

A KÖZSZOLGÁLATI VEZETÉS IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

MAGYAR RENDÉSZETTUDOMÁNYI TÁRSASÁG

A KÖZSZOLGÁLATI VEZETÉS IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI

Tanulmánykötet

Szerkesztette

KOVÁCS ISTVÁN



Magyar Rendészettudományi Társaság

Budapest

2022.

A kiadvány a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, valamint a Hadtudomány és Honvédtisztképző Kar Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, továbbá a Magyar Rendészettudományi Társaság 2021. december 02-én megtartott hazai tudományos konferenciája keretében jelent meg.

Szerzők:

Prof. Dr. Kovács Gábor r. dandártábornok – NKE-RTK dékán, tanszékvezető egyetemi tanár
Dr. jur. Piros Attila r. dandártábornok – NKE-RTK mesteroktató
Dr. Kovács István Ph.D. r. őrnagy – NKE-RTK adjunktus

Szakmai lektor:

Prof. Dr. Sallai János r. ezredes – NKE-RTK tanszékvezető egyetemi tanár

Szerkesztő:

Dr. Kovács István Ph.D. r. őrnagy – NKE-RTK adjunktus

© Magyar Rendészettudományi Társaság, 2022.

© Szerkesztő, 2022.

© Szerzők, 2022.

ISBN 978-615-81879-8-5

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| Prof. Dr. Kovács Gábor: A gyakorlatias képzések a rendészeti vezetéselmélet területén - a közös közszolgálati gyakorlat | 5 |
| Dr. jur. Piros Attila: Multidimenzionális rendészeti mátrix és az XY elmélet | 13 |
| Dr. Kovács István: A hatalmi távolság mátrix elmélete a rendészeti hallgatók körében..... | 19 |

Prof. Dr. Kovács Gábor¹

A gyakorlatias képzések a rendészeti vezetéselmélet területén - a közös közszolgálati gyakorlat

Absztrakt: *A világon minden változik, ezzel együtt az oktatási módszerek is folyamatosan változáson, ezzel együtt fejlődésen mennek keresztül. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen a Rendészettudományi Kar élen jár a gyakorlatias képzések megújítása terén, hiszen az intézményben ezeknek a módszereknek már jól kiforrott gyakorlata van. A tanulmány a rendészeti vezetéselmélet területén megvalósuló gyakorlati képzéseket mutatja be, melynek fontos és kiemelkedő színtere a közös közszolgálati gyakorlat levezetése. Az olvasó teljes képet kap a rendészeti vezető mesterképzés végzős évfolyama részére szervezett törzsvezetési gyakorlat tapasztalatairól.*

Kulcsszavak: *Rendészettudományi Kar, vezetéselmélet, gyakorlatias képzések, törzsvezetési gyakorlat, közös közszolgálati gyakorlat*

Gábor Prof. Dr. Kovács²

Practical training in law enforcement management theory - common public service exercise

Abstract: *Everything in the world is changing, and with it, teaching methods are constantly changing and evolving. At the University of Public Service, the Faculty of Law Enforcement is at the forefront of renewing practical training, as the institution already has a well-established practice in these methods. The study presents practical trainings in the field of law enforcement management theory, the important and prominent of which is the conduct of common service exercise. The reader will get a complete picture of the experience of organized leadership exercise organized for the graduate year of the Master of Law Enforcement.*

Keywords: *Faculty of Law Enforcement, management theory, practical training, staff management exercise, common public service exercise*

¹ r. dandártábornok, dékán, tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: kovacs.gabor@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-2880>

² Police Brigadier General, Chief Police Adviser, dean, university professor, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Head of Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: kovacs.gabor@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-2880>

Bevezetés

A Nemzeti Közzolgálati Egyetemen és a Rendészettudományi Karon megvalósuló kreatív tanulási program³ végrehajtásának egyik kiemelt, meghatározó mottója az, hogy a hallgatók gyakorlatias felkészítését előtérbe kell helyezni. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a hallgatókat nem szükséges a megfelelő elméleti ismeretekkel ellátni, hanem azt célozza meg, hogy az elsajátított elméleti tudást az oktatási rendszer gyakorlati jártassággá és készségé alakítsa át. Ennek egyik kiemelt formája lehet a valóságos szituációkra épített gyakoroltatás, a közös közszolgálati gyakorlat levezetése.

Gyakorlatias képzések

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának rendészeti képzései egymásra épülnek. Az alapképzésben tanulmányokat végző hallgatók mindegyike részt vesz az egyetemi közös közszolgálati gyakorlat című tantárgy oktatásán, ahol a tantárgy oktatói megismertetik a hallgatókkal a különböző hivatásrendek ideiglenes szervezeteinek vezetési elemeit, azoknak a működését. A tantárgy elsajátítása során a hallgatók ízelítőt nyernek a különböző vezetési rendszerek sajátosságaiból és abból, hogy az állandó és ideiglenes vezetés-irányítási törzsek a gyakorlatban hogyan tevékenykednek. Ez a tantárgy olyan ismereteket ad át a hallgatók számára, amelyeket a pályafutásuk során a gyakorlatban is jól tudnak használni. A tantárgy zárásaként a szemeszter végén levezetésre kerülő egyetemi közös közszolgálati gyakorlat feladatait meg tudják valósítani úgy, hogy alapvetően a saját szakmai hivatásrendi feladataikat hajtják végre, de együttműködve más szervezetekkel.

A gyakorlatias képzés nemcsak az alapképzésben⁴, hanem a mesterképzésben is jelentős szerepet játszik, hiszen a képzés szerves részét képezik a törzsvezetési gyakorlatok, amelyeket párhuzamosan vezetünk le az alapképzés gyakorlatával, így biztosítva van a különböző vezetési szintek modellezése és a döntéshozatali rendszerek bemutatása.

Döntéshozatali technikák, az elhatározás meghozatala

Amennyiben áttekintjük a vezetési funkciókat, akkor láthatjuk azt, hogy az információ gyűjtés és feldolgozás, elemzés a döntést előkészítő tervezés és maga a döntés, az irányítás, az ellenőrzés- és értékelés egy-egy komplex rendszer, amelynek legfontosabb mozzanata a döntés. A vezetéseméleti szakirodalom⁵ a döntés meghozatalának módszereire különböző technikákat alkalmaz. Az első a *tervszerű elhatározás*: meghozatalának lényege, hogy ebben az esetben a feldolgozás folyamatát a döntéshozó önálló részekre bontja, a módszer előnye, hogy részleges és átfogó elemzést tesz lehetővé. Erre a *tervszerű elhatározásra* akkor van lehetőség, ha az időfaktor nem sürgető tényező. Más a helyzet akkor, amikor a tevékenység már kezdetét veszi, vagy a tervezettől eltérő helyzet alakult ki, vagy az eredeti elhatározást módosítani kell, és új elhatározásra kell jutni. Ez a *dinamikai elhatározás* folyamatát igényli. Ebben az esetben a műveleti törzs csak a legfontosabb mozzanatok elemzését végzi el, annak eredményei alapján születik meg a döntés/elhatározás.

³ „Egy olyan pedagógiai fordulat, amely az oktatás lényegének, a hallgató képességeinek, hatékony fejlesztését és értékelését, az egyéni tanulási utak mentorálását, és a személyességen alapuló, alkotó szakmai közösségek művelését tekinti”. A Biztos Jövő Egyeteme. NKE Intézményfejlesztési Terv 2020-2025. pp. 37. Forrás: <https://www.uni-nke.hu/egyetem/strategiai-fejlesztzes/strategiak/ift-2020-2025>. (A letöltés ideje: 2021.04.21.)

⁴ Erdős Ákos et al. (2020): NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. Magyar Rendészet, 20 (1) 149-177. doi: 10.32577/mr.2020.1.10

⁵ Kovács Gábor (2017): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok elemzése, általánosítható tapasztalatai és fejlesztése. Budapest: Nordex Kft.

Napjainkban egyre nagyobb a jelentősége annak, hogy a vezetés-irányítási rendszer a *dinamikai elhatározáson* túlmutatóan *gyors elhatározásokat* is hozzon. A *gyors elhatározás* során, a műveleti törzs szintén hatékonyan támogatja a vezetőt, de meg kell jegyeznünk azt, hogy a rendelkezésre álló idő ebben az esetben még a dinamikai elhatározásban meglévő rendelkezésre álló időnél is kevesebb.

Az *azonnali reagálás* napjainkban a leghasznosabb és legfontosabb vezetési módszer, hiszen az esetek döntő többségében nem áll elegendő idő rendelkezésre ahhoz, hogy a parancsnok és törzse az egész vezetési folyamatot kimunkálja, előre megtervezze.

Számos helyzetben az *azonnali reagálás* módszerét kell alkalmazni. A vezetés-irányítás során a vezető az addig megszerzett vezetési módszerei felhasználásával, meglévő tapasztalatainak alkalmazásával, a törzs által szolgáltatott adatokat elemzi. Mindezek alapján jut elhatározásra. Az alárendelt szervezeteket általában a szóban kiadott parancsok formájában vezeti/irányítja a vezető. Ilyen lehet például a valós idejű eseményekre történő *azonnali reagálás*, a mely a szervezet részéről megvalósuló azonnali ellentevékenységben valósul meg. Az *azonnali reagálás* módszerénél nagyon fontos tényező az, hogy a parancsnok, a törzs és a végrehajtók tevékenysége jól begyakorolt legyen.

Fontos, hogy valamennyi szervezeti elem, minden vezetés/irányítási rendszert ismerjen és begyakoroljon. Ezeknek a módszereknek a változatos alkalmazásával biztosítható az, hogy a műveleti törzs a kialakult helyzetre hiteles válaszokat fog adni és a parancsnok/vezető a szervezetek tevékenységét úgy fogja vezetni és irányítani, hogy az hatékony rendészeti tevékenységet biztosítson a kialakult helyzet kezelése során.

A rendkívüli helyzetek kezelése sajátosságai során meg kell jegyeznünk, hogy az *azonnali reagálás* módszerének alkalmazása esetén a tervezéshez a rendelkezésre álló idő minimális. A tervezésbe bevonható műveleti törzs létszáma szintén minimális. Magának a törzs tagjainak a tájékoztatása is időbe telik, az adatok feldolgozásának is időszükséglete van, ezért a vezetői rugalmasság igénye ezen munkamódszer alkalmazása során a legnagyobb. Amennyiben - ha lehetőség van rá -, nem szükséges nagy létszámú törzset bevonni az *azonnali reagálás* alapján vezetett tevékenységébe. A feladatok megtervezésbe és végrehajtásába bevont munkatársak felé viszont kiemelt követelményként jelenik meg a kimagasló szakmai és vezetői alkalmasság. Ebben az esetben célravezető lehet egy alacsony létszámú, de nagyon felkészült operatív törzs alkalmazása.

Érdemes figyelmet fordítani arra, hogy *azonnali reagálás* esetében általában nincsenek előre kidolgozott cselekvési változatok. A vezető szaktudására és tapasztalatára van bízva az, hogy mikor, milyen ellentevékenységet folytasson a szervezet. Fontos tényező, hogy a vezetői munkamódszert a valós idejű és operatív gyors közlések, gyors utasítások parancsok és az azonnali végrehajtása jellemzi. Az utasítások, parancsok betartása és teljesítése első számú beosztotti kötelezettség. Annak behatárolása, hogy a törvényben meghatározottakat ki, mikor, hogyan hajtja végre, a hierarchikus viszonyokra épülő utasításadás szisztematikus, visszacsatolási rendszere határozza meg.⁶

Zárásként meg kell állapítanunk azt, hogy az elhatározás különböző módszerének alkalmazása során jelentős szerepet kap a vezető felkészültsége. Ezeknek a tudatosítására és kialakítására az egyetemi képzés kiemelt figyelmet szentel, az alap- és mesterképzés során fokozott hangsúlyt helyezünk a rendkívüli helyzetek kezelésének a sajátosságaira, azzal a céllal, hogy minden hallgató vezetői szerepkörben ismerje meg a különböző vezetés/irányítási módszereket, és végre tudja hajtani a rá bízott szervezetek, kötelek vezetés/irányítását és ebben a gyakoroltatás hatására megfelelő magabiztossággal, jártassággal és készséggel rendelkezzen.

⁶ Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 1-102. old.

A közös közszolgálati gyakorlat című tantárgy oktatása

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2020-ban létrehozta a „Ludoviceum” tantárgycsoportot, amelyben a „Közös közszolgálati gyakorlat” című tantárgy is szerepel.

A tantárgy és a gyakorlat célja az, hogy egyetem különböző karain, szakjain és szakirányain tanuló hallgatók szerezzenek jártasságot (a polgári hallgatók ismereteket) komplex szakmai problémák megoldásában. A hallgatók gyakorolják be a vezetési funkciók egyes elemeinek elméletét és gyakorlatát, egyes tevékenységeket gyakorlatban is hajtsanak végre.

