

## 7. A rendőri vezetői magatartás és a szervezeti kultúra összefüggései

### Bevezetés

A rendőrség egyik általános munkafeltétele a sikert, az eredményt biztosító, a hasznosnak minősülő szervezeti kultúra, amelynek egyik meghatározó alakja maga a vezető.<sup>1</sup> A vezető tudatosan, ösztönösen, és véletlenszerűen is képes a szervezeti kultúrát befolyásolni, gazdagítani, gyarapítani vagy éppen abban kárt okozni. Megnyilvánulása a vezetői magatartás (*leadership*), amely tulajdonképpen az emberek vezetése, irányítása, amibe a stílus, a motiváció, a konfliktuskezelés, a befolyásolás és a hatalom kérdésköre is beletartozik.<sup>2</sup> Ezekon belül az egyik legaktuálisabb kutatási terület a *vezető személyisége*, amelyet méltán tekinthetünk a vezetői magatartás sarokkövének.<sup>3</sup>

A vezető az az ember, akinek feladata a célok, a feladatok meghatározása és a döntések meghozatala. Neki kell elől járnia a példamutatásban, az igazságosságban, a méltányosságban, az etikusságban, a tisztességben, a felelősségvállalásban, az empátiában, a csapatépítésben, szervezetének alakításában, pozitív irányú befolyásolásában. A vezetőn múlik a siker, a generációk együttműködése, a szervezet morális állapota, munkafegyelme, illetve teljesítménye.

Ő az a személy:

- akitől a kollégák várják a jutalmat és a dicséretet, a köszönő szót, és ő az, aki korhol, megro, büntet;
- akitől a visszajelzés, a kritika emberi, igazságos és elfogadható;
- aki örködik a szervezet egységén, hírnevén;
- aki elsőként veszi észre, ha valaki problémával küzd;
- aki elsőként nyújt segítséget;
- aki bátorít, biztat, nevel, tanít – ha kell humorral, jókedvvel.

<sup>1</sup> Berde Cs.: *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 2015.

<sup>2</sup> Berde Cs.: A vezetői egyéniség. In Farkas J. – Haller J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban II*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2020.

<sup>3</sup> Bakacsi Gy.: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis, 2015.

Mint a nem teljes felsorolásból is látható, a vezető a kollégáit, illetve az ügyet szolgálja, a kollégák pedig a vezető irányítása mellett a szervezetet szolgálják annak céljait, feladatait hajtják végre.

*A vezetőnek rendelkeznie kell általános ismeretekkel a szervezeti kultúráról.* Ismernie kell a szervezeti kultúra főbb elemeit, szerepét; kialakulásának, érvényesülésének folyamatait; törvényszerűségeit, irányultságát, befolyásolhatóságának metodikáját. Ezek egy része tankönyvekben, másik része tanulmányokban, cikkekben, kutatásokban lelhető fel.<sup>4</sup>

A kulturált vezető, illetve a jelölt a felkészülés időszakában – már ha erre van ideje – a szakmai jellegű információk begyűjtése mellett szükséges, hogy gondot fordítson vezetői ismeretei felfrissítésére, bővítésére, a várható vezetői feladatok megismerésére, köztük az adott szervezet szervezeti kultúráját bemutató információk összegyűjtésére. A hétköznapi gyakorlat nem mindig ad elég teret és lehetőséget ilyen ismeretek előzetes és rendszerezett megszerzésére. A vezető akkor jár el helyesen, ha utólag pótolja ismereteit, és az általa vezetett szervnél célzottan, tervszerűen konkrét tapasztalatokra is szert tesz. *A szervezeti kultúra megismerése fokozatosságot, körütekintést, időt igényel.*

A leendő vezető első számú feladata, hogy rendelkezzen a későbbiek során vezetendő szervezetről és állományról olyan mélységű információkkal, amelyek alapvető ismeret- és tudásbázisát adják vezetői tevékenysége megkezdésének. Az említett ismeretek hiánya sok buktatót hordoz magában, és táptalaja lehet tévedéseknek, félreinformáltságnak, helytelen döntéseknek, a nem megfelelő vezetői stílus kialakításának.

A szervezetet nem elég csak egy rajzból megismerni, a betöltött és nem betöltött státuszokat nézegetni, és elmélkedni az elküldendő és felveendő munkatársakon. Szükség van a feladatokat végrehajtók belső íratlan és mégis kiválóan vagy kevésbé jól működő tevékenységének mélyreható, aprólékos vizsgálatára. A szervezet céljainak, feladatainak, „előző életének” megismerése a vezető számára nélkülözhetetlen.<sup>5</sup>

*A szervezet megismerésének forrásai lehetnek* az elődök elmondásai, a jelentések, az ellenőrzési anyagok, összefoglaló jelentések, munkatervek, feladat-tervek, a statisztikák, a szervezet tagjait érintő elismerések, a közvélemény

<sup>4</sup> Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.

<sup>5</sup> Horváth J. – Kovács G.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016.

értékítéletei, a köszönőlevelek. Hasonló célt szolgálhat a felelősségre vonások száma és minősége; a szervezeti és működési szabályzat; az ügyrendek, munkaköri leírások, a szervezetre vonatkozó hatásköri és illetékességi szabályok; a szervezetre háruló döntési, cselekvési, tevékenységi felelőségek halmaza, majd pedig a rendelkezésre álló állománnyal kapcsolatos ismeretek összegyűjtése.

A szervezetben dolgozók megismeréséhez csak kiindulópont a személyügyi akták elolvasása. Az esetleges előítéletekre, pletykákra alapított véleményformálás bizonytalan alapokra épül. Egy-egy személy megismerése lehet, hogy hosszú időt vesz igénybe, mégis a legbiztosabb módja, hogy a vezető személyesen győződjön meg a munkatárs tulajdonságairól. Ehhez persze a vezetőnek birtokában kell lennie olyan tudásnak, ismereteknek, amelyek alkalmassá teszik őt e feladatra. A felületes ismeret és az az alapján alkotott megalapozatlan vélemény és értékelés súlyos következményekhez vezethet.

