

**XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia
Had- és Rendészettudományi Szekció
Budapest, 2013. április 16-18.
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar**

A kommunikáció szerepe a rendészeti vezetői munkában, készségek és fejlesztési lehetőségeik

Jelige: *kommunikáció*

Dolgozat lezárásának időpontja: 2012.november

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	1
I. A kommunikáció.....	3
1.) A kommunikáció folyamata és dinamikája.....	3
2.) A kommunikáció típusai, funkciói, fajtái.....	5
3.) A rendészeti kommunikáció.....	8
II. A vezetői kommunikáció, vezetői viselkedés.....	10
1.) A vezetői kompetencia és annak fontossága.....	10
2.) Vezetői stílusok.....	12
3.) A munkahelyi légkör.....	14
a.) Csoportfejlődés.....	14
b.) A munkahelyi légkör és a vezető.....	16
4.) Vezetői kommunikáció.....	17
a.) A beosztottak felé.....	17
b.) Az ügyfelek felé.....	18
c.) Vezetők egymás közötti kommunikációja.....	18
III. A nem jelentősége a rendészeti vezetésben.....	19
1.) Lehetőség a nők számára.....	19
2.) A női és a férfi vezetők kommunikációja, viselkedése közötti eltérése.....	22
IV. Kérdőíves felmérés elemzése, értékelése.....	23
V. A vezetői készségek fejlesztési lehetőségei.....	28
1.) Személyes vezetői kompetenciák.....	28
2.) Rendészeti vezetővé képzés.....	31
Összegzés.....	38
Mellékletek:	
- 1. számú melléklet: Kérdőív	
- 2. számú melléklet: Megtörtént szituációk	
- Felhasznált irodalom	

Bevezetés

A kommunikáció jelentősége nyilvánvaló mindennapjainkban, társas kapcsolatainkban, privát életünkben és munkahelyünkön is. Erről azonban a vezetők egy része hajlamos elfelejtezni, és a kérdéskörre elég csekély figyelmet fordítanak, holott fontossága megkérdőjelezhetetlen.

A vezető viselkedésétől, kommunikációjától nagyban függ a mindenkori hangulat, a munkához való hozzáállás, valamint a munkavégzés.

A beosztotti szerepet mindenki megismeri, találkozik a „fentről” jövő kommunikációs problémákkal, de lévén, hogy mesterképzésen veszünk részt, reméljük, hogy mi is vezetői pozícióba kerülünk majd. Éppen ezért foglalkoznunk kell ezzel a témakörrel annak érdekében, hogy az adott helyzetben ki tudjuk majd küszöbölni, megtanuljuk kezelni, és hogy egyáltalán észrevegyük azokat a kommunikációs hibákat, amelyeket beosztotti munkánk alatt tapasztalhattunk.

A vezetői kommunikáció és viselkedés témakörével több tudományág, mint a vezetéselmélet, a pszichológia és a társadalomtudomány is foglalkozik, így e témát több szemszögből lehet vizsgálni, azonban a rendészetben előforduló kommunikációs hibákra, problémákra, megoldási lehetőségekre kevés szakirodalom hívja fel a figyelmet és nyújt segítséget.

A téma választására a személyes érintettség sarkallt, amivel a barátaim, kollégáim és én is szembesültem felszerelésünket követően.

A rendészet és a rendészetben jelen levő kommunikáció speciális terület, tekintettel a hierarchikus rendszerre, ám ezt figyelembe véve is fontos emberséges hozzáállás a munkánkhoz, kollégáinkhoz, kiváltképp egy vezető részéről.

Dolgozatom egyik fejezetében az általam végzett kutatás eredményeit kívánom bemutatni, szemléltetve azt, hogy hogyan működik a kommunikáció a vezetői munkában. Az ország több pontján, különböző beosztásban dolgozó 50 kolléga töltötte ki a kérdőíveket. A kutatásból kiderül, hogy milyen problémákra kell kifejezetten odafigyelni és miben látják a beosztottak a problémák orvoslásának lehetőségét.

I. A kommunikáció

1.) A kommunikáció folyamatai és dinamikája

A kommunikáció – communicatio – latin eredetű szó, melynek jelentése¹:

- az információcsere folyamata általában egy közös jelrendszer segítségével.
- információcsere az adó és a vevő között. A kommunikáció egy dinamikus kölcsönös folyamat. Az adó, vagy kommunikátor kezdeményezi, így ő lesz a kommunikáció forrása. Ő kódolja az üzenetet, mely a csatornán keresztül jut el a vevőhöz. A vevő, vagy befogadó dekódolja az üzenetet, amennyiben válaszol a vevőből adó lesz, és a folyamat kezdődik előről. ²

A kommunikáció mindig valamilyen rendszer része, és mint rendszer megnyilvánulás, mindig más és több, mint alkotórészeinek egyszerű összege. A rendszer ad a kommunikációnak végső soron értelmet, a rendszeren belül mindig valamilyen strukturálódás van, amely a kommunikáció jellegzetességét biztosítja. A kommunikáció sohasem izolált akció, hanem mindig folyamat, e folyamaton belül a kommunikatív *esemény* csak vizsgálat céljából különíthető el. Azok a kutatók, akik a kommunikációs események vizsgálatával foglalkoznak, az eseményt is általában több egyszerű aktusból összetettnek tekintik. Az esemény értelmét annak szociális minősítése adja (például köszönés, segélykérés, felvilágosítás stb.). A kibernetika és a rendszerelmélet a kommunikáció dinamikájának szemléleti alapja. Ennek minden koncepciója a kommunikáció elméletében valamilyen minősítést, szerepet kap. A kommunikációs esemény vizsgálata általában mikroszkopikus nagyságrendű a mindennapi kommunikációs folyamatok elemzéséhez képest. Az esemény nagyságrendjében általában *a zárt rendszer*, a *homeosztatisz rendszer* modellje használatos, ebben elsősorban a *szabályozás és visszacsatolás (feedback) mechanizmusa*, az életszerű kommunikációs folyamatok vizsgálatában pedig a *nyílt rendszer* modellje. A nyílt rendszert *morfo-genetikus*

¹ Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei Animula Kiadó 1986. (76.old.)

² u.o.

rendszernek is szokták nevezni, mivel alaptulajdonsága, hogy állandóságát megőrizve változékony, fejlődésre képes, alkalmazkodni tud a megváltozott feltételekhez.³

A kommunikációs dinamika alapelvei

a) *A kommunikáció szükségszerű*

Az ember olyan bonyolult normatív térben él, annyi szabály, előírás, elvárás irányul a viselkedésére, hogy ha interakciós térben van, bármit csinál is, kommunikálni kénytelen. Ha nem csinál semmit, akkor is kommunikál, mert egy jelentéssíkon kifejezi a viszonyulását valamilyen normához, és a nem kommunikációra való törekvése is mozgásos energiát igényel, hiszen a kommunikációs sémák erősen automatikusak, és az interakciós térben természetesen jelentkezik a késztetés a kommunikációs megnyilvánulásra

b) *A kommunikáció szükségszerűen többcsatornás és többszintű*

A többszintűség azt jelenti, hogy minden emberi kommunikáció legalább két szinten folyik, az egyik szint a közléstartalom szintje, a másik pedig a közlők közötti relációra vonatkozó szint. Ez a két szint mindig megvan, és kapcsolatban áll egymással. A relációs szint valamilyen módon mindig minősíti magasabb elvontsági rétegben a tartalmi kommunikációt. A tartalmi kommunikáció vagy a nyelv, vagy valamilyen egyezményes nyelv, jelrendszer, kulturális jelzés, a relációs szint viszont a nem verbális közlések valamilyen alakzata

c) *Digitális és analógias kommunikáció*

Mindazok a jelentéstartalmak, amelyek a nem verbális jelzésalakzatokban fejeződnek ki, általában nem foglalhatók szavakba, ugyanúgy, mint ahogyan a nyelvi közlésben sem oldhatók fel szavakká a szimbólumok, a képes közvetlen jelentéstartalommal rendelkező, de metaforikusan használt fogalmak.

d) *A kommunikáció tagolt (puntuált)*

Annak ellenére, hogy a kommunikáció folyamat, amelyből egy-egy esemény csak nehezen szakítható ki, szükségszerűen és állandóan belső tagoltsággal rendelkezik. E tagoltságnak magának is kommunikációs funkciója van, nyomatékosítja, kiemeli, bizonyos mértékig egységekre bontja a kommunikációt.

e) *A kommunikáció, mint folyamat kéttípusú lehet*

Minden kommunikációs folyamat két alaptípus egyikébe sorolható a kommunikációban részt vevő felek egymáshoz való viszonya szerint. A kommunikáció vagy *egyenrangú*

³ u.o.

(szimmetrikus), vagy pedig *egyenlőtlen*. Aszimmetrikus kommunikációban a résztvevők egyforma lehetőségekkel rendelkeznek a kommunikáció befolyásolására. Az egyenlőtlen kommunikációban az egyik vagy másik fél befolyása nagyobb.

f) *A kommunikációban reciprocitás uralkodik.*

A kommunikációnak alapszabálya, hogy uralkodik benne a válaszkényszer, a válaszkölcsönösség elve. A kölcsönösség abban fejeződik ki, hogy minden kommunikációban és szabályozott interakcióban a két fél megnyilvánulása a másik megnyilvánulásának szükségszerű feltétele, ha már a tranzakció megindult

g) *A kommunikáció „vétele” és „emissziója” pszichológiai szükséglet*

A kommunikáció nem csak egy a sokféle emberi viselkedésforma között, kitüntetett jelentősége van abból a szempontból, hogy az embert biopszichológiai szükséglet készíti arra, hogy kommunikáljon, és kommunikációkat kapjon – vagyis kommunikatív folyamatban vegyen részt

h) *Minden kommunikációs eseményben a hírközlő tendencián kívül cselekvésre felszólító tendencia is érvényesül*

A kommunikáció alapvető célján, az információközlésen kívül mindig megjelenik egy másik cél is, a közlést befogadó személyiség, a kommunikációs partner befolyásolásának célja is. Ez azonban rejtett cél, csak ritkán – többnyire a nyílt felszólító közlésekben – kerül előtérbe.⁴

2.) A kommunikáció típusai, funkciói, fajtái

A kommunikáció alapvető részét képezi a vezetői munkának. A *küldő* célja valamilyen információ átadása úgy, hogy a fogadó értelmezze a közlését, ezáltal erősítse a saját döntését, elhatározását. A *fogadó*, aki veszi az üzenetet, adjon visszajelzést az információt adó közléséről, illetve adjon hasznos információt a témával kapcsolatban a küldő számára. Az a célja, hogy hatással legyen és befolyásolja az egyének és csoportok magatartását, nézeteit, hozzáállását.⁵

A kommunikációs folyamatokban a menedzsment több ember munkájáért felel és többféle nézeteket, gondolatokat harmonizál. A kommunikációnak arra kell ösztönöznie az embereket, hogy egymás között is kicseréljék nézeteiket. Ahhoz, hogy ez a munka kifejező és pontos

⁴ u.o.

⁵ Dajnoki Krisztina- A vezetés és a kommunikáció összefüggései, Debreceni Egyetem Doktori értekezés Agrártudományi Közlemények, Debrecen 2003. (1-3. old.)

legyen, törekedni kell az üzenet, információ érthető, pontos, gyors és torzításmentes megfogalmazására, továbbadására.

A kommunikáció típusai

A kommunikációs folyamatok osztályozása nem megoldott, a szakirodalomban többféle csoportosítási rendszer létezik.⁶

Az osztályozás történhet:

- a közlés célja,
- a küldő-fogadó személye,
- a kommunikáció módja,
- a küldő-fogadó kapcsolata,
- a visszacsatolás alapján.

Vezetési szempontból az utolsó kettő bír nagyobb jelentőséggel. A küldő és fogadó kapcsolata alapján megkülönböztetünk közvetlen és közvetett kommunikációt.

Közvetlen kommunikációról akkor beszélünk, ha a küldő és a fogadó egyszerre vesz részt a folyamatban, és térben közel vannak egymáshoz

Közvetett kommunikáció alatt azt értjük, ha az adó és a vevő között nem jön létre közvetlen, személyes interakció. Idetartozik a tömegkommunikáció minden fajtája. A legáltalánosabb, amikor az információt valamilyen jel formájában, a kommunikációs eszközök (telefon, levél, üzenet) közvetítik.

A visszacsatolás alapján megkülönböztetünk: egyoldalú közlést, egyirányú, illetve kétirányú kommunikációt.

Az **egyoldalú közlés** esetében mindaddig nem beszélhetünk kommunikációról, amíg a célszemély nem fogadóképes. Eljut az üzenet, de nem tudják dekódolni, például, ha egy vaknak levelet írok. A médiákon keresztül közölt információról sem lehet tudni, hogy célba ért-e, hiszen a küldőnek nincs és nem is lehet visszajelzése.