2021-ig nyolc „Közös közszolgálati gyakorlat” (a továbbiakban: gyakorlat) került levezetésre, melyek témái rendkívül változatosak voltak. Feldolgozásra került az árvízvédelmi veszélyhelyzet, az államhatár mellett kialakult konfliktushelyzet kezelése, a rendkívüli, szélsőséges időjárás okozta veszélyhelyzet, a migrációs veszélyhelyzet kezelése, a kiber támadás kapcsán kialakuló helyzet, az emberre is áterjedő vírushelyzet következményeinek felszámolása. 2020-ban egyszerre több helyen bekövetkező ipari katasztrófahelyzet kezelése feladat került előkészítésre, amely gyakorlat a Covid-19 pandémia miatt elmaradt.

A 2021-es évben az „Éberén öröködünk” fedőnevű gyakorlat végrehajtása során, a rendészeti vezető mesterképzés második évfolyam részére, digitális módon levezetett rendészeti törzsvezetési gyakorlat került előkészítésre. A gyakorlat témája az ideiglenes biztonsági határozattal megerősített államhatár mentén kialakult tömeges méretű illegális migráció kezelése volt.^{7,8} Ez a gyakorlat mellőzte a hallgatók fizikai jelenlétét, hiszen a Microsoft Teams rendszer alkalmazásával, virtuális eszközökön keresztül valósult meg. Az Office 365 oktatási verzióban a hallgatók, az oktatók virtuálisan találkozhatott, az emberek közösen dolgozhattak, tartalmakat hozhattak létre, megoszthatták egymással az anyagokat, mindezt egyetlen, hatékony felületen, a Microsoft Teamsen.⁹

A Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék minden gyakorlat során a következő didaktikai folyamat megvalósulását tűzi ki célul. A gyakorlat vezetői minden esetben legfontosabbnak tartják a hallgatói motivációt és az érdeklődés felkeltését.

A tantárgy nyitó előadásán átadják mindazt a háttéranyagot, amely során a hallgatók felismerik azt, hogy ilyen körülmények bármikor, bármely helyzetben kialakulhatnak és később az iskolai tanulmányaik befejezését követően, ezeket a kialakult helyzeteket nagy valószínűséggel a hivatásrendjüknek megfelelően, nekik kell majd kezelni.

Ezt a motivációs részt követi az ismeret- és a tudásanyag átadása. Minden hivatásrend oktatója bemutatja a saját hivatásrendjére jellemző műveleti törzsének a vezetés-irányítási rendszerét, az ott folyó munkát, az együttműködési lehetőségeket más hivatásrendi műveleti törzsekkel.

Ezt követően a tananyag átadásra kerül a hallgatók részére. „A közszolgálati műveletirányítási rendszerek” című tankönyvben¹⁰ kiváló gyakorlati példákkal is alátámasztva, kidolgozásra került minden hivatásrendi műveleti törzsben végrehajtandó feladat. Ezek az algoritmusok kiváló segítséget adnak a hallgatóknak az egyes tevékenységek végrehajtását illetően.

⁷ Balla József – Kui László (2017): A határőrizeti célú ideiglenes biztonsági határozat és határőrizetre gyakorolt hatásai, *Hadtudományi Szemle* 10/(1), 222-238. o.

⁸ Rítecz György – Sallai János (2016): A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetőségei 2.0. Budaörs: Hanns Seidel Alapítvány

⁹ Kovács István (2020): Digital modernization of management theory objects in the light of the coronavirus epidemic. *Academia Letters*, *Academia Letters*, Article 3804. <https://doi.org/10.20935/AL3804> (A letöltés ideje: 2022.01.06.)

¹⁰ Kovács Gábor (szerk.) (2017): *Közszolgálati műveletirányítási rendszerek*. Budapest: Dialóg Campus.

Ezeket a szakmai- és hivatásrendi sajátosságokat tartalmazó foglalkozásokat követi az alkalmazóképes tudás gyakoroltatása, amely előkészítő foglalkozásokat jelent, melyek keretében a hallgatók a különböző műveleti törzsekben a meghatározott beosztásaiknak megfelelően, felkészülnek a feladatok végrehajtására.

Ebben a modulban zajlik le a két teljes napot magába foglaló gyakorlat, amelynek keretében az elsajátított ismeret és a tudás gyakorlati alkalmazása történik meg. Minden feladatot, minden hallgatói tevékenységet a gyakorlatot értékelő megfigyelő személy (döntnök) figyelemmel kíséri, akik folyamatosan értékelik hallgatók tevékenységét. A végrehajtóknak a gyakorlat végén gyakorlati jegyet kell szerezniük.

A didaktikai folyamat a megszilárdult kompetenciák megszerzésnek mérésével zárul, illetve jelenléti gyakorlat esetében lehetővé válik a hallgatók szervezeti önkéntes magatartásának és együttműködésének a mérése is.¹¹ A végrehajtók szakmai tevékenységükkel bizonyítják azt, hogy elsajátították a tantárgyi programban kitűzött alap- és kulcskompetenciákat.¹²

A gyakorlat során a szervezők a komplex problémák megoldására törekszenek. Minden hivatásrend a saját szakmai feladatát hajtja végre, de együttműködésben a többi hivatásrend szervezeti elemével. A gyakorlat vezetői hangsúlyt fektetnek arra, hogy a tevékenységek egy része a gyakorlatban is megvalósításra kerüljön pl. az államhatár őrzése, az objektumvédelem, az ellenőrző áteresztő pontok működtetése, és egyéb más gyakorlati feladatok is megvalósulnak.

Amennyiben van olyan tevékenység, amely nem kapcsolódik közvetlenül a gyakorlat témájához, akkor azok a hivatásrendi elemek a szűken értelmezett saját szakmájukhoz kapcsolódó feladataikat hajtják végre. Például a bűnügyi nyomozók a taktikai házban, a beállított helyzet alapján, különböző bűncselekményeket vizsgálnak, a közlekedési rendőrök közúti baleseteket helyszínelnek és vizsgálnak ki. A szervezők arra törekednek, hogy a gyakorlat ideje alatt, minden hallgató saját hivatásrendi feladatát hajtja végre, e-mellett a gyakorlatban is adjon számot a tudásáról.

A gyakorlat időzítése biztosítja azt, hogy a hallgatók a megszerzett vezetéselméleti tudásukat is alkalmazni tudják, jól kiegészítve azt a meglévő szakmai ismereteikkel. A gyakorlat levezetése során ez a két dolog ötvöződik a hallgatóban. A hivatásrendi tudása alapján megfelelő szakmai döntéseket képes hozni és az alárendelt szervezeteket ennek megfelelően tudja irányítani, ezzel együtt az együttműködésre kötelezett szerveket is be tudja vonni a feladatok végrehajtásába.

Rendészeti törzsvezetési gyakorlat a rendészeti vezető mesterképzés második évfolyam részére, „Ébren Örökdőünk 2021”.

A gyakorlat a kialakult Covid-19 pandémia helyzet miatt, digitális módon 2021. április 09-10. között került levezetésre.

A gyakorlat fő mozzanatai

Műveleti idő: 2020. július 18. 08.00 2021.04.09.14.00.

¹¹ Kovács Gábor – Pesti Tünde – Tózsér Erzsébet (2019): A hallgatói magatartásformák megjelenése és változásának folyamata a Nemzeti Közzolgálati Egyetem „Vírus 2019” Közös Közzolgálati Gyakorlatán, Magyar Rendészet, 2-3., 115-142. old.

¹² Vezetés és szervezéselmélet, rendészeti tevékenység vezetése 3. Tantárgyi Program. pp. 2. Forrás: https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/RRVTM03_Vezetes_es_szervezeselmélet_rendeszeti_tevékenyseg_vezetese_3_20200107.pdf. (A letöltés ideje: 2021.12.21.)

0. Mozzanat: Az alacsony intenzitású szórványos migráció kezelése (*a tömeges migráció kezelésének 0. fázisa*). A Bács–Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság normál szolgálati rendje a megerősített szolgálat előkészítése, a megerősítő erők fogadása.

I. Mozzanat: Az alacsony intenzitású szórványos migráció kezelése (*a tömeges méretű migráció kezelésének 1. fázisa*). A Bács–Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság megerősítésének előkészítése.

II. Mozzanat: A Bács-Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság megerősített szolgálatának megszervezése és végrehajtása (*a tömeges méretű migráció kezelésének 2. fázisa*).

III. Mozzanat: Menekültügyi válsághelyzet kihirdetésével kapcsolatos feladatok előkészítése. A tömeges méretű migráció kezelése, a műveletirányítás, a Megyei Törzs tevékenysége, a menekültügyi válsághelyzet kezelése (*a tömeges méretű migráció kezelése 3. fázis*).

IV. Mozzanat: A megerősítő erők kivonása, az alapszolgálatra történő visszatérés.

A rendészeti törzsvezetési gyakorlat témaválasztását a Magyarország déli államhatárának kialakult tömeges méretű illegális migráció kezelésére irányuló határrendészeti- és közrendvédelmi tevékenység jellemezte.¹³ Ebben a feladatban megjelenítésre kerültek a hazai és a nemzetközi szervezetek tevékenységei is. Feldolgozásra került a tömeges méretű illegális migráció kezelésére vonatkozó valóságos tervek gyakorlati adaptációja is. Az ilyen típusú törzsvezetési gyakorlatok célja elsősorban a gyakorlás, a vezetői kompetenciák fejlesztése. A hallgatók felkészítése során, az *Alap- és indító feladat*, majd a *Részletes- és kiegészítő feladat* feldolgozásra került. A résztvevőknek ezen feladatok feldolgozása során lehetőség nyílt a kidolgozott aktuális helyzet tanulmányozására, hiszen a gyakorlat levezetéséhez a szükséges háttéranyagok digitálisan rendelkezésre álltak az eredményes felkészüléshez.

Ezt követően a gyakorlat első napja során az *Alap- és indító feladat* nyújtotta általános helyzet kezelésével vette kezdetét a gyakorlók tevékenysége. Az információ áramlás céljából a Microsoft Teams rendszer felületei kerültek alkalmazásra. Minden műveleti törzs külön munkafelületet kapott, de olyan közös felületek létrehozása is megtörtént, ahol a hallgatók valós időben is információt tudtak cserélni egymással. A digitális felület lehetőséget biztosított arra, hogy különböző dokumentumok is megosztásra kerüljenek. A műveleti törzsek ezeket a funkciókat is kiválóan alkalmazták a gyakorlat végrehajtása során, így közös adatbázisokból, háttéranyagokból is tudtak dolgozni, az elkészült anyagokat meg tudták osztani.

A törzsekbe beosztott hallgatók könnyen alkalmazták a kommunikációs csatornákat. Ezen kívül egy e-mail levelező rendszer és kialakításra került, ahol minden résztvevő és minden szervezet önálló e-mail fiókot kapott. Az előkészítés során a digitális levelező rendszerbe feltöltésre kerültek a közlések és az információk, melyek automatikusan megküldésre kerültek a különböző vezetési szintek egyes elemeihez. Az említett két rendszert kiegészítette a Moodle rendszer, ahol a gyakorló állomány minden segédanyagot megtalált ahhoz, hogy eredményesen tudják feladataikat elvégezni.

A gyakorlat levezetését a közlések logikus rendszere segítette. Minden megküldött közlés beindított valamilyen folyamatot. Az egyes közlések a valóságot megközelítően, nem minden esetben a vezető szervekhez érkeztek be, hanem a végrehajtók is kaptak különböző információkat. Az előkészített oktatói segédlet részletesen tartalmazta a közlés időpontját, ki, kinek, mikor, milyen módon, milyen tartalmú közlést küldött. Ezen kívül a gyakorlatvezetői munkapéldány azt is tartalmazta, hogy mi lesz a gyakorlók várható tevékenysége.

A döntnökök olyan hozzáférési joggal rendelkeztek, hogy folyamatosan figyelemmel kísérhették a gyakorló állomány tevékenységeit a virtuális térben, valamint a különböző

¹³ Ritecz György (2021): Gondolatok a migrációs veszélyhelyzetről In: Gaál Gyula (szerk.): Rendészet a rendkívüli helyzetekben – Hús év a Szent László napi konferencia, MHTT, 233-240. o

digitális felületek alkalmazásával ők is aktívan részt vettek a gyakorlat folyamatának követésében. A gyakorlat vezetőinek előzetes döntése alapján a gyakorlat „szabad lefolyású” gyakorlat volt, ezért a döntnökök semmilyen esetben sem szóltak bele az egyes feladatok végrehajtásába. A gyakorlóknak lehetőségük volt a tévedésekre is, melynek következményeit az általuk vezetett szervezeteknek kellett viselniük, ugyan úgy, mint ha az a valós helyzetben történt volna. Amennyiben kiderült a hiba, akkor azt a gyakorlat hallgatói vezetői helyesbítő intézkedésekkel javíthatták.