A munkatárs megismerésének számtalan módja, formája áll a vezető rendelkezésére. Ilyenek az adott személlyel való beszélgetés, az előző vezetőjének kikérdezése, munkáinak áttekintése; családi és egyéb körülményeinek feltárása, pszichológus segítségül hívása; feladat adása, majd az elvégzett feladat ellenőrzése; egy-egy feladatban az együtt dolgozás; a kollégák véleményének kikérése; a korábbi munkahely ismereteinek összegyűjtése. A feladat, a szervezet és az állomány megismerését követheti a közösség belső jellemzőinek, összetartó elemeinek feltárása, mérlegre tétele, a belső kultúraelemek, valamint a szervezet egészére vonatkozó ismérvek egybevetése. A bemutatott sorrend nem kizárólagos, hiszen sor kerülhet a fentiek párhuzamos tanulmányozására is.

Sokan talán azt gondolják, hogy a szervezeti kultúra önmagától létezik és érvényesül, azzal a vezetőnek nincs dolga. Egy esetben talán igaz is e tétel: ha a vezető ideális szervezeti kultúrával találja magát szemben. Az ideális szervezeti kultúrához ideális feladat, állomány, vezető, továbbá minden igényt kielégítő infrastruktúra, elégedett és eredményes tevékenységet felmutató munkavállaló szükségeltetik.<sup>6</sup> Ha e jellemzőket vesszük alapul, akkor azt kell látnunk, hogy az ilyen szervezeti kultúra ritka, mint a fehér holló. Ahhoz, hogy megállapíthassuk, hogy a szervezeti kultúrával minden rendben van-e, mélységében kell megismernünk írott és íratlan szabályait, értékeit, azokat el kell tudni fogadni, és meg kell állapítani, hogy a szervezeti kultúra valóban a szervezet és a benne

<sup>6</sup> Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok a „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.

dolgozók érdekeit helyesen, követhetően és megvalósíthatóan szolgálja-e, vagy sem.

A szervezeti kultúrára közvetlenül vagy közvetve hatással lévő tényezők köréből kitűnik a személyügyi munka, kiemelve a felvételi munkát, az oktatást, a vezetési tevékenységet, a vezetői stílust, a vezetők kiképzettségét, az állomány iskolai végzettségét, hozott és vallott értékeit, igényeit, a munkáltatóval szembeni elvárásait, tapasztalatait, emberi érettségét. A hatást gyakorló tényezők körében említést érdemel a szervezetre vonatkozó jogszabályok, normák tartalmának igazságossága, méltányossága; a biztosított infrastruktúra színvonala; a javadalmazás értékrendje; a korlátok minősége, mennyisége; a cselekvési szabadság és a magatartás határait jelölő előírások tartalma, elfogadhatósága, megvalósíthatósága. Idetartoznak a szervezet céljai, érdekei, feladatai.

A vezető magatartása mint a példamutatás tárháza önmagában kultúrateremtő és fenntartó motívum.<sup>7</sup> Ezért a vezetőnek mind a munkaidőben, mind a magánéletben is olyan etikus, mértékül szolgáló magatartást kell tanúsítania, amely összhangban van beosztásával, felelősségével, a szervezet érdekeivel, a rábízott állomány követelményeivel. A vezetőnek támogatnia kell az innovatív ötleteket, állandóan építenie kell a bizalom várát; ha pedig szükséges és lehetséges, a munkatársnak, aki hibázott, adjon második esélyt. A vezető tekintse egyenrangú partnernek a munkatársait, és tudjon választani a feladattól, a körülményektől, a rendelkezésre álló időtől, a feltételektől, az állomány felkészültségétől függően az alkalmazott vezetői eszközök és módszerek közül. A vezető jól érzékelhetően alakítsa ki annak a rendjét, hogy mely esetekben döntést hozó parancsnok, vagy csupán egy tag a csapatból.

## 7.1. A vezető kinevezése

A szervezeti kultúra megkerülhetetlen eleme a vezetők felkészítése, kiválasztása, a számukra megfelelő feltételek biztosítása. A vezetői lét olyan jogok és kötelezettségek halmazát jelenti, amelynek vállalása és teljesítése elkötelezett, minden szempontból alkalmas személy kiválasztását és támogatását feltételezi. A szervezeti kultúra fontos szereplője és alappillére a szervezet élén álló vezető. A vezető által közvetített szakmai, vezetői, emberi értékek, követelmények, elvárások, továbbá a magatartásával, viselkedésével, példamutatásával történő befolyásolás

<sup>7</sup> Klein S.: *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft., 2001.

kiemelkedő jelentőséggel bír. A fenti megállapítás elfogadása közvetlenül veti fel a vezető munkába állításának kiemelt jelentőségét. A szervezeti kultúra részét képezik a vezetők kinevezésének, felkészítésének, alkalmasságának megállapítási rendje, módszerei, feltételei, az ehhez biztosított körülmények. A gondos és körültekintő előkészítés része az a modellezés, elemzés, értékelés, amelynek során a jelölt alkalmassága, a később rábízott kollektíva szakmai, erkölcsi, fizikai, szellemi állapota, illetve a szervezet előtt álló szakmai és egyéb célok, feladatok egybevetésre kerülnek annak érdekében, hogy megismerhetővé váljék a döntés következménye, esetleges hatása. Célszerű megvizsgálni, hogy a döntés mely előnyei realizálhatóak, továbbá milyen esetleges nemkívánatos jelenségekkel kell számolni. Ezek közös mérlegelése és a megfelelő intézkedések megtétele csökkentheti a döntés kockázatait. A kockázat csökkentése mind a kinevező, mind a kinevezett vezető érdeke is. A kifejtettek alapozzák meg annak rövid áttekintését, hogy milyen felelősség jelentkezik a kinevező és a kinevezendő személyt érintően.

### *7.1.1. A vezetőt kinevező vezető felelőssége és a szervezeti kultúra*

Az egyes szervezetek élén dolgozó vezető számtalan okból válhat meg az adott vezetői beosztástól. Sor kerülhet rá más, fontosabb, magasabb beosztásba helyezése miatt, felmentése okán, nyugdíjba vonulása miatt, átszervezés következményeként stb. A felmentés esetén felmerülhet, hogy a szervezet vagy a vezető munkája nem kielégítő, és a vezetői munka javítása mindenképpen új vezető kijelölését teszi indokolttá. A kinevező vezető feladata, joga és kötelezettsége az új vezető megkeresése.