Az **egyirányú kommunikációban** a fogadónak nincs módja a folyamaton belül a küldő szerepét betölteni. Az egyirányú tájékoztatás, sokkal gyorsabb, mint a kétirányú, mivel nem

⁶ u.o.

igényel visszafelé áramló információt. Legáltalánosabb példái az előadás, utasítás, feljegyzés, levél.

Kétirányú kommunikációról abban az esetben beszélhetünk, ha a kommunikációs folyamatban résztvevő feladó és címzett időről időre szerepet cserél. A kétirányú kommunikáció sokkal pontosabb, mint az egyirányú. Bizonyosabbak lehetünk abban, hogy a közlést megfelelően értelmezték. A résztvevők sokkal biztosabbak önmagukban és reálisabban értékelik saját eredményeiket. Ebben az esetben beszélhetünk visszacsatolásról, tehát az információ befogadójának van módja visszakérdezni, elmondhatja saját véleményét, értékelését. A visszacsatolás segít tisztázni, pontosítani az üzenet tartalmát, közelíteni egymáshoz a küldő és a fogadó üzenet-értelmezését.

A kommunikáció funkciói

A kommunikációnak négy alapvető funkcióját különböztethetjük meg:

- **Érzelmi funkció:** a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.
- **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 szétosztása, 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 jelentések révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről

Az előbb említett funkciók alapján megállapítható, hogy egy 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 kommunikáció lehet verbális (szóbeli és írásbeli) és nem verbális.

- **Szóbeli kommunikáció**

Beszédértés: A beszédértés azt jelenti, hogy nem csak halljuk, hanem fel is fogjuk, hogy mit mond a másik fél. Ez egy képesség, amely figyelmünkkel, észlelésünkkel, koncentrációnkkal, fogalomismeretünkkel, szókinccsünkkel, fantáziánkkal, gondolkodásunkkal, memóriánkkal írható le. Egy vezető számára e képesség nélkülözhetetlen.

Beszédképesség: A beszédképesség gondolataink és elképzeléseink szóbeli kifejezése, átadása. Az a vezető, aki nem rendelkezik ezzel a képességgel nem tudja megfelelően irányítani állományát.

- **Írásbeli kommunikáció**

Szövegértés: A szövegértés az írásba foglalt gondolatok, elképzelések megértését jelenti. Egy rendészeti vezetőnek tudnia kell értelmezni a jogszabályokat ahhoz, hogy be is tudja tartatni.

Fogalmazási készség: Egy vezetőnek mind szóban, mind írásban képesnek kell lennie komplex gondolatokat, elképzeléseket érthetően, magas színvonalon kifejezni.

- **Nem verbális kommunikáció**

Testbeszéd: A testbeszéd fogalmi körébe a mozgás, a testtartás, a testhelyzet, a mozdulatok tartoznak. A vezető és a beosztott viszonya hierarchikus és ez már a testbeszéd útján is érzékelhető.

Térközszabályozás: A testbeszédhez szorosan kapcsolódik. Azt jelenti, hogy a beszélgetőpartnerek milyen távolságban, milyen elrendezésben helyezkednek el egymástól.

Gesztikuláció: A váll, a karok, a kezek mozgása beszéd közben. Ezek használata megkönnyíti a felek egymással folytatott kommunikációját, még a szavakat is helyettesítheti.

Mimika és tekintet: A leglátványosabb nem verbális kommunikáció, az arc rezdülése, a szemek, a nézés árul el a legtöbbet arról, hogy hogyan viszonyulunk, mi a véleményünk az elhangzottakról.

Vokális csatorna: Ide tartozik a beszédtempó, szünetek, hangerő, artikuláció, hangsúly, hanglejtés, hangmagasság, hangszín.

3.) A rendészeti kommunikáció

A rendészettudomány önálló szaktudomány, ennek a szakterületnek beszélőközössége, nyelvhasználata speciális, mind a szóbeli, mind az írott kommunikációja egyedi. Egyedisége a hierarchikus rendszerben, a jogi nyelvezetben, valamint a rendőri mivoltban rejlik.

Minden rendőrnek el kell fogadnia a hierarchikus rendszert, a fölé- és alárendeltségi viszonyt, a vezető által adott utasításokat – kivéve, ha az jogszabályt sért – és teljesíteni kell azokat, függetlenül attól, hogy mi a saját véleménye, egyetért-e az adott paranccsal. Ehhez minden rendészetben szolgálatot ellátó személynek tisztában kell lennie a rendszerben elfoglalt helyével, valamint az önismeret és az önuralom sem árt.

A jogszabályok ismerete, valamint annak értelmezése nélkülözhetetlen a rendészeti munka ellátása során. A munkához sok esetben hozzá tartozik a jogszabályok ismertetés, például jogszabályváltozás esetén a beosztotti állománnyal, valamint az információt kérő állampolgárral szemben.

A rendészet bármely területét említjük, mindenhol felmerül a kommunikáció jelentősége. A szóbeli kommunikáció fontossága minden eligazításon, feladat meghatározás, utasítás során, tájékoztatásközlés, napi munkavégzés alkalmával megjelenik. Az írásbeli kommunikáció is nagy horderejű, tekintettel arra, hogy az állampolgárok felé kiadott közlemények, egyes ügyekben tett eljárási cselekmények, meghozott határozatok mind írásos formában kerülnek rögzítésre és ilyen formában jutnak el az állampolgárokhoz, valamint más hivatalos szervhez. Így ezeknek az iratoknak nem csak hivatalosnak, jogszabályszerűnek, de érthetőnek is kell lennie.

A nonverbális kommunikáció is jelentőségteljes, mivel előfordulása mindennapos. A testbeszéd, a gesztikuláció, mimika sok mindent elárul egy személyről. Ezen a szakterületen minden mozdultra, jelzésünkre oda kell figyelni, emellett a határozottság, a magabiztosság, szaktudás tükröződése, no és persze annak megléte elhanyagolhatatlan.

A rendészeti kommunikációban a nem is szerepet játszik. Minden esetben és helyzetben tapasztalható, hogy egy férfi másképp mondja el gondolatait, másképp fejezi ki magát és másképp viszonyul a befogadó félhez, mint egy nő. Ez az élet bármely területén érzékelhető. De ez nem probléma, hiszen mások vagyunk, mások a meglátásainak. Ez a rendészetben dolgozók és az állampolgárok, a vezetők és beosztottak között is felfedezhető.

Tolnainé Kabók Zsuzsa kutatása során azt állapította meg, hogy a rendőrnőket leginkább olyan szolgálati helyeken alkalmazzák, ahol segítő, vagy adminisztratív munkát kell végezniük. A magyar rendőrnők kommunikációja „nőiesebb”, mint a férfi kollégáiké. A kihallgatás során a rendőrnők gyorsabban találnak hangot a gyanúsítottakkal, empatikusabbak, kérdéseik a részletes információszerzést szolgálják. A férfi rendőrök elmondták, hogy azokban az esetekben, ha gyerekekkel, nőkkel, időssekkel, mentálisan sérült emberekkel kell tárgyalni, szívesen átengedik ezt a munkát kolléganőiknek. Azonban az érzelmeiken kolléganőiknek jobban kell uralkodniuk.⁷

Természetesen a kommunikációs készség megléte nem a nemtől függ, hanem az adott személytől és annak képességeitől.

⁷ Tolnainé Kabók Zsuzsa : A rendészeti szakterület beszélőközössége specifikus nyelvhasználatának aspektusai, Pécsi Tudomány Egyetem, Doktori értekezés, Dialóg Camous Kiadó, Pécs 2009. (6-10. old.)

II. A vezetői kommunikáció, vezetői viselkedés

1.) A vezetői kompetencia és annak fontossága

„A **kompetencia** a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak) területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.”⁸

A vezetői kompetenciákat négy nagyobb és több kisebb csoportba lehet sorolni:⁹

1. Kezdeményezőkézség, innováció:

- aktivitás
- kezdeményezés
- teljesítményorientáltság
- innováció
- szuverenitás.

2. Logikus gondolkodás, analitikus készség:

- adatokra, tényekre orientáltság
- gyakorlatias, józan gondolkodás
- kritikai beállítottság
- a tapasztalatokból való tanulás képessége.

3. Rendszerek és folyamatok átlátása, stratégiai gondolkodás:

- koncepcionális, komplex gondolkodás
- tervezés
- módszeresség, rendszeresség
- szervezeti folyamatok átlátásának képessége

⁸ Dr. Komor Levente: Személyes vezetés Egyetem jegyzet, Agroinform Kiadó, Bp., 2002. (44-62. old)

⁹ u.o.

4. Kapcsolatteremtés, kommunikáció, személyközi viszonyok kezelése:

- magabiztosság, kapcsolatteremtő képesség
- meggyőzőerő, befolyásoló képesség,
- irányítói, felügyelői attitűd,
- közösségi, társas kapcsolati beállítódás,
- beleérző képesség,
- mások fejlesztésére való irányultság.

A kompetenciák hozzáértést, alkalmazható tudást és értékes magatartást biztosítanak az egyénnek a cselekvéshez, a szakmai, alkotói, művészeti stb. tevékenység gyakorlásához. A kompetencia nem csak az ismeretek alkalmazását, hanem személyiségbeli sajátosságok cselekvés közbeni használatát is magában foglalja

Vezetői kompetenciák a Magyar Rendőrségnél

A kompetencia fogalmát ebben a speciális esetben tágabban értelmezhetjük, beleértve a végzettséget, képesítést, tapasztalatot, gyakorlati időt, engedélyt, speciálisvégzettséget, személyiségjegyeket is. A Magyar Rendőrség kompetencia térképe a rendőri munka szempontjából releváns kompetenciákat tartalmazza, amelyeket 11 osztályba sorol be a törvény. Ebből 10 kompetencia-osztály valamennyi munkaköri csoportra értelmezhető, míg a 11. csoport csak a vezetői, illetve az irányítói feladatokat ellátó munkakörök esetében.¹⁰

A kompetenciaosztályok:

1. Felkészültség
2. Ismeretalkalmazás szintje
3. Szakmai gyakorlat
4. Terhelhetőség
5. Kommunikációs készségek
6. Kapcsolattartás
7. Együttműködés
8. Felelősség
9. Problémamegoldás
10. Személyi tulajdonságok

¹⁰ 8/2002. (BK 4.) BM utasítás a hivatásos és köztisztviselői állományban lévők éves teljesítményértékelési rendszerének bevezetéséről és lebonyolításának rendjéről – alapján

11. Vezetői és irányítói magatartás

Az 1-9. kompetencia osztályokon belül pontos meghatározásra kerültek az egyes kompetenciák, és az egyes kompetenciaszintek leírása. Jelen tanulmányban nem ismertetem mindezt, hiszen kizárólag a vezetői kompetenciákkal foglalkozom.

A rendészet egyediségét figyelembe véve más kompetenciák kerülnek a figyelem középpontjába, mint például egy vállalat esetében. A rendőrségnél egy jó vezető ismerve a nagy szaktudás, magabiztosság, határozottság, emberiesség, komplex gondolkodás, tényekre orientáltság, segítőkészség, terhelhetőség, irányítói attitűd és a jó kommunikációs készség.

Bár a fent leírtak alapján kérdésként merül fel az, hogy rendőrség vezetői állományánál ez milyen mértékben található meg, valóban úgy választanak-e rendészeti vezetőket, hogy az alábbi kompetenciákkal rendelkezzenek.

Erre a kérdésre dolgozatomban V. fejezetében, az általam készített kérdőíves felmérés feldolgozása során választ kapunk.

2.) Vezetői stílusok¹¹

A vezetői stílus az a mód, ahogyan a vezető az alkalmazottaira képes hatni, ahogyan irányítja őket, és ahogyan befolyásolja azokat a szervezeti célok elérése érdekében.

Általában két szélsőséges példájával találkozhatunk. A vezető egyoldalúan rákényszeríti elképzeléseit a beosztottakra, hatalmát fitogtatja, vagy alkalmazkodik az általa vezetett csoporthoz, meghallgatja az elképzeléseket és a döntés meghozatalakor figyelembe veszi azokat. A következő stílusokról beszélhetünk:

1. Tekintélyelvű

szereti éreztetni a hatalmát, általános információkkal nem ruházza fel a dolgozóit, mindig az adott feladathoz kapcsolódóan a szükséges részinformációkat mondja el a dolgozóknak, a stratégiai kérdésekben a döntési folyamatban nem vonja be a dolgozókat

2. Együttműködő vezető

általános információkkal látja el az alkalmazottakat, önálló intézkedési joggal felruházza őket, a döntési folyamatban a stratégiai kérdésekben bevonja a dolgozókat

3. Atyáskodó-anyáskodó vezető

¹¹ dr. Berkes Péter: Vezetői stílus, Semmelweis Egyetem, Oktatási segédlet, power point bemutató

nyitott típusú vezető, a szakmai problémákon kívül a személyes problémákat is meg lehet vele beszélni vele, így a beosztott és a vezető kapcsolata szorosabb

4. Menedzser típusú vezető

az előző 3 típusú vezető kombinációja, ösztönzi és motiválja dolgozóit

A vezetői stílust a következő készségek is meghatározzák:

Technikai készség: a szervezet munkájában alkalmazott módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal, fizikai objektumokkal kapcsolatos szaktudás, az adott szakterületen való jártasság.