A döntnökök a hallgatók tevékenységeit figyelemmel kísérve, azt személyenként elemezve folyamatosan képet kaptak a különböző tevékenységekről. A gyakorlat levezetése során a szervezők jelentős hangsúlyt helyeztek az információáramlás rendszerének a figyelemmel kísérésére, a kapott- és elküldött e-mailek számából, azoknak a munkahelyi bontásából következtek arra, hogy mennyire volt eredményes volt egy-egy törzs, munkacsoport, vezetési szint tevékenysége.

Összefoglalás, következtetések

Minden vezetési gyakorlat kidolgozása időigényes, nagyon aprólékos és lelkiismeretes munkát igényel a kidolgozóktól. A háttéranyagokat olyan részletességgel és úgy szükséges előkészíteni, hogy azok alapján a gyakorlat zökkenőmentesen levezethető legyen. A kidolgozói feladatok elvégzésén túl nagyon nagy szükség van arra, hogy a hallgatók jelentős motiváltsággal rendelkezzenek és minden a rendelkezésükre álló anyagot feldolgozzanak, hiszen csak így tudják a valós helyzetnek megfelelően, a gyakorlatban betöltött vezetési szintjüknek és beosztásuknak megfelelő különböző vezetési funkciókat ellátni.

Megállapítható hogy a hallgatók a gyakorlat során partnerek voltak, és kiválóan felkészültek a gyakorlat egyes mozzanatainak elméletéből és a gyakorlati végrehajtásából.

Az „Éberen Örökünk 2021” gyakorlat tanulsága az, hogy az online formában levezetett végrehajtás nem helyettesítheti a valós, személyes jelenlétben alapuló gyakorlatokat, de átmeneti megoldásként, új elemként alkalmazva elérhetők azok a didaktikai célok, amelyeket a gyakorlat vezetői előzetesen meghatároztak.

A gyakorlat levezetésének egyéb megállapításai

- A gyakorlat kidolgozói alaposan és a szükséges számú változatokban készítették elő a gyakorlat egyes mozzanatait.
- A gyakorlatra történő előzetes felkészülés és az azon való részvétel nagymértékben hozzájárult a hallgatók általános és szakmai vezetői felkészítéséhez.
- Minden résztvevő hallgató azonosulni tudott a gyakorló beosztásával, minden szolgálati személy vezetéselméleti és szakmai szempontból is fel tudott készülni a feladatainak az ellátására.
- A számítástechnikai eszközök hatékony alkalmazása rövid időn belül begyakorlásra került, a többszintű információáramlás biztosította a levezetés dinamikáját.
- Évek óta visszatérő akadály az egyezményes jelek ismeretének alacsony szintje és az alkalmazásának nehézkes gyakorlata. Ebben a kérdésben jelentősen javítani kell hatékonyságot, a jövőben erre a feladatra a szaktanszékeknek a hallgatókat jobban fel kell készíteni.
- A gyakorlat megtervezése, megszervezése, levezetése sikeresnek ítéhető. A résztvevők is és döntnökök is elégedettek voltak a gyakorlat feladatainak a végrehajtásával, hiszen a résztvevők egybehangzó véleménye alapján, hasznosan zárult a törzsvezetési gyakorlat.

Felhasznált irodalom

1. A Biztos Jövő Egyeteme. NKE Intézményfejlesztési Terv 2020-2025. pp. 37. Forrás: <https://www.uni-nke.hu/egyetem/strategiai-fejlesztés/strategiak/ift-2020-2025>. (A letöltés ideje: 2021.04.21.)
2. Balla József – Kui László (2017): A határőrizeti célú ideiglenes biztonsági határzár és határőrizetre gyakorolt hatásai, *Hadtudományi Szemle* 10/(1), 222-238. o.
3. Erdős Ákos et al. (2020): NAV Café – A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának utánpótlása, felkészítésük gyakorlati kérdései. *Magyar Rendészet*, 20 (1) 149-177. doi: 10.32577/mr.2020.1.10
4. Kovács Gábor – Pesti Tünde – Tózsér Erzsébet (2019): A hallgatói magatartásformák megjelenése és változásának folyamata a Nemzeti Közszolgálati Egyetem „Vírus 2019” Közös Közszolgálati Gyakorlatán, *Magyar Rendészet*, 2-3., 115-142. old.
5. Kovács Gábor (2017): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok elemzése, általánosítható tapasztalatai és fejlesztése. Budapest: Nordex Kft.
6. Kovács Gábor (szerk.) (2017): Közszolgálati műveletirányítási rendszerek. Budapest: Dialóg Campus.
7. Kovács István (2018): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 1-102. old.
8. Kovács István (2020): Digital modernization of management theory objects in the light of the coronavirus epidemic. *Academia Letters*, *Academia Letters*, Article 3804. <https://doi.org/10.20935/AL3804> (A letöltés ideje: 2022.01.06.)
9. Ritecz György – Sallai János (2016): A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetőségei 2.0. Budaörs: Hanns Seidel Alapítvány
10. Ritecz György (2021): Gondolatok a migrációs veszélyhelyzetről In: Gaál Gyula (szerk.): *Rendészet a rendkívüli helyzetekben – Húsz éves a Szent László napi konferencia*, MHTT, 233-240. old.
11. Vezetés és szervezéstudomány, rendészeti tevékenység vezetése 3. Tantárgyi Program. pp. 2. Forrás: https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/RRVTM03_Vezetes_es_szervezeselmélet_rendészeti_tevékenyseg_vezetese_3_2020107.pdf. (A letöltés ideje: 2021.12.21.)

Dr. Piros Attila¹⁴

Multidimenzionális rendészeti mátrix és az XY elmélet

Absztrakt: *A tanulmányban ismertetésre kerül a multidimenzionális rendészet mátrix, valamint a szervezeti magatartás XY elmélete. A konferencián tartott előadás teljes anyagát a szerző már korábban publikálta¹⁵, a tanulmány annak másodlagos kivonata, rövidített változata.*

Kulcsszavak: *vezetéselmélet, XY elmélet, rendészeti mátrix*

Attila Dr. Piros¹⁶

Multidimensional law enforcement matrix and XY theory

Abstract: *The study presents the matrix of multidimensional policing as well as the XY theory of organizational behavior. The full text of the lecture given at the conference has already been published by the author, the center of the study is a secondary extract and an abbreviated version.*

Keywords: *leadership theory, XY theory, law enforcement matrix*

¹⁴ dr. jur., mesteroktató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: piros.attila@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7339-2146>

¹⁵ Piros Attila (2017): Gondolatok a vezetésről, a parancsnoki munkáról „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”. Magyar rendészet 17/(4), 177-191. old.

¹⁶ Police Brigadier General, Master Teacher, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: piros.attila@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7339-2146>

Bevezetés

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi- és Honvédtisztképző Karának közös szervezésében a Rendészettudományi Kar konferenciát szervezett, amelynek előadói között a korábban már publikáció tárgyát képező multidimenzionális rendészeti mátrix, valamint az XY elméletből tartottam előadást. A fenti elméletek megismerése a rendészeti vezetők¹⁷ szemléletfejlesztését formálhatják, a gyakorlatban jelentkező biztonságot veszélyeztető magatartások és fenyegetések leküzdését pedig elősegíthetik.^{18,19}

Multidimenzionális rendészeti mátrix

A rendőrség – mint egységes szervezet – folyamatos fejlődése és változása összességében egy evolúciós átalakulásként is értelmezhető, ám mégis alapvetően egy „konzervatív” szervezet. Az alapvető feladata, rendeltetése éppúgy nem változik, mint ahogy a kriminalisztika alapkérdései sem. Az Alaptörvény feladatrendszeréből az következik, hogy a bűncselekmények megakadályozása, mint alkotmányos cél azonosítható azzal, hogy ma kevesebb bűncselekmény történjen a tegnaphál, és holnap a mainál is kevesebb legyen. A gondolat továbbvitele egyben azt is jelzi, hogy a bűncselekmény számának statisztikai adatai mögött sértetteket, áldozatokat, jogi és anyagi károkat kell látnunk. A bűncselekmény felderítése az állami büntető hatalom általános és speciális prevenciójának érvényesülésének záloga. Az alkalmazott statisztikai mérőszámok az elfogott és el nem fogott bűnelkövetőkre utalnak. A közrend, közbiztonság fogalma napjainkban is a tudományos kutatás tárgyát képezi, ezért e tanulmányban nem vállalkozom a fogalom kibontására. Csupán jelzem, hogy a bűncselekmények, jogsértések száma és alakulása közvetetten és közvetlenül hatást gyakorol a köz biztonságának, rendjének és nyugalmanak aktuális helyzetére. Mind az objektív (statisztikai megközelítés) mind pedig a szubjektív (polgárok biztonságérzete) közbiztonság fenntartása és fejlesztése sokunk közös célja, érdeke és egyben értéke. E társadalmi kooperációban szerephez jutnak a társ rendvédelmi szervek, az állam intézményei, az önkormányzatok és az önkormányzati rendészeti szervek, és a méltán stratégiai partneri jelzővel illetett polgárőrség. A biztonságot „piaci” alapon szolgáltató vállalkozások az őrző funkció mellett a jövőben – a fejlődés trendje szerint – egyre több jogosultságot vehetnek át a megbízótól, ami a magánnyomozásban minőségi átalakulást eredményezheti. A tömeges illegális migráció elleni állami fellépés három pillérjében új feladatot kapott a Magyar Honvédség. Az Alaptörvényben rendőrségi feladatként megfogalmazott államhatár rendjének biztosítása napjainkban a Magyar Honvédség aktív, effektív, erő és eszköz alkalmazása nélkül nem, vagy legalábbis a közbiztonsági deficit reális veszélyével lenne csak biztosítható. Mindannyian a jelen részesei vagyunk. Életkorunkból és szolgáltati éveinkből következően méltán vagyunk büszkék tudásunkra, amely elméleti és gyakorlati ismereteinkre alapozva egyre magasabb szintű biztonság szolgáltatására ad lehetőséget, ami egyben számunkra kötelezettség is. E nem, vagy legalábbis nehezen felmérhető felhalmozott ismeret valóságos volta mellett teszem fel a kérdést, hogy ismerjük-e szervezetünket?

Ez bizonyára sokak számára meghökkentő, esetlegesen visszatetszést vált ki. Kérdésem természetesen nem az aktuális vezetők ismeretére, az állománytáblára, az objektumokra,

¹⁷ Vö.: Kovács Gábor (2018): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Budapest: Dialóg Campus

¹⁸ Vö.: Kovács István (2018): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz elvezető tevékenységek meghatározásának folyamata. Műszaki Katonai Közlöny, 3. szám, 194-212. old.

¹⁹ Vö.: Kovács István (2020): Digital modernization of management theory objects in the light of the coronavirus epidemic. Academia Letters, Academia Letters, Article 3804. <https://doi.org/10.20935/AL3804> (A letöltés ideje: 2022.01.06.)

a tevékenységet reprezentáló adatokra vonatkozik! Semmiképpen sem az egyéni illetve szervezeti felkészültségre és teljesítményre irányul! Gyakorló vezető önmagam számára – több mint három évtizedes szolgálati tapasztalat birtokában – fogalmaztam meg e felettébb érdekes kérdést illetve annak tartalmi elemeit:

- Látom-e az alrendszerek egyedi identitásait?
- Látom-e a vertikális és horizontális kapcsolatrendszereket, hatás-, kölcsönhatás-, ellenhatás mechanizmusokat?
- Látom-e a működés primer és elsősorban szekunder mechanizmusát, automatizmusát, meghatározottságát?
- Látom-e a területiális felelősség alapján a szervezetek működésének komplexitását?
- Látom-e az erőforrás gazdálkodás összetettségét, szükségesség és elégségesség, hatékonyság elvnek az érvényesülését?
- Látom-e a beavatkozások (vezetői döntések) helyét, idejét, módját, mértékét?
- Látom-e a szervezet fejlesztése kapcsán a jövő realitását? A jog uralmat, a tudás hatalmat biztosít!

Minél több az ismeretem, annál jobban látom a felfedezésre váró ismeretlent. Kérdéseket fel lehet tenni, sőt kötelező! Én nem az értetlenséget, a tehetetlenséget, az akadémikusodást érzékelem a kérdések hallatán. A válaszokban a kibernetikus kapcsolatokat fogalmazzuk meg, amelyek a szinergiák zálogai.

XY elmélet

A biológia tudományában 1891-ben Hermann Henking professzor figyelte meg az élővilág egyes fajaiban fellelhető, azonosítható egyes alkotóelemeket. Mára a genetika tudománya közvetlenül szolgálja eredményeivel az ember, így az emberiség egészségét. Az emberközpontú vezetéselméleti iskolák egyik klasszikusaként tisztelt Douglas McGregor a vezető és a beosztott sajátos viszonyrendszerét ábrázolta a munkához való kapcsolatuk alapján e két betűvel. Elméletét a szervezet megismerésének, vizsgálatának, tanulmányozásának, kutatásának egyik sajátos módszereként alkalmazom.

