

GERINGER PÉTER

A munkatársak motiválása¹

Adott egy munkahely (rendőrség), ahol – ahogy máshol is – különböző típusú emberek nehéz körülmények között (akár extrém stresszhelyzetekben is), sokszor kiszámíthatatlan munkaidőben dolgoznak együtt. Feladataik jelentős részében emberekkel foglalkoznak. Fáradtak, nincs elegendő pihenőjük, sok a túlóra, s a feladatok végrehajtása fizikailag és mentálisan is keményen próbára teszi őket. Hogyan serkentse a vezető a beosztottjait munkára úgy, hogy szorosan kötik a parancsuralmi rendszer, a szigorú – katonai – hierarchia korlátai és az ebben a szervezeti kultúrában szocializálódott felső vezetői és beosztotti állomány beidegződései?

A Rendőri Hivatás Etikai Kódexének 11. pontja is fogalmaz meg követelményeket a vezetői viselkedéssel kapcsolatban. Nézzük ezeket!

*„A vezető tiszteletben tartja beosztottjai emberi méltóságát, gondoskodik róluk, megbecsüléssel és részrehajlás nélkül irányítja őket. Személyes példamutatásával is ösztönzi munkatársait, igényli és meghallgatja véleményüket, tanácsaival és iránymutatásával segíti a munkavégzést. Betartja és betartatja a törvényeket, magas szintű követelményeket támaszt.”*² (Kiemelés tőlem – G. P.)

Napjainkban ebben a hatalmas szervezetben két generáció találkozik. Az egyiknek a tagjai még akkor nőttek föl, amikor minden fiatal férfi – kötelező – sorkatonai szolgálatot teljesített hosszabb-rövidebb ideig, amikor az állampárti ideológia irányította a mindennapokat, és a rendőrség deklaráltan politikával átítatva működött. A másik egy fiatal generáció, amelynek képviselői az után születtek, hogy újra demokratikus választásokat tartottak Magyarországon (annak pozitív és negatív hozadékaival). Miképpen építhet ilyen szervezeti keretek között az említett vezető munkahelyi közösséget úgy, hogy az azt alkotó emberek hasznosnak, megbecsültnek érezzék magukat, szívesen vegyenek részt a napi munkában, egyszersmind hatékonyak legyenek?

¹ A cikk a szerzőnek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar MA szakán készített diplomamunkája alapján készült. Témavezető dr. Molnár Katalin főiskolai docens.

² A Rendőri Hivatás Etikai Kódexe. 11. A vezetőkről. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalanosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe>

A motiváció fogalma

Vizsgáljuk meg a motiváció fogalmát kicsit közelebről. A motiváció az értelmező kéziszótár meghatározása szerint „*indíték, ill. valamely cselekvésre készítő vagy érdeklődést, kíváncsiságot kiváltó tényezők együttese*”³.

A rendészettudományi kar pszichológiajegyzete szerint azokat a késztetéseket nevezzük motivációnak, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésekre irányulnak. Tágabb értelemben tehát minden célirányos viselkedés motivált viselkedés.⁴

Századunkban „*a vezetés számára állandó kihívást jelent, hogy a dolgozókat ösztönözzék: ne pusztán csak »részt vegyenek« a szervezet mindennapi tevékenységében, hanem a célok megvalósítására komoly energiát áldozzanak. Ezek, és más hasonló okok miatt a motiváció mérésének a lehetősége nagy fontosságot kap. Az emberek teljesítményének megjólásánál és fejlődésirányuk megtervezésénél nem elegendő csak a képességeikkel [...], érdeklődési körükkel [...] és személyiségükkel [...] tisztában lenni. A motiváció is elengedhetetlen része az egyenletnek. [...]...az ember alapos értékelésének – legyen a célja kiválasztás, tanácsadás, fejlesztés vagy kutatás – többoldalúnak kell lennie: magában kell foglalnia a képességeket, az érdeklődést, a személyiséget és a motivációt egyaránt.*”⁵

Általánosan elfogadott tény, hogy az emberek belső és külső késztetése a munkavégzés egyik legfontosabb tényezője, és a munkahelyi sikerek legfőbb hajtóereje. Hogy minderről világosabb képet kapjunk, meg kell vizsgálnunk a motiváció néhány, véleményem szerint lényeges összetevőjét.

Szükségletek – Olyan belső állapotok, amelyek valaminek a hiányát jelzik, amelyek szükségesek a kielégítő állapothoz. Ezek általában sajátos viselkedésre készítetik az embert, s minél erősebb a szükséglet, annál intenzívebb lesz a cselekvés.⁶

Motívumok – „*David McClelland szerint a motívumok érzelmi felhangokkal rendelkező ismeretkészségek, amelyek bizonyos élményminőségek iránti preferencia vagy készenlét köré szerveződnek. A táplálékszükséglet például az éhségnek nevezett motivációs állapotot alakítja ki.*”⁷

3 Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006, 944. o.

4 Pedagógiai és pszichológiai ismeretek rendőri vezetőknek (MA szak). Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 2009, 50. o.

5 Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2009, 295–296. o.

6 Uo. 296. o.

7 Uo. 297. o.

Hajtóerő (drive) – „A szükséglet és a hajtóerő fogalmainak elkülönítéséhez a homeosztázis elméleti keretét szokták felhasználni. Homeosztázisnak nevezzük a szervezet azon törekvését, hogy a változó külső környezettel szemben megőrizze belső környezetének állandóságát. [...] Ebben a fogalmi keretben a szükséglet az ideális értéktől való fiziológiai eltérés, és az ennek a nyomán fellépő aktivált állapot, vagy készletetés a drive.”⁸

Arousal – „Az agykéreg általános aktivitásának szintjét szokták illetni ezzel a magyarul nehezen kiejthető szóval. Az arousal részt vesz az éberség és a figyelmi összpontosítás fenntartásában valamint az alvás – ébrenlét ciklus szabályozásában.”⁹ Napjainkban a pszichológusok azt vallják, hogy az emberek az *optimális arousalszint* elérésére törekszenek, ezért ha annak szintje az optimális alá csökken, keresni fogják azokat az ingereket környezetükben, amelyek az arousalszint növekedéséhez vezetnek. A szükségletek, a motivációs állapotok, a nem optimális arousalszint bizonyos viselkedésekre készítetik az embereket. A vezetők feladata, hogy megtalálják azokat a célokat, amelyek elérése kielégíti a beosztottaik szükségleteit, hogy így elégedetté válva hozzájáruljanak a munkahelyi szervezet normális működéséhez, fejlődéséhez.¹⁰

Frusztráció – Ebben a fogalmi környezetben frusztrációként fogalmazhatjuk meg azt az érzést, amikor a dolgozó motivált állapotban van, hogy elérjen egy célt, amivel valamely szükségletét elégíthetné ki, de a parancsnok nem veszi észre, hogy a beosztott sokkal többre képes.¹¹ Ennek a frusztrációnak pedig lehet ösztönző hatása is, amikor például a beosztott – sokkal jobb teljesítménnyel – mindenáron föl akarja hívni magára vezetője figyelmét. A csalódás egyúttal teljesítménycsökkenéshez is vezethet, ha a beosztott hiábavalónak látja a képességei további bizonygatását.

A munka világában különbséget kell tennünk három motiváció között:

- A munka motivációja.
- A pályamotiváció.
- A teljesítménymotiváció.