Humán készség: az emberekkel és csoportokkal való együttműködés, a csapatmunka, a kommunikáció, az emberek beállítottságának és érdekeinek érzékelése és megértése, valamint az emberek számára biztonságot nyújtó és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtésének képessége.

Konceptuális készség: a szervezetről alkotott átfogó kép átlátásának, a szituáció szignifikáns elemei felismerésének, az elemek közötti összefüggések megértésének képessége.

A vezetési stílust több tényező befolyásolja.

- *A vezető maga:* a személyisége, beállítottsága, motivációja, tapasztalatai
- *A beosztottak:* tapasztalatai, önértékelése, feladattal kapcsolatos elvárásai
- *A feladat jellege:* strukturáltsága, bonyolultsága, a rendelkezésre álló idő
- *A környezet és a vezetési helyzet:* a vezető hatalmi helyzete, csoporthoz való viszonya, a szervezet struktúrája és normái, a környezet állandósága, bonyolultsága

Minden vezető maga választja meg azt a stílust, amit ő képviselni akar. Véleményem szerint a rendszerben a menedzser típusú vezető a jó vezető, mivel ebben a típusban minden típus megtalálható. Érezteti a hatalmát és, hogy ő a főnök, ami egy hierarchikus rendszerben helyénvaló, de ennek ellenére együttműködik beosztottjaival, önálló intézkedési joggal ruházza fel őket, valamint a személyes problémákat is meg lehet vele beszélni (a szükséges mértékig).

3.) Munkahelyi légkör

a.) Csoportfejlődés

A rendészet különböző szakterületein más és más csoportok alakultak ki. Az irodai munkát végző Igazgatásrendészeti Osztályokon, Bűnügyi Osztályokon egy irodában általában két, három ember foglal helyet, alkotnak egy csoportot. Az utcán szolgálatot ellátó közrendvédelmi állományban járőrpárokkal találkozhatunk. A Készenléti Rendőrségnél, vagy éppen a NAV Kommandósainál egy nagyobb, több tíz emberből álló csoportokat hoztak létre. A személyeknek meg kell ismerniük egymás és csapattá kell válniuk a sikeres munkavégzés érdekében.

Többen feltételezték, hogy a csoportoknak négy fejlődési szakaszon kell keresztülmenniük, mielőtt véglegesen megerősödnenek. Ezeket a szakaszokat a következőképpen nevezhetjük: alakulás, viharzás, normázás, végül működés.

Az alakulás egymás és a csoport előtt álló feladat megismerése. A viharzás kritikus szakasz, amelyben az egyéni különbségek és konfliktusok felszínre kerülnek, és a státusokért és különböző szerepekért folyó versengés megjelenik. A normázás az a szakasz, amelyben közös csoportnormák, attitűdök és szerep-meghatározások kialakítása és elfogadása révén ezek a konfliktusok megoldódnak. Végül a működés szakasza azt jelenti, hogy kialakul a személyes kapcsolatok és a feladatmegosztás szilárd mintája, ami lehetővé teszi, hogy a csoport elkezdje normális működését.

A hatékonyan működő csoport jellemzői

A feladatra orientált, hatékonyan működő csoportok tevékenysége feltétele a szervezet minőségi működésének. A sikeres, hatékony csoportok vizsgálatával meghatározták azokat a jellemzőket, amelyek általában együtt járnak az eredményességgel, ezért a csapatok eredményességének növelése érdekében érdemes ezeket a vonásokat erősíteni a csoportban:

- A csoportcélok mindenki számára világosan megfogalmazottak és tisztázottak.
- A tagok nyitottak egymás felé. A közöttük lévő kétirányú kommunikáció biztosított.
- A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között. Mindenki lehet résztvevő, vezető és meghallgatott fél. A viszonylag kiegyenlített hatalmi viszonyok teszik lehetővé azt, hogy minden résztvevő erőforrásai (képességei, személyisége) teljesen kihasználtnak váljanak.

- A csoportdöntési folyamat rugalmasan illeszkedik a helyzet megkövetelte szükségletekhez.
- A csoport a közös döntést igyekszik megvalósítani a gyakorlatban.
- Az egyéni befolyás mértékét nem a formálisan kapott hatalom, hanem az egyéni képességek, a gyakorlottság, a szakértelem és az információkhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg.
- A csoport tagjai bátran felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat.
- Magas a csoport kohéziója, elégedettek a csoporttagsággal, elfogadják és támogatják egymást, bizalommal fordulnak egymás felé.
- A csoport problémamegoldó képessége magas szintű.
- A csoporttagok együtt értékelik ki a csoport hatékonyságát és döntenek arról, hogyan javíthatnák saját működésüket.

Az egy irodában helyet foglaló személyeknek gyakran más a rangjuk, más tapasztalatokkal és készségekkel rendelkeznek. A járőrpárok esetében az egyik személy járőrvezető, a több tagból álló csoportoknál pedig minden esetben van egy kijelölt vezető a csoporton belül. Ahhoz, hogy egy csoport hasznos tagja legyünk meg kell ismerni saját képességeinket, tulajdonságainkat, a többi fél személyiségét és meg kell próbálni összeegyeztetni. Fel kell ismerni, hogy ki az a személy, aki nagy szaktudással rendelkezik, akitől lehet tanulni, ki az, aki a jogszabályismeretben lekörözhetetlen, ki az akinek a problémamegoldó, vagy kommunikációs képessége kitűnő. Ezeket a készségeket összegyűrve egy kiválóan működő egység hozható létre.

Amennyiben egy csapat jól működik, azt nem szabad megbontani. Az összeszokott, jól együtt dolgozó embereket nem szabad szétválasztani. A munkavégzés során nagy jelentősége van annak, hogy mennyire tudják a csoport tagjai összehangolni a munkát, de az sem elhanyagolható, hogy emberileg milyen viszony van közöttük. Egy jó társaságban, vidám környezetben a munka is jobban megy, szívesebben megy be az ember a munkahelyére, ha tudja, hogy olyan emberek veszik körül, akiket kedvel. Munkahelyünkön több időt töltünk, mint szeretteinkkel, ezért nem mindegy, hogy az milyen hangulatban telik. Arról nem is beszélve, hogy a rendőrség nem az a cég, amelyik a sok munkát sok pénzzel honorálná, így fontos arra odafigyelnie egy vezetőnek, hogy a csoportokat hasonló típusú emberekből állítsa össze és az összeszokott csapatot pedig ne bontsa meg, ugyanis ezzel a beosztottak jó hangulatát és elvárt munkavégzését is megalapozhatja.

b.) A munkahelyi légkör és a vezető

A vezető mindennapi hangulata befolyással bír a munkahelyi légkörre. A csoportok összeállítása, a beosztottakkal való viselkedése, beszéde, kommunikációs megnyilvánulásai kihatnak a közhangulatra.

A vezetőnek is célja kell, hogy legyen a jó kedélyállapot megteremtés, hiszen annak megléte esetén a munka mennyiségétől, a túlterheltségtől függetlenül mindenki kedvesebb a másikkal, segítőkészebb és nem a negatív oldaláról közelíti meg adott helyzetét, hanem megpróbálja pozitívan nézni a dolgokat és az elkeseredés, feladás helyett megoldást keres.

Egy vezetőnek számos dologra oda kell figyelni, nehéz mindig a legjobb formáját hozni, de elvégre azért került az adott pozícióba, mert képes kell, hogy legyen rá. A kis dolgok, mint a mindennapos jó kedv megléte az ő munkáját is előbbre viszi, tekintettel arra, ha beosztottjai jól érzik magukat, ezt jó munkával viszonyozzák.

4.) A vezetői kommunikáció

a.) A beosztottak felé

A kommunikáció szinte minden munkakörben nagy jelentőséggel bír, kiváltképp a vezetői munkában. A vezetői kommunikáció mind szóban, mind írásban egy ilyen beosztáshoz illő, egyértelmű, érthető, választékos szókincsű, logikus kell, hogy legyen. Nem elég a betöltéshez a megfelelő szakmai tudás – bár nélkülözhetetlen –, az ideális vezetőnek empátiás képességgel, kitűnő kommunikációs készséggel kell rendelkeznie.

Egy jó vezető nem engedheti meg magának hangulatváltozástól függő viselkedést, a fölényeskedést, a beképzeltséget és a nagyképűséget. Sok vezető azonban a magabiztosságot és a határozottságot keveri a fent leírt jellemzőkkel.

Egy jó vezetőnek tudnia kell határozottan kifejezni akaratát, elvárásait, magabiztosságot kell sugároznia, nagy szakmai ismertanyaggal kell rendelkeznie. Mindez jelen kell, hogy legyen minden megnyilvánulásában, minden cselekedetében. Meg kell adnia a megfelelő felvilágosítást beosztottjainak a munka elvégzéséhez, amelynek egyértelműnek, jogszerűnek, könnyen értelmezhetőnek kell lennie. Képesnek kell lennie figyelembe venni az emberi tényezőket, felismerni a személyes kapacitás különböző szintjeit és aszerint kiszabni a feladatokat. Meg kell hallgatnia a dolgozók problémáit oly mértékben, amennyire az kihat a munkavégzésre, a lelki állapotára és együtt megtalálni a megoldást a felmerülő gondokra.

Ismernie kell a „szakmai nyelvet”, de szakzsargon használata nélkül is elő kell tudnia adni a mondanivalóját tekintettel arra, hogy nem minden beosztott érti – nem minden beosztottnak kell érteni – ezt a fajta nyelvezetet.

A kommunikáció nem csak a beszédet, a kimondott szavakat jelenti. Minden mondat mellé társul mimika, arckifejezés, ami ugyanolyan meghatározó, mint az általunk kimondottak, ha nem még jobban. Sokszor nem is kell megszólalni, vannak olyan emberek, akiknek az arcára van írva, mit érez, mit gondol. Ez a tulajdonság vezetői pozícióban nem feltétlenül a legjobb, főleg ha az ember nem tudja kezelni. Sokszor egy arcunkra kiülő gondolat bántóbb tud lenni, mint pár szó. Amennyiben egy negatív arckifejezés társul egy kevésbé kedves mondathoz, nagyon meghatározó tud lenni a dolgozóban. Természetesen ennek ellenkezője sem megfelelő, hiszen a hűvös, távolságtartó viselkedés sem célravezető. Meg kell találni az egyensúlyt, ami nagy kihívás minden vezető számára. A jó kommunikációs készség nem mindenkinek adatik meg, de minden vezető számára szükségszerű. Szerencsére fejleszthető.

b.) Az ügyfelek felé

A rendészeti vezetők napi szinten nincsenek kapcsolatban az ügyfelekkel, de elvértve előfordul, hogy érintkezniük kell az állampolgárokkal. Ilyenkor készségesen kell számukra segítséget nyújtani, szem előtt kell tartani, hogy a rendészetben dolgozók számára természetesnek, egyértelműnek tűnő jogszabályokkal, eljárásokkal ők nincsenek tisztában, így érhetően, a szakmai nyelvet elkerülve kell kérdéseikre felelni, elmagyarázni a jogszabályok által adott lehetőségeket és kötelezettségeket, valamint az eljárások lefolytatását.

c.) A vezetők egymás közötti kommunikációja

A vezetői rétegek között is van eltérés. A hierarchikus rendszer ezeken a szinteken is érzékelhető, az alá- fölérendeltségi viszony tükröződik. A szóbeli kommunikáció inkább mutat lazaságot, mint az írásbeli. A „jelentkezem” és a „kérek engedélyt” kifejezések használat mellett ma már a tegező viszony megléte tapasztalható, holott a múltban a magasabb rangú felet, pláne az előljárót csak magázva, hivatalos stílusban lehetett megszólítani. Az írásbeli kommunikáció során a hivatalos, jogszabályban előírt forma követése fellelhető. Mind a címzés, a megszólítás, a szöveg megfogalmazása ezt tanúsítja.

