDÖK ÉS ÉRTÉKEK A RENDÉSZETI SZERVEKNÉL

Az **előfeltevések** a szervezet létrehozásának indítékaként funkcionálnak, amely a rendészeti szervezetek esetében a komplex biztonság megteremtésére való törekvést szolgálja. Ezen szervezetek mindennapi tevékenysége kiemelkedő hatással van a szervezetet választó személyek motivációjára. A rendészeti szervezetekhez csatlakozó személyek indítékai között szerepelnek az előfeltevések (például a szervezet gondoskodik rólam, védelmet nyújt számomra, az egyenruha tekintélyt sugároz, a hatósági jogkör hatalmat biztosít, a kötött függelmi viszonyok biztosítják a parancsok, utasítások végrehajtását), amelyek a szervezethez való csatlakozást motiválják.

<sup>4</sup> Szamel Lajos: Közigazgatás-rendészet-rendészeti szankció, Új Rendészeti Tanulmányok, RTF, Budapest, 1997/1. szám alapján, a szerző által kiegészítve

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

Érdekes megjegyezni, hogy a szervezet új stratégiai céljai, a jövő megtervezése, kivételes pillanatokban pedig a szervezet gyökeres átalakítása, a reform is előfeltevésekre támaszkodik, hiszen általában egy gondosan megtervezett és végrehajtott reform – ha eredményes – mindig új szervezeti kultúra megszületésével jár. Ezekben az esetekben a régi előfeltevések helyébe újak lépnek, feltehetően a teljes rendszer megújul, jobb lesz.

Sajátos jelleggel bírnak a szervezetek működéséhez kapcsolódó **hiedelmek**, amelyek a valóságról kialakított olyan ítéletek, amelyeket tapasztalati tények nem támasztanak alá (avagy, ha igen, azok csak felszínes ismereteket nyújtanak), ennek ellenére igazságukban nem kételkedünk. Jellemzője a hiedelmeknek és előfeltevéseknek, hogy egyes részei bizonytalan tudást is tartalmaznak, melyek egy része előbb-utóbb bizonyítást nyer, így ez által megszűnik a benne rejlő bizonytalanság. A beigazolódott, pozitívumokon alapuló hiedelmek a továbbiakban szakmai rutinként lényegesen segítik a szervezet jó teljesítményét, hatásuk egyértelműen pozitív.

A hiedelmek, befolyásolják elhatározásunkat úgy, hogy azok a közösségek közvetítése által válnak az egyéni magatartást befolyásoló tényezőkké, viszont ezek a hiedelmek nem személyes tapasztalatokon alapulnak. A szervezeti hiedelmek fő funkciója az, hogy a személy részére meggyorsítsák az adott közösségbe való gyors beilleszkedést és integrációt. A kezdő munkavállaló a kevés gyakorlat és csekély tapasztalat birtokában, e készen kapott szemléleti formák alapján, igen gyorsan beilleszkedik, mintegy átveszi a szervezeti gondolkodás jellemzőit. Rendkívül fontos, hogy a szervezet új tagja olyan szervezeti hiedelmekkel találkozzon, amelyek pozitív magatartásmintát sugároznak az egyén irányába. Gyakran előfordul, hogy egy kezdő kollégát egy tapasztaltabb mellé osztanak be, hogy gyorsabban megtanulja, elsajátítja a szervezeti értékeket.

A szervezet tagjai által táplált **előítéletek** komolyan rontják a szervezet eredményességét és megítélését. Csak a szervezetben meglévő fejlett szervezeti kultúra képes megbirkózni ezekkel az előítéletekkel. Ennek egyik példaként említhető a rendészeti szervezetekben esetlegesen meglévő faji-, vallási-, vagy más előítéletek. Napjainkban jó példa az illegális migránsok megjelenése – az irányukban, a rendészeti szervek tagjai általi teljes, vagy részleges elutasítás, vagy elfogadás. Az előítélet olyan **attitűd**, amelynek alapja a téves, vagy nem teljesen megbízható információból származó általánosítás. Az előítélet a leginkább azokat a rendészeti szervezeteket fenyegeti, amelyeknek hivatali kötelessége a hatósági kényszer alkalmazása.

