

A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél

A szervezeti kultúra és a vezetői kommunikáció meghatározó jelentőséggel bír a szervezetek működésének vonatkozásában. Összehasonlítva más szervezetek szervezeti kultúráját és a vezetői kommunikáció sajátosságait a rendészeti szervezetekben tapasztalhatóval megállapítható, hogy rendészeti szervek szervezeti kultúrája és vezetői kommunikációja más szervezetektől eltérő sajátosságokkal bír.

Minden szervezetre jellemző, hogy azok „önálló belső élettel rendelkeznek” amelyek a leírt szabályzókön és jogi normákon túl, a vezető számára szinte láthatatlan módon kelnek életre és hatnak a szervezet működésére. Mint minden szervezet, így a rendészeti szervezetek vonatkozásában is levonható tapasztalat, hogy a szervezet írott szabályai-iból nem lehetséges teljesen megismerni a szervezet tagjaira vonatkozó valamennyi követelményt, azok jelentős része a szervezeti kultúra elemei által meghatározottak.

A szervezeti és vezetői kommunikáció hatással van a szervezet dolgozóinak befolyásolására, melynek eredménye lehet a szervezeti érdekeknek megfelelő személyiségi és viselkedési formák kialakítása. A jól működő, hatékony szervezeti- és vezetői kommunikáció képes befolyásolni a szervezet tagjainak magatartását és tevékenységét.

A jól működő szervezeti kultúra és a hatékony kommunikáció hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet eredményesebben működjön és ezzel együtt – a vezetők mellett – a munkatársak is elégedettek legyenek.

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

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikációs funkciók a rendészeti szervezetekben, belső kommunikáció, külső kommunikáció, információáramlás

Bevezetés

A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelmet fordít az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozására, a szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságaira, annak megjelenési formáira. Ez a kitüntetett érdeklődés annak a felismerésnek köszön-

hető, melynek alapján a szervezetek, közösségek a jogi normákon és a leírt működési szabályokon túl önálló életre kelnek, a szervezeti és vezetői kommunikáció közvetítésével, a közösen lefektetett szabályrendszer alapján képesek befolyásolni a szervezet tagjainak tevékenységét és magatartását.

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

A vezetés- és szervezéstudományi szakirodalom egyik meghatározása szerint „*a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, hiedelmek, értékek, meggyőződések rendszere.*” [1, 226. o.]

A szervezeti kultúra „*építőkövei*” Bakacsi Gyula szerint a következők. [1, 226. o.] Ezek jellemzői a rendészeti szervezetek működésének szemszögéből viszont valamelyest megváltoznak.

- *Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás: a szervezet egészével vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel azonosulás ténye.* A rendészeti szervezetek zárt egységet alkotnak, megfigyelhető a szervezettel és a szűkebb szakterülettel való azonosulás. A rendészeti szervezet tagjai élethivatásként tekintenek a szakmájukra – annak jellemzői személyiségükbe is beépülnek.
- *Egyén- vagy csoportközpontúság: mennyire helyezik az egyéni célokat a csoportcél elé és szervezik egyénileg a munkát.* A rendészeti szervezetekben általában a csoportcél helyeződik előtérbe, a legtöbb esetben a szervezet tagjai alárendelik egyéni érdekeiket a szervezeti céloknak (pl. a rendőrségnél a „forrónyomos” nyomozati munkát akkor is folytatják, ha arra a napra már lejárt a munkaidő). Általában a csoportcél a meghatározó, az egyéni törekvések ritkábbak a rendészeti szervezeteknél.
- *Humán orientáció: (feladat és kapcsolat) milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a feladatok megoldásának emberekre gyakorolt hatását.* A rendvédelmi szervezetek általában humán orientált beállításúak, ami a szervezet zárt jellegéből adódik. A szervezet folyamatosan gondoskodik tagjairól (pl. a korábban meglévő „hűségpénz”, a karkedvezményes nyugdíj, az egyéb juttatások, az üdülés, a segélyek, a pótlékok és támogatások sajnos megszűntek vagy lecsökkentek, de a szervezetek még most is humán beállítottsággal működnek, figyelembe véve tagjaik humán szükségleteit). A