A kinevező vezetőnek általános érdeke, hogy a jelölt alkalmas legyen a feladatra, képes legyen a már meglévő vezetőkkel együtt dolgozni, biztosítsa a szervezet zökkenőmentes munkáját, az adott kollektíva fogadja el, ezenkívül a jelölt tulajdonságai jelentsenek garanciát a munkatársakkal való együttműködésre, az adott kollektívába való beilleszkedésre. E legfőbb érdekek érvényesítése körültekintő, alapos, megfontolt, kellő ismeretekre támaszkodó tevékenységet igényel a kinevező részéről. A kinevezés az ő sikerének vagy kudarcának forrása lehet. Az érintett szervezet iránti közvetett felelőssége is érzékelhető. A kinevező emberi és szakmai felelőssége fennáll a jelölttel szemben is, hiszen a döntés az övé.

A vezető pótlásának első lépcsője a kinevező vezető azon tevékenysége, amelynek során az aktuális állományból választ vezetőt. A források között szerepelnek olyan személyek, akik már vezetők valamilyen szinten, vagy a vezetői munkára felkészültek tanulmányaik során, de gyakorlatuk nincs, és a harmadik lehetőség, amikor kellő utánpótlás hiányában vezetői múlttal és ismerettel nem rendelkező személy kinevezése merül fel.

Ennek során nagyon körültekintő adatgyűjtő, személyi ismeretet megalapozó, az érintett kollektíva belső viszonyait ismerő tudásra, információkra van szüksége. A kinevezőnek át kell tekintenie a szervezetet, annak tevékenységét, a szervezet előtt álló feladatokat, az állomány állapotát, a saját jövőbeni elvárásait, és ebbe az ötszögletű formába illő jelöltet kell megtalálnia.

A szervezet állapota, eredményessége, morális helyzete, nagysága, szerepe, felelőssége és még sok egyéb tényező figyelembevételre elengedhetetlen. Javasolt áttekinteni az elmúlt időszakban a szervezettel kapcsolatos körülményeket, teljesítményt, fegyelmezettséget, a munkájukat akadályozó tényezőket, a tevékenységhez elengedhetetlenül szükséges feltételek biztosítottóságát. E vizsgálódás függ a korábbi vezető eltávolításának indokaitól is; az ott felmerült okok meghatározóak lehetnek.

A szervezet áttekintésének eredményeképpen meg kell határozni az új vezető elsődleges tennivalóit. El kell dönteni, hogy az új vezetőnek mi az alapvető és a szervezettel kapcsolatos feladata. Lehet ez átalakítás, átszervezés, megújítás, vagy éppen folytatni kell azt az eredményes munkát, amit addig végeztek. E szervezettel kapcsolatos feladatok mindegyike részben más-más készségeket, képességeket feltételez.

### *7.1.2. A jelölt felelőssége*

A jelölt felelőssége háromirányú. A jelölt felelősséggel tartozik a kinevező vezető, parancsnok irányában, a leendő kollektíva tekintetében és nem utolsósorban önmagával szemben.

1. *A kinevező vezetővel szembeni jelölti felelősség* szól a kinevező bizalmáról, a lehetőség biztosításáról, a felelősség átadásáról. A kinevező vezető a kinevezett vezetőtől joggal vár el teljesítményt, sikert, beilleszkedést, csapatépítést, rendet és fegyelmet, innovációt, továbbá a szervezet céljait, feladatait szolgáló szervezeti kultúrát. Amennyiben az új vezető nem képes az elvárásoknak megfelelni, az felveti a kinevező vezető felelősségét is.

2. Az új vezető felelőssége a *kollektívával szemben*: az egységesség fenntartása, a munka színvonalának növelése, valamint a tapasztalt, sikeres állomány megtartása. Ez az a felelősségi kör, amely terheli az új vezetőt a közösséggel szemben.
3. A jelölt *felelős önmagáért, a kitűzött cél megvalósításáért, a vállalt feladat elvégzéséért*. Ahhoz, hogy valaki vezető legyen, rendelkeznie kell emberi, szakmai, morális és vezetői alkalmassággal. A vezetői szék várományosainak elsősorban magukat kell ismerniük. Fel kell mérniük adottságaik, lehetőségeik és feladataik összhangját. A megalapozatlan önbizalomért nemegyszer drágán kell megfizetni.

### 7.1.3. A felelősség és a szervezeti kultúra

Az előbbi két pontban kifejtettek részben megvilágítják a szervezeti kultúra és a vezetői felelősség egyes kapcsolódási pontjait. Emellett a felelősség az egyik olyan elem, amely jelen van a kollektíva tagjai között is. A szervezet jó és hatékony működése a munkatársak felelőssége is. A pozitív tartalmú szervezeti kultúrában a felelősség az egyik olyan építőelem, amely áthatja az emberek önmagukért, a társaikért, a vezetőért, a szervezetért végrehajtott valamennyi cselekedetét. Ez az a vezérfonal, amelyre felfűzhető egymás védelme, óvása, tanítása; az előbbre jutás biztosítása; az őszinte szó és az embert szolgáló észrevétel, kritika; a feladatok hatékonyabb végzését szolgáló javaslatok, ötletek sokasága, valamint az érdekek harmonizálása. A rendőrségi szervezeti kultúra tehát a közösség és tagjainak a szervezetért és annak céljaiért, feladataiért, a kollektíváért, az egyénért és a vezetésért megnyilvánuló szüntelen odafigyelésben, felelős magatartásban, az előre látható akadályok leküzdésében, az önkontroll tanúsításában, a változásokhoz való szüntelen alkalmazkodásban nyilvánul meg.