Dolgozatom szempontjából a motiváció második és harmadik fajtáját tartom lényegesebbnek. A *pályamotiváción* azon kézzelfogható indítékok működését értjük, amelyek egy konkrét szakma, munkakör választására, az abban való helytállásra ösztönöznek valakit.

8 Uo.

9 Uo.

10 Uo.

11 Uo.

A teljesítménymotiváció egyfajta törekvés, amely az egyén teljesítményét a sikerrel vagy kudarcral kecsegtető tevékenységekben fokozza, vagy magas szinten tartja; s a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul.

A motivációelméletek közül a következő három nagy csoportba tartozók hivatottak megértetni a motiváció szerepét a munkahelyen:

- a szükségleten alapuló motivációs elméletek;
- az eszközelméletek;
- a méltányosságelméletek.¹²

A szükségletelméletek lényege szerint léteznek olyan belső állapotok, amelyek feladata az emberi viselkedés energiaellátásának biztosítása, illetve annak irányítása. *Taylor* szerint a teljesítményt egyénileg kell előírni, s ehhez képest kell a munkásoknak egyéni bért meghatározni, mert a dolgozók teljesítményre irányuló erőfeszítéseit közvetlenül az anyagi elismerés határozza meg. Javasolta, hogy a csoportmunkát töröljék el, mert – megítélése szerint – a munkások egyéni ambíciójának táplálása sokkal hatékonyabb munkához vezet.

„*McGregor X-Y elmélete szerint a vezetőknek a beosztottaikkal való viselkedését tipizálja az, ahogyan a vezető az emberek munkához való viszonyát megítéli.*”¹³ Így az X-elmélet szerint a munkások alapvetően lusták, s ösztönzés nélkül nem teljesítenek. Ezzel szemben az Y-elméletben leszögezi, hogy bizonyos beosztottak támogatják a szervezetet, törekszenek minél jobb teljesítményre, amennyiben a szervezet céljait világosan látják.

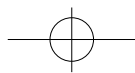
McClelland azon a véleményen van, hogy *alapvetően három szükséglet* létezik. A teljesítmény elérésének, a valahová tartozás iránti igénynek és a hatalom iránti igénynek a szükséglete.

Az egyik legismertebb elmélet a motivációkutatás alaptétele, a *Maslow-féle szükségleti hierarchia*.¹⁴ A hierarchia első szintjén a legalapvetőbb fiziológiai szükségletek állnak, aztán sorrendben a biztonság, az igény a szeretetre, az önbecsülés és végül az önmegvalósítás következik. Az elmélet szerint az alsóbb szintű igényeknek elsőbbségük van a piramisban feljebb lévővel szemben, s csak akkor lehet a magasabb szintű igényekhez lépni, ha az alacsonyabb szintűeket kielégítették.

¹² Uo. 299. o.

¹³ Czuprák Ottó – Kovács Gábor: *Vezetés és szervezéstudomány*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2013, 76. o.

¹⁴ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Maslow-piramis>



Véleményem szerint számunkra a *Herzberg* amerikai pszichológus által kidolgozott *kéttényezős elmélet*¹⁵ a fontosabb, mert ez volt az, amelyik alapvetően a munkakörülmények motivációra gyakorolt hatását vizsgálta.

Herzberg kétféle szükségletet különböztet meg. Az egyik – hasonlóképpen Maslow elméletéhez – az önmegvalósítással kapcsolatos, a másik pedig abból a törekvésből fakad, hogy elkerüljük a fájdalmat.

Herzberg vélekedése szerint az alapvető szükségletek mindenkinél ki vannak elégítve, ezért a Maslow által megfogalmazott alacsonyabb szintű szükségletek kielégítése még nem vezet megelégedettségre, viszont ki nem elégítettségük feltétlenül elégedetlenségre vezet.¹⁶ „Ugyanakkor a munkával való elégedettség alapvetően a magasabb rendű szükségletek kielégítettségétől függ; a magasabb rendű szükségletek ki nem elégítettsége viszont nem vezet a munkával szembeni semleges attitűd kialakulására.”¹⁷ Mindezek szerint Herzberg elméletének a lényege, hogy a munkával való elégedetlenség higiénés tényezőktől függ, míg a munkával való elégedettség az izgalmas, kihívást jelentő (munka)feladatoktól.

Elméletek sokasága áll rendelkezésre, amelyek megállapításai külön-külön, sőt olykor összefüggéseikben is helytállóak, de véleményem szerint egyik sem magyaráz meg mindent a (munkahelyi) motiváció tárgykörében. Ezért célszerű, hogy minden modern gondolkodású – rendészeti – vezetőnek átfogó ismeretei legyenek ebben a témában.

Milyen lehet jelenünk ideális rendőri – közép- – vezetője? Szeretném a civil életből vett példa segítségével megvilágítani a kérdést, s úgy hiszem, a válasz is ott van valahol a sorok között. Arról az SAS légitársaságról van szó, amely már hosszú ideje dolgozott csődközeli állapotban, amikor vezetési szemléletváltás következett be. Addig a cég a klasszikus piramiselvnek megfelelően működött. „*Jan Carlzon, amikor a vállalat elnöke lett, éppen ellenkező megközelítést tűzött ki célul és valósított meg nagy sikerrel. Vonjuk be a dolgozókat a folyamatokba, ruházzuk fel őket valódi felelősséggel és döntési lehetőséggel – mondta –, de ehhez egy, a korábbiaktól gyökeresen eltérő vállalati struktúra szükséges. [...] A szervezet decentralizált, a felelősség lekerül azokhoz, akik eddig csak parancsvégrehajtók voltak a piramis alján. A piramis felsőbb rétegeinek a feladata, hogy az alsóbb rétegek hatékony munkavégzését minden tudásukkal támogassák. A piramis gyakorlatilag fejtetőre áll. [...] A vállalat megítélését az a néhány perc határozza meg legin-*

¹⁵ Klein Sándor: i. m. 48. o.

¹⁶ Uo. 347. o.

¹⁷ Uo.

dekű kérdésben kikéri a csoport véleményét. A csoport tagjai tevékenyen részt vesznek a döntés előkészítésében. A döntés a vita folyamán alakul ki. A vezetői döntés tehát alternatívákból történő választás eredménye. [...] megköveteli a feladatok végrehajtását mindenkitől, függetlenül attól, hogy ki milyen véleményt képviselt a vita folyamán.”²¹ Így az emberek önmagukat a szervezet értékes „részének” tekintik, s mintegy önmagukat megvalósítva, kiélhetik kreativitásukat is. Az ilyen vezető mindig konszenzust keres, s az abban való részvételre alapoz. Ennek a demokratikus vezetői stílusnak szerves része a helyzetorientált vezetés, amikor a vezető felnőttként kezeli beosztottjait.

A verbális jelzések szerepe a motiválásban

Ki lehet az ideális – rendészeti – vezető? Csakis az önállóan, leleményesen, ötletesen – nem sémákban – gondolkodó és cselekvő szakember²², aki kiválóan tud alkalmazkodni a különböző helyzetekhez, érti beosztottjai cselekedeteinek mozgatórugóit, képes közvetlen munkahelyi környezetéhez pontosan eljuttatni a lényeges információkat, és ezt a megfelelő csatornán teszi. A befolyásolás, ösztönzés egyik legfontosabb eszköze a megfelelő kommunikáció.