- megterhelő mindennapos szolgálati tevékenység csak a szervezet humán beállítódásával biztosítja a szervezet tevékenységének a sikerét.
- *Belső függés – függetlenség: mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése, cselekvése.* A legtöbb rendvédelmi szervezetben szigorú egyszemélyi vezetési- és parancsuralmi rendszer működik. A szervezetek vezetői ezzel ellentétben a szakterületükön viszonylagos önállósággal rendelkeznek, amely a szervezeten belüli funkcionális munkamegosztást tükrözi. Egyes munkatársak önállósága viszonylagosan nagy, szakterületükön önállóan dolgoznak.
 - *Erős vagy gyenge kontroll: mennyire kontrollálja a szervezet tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.* A rendészeti szervezetek tagjaira vonatkozó kontroll erős, hiszen a szervezeti és egyéni magatartási formák szabályzatokban vannak rögzítve, amelyek mindenki számára kötelező érvényű normákat tartalmaznak. A folyamatos határidők betartása biztosítja a szervezeti kontrollt.
 - *Kockázatvállalás-kockázatkerülés: mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, rámenős, kockázatkereső magatartás.* Egyes rendészeti szervezetekben a mindennapi munkával együtt jár a kockázat vállalása. A szolgálati feladatok teljesítése közben mindenkinek számolnia kell a kockázatokkal, amelyek hatásai a kiváló felkészítéssel, a korszerű védőeszközökkel és felszereléssel csökkenthető. A dolgozók vállalják a szolgálatukkal kapcsolatos kockázatokat.
 - *Teljesítményorientáció: a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek.* A rendészeti szervezetekben is érvényesül a teljesítményarányos elismerések rendszere. Az „éves teljesítményértékelés” tükrében lehetősége van a vezetőnek az illetmény eltérítésére pozitív, illetve negatív irányba. A továbbképzési rendszerben a tanfolyamok, továbbképzések teljesítése folyamatos követelményként lép fel a munkavállalókkal szemben.
 - *Konfliktustűrés – konfliktuskerülés: milyen mértékben fejezhető ki nyilvánosan a kritikák és a konfliktusok.* A rendészeti szervezetek zárt rendszert képeznek, a függelmi viszonyok szabályozottak, ami legtöbb esetben nem teszi lehetővé a vezetéssel szembeni kritikát. A konfliktusok is jellemzően a szervezeten belül maradnak, a közvélemény számára a rendvédelmi szervezetek egy egységes testületet alkotnak.
 - *Cél-eszköz orientáció: a vezetés a végső eredményre koncentrálna, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra fordít figyelmet.* A rendészeti szervezetek esetében fontos az elérendő cél, amelyhez – a lehetőségek függvényében – minden eszközt tagjaik rendelkezésére bocsájtanak. A rendészeti szervezetek törekszenek arra, hogy a tagjaikat a legkorszerűbb eszközökkel és felszereléssel lássák el.
 - *Nyílt rendszer – zárt rendszer orientáltság: mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet hatásait, vagy koncentrálna csak a saját belső működésére.* A rendvédelmi szervezetek – annak ellenére, hogy önmaguk zárt rendszert alkotnak – szoros kapcsolatot tartanak fenn a környezetükkel. A szervezetnek a környe-

zete általi megítélése jelenős befolyással bír annak működésére és a szervezeti eredményesség mérésére. A rendészeti testületek tagjai a társadalom részét képezik, így nem mentesülnek a társadalmat ért hatások alól sem.

- *Rövid vagy hosszú távú időorientáció: azt mutatja, hogy a szervezet rövid, vagy hosszú távra tekint-e előre, milyen időhorizonton tervezi előre jövőjét.* A rendészeti szervezetek mindegyike rendelkezik stratégiai, taktikai és operatív tervekkel, amelyek biztosítják a tevékenység tervszerűségét és a folyamatosságot. Ezek a szervezetek hosszú távra terveznek, a megtörtént eseményeket folyamatosan elemzik, azokból következtetéseket vonnak le, és prognózisalkotással készülnek fel a várható feladatokra.

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

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

A rendészeti kultúra eredete

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

„Aki a rendészet irodalmában járatos, az most emlékezhet arra, hogy a rendészet klasszikus fogalma szerint a közigazgatásnak azon ágazata, amelyik a jogellenes emberi magatartásokból keletkező veszélyeket megpróbálja a legitim fizikai erőszak monopóliumának birtokában elhárítani és a megsértett jogrendet helyreállítani.” [9]¹

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

¹ A szerző által kiegészítve.