## 7.2. A vezető közvetítő szerepe

A vezető a viselkedésével, magatartásával, tevékenységének minden mozzanatával hat a kultúrára, őrzi azt, alakítja, vagy éppen létrehozza egyes elemeit. A szervezetre ható külső és egyben szervezettől független körülmények követése, figyelembevétele, illetve az azokhoz való szükségszerű alkalmazkodás azzal jár,

hogy azok egyes elemeit a szervezeti kultúra részévé kell tenni. Ennek végrehajtása állandó közvetítést, feldolgozást, elfogadtatást jelent a kollektíva felé.

A rendőri szervezetre háruló külső igények, elvárások, normák rendelkezései átszűrődnek a szervezeten belüli viselkedésbe, magatartásba, tevékenységbe, amelyek a belső szervezeti kultúrát is alakítják, változtatják. E transzformáció elengedhetetlen és megkerülhetetlen. A vezető nem kis felelőssége e közvetítés legjobb módjainak és eszközeinek megkeresése és alkalmazása. A társadalom, a makrokörnyezet és a szervezet, az ember-ember, az ember és a technika, a szervezet és a munkatársak, a vezetők és a vezetettek napi viszonyrendszere egyre bonyolultabb, számtalan áttételen keresztül tör magának utat. Egy részük óhatatlanul részévé válik a szervezeti kultúrának. E transzformáció során keletkezhetnek új és követendő értékek, mások módosulhatnak, és akarva-akaratlanul egyes értékek háttérbe szorulnak, a felejtés zónájába kerülnek. Az ismeretszerzés, az egyéni és a kollektív tudásbővítés, az oktatás, a továbbképzés vezető általi átfogása és irányítása korunk kiemelkedő feladata. A szervezeti kultúra elemei körében kiemelt figyelmet kell fordítani a rendőri szervezeti kultúra belső rendszerében helyet foglaló igényekre, követelményekre, amelyek érték-ként is kezelhetőek.

### **7.3. A rendőri vezető személyisége**

*A vezető nincs munkatársak nélkül és ez fordítva is igaz.* Hiába van tábornok, ha nincs katona, aki végrehajtja a parancsot. A vezető és a kollektíva feltételezi, nem pedig kizárja egymást, egyik sincs a másik nélkül. A csapat is tanítja, neveli, formálja mind a tagjait, mind a vezetőt. A vezetők egyik legnagyobb szellemi, tapasztalati bázisa éppen a kollégák tudása, felgyűlt, bevált gyakorlati megoldásainak tárháza. Éljen vele, merítsen belőle!

A vezető – beosztottak általi – elfogadása nemcsak a kollektívának, de a vezetőnek is erőt, magabiztosságot és útmutatást nyújt. Az elfogadás nemcsak a széknek vagy a rendfokozatnak kell, hogy szóljon, hanem a kollégának, az embernek, aki valóságos jogok birtokosa és megkerülhetetlen felelősségek viselője.

A vezető mindig „kirakatban” van. E kirakat egyben tükör is, amelyben folyamatosan látszik szakmaisága, emberségessége, példamutató képessége, követhetősége. A munkatársai, a környezete, az előljárói mind vizsgálják, figyelik, elemzik – akarva-akaratlanul. Ezért semmi olyat nem tehet, ami rombolja a szervezetet és az iránta megnyilvánuló tiszteletet, bizalmat, tekintélyt. Nap mint



nap felkészültnek, feladatokra alkalmasnak kell lennie. Nem térhet ki a problémák, a döntések, a kellemetlen feladatok elől sem. Legyen ideje az emberekkel kommunikálni, meghallgatni őket, megismerni az állományt foglalkoztató kérdéseket és a közössége igényeit.

### 7.3.1. Stabil értékrend, tisztesség, erkölcsösség

*A kollektíva és a vezető közös produktuma a közösség értékrendje.* A vezető tevékenysége és az értékek viszonya fordítottan arányos. Minél több az elfogadott, érvényesített, a szervezeti közjót szolgáló érték, a vezető munkája annál kevesebb. A vezető érdemi tevékenységének jó részét az értékek gyarapítására, nem pedig sulykolására kell, hogy használja.

A közösség értékei önmagukban jellemzőek lehetnek, hiszen azok tükörként mutatják azokat az alapvető pilléreket, amelyekre az együtt dolgozók támaszkodnak, amelyeket követnek, amelyek biztonságos referenciapontként szolgálnak. Az értékek kialakulása, mértékké, igazodási ponttá válása hosszú folyamat következménye, amely feltételez tapasztalást, többszöri és sikeres próbát, eredményhez, megoldáshoz vezető utat. Az értékek stabilitásához, az irányukba meglévő bizalomhoz, a betartásuk következetességéhez, szervezeti állandóságra, az értéket teremtő közösség tartós együttműködésére, állandó önellenőrzésre és a feladatok meghatározásában kellően árnyalt részletes írásos vagy szóbeli rendelkezésekre van szükség.

Az alapvető értékek több csoportba sorolhatóak. *Az állampolgárok és az intézkedő rendőrök viszonyában* megkerülhetetlen a törvényesség, a szakszerűség, az empátia, a segítségnyújtás, az áldozatvállalás, a veszélyvállalás, a bátorság, a biztonság szavatolása, az arányosság, a fokozatosság, az önuralom, az élet védelme stb.

*A szervezeten belüli értékek* körében az emberek egymás közötti viszonyában a bajtársiasság, szolidaritás, az önzetlenség, a csapattudat, az őszinteség, a becsületesség, egymás segítése, oltalmazása, a kommunikáció, a felkészültség, a tanulás, az eredményes munka, az egyenrangúság, a kölcsönösség stb. bírnak kiemelt jelentőséggel.

*A szervezet és az állomány viszonyában értékkel bír* a szervezettel szembeni elkötelezettség, lojalitás, motiváltság, felelősségvállalás, a foglalkoztatási biztonság, az egzisztenciateremtés, az önmegvalósítás lehetősége, a megélhetés és a munka feltételeinek biztosíthatósága. Fontos az előrelépés kiszámíthatósága,

a munkatársak megbecsültsége, a szervezeti tudás gyarapítása; a parancs, az utasítás iránti feltétlen engedelmesség; a fegyelmezettség, szabálykövetés, az etikusság, rugalmasság stb.