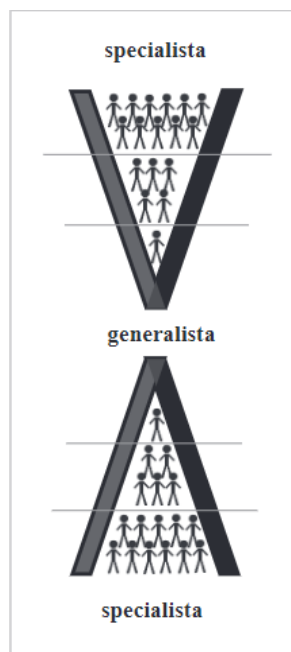
a) Tudástranszfer, a szervezet negatív lineáris ábrája:

A generalista személye, aki térben és időben effektív módon valósítja meg a cselekvést. Így például a rendőri intézkedést, vagy vezetőként döntést hoz. A térben felette állók kiterjesztő módon specializálódnak, ami a szervezet felsőbb szintjein strukturálódással is együtt jár. A végrehajtástól annak felelősétől egyre távolodik a „szükséges” tudás.

A specialisták szinte kizárólag vertikális síkokban (szakmai szolgálati utak) látják a rendszerek működését, ami párhuzamosságokat mutat, így eredőjük nem kellő hatású, rosszabb esetben kioltják egymást.

b) A szervezet hierarchikus ábrája, a lineáris rendszer

Az alá-fölé rendeltségi struktúra tiszta felelősségi viszonyokat ábrázol és az erőforrások elosztásának és alkalmazásának a realitását mutatja be.



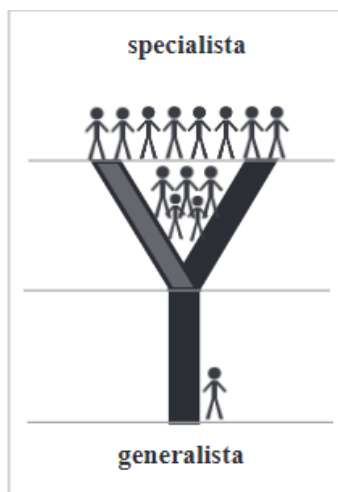
1. számú ábra: alá-fölrendeltségi struktúra. (Forrás: szerző saját szerkesztése)

Az ábrázolással szemléletes módon próbálom bemutatni, hogy a szervezet irányítási és szakmai tudástranszferje strukturálisan egymás tükörképe, ellentéte. A kapcsolódási pont a generalista, aki egyben a szervezet vezetője. Ő a szűk keresztmetszet! A háromszintű rendőrségi szervezet struktúrájában valamennyi szintre felnagyítva, illetve kicsinyítve az egész rendőrséget lehet jellemezni, elemezni és megfigyelni. Jól kimutatható a szervezeti és a szakmai irányítási, kommunikációs vonalainak eltérése, kereteződése, amely strukturális zavarok lehetőségét kódolja

Egy (Somogy megyei) rendőrkapitányság vezetője felel egy vagy több járás közrendjéért, közbiztonságáért. A rendőrkapitányság struktúrájában közvetlen parancsnoka, irányítója a bűnügyi osztálynak, a vizsgálati osztálynak, a közrendvédelmi osztálynak, a közlekedésrendészeti osztálynak, az igazgatásrendészeti osztálynak, valamint két kapitányság esetében határrendészeti osztálynak is. Valamennyi rendőrkapitányság szervezetében megtalálható a bűnügyi és a vizsgálati osztály. Területi szinten a megyei rendőr-főkapitányság bűnügyi igazgatóságán ezt a bűnügyi tevékenységet már 7 osztályba tagoltan hajtják végre. Ha a strukturális számokat behelyettesítjük a fenti egyszerű ábrába, akkor mindannyiunk számára láthatóvá válik az a realitás, amely formálisan ellenhatást gyakorol a szervezet működésére.

A „belső igazgatás” struktúrája

A gazdasági, a humánigazgatási és a hivatali szervezet, amely összességében alkotja az általános szervezeti „szükségleteket”, alapvetően bürokratikus elemek. A szakmai szinttől eltérően az erőforrás legnagyobb felhasználási területén biztosítja a legszűkebb keresztmetszetet. Ebből adódóan a rendőrkapitányságokon szervezett alosztály (kiemelt kapitányságok esetén osztály) jogállású hivatalok tevékenysége oly mértékű összetettséget mutat, hogy a vezető felelőssége szervezetszociológiailag nehezen értelmezhető. Az erőforrások felhasználásával pont ellentétes a mai struktúra, utalnék a költségvetési gazdálkodás sajátosságaira.



2. számú ábra: Y elmélet. (Forrás: szerző saját szerkesztése)

E szervezetelméleti modell egységesen mutatja egy rendőri szerv strukturális felépítését, a vezetési, irányítási, összességében a kommunikációs felelősségi vonalak eltérő síkjait, keresztezéseit, rámutatnak a szervezet értékeire és a realitást jelentő hátrányos feszültségpontokra. A keretben való ábrázolást nem jelképeznek számom! Konzekvensen jelzi, hogy a szervezet komplex működésének vannak határai, amelyek egyben zárt rendszert alkotnak.

- A bűnügyi, a szabálysértési, a közigazgatási jog (jogágak) anyagi és eljárási szabályai mindannyiunk számára evidenciaként értékelendők.
- A munkaügyi tárgyú törvények a személyi állomány sokszínűségével azonos jogviszonyokat szabályoznak a teljesség igényével.
- A status quóából adódóan a rendelkezésre bocsátott állami vagyon (objektumok, felszerelések, gépjárművek, fegyverzet, technikai eszközök stb., egy szóval a materiális javak) kiegészül az évenkénti központi (állami) költségvetésben biztosított pénzügyi forrásokkal.

E kettő összességben alkotja a feladatvégrehajtás lehetőségét, biztosítja a gazdálkodási keretet. A rendészeti képzés hiátusa, hogy szinte említést sem teszünk az erőforrás-gazdálkodásról, így a szakmai vezető nem rendelkezik ismerettel. Ebből következik, illetve következhet, hogy az osztályvezetők, a rendőrkapitányság-vezetők, bűnügyi és rendészeti főkapitány helyettesek távol tartják magukat e realitástól, félreértelmezik a gazdálkodást. A vezetők számára nem evidencia, hogy minden döntés egyben pénzügyi döntés is, amely feletti rendelkezés az ő hatáskörük és egyben felelőségük. A gazdálkodást sok esetben a gazdasági vezetőkre bízják, hiszen ők értenek hozzá, és nézeteik szerint ők a felelősök.² A főkapitányi beosztással együtt járó költségvetési szerv vezetője komplex módon értelmezhető jogokkal és kötelezettségekkel együtt járó státusz. A célok és a vágyak, amelyek akár utasításban, parancsban, akár kérelmekben, igényekben fogalmazódnak meg, kizárólag a realitást jelentő komplex gazdasági kereten belül valósulhatnak meg. Az immateriális javaknak e területen is determináló hatása van, amely az egész szervezet működésére, fejlesztésére közvetlen befolyást gyakorol.

Felhasznált irodalom

1. Piros Attila (2017): Gondolatok a vezetésről, a parancsnoki munkáról „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”. Magyar rendészet 17/(4), 177-191. old.

2. Kovács István (2018): Vezetési funkciók egy helyi rendvédelmi szerv életében. Tervezés, mint az elérendő cél, és az ahhoz vezető tevékenységek meghatározásának folyamata. Műszaki Katonai Közlöny, 3. szám, 194-212. old.
3. Kovács István (2020): Digital modernization of management theory objects in the light of the coronavirus epidemic. Academia Letters, Academia Letters, Article 3804. <https://doi.org/10.20935/AL3804> (A letöltés ideje: 2022.01.06.)
4. Kovács Gábor (2018): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Budapest: Dialóg Campus

Dr. Kovács István²⁰

A hatalmi távolság mátrix elmélete a rendészeti hallgatók körében²¹

Absztrakt: *Az ipari forradalomtól kezdve az egyre diverzifikálódó szervezetek vezetése már óriási erőfeszítést kívánt meg a tulajdonosoktól, illetve az általuk kijelölt vezetőktől. A tömegtermelés megjelenése viszont magával hozta a piacok megszerzéséért és megtartásáért folytatott kíméletlen versenyt, amely megkívánta a termelés korszerűsítését, a vezetők és menedzserek nemcsak hagyományos, gyakorlati alapú, hanem szélesebb körű, elméleti alapokra helyezett felkészítését. Mindennek megismeréséhez Hofstede dimenzióelmélete nagyban hozzájárult. A kutatás viszont nem a versenyszféra, hanem a rendvédelem területén tevékenykedő szervek vonatkozásában kérdőíves felmérés módszerével vizsgálja mindezt, ezzel új területet teremtve a dimenzióelmélet relációjának. A kutatás célja a rendvédelemben megjelenő és azonosítandó dimenziók feltérképezése, különös tekintettel Hofstede dimenzióival történő összehasonlítására.*

Kulcsszavak: *vezetéselmélet, szervezéselmélet, vezetésstudomány, dimenzióelmélet, vezetési stílus*

István Dr. Kovács²²

The power distance matrix theory among law enforcement students

Abstract: *Since the Industrial Revolution, the leadership of increasingly diversified organizations has required a tremendous effort from the owners and the leaders they have appointed. The emergence of mass production, on the other hand, brought with it relentless competition to acquire and retain markets, which required modernization of production, training leaders and managers not only on a traditional, practice-based basis, but on a broader, theoretical basis. Hofstede's dimensional theory contributed greatly to all this. However, the research examines all this not with the help of the private sector, but with the method of a questionnaire survey of the bodies operating in the field of law enforcement, thus creating a new field for the relation of dimensional theory. The aim of the research is to map the dimensions that appear and be identified in law enforcement, in particular to compare them with Hofstede's dimensions.*

Keywords: *leadership theory, organization theory, leadership science, dimension theory, leadership style*

²⁰ Ph.D., adjunktus, r. őrnagy, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészet Vezetéstudományi Tanszék, e-mail: kovacs.istvan@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-1981>

²¹ A tanulmányt a szerző korábban már publikálta, a tanulmány centruma annak másodlagos kivonata, szerkesztett változata, amely egyes pontoknál kiegészítésre, bővítésre került. In: Kovács, István (2022): Hofstede hatalmi távolság mátrixa a Rendészettudományi Kar hivatásos állományú hallgatóinak szemszögéből a vezetői kommunikációra tekintettel. In: Konczosné, Szombathelyi Márta; Balogh, Gábor; Jarjabka, Ákos Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra – Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére Pécs, Magyarország : PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 220-230. old.

²² Ph.D. police major, assistant professor, University of Public Service Faculty of Law Enforcement Department of Law Enforcement Management Theory, e-mail: kovacs.istvan@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-1981>

A kutatás elméleti háttere

Mi tesz valakit igazi vezetővé? Hogyan inspirálhatja a vezető munkatársait, alkalmazottjait? Mitől több egy vezető, mint egy főnök? Mik az erősségei egy jó vezetőnek, és hogyan kezeli a gyengeségeit, egyáltalán vannak-e neki? Milyen tulajdonságok, attitűdök szükségesek ahhoz, hogy valaki vezetővé váljon? Tanulható folyamat vagy velünk született adottság? Számos olyan kérdés, amire a vezetéstudomány a mai napig válaszokat keres.

Az ipari forradalomtól kezdve az egyre diverzifikálódó szervezetek vezetése már óriási erőfeszítést kívánt meg a tulajdonosoktól, illetve az általuk kijelölt vezetőktől. A XX. századot megelőzően a szervezetek vezetésének szakmaspecifikus jellegét a „hagyományozódás” és a gyakorlatiasság jellemezte.²³ A tömegtermelés megjelenése viszont magával hozta a piacok megszerzéséért és megtartásáért folytatott kíméletlen versenyt, amely megkívánta a termelés korszerűsítését, a vezetők és menedzserek nemcsak hagyományos, gyakorlati alapú, hanem szélesebb körű, elméleti alapokra helyezett felkészítését. A szervezetvezetés tudományos megalapozásához és megvalósításához, a munkafolyamatok racionalizálásához különböző megközelítési módok járultak hozzá, különböző iskolák jöttek létre. Elég csak a bürokratikus rendszer kidolgozójára, Weberre-, vagy a futószalagszerű gyártás megalkotójára, Fordra gondolnunk.^{24,25} A klasszikus iskolán át, egészen az emberközpontú irányzatokkal bezárólag számos olyan eredmény és iránymutatás született, amely a vezetőképés-, és kiválasztás mérföldköveit lefektette.

