

Rendőri vezetők és mesterhallgatók viszonyulásai a rendőrségi reformhoz - két(féle) empiria közös metszete

BUDAVÁRI Árpád¹ - MOLNÁR Katalin²

A tanulmány célja a két szerzőnek a rendőrség foglalkozási kultúrájával és szervezeti átalakítására vonatkozó reformmal kapcsolatos kutatási eredményeinek összevetése. Az első az akkori országos rendőrfőkapitány által 2009-ben a rendészeti stratégiaalkotás részeként megrendelt kutatás a rendészeti foglalkozási kultúra átalakításának stratégiai koncepcióját megalapozó felmérés, valamint ezt követően a Rendőrtisztviselői Főiskola mesterszakos hallgatói körében végzett empirikus adatfelvétel eredményeit tartalmazza. A második „A reform és a közösség alapú működés kilátásai a magyar rendőrségen” című doktori kutatás részeként egy magyar vármegye rendőri vezetőinek körében a biztonság értelmezése, az együttműködési készség felmérése és a közbiztonsági problémák definiálása tárgyában készített 19 interjú eredményeinek vizsgálata.

A két szerző különböző célcsoportokon elvégzett, egymástól időben jelentősen elkülönülő kutatása különböző eredményekre vezetett. Az első végkövetkeztetéseként a rendészeti rendszer teljes reformját javasolja, míg a második alapvetően a rendészet működését érintő belső szakmai folyamatok evolúcióját tartja szükségesnek. A két különböző megközelítés azonban a rendőrség állapotát, a beavatkozási pontokat érintően számos hasonló megállapításra jut.

A két kutatás egy tanulmányban történő összevetése rámutat, hogy a rendészeti oktatásban és a rendészet gyakorló művelésében jártas szakemberek között a rendőrség működését érintően nincs jelentős ellentmondás. Álláspontjaikban az alapvető eltérés a változtatás módjában és mértékében mutatkozik meg, ez pedig - tekintve a közös célt - egyáltalán nem tűnik feloldhatatlan ellentétnek.

Kulcsszavak: rendészeti reform, rendészetelmélet, rendészeti foglalkozási kultúra, rendészeti oktatás

¹ PhD, bűnügyi rendőrfőkapitány-helyettes, Fejér Vármegyei Rendőrfőkapitányság

² PhD, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar, e-mail: molnar.katalin@uni-nke.hu

Bevezetés

Témánk szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy szerzőpárosunk ismeretségét a rendészeti vezetőképzésnek köszönheti. A Rendőrtiszti Főiskola 2010/2012-es évfolyamának mesterszakán találkoztunk, akkor még két tantárgy, az „Integrált társadalomtudományi ismeretek” és a „Kommunikáció, vezetői kompetenciák” kiscsoportos tréningfoglalkozásain. Egyikünk ott „fertőzte meg” másikunkat az elméleti igényű tudományos gondolkodás szépségeivel, másikunk pedig egyikünket a rendőrszakmai megközelítés gyakorlatias kézzelfoghatóságával. Az is különös, hogy egyikünk éppen azóta – huszonnyolc éve – dolgozik rendőrtisztként, mióta másikunk a felsőfokú képzésben rendőrtiszteket tanít. És mindketten éppen tizenhat év tapasztalatát tudhatjuk magunkénak a vezetés terén is: egyikünk különböző méretű városi kapitányságok élén gyakorolja azt, másikunk a rendészeti vezető mesterképzés műhelyeiben ennek tanulása körül segédkezik. Ez a fúzió évek múltán a Rendészettudományi Doktori Iskola jóvoltából doktori tanulmányokhoz vezetett. A finishhez közeledve, ahogy a doktorandusz egyre sűrűbben rótt a már a disszertációjába is beilleszthető sorokat, felmerült a közös publikáció igénye is. Szép szimbólum, hogy ennek az írásnak a végső formába öntése a doktorrá avatás napjára esett. Kölcsönös ünnepi ajándéknak is tekinthetjük tehát.

Helyzetünkől szükségszerűen adódnak szelíd-szolid nézetkülönbségek, de ezek olyan lényeges dolgokra világítanak rá, amelyekről úgy gondoljuk, talán másoknak is érdekesek lehetnek. Talán össze is egyeztethetők, de legalábbis egymás mellé tehetők. Mint témavezető és témavezetett jegyezzük ezt a tanulmányt, amelyben kétféle identitásunk izgalmas metszetében helyezük el a mindkettőnk régóta foglalkoztató témát. Egyikünk friss, Fejér megye teljes rendőri vezetői állománya körében végzett empirikus kutatása juttatta eszünkbe másikunk egy régebbi, kisebb hatókörű, de tanulságos és eddig nem publikált felmérésének emlékeit. A két nézőpontból megvilágítandó téma: a magyar rendőri vezetők és mesterhallgatók viszonyulásai a rendőrségi reformhoz.

A változás igénye és a változatlanság menedzselése a rendőrség rendszerváltás utáni történetében

Kutatásaink kontextusba helyezéséhez talán nem haszontalan felidézni rendszerváltás utáni rendőrségünk változáshoz fűződő viszonyát. Az államszocializmus negyven éve után megöröklött rendőrség megújításának gondolata a rendszerváltás előtti időkre nyúlik vissza. Az alapvető strukturális berendezkedés gyakorlatilag 1949 óta változatlan: a civil közigazgatástól elkülönülő, erősen hierarchikus és militarizált, centrális irányítású államrendőrség. A pártállamban a Belügyminisztérium részét képező rendőrség szakmai és politikai irányítása nem különült el. Működése nem a jog, hanem az állampárt uralma alatt állt, annak társadalmi ellenőrzése nem

létezett. Az állam a közbiztonsággal kapcsolatos feladatok ellátása során monopolhelyzetben volt, ez egyaránt biztosította polgárainak totális ellenőrzését és a bűnözés alacsony szinten tartását, amit az is elősegített, hogy a gazdaság is az államigazgatás irányítása alatt működött, nem létezett magántulajdon és piacgazdaság sem.

A rendszerváltást követően formálódó demokratikus jogállam már korántsem tudta a biztonságot a totális diktatúra időszakához hasonló mértékben szavatolni. A privatizációval óriási vagyonok kerültek magánkézbe, a szocializmus kiegyenlítő tervgazdálkodását felváltotta a piacgazdaság. A demokratikus fordulat érdekében egyszerre kellett végrehajtani az igazságszolgáltatási rendszer reformját, a rendőrség demokratizálását, és meg kellett küzdeni az ugrásszerűen megnövekedett bűnözéssel. Nyilvánvaló volt az is, hogy új rendőrség csak a jogállamiság és az emberi jogok tiszteletben tartása mentén formálódhatott.

A rendőrség jövőjét érintően a vélemények két pólusra oszlottak. A gyökeres fordulat hívei elsősorban az elmélet szakemberei közül kerültek ki. Céljuk volt, hogy a katonai típusú szervezetet a civil közigazgatásba integrált, decentralizált önkormányzati rendőrség váltsa fel, amely komoly garanciákat ad az erőszak-monopóliummal való visszaélésekkel szemben. A rendőri vezetők és a rendőrség szakpolitikai irányítói viszont nem fordítottak hátat a múltnak, a régi struktúra fenntartása mellett érvelve kevesebb korlátot és nagyobb felhatalmazást szertettek volna beépíteni a működésbe. Végül ez utóbbi elgondolás győzedelmeskedett.³ Az alkotmányozás során a rendőrség egy tekintet alá került a honvédséggel,⁴ immár közvetlen pártirányítás nélkül, de maradt a centrális, militarizált államrendőrségi berendezkedés.