„A közvetlen emberi kommunikáció jelenségei és szabályszerűségei a társadalmi gyakorlat minden terén fontosak, és mindenütt lehetséges a főbb folyamatok és tényezők vizsgálata és értelmezése a kommunikáció szemszögéből. Érthetően azonban ott a legfontosabbak ezek a jelenségek és szabályszerűségek, ahol az emberek közötti érintkezés lényegi tartalma a kommunikáció. Minden ilyen területen az emberek valamiképpen befolyásolni igyekeznek egymást, próbálják kontroll alatt tartani egymás cselekvését, vagy pedig meg akarják változtatni egymás személyiségét. Minden ilyen területen szervezett módon, organizációs keretekben folyik az emberek érintkezése egymással, ez azt jelenti, hogy a kölcsönhatások egy része normák által szabályozott, és az egymással kapcsolatba kerülő emberek elsődlegesen szervezeti szerepeiken át lépnek interakcióba egymással. A köztük lévő viszonylatokban szervezeti erők határozzák meg, ki hogyan és milyen célból akarja befolyásolni a másikat, miben és milyen mértékig ki kit próbál kontroll alatt tartani, és ki az, akinek feladata és joga a másikat megváltoztatni. [...] A kommunikációs ismeretek egyik legfontosabb és mindinkább bővülő területe a kommunikációs képességek közvetlen felhasználása szervezeti célok, illetve más emberek intenzív befolyásolása ér-

²¹ Czuprák Ottó – Kovács Gábor: i. m. 31. o.

²² Molnár Katalin: Rendészeti kommunikáció vezetőknek. Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 2007, 19. o.

dekében. [...] Legfőképpen a döntések lényegesek, azonban ezek helyessége sokban függhet a beosztottakkal való kapcsolattól és a vezető kommunikációs érzékenységétől. [...] A munkások körében régen leírták, hogy a rossz üzemi légkörben hagyják tönkremenni a gépeket, nem törődnek a minőséggel, a különböző feladatot ellátó munkakörök betöltői nem segítenek egymásnak. [...] Valójában a saját feladatát mindenki elvégzi, csak hogy a szervezeten belül a feladatok mindig bonyolultabbak, mint a munkaköri szabályozások. [...] A vezető közvetlen beosztottjainak körében mindez úgy nyilvánulhat meg, hogy a beosztottak tarthatják magukat ahhoz az elvhez, hogy amire nem kaptak utasítást, azzal nem törődnek, és amit nem kérdeztek tőlük, azt nem jelentik. [...] A vezető tehát nem tudja jól betölteni szervezeti funkcióját, ha kizárólag a hozzá eljutó információk tartalmi és a döntések racionális oldalával foglalkozik, hanem szabályoznia kell a körülötte lévő emberi kapcsolatokat is.”²³

Vessünk egy pillantást arra, hogy a rendészeti vezető miképpen és milyen kommunikációs eszközökkel élhet! Hogyan kommunikáljon a beosztottjaival? Egyszerűen fogalmazva azt kell mondanunk, hogy értse meg a beosztottak jelzéseit, üzeneteit és értesse meg magát velük. Világos, hogy a vezetőnek olyan kommunikációs képességekre van szüksége, amelyek segítségével a róla kialakuló összetett kép egy hatékony kommunikációra képes vezetőt mutat. Ha valakiben ez meglévő adottság, az jó. Ám az esetek többségében nem született szónokok kerülnek vezetői beosztásba, s egyéb képességeik alkalmassá teszik ugyan vezetőnek, a kommunikáció terén fennálló hiányosságok közvetlenül ronthatják a vezető és így a vezetett szervezet hatékonyságát, s közvetve akár a tekintélyét is. A jó hír az, hogy a kommunikáció mikéntje tanulható. Megfelelő „edzéssel” jelentős haladást érhetünk el. Nézzük meg, hogy a kommunikációs folyamatnak – témánk szempontjából – milyen elemei s ezekkel a vezetőnek milyen elsődleges feladatai vannak!

Motiválás szóban

„Mindaz, amit az ember mond, a beszélőről magáról is árulkodik. Arról, akit beszélni hallunk, önkéntelenül is kialakul bennünk egy benyomás, s ha újra és újra halljuk őt, a benyomásaink egy komplex képpé állnak össze.”²⁴

A legtöbbször használt kommunikációs csatornánk az élőbeszéd. Ha valaki beszél, jusson eszünkbe a szinergia: amikor valakit hallgatunk, nemcsak a

²³ Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest, 1986, 178–184. o.

²⁴ Molnár Katalin: i. m. 26. o.

szavakat értjük meg külön-külön, hanem az egész mondatot, vagy egy hosszabb beszédet is, amely jóval több információt tartalmaz, mint csak a szavak összességét.

A *beszédértés* leginkább azon múlik, hogy a befogadónak milyenek a szellemi képességei. Nézzük meg, hogy miképpen fejleszthetjük a beszédértés képességét!

Leghatékonyabb módja, ha a körülöttünk elhangzó beszédeket elkezdjük tudatosan hallgatni. Ezek minősége és tárgya is rendkívül fontos, hiszen nem mindegy, hogy egy sütemény elkészítésének módját hallgatjuk meg, vagy egy pszichológus előadását a kognitív disszonancia tárgyában. Figyeljük meg, hogy mely részeit, elemeit nem értjük a szövegnek, s ha világossá vált, hogy mit nem értünk, akkor hozzákezdhetünk a fejlesztéshez. Nézzünk utána az adott kifejezésnek, szófordulatnak, kérdezzük meg a beszélőt, hogy mit jelentenek az általa mondottak.

Fontos eleme a szóbeli kommunikációnak a partner megértése, a *meghallgatási készség*. Tudni kell azt is kifejezni, hogy megértettük a beszélőt. Jeleznünk kell, hogy készek vagyunk meghallgatni, érdekel minket a mondandója, s bizton remélhet választ is a kérdéseire. Úgy kell meghallgatnunk, hogy legyen bátorsága elmondani, amit szeretne, még akkor is, ha várhatóan csak kedvezőtlen választ kaphat. Így tudhatja azt, hogy személye, mondandója valóban fontos a vezetőnek, s nem csak egy sorszám a „szolgálatvezénylésben”.

„Számos szervezetszociológiai tapasztalat és empirikus adat bizonyítja, hogy a vezetők intézkedései általában nem elég hatékonyak, ha nem használnak fel a vezetésben nem formális kommunikációs lehetőségeket is, melynek a szervezet működése szempontjából különös jelentősége van. Leginkább akkor mutatkozik meg a vezető nem formális szabályozásának fontossága, amikor a szervezet változásban van, vagy különös megterhelést kell elviselnie. [...] Nagyon gyakran előfordul, hogy az alárendelt munkájának megítéléséhez kell, hogy a vezető beleélje magát annak helyzetébe. Igen gyakran személyes nehézségek, munkahelyen kívüli problémák nehezítik a megfelelő minőségű és mennyiségű tevékenységet. A vezetők ezt gyakran felfogják, a beosztottak viselkedéséből, nem verbális megnyilvánulásaiból megértik, és a szokásos szankciók helyett megpróbálnak segíteni. [...] Ha a bajban lévő embert a vezető empátiásan megérti, lényegében kulcsot is kap annak befolyásolásához, szabályozásához: elkerülhet konfliktusokat, kellemetlen reakciókat, elkerülheti, hogy hagyományos szabályozókhöz nyúljon, és ezzel kitegye magát annak, hogy azok a szabályozók nem hatnak, és ugyanakkor még nehezebb helyzetbe sodorja beosztottját.”²⁵

Rendkívül fontos, hogy megfelelő beszédtechnikát alkalmazzunk, jó beszédképességünk legyen, azonban vezetőként el is kell tudnunk fogadtatni magunkat a beosztottakkal. Ha nincs meg az összhang beszédünk tartalma és formája között, valószínűleg nem jut el az üzenet a célközönséghez.