Előfeltevések hiedelmek, előítéletek, attitűdök és értékek a rendészeti szerveknél

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

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

Sajátos jelleggel bírnak a szervezetek működéséhez kapcsolódó *hiedelmek*, a valóságról kialakított olyan ítéletek, amelyeket tapasztalati tények nem támasztanak alá (vagy ha igen, azok csak felszínes ismereteket nyújtanak), ennek ellenére igazságukban nem kételkedünk. A hiedelmek és előfeltevések jellemzője, hogy olyan bizonytalan tudáselemeket is tartalmaznak, amelyek egy része előbb-utóbb bizonyítást nyer, így ezáltal megszűnik a bennük rejlő bizonytalanság. A beigazolódott, pozitívumokon alapuló hiedelmek a továbbiakban szakmai rutinként lényegesen segítik a szervezet jó teljesítményét, hatásuk egyértelműen pozitív.

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

A szervezet tagjai által táplált *előítéletek* komolyan rontják a szervezet eredményeséget és megítélését. Csak a szervezetben meglévő fejlett szervezeti kultúra képes megbirkózni ezekkel az előítéletekkel. Ennek egyik példaként említhető a rendészeti szervezetekben esetlegesen meglévő faji, vallási vagy más előítélet. Napjainkban jó példa az illegális migránsok megjelenése, az irányukban a rendészeti szervek tagjai által tanúsított teljes vagy részleges elutasítás, illetve elfogadás.

Az előítélet olyan *attitűd*, amelynek alapja a téves, vagy nem teljesen megbízható információból származó általánosítás. Az előítélet a leginkább azokat a rendészeti szervezeteket fenyegeti, amelyeknek hivatali kötelessége a hatósági kényszer alkalmazása.

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

Rendészeti szervezeteink tagjai között *alapértéknek* számítanak a következő tulajdonságok: a szakmai felkészültség, a fegyelmezettség, a szakszerűség, a pontosság, a szervezeti lojalitás, a segítőkészség, az önuralom, az áldozatvállalás, a logikus gondolkodásmód, a kitartás, a bátorság, az engedelmesség, a szolgáltató jelleg biztosítása stb. Jelentőségük az, hogy birtoklásukkal más értékek is elérhetővé válnak és kialakulhat egy olyan személyiségforma, amely megfelel a rendészeti szervezet tagjai elé állított követelményrendszernek.

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

A kommunikáció funkciói a rendészeti szervezetben, a szervezeti kommunikáció sajátosságai

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

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

A kommunikációnak általában négy alapvető funkcióját különböztetjük meg:

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

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

A szakmai kommunikáció

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

A *belső kommunikáció* a szervezeten belüli kapcsolatok kialakítására törekszik, ezáltal hat a szervezeti működés koordinálására. A külső és *belső kommunikációs* folyamatok összehangolásában, irányításában az első számú rendészeti vezetőknek meghatározó szerepük van, ugyanis mind a *belső*, mind a *külső információ* az egyes számú rendészeti vezetőknel éri el a legnagyobb koncentrátságot. A rendészeti szervezetekben a *belső, felfelé irányuló információknál* a feldolgozottság és a koncentrátság egyre inkább nő, optimális esetben az a legjobban feldolgozott állapotban kerül a vezető elé. Elvárás és alapvető követelmény a megfelelő szelekció, tehát az, hogy adott szervezetet és az általa végzett tevékenységeket leginkább érintő információk jussanak el a vezetőhöz. Ezt a szelektálást az alárendelt szervezeti egységek végzik el.

A belső kommunikáció sajátosságai

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A külső kommunikáció

A rendészeti szervezetek külső kommunikációjának legfőbb alap elvei: gyors reagálóképesség, érthetőség, következetesség, pártatlanság, hatásosság, mérhetőség, hitelesség, bizonyíthatóság, interaktivitás. Eszközei: sajtótájékoztató, levelezés és telefonos kapcsolattartás útján megvalósuló kommunikáció, személyes megbeszélés, részvétel a különböző társszervek és egyéb szervezetek rendezvényein, internetes honlap működtetése, szakmai publikációk megjelentetése, előadások, lakossági fórumok megtartása. A sort tovább folytathatnánk, azonban a felsoroltakból is jól látható, hogy milyen sok lehetőségünk van arra, hogy a külső kommunikáció adta lehetőségeket is fel tudjuk használni szervezeti céljaink megvalósítása érdekében.