A rendszerváltás alkalmat teremtett arra, hogy rendőrségünk nyíltan szembenézhesen múltjával, megalkossa állapotának pontos diagnózisát, és esélyt kínáljon a rendőrség jogállami rendeltetésével kapcsolatos társadalmi-politikai konszenzusra. Ezek híján az elmúlt harminckét évben nem születhettek hosszú távú, a politikai kurzusok változásainak próbáját is kiálló koncepciók sem a rendőrség szervezeti felépítésére, sem pedig annak működésére vonatkozóan. És bár a megújulás folyamatosan témája volt a rendészettudomány kutatásainak, a későbbiekben már csupán egyetlen időszak kínált valós esélyt a reformszintű változásokra: a 2006–2010 közötti néhány év. A 2006. őszi budapesti demonstrációk rendőri kezelése nyomán végzett vizsgálatok rámutattak azokra a hiányosságokra, amelyek szoros összefüggésben vannak a változatlanul hagyott szervezettel. E hibák komoly mértékű, társadalmi szintű elégedetlenséget és bizalmi válságot eredményeztek a rendőrséggel szemben. A közbiztonság és a rendőrség rossz állapota a következő években a politikai retorika vezető témájává vált. Az elégedetlenség újjáélesztette a közbiztonság helyreállítását és a bűnözőkkel való leszámolást sür-

³ FINSZTER 2008.

⁴ 1949. évi XX. törvény VIII. fejezet.

gető vigilantista mozgalmakat. A helyzet változásért kiáltott. Ennek felismerése válthatta ki a rendőrség akkori vezetésében az igényt arra, hogy rendészeti stratégiába foglalja a megújulás szükségét.

Előkészületek egy rendőrségi reform stratégiai koncepciójához – avagy a szolgáltató rendőrség foglalkozási kultúrájának modellje

2009-ben az országos rendőrfőkapitány felkérésére 16 szerző készített tanulmányokat egy rendészeti stratégiához, amelyeknek az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium szakmai tudományos folyóirata, a *Rendészeti Szemle* 2010. évi különszáma biztosított megjelenési felületet. A főkapitányi előszó így ajánlotta a tizenkét tanulmányt tartalmazó kötetet: „részben közelmúltunk és jelenünk igényes lenyomata, másrészt azonban távlatos gondolatok lelőhelye. Abban az értelemben feltétlenül, hogy a kötetbe foglalt egyes elemző munkák a rendészet több mint két évtizedes fejleményeire visszatekintve főként a jövőbe mutató stratégiai problémákra keresnek megoldást. [...]” Meglehetősen önkritikusan fogalmaz a főkapitány, amikor azt írja: „nem állíthatjuk, és nem is állítottuk soha, hogy a rendőrség működésében ne lennének strukturális problémák. [...] A koherens irányító eszmék és az okszerűen rendezett stratégiai célrendszer hiánya következtében a bűnözés egyes jelenségeinek felerősödése, azok nyugtalanító társadalmi hatásai következtében olykor kapkodó improvizációk uralták a rendészeti tevékenységet.”⁵ Mind ezekből levont következtetése – amely egyben a szóban forgó stratégiai koncepcióhoz készült tanulmányok megszületését és közreadását is indokolja – ugyanitt a következő: „Összességében úgy látjuk, hogy nem elsősorban a rendőrség korszerűsítés címen történő átszervezésére, hanem sokkal inkább a rendészeti rendszer egészének reformjára van szükség.”⁶ Ilyen kijelentést országos rendőrfőkapitány azóta sem tett.

Ebben a fent vázolt inspiráló környezetben és nívós szerzői társaságban nagyon megtisztelő volt kidolgozni és publikálni a rendőrségi foglalkozási kultúra átalakításának stratégiai koncepcióját.⁷ A megjelenés óta eltelt 14 évben sokan olvasták és olvassák, sőt, egyre többen hivatkozzák is ezt a szöveget, ami persze szerzőként jó érzés. Nem annyira örömteli viszont, hogy a benne megfogalmazott, a magyar rendőrség struktúráját és az ahhoz társuló foglalkozási kultúrát, valamint az ezekből szükségszerűen fakadó működési anomáliákat leíró gondolatok máig érvényesek. Vagyis úgy tűnik, az akkori döntéshozói stratégiaalkotási lendület a jelzett tanulmánykötet megjelentetésével meg is torpant. Erről a megrendelő főkapitány maga a kötet előszavában így vall: „Sajnálattal kellett tudomásul vennünk, hogy

⁵ BENCZE 2010: 3, 6, 7.

⁶ BENCZE 2010: 8.

⁷ KRÉMER et al. 2010.

az együttes értékalkotás közös célját: az átfogó nemzeti rendészeti stratégia elfogadtatását rajtunk kívül álló, ám szándékainkat meghatározó körülmények nem tették lehetővé. Mégis örömmel bocsátjuk útjára e kötetet, hiszen a közölt művek a bennük lévő értékek mellett a jövő szempontjából megkerülhetetlen kérdéseket is megfogalmaznak. Arra, hogy ki és mikor tudja majd kimondani a helyes választ, a következő idő ad feleletet.”⁸

A fentieket itt most azért kellett felidézni, hogy kirajzolódjon az az értelmezési keret, amelyben értelmet nyer az az ominózus rendőrségi foglalkozásikultúra-modell, amelyet az említett tanulmány szerzői kidolgoztak, és amelyet az alábbiakban röviden ismertetünk.

Az egyetemi mesterszakon az „Integrált társadalomtudományi ismeretek” című kurzushoz teljesítendő kollokviumnak a kezdetektől mindmáig kötelező olvasmánya az említett négyeszerős tanulmány.⁹ A tantárgy témája ugyanis pontosan lefedhető azokkal a dimenziókkal, amelyek metszetében a rendőrség egyfajta társadalmi szerepdefiníciója meghatározható. Természetesen egy olyan szerepé, amelynek alapértéke éppen az az integritás lenne, amelynek deficitjeit 2010-ben az országos rendőrfőkapitány is jelezte, amikor a kötet már idézett előszavában így fogalmazott: „Összességében azt lehet mondani, hogy az elmúlt évtizedek rendőrségre ható kedvezőtlen gazdasági, társadalmi és politikai fejleményei kapcsán számottevően károsodott a testület morális, társadalmi és szakmai integritása.”¹⁰

A fent említett dimenziókat egy úgynevezett „kék ábra” illusztrálja, amelynek nagyon részletes magyarázata megtalálható a négyeszerős tanulmányban.¹¹ Itt most ebből elegendő annyit felidézni, hogy ez a modell azt a komplex összefüggésrendszert kívánja szemléltetni, amelyben a rendőrség társadalmi szerepe meghatározható. Az ábra négy dimenziója a rendőrségnek (és egyben a benne dolgozó szakembereknek)