*A vezető és a munkatársak kapcsolatában érték* a kétirányú kommunikáció, a méltányosság, az igazságosság, az együttműködés, a példamutatás, a kötelességtudat, a motiváltság fenntartása. Hasonlóan elengedhetetlen a feladat- és állomány-központúság arányossága, a következetesség, az összetartás, az együtt dolgozás. Nélkülözhetetlen a partnerség, egymás kölcsönös tisztelete, a hitelesség, az együtt gondolkodás, a problémamegoldásban való részvétel, az adekvát vezetési stílus, a rend, az egyes döntések közös meghozatala, a vezetői ígérek szentsége, a tapasztalat ereje, a különböző generációk együttműködésének biztosítottasága stb.

*Az állampolgárok és a rendőrség viszonyában érték* és egyben követelmény az elérhetőség, a reagálóképesség, a jogsértések megelőzése, a megtörtént jogsértések felderítése, bizonyítása, a sértetteknek megfelelő segítség nyújtása, az átláthatóság biztosítása, a szervezeti felelősség érvényesíthetősége stb.

*A célok, a feladatok és az állomány viszonyában* igényként és értékként kezelendő az állandó készenlét, az azonnali bevetettség, a személyi alkalmasság, a biztonság helyreállításának képessége, más szervek bevonása, az intézkedések végigvitele, illetve érdemi befejezése, továbbá az eredményesség, a minőség stb.<sup>8</sup>

*A vezető legyen diszkrét, legyen tisztességes, gondoskodó.* A vezető ne pletykáljon, ne legyen goromba, ne legyen leereszkedő, ne ígérjen olyat, amit nem tud betartani. A vezetőnek úgy kell élnie és dolgoznia, hogy mindennap becsülettel és jó érzéssel tudjon kollégái szemébe nézni. E magatartását jellemző főbb erények a kollektíva nevelésének, befolyásolásának, csapattá alakításának legfontosabb eszközei és módszerei. *A jó példa mindig lassan épít, a rossz példa gyorsan rombol.* A vezető tevékenységének, magatartásának, vezetési stílusának általános és speciális jegyei legyenek megismerhetőek, megközelíthetőek. Különböző indokok és érvek mentén ne emeljen falakat maga köré, mert azok nemcsak védenek, de el is zárnak. A közösség attól közösség, hogy mindenki a falon belül van. Ez is része a szervezeti kultúrának.

A vezető irányítási feladatainak ellátása, szakmai tevékenységének végzése, az emberi kapcsolatok építése során és a magánéletében állandóan ügyelnie kell hitelességének, őszinteségének, a kollektíva belé vetett bizalmának

<sup>8</sup> Finszter G.: *Rendészetelmélet*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

kiérdeklésére, fenntartására. A bizalom, a hitelesség, az empátia, a tartalmas emberi kommunikáció megteremtése, elérése, fenntartása lehet, hogy évek munkája, megszűnése azonban pillanatok műve.

### 7.3.2. *Önkontroll és hatalom*

A vezető *rendelkezzen fejlett önkontrollal, önfegyelemmel, türelemmel*; legyen képes kezelni indulatait; kerülje az érzelmeken alapuló és az emberek életét befolyásoló döntéseket; legyen következetes, igazságos, méltányos, egyensúlyt teremtő. A helyes döntések meghozatala érdekében állítsa hadrendbe megfontoltságát, higgadtságát a sikerek és kudarcok kiértékelése során.

Ha a vezető csak foglalja a széket, de a szervezeti hatalma egyébként üres, akkor az állomány kevésbé tartja elfogadott személynek. Ettől már csak az a rosszabb, ha a vezetői jogok és kötelezettségek halmazát arra használja, hogy vezetői szerepét csupán a követelmények, feladatok hajszolásában realizálja, mellőzve az embert, a kollégát, az egyéb problémákat, a vezetői lét más fontos feladatait.

### 7.3.3. *Kommunikáció*

A közösség egyik kovásza az információ és a kommunikáció. Ezért a szervezeten belüli információáramlás nem szenvedhet azokban az anomáliákban, mint az elhallgatás, torzítás, késlekedés, az azzal való sáfarkodás, a feladatok pontatlan átadása, a szervezeti élet eseményeinek agyonhallgatása stb. Van információk, feladatok, amelyeket először a vezetőnek kell feldolgozni, kibontani, adaptálni, majd a helyi viszonyok között az optimális végrehajtást megteremteni. A 21. század sikere és egyben kihívása a kommunikáció számtalan új formája, eszköze – ezt senki, még a vezető sem hagyhatja figyelmen kívül. A kommunikáció a vezető részéről kötelező megtisztelése az állománynak, elhanyagolása pedig szellemi értékvesztéssel, a vezetői tekintély csorbulásával, a vezetővel szembeni bizalom megingásával, a feladatok nem kielégítő végrehajtásával járhat. A vezetői kommunikációban mindig legyen jelen az érvelés, a felvilágosítás, a meggyőzés; az indokok bemutatása; a működés összefüggéseinek és előnyeinek elmondása, bemutatása; a sikerhez, eredményhez vezető út felvázolása; az intézkedés céljainak, hasznosságának prezentálása. A főszerep

legyen a kétirányú kommunikációé, valamint az észrevételek, javaslatok meghallgatásáé, a közös gondolkodásé.

A vezető által tanúsított *empátia*, érzelem az együttműködés fűszere, zamatát, ízét adó édessége, vagy nevezhetjük „szervezeti boldogsághormonnak” is. Lehet erre legyinteni, de az emberek igénylik, jólesik nekik, ezenfelül barátságosabbá, családiasabbá, elviselhetőbbé teszi a munkahelyi mindennapokat, kellően oldja az időnként elkerülhetetlen feszültségeket.