Az előítéletek kialakulásának a másik összetevője a kevés ismeret, amely megakadályozza a jelenségek mélyebb megismerését, és arra kényszeríti az egyént, hogy másoktól átvett sztereotípiákat alkalmazzon. A rendőri szolgálatban kialakult olyan helyzetek, amelyek nem teszik lehetővé annak részletes elemzését – ezért azok a megoldásra váró konfliktushelyzet leegyszerűsítését igénylik – különösen alkalmasak az előítéletekben kínált magatartásminták átvételére. Természetesen, az előítéletek kialakulásának van ellenszere. Ezek közül a leghatásosabb az alkotmányos rendszereken alapuló jogrendszer, amely a törvény előtti egyenlőség elvének érvényesítésével és a garanciális szabályok alkalmazásával megakadályozza azt, hogy a hivatalos eljárásokat az előítéletek uralják.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

Rendészeti szervezeteink tagjai között **alapértéknek** számítanak a következő tulajdonságok: a szakmai felkészültség, a fegyelmezettség, a szakszerűség, a pontosság, a szervezeti lojalitás, a segítőkészség, az önuralom, az áldozatvállalás, a logikus gondolkodásmód, a kitartás, a bátorság, az engedelmesség, a szolgáltató jelleg biztosítása, stb.

Jelentőségük az, hogy birtoklásukkal más értékek is elérhetővé válnak és kialakulhat egy olyan személyiségforma, amely megfelel a rendészeti szervezet tagjai elé állított követelményrendszernek.

Természetesen az eltérő rendészeti szervezetek eltérő szervezeti kultúrája a korábban felsoroltak közül, annak megfelelően szelektál a tulajdonságok között, hogy mi az adott szervezet tagjának a fő feladatrendszere és a kötelessége. Egyes rendvédelmi szakterületeken a bátorság, kitartás, a hűség, a fegyelem kerül előtérbe (például bevetési szakterület), míg más szakterületen a monotonia tűrése, a jó megfigyelő képesség a legkeresettebb erény (például objektumőr szolgálat ellátása).

## A KOMMUNIKÁCIÓ FUNKCIÓI A RENDÉSZETI SZERVEZETBEN, A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ SAJÁTOSSÁGAI

A rendészeti szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes kommunikáció képessége a működés sikerességét biztosítja. A kommunikáció minden vezetési szintnél és formánál egyaránt jelentős szerepet játszik. E vezetési folyamatban valósul meg az a vezetői funkció, amelynek során a vezető vezetői munkatársai (beosztottjai) tevékenységét és irányítja az alárendelt szervezetek munkáját.

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a rendészeti vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatrendszerét beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé.

A kommunikációnak általában négy alapvető funkcióját különböztetjük meg:

- *Érzelmi funkció:* a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket.
- *Motivációs funkció:* a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés, stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.
- *Információs funkció:* bizonytalanságot szüntet meg (információk szétesztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.
- *Ellenőrzési funkció:* a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők kommunikáció révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

Az előbb említett funkciók alapján megállapítható, hogy a rendészeti szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. A kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatjuk a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatjuk a szervezethez tartozók viselkedését.

## A SZAKMAI KOMMUNIKÁCIÓ

A rendészeti szervek kommunikációban megkülönböztetünk külső és belső kommunikációs köröket. A szervezeten kívüli kommunikációs kör a rendészeti szervek külső kapcsolatait jelenti. Minden rendészeti szervezet a hatékony kommunikációjával szeretne minél kedvezőbb helyzetbe kerülni azáltal, hogy jó kapcsolatot alakít ki a társadalommal.

A belső kommunikáció a szervezeten belüli kapcsolatok kialakítására törekszik, ezáltal hat a szervezeti működés koordinálására. A külső és belső kommunikációs folyamatok összehangolásában, irányításában az első számú rendészeti vezetőknek meghatározó szerepük van, ugyanis mind a belső és mind a külső információ az egyes számú rendészeti vezetőknél éri el a legnagyobb koncentrátságot.