A XXI. század globalizált környezete viszont teljesen új kihívások elé állította a szervezeteket, és a vezető kiválasztás rendszerét. A versenyszféra területén olyan kihívásokkal kell szembenéznünk, mint a nyitott, határokon átívelő gazdasági verseny vagy a foglalkoztatások bővülése; a közsféra pedig olyan problémákkal küzd, mint a magas fluktuáció, a bérezési nehézségek, amelyeket a kettő keresztmetszetében a generációs különbözőségek és ellentétek tovább fokoznak.

A kultúrák közötti kommunikáció keretét, a kulturális dimenzióelméletet Geert Hofstede nevéhez kötjük. Hofstede a faktoranalízis segítségével képes volt a társadalom kulturális hatásait a társadalom tagjainak értékrendszerével összevetni, majd a kapott eredményeket az egymáshoz való viszonyulás relációjában értékelni. A kutatási eredmények először négy, majd később egy ötödik és egy hatodik dimenzió létrejöttét biztosították.

Hofstede 1965-ben alapította meg az IBM Europe Személyzeti és Kutató Osztályát, amelyet 1971-ig vezetett. 1967. és 1973. között a nemzeti értékkülönbségekről szóló kutatását világszerte működő multinacionális nagyvállalatok és leányvállalataik személyzetének keretében végezte el, a kutatásban több, mint százezer ember vett részt, segítve ezzel a kérdőívek kitöltését és elemzését. Az összehasonlítás és az attitűdfelmérés alapját elsőként negyven, majd később ötven különböző ország és három különböző régió alkotta, amely korának az egyik legnagyobb egyeztetett mintájú és országhatáron átnyúló elérhető adatbázisát jelentette.²⁶

A kezdeti elemzések a nemzeti kultúrák négy dimenzióját különítették el, amelyben a kulturális értékek szisztematikusan voltak osztályozhatók: a hatalmi távolság (azaz a társadalmi hierarchia erőssége), a férfiasság és nőiesség (azaz feladatorientáció kontra személyorientáció), a bizonytalanságkerülés, valamint az individualizmus-kollektívizmus. Ezek a dimenziók négy különböző antropológiai problématerületet érintettek, amelyeket a különböző nemzeti társadalmak különböző módon kezeltek, így különösen: az egyenlőtlenség kezelésének-, a

²³ Kovács Gábor (2018): A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Budapest: Dialóg Campus

²⁴ Max Weber (1967): Gazdaság és társadalom. (ford.: Józsa Péter) Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

²⁵ Henry Ford (1922): My life and work. New York: Doubleday

²⁶ Geert Hofstede (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Psychology and Culture, 1. szám, 1-26. old.

bizonytalansággal való megbirkózásnak módjai, az egyén kapcsolata saját magával vagy elsődleges csoportjával, és annak érzelmi következményei, hogy a személy inkább feladat- vagy inkább személyorientált a munkában.²⁷

1988-1991. között Michael Harris Bond és kollégái huszonhárom különböző ország diákjainak körében egy kínai alkalmazottak és vezetők által kifejlesztett felmérési eszköz segítségével sikeresen folytatták le újított kísérletüket. A kutatás eredményeként Hofstede dimenzióelmélete egy ötödik dimenzióval, a hosszútávú orientációval (múlt, jelen és jövő kapcsolata a cselekvés összhangjával) is kiegészült, amelyet eredetileg konfuciánus dinamizmusnak neveztek el.^{28, 29}

Tíz év elteltével egy bolgár kutató Michael Minkov az eredeti Hofstede által alkotott dimenziókat 93 másik országra is kiterjesztette, amelyhez az úgy nevezett „World Values Survey” metódust használta. A kutatás az eredeti dimenziókat kissé finomította, valamint az országos és az egyéni szintű adatok közötti különbségeket is sikeresen feltárta. Az eredmények egy új hatodik dimenzióval egészítették ki a meglévő öt dimenziót, amely az engedékenység és az önmegtartóztatás köré épült fel.³⁰

Hofstede dimenzióelmélete segített a kultúrák közötti hagyományokat feltérképezni, amelyet ma is a nemzetközi üzleti- és kommunikációs élet számos területén (így a menedzsmentben, a pszichológiába, a szociológiában) kutatók és tanácsadók is felhasználnak.

Az üzleti életben például egyetértés mutatkozik abban, hogy a siker záloga és a szervezeti működés egyik elsődleges feltétele a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció. A szakemberek más országok munkavállalóival akár cégen belül is érintkezhetnek, hiszen egy közösséget alkotnak; vagy más szervezetek képviselőivel is kapcsolatba kell lépniük, akik lehetséges, hogy szintén egy másik társadalom szülöttei. Hofstede modellje mindebben, azzal, hogy más kultúrákba is betekintést enged, segítséget nyújt. A különböző kultúrák közötti kommunikáció a kulturális különbségek ismeretét követeli meg, mert ami az egyik társadalomban tökéletesen elfogadható és természetes, az egy másikban zavaró vagy akár sértő is lehet. Hofstede dimenziói a kommunikáció minden szintjét befolyásolják, így egyaránt a verbális (a szavak és maga a nyelv), és a non-verbális (a testbeszéd, a gesztusok, ruházat, protokoll) kommunikációt is, amely a szóbeli és írásbeli kommunikációra is kiterjed.

Azonban hogyan viszonyul mindehhez a szigorú bürokratikus alapokra helyezett államigazgatási szervek dolgozóinak külső és belső kommunikációja? Ugyan a hivatásos szolgálati jogviszonyról szóló törvény³¹ feltételül szabja, hogy ma Magyarországon kizárólag magyar állampolgár létesíthet rendvédelmi szervvel hivatásos szolgálati jogviszonyt, de a rendőri intézkedéseik során más ország állampolgársaival is nap, mint nap interaktusba kerülhetnek, amelyre így a dimenzióelmélet minden egyes taktusa hatványozottan kell, hogy érvényesüljön. Gondoljunk csak az idegenrendészeti eljárásokra, vagy egy hétköznapi rendőri intézkedésre egy harmadik ország- vagy más uniós ország állampolgárjával szemben, amely így a fentiekre tekintettel az egész szervezet külső kommunikációjában érhető tetten. További tudományos problémát keletkeztet a rendvédelem területén a szervezeti kultúrából adódó értékek interpretálása, valamint a rendvédelem területén működő szigorú centralizált és az utasítások kiadásának és fogadásának elvén működő hierarchikus hatalmi jogviszony is, amely

²⁷ Geert Hofstede (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publications

²⁸ Michael Harris Bond et al. (1988): *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*. *Organizational Dynamic*, 16. szám, 4-21. old.

²⁹ Geert Hofstede (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill

³⁰ Michael Minkov (2007): *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House

³¹ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv> (A letöltés dátuma: 2021. július 26.)

a különböző kultúrából érkező, de magyar állampolgárok értékrendszerét és annak dimenzióit szintén determinálja, megalapozva ezzel a szervezeti belső kommunikációt.

A rendvédelmi munkavégzés kiemelt fontosságú, hiszen a jól működő szervezet és az ehhez társuló, jól felépített vezetői stratégia képes csak arra, hogy a belső rendet fenntartsuk, ezáltal közvetetten a globális biztonság megteremtéséhez hozzájáruljunk.

Rendvédelem a kutatás középpontjában

Vajon a szigorúan centralizált rendőrségi modellben, amelynek működése a parancsra és a feltétlen engedelmségre épül - ahol a vezetési stílusok szinte mindegyike, vagy azok keresztmetszete megtalálható - a vezetők részéről létezik-e olyan kommunikáció, ami az eredményességet fejleszti, az elvárt teljesítményt manifesztálja, és a hatékonyságot a munkavállalók munkavégzésének tükrében és annak hatására produkálja?³²

Európában, ahol a határok egyre kisebb jelentőségűek, a rendőrségre irányuló figyelem magától értetődő. A viták középpontjában mindenekelőtt a rendőrség hatékonysága áll, az, miként képes felvenni a küzdelmet a bűnözéssel, és ezen belül a nemzetközi bűnözéssel, ám semmiképpen sem korlátozódik erre a kérdésre. A demokráciákban a rendőrség hatalmát keretek közé szorítja az, hogy mennyiben fogadható el az egyének alapvető jogai és szabadsága szempontjából. E két egyaránt fontos érdek között meg kell találni a helyes egyensúlyt, és rá kell lelni azokra az eszközökre is, amelyekkel az egyensúly fenntartható. A rendőretika esetében ez forog kockán.³³ Van-e személyiségtorzítás, motiváló hatású-e a kommunikáció, vagy megtöri a tudatot, hogy a munkavégzés kérdés nélkül, futószalagszerűen realizálódjon?

Vajon az autokrata vezető hajlamos arra, hogy uralja a beszélgetést, hangsúlyozza saját véleményét, és félbeszakítsa partnereit? Engedi-e a demokratikus vezető, hogy a kommunikáció során az állomány saját véleményét is ismertesse és akarata érvényesüljön? Egyenrangú-e a kommunikáció során a laissez-faire vezető a többi csoporttaggal szemben?

Hofstede hatalmi távolság mátrixa minderre választ adhat, hiszen megtudhatjuk, hogy a szervezet tagjai milyen mértékben fogadják el, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg. Különösen igaz ez a parancs kiadásának-, valamint a polgárokkal szemben lefolytatott intézkedések során. A szolgálati elöljáró utasításának – jogsértő jellegének kivételével – végrehajtása kötelező érvényű; csakúgy, mint például az intézkedés alá vont polgár cselekvőkészsége, amely az államtól kapott legitim erőszak alkalmazásával – meghatározott esetekben, helyen, időben és módon – kikényszeríthető. (Megjegyzendő, hogy a kutatás ennek megvalósulását nem vizsgálja.) Hofstede ezen dimenziójának vizsgálatával attól függően, hogy ez a hatalmi távolság kicsi vagy nagy, az emberek vagy megkérdőjelezzik a tekintélyt és a hatalmat, vagy megpróbálják azt egyenlően elosztani.

Az individualizmus kontra kollektívizmus tekintetében felmérhető, hogy milyen mértékben tudnak az emberek integrálódni csoportokba. Képes-e az egyén egy olyan szigorú bürokratikus rendszerben érvényesülni, ahol a saját, önös érdekeit háttérbe kell szorítani a szervezet céljaival szemben? Tud-e csapatban dolgozni, vagy egyedül sikeresebb lesz?

A bizonytalanságkerülés vizsgálatának segítségével e tekintetben felmérhető az is, hogy a bürokratikus szervezetekre jellemző etikai kódexek, irányelvek, meggyőződések állnak közelebb a szervezetben dolgozók között, azzal azonosulni tudnak-e vagy épp ellenkezőleg az abszolút igazságra támaszkodnak.

³² Kovács István (2018): Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján. Magyar Rendészet, 5. szám, 177-195. old.

³³ Valcsicsák Imre (2013): Rendészeti szakmai etika. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem

A férfiasság kontra nőiesség relációjában vizsgálható, hogy a rendvédelmi szervezetben az érvényesülés, a teljesítményorientáltság (Hofstede modelljében férfias tulajdonságok), vagy az együttműködés, és gondoskodás (Hofstede modelljében a nőies tulajdonságok) dominál-e.

A hosszú- illetve rövid távú orientáció vizsgálata során a jelenlegi és jövőbeni kihívásokra való reagálás és a múlt kapcsolatának társítása valósul meg. A rendvédelmi szervezet hagyományait képes-e a fejlődés, és a globalizáció adta felgyorsult világ felülírni, ehhez a szervezetben dolgozók miként tudnak reagálni. Szükségszerű-e az alkalmazkodás, pragmatikus problémamegoldás, vagy nincs szükség a szervezet fejlesztésére?

A hatodik dimenzióban az engedékenységre és a korlátozásra jut szerephez, amely e tekintetben a szabadság mértékére utal, azaz azokra a korlátozásokra, amelyeket a bürokratikus szervezet, a rendvédelem a munkavállalóval szemben megteremt. Gondoljunk csak az alapvető jogok korlátozására.

A kutatásról

A kutatás általános célja, hogy egy olyan adatforrás születhessen, amely a választott minta nézetében a Hofstede féle csoportosított dimenzióelméletéről a rendvédelmi szervezetben reális képet mutat, továbbá egy olyan információs adatbázist hoz létre, amely a kidolgozott javaslatok megvalósíthatóságának tekintetében a rendőri vezetők vezetéselméleti tudását mélyíti.

A felmérés középtávú, koncentrált, úgy nevezett stratégiai célja hipotetikus tartalmú, ugyanis az a kutatómunka általános céljához kapcsolható, abból következésképpen vezethető csak le. Ha az általános célban megjelölt adatbázist sikerül létrehoznom, úgy a felmérés további – időben elkülönülő, középtávon, koncentráltan működő – olyan komplex (mikro-, és makro szinten is alkalmazható) intézményesített rendszer kidolgozására tehetek javaslatot, amely; egyrészt a jelenleg is alkalmazott vezetési stílusok erősségeit és lehetőségeit is növelheti, a gyengeségeket és veszélyeket kiszűrheti; másrészt a vezetők személyét a vezetési stílusok gyakorlásán keresztül fejlesztheti, vezetési stratégiák alkothatók meg.