III. A nem jelentősége a rendészeti vezetésben

1.) Lehetőség a nők számára

Az élet bármely területét vesszük alapul a nőknek nehezebb érvényesülni, vezetői pozícióba kerülni, azt megtartani, mint a férfiaknak. Ez a rendészet területén sincs másképp, sőt itt még inkább ez a jellemző. Napjainkban enyhült a helyzet, mert most már- bár szomorú kimondani- az bír nagyobb jelentőséggel, hogy kinek milyen az ismeretségi köre. De ennek ellenére is nagyobb az esélye egy férfinak megkapni egy vezetői beosztást, mint egy nőnek, még akkor is, ha ugyanolyan képességekkel, szakmai tudással, tapasztalattal rendelkeznek. Tolnainé Kabók Zsuzsa végzett kutatást e témakörben és megállapításait a következőkben ismertetem. „Különbségek vannak a nők és férfiak között. A rendészeti közösségen belül sincs ez másképpen még akkor sem, ha a szakmai képzés és a szakmai háttértudás hasonló.”¹² Ennek a vizsgálatnak a létjogosultságát az a tény igazolja, hogy a magyar rendőrnők helyzetéről, megítéléséről és kommunikációs sajátosságairól eddig még nem készült átfogó vizsgálat, pedig szerepük a rendészeti szakterületen belül egyre jelentősebb, a rendészeti szakterület közösségének egyre nagyobb hányadát teszik ki.

- A rendőrnőket leginkább olyan szolgálati helyeken alkalmazzák, ahol segítő, vagy adminisztratív munkát kell végezniük.
- A férfi rendőrök szerint a női rendőrök leginkább az úgynevezett „*fair weather*” pozícióban (vagyis, ha semmi komplikáció nem merül fel) alkalmasak a rendőri munkára.
- A rendőrnőknek kettős harcot kell folytatniuk amiatt, hogy nők. Egyrészt, ha férfi kollégáikkal együtt akarnak dolgozni, nekik kell alkalmazkodni hozzájuk, másrészt ki kell vívniuk szakmai megbecsülésüket is. Az első feladatra a nők többsége vállalkozik, de szakmai önmebecsülésük nagyon fontos számukra. Ugyanolyan karrierlehetőségre vágynak, mint férfi társaik
- A férfi rendőrök, s mások is a férfiak nyelvhasználatát fogadják el normaként. A rendőrnők presztízse férfitársaik körében még akkor sem magas, ha a rendőrnők vannak magasabb rangban. Nagyon nagy feladatot jelent számukra, hogy megküzdjenek ezekkel a negatív sztereotípiákkal.

¹² Tolnainé Kabók Zsuzsa: A rendészeti szakterület beszélőközössége specifikus nyelvhasználatának aspektusai, Pécsi Tudomány Egyetem, Doktori értekezés, Agrártudományi Közlemények, Debrecen 2003. (6-10. o.)

- Féfrikollégáiktól és feletteseiktől kapott kisebb elismerés miatt önbecsülésük és motiváltságuk is kisebb. Veszélyhelyzetekben, ha választhatnak, a férfirendőrök inkább férfitársaikkal dolgoznának együtt.
- A férfi rendőrök túlértékelik – a rendőri munka fizikai oldalát hangsúlyozva – testi fölényüket.
- A nők nagyon törekvőek, előléptetésre vágnak, a nagyobb presztízsú munkákban kívánnak részt venni. A hivatásukra koncentrálnak. Nőiességüket nem érzik veszélyben, hiszen csak munkájuk során veszik fel a férfias viselkedési formát. Nem akarnak féfrikollégáiktól különbözni, másnak látszani.
- A férfirendőrök túl magasnak tartják a női kollégák arányát az állományban.
- A nők minél magasabb beosztást töltenek be, annál kevesebbet mosolyognak, érzelmeiket annál kevésbé mutatják ki.
- Bár az egyenlő bánásmódot törvények rögzítik szerte a világon, mindennaposak a nők sérelmére elkövetett diszkriminációs esetek, mint alacsonyabb fizetés, kisebb előléptetési és továbbképzési esély.
- Ezt a szakterületet a féfrikollégák által képviselt szubkultúra jellemzi. Ők ugyanis professzionális szerepüket hagyományos férfi szereprepertoárjuk kiteljesítéseként élhetik meg, és nem érznek konfliktust a kettő között.

Az alábbiak szerint női rendőrök a napi munkavégzés során is hátrányból indulnak a férfi kollégáikhoz képest, nemhogy még egy vezető pozíció betöltése esetében. Korábban már említettem a diszkrimináció enyhülését, de a mai napig megfigyelhető, hogy vannak olyan szolgálati ágak, ahol a női vezetők jelenléte elfogadottabb és általánosabb, mint másutt. Budapesti és vidéki viszonylatban is lehet különbséget tenni.

Budapesten és Pest megyében észrevehető, hogy az Igazgatásrendészeti Osztályok vezetői nők, míg más megyékben, városokban inkább férfiak töltik be a vezetői pozíciót. A Bűnügyi Osztályok esetén a férfi vezetők jelenléte mondható megszokottnak, osztályvezetői és alosztályvezetői szinten egyaránt. A Közrendvédelmi Osztályokat férfi kollégák vezetik, valamint kapitányságvezetői szinten is a férfiak dominálnak. Tudomásom szerint 1 női kapitányságvezető van az országunkban.

A nőknek a legnagyobb lehetőségük az igazgatásrendészeti szakterületen van, ez az ágazat nagyon sokrétű, nagyon precíz munkát igényel, így talán ezért is vonzza kevésbé a férfiakat.

Annak ellenére, hogy a női vezetők száma növekedést mutat, nem árt végiggondolni, hogy ez milyen áron valósulhat meg. Általános tapasztalataim alapján a nők 35 éves koruk körül

lesznek vezetők, de többnyire nem rendelkeznek családdal, férjjel, gyakran még egy állandó párkapcsolattal sem. Ennek mi az oka? Az, hogy több időt fordítanak arra, hogy megmutassák képességeiket, több munkát végeznek ugyanazért az elismerésért és emellett már nem marad idejük a magánéletükre. Ezzel szemben a legtöbb férfi vezető 35 éves korára családos ember. Mondhatjuk azt, hogy egy nőnek választania kell a karrier, a vezetői pozíció megszerzése és a családalapítás között. Ezért is tolódik ki a családalapítás és a gyermekvállalás napjainkban. A fenti nehézségek mellett még azzal is meg kell küzdenie egy női vezetőnek, hogy a férfiak elfogadják. Egy férfi rendőr nehezen tudja elviselni azt, hogy egy nő magasabb rangban, beosztásban van nála és, hogy neki engedelmeskednie kell. A férfiaknál valahol ez egy hiúsági kérdés is. Ilyen esetekben gyakran lehet hallani, hogy „nehogy már egy nő mondja meg, hogy mit tegyek” vagy „nehogy már egy nő parancsoljon nekem”. Az nem jut eszébe ilyenkor a férfi kollégáknak, hogy az a személy, aki az adott posztot betölti – függetlenül a nemétől –, letett már valamit az asztalra és ezért adhatja ő az utasításokat. Ennek a problémának a kezelése is nagy erőfeszítést és jó kommunikációs készséget igényel.¹³

2.) A női és férfi vezetők kommunikációja, viselkedése közötti eltérések

A mindennapok során is észrevehető különbség a nők és a férfiak kommunikációja között. Ez a munka során és vezetői pozícióba kerülés esetén is szembeötlő.

Ismételten Tolnainé Kabók Zsuzsa kutatására hivatkozva megállapíthatjuk, hogy:

A női rendőrök kommunikációja nőiesebb. Ez a vezetői tisztség betöltésekor sincs másképp. Mind a beosztotti állománnyal, mind az állampolgárokkal szemben érvényesül.

- A nők empátikusabbak. Egy női vezető megértőbb a személyes problémák terén, amennyiben nekik is van családjuk. Viszont ellenkező esetben ez a visszájára is fordulhat, irigységbe, rivalizálásba torkollhat. Azonban egy férfi esetében ez fel sem merül.
- A nők kommunikációs készsége jobb, gyorsabb a munkahelyi szocializációjuk és jobban kimutatják érzelmeiket. Az érzelem kimutatás egy parancsnok esetében nem túl előnyös, érzelmeiket háttérbe szorítva kell ellátni a feladatokat. Egy férfi vezetőnél ritkábban láthatunk érzelmi kitöréseket, vagy hangulatváltozást.

¹³ u.o.

- A női rendőrök, vezetők gyakrabban használnak trágár szavakat, ha nem érzik magukat a helyzet magaslatán. Hangjukat felemelve, verbális agresszióval próbálják meg hangsúlyozni, hogy az ő akaratuk, szavuk az irányadó.
- Kisebb a női rendőri munkára beérkezett állampolgári panaszok száma (100-ból 7-8). Ennek egyik oka az, hogy a rendőrnők verbális és nem verbális kommunikációs stílusa a férfi rendőrökétől eltérő, valamint a hivatali visszaélések kapcsán sem szokott női vezetők neve felmerülni.¹⁴

Megállapítható, hogy a női rendőrök, vezetők kommunikációja magasabb szintű, mint a férfiaké. A nők ezzel is tudják kompenzálni a testi erő hiányát. De az megkérdőjelezhetetlen, hogy vannak olyan területei a rendészetnek – mint például egy kommandós csoport vezetése – , amelyeket ajánlatos egy férfinak ellátnia. Egy ilyen jellegű munka nem a kommunikációs készségekre épül, hanem a fizikai erőre. Na és lássuk be, hogy e téren a férfiak viszik a pálmát.

¹⁴ u.o.

IV. Kérdőíves felmérés elemzése, értékelése

A témában kérdőíves kutatást végeztem, a kérdőíveket az ország több pontján, Lentiben, Zalaegerszegen, Budapesten és Pest megye Közlekedési Főosztályán osztottam szét.

A kérdőíveket ötven kolléga töltötte ki, olyanok, akik átlagban tíz éve dolgoznak a cégnél és átlagosan öt vezető alatt teljesítettek eddig szolgálatot. A témakörből kiindulva természetesen csak a beosztotti állomány véleménye bír most relevanciával, így az adott válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy ki mennyire elégedett a jelenlegi vezetőjével, ki milyen tapasztalatokat szerzett az évek során.

A válaszadók többsége úgy véli, hogy a vezetők a munka során meghallgatják a beosztott véleményét, adnak a tapasztaltabb, de alacsonyabb beosztásban lévő kolléga szavára akadályba ütközés esetén. Ha megbízzák egy feladat megoldásával, ráhagyják a feladat megoldásának módját jogszerű és szakszerű keretek között. A többség (17 fő) szerint amennyiben a munkavégző megakad munkája során a vezető segít, rávezeti a következő lépésre és elmagyarázza azt. Azonban ennek ellenkezőjét is nagyon sokan (15 fő) állították, hogy a vezető kitérő válaszokat ad, megpróbálja leplezni szakmai hiányosságait. Nem egy kolléga közölte azt is, hogy nem fordul vezetőjéhez feladat megoldási probléma esetén, hanem inkább társaival együtt próbálja az ügyet megoldani, vagy egy kisebb pozícióban lévő – pl. alosztályvezető – vezetőhöz megy segítségért.

A rendészeti dolgozók több mint fele úgy vélekedik, hogy a „kérem” és a „köszönöm” szavakat a parancsnokok csak ritkán használják. A rendészeti vezetők jellemzői között a legtöbb szavazatot kapó jelzők a segítőkész (16), a kukacskodó (13) és a nem rendelkezik elegendő szaktudással (11).

A beosztottak szerint a parancsnokok nem figyelnek a beosztottak magánéleti problémáira, holott a dolgozók 97%-a szerint a magánéleti dolgok befolyásolják a munkavégzést. A főnököknek figyelmet kell fordítani erre is, mert a munkára hatással van és az embereknek jól esik, ha figyelnek rájuk, ami tükröződik tevékenységükön is. Adott esetben pedig szükséges egy kiengedékenység is (betegség, haláleset esetén) az alkalmazottal szemben, hiszen csak pozitív lelki állapotban tud jól teljesíteni.

A vezetők leginkább szóban kommunikálnak az állománnyal. Eligazítás során a vezetők fellépése határozott, egyértelmű, személyeskedő, a beszéde érthető és választékos. Jogszabályváltozás esetén általában felolvassa eligazításon a módosulásokat, majd írásos

formában is az állomány rendelkezésére bocsátja. Ők általában munkavégzés során sajátítják el az újdonságokat.

Sajnálatos módon a többség nem veszi figyelembe, hogy az adott közösségen, osztályon, váltásban milyen kapcsolatok alakultak ki az emberek között, pedig szinte mindenkinek számít, hogy milyen társaságban tölti el mindennapjait, kikkel van együtt minden nap. Az ember társas lény, hát jó társaságra van szüksége, akkor jobban megy a munka is és a rendészet területén a bizalom megléte társunk felé sem elhanyagolható szempont.

Arra a kérdésre, hogy mi alapján lesz valakiből vezető a csoport nagy része (35 fő) azt a választ adta, hogy az ismeretség és a jó kapcsolatok miatt. Ehhez a véleményhez általában társult még az elvégzett iskolák, papírok alapján lesz valakiből vezető válasz is.