A hatályos szolgálati szabályzat a szolgálati érintkezés szabályainak rögzítése során a magázódás ismérveit teszi magáévá azzal a kitételrel, hogy az a szolgálati érintkezés alkalmával megvalósuló kommunikációra vonatkozik. A szervezetben – különösen a bűnügyi területen – a vezetők és a munkatársak viszonyát a tegeződés, egyéb területeken pedig a tegeződés és a magázódás egyaránt jellemzi. Nem a forma a lényeg, hanem az empátia és az emberség, illetve egymás tisztelete, megértése, elfogadása. Tegeződve is lehet tisztelni, és a magázódás sem zárja ki a kedvességet, a közvetlenséget, az egymás iránti figyelmet. A szervezetben általános a tegeződés. A magázódás a vezető részéről lehet tudatos, távolságtartó, védelmet biztosító, óvatoskodó, talán bizonytalanságból is adódó magatartás. A munkatársak egy része ugyanakkor ezt részbeni bizalmatlanságnak, megtisztelése elmaradásának, az egyébként is meglévő hatalmi távolság növelésének tartja. A kollégák körében a tegezés a jellemző, a magázódást kikövetelt, formalizált, kötelező tiszteletként élék meg, holott a döntő többség van abban a korban, hogy tegeződés mellett is képes a tiszteletet megadni. A vezetőt körülölelő szervezeti és egyéni páncélok, mint beosztás, rendfokozat, hatalom, talán elégségesek. A magázódás megkövetelése sem védi meg a vezetőt, ha a vezetői tevékenységét az irányítottak ellenszenvé, kritikája, nem tetszése kíséri. A vezetőnek kell döntenie a formáról, csupán meg kell fontolnia azok előnyeit, hátrányait – arról, hogy melyikkel mit nyerhet, vagy mit veszíthet.

### 7.3.4. Feladat-, teljesítmény- és sikerorientáltság

A vezetőt és a kollektívát közös felelősség terheli azért, hogy a teljesítményi előírások, célok végrehajtásra kerüljenek. A feladat teljesítése napi szervezést, heti vagy havi figyelemmel kísérést, önkontrollt igényel. A követéshez adatok, statisztikák, elemző, értékelő munka szükséges. A feszes követelmények nem párosulhatnak szervezetlenséggel, ellenőrizetlenséggel. A vezetőnek azzal is számolnia kell, hogy lehetnek váratlan, nagy terhet jelentő feladatok, amikor

figyelmét és energiáit más köti le. Ezért bizonyos értelemben előre kell dolgozni, hogy legyen szervezeti, fizikai kapacitás a „beeső” egyéb feladatok elvégzésére is. Miután a teljesítményértékelés, illetve annak eredménye az anyagi juttatás alapját képezik, nem mindegy, hogy a közösség milyen összefogást tanúsít. Ennek koordinálása a vezető felelőssége. Alaptétel a napi „penzum” teljesítése és az elmaradások kiküszöbölése, mert az idővel való versenyben lehet, hogy az idő győz, nem pedig az eredmények.

A vezető keresse az egyszerűsítés lehetőségeit, tartsa szem előtt a profiltiszta munkavégzés előnyeit; helyesen és kímélően gazdálkodjon munkatársai idejével. A vezető kamatoztassa ismereteit, intuíciós képességeit a bekövetkező hibák felismerésében és elkerülésében. Szervező, koordinációs tapasztalatait érvényesítse a csapatépítésben, rendezvények kezdeményezésében. A vezető felelőssége a munkától való figyelemelvonó tényezők csökkentése, az érdemi tevékenység, az értelmes munka biztosítása, továbbá a lényeges és a lényegtelen szétválasztása, valamint a prioritások felállítása.

A vezetői munka számtalan célja és feladata mellett kiemelendő, hogy *a vezetőnek alapvetően el kell érnie, hogy a munkatársai legyenek optimisták*; bírjanak belső erkölcsi, szakmai, emberi harmóniával, tartással; rendelkezzenek önbecsüléssel; legyenek képesek az önmegvalósításra; fejlesszék magukat, és legyen önkontrolljuk. Fontos, hogy a munkatársak találjanak külső és belső előrevivő motívumokat, késztetéseket, inspirációkat, lehetőségeket, célokat; érezzék magukat a közösség tagjának, és ezért tegyenek is; működjenek együtt és kommunikáljanak; mindezek következményeként pedig találják meg az elégedettség sarokköveit, fedezzék fel a jól végzett munka örömét.

### 7.3.5. Következetesség

Az emberi kapcsolatban, a munkatársi, továbbá a vezető és a munkatársak közötti kapcsolatban alapvető, hogy a gondolatok, a szavak, a tettek, a cselekedetek álljanak összhangban. A magatartás és a hangoztatott értékek közötti különbség, az ellentmondás hiteltelenít, „hópihévé” tesz. Az őszinteség, a bizalom fenntartása, a manipuláció száműzése, az ígérek betartása az az út, amin a vezetőnek járnia kell. A vezetői manipuláció, a mézesmadzag húzogatása, a homályba, a messzeségbe vezető ígérek minden ellenkező hír ellenére átláthatók, előbb-utóbb kiüresednek, és marad a helyükön a csömör, a bizalmatlanság, a vezetőben való csalódás és tekintélyének hamuja. A céloknak, a szándékoknak

megfelelő cselekvés az a vezetői példa, amely vonzza a követőket, irányt mutat; lélekben, szakmaiságban erősít. A gondolatok szavak nélkül némák maradnak, a szavak tettek nélkül mit sem érnek, csupán a kommunikáció szennyestartójába kerülnek.

### 7.3.6. Önképzés, képzés

*A vezető folyamatosan tanuljon.* Tanuljon a feladatokból, az azok végrehajtásából adódó tapasztalatokból, a döntéseiből, a kudarchoz vezető folyamatokból, a munkatársak tudásából, megoldási technikáiból, a közösségi viselkedésből, a kollektíva tagjainak magatartásából, a kommunikáció során közvetített információkból. Aktuális tudásszintjét karban kell tartania. A vezető tanulása is példát adó és igényt közvetítő jelenség. A vezető tanulása legyen tudatos, módszeres, átfogó, következetes és rendszerezett. Ha kell, rögzítse azokat, és végezze el értékelésüket, a közösségre tartozóakat pedig csatolja vissza az érintetteknek. Legyen őrzője, gyarapítója a szervezeti tudásnak.