- a civilekhez,
- a hatalomhoz,
- a rendhez és
- a szervezethez

való viszonyát tartja relevánsnak. (E dimenziók mentén egyébként más foglalkozások társadalmi szerepe is definiálható, természetesen egyes dimenziók nevét behelyettesítve az ahhoz a tevékenységhez adekvát szavakkal, például, ha az egészségügyre gondolunk, akkor a *rend* helyébe az *egészség-betegség* fogalom párt helyezhetnénk, és így tovább.) A szerzők szerint a 21. századi modern európai rendőrségi foglalkozási kultúra kívánatos modellje a demokratikus értékrenden alapuló szolgáltató modell. Azaz: egy humánus, a civilekre, azok közösségeire nyitott; velük fo-

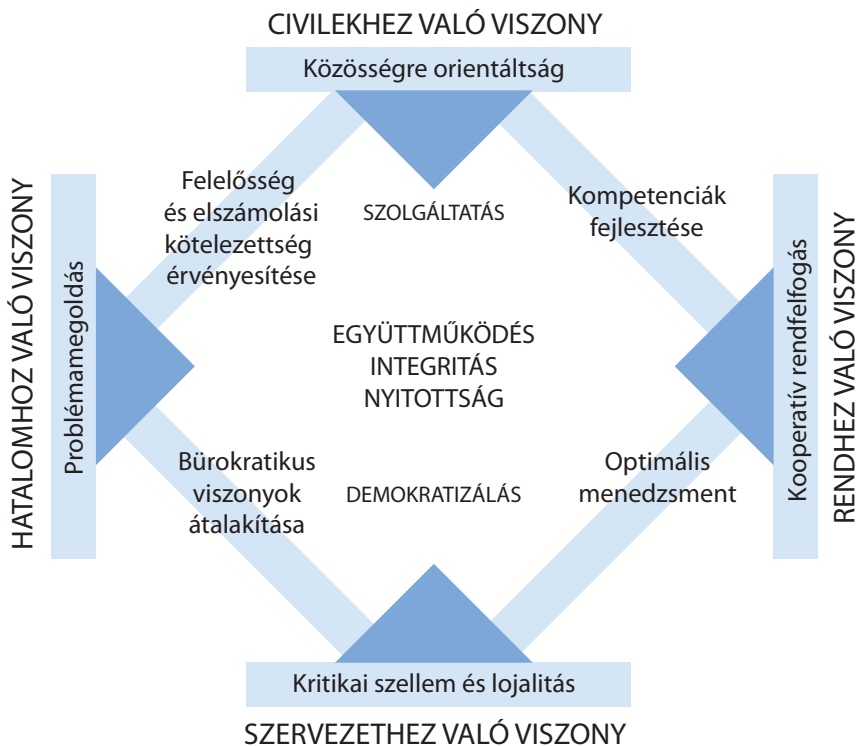
⁸ BENCZE 2010: 10.

⁹ KRÉMER et al. 2010.

¹⁰ BENCZE 2010: 6.

¹¹ KRÉMER et al. 2010.

lyamatos, adekvát párbeszédre hajlandó és képes; a problémáikra orientált és azok megoldásához professzionálisan hozzájáruló rendőrség, amelynek működését az 1. ábrán látható, a dimenziókat összekötő mezőben elhelyezett folyamatok, tevékenységek és fogalmak jellemzik.



1. ábra: Az ügynevezett „kék ábra”

Forrás: KRÉMER et al. 2010: 277.

Tapasztalataink szerint a „kék ábra” részletes magyarázatát tartalmazó – elég hosszú és egyáltalán nem könnyed stílusban íródott – tanulmány elolvasása önmagában nem elég a megértéshez. Mint minden modell, ez is absztrakt, ezért a képzés során a kezdetektől a mai napig sok időt szentelünk a benne szereplő fogalmak kifejtésére, elemzésére és különböző, csoportmunkában zajló strukturált gyakorlatok általi szemléltetésére. Tulajdonképpen egy hosszasan munkadefiniáló-alkotással jutunk el a teljes kritikai feldolgozásig, aminek konkrét bemutatását a következő alfejezet tartalmazza.

A magyar rendőrségi foglalkozási kultúra – a 2013–2014-es tanév mesterszakos hallgatói szerint

A Rendőrtisztviselői Főiskola mesterszakának első négy (2008 és 2011 közötti) évfolyamán co-tréneri együttműködésben az akkor még csupán 30 fő körüli évfolyamokkal csoportmunkában lehetett feldolgoztatni a hallgatóknak a rendészeti vezetők kompetenciáiról vallott nézeteit, véleményeit. Az akkor ott tanulóknak mintegy egyharmada dolgozott aktív vezetőként. Bár maga az órai munka érdekes és tanulságos volt, tudományos vizsgálatra alkalmatlannak bizonyult, hiszen a tréningek során maximum a résztvevők személyes kompetenciáinak megfigyelésére, azok tréneri értékelésére, visszajelzésekre, fejlesztési javaslatok megtételére volt kapacitásunk.

2012-ben azonban komoly változás következett. Az egyetemmé válás során egyrészt korábbi képzési portfóliónk is megváltozott – a két eredeti tantárgy, az „Integrált társadalomtudományi ismeretek” és a „Kommunikáció, vezetői kompetenciák” egy harmadikkal, a „Vezetői készségfejlesztés”-sel bővült –, de főleg a személyi feltételek módosultak. A korábbi páros egyik tagjának 2012-es távozásával – bár ez jelentős visszalépés volt – a co-trénerséget átmenetileg, két évfolyam erejéig felváltotta az egy oktatóval is ellátható frontális előadás. 2014-ben új kolléga kapcsolódott be a mesterképzésbe, ami megint lehetővé tette a tréningeket. Az ismételt csoportbontást az is indokolta, hogy az első négy év 27/28/31/21 fős évfolyamait jelentősen nagyobb létszámú tanulócsoportok követték.¹²

A két tanévben átmenetileg egyedül maradó oktatónak a kötelező olvasmányként használt, az előző alfejezetben ismertett „kék ábra” magyarázatát más módszerrel kellett megoldania. Amennyi hátrányt jelentett ez a változás, annyi előnyt is hozott. A szükségből erényt kovácsolva az ábra megértéséhez két évfolyam hallgatói körében felmérést végzett. A megkérdezetteknek három kérdést kellett röviden kifejtve megválaszolniuk, amely az „Integrált társadalomtudományi ismeretek” című kurzus fő fókuszában álló problémafelismerési (1), problémaelemzési (2) és problémamegoldási (3) készségeiket kívánta feltérképezni. A kérdések az alábbiak voltak:

1. Az Ön tapasztalata szerint mi az, amit az Ön által képviselt rendészeti szervezet többnyire nem tud kezelni?
2. Ön szerint miért nem? Lehetséges lenne egyáltalán? Ha nem, miért nem?
3. Ha igen, Ön szerint hogyan?

Az 1–3. táblázatok a 2013-as mesterévfolyam 15 önként válaszoló hallgatójának a három kérdésre adott válaszait összegzik, a 4–6. táblázatok pedig a 2014-es évfolyam 10 hallgatójától származó véleményeket. Utóbbiakban már verbalizálva is megjelennek a kifejezetten vezetőkre vonatkozó reflexiók is. Ezeket a táblázatokban aláhúzással jelöltük.