A kollégák szerint a jó vezető figyelmes, empátikus, határozott, hatékony, rugalmas, nyitott, szakmailag felkészült, tárgyilagos, jó emberismerő, felelősségteljes, őszinte és ösztönző. Az életpálya, a szakmai tapasztalat, a végzettség alapján és a ranglétra végigjárása után kellene vezetőt választani, figyelembe véve azt, hogy rendelkezik-e a megfelelő készségekkel. Többen írták, hogy mielőtt valaki vezetővé választanak egy rostán kéne átmennie: tesztelni kellene szakmai tudását, előző beosztottjait, kollégáit megkérdezni tulajdonságairól, valamint empátiás és kommunikációs készségeit próbára tenni.

A válaszolók úgy gondolják, hogy a vezető kedvétől függ, hogy az adott napon milyen vezetési stílust képvisel, nem igazán figyel oda arra, hogy jó főnök legyen. A rendészetben leginkább megjelenő vezetési stílus az irányító és a teljesítményorientált, de ehhez kellene társulnia még a támogatónak és a delegálónak.

A kitöltők közül 36-an jelezték, hogy volt már arra példa, hogy azért teljesített egy adott helyen szolgálatot – sok munka és kevés fizetés ellenére –, mert jó társaságban és jó főnökség alatt dolgozott.

A kérdőív nemre vonatkozó kérdései érdekes válaszokat adtak. A kérdésre, miszerint a női vagy férfi vezető a jobb és hatékonyabb, általában két féle választ kaptam. Az egyik, hogy nem a nemtől függ, hogy ki milyen vezető, hanem képességeitől és készségeitől, így a nem játszik szerepet az irányításban. A másik pedig, hogy a férfi vezető a jobb. Mivel a kérdőív név nélküli, így csak az írás alapján tudtam arra következtetni, hogy ezt az utóbbi feleletet inkább férfiak írták, azzal indokolva, hogy őket mind a két nem jobban elfogadja, így hatékonyabbak. Volt, aki válaszát azzal támasztotta alá, hogy a női rendészeti vezetők kiszámíthatatlanok, hatalommániások és kisebbségi komplexusuk van. Ilyen és ehhez hasonló meglepő indoklások születtek, de természetesen nem ez volt az általános, hanem az, hogy a nemiség nem meghatározó.

Az átlagos véleményre tekintettel a nők jobban megállják a helyüket a Humánigazgatás, Igazgatásrendészet, Személyügy, Ifjúságvédelem, Baleset- és Bűnmegelőzés, valamint a sajtóreferensi területeken, mint a férfiak. A Közrend, a Bűnügy és minden olyan szolgálati ág, ahol az erőnlét a fontos, a férfiak terepe.

A válaszokból le lehet vonni a konzekvenciát. A rendészeti vezetők megválasztása, helyben tartása, viselkedése, szaktudása, empátiája, képességei és készségei hagynak némi kívánni valót maguk után. A nemiség bár egyre kevésbé, de még mindig nagy szerepet játszik e szakterületen.

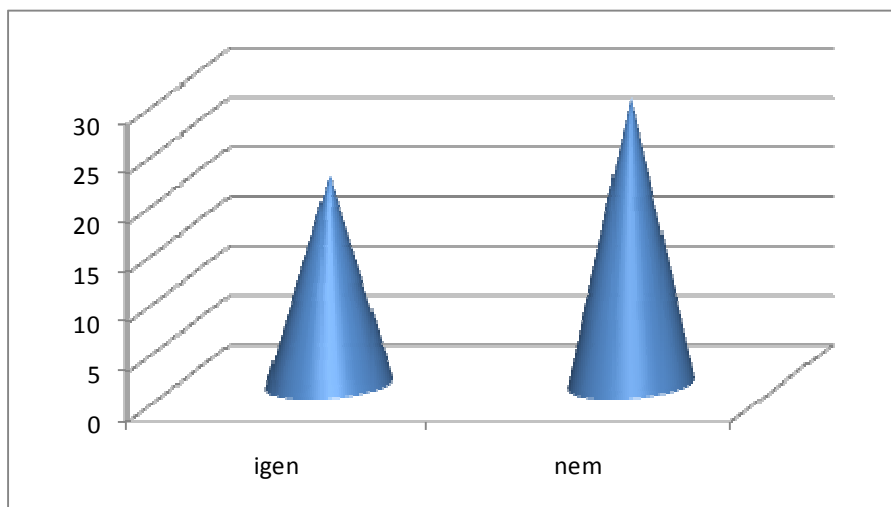
A vezetőknek figyelmet kell fordítani az alábbi területekre, akarnia kell jó vezetőnek lenni, segítve ezzel saját és beosztottja munkáját.

A kérdőívekből nyert statisztikai adatok:

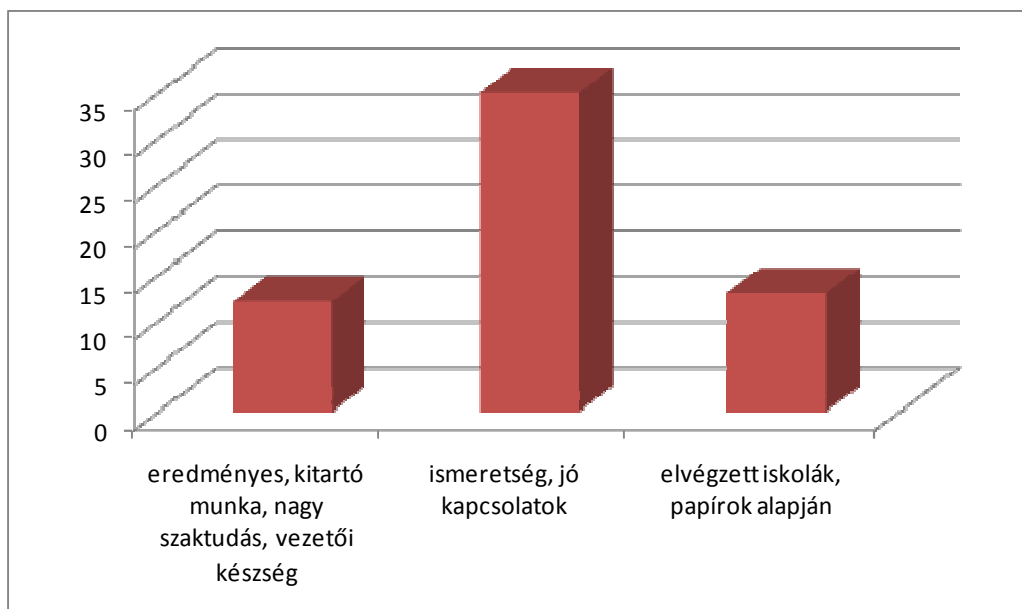
6) kérdés: A rendészeti vezetők jellemzői



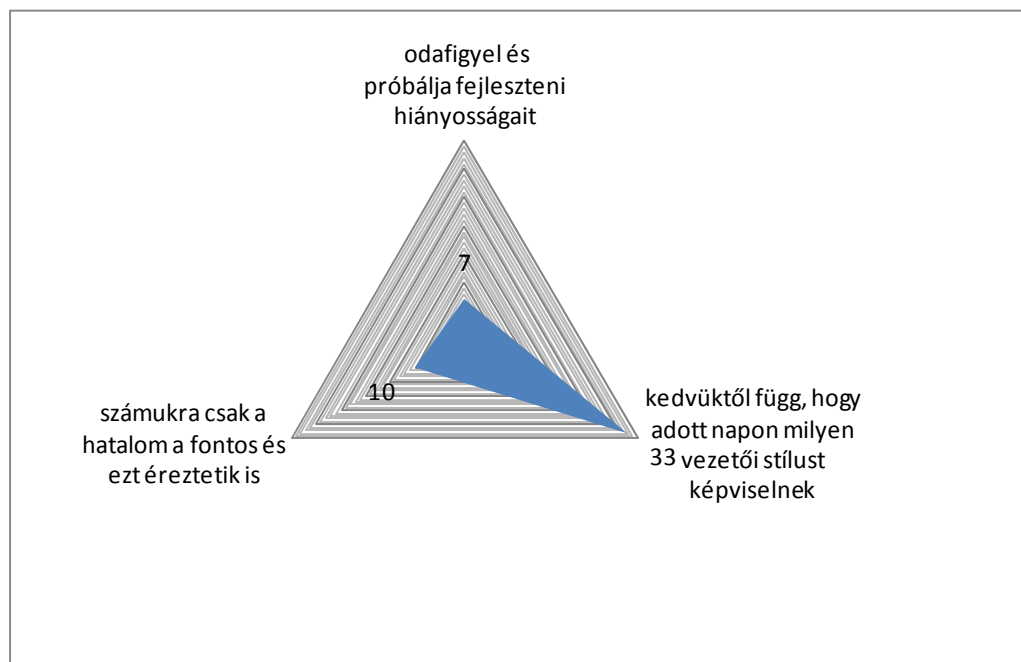
13) kérdés: A vezetők figyelembe veszik azt, hogy egy adott közösségben, osztályon, váltásban milyen kapcsolatok alakultak ki az emberek között?



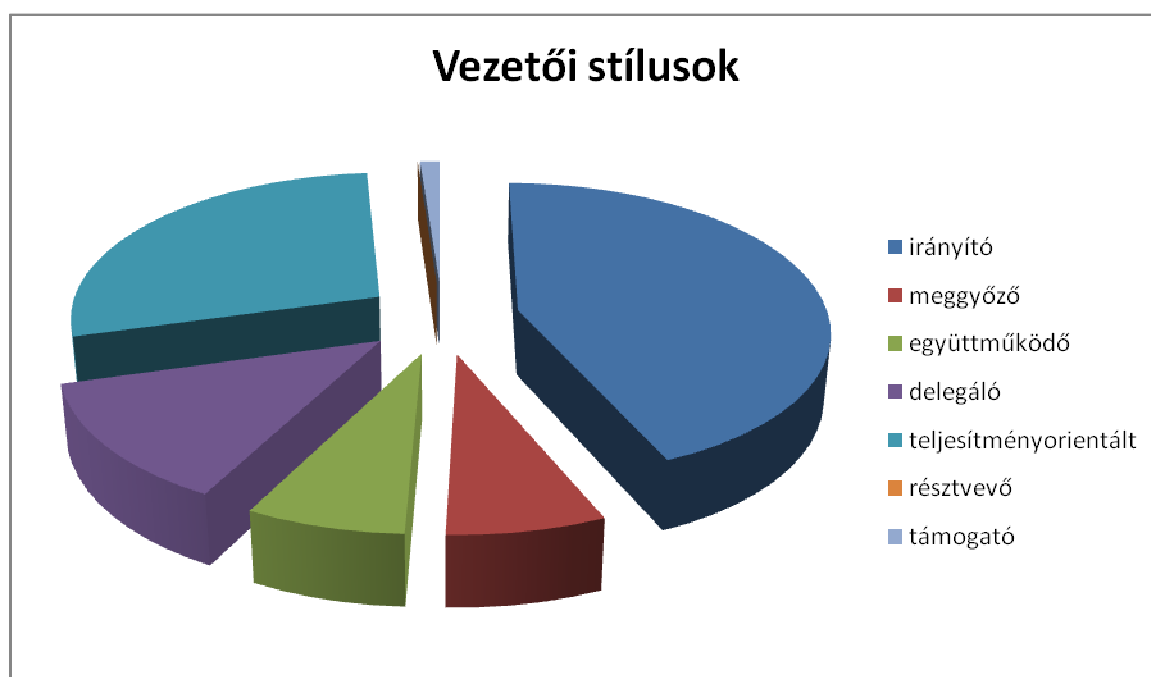
15) kérdés: Mi alapján lesz valakiből vezető?



18) kérdés: A vezetők figyelnek arra, hogy jó vezetők legyenek, mérlegelik azt, hogy hogyan válhatnak azzá?



19) kérdés: Melyik vezetői stílus jellemző a rendészetben?



V. A vezetői készségek fejlesztési lehetőségei

1.)Személyes vezetői kompetenciák

A személyes fejlődési stratégia kialakítása többnyire a saját személyiség elemzésével kezdődik. Ha felmérjük a saját, illetve mások véleményét tehetségünkről, elképzeléseinkről, értékeinkről és vágyainkról, az segít tájékozódni a kívánatos fejlődés fő irányvonalairól. Nagyon fontos a személyes helyzet felmérése és az optimális célok megtalálása szempontjából, hogy felismerjük saját értékünket és hasznosságunkat a környezetünk számára.