*„Hogyan lehet határozottnak, magabiztosnak lenni? Vajon meg lehet-e tanulni annak látszani, vagy inkább arra kellene törekedni, hogy alapot adjunk határozottságunknak, magabiztosságunknak? [...] Az a szakmai vezető, akinek megfelelő képzettsége és részben a képzés során, részben a gyakorlatban szerzett tudása van, magabiztosabban közlekedik a munkája során előálló helyzetekben. S ha mindehhez még magas szellemi és érzelmi intelligencia, valamint vezetői képesség is társul, szinte nincs olyan ismeretlen, váratlan szituáció, amiben ne állná meg a helyét, amelyre ne találna meg a megoldást.”*²⁶ Személyes véleményem és tapasztalatom, hogy igazán magabiztosan akkor lehet egy álláspontot képviselni, ha annak szilárd alapot ad tudásunk, erkölcsi meggyőződésünk. Az ilyen magabiztosság kikezdehetetlen. Mindamelllett tisztában kell lennünk hiányosságainkkal, s el kell viselnünk a kritikát is. Legyen tehát a vezető fejlett önismeret birtokában, s gyakorolja az önkritikát is!

A nem verbális jelzések szerepe a motiválásban

A *testbeszéd* szerepének jelentősége tagadhatatlan a közvetlen kommunikációs helyzetekben. A rendőrségi hierarchiában is megfigyelhetjük azokat a rögzült, részben előírt, részben „csak” elvárt eljárásokat, amelyek ezt a hierarchiát igyekeznek szilárdabban körülhatárolni.

Szorosan kapcsolódik a testbeszédhez a térközszabályozás, vagyis az, hogy a beszélgetőpartnerek milyen távolságban, illetve milyen elrendezésben helyezkednek el egymáshoz képest a beszélgetés során. Más az üzenete, ha a vezető az íróasztala mögött marad ülve, s beosztottját az asztal túloldalára állítja vagy ülteti. Ugyanez a vezető az irodájába érkező beosztottat az ott található kényelmes fotelok egyikébe ülteti, s maga is helyet foglal vele szemben, jelezve, hogy partnerként tekint rá. Természetesen ennek a szituációnak is több variációja lehetséges, de a lényeg, hogy ha ez a bizonyos térközszab-

²⁵ Buda Béla: Empátia. Urbis Könyvkiadó, Budapest, 2006, 190–192. o.

²⁶ Molnár Katalin: i. m. 41. o.

bályozás illeszkedik a mondandóhoz, akkor sokkal érthetőbbé teszi az üzenetet, és a cél elérésében is sokat segít.

Előfordulhat az is, hogy a vezető keresi föl a beosztottját annak territóriumán, s szinte mindent elárul kettőjük viszonyáról és a vezetőről az, ahogy a helyzetben viselkednek. Például, ha a főnök a beosztotthoz belépve megkérdezi, hogy helyet foglalhat-e, vagy megvárja, amíg az helyet kínálja. A gesztusokról szólva nem feledkezhetünk meg a másik ember érintésének szerepéről, s e szerepről *Buda Béla* a következőket mondja: „...a státuskülönbség kifejeződik az érintés differenciális jogában. A magasabb rangú fél megérintheti a másik karját, vállon veregetheti azt stb.”²⁷ Ez fordítva nem lehetséges.

Véleményem szerint az érintés – például vállveregetés – kapcsán mindenképpen fontos megjegyezni, hogy különös érzékenységgel kell a témát kezelni. Ügyeljünk arra, hogy semmiképpen ne legyen a gesztus „leereszkedő”, mert pontosan az ellenkező hatást érhetjük el vele. Fontos az is, hogy illeszkedjen az ember személyiségéhez és az általa képviselt vezetési stílushoz.

A nem verbális csatornák közül ki kell emelnünk a mimikát és annak részeként a tekintetet. Azt mondják, „a szem a lélek tükré”. Ez annyiban mindenképpen igaz, hogy nézésünk, tekintetünk árul el talán a legtöbbet arról, hogy mit érzünk, gondolunk a másikról. Természetesen uralkodhatunk magunkon, s közlekedhetünk úgynevezett pókerarccal naphosszat, de az ilyen magatartás is árulkodik valamiről. A tekintet irányítását is lehetséges és szükséges megtanulni, mert egészen más hatást érhetünk el azzal, ha beszélgetés közben egyáltalán nem nézünk a másik szemébe, vagy folyamatosan bámuljuk őt.

„Érdekes megfigyelés az is, hogy a hatalmi különbség megmutatkozik a tekintetben is. A főlérendelt kevesebbet néz az alárendeltre, általában elnéz a feje felett (valószínűleg innen ered a »fenn hordja az orrát« kifejezés is), vagy félrenéz, az alárendelt viszont követni igyekszik a főlérendelt tekintetét, és folyamatosan arra figyel.”²⁸

A harmadlagos jelzések szerepe a motiválásban

„A rendészeti vezetők megjelenése, kinézete, öltözete, továbbá az a munkahelyi környezet, amelyben kollegáikkal érintkeznek, sok mindent elárul. [...] Van egy olyan »varázsszó«, amelyegy vezetőnek a beosztottjai előtt való köz-

²⁷ Buda Béla (1986): i. m. 186. o.

²⁸ Uo. 185. o.

lekedését minden körülmények között kell hogy jellemezze. Ez pedig a példamutatás.”²⁹ Teljesen természetesen várható el egy vezetőtől, hogy megjelenése, fellépése tiszteletet, tekintélyt s nem utolsósorban bizalmat ébresszen, s a beosztottak jogos elvárása, hogy vezetőjük példaként szolgáljon nekik ezen a területen is. Annak a vezetőnek, aki rendszeresen borotvátlanul, hanyag öltözékben jelenik meg a munkahelyén, semmiféle erkölcsi alapja nincs ahhoz, hogy a munkatársaitól számon kérje a szalonképes megjelenést. Arról nem is beszélve, hogy bizonyos esetekben a külvilágnak éppen a szervezetet kell reprezentálnia.

Vallom, hogy a rendőrség egyenruhájának elsősorban funkcionálisnak s kiváló minőségűnek kell lennie. Szerintem nem az, de ebből is meg kell próbálni kihozni a legjobbat. *„Ma is van jelentősége az egyenruhának, ez általában a szimbolizált viszonylat kötelező betartását írja elő az interakciós partner számára. A rendőri egyenruha birtokosának engedelmességre kell, míg civil ruhában esetleg egy magas rangú rendőrtiszt is csak úgy tud befolyást gyakorolni valamilyen rendészeti kérdésben, ha előbb azonosítja magát, ha előbb interpretálja a viszonyt az interakciós partnerével.”*³⁰

A ruházaton kívül a vezetők felszerelési tárgyai, munkaeszközei is kifejezők, ugyanakkor azok minősége meghatározó a munkavégzés szempontjából is. Ugyanígy a rend vagy rendetlenség is árulkodik „gazdájáról”. Ma a rendőrség ellátottsága – ilyen szempontból is – sok kívánnivalót hagy maga után. Néhány ellenpélda van, de alapvetően elkeserítő a helyzet. Mit tehet az adott vezető, ha egy volt panelházban kialakított ócska bútortatú irodában kell dolgoznia, fogadnia beosztottjait, vendégeit? Ennél fontosabb az a kérdés, hogy a sokszor leírhatatlan körülmények – penészes fal, málló vakolat – dacára is dolgozó beosztottja érdekében, tudniillik az elhelyezési körülmények, a munkafeltételek javítására mit tegyen a vezető? Válaszom: mindent, amit csak tud. És itt jön a képbe az empátia. Vajon én vezetőként tudnék olyan körülmények között dolgozni, mint a beosztottam?