A rendészeti szervezetekben a belső felfelé irányuló információknál a feldolgozottság és a koncentrátság egyre inkább nő, optimális esetben az a legjobban feldolgozott állapotban kerül hozzá. Elvárás és alapvető követelmény, hogy az megfelelőképpen szelektált legyen, tehát az adott szervezetet és az általa végzett tevékenységeket leginkább érintő információk jussanak el a vezetőhöz. Ezt a szelektálást az alárendelt szervezeti egységek végzik el.

## BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ SAJÁTOSÁGAI

A rendészeti szervezetekben is, mint minden más szervezetben egyrészt zajlik a szervezeten belüli kommunikáció, a civil szférával meglévő kapcsolatainkban pedig a külső kommunikáció elvei érvényesülnek.

Melyek a belső és külső kommunikáció sajátosságai? A rendészeti szervezetek belső kommunikációjának alapelvei a következők: kölcsönösség, egyértelműség, gyorsaság, következetesség, rendszeresség, pontosság és politikamentesség.

A belső kommunikáció legfontosabb eszközei: eligazítás, feladat-meghatározás, parancs, utasítás, jelentés, különböző szintű értekezletek, tájékoztatás. A szervezeteinken belül a parancsok, utasítások és jelentések jól szabályozott formális rendszerében az információk meghatározott irányokba, mintegy csatornázza áramlanak. A belső kommunikációban is természetesen megtalálható a hierarchiától függő kötöttség, gondoljunk itt, például a jelentéstételre, a jelentkezésre, vagy egyéb engedélykérésre. Emellett persze az is igaz, hogy a rendészeti szervezeti hierarchia mellérendelt szintjei között, a belső csatornákon spontán, kötetlen módon áramlik a legkülönbözőbb információ gazdag választéka. A szervezetben folyó belső kommunikáció tehát egyrészt formális (hivatalos), másrészt informális (nem hivatalos) módon történik.



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A hivatalos belső kommunikáció a szolgálati úton (vezetőtől-beosztottig), valamint a szakmai szervezetek információs rendszerein keresztül (személytől-személyig) valósul meg.

A belső kommunikáció áramlása vertikális (felülről lefelé és alulról fölfelé), vagy horizontális (azonos szintek közötti). Az előljáró felé haladó információ továbbítása esetén elkövetett főbb hibák: az információ indokolatlan szűrése, a nem teljes körű jelentések tétele, az információk továbbításának lassúsága, a folyamat megszakítása.

Szakmai kommunikáción a szakmai információk áramlását értjük a rendészeti szervezetek között. Ezeknek a kommunikációs csatornáknak az eredményes működtetése alapvető követelmény rendészeti szervezetek között, hiszen ezeken keresztül juthatnak olyan információkhoz, amelyek szabályozzák tevékenységüket, működésüket.

Számos negatív következménye lehet annak, ha a rendészeti vezető nem jól kommunikál, például:

- ha egyes szakterületek vezetői nem, vagy rosszul kommunikálnak, a beosztottak nem lesznek tisztában a szakmai problémák összefüggéseivel, okaival, a megoldási lehetőségeivel;
- a vezetők egymás közötti esetleges félreértéseit átvehetik a beosztottak is, ami egyértelműen rontja a munkahelyi légkört, ez pedig egyenesen vezet a teljesítmények csökkenéséhez;
- a beosztottak nem mondják el a vezetőknek a hasznos ötleteiket, javasolataikat;
- ha a szervezetünk struktúrájában nem összehangoltan terjed az információ, ez komoly akadály lehet a sikeres munkavégzésnek.

Minden rendészeti vezető számára nélkülözhetetlen, hogy a döntések alapjául szolgáló információkat megkapja, összegyűjtse, elemezze, és végül értékelje. Az információk megszerzése érdekében jól bevált gyakorlat, ha úgy kérdezzük a beosztottainktól, hogy a kérdésfeltevés ne befolyásolja a válaszadót.