A vezetői hibák megjelenése gyakran az önismeret hiányának tudhatók be. Nem mindenki alkalmas vezetőnek. Először azt kell megvizsgálnunk magunkban, hogy megvannak-e azok a tulajdonságaink, képességeink, amelyet egy vezető pozícióhoz kellenek, lennének-e saját magunk beosztottai. Önvizsgálat során rá kell jönni arra, hogy mik a gyengéink, milyen hiányosságaink vannak, miben kéne fejlődünk. Meg kell állapítani, hogy milyen erősségeink vannak, milyen pozitív tulajdonságokkal rendelkezünk, miben vagyunk erősek. Amikor feltérképeztük magunkat akkor jön a neheze. Nem elég eldönteni, hogy min kellene változtatnunk, mit kellene fejlesztenünk, akaraterő is kell hozzá. Nem könnyi beismerni egy embernek sem a gyenge pontjait, azon változtatni pedig még nehezebb, kitartást és akaratot igényel.

A fejlődés érdekében elemezni kell az egyéni hatékonyságot.

Az egyéni hatékonyságot három dimenzió keresztül tudjuk megközelíteni: nyíltság, érzékelés, kommunikáció. E három dimenzió nem izoláltan funkcionál, kölcsönhatásban vannak egymással. Az egyéni hatékonyság vizsgálatához mindhárommal és e három tényező kombinációival egyaránt foglalkozni kell. Mindhárom tényező szorosan összefügg az önismerettel. Az önismeret inkább előfeltétele az egyéni hatékonyságnak. (Önmaga megértése egymagában még senkit sem tesz hatékonnyá.) Az önismeret egyik széleskörűen használt egyszerű modellje a „Johari-ablak, amelyet Luft és Ingham dolgozott ki:¹⁵

¹⁵ Dr. Komor Levente: Személyes vezetés Egyetemi jegyzet, Agroinform Kiadó , Bp., 2002. (44-62. old)

		Én	
		ismerem	nem ismerem
Mások	ismerik	1. Nyitott én	3. Vak én
	nem ismerik	2. Rejtett én	4. Sötét ismeretlen

Ábra: Dr. Komor Levente : Személyes vezetés Egyetemi jegyzet (61. old.)

Az ábra 1. negyede a személyiség azon részét jelenti, amelynek maga is tudatában van, és amelyet hajlandó másokkal is megosztani: a „*nyitott én*”. Az egyén viselkedésének az a része, amely ismert mind a személy előtt, mind azok előtt, akikkel kapcsolatban áll. Olyan információt tartalmaz, mind a név, kor, fizikai megjelenés családi vagy vállalati kötődések, stb.

A 2. negyed a személyiségnek azokat a területeit reprezentálja, amelyeket ő maga ugyan ismert, de amelyeket nem óhajt másokkal megosztani: tudatosan és *szándékosan elrejt*i a többiek elől. Az e területen lévő dolgok titkosak. Például zavarhatja a beosztottat, ha főnöke nem kínálja helytel egy megbeszélés alatt, állva marad anélkül, hogy tudtára adná főnökének, hogy ez zavarja őt. A főnök azt gondolhatja, hogy a beosztott nem bánja, hogy áll, és elfogadja ezt a magatartást, mint a hierarchikus kapcsolat részét. Mindnyájunknak sok ilyen érzése van a „zárt területen”, amelyeket nem akarunk feltárni az érintett személyek előtt.

Az ábrán a 3. negyed, az *én „vak” területe* azokra a dolgokra vonatkozik, amelyeket tudatosan titkolunk mások elől, de egyben önmagunk elől is, amelyek szerves részünket képezik, és amelyeket sok esetben másokkal is közlünk.

A vak terület a személy viselkedésének és stílusának azokat az aspektusait tartalmazza, amelyeket mások ismernek, de ő maga nem ismer fel. Lehetnek olyan modorosságai az embernek, amelyeknek nincs tudatában, és amelyeket a többiek furcsának, zavarónak vagy kellemesnek találnak. Például valaki meglepetéssel hallgatja, hogy kérdezési módja zavarja a többieket, mert inkább vallatásnak érzik, mint kíváncsiságnak vagy információ-kérésnek.

„*Nem vagyok mérges*” – mondja a főnök hangosan, bíborvörös arccal, miközben öklét az asztalhoz szorítja.

A 4. negyed a személyiségnek azt a részét jelképezi, amelynek sem az adott személy, sem mások nincsenek tudatában.

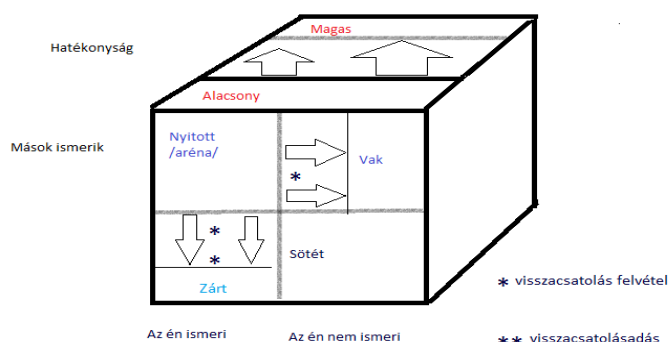
Ez a negyedik terület az *ismeretlen vagy sötét terület*, amely megközelíthetetlen mind a személy, mind mások számára. Egyes pszichológusok úgy vélik, hogy ez igen nagy terület, és hogy bizonyos körülmények (például egy baleset), egy bizonyos életszakasz vagy speciális eljárások, mint pszichoanalízis vagy pszicho dinamika, hirtelen tudatosíthatják egy személyben önmagának egyes rejtett aspektusait. Mivel a sötét területet nem lehet tudatosan szabályozni vagy megváltoztatni, és ezért nem lehet figyelembe venni az egyéni hatékonyság vizsgálatánál.

Ha a hatékonyságot összekapcsoljuk az önismeret „Johari-ablakával”, egy háromdimenziós kocka jön létre.

Az egyéni hatékonyság a helyes érzékelés és nyíltság felé közeledéssel fokozható. Azonban ebben az irányban csak akkor lehet haladni, ha nagyobb hangsúlyt helyeznek a kommunikációra. Az embereknek meg kell tanulniuk, hogy kockázatokat vállaljanak, amikor visszacsatolást adnak másoknak és helyesen használják fel azt a visszacsatolást, amit kapnak. Csak ezen az úton lehet igazán növelni a hatékonyságot. Az alábbi ábra azt mutatja be, milyen hatást gyakorol a visszacsatolás felvétele a vak területre, és hogyan hat a visszacsatolás adása a zárt területre.

Mindkét esetben a vak és a zárt területet csökkenti ez a kölcsönhatás, és így javítja az egyéni hatékonyságot.

A visszacsatolás felhasználása az egyéni hatékonyság növelésére



Ábra: Dr. Komor Levente : Személyes vezetés Egyetemi jegyzet (62. old.)

Ha visszagondolunk az előzőfejezetben kifejtett kérdőíves felmérés elemzésére, kimutatható a személyes vezetői kompetenciák szükségessége.

Idézek 3 kolléga leírásából, hogy a beosztottak szerint milyen a jó vezető, milyen kompetenciákkal rendelkezik.

„ Szereti a munkáját, van felelősségtudata, figyeli az állomány munkáját, megfelelő munkaerővel, kollégákkal dolgozik együtt, nem tűri a hanyagságot, a lógást és fegyelmet tart. Van humora, együtt érző és korrekt.”

„ Egy jó vezetőnek magas szintű szakmai tudással, jó problémamegoldó és konfliktuskezelő készséggel kell rendelkeznie. Határozottnak kell lennie és az embereiért ki kell állnia.”

„ A jó vezető rendelkezik egyfajta többlettel, amivel a ' beosztottak felett áll'. Ezalatt a szaktudást, a vezetői rátermettséget, jó emberismeretet értem. Fontos, hogy ismerje kollégái erősségeit és gyengeségeit, ezáltal a maximumot tudja kihozni a beosztottak munkájából.”

2.)Rendészeti vezetővé képzés

A vezetői kompetencia alapú képzési rendszer intézményi háttere, működése

A mai formájában fennálló Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és tudományos Főigazgatóság elődje a Rendőrtiszti Főiskola Rendészeti Vezetőképző, Továbbképző és Kutató Intézete (RTF RVTKI) több szervezeti átalakulás után 2000. február elsején jött létre. A korábban Intézet, ma már Főigazgatóság vezetője Dr. Dános Valér nyá. r. dandártábornok, körültekintő előkészítő munka után beindította a közép- és felsőfokú alapképzési, továbbképzési, vezetőképzési, illetve vezető továbbképzési rendszert. Az Intézetben jogászok, pszichológusok, szociológusok, pedagógusok, rendőr, határőr és katasztrófavédelmi szakemberek, informatikusok és humán szervezők kezdték el a munkát. 2002. március 27-én az Intézet méltó helyet kapott Adyligeten, ahol azóta is korszerű, európai színvonalú infrastrukturális háttér segíti a szakmai munka minőségi megvalósulását. Az Intézet öt évig az RTF háttérintézményeként működött. 2005. április elsejétől új feladatokkal a Belügyminisztérium Oktatási Főigazgatóságához került, és Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet (RBI) néven került be a szakmai köztudatba. Fő feladata a rendvédelmi (rendőr, határőr, polgári védelmi, tűzoltó) tiszti állomány tervszerű szakmai továbbképzése, vezetővé-képzése. Ehhez az Intézet olyan képzési struktúrát alakított ki, amely a korszerűsítés alatt álló karrierrendszer megvalósítását, az előírt képesítési követelmények teljesítését segíti és a rendvédelmi felsőfokú alapképzésen, szakképzésen nyugszik. A politikai – jogi környezet változását követve 2006. nyarától az Igazságügyi és Rendészeti Minisztériumhoz tartozva a

korábbi Oktatási Főigazgatóság akkreditált oktatási intézményeként látja el feladatát Jelenleg három meghatározó képzési területen, a rendészeti szakvizsga, a bűnmegelőzés, és a vezetőképzés területén tevékenykednek az ott dolgozó munkatársak. Az intézet jelenlegi struktúrájában kiemelt prioritású a vezetőképzés területe.¹⁶

Az RBI kiemelt feladata az emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos program végrehajtása az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium hivatali egységeinél és a minisztériumi szervezeteknél. E témakörben szakértői, szaktanácsadói tevékenységet is ellátnak a szakemberek. Az Intézetben a tréningek és a képzések eredményes megvalósulását szakképzett pszichológusok, továbbá az MTA Pszichológiai Társasága trénerképzőjén képesítést szerzett munkatársak végzik.

2011. január elsejétől Rendészeti Vezetőképző és Kutatóintézet (továbbiakban BM RVKI) néven a Belügyminisztérium önállóan működő költségvetési szerveként folytatta munkáját. 2012. január elsejétől BM Képzési, Oktatási és Tudományszervezési Főigazgatóság néven megnövekedett feladatokkal, továbbra is magas színvonalon látja el tevékenységét.

Vezetői kompetencia alapú képzési rendszer az RBI gyakorlatában

A rendészeti szakvizsgáról, a rendészeti vezető képzésről és a rendészeti mestervezetővé képzésről szóló 14/2006. (BK.7) BM utasítás értelmében a Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet immáron hatodik esztendeje bonyolítja le a rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzéseket. A rendészeti vezetővé és mestervezetővé képzés a központi tantervnek megfelelően „intenzív” képzési formában, speciális (előadás és tréning) módon állt a vezetői utánpótlás szolgálatában. Támogatva ezzel a rendvédelmi szervek már végbement és folyamatban lévő szervezeti változásait. A képzések intenzív jellege viszonylag rövid idő alatt képes a delegált rendészeti vezetők hatékony felkészítésére, számukra használható vezetői kompetenciák átadására, fejlesztésre. A bevezetett tréning jellegű vezetővé képzések célja, hogy a résztvevők vezetői funkcióhoz kapcsolódó készségeit fejlessze úgy, hogy a rendvédelmi vezetők külső és belső szervezeti együttműködésben betöltött szerepét és felelősségét helyezi a csoportmunka középpontjába. A komplex kompetencia-fejlesztésen alapuló képzés a szervezeten belüli és kívüli kapcsolattartás, kommunikáció, problémakezelés

¹⁶ Szabó Szilvia: Vezetői kompetencia alapú képzés a rendvédelem (rendőrség, határőrség) állománya körében, Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori értekezés, Kard és toll 2006. 3. szám (134-139. old.)

és a személyes befolyásolás hatékonyságának növelésére irányul az elvárások és a visszajelzések mentén.