A közösségi oldalakon és a különböző levelező-, chat-, ingyenes üzenetküldő stb. programokon keresztül folytatott kommunikáció hatalmas mennyiségű információt továbbít adók és befogadók között. Sajnos azt kell mondani, hogy a rendőrség egyes szervezeti egységeinél nagyon gyenge a különböző számítástechnikai eszközökkel és megfelelő gyorsaságú internetkapcsolattal való ellátottság. Ez persze elsősorban valószínűleg anyagi kérdés, de vélemé-

²⁹ Molnár Katalin: i. m. 67. o.

³⁰ Buda Béla (1986). i. m. 109. o.

nyem szerint nem ezen a területen kell spórolni, sőt valószínűleg az olcsóbb mindenképpen drágább lesz. Ehhez a gondolatmenethez szervesen kapcsolódik mindaz, amit erről *Less Ferenc* írt, s talán érdemes egy kicsit hosszabban idézni: „*Vallom, hogy a rendőr nem több, mint a közösség speciális jogkörökkel felruházott tagja, akit egy fontos szolgálatra rendeltek, arra, hogy megvédje közösségét, annak tagjait, azok anyagi és eszmei értékeit. [...] akkor tudja jól végezni szolgálatát, ha együttműködik a lakossággal, és a közös cél érdekében bevonja embertársait munkájába. [...] A hatékony együttműködéshez a felek között hatékony kommunikációt kell kialakítani, amely nem csak abból áll, hogy a rendőrség tájékoztatást ad arról, hogy milyen bűncselekmények, balesetek történtek az adott területen, vagy az állampolgároknak mit kellene tenniük, hogy elkerülhessék a hasonló helyzeteket, hanem be kell vonni őket a rendőrségi munkába, megosztva az információt egymás között oda-vissza. A kommunikáció csatornáit kialakítani nem könnyű, hiszen ahhoz, hogy egy időben és a lehető leggyorsabban, sok emberhez juttathassuk el azt, olyan komoly infrastruktúrára van szükség, amit a rendőrség nem képes és nem is szükséges kialakítani és üzemeltetni (sic!). A XX. század végéig ezeket a kommunikációs csatornákat kizárólag a mára már hagyományos médiának nevezett fórumok (televízió, rádió, nyomtatott sajtó) jelentették. Ezeket a csatornákat politikai rendszerektől függően mindig valamilyen formában irányították, befolyásolták, rosszabb esetben cenzúrázták. A XXI. század elején robbanásszerűen elterjedő internetben azonban kihívó félre talált a hagyományos média, és felborult az addig jól megszokott rend. Az internet egyszerre jelent kihívást és lehetőséget a társadalmak részére. Kihívás, mivel szinte lehetetlen ellenőrizni, és ez sok esetben negatív következményekhez is vezet (pénzügyi csalások, gyermekpornográfia terjeszkedése, terrorizmus globalizálódása stb.), de más részről megteremtette azt a típusú nyilvánosságot, amelyre addig még a modern demokráciákban sem mertek gondolni. Ma már nehéz kontroll alá helyezni a gondolatot és a véleményt, amely a fény sebességével, határokat nem ismerve terjed a világhálón. Az információ blokkolásához egy adott országban az egész internetet le kell állítani, azonban ez azonnal nyilvánvalóvá teszi az adott kormányzat politikai jellegét, és mint számos példa mutatja, ez sem nyújt százszázalékos megoldást.*

Az internet világán belül a 2010-es évekre kialakultak azok a közösségi hálózatok (Facebook, Twitter, Youtube stb.), amelyek még magasabb szintre emelték a nyílt társadalmi kommunikációt, lehetővé téve felhasználóik számára azt, hogy a világon bárhol bárkivel szabadon kapcsolatba kerüljenek, azokkal valós időben párbeszédet folytathassanak, véleményt cserél-

*hessenek.*³¹ Egyetértve a szerző által leírtakkal, meg kell jegyezni, hogy amíg vannak olyan szervezeti egységek a rendőrségnél, amiknél előfordulhat, hogy a technika elavultsága miatt akár öt-tíz percig is eltart egy-egy oldal „betöltése”, addig a rendőrség hatékony és modern kommunikációja csupán hiú ábránd.

A vezetői motivációs eszköztár gazdagításának lehetőségei

Számtalan olyan módja van a fejlesztésnek, amelyek minimális befektetést igényelnek, ráadásul az is hamar megtérül, és a hatás hosszú távon is tartós marad, sőt tovább is terjed. A következő alfejezetben – szintén saját tapasztalatból – az e téren rendelkezésre álló lehetőségekre szeretnék egy-egy példát mutatni. Hiszek abban, hogy az a vezető, aki ilyen tapasztalatokra tesz szert, megéri e módszerek hatását, és mindenféle győzködés nélkül maga is elkezd hinni bennük. Ezekhez az eszközökhöz bármikor nyúlhatunk, és nagyon rugalmasan alkalmazhatjuk őket: ahány ember van, annyiféle módon variálhatjuk őket.

Fontos, hogy egy-egy kiválasztott megoldás ne csak a célszemélyhez, hanem az azt alkalmazó vezetőhöz is illeszkedjen. Itt kell kiemelni az emberismeret mellett az önismeret fontosságát, hiszen a technikákat testre kell szabni, s nemcsak a vezetőnek saját magára, hanem a beosztott személyiségére is.

A folyamatos visszajelzések motiváló ereje

Mindenképpen jelentős mértékben motiválhatja az embereket, ha *folyamatosan* megkapják a munkavégzésükkel, feladatuk végrehajtásával kapcsolatos *visszajelzéseket*. Itt alkalmazhatjuk az úgynevezett „szendvics” technikát, vagyis a negatív visszajelzést – kritikát – csomagoljuk két pozitív közé. Ehhez kapcsolódik szorosan az elvárások egyértelmű megfogalmazása s az ezekkel kapcsolatos reális határidők meghatározása.

„A munkacsoportokban kialakult magatartási formák, erkölcsi normák a csoport minden tagjára jelentősen hatnak, magatartásukat befolyásolják: jobb munkavégzésre ösztönzik, vagy a teljesítmény visszafogására készítetik.

31 Less Ferenc: A közösségi hálózatok és a közösségi rendőrség kapcsolata. Mi keresnivalója van a rendőrségnek a Facebookon? Kézirat. 2. o. Felhasználva a szerző engedélyével.

Elismerés. *Az önbecsülés igénye minden emberben megtalálható. Minthogy a munkamegosztás és a szakosodás mai színvonalán az emberek többségének már nem áll módjában, hogy munkájának eredménye közvetlenül kielégítse ezt az igényt, ezért a vezetők elismerése [...] különösen lényegessé vált. Igen fontos motivációs tényezőt jelent az elismerés formái közül a ranglétrán való előrehaladás, az előmeneteli lehetőség. A dolgozók jelentős része különféle negatív következmények – nagyobb felelősség, több tanulás, élesebb bírálat, több gond – ellenére is elfogadna magasabb beosztást.*³² Utóbbi motivációs tényező több elemből tevődik össze:

- magasabb bérezés;
- változatosabb munkafeladatok lehetősége;
- a magasabb beosztással járó társadalmi megbecsülés;
- az egyéni elképzelések nagyobb megvalósítási lehetőségei.