A rendészeti belső kommunikáció egyik alapvető funkciója, hogy a vezető elvárásait közvetítse a beosztottak felé. Nagyon fontos, hogy a munkatársaink pontosan tudják mi az, amit elvárunk tőlük. A jól működő belső kommunikáció javítja a vezető-beosztott kapcsolatot, ezzel szemben az információk visszatartása nemcsak a munkát hátráltatja, hanem bizalmatlanságként, vagy akár a hatalom fitogtatásaként is megélhetik alárendeltjeink. Ha vezetőként rendszeresen informáljuk beosztottainkat a szervezetünkön belül történt eseményekről, céljainkról, ez egyértelműen elmélyíti a bizalmat közöttünk.

## KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

A rendészeti szervezetek külső kommunikációjának legfőbb alapelvei: gyors reagáló képesség, érthetőség, következetesség, pártatlanság, hatásosság, mérhetőség, hitelesség, bizonyíthatóság, interaktivitás. Eszközei: sajtótájékoztató, levelezés és telefonos kapcsolattartás útján megvalósuló kommunikáció, személyes megbeszélés, részvétel a különböző társszervek és egyéb szervezetek rendezvényein, internetes honlap működtetése, szakmai

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

publikációk megjelentetése, előadások, lakossági fórumok megtartása. A sort tovább folytathatnánk, azonban a felsoroltakból is jól látható, hogy milyen sok lehetőségünk van arra, hogy a külső kommunikáció adta lehetőségeket is fel tudjuk használni a szervezeti céljaink megvalósítása érdekében.

A rendészeti szervek külső kommunikációjának főbb irányai: lakosság, társszervek, önkormányzatok, egyéb partnerszervezetek, médiakapcsolatok. Külső kommunikációnk a szervezetekkel és intézményekkel legtöbbször kétirányú, a széles nyilvánosság felé viszont általában egyirányú.

A rendészeti szervezetek vezetőinek az alábbi praktikus tanácsokat javasolhatjuk a külső kommunikációról:

- a külső kommunikáció segítségével nyerjük meg az illetékességi területükön élő állampolgárok bizalmát, növeljük a rendészeti szervek tekintélyét;
- a más szervekkel végzett együttes tevékenységeket közösen értékeljük, az eredményeket összegezzük, a tapasztalatokat a későbbiekben hasznosítsák;
- külső együttműködő szervezetek bevonásának esetében rendszeresen számoljanak be egymásnak a folyamatban lévő és a már elvégzett feladatokról;
- az elért eredményeket a nyilvánosság bevonásával értékeljük;
- ne csak évi egyszeri, hanem folyamatos kapcsolattartást biztosítsanak az együttműködő- és társ szervezetekkel, a szükséges mértékig vonják be őket a közös problémák megoldásába.

Az Országos Rendőrfőkapitány Úr a kiadott utasításában részletesen szabályozza a rendőrség kommunikációs feladatokat ellátó szervezetének működését, a médiaszolgáltatók tájékoztatásával kapcsolatos kötelezettségeket és a külső kommunikációval összefüggő dokumentációs kötelezettségeket. Más rendészeti szervnél is megtalálhatóak az ilyen típusú szabályzók. Fontos elvárás, hogy a szervezeti vezető kizárólag a saját érintett szervezetének hatáskörébe tartozó és az illetékességi területét érintő ügyekről, eseményekről adhat tájékoztatást.

## A FORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓÁRAMLÁS A RENDÉSZETI SZERVEZETEKBEN

A formális információáramlás iránya alapján lehet: vertikális, valamint horizontális kommunikáció. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.

A **lefelé irányuló** (felülről jövő) **kommunikáció** a magasabb szinteken kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít.

A lefelé irányuló kommunikációnak alaptípusai lehetnek:

- A szervezeti célok megvalósítása, például az intézményi stratégia, a szervezeti, egyéni célok, a szervezetben elvárt viselkedésminták.
- Munkavégzési utasítások parancsok, elvárások közlése, a meghatározott feladatok szétosztása, az elvégzés módjának határidejének közlése.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

- Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
- Egyéb üzenetek, melyek azzal a szándékkal kerülnek kiküldésre, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását, valamint elkötelezzék őket a szervezeti célok teljesítésére.