A tréning a hagyományos tanítási-tanulási tevékenységektől eltérő módszer. Az eltérés elsősorban abból adódik, hogy az úgynevezett résztvevői tanulás gondolatára épít. Ez a módszer jól bevált a vezetői készségek feltérképezésében és fejlesztésében, valamint az egyén munkahelyi sikerességének növelésében, a motiváció és az elkötelezettség erősítésében. A képzés kiscsoportban (12 fő) történik, ahol a csoporttagok állandó és kölcsönös kapcsolatban állnak egymással. A résztvevők a trénerek elméleti útmutatásának megfelelően úgynevezett strukturált gyakorlatokat végeznek, melyek valódi élethelyzeteket sűrítenek játékos formába. Ezek olyan szimulált helyzeteket eredményezhetnek, amelyet a résztvevők megbeszélnek. Visszajelzést adnak egymásnak, melynek célja a viselkedésmódosítás olyan értékek mentén, amelyek a személyes hatékonyságot növelik. Ez a hatékonyság, pedig a vezetői készségek fejlődésében mutatkozik meg igen látványosan, ami a munkakörüknek megfelelő vezetői / irányítói feladat teljesítésében mérhető minőségi eredményként jelentkezik. Bár a vezetői kompetenciák jelentőségét széles körben elismerik, mégis mint pontos jelentéssel bíró fogalom nehezen megfogható. A rátermettség, a tulajdonságok, és készségek, amelyek egy vezetőt alkalmassá tesznek feladata ellátására mérhetőek, értékelhetőek és fejleszthetőek.

A Magyar Rendőrség kompetencia-térkép és szakmai tapasztalatok alapján az Intézet az alábbi kompetencia-területeket határozta meg a közép- és felsővezetői állománynak tartott képzési rendszere alapjául:

- Felelősség / felelősségtudat, szervezet iránti lojalitás, egyéni megjelenés, szabálytudat, fegyelmezettség;
- személyi tulajdonságok / motiváció, lelkesedés, teljesítmény, igényesség
- felkészültség / vezetéselméleti végzettség;
- kapcsolattartás/ kapcsolattartás az irányítására bízott munkatársakkal, a beosztottakkal való bánásmód, kapcsolattartás a vezetővel, szervezeten kívüli kapcsolattartás;
- vezetői magatartás/ követelménytámasztás, vezetői szerep elfogadtatása, tervezőkészség, szervezőkészség, munkatársak fejlesztése;
- ismeretalkalmazás szintje / testületismeret, információkezelés és feldolgozás;
- személyi tulajdonságok / megbízhatóság, becsületesség;
- együttműködés / együttműködési készség, konfliktuskezelés;
- kommunikációs készségek / szóbeli és írásbeli kommunikációs készség, meghallgatási képesség;

- terhelhetőség / pszichés terhelhetőség;
- személyi tulajdonságok / önállóság, határozottság, magabiztosság, rugalmasság;
- problémamegoldás / problémára való nyitottság, kreativitás, döntési készség.

A gyakorlatban – törvényi háttérrel – működő képzési rendszer az alábbi struktúrában végzi a vezetői kompetencia-fejlesztés folyamatát (lásd: 3. ábra). A rendészeti vezetővé képzés célja a kooperatív, szituatív vezetési stílus elsajátíttatása. Olyan tudásanyag, magatartásformák és önfejlesztési technikák átadása, melyek birtokában a képzés résztvevői képesek a státuszuk és a szervezetben betöltött szerepük szerinti vezetői kompetenciáknak megfelelni. Munkájukkal az adott rendvédelmi szerv stratégiai fejlesztési céljainak megvalósítását elősegíteni, a társadalmi elvárásoknak eleget tenni. A vezetőképzési szint a rendészeti szakvizsga után következik.



3. ábra : A jelenlegi képzési struktúra

Ábra: Szabó Szilvia: Vezetői kompetencia alapú képzés a rendvédelem (rendőrség, határőrség) állománya körében (136. old.)

A vezetővé képzésben megjelenő tartalmak, kompetencia területek:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| – Vezetői önismeret | – Együttműködés |
| – Csoportok a szervezetben | – Előítéletek, emberi jogok |
| – Kommunikáció | – Kisebbségek |
| – Rendvédelem és média | – Ellenőrzés |
| – Konfliktuskezelés | – Rendvédelmi szervek kultúrája |

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| – Szervezeti változás | – Stratégiai tervezés |
| – Szervezeti tanulás | – Minőségfejlesztés |
| – Szervezetfejlesztés | – Európai Unió követelményei a |
| – Problémamegoldás | rendvédelemben |

Ezek a témakörök elméleti és gyakorlati szinten foglalkoznak a vezetői kompetenciákkal. A képzés részben végigveszi a vezetéselmélet alapvetéseit, így a csoport fogalomköréből kiindulva foglalkozik a konfliktus és stressz, a szervezeti kultúra, problémamegoldás és döntés, valamint a személyes vezetés területeivel. Az általános vezetéselméleti tananyag az azonos ismeret és tudásbázis kialakításáért felelős. A tananyag a képzés résztvevőiben egységes képet alakít ki a vezetői feladatrendszeréről, funkciókról, szerepekről. Alapozó ismereteket ad a vezetői eszköztárról, hogy rendszer-szemlélettel közelítsenek saját vezetői tevékenységükhöz. Erre épül a kapcsolódó, kiemelt vezetői készségeket megjelenítő gyakorlati terület. A hangsúly ebben a képzési fázisában az ismeret átadáson és az elsajátításon van. A rendészeti mestervezetővé képzés célja a kooperatív, szituatív vezetési stílus alkalmazásának elmélyítése, fejlesztése; olyan tudásanyag, magatartásformák és önfejlesztési technikák átadása, illetve begyakoroltatása, melyek birtokában a képzésben résztvevő képes megfelelni a felsővezetőkkel szembeni elvárásoknak, kompetenciáknak. Fontos a résztvevők innovációs képességének növelése; a stratégiai tervezésre és projektmenedzselésre történő alkalmassá tétele, valamint hogy a leendő felsővezető a szervezeti célok érdekében legyen képes felszabadítani és mobilizálni az emberi erőforrásokat. A mestervezető szint a vezetővé képzésre épül, nem véletlenül itt már speciális felsővezetői kompetenciák (funkcionális) elmélyítése, gyakoroltatása a hangsúlyos.

A mestervezetővé képzésben megjelenő tartalmak, kompetencia területek:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| – Vezetői önismeret | – Stratégiai tervezés, jövőstratégia, |
| – Időgazdálkodás | – Minőségfejlesztés |
| – Szervezeten kívüli kapcsolatok | – Projektmenedzselés |
| – Protokoll | – Rendvédelmi szervek gazdálkodása |
| – Médiakapcsolatok | – Változásmenedzselés |

Összességében láthatjuk, hogy a vezetővé és mestervezetővé képzés a generikus és speciális kompetenciákkal együttesen foglalkozik. Jól felépített rendszerben készíti fel a képzésben résztvevő delegált rendészeti vezetőt, hogy milyen módszerek léteznek egy munkafolyamat

racionalis megszervezésére, továbbá technikákat mutat az idővel és az energiával való takarékosagra. Ezzel együtt figyelmet szentel a problémaérzékenység és problémamegoldás kérdéskörére, valamint az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlításának módjaira. Napjaink vezetőinek elengedhetetlen kompetenciája kell, hogy legyen a lényeglátás, a döntésképeség; az együttműködés, a kommunikációs készség; az innováció és a kreativitás. Természetesen ezzel is mélyrehatóan foglalkoznak a csoportok.

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar mesterképzés (2012)¹⁷

A mesterszakot elvégzett rendészeti vezetők számára az igazságügyi, az önkormányzati és pénzügyi ágazatban, a büntetés-végrehajtás, a rendőrség, a katasztrófavédelem, valamint a vám- és pénzügyőrség, a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok és a civil biztonság területén nyílik elhelyezkedési lehetőség. Attól függően, hogy a végzettek mely szakmai terület mellett döntenek majd, a képzés során elsajátított szaktudásukat tudják mozgósítani, hiszen a szakon szerezhető ismeretek a vezetési és szervezélméleti, pszichológiai és pedagógiai, gazdálkodási és logisztikai, humán erőforrás-gazdálkodási, minőségbiztosítási általános szaktudás mellett felölelik a biztonságpolitika, rendészeti igazgatás, nemzetbiztonság, rendészeti technikák szakterületét is. Emellett a hatékony munkavégzéshez a rendészet bármely szakterületén alapvető feltétel a jogi háttérismeretek elsajátítása, különös tekintettel a munkajog, közigazgatási jog, pénzügyi jog területére, amelyet a nemzetközi bűnügyi és rendészeti szervek együttműködésére vonatkozó jogi ismeretek egészítenek ki.

A képzés közép- és felsővezetői feladatok ellátására készíti fel a jelölteket. Az irányítói tevékenység, különösképpen a rendészeti vezetés megköveteli a szakmában dolgozóktól az olyan személyiségjegyek, kompetenciák meglétét, mint a személyes felelősségvállalás, a határozottság, a problémafelismerő és problémamegoldó készség.

A szakra jelentkezésnek feltétele: az intézmény által meghatározott tanulmányi területeken folytatott és a Kar által is elfogadott ismeretanyag, illetve kreditérték.

A hallgatói jogviszony létesítésének előfeltétele a büntetlen előélet, ezért amennyiben ez nem teljesül, úgy az Egyetem rektora a felsőoktatási intézmények felvételi eljárásairól szóló 237/2006. (XI.27) kormányrendelet 13.§ (3) bekezdése alapján, valótlan adatszolgáltatásra hivatkozva, a felvételtől szóló döntést megsemmisíti.

¹⁷ Meghirdetett szak: Rendészeti vezető, Képzési szint: M (mester), Munkarend: L (levelező) Képzési idő (félév): 4 Államilag támogatott (2011.09.01-ig költségtérítéses, önköltség:174.000 Ft)

A szakra a rendvédelmi szervek hivatásos állományviszonyú tagjai adhatnak be jelentkezési lapot. A jelentkezés további feltétele, hogy a jelentkezéshez szükséges felsőfokú (főiskolai, alapképzési) végzettség megszerzését követően – a jelentkezés évében – legalább kettő éves (rendvédelmi szervnél megszerzett) szakmai gyakorlattal rendelkezzenek.

Összegzés

Dolgozatomban megkíséreltem a választott és címben megjelölt téma mind teljesebb körüljárását. Áttanulmányoztam a rendelkezésre álló szakirodalmakat, folyóiratokat, valamint az egyéb anyagokat és azt a következtetést tudom levonni, hogy sajnálatos módon a témával kevesebbet foglalkozunk, mint ahogy arra szükség lenne. Ha valaki bekerül egy vezetői pozícióba, általában csak a feletteseinek próbál megfelelni, arra nem fordít elég figyelmet, hogy a beosztottai is jó vezetőnek tartsák. Vagy nem érdekli, vagy nem képes önkritikát gyakorolni, illetve mélyen magába nézni és magát „feltérképezni”.

Véleményem szerint egy vezető akkor lesz jó parancsnok, ha úgy állja meg a helyét, hogy úgy vezeti az alá rendelt embereket, hogy azzal felettesei és dolgozói is egyaránt meg vannak elégedve. Ez nem könnyű, nagyfokú önismeretet igényel, de nem is lehetetlen, csak akarni kell. Dolgozatomban kitértem a kommunikáció bő témakörére, a vezetői kommunikációra és viselkedésre, a vezetői stílusokra és kompetenciákra, a nem jelentőségére a rendészetben, elemeztem a több éves tapasztalattal rendelkező kollégák véleményeit és a vezetői készségek fejlesztési lehetőségeit.

Úgy gondolom, hogy érdemes és fontos a témával foglalkozni, hiszen a rendészeti vezetők rendszeresen követik el ugyanazokat a hibákat, gyakori jelenség, hogy nem a megfelelő személyt ültetik a vezetői székbe és az is sokszor előfordul, hogy a rossz parancsnoki stílus, a nem megfelelő és elfogadhatatlan hozzáállás miatt adja be az ember az áthelyezési kérelmét. Én 2010. július 1-je óta vagyok rendőr, de már velem is előfordult az, hogy beadtam az áthelyezésem egy olyan szolgálati helyre, ahol a munka a többszöröse az előzőnek, de úgy éreztem, hogy inkább a több munkát választom jó társaságban, nyugodt körülmények között, mint a kevesebbet rossz vezetővel.

Az alábbiakra tekintettel célszerű átgondolni az adott pozícióba kerülés esetén, hogy milyen stílust kívánunk képviselni, azzal mit szeretnénk elérni, milyen képességekkel és készségekkel rendelkezünk, és mit kellene még fejlesztenünk.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

Kérdőív

Kedves Kolléga!

Az NKE RTK mester képzésére járok és a szakdolgozatomat „A kommunikáció szerepe a rendészeti vezetői munkában, készségek és fejlesztési lehetőségeik” témakörből írom.

Köszönöm, hogy segítesz ennek elkészítésében e kérdőív kitöltése által. Kérlek a kérdőívet ne csak a jelenlegi, hanem az általános tapasztalataid alapján töltsd ki!

Segítségedet köszönöm!

Bognár Kinga r. hdgy.

1) A rendészet mely területén, milyen beosztásban és mióta dolgozol?

.....

2) Hány vezető alatt dolgoztál eddig?