¹² Az első tíz évfolyam létszámait lásd itt: MOLNÁR 2019b: 102.

1. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szakemberek civilekhez való viszonyáról – 2013 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
<p>A civilek és a rendészet távolsága A civilektől való elszigetelődés Társadalmi kapcsolatok hiánya Fölszeges titkolózás A rendészet nem a lakossági elvárásoknak felel meg A rendészeti modellek ellentmondásossága A rendőrséggel szemben megfogalmazott elvárások közötti feszültség</p>	<p>Nem fordítanak rá időt, mert nem fogják föl a jelentőségét Hiányzik a hatékony párbeszéd a rendészet és a civilek között Mert nem tekinti magát a közösség részének, hanem azon felül állónak A rendőrség a társadalom és a politika közötti ütközőpont A bűnözés csökkenése nem csak a rendőrség munkáján múlik</p>	<p>A szervezet társadalmi szerepének meghatározása Társadalmi párbeszéd Közösségi rendészet, polgárbarát rendőrség (pl. BM pilot projekt 2014) Civilek bevonása, társadalmi konszenzus Közösségi szemlélet Partnerség a civilekkel való kommunikációban Politikai, társadalmi, szakmai konszenzus</p>
A civilekhez való viszony		
Elszigeteltség	A rendészet nem a közösség részének, hanem azon felül állónak tekinti magát	Társadalmi párbeszéd és konszenzus Közösségre orientáltság

Forrás: a szerzők szerkesztése

2. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szakemberek hatalomhoz (politikához) való viszonyáról – 2013 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
<p>Politikai befolyás Államrendőrség A szervezet nem tud megfelelni a kormányzati elvárásoknak Nem az emberek, hanem a hatalmon lévők szolgálata</p>	<p>A rendőrség a politika játékszere Politikai függőség Politikai konszenzus hiánya A rendőrséget a politikai hatalom megszerzéséhez használják eszközként A hatalom nem viseli el a kritikát, kiszolgálóit kiszolgáltatótá teszi, ezzel tartja markában őket Stratégiai tervezés hiánya Rendészeti stratégia hiánya A rendőrség a társadalom és a politika közötti ütközőpont</p>	<p>Politikai függés csökkentése Depolitizálás Politikai konszenzus A kormányzattól független irányítás alatt álló rendőrség a politikai kultúra jelentős változásával Rendészeti stratégia Politikai, társadalmi, szakmai konszenzus</p>
A hatalomhoz (politikához) való viszony		
Politikai függőség	Motiválatlanság Kiszámíthatatlanság	Politikai konszenzus Rendészeti stratégia

Forrás: a szerzők szerkesztése

3. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szakemberek szervezetéhez való viszonyáról – 2013 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
Reaktív működés A szervezet képtelen a modern szervezetekkel szemben támasztott követelményeknek megfelelni Állandó változás, kiszámíthatatlanság A váratlanság kezelése, a kreativitás hiánya és kiirtása Kritikai attitűd hiánya, annak irtása Az önreflexió hiánya Korrupció és a szervezeten belüli bűnözés Bürokrácia Statisztikai szemlélet Centralizáció Parancsuralmi rendszer Humánpolitika hiánya Az állomány félelemben, kiszolgáltatottságban tartása Megalázás Motivátlanság	Az átlagtól eltérés már problémát okoz, s akként kezelik Problémamegoldás helyett feladat-végrehajtás Fiatal és tapasztalatlan az állomány A negatív motiválás divatja	Proaktivitás Szervezetfejlesztés Szervezeti belső reform s annak következtében javuló külső megítélés Professzionizmus Testületi szolidaritás Etikai Kódex Bürokrácia csökkentése Statisztika háttérbe helyezése Decentralizáció Problémamegoldás előtérbe helyezése Humán stratégia Valódi karrierrendszer Kiszámítható jövőkép, életpálya-modell Pozitív motiválás Politikai, társadalmi, szakmai konszenzus
A szervezethez való viszony		
Kiszolgáltatottság Parancsuralom Bürokrácia	Motivátlanság Kiszámíthatatlanság	Szakmai konszenzus Demokratizálás

Forrás: a szerzők szerkesztése

4. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szervezetekről és (aláhúzással kiemelve) azok vezetőiről – 2014 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
<u>A vezetői kiválasztás hiánya</u> <u>Inkompetens vezetők</u>	<u>A vezetőknek nem érdekük a változás</u> <u>A vezetői véleményezés hiányzik</u> <u>Saját önző vezetői érdekek működnek a közösségi érdekek helyett</u>	<u>A vezetői kiválasztás</u> <u>A vezetők leváltása</u> <u>A vezetői kompetenciák fejlesztése</u>
A képzés hiányosságai	Gyakorlati oktatás hiánya Tisztázatlan, elavult szelekció	Szemléletváltás Szelekció (pl. EQ alapján) Kompetenciamérésen alapuló szelekció
A kommunikáció elégtelensége	A jelenlegi kommunikáció az erőszakmitoszt növeli	A kommunikáció javítása
Alulfinanszírozás Pazarló gazdálkodás	Változékony jogszabályi háttér, nem veszik figyelembe a szakmai igényeket, véleményeket	Pénz Munkafeltételek biztosítása
Rasszizmus, előítéletesség	A társadalom intoleranciája, amelyet a politika is gerjeszt	Érzékenyítés, képzések, tréningek

Forrás: a szerzők szerkesztése

5. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szervezetekről és (aláhúzással kiemelve) azok vezetőiről – 2014 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
Pálya nehézsége, kiégés, motiválatlanság, megbecsültség hiánya	Idő- és igényhiány, önzés, figyelem- és eszközhiány, <u>vezetők személyisége</u>	<u>Vezetőkiválasztás, vezetőképzés</u>
<u>Parancsuralmi rendszer, beosztás = uralkodás, fogvatartottakkal való bánás</u>	<u>Kommunikációs deficit a vezetőknel (felméréssel bizonyítottam)</u>	Kommunikációs oktatás, konfliktuskezelés
<u>Vezető-beosztott konfliktus, civilek panaszai</u>	<u>Merev vezetés, zárkózottság, a törvénykezés rendőrelles</u>	Tréning, tapasztalt kollégák megtartása, médiával adekvát kommunikáció
Jogrendszer paradoxona (kontinentális – angolszász), humánérő-garádzálkodás zajlik	Szemléletváltás (politikai, szakmai, civil), rendészettudomány szerepe, érdekek megváltoztatása (a szervezet rombolása szándékos?)	-
Bürokrácia, a munka 7 feladat-végrehajtás	Totális centralizáció, <u>vezetők kiszolgáltatottsága, egzisztenciális félelem</u>	<u>Vezetői kommunikáció</u>

Forrás: a szerzők szerkesztése

6. táblázat: Mesterhallgatók véleményei a rendészeti szervezetekről és (aláhúzással kiemelve) azok vezetőiről – 2014 tavasz