A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

A felfelé irányuló kommunikáció szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törek-szenek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Ezeket a szempontok négy csoportra oszthatók:

- *Problémák eljuttatása a vezetéshez:* a vezetők minél hamarabb tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges az általa megszabott feladatok teljesítése.
- *Javaslatok megfogalmazása:* a rendészeti vezetők elvárják a beosztottaktól, hogy saját ötleteikkel járuljanak hozzá a hatékonyabb munkavégzéshez.
- *Beszámoló, jelentések készítése:* a beosztottaknak számot kell adniuk saját ma-guk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülé-sének fokáról.

A rendészeti vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a felfelé irányuló kommunikáció helyes és hatékony működésére, hiszen ez lehetőséget ad számukra a jobb döntések meghozatalára, elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat. A ren-dészeti szervezetben a vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommu-nikációs kapocsként összeköttetést képez a szervezeti hierarchia szintjei között. Számos információ halad rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést.

**A horizontális, más néven oldalirányú kommunikáció** a szervezet különböző részei-ben dolgozó vezetők és beosztottak között zajlik. Elsősorban a szervezet közös tevékeny-ségeinek összehangolásában van jelentős szerepe, de az egymástól függő feladatok koor-dinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra.

## AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

Az informális kommunikáció különböző típusai természetes módon alakulnak ki a szerve-zetben. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem juthatna hozzá, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Fontos, hogy a rendészeti vezetők felismerjék az informális kommunikációs csator-nákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

## KOMMUNIKÁCIÓS FORMÁK A SZERVEZETBEN

Egy szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák:

- hivatalos kommunikációs eszközök és útvonalak,
- hirdetéymények,
- körlevelek.

A **hivatalos kommunikációs eszközöket és útvonalakat** (*parancs, utasítás, intézkedés, stb*) a szervezet struktúrája egyértelműen kijelöli. Hivatalos úton való kommunikálás esetében az információ végigjárja a szervezet minden egyes szükséges lépcsőjét. Ennek az a hátránya, hogy a továbbított adatok, vélemények útvonala bonyolult, így fokozottabban fennáll a torzulások, félreértések lehetősége.

Azáltal, hogy ennek a csatornának a működése szabályozott, az előre kidolgozott rendszer alapján működik, a sok szint ellenére is gyors és hatékony lehet, különösen rutin feladatok esetében. A kisebb rendészeti szervezetekben, ahol kevés a hierarchiák száma, a hivatalos kommunikáció gyorsan és hatékonyan működik, sokszor közvetlen kommunikációra épül, így kisebb az információtorzulás lehetősége.

A **hirdetéymények, hirdetőtáblák** a rendészeti szervezeten belül sok ember informálására alkalmas kommunikációs lehetőséget biztosítanak. Gyors, pontos információátadást tesz lehetővé, de hátránya, hogy nincs visszacsatolás. Egyszerű könnyen érthető információk közlésére alkalmasak

A **körlevél** a hirdetéymény egy speciális formája. Az információt tartalmazó levelet kisebb szervezeti részegységeken belül köri és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az információ átvételét.

A vezetői kommunikáció sajátosságai és eszközei a rendészeti szervezetekben a következők lehetnek:

- nem hivatalos beszélgetések,
- értekezlet,
- tárgyalás,
- érdekképviselő.

A **nem hivatalos beszélgetések** alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs előre megtervezett programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerzésre vagy adásra. Törekedni kell a kölcsönös információcserére, mert csak így nyerhető el a résztvevők bizalma. Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezet és a vezető iránt.

Az **értekezlet** közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az információ pontosítására akár többszöri, közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. A vezetők igen nagy előnyben részesítik a szervezeti kommunikációnak ezt a

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontrol alatt valósul meg.

A szóbeli kommunikáció fontos vezetői tevékenysége a **tárgyalás**. A tárgyalás az irányítás közvetlen formája, ezért gyakori és fontos szerepet tölt be a vezető kommunikációs eszközei között.