A munkahely mint motiváló tényező?

A foglalkoztatottsággal kapcsolatos elvárások és félelmek jelentős mértékben befolyásolják az emberek motivációját. Elkerülhetetlenül a munka rovására megy hosszú távon, ha a légkör feszültséggel, félelemmel és bizonytalansággal terhes. A beosztottak nem tudják, hogy mi lesz velük, mi történik körülöttük az addig biztosnak tűnő munkahelyen. Ezek együttesen a motiváció csökkenéséhez vezetnek. Nézzük meg ezt egy aktuális példán!

Magyarország köztársasági elnökének védelmét 2015. március 31-ig a Terrorelhárítási Központ (TEK) Személyvédelmi Igazgatósága látta el. Azonban 2015. április 1-jei hatállyal a védett személyek és a kijelölt létesítmények védelméről szóló 160/1996. (XI. 5.) kormányrendeletet módosította a 83/2015. kormányrendelet, amelynek értelmében a köztársasági elnök további védelmét a Készenléti Rendőrség látja el. Ez fontos – az egyes emberek munkahelyét is érintő – változásokot jelent. Ráadásul hosszú folyamat végére került pont(?). A személyvédelmi igazgatóság állományában a köztársasági elnök védelmével kapcsolatos munkakörökben dolgozó emberek meglehetősen hosszú ideig bizonytalan helyzetben voltak. Félték, hogy elveszítik munkájukat, nem tudták, hogy mi lesz további sorsuk, s ez bizony a hangulatukra, a motivációjukra egyaránt negatív hatást gyakorolt.

Ugyanígy kevésbé lehet ösztönző, ha *túlzott biztonságban* vannak, amikor tudják, hogy még nagyobb hiányosságok, hibák esetén sem kell különösebb

³² Klein Sándor: i. m. 305–306. o.

következményekkel számolniuk. Például ha egy kolléga nem teljesíti még a minimális erőnléti követelményeket sem, s mégis maradhat a szervezetben, akkor a többiek ilyen irányú motivációja is nagymértékben csökkenni fog. „Minek is hajtsam magam, amíg a másik negyedannyi energiát sem fektet be az edzésekbe, s mégis ugyanúgy megbecsülik?”

Igen nagy a jelentősége a *bérezésnek, a pénzbeli jutalmazásnak*, hiszen pénzért szerezhetők meg a különböző anyagi javak, s elégíthetők ki a fiziológiai szükségletek is (gondoljunk megint Maslow szükségleti piramisára). Ez az eszköz alkalmas még azok ösztönzésére is, akik magasabb jövedelmi viszonyok biztosította körülmények között élnek, hiszen az igények a lehetőségekkel együtt nőnek, s az illetmény nem kizárólag az anyagi szükségletek kielégítésére szolgál, hanem egyfajta szimbóluma is az elismerésnek.

Emberi tényezők

„A vezetési tevékenység lényeges eleme továbbá a humán erőforrás hatékony kezelése megfelelő érdekeltségi és ösztönző rendszer bevezetésével, a vezetői irányítási, információs és kommunikációs rendszer kialakítása, működtetése.”³³

Fontos ösztönzőként tartható számon, ha a beosztottnak az adott feladat elvégzésénél saját mozgásteret hagyunk, s „felelőséget teszünk” a vállukra. Példaként a következő esetet szeretném említeni.

A TEK által védett személy látogatott az egyik megyei jogú városunkba. A program során több épületet, objektumot tekintett meg, a biztosítás erejét így meg kellett osztani. A helyszínbiztosítás parancsnoka elegendő idő hiányában nem tudott minden programhelyen végig – az átvizsgálás megkezdésétől – jelen lenni. Így az egyik programhelyszínen, amely a város polgármesteri hivatalának közvetlen közelében volt, csak rövid időt tudott tölteni, amíg a szükséges eligazítást megtartotta. Az ott szolgálatot teljesítő helyszínbiztosítók – mindannyian tiszthelyettesek, zászlósok – tapasztalt kollégák voltak. A helyszínbiztosítás parancsnoka – az eligazítás után – visszament a másik programhelyre, de előtte az egyik törzsszázlós rendfokozatú kollégának adta át a helyszínt, hogy ott irányítsa a munkát a szakma szabályainak megfelelően, önállóan. A kolléga a feladatát precízen, hibátlanul – s nem utolsósorban – lelkesen hajtotta végre.

A demokratikus vezetési stílus egyik jellemzője, hogy a vezető az együttgondolkodás eredményeképpen határoz meg a jövőre vonatkozó közös – a

³³ Koczor Zoltán: i. m. 71. o.

beosztottak által is elfogadott – célokat. Csak akkor fogadják el nagy, de legalább a színvonalas munkavégzéshez szükséges mértékben a célokat a beosztottak is, ha azok közösek, ha legalább részben, de ideális esetben egészében tudnak velük azonosulni. Ha egy rendészeti szervezetnek tisztázatlan és definiálatlan a társadalmi szerepe, és ebből adódóan a centralizált vezetés folyton változó, esetenként ad hoc, egymásnak ellentmondó célokat tűz a szervezet elé, azokkal nehéz azonosulniuk a beosztottaknak. Ennek a hiánya aztán meg is látszik a munkavégzéshez való hozzáállásban, ez pedig nyilvánvalóan megmutatkozik a célok elérésének sikertelenségében.

A munkafeltételek motiváló ereje

Egy vezetői készségfejlesztő tréningen – egy alosztályvezető szájából – hangzott el, hogy motiváló tényezőként használja a *megfelelő munkafeltételek megteremtését*. Aggodalomra ad okot, hogy ma Magyarországon így kell gondolkodnunk. Véleményem szerint ez a munkavégzés kötelező minimuma, de megléte/hiánya kétségtelenül lehet pozitív és negatív hatású a munkahelyek mindennapjaiban.

Ugyancsak a munkafeltételek körébe sorolnám a megfelelő mennyiségű és minőségű pihenőidőt. Ez fizikailag, szellemileg és érzelmileg megterhelő munkakörökben sarkalatos kérdés, és sajnálatos módon mifelénk ez a téma is igen kényes. Valószínűleg majdnem mindenki tudna negatív – akár még jogszabályt is sértő – eseteket mondani ennek kapcsán. Például amikor egy főosztályvezető kiadja szóbeli utasításban (időbeli hatálya addig tart, ameddig vissza nem vonja), hogy a lakásbiztosító nem veheti ki 24 órás szolgálatában a neki járó négyórás pihenőt. És ennek indoka semmi más, mint a hozzá nem értéssel társuló hatalmi arrogancia. Amikor a jelen lévő beosztottak felhívták a figyelmét a jogszabálysértésre, annyi volt a válasza: „Nem érdekelnek a jogszabályok! A feladatot végre kell hajtani!”

Amikor egy szervezet – egyebek között a motivációs technikák terén mutató hiányosságai miatt is – nehézségekkel küszködik, akkor mindig érdemes megvizsgálni, milyen az adott terület szakembereinek kiválasztása és képzése.