Problémák	Okok	Megoldások
Politikai befolyásoltság, <u>vezetők kontraszelekciója</u> , régi katonai kultúra továbbörökítése, embertelenség, törvénytelenések, bizalmatlanság, fűrés	-	Szelekció és annak szempontjai, képzés, vezetőképzés, politikától való függetlenedés
Fluktuáció, rehabilitáció hiánya, <u>büntetés-központúság</u> , <u>a kollégákkal, autokratikus vezetési stílus, bizalmatlanság</u>	Alulfinanszírozottság, vezetői ismeretek hiánya, szokásjog	Mélyreható problémaelemzés, <u>motiválási kultúra megváltoztatása</u> , HSZT módosítása
Beosztottak alacsony fizetése	Szűkös büdzsé és rossz szervezés, gazdálkodás	Bürokrácia csökkentése, anyagi és morális megbecsülés növelése

Forrás: a szerzők szerkesztése

A két évfolyam összesen 25 hallgatójának válaszait összefoglaló 1–6. számú táblázatok az említett „Integrált társadalomtudományi ismeretek” című kurzus frontális előadásaira készültek, és ppt-ben a mai napig fennmaradtak, bár ebben a formában jellemzően már nem használjuk őket. Tartalmi feldolgozásuk a következőképpen történt: a válaszokat anonimizáltuk, egy-egy fogalom köré csoportosítva tematizáltuk, a hosszabb kifejezéseket redukáltuk, majd a négydimenziós „kék ábra” szerinti rendszerbe foglaltuk. Mivel a vélemények a gyakorlati életben tapasztalt vezetőktől és beosztottaktól származtak, belőlük az akkor a rendészeti szervezetekre jellemző, az általuk definiált problémákra vonhattunk le – nyilván nem reprezentatív – következtetéseket. Vagyis egy munkadefiníció-alkotás folyamatában így született meg az ideális szervezeti összetevőket szemléltető, elméleti jellegű „kék ábra” egyfajta, a válaszadók által érzékelt valóságot tükröző változata, amelyet munkanyelven „zöld ábrának” neveztünk el (lásd a 2. ábrát). A két, az egyetemi mesterképzés „Integrált társadalomtudományi ismeretek” című kurzusán a mai napig is használt sematikus ábra segítségével jól összehasonlítható egy problémákkal terhelt (1. ábra) és egy ideális rendészeti foglalkozási kultúra (2. ábra).



2. ábra: Az úgynevezett „zöld ábra”

Forrás: a szerzők szerkesztése

A 2. ábra aktualizálása a mesterképzés kompetenciafejlesztő tréningjein részben a már említett munkadefiniáció-alkotás módszerével, részben más strukturált tréninggyakorlatok során a mai napig is zajlik. Az egyik ilyen gyakorlat egy, a szervezetfejlesztésben a szervezeti problémák feltárására és ábrázolására gyakorta alkalmazott, jól ismert, nagyon szemléletes rajzos csoportmunka. A résztvevőknek egy jármű alakjában kell ábrázolniuk az általuk képviselt és ismert rendészeti szervezetet. A rajzok gazdag képi világa egyértelmű szimbolikus üzeneteket hordoz a foglalkozási kultúráról, amelyek verbalizálása aztán könnyen megfeleltethető a „zöld ábra” tartalmának. A csoportos gyakorlat egyfelől ventilálási lehetőségnek is alkalmas, másfelől viszont egyértelműen segít megalapozni azt a kiindulópontot, amelyből levezethető a szervezeti kultúra átalakításának folyamata. Vagyis ezen keresztül visszaérkezhetünk az 1. ábra által felvázolt korszerű, szolgáltató típusú rendőrségi foglalkozási kultúrához.

Nos, az idő múlásával – ha nem is egységes rendészeti stratégiai koncepció mentén, de óriási mennyiségű rendészettudományi publikáció formájában – bizonyos részválaszok és javaslatok nem vártak magukra, ám a szervezeti szintű reform elmaradt.

A 2010 utáni időszak – változtatások reform nélkül

Az említett stratégiaalkotó törekvés óta eltelt több mint egy évtizedben azonban a korábban már említett javuló eredmények, a növekvő biztonságérzet és a bizalom a rendőrség reformszerű, strukturális átalakításának gondolatát visszaüzte a kutatóműhelyekbe. Több próbája is volt az utóbbi években a kimunkált foglalkozási-kultúra-váltás és a közösségi rendészeti szemlélet meghonosításának, ám az áttörő strukturális változás nem következett be.¹³

A napjaink közbeszédében elkoptatott és pejoratív csengésűvé vált, hosszú távú, koncepciózus tervező és végrehajtó munkához azonban valóban elengedhetetlen feltétel, a stratégiai nyugalom egyértelműen a 2010 utáni kormányzásban volt és van jelen. A törvényhozásban kivívott kétharmados többséget és a mögötte meghúzódó társadalmi legitimitást kihasználva a 2010 óta irányító kormányok a rendészetet érintően számos jelentős változtatást hajtottak végre. A közbiztonságot érintő jogszabályok (ilyen a büntető anyagi és eljárásjogi törvény, a szabálysértési törvény) módosításáról elmondható, hogy azok céljai követik a világszerte tapasztalható trendeket, a közhatalom felhatalmazásainak az alapvető jogok rovására történő szélesítését vagy az ellenség-büntetőjog térnyerését.

Ebben az időszakban a szervezeti változások sem kerültek el a rendészetet. Bár monolit rendőrségünk rendszerváltás előtt és hosszú ideig a rendszerváltás után is állandó szerkezete több rendőri szervre tagolódott, a 2010 után bekövetkező szervezeti változások nem a korábbi reformtörekvések vezérelvét jelentő decentralizáció, sokkal inkább a specializáció jegyében történtek. A terrorizmus és az illegális migráció által teremtett fokozott biztonsági igény előbb a Terrorelhárítási Központot (rövidítve: TEK), majd 2019-ben az Országos Idegenrendészeti Főigazgatóságot (rövidítve: OIF) hívta életre, amelyek a továbbra is a BM irányítása alatt működő belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szervvel (Nemzeti Védelmi Szolgálat – rövidítve: NVSZ) speciális hatáskörű rendőrségekként működnek.

Az általános hatáskörű rendőrségen minden addiginál vonalasabb, egységesebb működési struktúra épült ki. Az egyik leglátványosabb átalakulás a Nemzeti Nyomozó Irodát (rövidítve: NNI) érintette, amely során a bűnügyi csúcsszervet jelentő szervezet a rendészeti csúcsszervet jelentő Készenléti Rendőrségbe (rövidítve: KR) olvadt be. Szintén a KR szervezetében kapott helyet a korábbi Köztársasági Őrezred.

A belső struktúra centrális jellegének növelésével párhuzamosan a közbiztonság ügyének társadalmasítása irányába számos lépés történt. A Kormány jelentősen megemelte a polgárőrség támogatását, és az egyes rendészeti feladatokat ellátó személyek tevékenységéről szóló törvénnyel¹⁴ az önkormányzatok rendészeti szerepvállalásának erősítését segítette elő. Szintén az önkormányzatoknak biztosított pályázati lehetőséget a közbiztonság helyi infrastruktúrájának fejlesztésére.¹⁵

¹³ CHRISTIÁN 2019.

¹⁴ 2012. évi CXX. törvény.