A funkcionális cél meghatározása szintén hipotetikus alakot öltött, tekintettel arra, hogy az szintén az általános célból következethető. Amennyiben rendelkezésre áll az az információs adatbázis, amelyből a megfelelő minőségű, és mennyiségű konklúzió levonható, úgy a funkcionális cél a kutatás-, fejlesztés-, és innováció hármásán alapuló az emberi-, és tárgyi erőforrásokat maximalizáló, logisztikai technológia felhasználó intézkedések bevezetésében jelölhető meg. A kutatás során a szükséges információk köre beszerezhető, az eredmények alapján javaslatok dolgozhatók ki; a viszonylag lassú technológiai színvonal-változást a kutatási eredmények fejlesztésre készíthetik, amely a nemzetközi szinten kamatoztató, horizontális, a jogi-, természeti akadályokat leküzdő, korszerű vezetési stílus lehetőségét teremthetik meg; az innováció pedig biztosíthatja, hogy az abban résztvevő személyek a legmodernebb technikák, eszközök, módszerek felhasználásával, oktató jellegű tematikák kidolgozása mentén az elméleti tudást megszerezzék, azt pedig gyakorlatban jogszerűen és szakszerűen alkalmazhassák.

A felmérés végrehajtásához szükséges kérdések kidolgozása előtt megtörtént a történelmi alap kutatás, amelyben primer, és szekunder források kerültek felhasználásra. Az adatgyűjtés levéltári-, múzeumi, és online is elérhető anyagokra terjedt ki, amely a kutatott témával összefüggésben publikált szociológiai, jogi, társadalomtudományi, rendvédelmi, stb. tanulmányokat, kutatásokat, fennmaradt írott jelentéseket, jegyzőkönyveket foglalta magában. A magyar nyelvű szakirodalom idegen nyelvű tudományos munkákkal is kiegészült.

A tudományos módszertan, így a felmérés gerincét a kvantitatív módszeren alapuló survey metódus alkotta, amely a kutatási igényeket kielégíti (azaz minél több információ beszerzésére képes), a célkitűzések teljesítésére alkalmas (azaz az eredmények tekintetében

javaslatok dolgozhatók ki), valamint a jelenség megismerésének alapjául szolgáló pillérek lefekteti (azaz a divíziók összehasonlíthatók, a trendek minőségi-, és mennyiségi kontextusban leírhatók). A felmérést online rendszeren keresztül végeztem el.

A terv első fázisában a mintavételi módszert kellett kidolgoznom, amely a minta személyeinek-és a felmérés adott felületének kiválasztásához, valamint a minta megfelelő méretének meghatározásához kellő alapot nyújtott. A második fázis a válaszarány azonosítását, és annak pontosságát foglalta magában.

A tervezési fázist, és a felmérési terv elkészítését követően sor kerülhetett a gyakorlatban megvalósuló munkafázisok elvégzésére. Első lépés a minta kiválasztása volt. A minta kiválasztása nagyban függött a populáció nagyságától, homogenitásától, a mintaadatoktól, a használat költségétől, és a szükséges hiteles, és pontos adatelemzés-, és értékelés mértékétől. A minta kiválasztásának előfeltétele volt, hogy az a célpopuláción belül a lehető legszűkebb legyen. A mintát kizárólag a Rendészettudományi Kar hallgatói állománya alkotta. A minta kiválasztásánál kiemelt hangsúlyt fektettem arra, hogy a kutatásetikai szabályokat megtartsam, amelynek során többek között a nyilvánosság és az anonimitás kulcskérdésként szerepelt.

A minta méretét öt tényező befolyásolta: a kívánt pontosság, és a felmérés nehézségi foka, a statisztikai teljesítmény és a releváns információkat biztosító értékelő, elemző munka kiválasztása. A felmérés összeállítása során nyitott-, és zárt láncú kérdésekre kellett válaszolni. A fentiek figyelembevételével összességében 22 fő sikeresen töltötte ki a kérdőíveket, így a felmérés nem reprezentatív adatokat közöl.

A kérdőívek összeállítását, és kitöltését követően, azok egy nagy adatbázisba kerültek összesítésre, majd megkezdődhetek a matematikai statisztikai számítások. A matematikai statisztikai próbák között maximum, és minimum, átlag, szórás függvényeket, valamint korreláció számításra alkalmas skálázást végeztem.

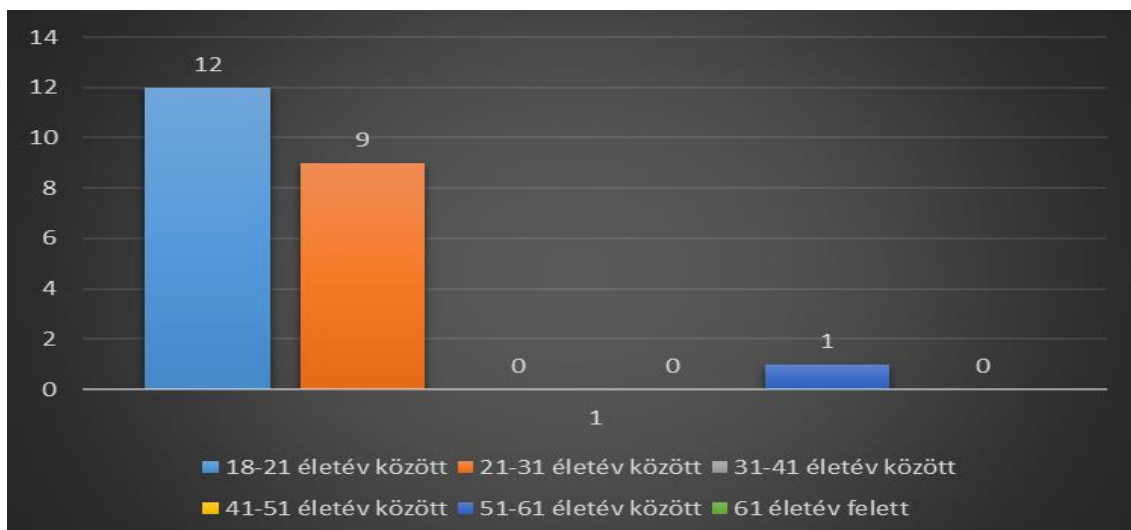
Hipotézisem szerint feltételezem, hogy a hatalmi távolság a rendvédelmi szervezetben inkább nagy, az individualizmus inkább érvényesül, a bizonytalanságkerülés nagy, a hosszú távú orientáció a múltban ragadt és a korlátozás jelentős.

Kutatási eredmények

Életkor

A feltett kérdés a válaszadó személyes életkorának megismerésére irányult. A felsorolt kategóriák közül a válaszadónak azt kellett kiválasztania, amely kategória szerinti intervallumba az életkora beletartozik. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. Az eredmények szerint 12 fő a 18-21 életév közötti-, 9 fő a 21-31 életév közötti kategóriába tartozott. 1 fő az 51-61 életév közötti kategóriát jelölte meg, amely így értékelhetetlen eredménynek bizonyult, hiszen a hivatásos szolgálati jogviszony kizárja, hogy e életkorral nappali tagozaton személy tanulmányokat folytasson.. Magyarországon a 2019/2020-as tanévben 1 millió 665 ezer gyermek és fiatal, az érintett 3–22 éves korosztály 86%-a vett részt a köznevelés és felsőoktatás különböző szintű nappali képzéseiben. ebből 203,6 ezer a felsőoktatásban.³⁴ Mindebből adódóan a válaszadók életkori rátája, amely túlnyomórészt a nappali tagozaton tanulmányokat folytatók életkorával megegyezik, korrelációt mutat a maximum érték tekintetében.

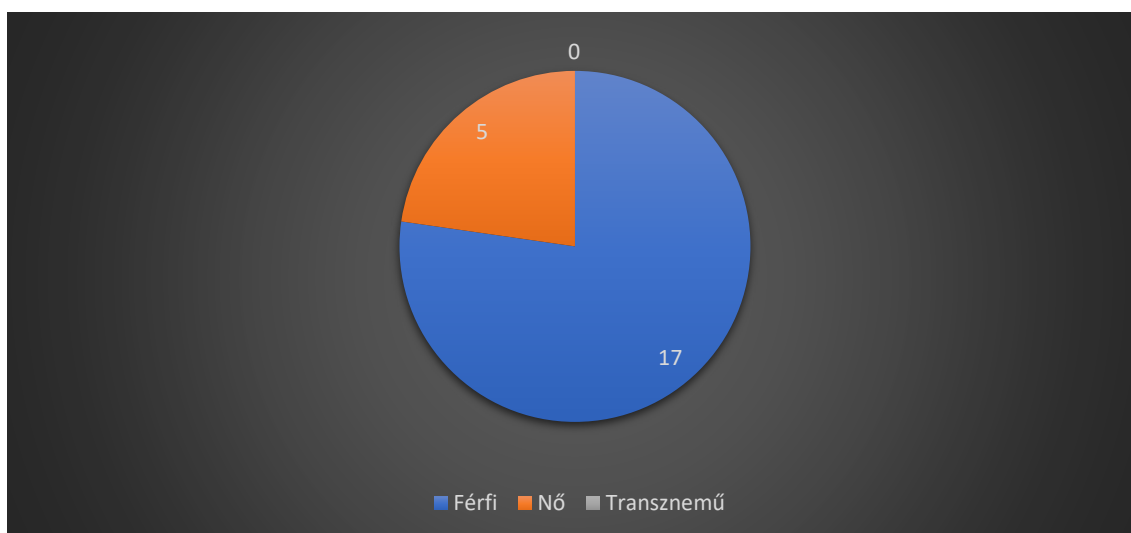
³⁴ Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html> (A letöltés dátuma: 2021. augusztus 10.)



1. számú ábra: életkor (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Nemi identitás

A feltett kérdés a válaszadó társadalmi nemének meghatározására vonatkozott. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amely jelenleg a társadalmi nemét jellemezte. Függetlenül attól, hogy születéskor milyen nemüként sorolták be.) A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A válaszadók között 17 férfi és 5 nő kapott helyet. Az esélyegyenlőség megteremtése miatt a transznemű kategória is felállításra került, azonban a válaszadók között ilyen nemi identitású személy nem volt. Az adatokat a Központi Statisztikai Hivatal felmérésével összevetve megállapíthat, hogy az érintett korcsoport nemek szerinti összetételéből adódóan a fiútanulók száma szinte minden életkorban meghaladja a leánytanulókét, ez alól a 19–23 éves korosztály kivétel, amelyben a nappali rendszerű oktatásban kismértékű leánytöbbség figyelhető meg.³⁵ A kutatásban ez nem igazolódott, a férfiak száma sokkal inkább magasabb, mint a nőké, amely a minimum értéket képviselte.

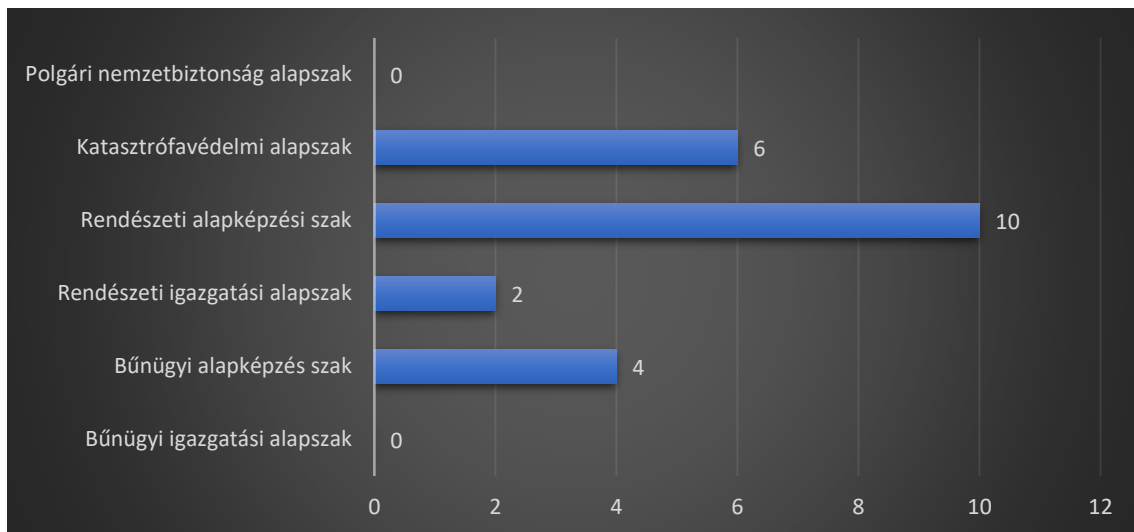


2. számú ábra: nemi identitás (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

³⁵ Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html> (A letöltés dátuma: 2021. augusztus 10.)