*A vezető egy személyben tanító és tanuló.* Feladata a hasznos, sikerekhez vezető információk megosztása, továbbá a szervezetet, feladatokat érintő új jogi, szakmai, módszerbeli, taktikai információk továbbítása, átadása, megértetése az állománnyal. A vezető érzékelje a környezeti hatásokat, követelményeket, elvárásokat, a feladatokba beépíthetőket pedig vegye figyelembe.

*A tanulás módszereinek megtanulása is fontos.* Az információrobbanás következménye az eligazodási nehézségekben is megjelenik. Egy-egy személy néha képtelen átfogni, átlátni, rendszerbe foglalni a számára szükséges információ mennyiségét. Ezért külön módszertan alkalmazása indokolt azért, hogy a közösség és az egyén minél könnyebben, gyorsabban legyen képes az ismeretek elsajátítására. Egyre fontosabb a „dolgozva tanulni és tanítani”-elv folyamatos szem előtt tartása.

A rendőri szervezet tekintetében többszörösen igazak a vázolt tételek. Az informatika világa, a rendőri technika fejlődése, az általános ismeretek bővülése, a szellemileg és technikailag kinyílt világ, a nemzetközi kötelezettségeknek való megfelelés mind-mind inspiráció és követelmény, amely a tanulás folyamatosságát feltételezi. A tanulás egy kicsit kilépés a napi „szűrkeségből”; kapu és ablak az új ismeretek és tudás megszerzésére. A szervezet kultúrája magában foglalja az állomány állandó fizikai, szellemi, tudásbeli felkészültségének biztosítását. Ehhez a vezető és a munkatársak közös tanulása,

az anyagok együttes feldolgozása elengedhetetlen. A kollektíva együtt tanulása olyan közösségi tevékenység, amely lehet, hogy időnként megterhelő, de meg nem kerülhető. A tanulás önmegvalósítás. A tanulás tulajdonképpen a tudás megosztása a csapat valamennyi tagjával – amelynek célja annak közös és azonos szintre hozása. A közös és elvehetetlen tudás megszerzése is szervezeti érték, amely összekötő kapocs a szervezet tagjai között. A közös tanulás ismeretszerzés önmagunkról, társainkról, vezetőinkről. A közös ismeretszerzés, valamint az ehhez tapadó kommunikáció, a közös gondolkodás, a problémamegoldás és az ismeretfeldolgozás mezeje olyan terep, ahol mindenki szerepet, lehetőséget, nyilvánosságot kap, ahol gazdagíthatja a közös tudást, a csoport értékeit, illetve részesévé válhat új és még újabb kultúraelemek kialakításának.

*A vezető mint mentor rendszeresen megjelenik*, hiszen minden megnyilvánulásával ellátja e feladatot. Emellett számára is hasznos lehet, ha egy-két fiatal maga mellé vesz, és hetente foglalkozva velük átadja a szakmai tudás, tapasztalat egy-egy szeletét. A fiatalokkal való közvetlen és rendszeres érintkezése őt magát is fiatalítja; megismeri érzéseiket, gondolataikat, vágyaikat, ezenfelül belelát a napi gondokba, és közvetlenül képes érzékelni a szervezet valóságos helyzetét. E tevékenysége elismerést vív ki: például szolgál másoknak, hogy cselekedjenek hasonlóan, és tudáspirált indít, hiszen ő magának is fel kell készülnie bizonyos ismeretekből. A mentori feladatok ellátása jól szolgálja a beilleszkedést, az új munkaerő megismerését, képességei feltárását, a számára legmegfelelőbb munkaterület kiválasztását.

*A vezetés művészetének egyik eredménye*, ha a vezető érvelésével, meggyőzésével, példamutatásával képes munkatársait az adott céllal, feladattal, a felelősség felébresztésével, az érzelmi szálak szövésével összehangolni és egymáshoz rendelni, összekötni. Ez az az állapot, amikor a feladat végrehajtása, a cél elérése már nem külső kényszerek szüleménye, hanem belső szellemi, fizikai, szakmai igény, hajtóerő, inspiráció terméke. A jól és szakszerűen végzett munka már önmagában is sikernek minősül. Az azt végigvivő közvetlenül érzi; látja erőfeszítéseinek gyümölcsét, s ez nem más, mint a belső béke, szakmai boldogság pillanata, ami önbizalmat, tettekézséget hoz magával, és erősíti az igényt az ismétlésre.

### 7.3.7. Optimizmus, jövőorientáltság

*A vezető a pozitív gondolkodását erősítve dicsérjen; mindenkiben lássa meg a jót, az értéket; találja meg a kulcsot az adott egyénhez – többre fog menni. Minél több kulcsot tart a kezében, annál jobban képes a vezetői motivációit érvényesíteni.*

*A vezetőnek legyenek álmai, legyenek víziói. Értse, hogy a jövő a fiataloké, ők a szervezeti folytonosság letéteményesei, akikben ennek megfelelően kell tisztelni az örökösöket. Továbbá meg kell velük értetni, hogy ma készüljenek a holnapra, holnap pedig a holnaputánra, és joggal elvárni, hogy tiszteljék idősebb, tapasztaltabb kollégáikat,*

*Az élethosszig tartó tanulás nemcsak fikció, nem csupán egy álom, nem pusztán a 21. század romantikus ideája, hanem a munkát, a feladatot, az embert szolgáló kényszerűség, realitás, az előrelépés módja, az egzisztencia építésének útja; egy adott szervezetben, munkakörben a megfelelőség, a helytállás alappillére. Mindenkinek bővítenie kell ismereteit; aki nem teszi, lemarad, és előbb-utóbb elveszti tájékozódóképességét, alkalmasságát egyaránt. Korunk és a benne élők tudása nem nélkülözheti az innovatív, kreatív gondolkodást, az eredetiséget, valamint az információk kezelését segítő eszközök alkalmazását.*

## 7.4. Nemkívánatos vezetői magatartás

E fejezetben a szervezetre, a közösségre veszélyt jelentő vezetői magatartásokról is illik szót ejteni – a pozitív elvárásokkal párhuzamosan. A szervezeti élet integráns része a vezetői hatalom és az ehhez szükséges tevékenység érvényesítése, a követelmények egységessége, a felsőbb vezetők által a beosztott vezetők viselkedésének, eredményességének figyelemmel kísérése, és a helytelen magatartások elleni fellépés következetessége. Nem tűrhetőek el azok a – remélhetőleg egyre ritkábban előforduló – vezetői munkával összefüggő hiányosságok sem, amelyek nem, vagy nem kellően szolgálják a szervezeti célokat, feladatokat, és ezáltal kárt okoznak. A vezető és a munkatársak viszonyrendszere alapvetően kihat a szervezeti kultúrára, amit részletesebben nem szükséges indokolni. A szervezet céljaival, feladataival azonban nemegyszer ellenkező hatást vált ki a nem megfelelő vezetői stílus és gyakorlat. A vezető vezetői képességeinek hiányosságai sokrétű, sorozatos és visszatérő hibák forrásaivá válhatnak.