¹⁵ 28/2014. (IV. 1.) BM rendelet.

A társadalom felé történő nyitásról szóló intézkedések körében szükséges megemlíteni az ORFK vezetője által 2014-ben meghirdetett intézkedési kultúraváltást, amelynek célja az új rendőrprofil kialakítása volt. Ennek lényegét foglalja össze az ORFK hivatalvezetője egy közérdekű adatigénylésre adott válaszában: „[a] Rendőrségnek az állampolgárokkal együttműködő, azokat támogató szerepfelfogásban kell eljárnia. Az egyes rendőri intézkedések során is ezt a szemléletet kell érvényre juttatni, és alapvető szintű elvárás a megfelelő kommunikáció, a segítőkész rendőri intézkedés, a kulturált hangneme, az etikus viselkedés, a megfelelő differenciálás és részrehajlás-mentesség.”¹⁶

Látható tehát, hogy miközben a globális biztonsági kockázatok a specializáció felé terelték a rendészeti struktúrát, a „hagyományos” közbiztonsági kockázatok kezeléséért felelős általános hatáskörű rendőrségen az intézkedések az egységesítés és a centralizáció növelése irányába mutatnak. A fenti, közel sem a teljesség igényével készült felsorolás alapján is kijelenthető, hogy a 2010 óta egymást követő kormányzati ciklusokban a centralizmust és a represszív rendőri fellépést fokozó, valamint a társadalmi beágyazódást és a kooperációt elősegítő intézkedések egyaránt megtalálhatók. E két, egymáshoz nehezen illeszthető társadalmi szerep ötvözését segíthetné egy, a kormány kriminálpolitikai koncepcióját tükröző átfogó közbiztonsági stratégia, amely egyben az abban meghatározott irányok és intézkedések számonkérését is biztosíthatná. Ilyen azonban nem született.

Okkal merülhet fel a kérdés, hogy a számokkal kifejezett bűnözés mélypontján, a társadalom bizalmával az állam intézményei közül egyik leginkább kitüntetett rendőrségen miért van szükség változtatásra. Az egyik ok épp a bűncselekmények számának csökkenése. A regisztrált bűncselekmények száma 2021-re a 2010-es harmadára csökkent, és bár az utóbbi években lassan felfelé kúszik, még mindig léptékekkel alatta marad az új évezred első évtizedében mértnek. A csökkenés okai rendkívül összetettek. El kell fogadjuk, hogy nincs egyetlen abszolútizálható ok, de egészen biztosan hatnak rá a rendőri tevékenység és az állam egyéb, a bűnözés felletti kontrollt közvetlenül vagy áttételesen erősítő intézkedései is. Épp az alacsony bűnözés, a magas intézményi bizalom ad lehetőséget arra, hogy látványintézkedések helyett műhelytevékenység vegye kezdetét, ahol a közösség biztonságigénye, a tudományos kutatások eredményei és a szakma véleménye egyaránt helyet kaphatnak.

A helyzet nem csupán alkalmas a változásra, hanem szükségessé is teszi azt. A globalizációs folyamatok alapjaiban változtatják meg a biztonságra és a biztonságérzetre ható körülményeket is. A biztonsági kockázatok fókuszába került globális biztonsági kockázatok Európa több országában a rendőrség társadalmi szerepének átrendeződésével jártak együtt, ami kihat a rendőrség és a társadalom viszonyára is.

A bűnözés jövőbeni trendszerű alakulását jelentősen befolyásolják a demográfiai változások. Társadalmunkban a bűnelkövetők kormegoszlásában meghatározó hányadot kitevő fiatal korosztály létszáma csökken, az áldozattá válásnak fokozottan

¹⁶ Az Országos Rendőrfőkapitányság Hivatalának 29000/28550/5/2015 ált. számú irata.

kitett időseké folyamatosan nő. A technológia gyors ütemű változása új bűnözési formákat hoz létre, ezért a technikai fejlődést a rendőrség által használt eszközöknek is követniük kell. A várhatóan kicsúcsosodó gazdasági válságok idején felértékelődik a rendőrség hatásosságának és hatékonyságának a kérdése, valamint az önkéntes és piaci alapon szerveződő komplementer rendészeti erőforrások szerepe. A kulturális értékek átalakulnak, jelentős vagyonok váltak elérhetővé a világhálón, ami azzal járhat, hogy a közterület büntérképe átalakul.

Maguk a globalizációs folyamatok is hatnak a foglalkozási kultúrára, és kívánatosá teszik a változást. A globális biztonsági kockázatok kezelésére összpontosító rendőrség óhatatlanul kevesebb figyelmet fordít a helyi problémákra. A közösségekkel ápolt szoros viszony ellen hat a rendőr-polgár találkozások mértékét és minőségét is csökkentő elektronikus ügyintézés, de a helyben beágyazott rendőrség lakossághoz fűződő szoros kötelekeit az ESR-112 rendszer személytelen, távoli ügyintézése vagy a rendőrségi információgyűjtés adataalapúvá válása is fokozza. A rendőrség absztrakttá válása nem csupán a rendőrség-társadalom viszonyát erodálja. A szervezeten belüli szervezeti kultúrára is kihat, hogy a tevékenységirányítás 10 éve már nem a közlelről látható-hallható helyi viszonyokat, polgárt és rendőrt egyaránt jól ismerő ügyeleteseké, hanem a központból vezénylő tevékenységirányítási szakembereké. A személyes vezető-beosztott kapcsolattartás pedig a múlthoz képest jóval nagyobb arányban írásban, elektronikus csatornákon történik. E folyamatokhoz nem érdemes előjelet kapcsolni. Óhatatlanul szűrődnek be mindennapjainkba, és ha küzdeni szeretnénk ellenük, akkor a világot kellene kizárni a rendőrségből. Ehelyett alkalmazkodni kell hozzá, de ez az alkalmazkodási folyamat is számos változási igényt vet fel mind a rendőrség külső kapcsolatait, mind pedig belső szervezeti kultúráját érintően.

A változás igénye egy bő évtizeddel később – vezetői interjúk a doktori kutatásban

A már említett doktori kutatás – bár célja csak részben fedti az előzőét, időben pedig több mint egy évtizeddel később született – sok tekintetben reflektál a foglalkozási kultúra előzőekben leírt vágyott és megélt állapotára. Különösen tanulságos lehet annak az empirikus vizsgálatnak az eredménye, amely a Fejér Vármegyei Rendőr-főkapitányság 19, jelentős szolgálati tapasztalattal bíró vezetőjével készített félig strukturált interjúm keresztül vizsgálta, hogy a szervezeti egységek működését döntéseikkel alapjaiban befolyásoló vezetők hogyan azonosítják a helyben jelentkező problémákat, milyen lehetőségeik, mozgásterük és egyéni módszereik vannak arra, hogy ezeket megfelelően kezeljék, hogyan gondolkodnak a társadalom helyi közösségeivel és a rendészet rendőrségen kívüli szereplőivel való együttműködésről.¹⁷

¹⁷ BUDAVÁRI 2023.

E tanulmányban az interjúk elemzésének rövidített változata szerepel, elsősorban a foglalkozási kultúrához és a változtatáshoz társuló attitűdöket jól illusztráló szempontok megjelenítésével.