Az **érdekképviselő** feladata, tevékenysége nem más, mint információgyűjtés a beosztotti körben és ezeknek az információknak gyors, a hivatalos információs csatornák kikerülésével történő továbbítása a vezetés felé. Ez a forma a felfelé irányuló kommunikáció, rendkívül gyors és hatékony módja. A szervezet vezetőjének kötelessége rendszeres kapcsolatot tartani a dolgozói érdekképviselővel, hiszen a vezető segítségére van a dolgozók véleményének, kívánságainak és szükségleteinek megértésében.

A fentiekből látható, hogy a vezető kommunikációja meghatározó a szervezet működésében. A világos egyértelmű kommunikáció a vezetői munka sikerének egyik kulcsa. A vezetői kommunikáció alapelvei közé tartozik az őszinteség, a hitelesség, az aktualizáltság az egyértelmű, világos megfogalmazások, a tényszerűség, a partnerség, a szükséges és elégséges információk kezelése, a rendelkezésre álló idő optimális felhasználása. A kommunikáció alkalmas az új gondolatok, vezetői elhatározások átadására, új ismereteket tartalmazhat, bizonytalanságot szüntethet meg. A vezető a kommunikációja során legyen természetes, biztosítson nyugalmat, őszinte légkört. Teremtse lehetőséget a kétirányú kommunikációra, ne adjon okot a feltevések, találgatások kialakulására.

A kommunikációs formák értékelésére vonatkozó vizsgálatok során az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezettek nagy szerepet tulajdonítanak a szervezeti kommunikációban a nem hivatalos beszélgetéseknek. A rangsorban jelentős helyet foglal el a tárgyalás, az értekezlet, valamint a hivatalos beszélgetések. A körlevél és a hirdetés szerepét a szervezeti kommunikációban jelentéktelennek minősítették.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A kommunikáció minden szervezet sikeressége szempontjából alapvető elem. Megállapítható, hogy a rendészeti kommunikáció nem különbözik jelentősen a más fegyveres szervezetek és a civil szférában tevékenykedő szervezeteknél meglévő kommunikációtól.

A kommunikációnak állandó, működésben lévő folyamatnak kell lennie és nem csak akkor kell rá kiemelt figyelmet fordítani, amikor a vezetés problémákat akar tisztázni. A megfelelő kommunikációs csatorna megválasztása ugyancsak fontos, de bármilyen is a kommunikációs eszközök vagy körülmények, a célunk ugyanaz, a jobb megértés és az erőfeszítések jobb koordinációjának megteremtése, végső soron hozzájárulás a szervezet hatékonyságához.

A kommunikáció nem különül el a vezéstől. Ha az embereket jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálnunk. Fontossága abban rejlik, hogy emberi kapcsolatokat alakíthat ki, amely a kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttes munka alapfeltétele.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A rendészeti szervek leendő tisztjeinek felkészítése a Nemzeti Közszerológati Egyetemen folyik, nappali és levelező munkarendű képzési formában. Az egyetemen a vezetés-elmélettel kapcsolatos elméleti és gyakorlati ismeretek kellő mértékben foglalkoznak téma sajátosságaival. Az oktatott tananyag megfelelően tükrözi a mindennapi rendészeti vezetői gyakorlatot és elméletet.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. (1996, 2001.)
2. Bibó István: Válogatott tanulmányok, I. kötet, Jogszerű közigazgatás..., Magvető Kiadó, Budapest, 1986.
3. Czuprák – Kovács: Vezetés-és szervezéselmélet, NKT Kiadó, Budapest, 2013. ISBN: 978-615-5344-36-7
4. Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.
5. Horváth – Kovács szerk: A rendészeti szervek vezetés és szervezéselmélete NKTK Kiadó, Budapest, 2014. ISBN: 978-615-5305-41-2
6. Horváth szerk: Pályakezdő Tisztek Kézikönyve NKE 2013. Budapest, ISBN: 978-615-5305-15-3
7. Jogi lexikon. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Bp. 1999.
8. Max Weber: Gazdaság és társadalom I., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.
9. Schweickhardt szerk.: A Katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve NKE, 2014. ISBN: 978-615-5305-79-5