A teljesség igénye nélkül szólni kell azokról, amelyek kifejezetten romboló hatásúak, és amelyeknek a kollektíva sem képes ellensúlyozni a hatásait.



Megengedhetetlen a munkatársak elzárása az információktól, esetleg azok manipulatív felhasználása vagy a hazudozás; a kommunikáció egyirányúvá tétele; a vezető munkatársaktól, feladatoktól való eltávolodása; a felelősség vállalásának hiánya; a teljesítetlen ígéretek halmaza; a csapkodás, az erőszakosság; az indokolatlan megkülönböztetések gyakorlata, a következetlenség, az átszervezés mámorába esés. De ilyen a basáskodás; a hivatali hatalommal és a beosztással való visszaélés; a munkatársak kiszolgáltatottságának fenntartása; a privilégiumok hajhászása vagy az azokkal való visszaélés; a vezetői önzés; a vezetői érdekek mások rovására való érvényesítése.

A vezető részéről helytelen az öndicséret, a sikerek kisajátítása, a felesleges fontoskodás, a kibeszélés a szervezetből, a fegyelmezetlenség, az alulteljesítés, a „mindig mást tartani bünbaknak”-féle felfogás. Nem válik a vezető dicséretére a felesleges és rossz döntések halmaza; az értelmetlen feladatokkal való foglalkoztatás; a sikerre vezető megoldások kimunkálatlansága; a visszacsatolás, a dicséret, a jó szó hiánya; az emberek „robotként” való kezelése, az emberségeségének teljes hiánya. A méltánytalanságok, az igazságtalanságok léte és eltűrése; a fejlődés akadályozása; az egyéni boldogulás, előrejutás kapuinak eltorlaszolása vagy az egyenlőtlen teherelosztás fenntartása közül egyik sem szolgálja sem a szervezet, sem az adott közösség, sem a feladat-végrehajtás érdekeit.

## Összegzés

A vezetőnek tevékenysége során számtalan tényező között kell egyensúlyt, harmóniát, arányosságot, igazságosságot, fokozatosságot, differenciáltságot biztosítani. Az általa irányított közösség értékrendjét, együttes véleményét, elképzelését alapvetően csak kivételes esetben hagyhatja figyelmen kívül. Azokban az esetekben, amikor önállóan, egyedül és gyorsan kell döntenie – mert olyan a döntési, intézkedési helyzet –, azt az állomány vélhetőleg megérti, érzi és egyetért. A rendőrségnek, az adott szervezetnek gyakran és azonnal kell reagálnia a hatáskörébe tartozó ügyekben, ami nem ad lehetőséget tanácskozásra, konzultációra, mert az intézkedéseket haladéktalanul el kell kezdeni. Az ilyen esetekben a vezető egyszemélyi felelőssége a feladat megszervezése és végrehajtása.

A helyes, az eredményre vezető, a közösség támogatását is bíró megoldások megtalálása a vezető által nem könnyű feladat – és nap mint nap érik ilyen kihívások. Minderre csak akkor van esélye, ha együtt él az állománnyal, ha

ismeri a csapat belső életét, a csapatba tartozók kvalitásait, inspirációit, várható magatartását, munkakultúráját; a kohézió erejét, a feladatot és az adott és kezelendő helyzetet; az esetleges kockázatokat, várható veszélyeket; mindezek kezelési módját, továbbá számtalan ideillő tényezőt. Mindez csak akkor valósítható meg, ha a vezető minden részlet, minden adat, minden információ birtokában van a szervezettel, az emberekkel és a feladatokkal kapcsolatban. Ez pedig úgy teremthető meg, hogy a begyűjtött információkat, az észlelteket állandóan elemzi, értékeli, és a tapasztalatokat naponta beépíti vezetői tevékenységébe, adott esetben pedig azokból „hívja le” a leginkább adekvát megoldást. Ez teljes és egész embert kíván, akinek a munkaideje nem nyolc óra. A vezetési gyakorlatnak, tudásnak, tapasztalatnak, készségnek azonban van egy szintje, amire ha eljut a vezető, könnyebbé, biztonságosabbá válik magatartásában, döntéseiben. A vezető különleges felelőssége és feladata az újabbnál újabb jogszabályok mélyreható megismerése, az abból eredő feladatok meghatározása, ellenőrzése és az alkalmazáshoz szükséges helyes gyakorlat, valamint a feltételek (például e-learning elérése) kialakítása, megteremtése.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy.: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis, 2015.
- Berde Cs.: *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 2015.
- Berde Cs.: A vezetői egyéniség. In Farkas J. – Haller J. (szerk.): *Pszichológia a közszolgálatban II*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2020. Online: [www.ludovika.hu/wp-content/uploads/2020/05/web\\_pdf\\_atma\\_pszichologia\\_a\\_kozszolgalatban\\_ii.pdf](http://www.ludovika.hu/wp-content/uploads/2020/05/web_pdf_atma_pszichologia_a_kozszolgalatban_ii.pdf)
- Farkas J. – Krauzer E. – Kovács G.: A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 12. 71–81.
- Finszter G.: *Rendészetelmélet*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2014.
- Horváth J.: Gondolatok a Rendőrség szervezeti kultúrájáról. In Gaál Gy. – Hautzinger Z. (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X. kötet. Pécs, 2009. 21–31.
- Horváth J. – Kovács G.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2016.
- Klein S.: *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft., 2001.