Az interjúk során minden megkérdezett ugyanazokat a kérdéseket kapta. Ezek közül az első a vezetők közbiztonság-értelmezésére irányult, akik alapvetően két-féle megközelítéssel válaszolták meg azt. Az egyik a fogalom tudományos/szakmai és hétköznapi értelmezésének különbsége, a másik pedig az objektív és a szubjektív közbiztonságé. Az objektív biztonság eszköztárát többségében a tudományos/szakmai értelmezéshez használták, míg a fogalom hétköznapi megélését a szubjektív biztonságérzet elemeivel azonosították. Jól jellemzi a véleményeket az alábbi interjúszemelvény:

„Erre vannak egyrészt tudományos megközelítések, nyilván én nem is ebből indulok ki. Számomra a közbiztonság az, aminek nagyon sok mérője van, de az, amikor az állampolgár jól érzi magát a lakóhelyén, a szűk környezetében biztonságban érzi magát, és nem azon kell gondolkodnia, hogy ha elmegy otthonról, akkor betörnek-e hozzá, vagy éri-e valamiféle sérelem, hanem egy normális, egy jónak számító közterületi, illetve a bűnügyi állapot uralkodik a járásban. A közbiztonságot egyrészt meg lehet objektív mutatókkal is közelíteni – elfogás, előállítás, vagy akár a bűncselekmények száma – ezek is nagyon fontosak. [...] Amit mondtam, hogy az állampolgárnak a viszonyulása, tehát hogy hogyan érzi magát, ez a legeslegfontosabb.”

Megoszlott a megkérdezett vezetők véleménye abban a kérdésben, hogy szerintük mi múlik ma egy vezető (jellemzően egy kapitányságvezető) személyén, azaz mennyire érzik jelentősnek saját szerepüket és mozgásterüket a közbiztonság védelmezésében. Egyrészt úgy vélik, hogy nincs mozgásterük, mert a jogszabályok és a központi utasítások meghatározzák feladataikat. Másrésztől azonban állítják: nagyon sok múlik a vezető munkáján és személyiségén, hiszen magatartása kihat a vezetettek hangulatára és teljesítményére is. Újabb választóvonal rajzolódott ki azok között, akik a kapitányságvezető befolyását a szervezetre értelmezik, és azok között, akik a külső orientációjú befolyást is fontosnak tartják. A kérdésfeltevés során szándékosan maradt nyitva a lehetőség, hogy az interjúalanyok maguk határozzák meg a vezetői befolyás irányultságát. E csoportosítások alapján jókora többségben vannak azok (11 fő), akik szerint a vezetőnek jelentős a befolyása, és mindössze négyük válaszából rajzolódott ki az a vélemény, hogy a rendőrkapitányság vezetőjének személyén nem sok dolog múlik, befolyása nem jelentős.

Habár többségben voltak azok, akik a vezetői szerepet a vezetettek szempontjából tartották elsősorban fontosnak, jelentős volt azok száma is (8 fő), akik mind a belső, mind a külső orientációjú vezetői szerepet fontosnak tartják.

„Szerintem jelenleg ilyen vidéki kapitányságokon az egyik legfontosabb az lenne, hogy a lakossággal szorosabb kapcsolatot építeni, mert az a tapasztalatom, hogy ha esetleg történik valami, információ nagyon-nagyon kis részben ér el a rendőrséghez. Ennek ugye több oka is lehet: érdektelenség, vagy az, hogy nem jó személynek adják tovább az információt. És sokszor az emberekben benne maradnak ezek a negatív dolgok, amik őket érik, és így nem foglalkozik vele a rendőrség.”

A „zöld ábrát” megalapozó hallgatói vélemények között a bürokrácia, a statisztikai szemlélet térnyerése, a reaktív, a külvilágtól, társadalomtól elszigetelődő vezetői szemlélet markáns véleményként fogalmazódott meg. Ennek tükrében igen tanulságos, hogy az elvégzett interjúkból miként rajzolódnak ki a vezetők belső (csak a szervezetre koncentráló) és külső (a társadalom véleményére igényt tartó, a kooperációt kereső) vezetői attitűdök. Erre vonatkozóan meghatározó, hogy a vezetők honnan nyerik a közbiztonság állapotának megítéléséhez szükséges információkat. A vezetők túlnyomó többsége (14 fő) válaszában mind a belső, mind a külső információforrások fontosságára kitért. Kiemelt figyelmet kap a digitális világ térhódítása a rendőri munkában is: a közösségi oldalak szerepe felértékelődött. A helyben lakók véleménye, a statisztikai adatok, a média is fontos forrás.

„A közösségi média: minden egyes településnek van mindenféle fajta Facebook-csoportja vagy csatornája, amit én előszeretettel szoktam böngészni, és bízok benne, hogy naprakész vagyok az ottani népeknek a problémájával. Ezt én mindenféleképpen bele szoktam szőni a szolgálat-szervezésbe, hogyha ott olvasok, hallok, látok valamit, és azt gondolom, hogy erre reagálni kell, mint rendőrségnek, akkor mindenféleképpen szolgálat-szervezésben ezt figyelembe szoktam venni. Illetve nyilván az önkormányzatok meg a társszervek, civil szervezetek, leginkább polgárőrség, azzal napi szinten kapcsolatot tartunk, és az ő kívánságuknak, jelzésüknek, kérésüknek eleget téve próbálom a feladatot szervezni.”

„Nagyon komolyan gondolom, hogy azok a számszaki folyamatok, amik, ha jól találjuk ki őket, akkor azért modelleznek folyamatokat, így a közbiztonságot is képesek bizonyos értelemben megvilágítani. Ezek nélkülözhetetlenek.”

„Leginkább és elsősorban az emberek visszajelzéseiből. Tehát a statisztikát én egy szükséges rossznak tartom, támpontot ad, arra jó – persze az is kell –, azért nagyjából látunk, de nem szabad csak arra hagyatkozni.”

Az objektív és szubjektív biztonság mérése körüli dilemmák markáns helyet kaptak a válaszokban. Ez a téma azért fontos, mert nemcsak a rendőrség munkáját tekintve, hanem más területeken is gyakran úgy tűnik, hogy e két indikátor egyre élesebben áll egymással szemben. Egyrészt felértékelődött az állampolgárok véleményének a súlya. Sokan úgy vélik, hogy ennek kell lenni a teljesítmény fokmérőjének. De láthatjuk azt is, hogy ezek több esetben abszolút szubjektívák és relatívák, ezáltal nehezen mérhetőek. Másik oldalról láthatjuk azt is, hogy a kemény (hard) mutatók/

indikátorok nem a teljes valóságot írják le, ezért ezeket sem lehet kizárólagos módon használni. Az interjúalanyok között találunk olyanokat, akik csak az egyik, vagy csak a másik módszerben hisznek, de a többség inkább azon az állásponton van, hogy mindkettőt figyelembe kell venni. Jellemzően azok a vezetők (4 fő) támaszkodnak jelentős mértékben a számokban kifejezhető teljesítménymutatókra, akik a főkapitányságon dolgoznak, így kevesebb információ jut el hozzájuk a helybéli közösségektől, vagy azok, akik ugyan jelenleg rendőrkapitányságon dolgoznak, de rendőri múltjukban kevesebb lehetőség volt a polgárokkal való közvetlen érintkezésre.