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

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

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

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

A formális kommunikáció a rendészeti szervezetekben

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

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

A lefelé irányuló kommunikációnak alaptípusai lehetnek:

- A szervezeti célok megvalósítása (pl. az intézményi stratégia, a szervezeti, egyéni célok, a szervezetben elvárt viselkedésminták).
- Munkavégzési utasítások, parancsok, elvárások közlése, a meghatározott feladatok szétosztása, az elvégzés módjának, határidejének közlése.
- Visszajelzés a teljesítményről: annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
- Egyéb üzenetek, amelyek azzal a szándékkal kerülnek kiküldésre, hogy a vezetők segítségükkel elnyerjék az alkalmazottak támogatását, valamint elkötelezzék őket a szervezeti célok teljesítésére.

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

A *feléle irányuló* (alulról jövő) *kommunikáció* szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekszenek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Ezek a szempontok a következő csoportokra oszthatók:

- *Problémák eljuttatása a vezetéshez*: a vezetőknek minél hamarabb tájékoztatást kell kapniuk arról, ha valami miatt nem lehetséges az általuk megszabott feladatok teljesítése.
- *Javaslatok megfogalmazása*: a rendészeti vezetők elvárják a beosztottaktól, hogy saját ötleteikkel járuljanak hozzá a hatékonyabb munkavégzéshez.

- *Beszámoló, jelentések készítése:* a beosztottnak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

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

A *horizontális, más néven oldalirányú kommunikáció* a szervezet különböző részeiben dolgozó vezetők és beosztottak között zajlik. Elsősorban a szervezet közös tevékenységeinek összehangolásában van jelentős szerepe, de az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra.

Az informális kommunikáció

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

Kommunikációs formák a szervezetben

Egy szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák:

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

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

Azáltal, hogy ennek a csatornának a működése szabályozott, így előre kidolgozott rendszer alapján működik, a sok szint ellenére is gyors és hatékony lehet, különösen ru-

tinfeladatok esetében. A kisebb rendészeti szervezetekben, ahol kevés a hierarchiaszintek száma, a hivatalos kommunikáció gyorsan és hatékonyan működik, sokszor közvetlen kommunikációra épül, így kisebb az információtorzulás lehetősége.

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

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

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

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

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

Az *értekezlet* közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az információ pontosítására, illetve az akár többszöri, közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. A vezetők igen nagy előnyben részesítik a szervezeti kommunikációnak ezt a formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontroll alatt valósul meg.

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

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

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

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

Összefoglalás

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

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

A kommunikáció nem különül el a vezetéstől. Ha az embereket jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálnunk. Fontossága abban rejlik, hogy olyan emberi kapcsolatokat alakíthat ki, amelyek a kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttes munka alapfeltételét adják.

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

Irodalomjegyzék

- [1] Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
- [2] Bibó István: *Válogatott tanulmányok, I.* Magvető Kiadó, Budapest, 1986.
- [3] Czuprák Ottó – Kovács Gábor: *Vezetés- és szervezéstudományok*. Nemzeti Közszerkesztési és Tanácsadó Kiadó, Budapest, 2013.
- [4] Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.
- [5] Horváth József – Kovács Gábor (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéstudományai*. Nemzeti Közszerkesztési Egyetem Rendészettudományi Kar, Budapest, 2014.
- [6] Horváth József (szerk.): *Pályakezdő tisztek kézikönyve*. Nemzeti Közszerkesztési Egyetem, Budapest, 2013.
- [7] Lamm Vanda – Preschka Vilmos (szerk.): *Jogi lexikon*. KJK-Kerszöv, Budapest, 1999.
- [8] Schweickhardt, Gotthilf (szerk.): *A katasztrófavédelem vezetési módszertani kézikönyve*. Nemzeti Közszerkesztési Egyetem, Budapest, 2014.
- [9] Szamel Lajos: *Közigazgatás-rendészet-rendészeti szankció*. In: Timoránszky Péter (szerk.): *Új Rendészeti Tanulmányok*, 1997/1.
- [10] Weber, Max: *Gazdaság és társadalom I.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.

The features of organizational and management communication at law enforcement organizations

KOVÁCS GÁBOR

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

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

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

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

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

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