„Napjainkban a szervezetek emberi problémái nagyobbak, mint korábban voltak, és ez a társadalmi változások következtében alakult így. Még fél évszázaddal ezelőtt is alig volt érdekes a munkaerő, hiszen bőven rendelkezésre állt, az embereket könnyen lehetett pótolni, hiszen mindig volt jelentkező, és a munkahelyek többsége nem kívánt nagy szakismeretet. Ma szinte mindeütt nehézkes és nem olcsó a szakképzett munkaerő pótlása, ezenkívül a szer-

vezeteket különféle törvények, szabályok kötik, így tagjaiktól nem szabadulhatnak meg olyan könnyen, mint régen. [...] A hagyományos ösztönzőkkel nem lehet ezért olyan magatartást biztosítani, amely a szervezet érdekeit a lehető legjobban szolgálja. A legalkalmasabb, leghelyesebb szervezeti viselkedéshez szükséges a beosztottak saját kezdeményezése, felelősségérzete, gyakran szükséges a többletvállalás, az egész szervezet ismeretében átlátott, megértett új helyzetek megoldásának készsége. Ez csak akkor van meg a beosztottakban, ha munkaszervezetükkel azonosulni tudnak, ha azt a magukénak érzik, ha abban önmagukat megtalálják, némileg legalább megvalósítani képesek. Ez pedig a személyiségük és a szervezet összefonódásából jön létre. Éppen ezt [...] segíti elő, szabályozza a vezető a maga empátiás képességével... [...] Ezért különösen nagy a vezetők empátiás képességének a fontossága, és ezért válik egyre szükségesebbé, hogy a vezetők szervezett segítséget, képzést kapjanak e növekvő jelentőségű szabályozási feladat (amelyet szervezeti viselkedés- és motivációs szabályozó feladatnak nevezhetünk) jobb ellátása érdekében.”³⁴ (Kiemelések tőlem – G. P.)

Hogyan tanuljunk motiválni?

Ha ösztönözni szeretnénk munkatársainkat, nem árt tisztában lenni a motivációs elméletekkel. Ehhez híven a dolgozatban foglalkoztunk ezekkel a gondolatokkal, de az elmélet önmagában kevés. Ismerni kell a módszert, a „hogyan”, hiszen a gyakorlatot közelebb kell hozni az elmélethez. Például a különböző készségfejlesztő csoportos gyakorlatok során az alcímben megfogalmazott feladatot kellene közösen megoldani. Mint ahogyan például azt a már említett Maslow-féle szükségleti hierarchiához kapcsolódva a rendészet-tudományi kar MA képzésén, a vezetőikészség-fejlesztés órán az *Öltöztess föl a piramist!* című feladatban tettük. Ennek során az oktató kiosztott mindenkinek egy darab cetlit, s kérte, hogy írjuk rá egy-két szó vagy egy rövid mondat erejéig, hogy mivel lehetne motiválni minket arra, hogy az amúgy is hosszú gyakorlati nap végén még ott maradjunk önként, és plusz két órában folytathassa az okításunkat. Miután leírtuk, összeszedte a cetliket, felrajzolt egy piramist a táblára, s a piramis különböző szintjein – egyetértésben – elhelyeztük a különböző cetliket. A választék széles volt: „Egy jó ebéd”, „Ha a tanárnő megkér”, „Valamilyen izgalmas feladattal”, és még sorolhat-

³⁴ Buda Béla (2006): i. m. 200. o.

nánk. A feladat színesen, a humort sem nélkülözve, nagyon plasztikusan mutatott rá a Maslow-elmélet igazságaira.

Ugyanígy tanulságos, meggyőző és rendkívül hasznos volt a közszolgálati személyzetfejlesztési főigazgatóság trénerai által tartott gyakorlati képzés is, amelyben a szituáció szerint egy képzeletbeli szerkesztőség különböző képességű, mentalitású és motiváltságú beosztottjait kellett eredményes munkára ösztönözni. Az ilyen és ehhez hasonló helyzetek modellezése, „kipróbálása” segít elsajátítani a helyes magatartást adott körülmények között. Óriási erénye még a tréning jellegű kiscsoportos képzéseknek, hogy megtanítják a résztvevőket csoportban „működni”. Hiszen nemcsak személyesen a vezető, hanem a csoport tagjai is motiválják – vagy ellenkezőleg: demotiválják – egymást, s a vezetőnek ezzel a hatással is tisztában kell(ene) lennie.

A Rendőrtiszti Főiskolán – felismerve az idők szavát – 1998-ban kötelező jelleggel bevezették a kommunikáció oktatását. Véleményem szerint az eltelt majd húsz év alatt el kellett volna jutni oda, hogy e gyakorlati jellegű tárgy oktatása terén nagy fejlődés következzen be, s egyre növekvő óraszámokban tanulhassák az alap- és mesterképzés, a nappali és levelező tagozat hallgatói egyaránt. Nyugodt szívvel mondhatom – évfolyamtársaim nevében is –, hogy a mesterképzés egyik leginkább hasznosítható eredménye kommunikációs készségeink fejlődése. De sajnos a BA képzésnek sem a nappali, sem a levelező tagozatán nem sikerült áttörést elérnie ezen a téren, a tárgyért felelős és elkötelezett oktatói törekvések ellenére sem.

Saját szervezeti egységemből vett példával szeretném illusztrálni az ezzel kapcsolatos problémát. Lőkiképzőink „BM műfajban” a legjobbak között vannak, rengeteg lehetőségünk van ilyen irányú tudásunkat fejleszteni. Taktikai képzéseinken az éles helyzetekhez – a lehetőségekhez mérten – leginkább hasonlító körülményeket próbálunk teremteni például az extrém stresszhelyzetek szimulálására. Ehhez szükséges felszereléseink, illetve a megfelelő szakembergárda rendelkezésre áll. Intézkedéstaktikai képzéseinket is felkészült oktatók tartják. Edzés jelleggel, heti több alkalommal, elismert szakemberek készítenek föl bennünket különböző közelharc-szituációkra.

Ugyanakkor az egyik legtöbbször használt „eszközünk” az élőszó, a beszéd. Ha ebben a készségben fejlesztjük magunkat, akkor abban a bizonyos néhány percben, amíg kapcsolatba kerülünk a polgárokkal – ahogy már arra *Jan Carlzont* idézve³⁵ utaltam –, biztosan jóval eredményesebben és nagyobb társadalmi elfogadottsággal működhetnénk. Ezt a tényt szem előtt tartva szü-

³⁵ Péczely György – Péczely Csaba – Péczely György: i. m. 71. o.

kebb szervezeti egységem vezetői – felismerve szükségességét – kommunikációs tréninget szerveztek. Annak a végrehajtó állománynak, amelynek tagjai naponta kerülnek – kommunikációs szempontból – éles helyzetbe. Ha úgy kerülnének ki a rendőrképzésből a *gyakorlatba* a pályakezdő rendőrök, hogy a szakmájukhoz szükséges alapvető készségeket – s ilyen a kommunikáció – már a tanintézetek falai között elsajátítanák, akkor sokkal előrébb tartana a rendőrség a társadalmi küldetésének betöltésében.