Szakirány

A feltett kérdés a válaszadó szakirányára vonatkozott. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amelyik szakirányon jelenleg tanulmányokat folytat. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A polgári nemzetbiztonsági-, valamint bünyügyi igazgatási alapszakon tanulmányokat a megkérdezettek nem folytattak. A rendészeti igazgatási alapszakon 2 fő, a rendészeti alapképzési szakon 10 fő, a bünyügyi alapképzési szakon 4 fő, a katasztrófavédelmi alapszakon pedig 6 fő folytatott tanulmányokat. A Rendészettudományi Kar képzéseire 2019/20-ban 4420 fő jelentkezett, amelyből 1567 személy jelölte meg első helyen az intézményt és választott képzést. A felvételi eljárás eredményeként mindösszesen csak 701 fő kezdte meg tanulmányait.³⁶ A maximum értéket e kérdéskörben (2021-ben) a rendészeti alapképzési szakon folytatók alkották.

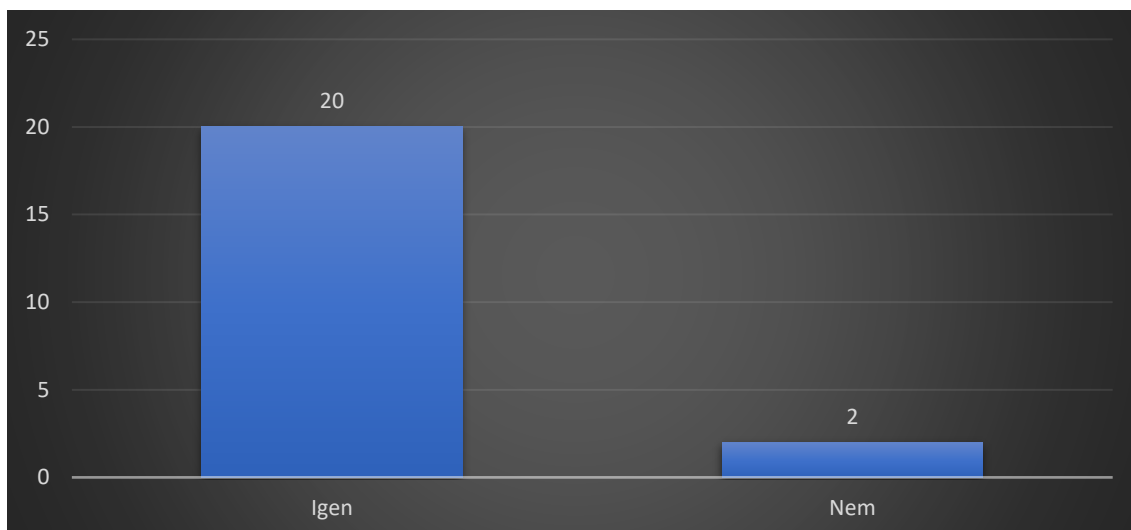


3. számú ábra: szakirány (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Hivatástudat

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a válaszadó hivatástudattal rendelkezik-e, vagy számára a rendvédelmi hivatás egyszerű munkaként értékelhető. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A megkérdezett válaszadók vonatkozásában 20 fő a rendvédelmi munkavégzésre hivatásként tekint, 2 fő nyilatkozott csipán, hogy számára az csak egyszerű munkaként értelmezendő.

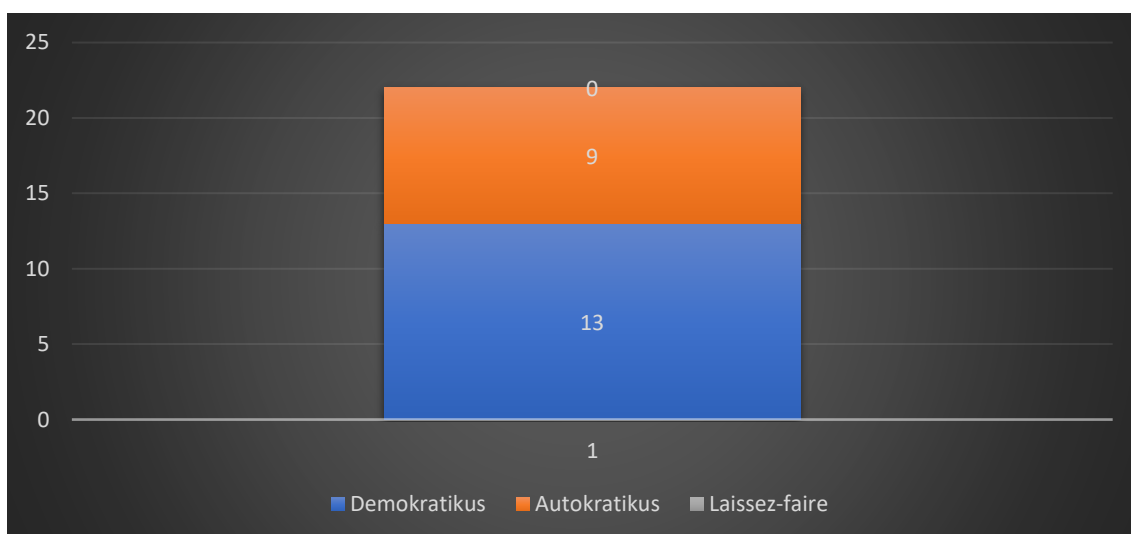
³⁶ A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Oktatási rektorhelyettesei szervezet tanulmánya (2019). Budapest: Nemzeti Közszoigálati Egyetem Oktatási Rektorhelyettesi Iroda Irattára.



4. számú ábra: hivatástudat (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Vezetési stílusok

A feltett kérdés a vezetési stílusokra vonatkozik. A válaszadónak azt a kategóriát kellett kiválasztania, amely véleménye szerint a legalkalmasabb a rendőri szerv vezetésére. A felsorolásból kizárólag egy kategória volt kiválasztható. A megkérdezettek szerint 9 fő az autokrata-, 13 fő pedig a demokrata vezetési stílust tartja a legalkalmasabbnak a rendvédelmi szerv vezetésére. A ráhagyó vezetési stílust a válaszadók közül senki se jelölte meg, így az a felmérés blokkjának minimumértékét képviselte.

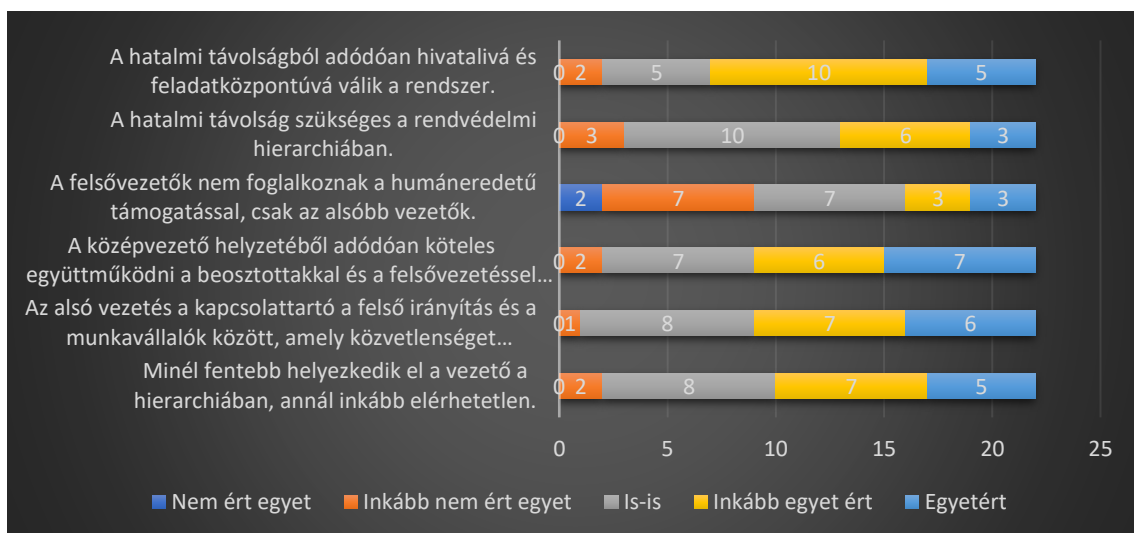


5. számú ábra: vezetési stílusok (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Hofstede hatalmi távolság mátrixa és dimenziói

A feltett kérdések a hatalmi távolságok és a különböző dimenziók megismerésére vonatkoztak, amely a megkérdezett jelenlegi szolgálati helyén uralkodik. A válaszadónak a különböző megállapításokat egyetértés, és/vagy egyet nem értés esetén az alábbi 1-5-ig terjedő skálán kellett osztályoznia. Válaszadás minden állítás esetén szükségeltetett, a leginkább egyetértőnek ítélt megállapításokat az 5 számnál, az egyetértés alá nem eső megállapításokat az 1 számnál karikázták be. Az első megállapításom szerint „Minél fentebb helyezkedik el a vezető a

hierarchiában, annál inkább elérhetetlen.” A válaszadók legnagyobb része az állítás minősítésénél bizonytalanságot mutatott, 8 személy nem tudta eldönteni, hogy a válasszal egyet ért-e vagy sem. A teljes negligálás viszont nem szerepelt a válaszadók skáláján. Mindösszesen egy szavazattal marad el (7 fő) azon válaszadók csoportja, akik az állítással inkább egyetértnek. Második állításom szerint „A középvezető helyzetéből adódóan köteles együttműködni a beosztottakkal és a felsővezetéssel is, így mindkét irányba közvetlen és emberséges.” Az állítással kapcsolatban szintén magas volt a bizonytalan szavazók száma (7 fő), de ugyan ennyien (7 fő) azzal kategorikusan egyet is értettek. Mindösszesen 1 szavazatkülönbség van az inkább egyetértők között is. A harmadik állításom szerint „Az alsó vezetés a kapcsolattartó a felső irányítás és a munkavállalók között, amely közvetlenséget eredményez.” Az állítás vonatkozásában szintén a bizonytalan válaszadók voltak a legtöbben, amely 8 főt jelentett. Az állítással 6 fő teljes mértékben-, 7 fő pedig inkább egyet értett. Negyedik állításom szerint „A felsővezetők nem foglalkoznak a humán eredetű támogatással, csak az alsóbb vezetők.” A bizonytalan és az állítással inkább egyet nem értő válaszadók egységesen 7-7 fővel képviseltették magukat. Mindehhez kettő fő csatlakozott, aki teljes mértékben cáfolta állításomat. Az inkább-, és egyetértők 3-3 főt jelentettek. Az utolsó állításom szerint „A hatalmi távolságból adódóan hivatalivá és feladatközpontúvá válik a rendszer.” Kimagasló volt azon személyek aránya, akik az állítással inkább egyetértettek (10 fő), amely a teljes egyetértőkkel (5 fő) egészült ki. Az egyet nem értők és bizonytalan szavazók 5-2 fő arányában adták le szavazataikat.



6. számú ábra: mátrix (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az eredmények értelmezése, következtetések

A hatalmi távolság tekintetében három állításom és azok eredményei alapján megállapítást nyert, hogy a válaszadók szerint a rendvédelmi szervezetben a hatalmi távolságok – a különböző szinteken elhelyezkedő vezetők tekintetében - differenciáltan különbözőek.

A felsővezetők tekintetében, akik a hierarchia legtetején helyezkednek el a válaszadók meggyőződése szerint inkább elérhetetlennek bizonyulnak, mint sem, hogy őket az állomány közvetlenül elérje. Ez a hatalmi távolság tekintetében magas indexként értékelhető, így az az egyenlőtlenség nagyságát az állomány többi tagjával szemben tükrözi. Mindez az utasítás kiadásának vonatkozásában (lásd utasításadás és kommunikáció) egyoldalúságot feltételez, amelynek során az információáramlás csak egy irányba a felsővezetőtől a végrehajtó állomány irányába halad. Megjegyzendő, hogy a bizonytalan válaszadók száma ennél a kérdésnél relatív magas értéket mutatott, de összességében a válaszadók több, mint fele erre a kérdésre inkább-,

vagy igen választ adott. Olyan személy, aki az állítással ne értett volna egyet, nem volt. (inkább igen 31,8 %; igen 22,7 % vs. 36,4 % is-is)

A középvezetők helyzetét a válaszadók átmenetként értékelték, amely egy kapocs a felsővezetés és az állomány között. Szerepe közvetlenséget és emberséget közvetít, amely így a hatalmi távolság tekintetében az egyenlőtlenség mértékét kicsinek értékeli. Ugyan a bizonytalan szavazók száma itt is kiemelkedő volt, mégis több, mint a fele válaszadó értett inkább-, vagy egyet azzal, hogy a középvezető együttműködő és egyenlőségelosztó szereppel bír. (inkább igen 27,3 %; igen 31,8 % vs. 31,8 % is-is) Azon állítással, miszerint az alsó szinteken elhelyezkedő vezetés lenne a kapcsolattartás fő pillére és ezáltal a hatalmi távolság index a legalacsonyabb értéket képviselje, továbbá egyenlőséget teremtsen a tagok között nem volt kategorikusan kijelenthető.