.....

3) A vezetők a munka során

- (1) meghallgatják a beosztottak véleményét;
- (2) csak utasításokat adnak, nem kíváncsiak más véleményére;
- (3) adnak a tapasztaltabb, alacsonyabb beosztású kolléga szavára akadályba ütközés esetén;
- (4) nem foglalkoznak azzal a ténnyel, hogy lehet, hogy egy alacsonyabb beosztásban lévő, de nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező beosztott jó ötlettel, megoldásokkal is előállhat.

4) Ha megbíznak egy feladat megoldásával

- (1) rád bízzák a feladat megoldásának módját jogszerű, szakszerű keretek között;
- (2) megrögzötten ragaszkodnak az általuk meghatározott lépések végrehajtásához.

5) A vezető, amennyiben megakadsz a munkád során:

- (1) segít, rávezet a következő lépésre és elmagyarázza azt;
- (2) leszól;
- (3) kitérő választ ad, próbálva leplezni szakmai hiányosságait;
- (4)

6) A rendészeti vezetőkre jellemző:

- (1) segítőkész;
- (2) korrekt;
- (3) nagy szaktudású;
- (4) kukacoskodó;
- (5) inkorrekt;
- (6) egyáltalán nem segítőkész;
- (7) nem rendelkezik elegendő szaktudással.

7) A vezetők a „kérem” és a „köszönöm” szavakat használják.

- (1) gyakran;
- (2) ritkán;
- (3) mindig;
- (4) soha nem.

8) A vezetők figyelnek a beosztottak magánéleti problémáira?

- (1) igen;
- (2) nem.

9) Szerinted befolyásolják a magánéleti dolgok a munkavégzést?

- (1) igen;
- (2) nem.

Szerinted fontos, hogy egy vezető erre is figyelmet fordítson (meghatározott mértékig)? Ha igen miért, mennyire és miben befolyásolja ezzel a munkádat?

.....

.....

.....

10) A vezetők a következő módon kommunikálnak a leginkább:

- (1) szóban;
- (2) írásban;
- (3) e-mail-ben.

11) Eligazítás során a vezetők fellépése általában:

- (1) határozott;
- (2) egyértelmű;
- (3) közösségre vonatkozó megfogalmazást használó;
- (4) személyeskedő;
- (5) határozatlan;
- (6) beszéde érthető, választékos;
- (7) érthetetlen.

Ilyennek kellene lennie:

.....

12) Kellő mértékben elsajátítja a vezető az aktuális jogszabályokat?

Jogszabályváltozás esetén eligazítás vagy oktatás során megkapja a beosztotti állomány a kellő információkat? Ha igen, milyen formában, és mennyire ad alapos tudást?

.....

.....

.....

.....

.....

13) A vezetők figyelembe veszik azt, hogy egy adott közösségen, osztályon, váltásban milyen kapcsolatok alakultak ki az emberek között? Érteve ezalatt: a járőrpárokat a

emberi és munka tényezőket egyaránt figyelembe véve osztják-e be, illetve olyan embereket ültetnek egy irodába, akik kijönnek egymással?

- (1) igen;
- (2) nem.

14) Munkavégzésed során számít az, hogy milyen társaságban vagy? Miért?

.....

.....

.....

.....

.....

15) Szerinted mi alapján lesz valakiből vezető?

- (1) eredményes, kitartó munka, nagy szaktudás, vezetői készség;
- (2) ismeretség, jó kapcsolatok;
- (3) elvégzett iskolák, papírok alapján.

16) Szerinted milyen egy jó vezető?

.....

.....

.....

.....

.....

17) Szerinted min kellene változtatni, mit kellene figyelembe venni a vezetők megválasztásakor?

.....

.....

.....

.....

18) Szerinted a vezetők figyelnek arra, hogy jó vezetők legyenek, mérlegelik azt, hogy hogyan válhatnak azzá?

- (1) igen, odafigyelnek rá és próbálják fejleszteni hiányosságait;
- (2) kedvüktől függ, hogy adott nap milyen vezetési stílus képviselnek;
- (3) nem, számukra a hatalom a fontos és ezt éreztetik is.

19) Véleményed szerint melyik vezetői stílus(ok) jellemző(k) a rendészetben?

- (1) Irányító (utasítás, szerepkijelölés);
- (2) Meggyőző (kommunikáció, bizalom, vezetői döntés);
- (3) Együttműködő (felelősség-megosztás, magabiztos feladatmegoldás);
- (4) Delegáló (probléma-meghatározás, csoportdöntés, kompetens beosztottak);
- (5) Teljesítményorientált (, célok, magas teljesítmény-elvárás);
- (6) Résztvevő (előtt konzultáció a beosztottakkal);
- (7) Támogató (jó munkahelyi közérzet biztosítása).

Melyiknek kellene jellemzőnek lenni?

.....

20) Volt már arra példa, hogy azért teljesítettél szolgálatot egy adott helyen – sok munka, kevés fizetés ellenére – mert jó társaságban dolgoztál és jó vezetőség alatt?

- (1) igen;
- (2) nem.

21) Véleményed szerint a női vagy férfi vezető a jobb, hatékonyabb és miért?

.....

.....

.....

22) Szerinted miben lehet jobb egy női vezető és a rendészet mely területén állja meg jobban a helyét, mint egy férfi?

.....

.....

.....

23) Szerinted miben lehet jobb egy férfi vezető és a rendészet mely területén állja meg jobban a helyét, mint egy nő?

.....

.....

.....

.....

.....

Köszönöm a segítségedet!

Megtörtént szituációk

1.) Szituáció

A vezető egy bizonyos ügytípus feldolgozásával bízta meg egyik beosztottját, egy rövidke, 10 perces felvilágosítás után. Az előadó 6 hónapja dolgozik az adott szakterületen, ami nagyon szerteágazó, több részterületből áll, valamint az újonnan kiszabott munkától eltérő feladatokat látott el korábban. Tekintettel arra, hogy ezen ügyek megoldásával, értelmezésével a tapasztaltabb kollégák sem igazán tudtak megbirkózni – így szakmai segítséget nyújtani sem –, az előadó nem boldogult az ügyekkel. Jelezte az osztályvezetőnek a problémát, segítséget kért tőle, illetve azt, hogy találjanak megoldást együtt az akadály leküzdésére.

A vezető reakciója a következő volt: a kezében tartott ügyiratokat nagy erővel lecsapta az asztalra és dühösen, emelt hangon közölte beosztottjával, hogy tőle ennél többet várt, nem hiszi el, hogy ezt is neki kell megoldania. Felszólította, hogy vigye át az irodájába az összes ilyen jellegű ügyiratot, majd megcsinálja ő azt is és elküldte a kolléganőt. A következő napokban pedig éreztette vele elégedetlenségét és haragját.

Tudomásom szerint azóta minden beosztott kap abból az ügyfajtából és így mindenki tapogatózik a sötétben.

Ebben a példában szembetűnő néhány vezetői képesség hiánya. Úgy gondolom, hogy ezt a helyzetet másképp kellett volna lereagálni. A vezetőnek rá kellett volna kérdeznie a konkrét problémára, lehetőséget kellett volna biztosítani a kérdések feltevésére és mivel az egész osztály tudásában hiányosság van az adott eljárásban, tartani egy oktatást, vagy eligazítást a témakörben.

2.) Szituáció

Az adott osztály nagy átszervezésen ment keresztül mind állományügyileg, mind szervezetileg. Az említett osztályról tudni kell, hogy jóval túlterheltebb, mint egy kerületi, vagy kapitánysági osztály, ami évi 15-18.000. ügyiratot jelent, egy főre 800 és 1000 közötti folyamatban lévő ügy jut általánosan, míg más ugyanezen tevékenységet folytató osztálynál ez a szám kb. 30/ fő és évi 3-4000 ügyirat.

Erre az osztályra senki nem önszántából ment, volt, akit státusával együtt áthelyeztek és volt, akit vezényeltek. Vezénylést követően többen döntöttek úgy, hogy maradnak és vállalják a több munkát, mert jó vezetők irányították az osztályt, valamint nagyon jó társaság kovácsolódott össze. Az emberek a sok munka ellenére úgy mentek be, hogy tudták, hogy az a nap is jó hangulatban fog eltelni, figyelmen kívül hagyva a tényt, hogy fizikai képtelenség az ügyekkel oly mértékben haladni, mint ahogyan azt kellene. Az átszervezést követően az osztály új embereket kapott, olyan kollégákat, akik évek óta erősítik a rendőrség állományát, de ezen a szakterületen még soha nem dolgoztak. A vezető úgy döntött, hogy szétszedi az összeszokott csoportokat, az együtt jól dolgozó embereket és új embereket ad a régiék mellé. Eddig sem dolgoztak az új és a régi emberek egy irodában, mégis ment a munka, a régi állomány segített az újnak, fordulhattak hozzájuk és jól működött a korábbi megoldás, miszerint minden újonnan érkezett kollegának volt egy párja, aki segített neki és tanította. A szétültetés nagy felháborodást váltott ki, tekintettel arra, hogy az állomány nagy többsége azért választotta az áthelyezése kérését, mert vidám közösségben dolgozhatott. Ezen az osztályon különösen fontos, hogy az ember olyan személyekkel legyen körülvéve, akiket kedvel, mivel az állandó túlterheltség fizikailag és szellemileg is megviseli az embert, így jó, ha van, aki segít ezen átjutni. Amikor a beosztottak megkérdezték a vezetőt, hogy mi ennek az ültetésnek a valódi oka, ő azt mondta, hogy úgy látja, hogy mivel túl jól érzik magukat kollégák, nem megy a munka. A vezető ezt megelőzően soha nem említette, hogy neki problémája lenne a jó kedvvel és azt sem, hogy úgy veszi észre, hogy ez a munka rovására megy.

Úgy gondolom, hogy a vezetőknek szólnia kellett volna, amint a fentiek problémát jelentettek neki és jeleznie kellett volna, hogy ha nem lát változást, annak mi lesz a következménye. Ha a dolgozók nem kérdeznak rá, erre most sem derül fény. Ráadásul a társaság nagy része olyan személyekkel került egy irodába, akiket nem kedvel és ennek bizonyosan negatív következményei lesznek. Az állomány terhelhetősége csökkenni fog, a munkához való hozzáállása sem lesz a régi, arról nem is beszélve, hogy mivel az eddig együtt dolgozó embereket az épület különböző pontjaiba ültették, át fognak járni egymáshoz, ami azt jelenti, hogy a munkára kevesebb időt fognak szentelni.

Véleményem szerint beosztottként az ilyen esetekről való tudomásszerzés, illetve annak megtapasztalása egy vezetői beosztásra pályázó személyt kell, hogy ösztönözzön arra, hogy ő külön módon tudja betölteni a későbbiekben ezt a pozíciót és, hogy egy szakmailag és emberileg is jó vezető válhasson belőle.

Felhasznált Irodalom

- 1) 8/2002. (BK 4.) BM utasítás a hivatásos és köztisztviselői állományban lévők éves teljesítményértékelési rendszerének bevezetéséről és lebonyolításának rendjéről
- 2) Bakacsi Gy.: Vezetés - szervezés II., Aula Kiadó, Bp.,
- 3) Berde Csaba: A vezetés sajátosságai a mezőgazdaságban. Kézirat, Debrecen, 2002.
- 4) Dajnoki Krisztina: A vezetés és a kommunikáció összefüggései, Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Doktori értekezés, Agrártudományi Közlemények 2008.
- 5) Dr. Berkes Péter: Vezetői stílus, Semmelweis Egyetem, Oktatási segédanyag
- 6) Dr. Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula Kiadó 1986.
- 7) Dr. Henczi Lajos - Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, Perfekt, Bp. 2007.
- 8) Dr. Komor Levente: Személyes vezetés Egyetem jegyzet, Agroinform Kiadó, Bp., 2002.
- 9) Molnár Katalin: A beszédkészség szerepe a rendvédelmi munkában, Főiskolai Figyelő 1999.
- 10) Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelmi munkában Rendőrtiszti Főiskola, Rejtjel Kiadó Budapest, 2001.
- 11) Richard E. Boyatzis: A rátermett vezető, 1982. (Eredeti mű címe: The competence manager: A model for effective performance, New York, 1982)
- 12) Szabó Szilvia: Vezetői kompetencia alapú képzés a rendvédelem (rendőrség, határőrség) állománya körében, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori értekezés, Kard és toll 2006. 3. szám
- 13) Tolnainé Kabók Zsuzsa: A rendészeti szakterület beszélőközössége specifikus nyelvhasználatának aspektusai, Pécsi Tudomány Egyetem, Doktori értekezés, Dialog Campus kiadó, Pécs 2009.
- 14) Új Magyarország Fejlesztési Terv: Munkahelyi kapcsolatok: együttműködés és konfliktusok, tanulmány Bp., 2010.
- 15) www.google.hu