Érdekes adalék, hogy bár 2014 decemberében miniszteri, 2015 januárjában rektori szinten fogalmazódott meg a rendészet számára a szakmai kommunikációval való fokozott törődés igénye, mégsem nőtt a kiscsoportos oktatás óraszama. Ellenkezőleg. Évek óta csökken, annak ellenére, hogy a képzésben részt vevő hallgatók – főleg a többéves, évtizedes szakmai tapasztalattal bírók s maguk is középvezetők – is látják az ilyen jellegű képzés előnyeit, hasznát. És még egy gondolat arról, miért központi kérdés a vezetőképzés minden szervezet életében: „*Minőségügyi sajátosságai azonban vannak az emberi erőforrás-fejlesztésnek (ISO 9001:1996.4.18. fejezete). Az emberi erőforrás hatékonysága elsősorban a munkatársak kiválasztásán, képzésén, koordinációján, motiváltságán és a vállalati kultúra fejlettségén múlik. [...] Az egyes vezetői szintekhez különböző képességek, készségek és eltérő ismeretek várhatók el. A magasabb vezetői szinteken, így a felső és középvezetés szintjén az irányítás, a célok kijelölése, ill. a kijelölt célok érdekében a munkatársak bevonása, motiválása az egyik legfontosabb feladat. A képzés céljaként a vezetők személyiségének fejlesztése, a vezetői képességek és az elkötelezettség kialakítása, a minőségügyi szemlélet, a rendszerszemléletű minőségügyi gondolkodásmód és logika jelölhető meg.*”³⁶ (Kiemelés tőlem – G. P.)

A rendészet – eddig zárt univerzuma – változóban van. Egyre inkább új mércével ítélnék meg minket: nemcsak annak alapján, hogy milyen okosak vagyunk, és milyen képzettségünk van, hanem annak alapján is, mennyire tudunk magunkkal és másokkal bánni. És talán eljön az az idő, amikor ez a készség lesz annak eldöntője is, hogy kit vegyenek föl egy adott munkahelyre, kit küldjenek el, vagy kit léptessenek elő. Ez az új mérce a szakértelmet, szaktudást és a megfelelő intellektuális képességet adottnak veszi, s a hangsúlyt olyan szociális kompetenciákra helyezi, mint a kezdeményező-készség, az empátia, az alkalmazkodás, a meggyőzés és *a motiválás képessége*.

Áttekintettük az elméleti alapokat, amelyek segítségével jobban megérthetjük az emberekben zajló motivációs folyamatokat. Megnéztük azt, hogy az

³⁶ Koczor Zoltán: i. m. 71. o.

elméleti alapokhoz képest milyen lehetőségekből – ha úgy tetszik: menüből – választhat a modern – rendészeti – vezető, ha az általa irányított/vezetett munkatársakat próbálja minél hatékonyabb munkavégzésre ösztönözni. Láttuk azt is, hogy az elméletileg rendelkezésre álló – és a valóságban ténylegesen alkalmazható – módszerek/lehetőségek között milyen szakadék tátong.

A következőkben megkísérlek néhány, talán a gyakorlatban is használható gondolatot papírra vetni, amelyek vagy a szakadékot tüntethetik el, vagy hidat alkothatnak a mélység fölött.

Mindennek az alfája a *kiválasztás*. Remélhetőleg nem kell már sokat várni arra, amikor a kiválasztás kizárólag alkalmasság alapján történik majd, ez lesz a szervezetbe kerülés feltétele. Az alkalmasság pedig nem lesz egyenlő a „nem alkalmatlan” kitételrel. (A kettő között ugyanis óriási különbség van.)

A kiválasztás után következik a *képzés*. Az alap-, közép- és felsőfokú szakmai képzés színvonala óriási jelentőségű az állomány minősége szempontjából. A megfelelő kiválasztás után a *gyakorlatorientált képzés garantálná az állomány, így a vezetői réteg ugrásszerű fejlődését* is.

Ideje volna, hogy a rendőrségi pszichológusokat sokkal gyakrabban bevonjuk a munkahelyi csoportjaink működésével, építésével, fejlesztésével kapcsolatos feladatokba. Kérhetünk tőlük értékelést, tanácsot a csoportos munkával, az emberek motiválásával kapcsolatban. Maguk a (közép)vezetők is tarthatnak csoportos foglalkozásokat, esetmegbeszéléseket, amihez segítséget nyújthatnak a kommunikációs szakemberek, pszichológusok stb. Nagyon hasznos módszer a rendszeres szupervízió és a legmodernebbek közül a rendészeti (vezetői) coaching.³⁷ A csoportmódszerekkel folytatott képzések, a kommunikációs készségek elmélyítése mind azt a célt szolgálják, hogy a vezető képes legyen önnön képességei pontos kalibrálására, bemérésére. Hogy megértse, kire milyen hatást tud gyakorolni, kit milyen mértékben – és mivel – tud ösztönözni.

Láthatjuk, a vezető kommunikál, ha akar, ha nem. Beszél ő maga, beszélnek a kezéből kikerülő írásai, árulkodik a testtartása és a mimikája, megszólalnak a ruhadarabjai, és sok mindent elmond az irodája berendezése. Beszédese az is, ahogy bánik beosztottjaival és vendégeivel. Szinte minden a kommunikációjáról szól.

Rengeteg elméleti tudás áll rendelkezésünkre, hogy miképpen kellene hatékonyan működtetni a szervezetet, s mégsem tudjuk „aprópénzre váltani”. Váltsuk hát gyakorlati tudásra az elméletet! Tartsunk gyakorlati képzéseket,

³⁷ http://www.rvki.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=68

tréningeket szervezeti egységeken belül, ahol megtapasztalhatjuk azt is, hogy miképpen működhet jól és hatékonyan információs rendszerünk. Szerveztünk minden tagja – s reményeink szerint elsősorban a vezető – megtanulhatja az eredményes kommunikáció módjait. E képzések vezetését bízuk gyakorlati és elméleti – kommunikációs, pszichológus – szakemberekre. Hiszem, hogy a gyakorlati képzés előtérbe helyezése a jó irány, s még a technikailag szerényebb lehetőségű szervezetek is jelentős fejlődést, javulást érhetnek el ezen az úton.

A dolgozat végéhez közeledve felvetődik több kérdés: milyen eredményekkel kecsegtethet az ideálisnak tartott kiválasztás, és az így pozícióba kerülő vezető miképpen aktivizálhatja a rendelkezésre álló motivációs technikákat? Milyen lehetőségeket kellene elérhetővé tenni, hogy a negatív motiválás ismert és – valljuk be – hosszú távon nem hatékony eszközeit egyre inkább felváltsák a pozitívak? Találóg megállapítást tesz a szervezet tanulási motivációja kapcsán Ranschburg Jenő: *„Ha az organizmus időben éli át a fenyegető veszélyt, a félelem hatására minden olyan tevékenységformát, amely a baj bekövetkezését késlelteti vagy megakadályozza, az átlagos időnél gyorsabban sajátít el, illetve hajt végre.[...] A félelem – ma már tudjuk – döntő fontosságú emóció. Nem elhanyagolható szerepet játszott abban, hogy az ember a törzsféjlődés korai szakaszában képes volt megőrizni faját a reá leselkedő veszélyek közepette. Hasonló funkciót tölt be az egyén életében is. A veszély elkerülésére készítet, és egyben riadóztatja a szervezetet, vagyis gondoskodik kellő mennyiségű energiáról a szükséges cselekvés végrehajtásához. Ugyanakkor – mint látni fogjuk – néha valóban károossá, ártalmassá válik, értelmetlenül kínozza a gyermeket, és ahelyett, hogy tevékenységre készítetné, gyötrő tehetetlenségre kárhoztatja.”*³⁸ Úgy vélem, szavai tökéletesen érvényesek a rendészeti szervezet tanulási képességére is.

38 Ranschburg Jenő: *Félelem, harag, agresszió*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998, 33–34. o.