Az alsóbb szinteken elhelyezkedő vezetők nap, mint nap közvetlen érintettségben vannak az állománnyal, amely így közvetlenséget kellene, hogy eredményezzen. A válaszadók között a legmagasabb számban a bizonytalan válaszadók voltak, de még így is az összes megkérdezett személy több, mint fele értett inkább-, vagy egyet az ehhez kapcsolt állítással. (maximum érték is-is 36,4 % vs. inkább igen 27,3 %; igen 31,8 %)

A hatalmi távolság tekintetében megállapítást nyert, hogy a rendvédelmi szerv bürokratikus jellegétől, azaz a hierarchiára épülő és a centrális és egyszemélyi vezetés elvén működő, utasítás kiadási, egyirányú láncolat az évek folyamán bebetonozta magát. (szum 54,5 %; szum 59,1 %, szum 63,6 % inkább igen és igen) A bizonytalan válaszadók száma viszont jól tükrözi, hogy valamiféle változás megindult, hiszen sem kategorikusan kijelenthető, sem kategorikusan elvethető nem volt az, hogy a hatalmi távolságok a hierarchiától függően ne változhatnak vagy változnának. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a végrehajtói állomány a hivatásos szolgálati jogviszonyából adódóan ne lenne köteles az utasítás – törvénysértő volta kivételével – végrehajtani, vagy ő maga adhatna a feljebbvalójának parancsot, viszont azt inkább jól tükrözi, hogy a vezetők is elérhetők az állomány számára, amely az egyenlőséghez inkább közelebb áll, mint az egyenlőtlenséghez. A parancsnoki gondoskodás éppen úgy fontos eleme a vezetésnek, mint önmagában a szervezet menedzselésének is. Ez egy új szemlélet, azaz az egyszemélyi vezetés mellett a leadership irányzatát is a rendvédelmi szerv szerves részévé teheti. Az utasítás kiadása tehát végrehajtható egyirányban, de végrehajtható kiadás és támogatás formájában is, amelyben a vezető maga is szerves részt vállal. E kérdéskörben a hosszú távú orientáció éppen úgy jelentőséget kap, hiszen a változás megindulása, nem csak a régi hagyományok, hanem a fejlődés igényét is jól mutatja, amely pragmatikus problémamegoldást (állomány és vezetők együttes feladatvégrehajtása) és az ahhoz való alkalmazkodást is feltételezi. (max 36,4 % is-is; max 31,8 % is-is; max 31,8 % is-is)

A férfiaság és nőiesség kérdéskörében Hofstede a férfias jegyekhez a teljesítményt, a sikert, a versengést, a kitartást, míg a nőies jegyekhez a gyengédséget, a szolidaritást, a támogatást és az emberi kapcsolatokat társította. Az általam felvázolt kérdések tekintetében megállapítást nyert, hogy a felsővezetők kategorikusan nem tekinthetők férfias jegyekkel felvértezetteknek, éppen úgy, mint az alsóbb szinteken elhelyezkedő vezetők sem. A bizonytalan válaszadók száma megegyezett azon válaszadók számával, akik az állítással - miszerint a felsővezetőkön kívül csak az alsóbb vezetők foglalkoznak a humán eredetű támogatásokkal – inkább-, vagy egyáltalán nem értettek egyet. Mindez bizonyítja, hogy a felsővezető és az alsóvezető, a hierarchiában elfoglalt helyétől függetlenül is – bármekkora is az állomány és a vezérkar között levő hatalmi távolság és egyenlőtlenség – a támogatás és az emberi kapcsolatok tekintetében nőies jegyekkel is egyaránt rendelkeznek. (inkább nem 31,8 %; nem 9,1 % vs. 31,8 % is-is) A parancsnoki gondoskodás, mint a vezető egyik feladata Hofstede dimenzióelméletében nem tekinthető férfias tulajdonságnak, ugyanakkor a rendvédelmi szervezetek kultúrája a „senkit sem hagyunk hátra és magára” jelmondatú

csapatpszellelem és szolidaritás nevében a jó vezető egyik ismérveként jelenik meg. Mindemellett szintén új eredményként értékelhető, hogy ez nem csak az alsóbb vezetés, hanem a felsővezetés szintjén is megjelenik, amely a menedzseri szemlélet megjelenésének újabb vonulataként értelmezhető.

Mindezzel szemben viszont a válaszadók egyértelműsítették, hogy a rendvédelmi szerveket jellemző hierarchia, amely a férfias jegyek közül a versengésnek, a sikernek és a teljesítménynek feleltethető meg – közvetlenül a hierarchiában elfoglalt pozíció és hatalom, valamint a vezetés és teljesítményorientáció közötti közvetett összefüggések - hivatalivá és feladatközpontúvá teszik a szervezetet és rendszert. Mindez dominál a szolidaritással, az együttműködéssel és a gondoskodással szemben. (max 45,5 % inkább igen; szum 68,2 % inkább igen és igen)

A válaszadók szinte mindegyike rendelkezik hivatástudattal, amely az igenlő válaszadók nagy számára tekintettel kategorikusan is értelmezhető volt. (90,9 % igen vs. 9,1 % nem) Mindez tükrözi, hogy a rendvédelmi munka a válaszadók részére nem csak munkaként, hanem egyenesen hivatásként értelmezendő. Ebből adódóan a válaszadók elfogadják mindazon korlátozásokat – például a szabad mozgás-, a véleménynyilvánítás-, a gyülekezési és egyesülési-, stb. alkotmányos és emberi alapjogok korlátozása -, amelyeket részükre a hivatásos szolgálati jogviszonyról szóló törvény előír. Mindez Hofstede hatodik dimenzióját a korlátozást jelképezi. E tekintetben a szervezet semmiféle engedékenységet nem tűr meg, azt elutasítja. (Ugyan ez törvény adta specifikusság, de az egyén döntési jogköre, hogy önként vállalja-e e feltétel érvényesítését.) Mindez természetesen nem csak a törvény adta kötelekkel, hanem a szervezetre jellemző hagyományokkal, értékekkel, értékrendszerrel, irányelvekkel és például az etikai kódexben megjelenő ajánlásokkal is kiegészül. Az abszolút igazság keresése ezért a válaszadók többségétől távol áll, a nagyja a fentiekkel teljes mértékben azonosulni tud. Az eredmények a kollektívizmus felé hajznak, hiszen azáltal, hogy az egyén elfogadja e korlátozásokat képes arra, hogy az egyéni érdekeit a szolgálati érdekekkel szemben háttérbe szorítsa. Képes csapatban dolgozni, amely csapatmunkának eredménye a rendvédelmi szervek sarkalatos törvényben meghatározott céljának elérésében és feladatának teljesítésében; a biztonság megteremtésében realizálódik.

A vezetési stílusok tekintetében leginkább a hosszú-, illetve a rövid távú orientáció és a kollektívizmusban volt mérhető. A válaszadók valamivel több, mint a fele gondolta úgy, hogy a rendvédelmi szerv vezetésére a demokratikus vezetési stílus a legmegfelelőbb, míg valamivel kevesebb, mint a fele az autokrata vezetés mellett tette le a voksát. A laissez-faire vezetési stílus egyik esetben sem kapott szavazatot. (demokratikus 59,1 % vs. autokratikus 40,9 %) A hosszútávú stratégia kérdéskörében ez azért fontos, mert így ez egy generális változást állít az eddigi centrális vezetésen és utasítások adásán és fogadásán működő hierarchikus rendszerrel szembe. A válaszadók inkább hisznek abban, hogy a szervezet vezetése és a szervezet által kitűzött célok kollektívizmusban és a demokrata vezetési stílus jegyeivel összhangban teremthetők meg, mint sem, hogy az egyszemélyi és általánosságban a bürokratikus jegyek által felruházott autoriter vezetési stílussal összeegyeztethetők volnának. Az autoriter vezető a döntést nem engedi ki a kezei közül, míg a demokrata a csapatmunkában és a kollektív döntéshozatalban hisz, amely külső és belső együttműködésben valósul meg. A vezetői kommunikáció így az egyoldalúságtól egészen a kétoldalúságig terjed, azaz a végrehajtói állomány nagyobb teret kap akár a visszacsatolás, akár az utasítás végrehajtásának kérdéskörében is. A saját érdekek mellett a kollektív érdekei is szem előtt vannak.

A kutatási eredmények tükrében a felállított hipotézisemet csak részben sikerült igazolnom, részben annak elvetésére volt szükség.

Összegzés

Hofstede elméletét és dimenzióinak megalkotását a versenyszféra különböző vállalatainál végezte el. A rendvédelem – különleges ismertetőjeleivel együtt – a versenyszféra elemeivel szemben nem képezheti összehasonlítás tárgyát.

Ugyanakkor azt nem tiltja semmi, hogy a rendvédelmi szerveken belül e dimenziók meglétét avagy e dimenziók hiányát feltérképezzük, vagy akár új dimenziók létrejöttét bizonyítsuk, amely így a rendvédelem – a versenyszférával szembeni - újabb specifikusságát alapozza meg. Azt sem tiltja semmi, hogy a versenyszférában jól működő gyakorlatot, vagy annak egyes elemeit a rendvédelem részévé tegyük, így ösztönözve a sarkalatos törvényekben meghatározott célok érvényesülését.

A világ globalizálódik és fejlődik, amelynek hatásai alól sem a versenyszféra, sem pedig a rendvédelem nem mentesül. Az új eljárások, az új metódusok, az új és helyes gyakorlatok a rendvédelmi szervek működését fokozhatják, a célok elérését garantálhatják és biztosíthatják, hogy az egyének biztonságban érezhessék magukat. Mindehhez olyan specifikus eljárások szükségesek, amelyek az erősségeket és lehetőségeket maximalizálják, a veszélyeket kiküszöbölik, a gyengeségeket pedig fejlesztik. Ennek egyik tárgyköre és központi eleme lehet a vezetési attitűd fejlesztése, amely a kutatás ezen részeredményeinek közlése értelmében is már egy új világ felé, egy a rendvédelem számára száz évvel ezelőtt még elképzelhetetlenek tűnő perspektíva felé kalauzol.

Az új kutatási eredmények függvényében érdemes elgondolkodnunk azon, hogy a Hofstede által felállított hat dimenzió milyen mértékben fejlesztheti a rendvédelmi tevékenységet, amennyiben azt a vezetőképzés során a vezetői tudatba beépítenénk. Mi történne, ha a sikerorientáltság mellett – hiszen ez nem csak a profittermelésről, hanem sokkal inkább a társadalmi cél kielégítéséről szól – a kollektívizmus is szerepkörhöz juthatna? Miért ne adhatnánk szót a végrehajtói állománynak, amely nem önös céljainkat és érdekeinket vezérelné, hanem a kollektív érték, azaz a biztonság megteremtését szolgálná? Miért ne győzhetnénk le az egoizmust, és adhatnánk fel azért a célért, amely a társadalmi szükséglet kielégítésére hivatott, amely a biztonság megteremtésében realizálódik?

Itt nem az egyszemélyi és központosított vezetés, a hierarchia – mint a rendvédelem egyik specifikus jellemzőjének - megkérdőjelezéséről van szó, hanem egy olyan új irányzat megjelenéséről, amely az eredményesség garantálása mellett a humán eredetű és kollektívizmusra építő vezetési stílusok rendszerbe történő alkalmazását jelenti. A kutatási eredmények támasztják alá, hogy elindultunk, elindultunk egy olyan irányba, amely mindennek jelentőségét predesztinálja és a gyakorlatban is megjeleníti.

Mindennek fenntartásához és tovább fejlesztéséhez az szükségeltetik, hogy ne térjünk le az útról, mert az jó irányba vezet minket, biztosítva a társadalmi rendeltetést és a kollektív értékek tiszteletét.

Felhasznált szakirodalom

1. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv> (A letöltés dátuma: 2021. július 26.)
2. Geert Hofstede (1984): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publications
3. Geert Hofstede (1991): Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill

4. Geert Hofstede (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Psychology and Culture*, 1. szám, 1-26. old.
5. Henry Ford (1922): *My life and work*. New York: Doubleday
6. Kovács Gábor (2018): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest: Dialóg Campus
7. Kovács István (2018): Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján. *Magyar Rendészet*, 5. szám, 177-195. old.
8. Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html> (A letöltés dátuma: 2021. augusztus 10.)
9. Max Weber (1967): *Gazdaság és társadalom*. (ford.: Józsa Péter) Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
10. Michael Harris Bond et al. (1988): The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamic*, 16. szám, 4-21. old.
11. Michael Minkov (2007): *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House
12. Valcsicsák Imre (2013): *Rendészeti szakmai etika*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Társaság

Magyar Rendészettudományi Társaság



**Budapest
2022.**