„Reggel elolvasom a napi tájékoztatót. Nem csak a megyeit, az országot is. Akkor vannak a kisebb-nagyobb fórumok. Minden polgármesterrel rendszeresen tartom a kapcsolatot hol telefonon, hol személyesen. Onnan is nagyon sok minden visszajön hozzám. Akkor szintén, amit már említettem, a fogadónapra, fogadóóra bejön valaki, tehát ezek mind-mind olyan visszajelzések, amikre oda kell figyelni. Nyilván ezek alapján tartom az eligazítást, ez az egyik dolog. A másik dolog meg, hát figyeljük naprakészen az adatoknak az alakulását. Itt most elsősorban a statisztikai adatokat értem, amikre oda kell figyelnünk.”

Ahogy a fentiekből láthatjuk, nagyon sok információforrást használnak a vezetők. Az egyik megkérdezett szerint „ha információ jön be, az mindenhol jó, itt nem is a csatorna, ami számít”. Ezeket az információkat azonban meg kell szűrni, hiszen sok fals és álhír is megjelenik, illetve a közösségi oldalakon a nem valós információkat közlő, de ezt hangosan tevő kommentelők is jelen vannak, véleményükkel sokak véleményére hatnak.

A centrális irányítású rendőrség működésében jelentős szerep jut a központi elrendelésű feladatoknak. Az e kérdésre adott válaszok elemzése arra irányult, hogy az egyes vezetői szinteken miként ítélik ezt meg, és mennyire akadályozzák ezek a feladatok a helyi biztonsági igények kielégítését.

A legfelső, stratégiai irányító szinten dolgozók véleményéből is egyértelműen tükröződik, hogy a mai magyar rendőrség munkáját alapvetően határozzák meg a centrumból érkező feladatszabások. Ezek hasznosságáról és szükségességéről megszlik a megyei vezetők véleménye is.

„Ha a központi feladatokon azt értem, hogy mondjuk az egész országot érintő eseményekkel kapcsolatosan történő feladat-meghatározások, akkor azt gondolom, hogy maga a koordináció egy normális és jó dolog. Ha azt értem, hogy azok az adatszolgáltatások meg azok a kvázi extra ellenőrzési tevékenységek, amik meg vannak határozva, azok rengeteg időt, energiát emésztnek fel – hogyha azt az ember tisztességesen meg akarja csinálni –, és nem biztos, hogy minden esetben szolgálja a közbiztonság olyan típusú érdekeit, hogy elvonó tényezőként jelentkezik.”

A helyi rendőri vezetők véleménye sem volt egységes. Válaszaikból az is tükröződik, hogy amíg a globális biztonsági kockázatok kezelésével kapcsolatban jelentkező, sokszor az adott rendőrkapitányság területétől távol végrehajtandó feladatokra szükséges rosszként tekintenek, addig a helyben végrehajtandó, központi elrendelésű akciók hasznosságát többen kétségbe vonják.

„Szerintem az egyik legnagyobb bajunk ez, a központosítás. A túlzott központosítás, amikor meghatározzák fentről, hogy milyen akciókat kell csinálni. Mondok egy példát. Tanyaprogram. Kiküldték a tanyaprogramot, hogy adaptáljam erre a helyzetet. Mire? [...] Tanyaprogram, akinek nincs tanyája – mert ugye Fejér megyében nincs tanya – adaptálja a helyi viszonyokra... Mire? Luxusházakra? Vagy mire? Tehát kiküldték az egész országnak. Vannak olyan területek nyilván, ahol a tanyaprogram hatásos lehet, én ugyan nem dolgoztam arrafelé, de láttam már ilyet az Alföldön. De itt nincs.”

„Sajnos egyre inkább, én úgy látom, egyre nagyobb mértékben határoznak meg nekünk központilag feladatokat, egyre inkább jellemző, hogy 4-5-féle, egyszerre futó, központilag elrendelt ún. akció fut, amit mindenképpen csinálni kell. Némelyik ilyen akció – szerintem – a realitásoktól teljesen elrugaszkodott, így úgy látom, hogy egyébként nagyon nehéz a helyi problémákra időt meg erőt szakítani.”

Akad azonban a központi feladat-meghatározás mellett szóló érvelés is, amely a feladatok elodázhatalanságát és a központi koordináció jótékony hatását emelte ki.

„Én azt hiszem, hogy ezek a központilag meghatározott akciók jók, azokkal én egyetértek. Azt mondom, hogy ezek nagyon jók, mert legalább az biztos, hogy meg van csinálva. Mert lehet, hogy itt a napi munkánk mellett azt mondanánk egy közlekedési akcióra, hogy hú, meg kéne csinálni, de majd jövő héten. Így meg kell csinálni ekkor és ekkor, tehát ez szerintem így teljesen rendben van.”

Az egyik vezető szerint jó szolgálatsszervezéssel a központi és helyi érdekek egyaránt érvényesíthetők.

„Nyilván sok időt vesz el a szolgálatteljesítési időből egy-egy konkrét akció vagy egy-egy fajta feladatnak a végrehajtása. De úgy gondolom, hogy lehet ezt úgy is csinálni, hogy a helyi érdekek se sérüljenek. Nyilván egy központi feladatot végre lehet hajtani úgy is, hogy az a helyi elvárásoknak is megfeleljen. Például, ha most azt mondják, hogy biztonsági öveket kell ellenőrizni, akkor én azt tudom a településnek olyan részén is végrehajtatni, ahonnan egyébként is érkezett jelzés, hogy keveset látják a rendőrt, jobban örülnének, ha többször lennének ott. Tehát nyilván össze tudom kötni a kettőt az esetek nagy részében. Tehát ilyen szem-

pontból nem jelent túl nagy elvonást. Amikor valami olyan feladatot kell végrehajtani, ami a területünkön kívül van, az nyilván elvonást jelent.”

Az együttműködés fontosságának megítélésére irányuló kérdésre adott válaszokból látható, hogy a megkérdezettek szerint a rendőrség legfőbb szövetségesei az önkormányzatok és a polgárőrök, akik elsősorban a kis településeken nagyon sok támogatást tudnak nyújtani. A rendőrség által vágyott, ideális állapotot az egyik kisváros rendőrkapitánya fogalmazta meg:

„Ha erre most egy kicsit nagyvonalúan akarok válaszolni, akkor talán a legfontosabb az lenne – és szerintem ilyen soha nem lesz –, hogy elérjünk: mindenki. Tehát igazából az lenne a jó, ha a legfontosabb partnerünk az összes itt élő ember lenne. Az összes itt élő. Nyilván ilyen nem lesz. Ezért mit tudunk tenni? Megpróbálunk bizonyos célcsoportokat megmozgatni. Megpróbálunk olyan csoportokat megmozgatni, akik hajlandók tenni a közbiztonságért. Akik velünk együtt gondolkodnak.”

Az elmondottak rendkívül szemléletesen tükrözik az e tanulmányban hivatkozott foglalkozásikultúra-váltást megalapozó „kék ábra” nyitottságszemléletét és Christián néhány évvel korábbi megállapításait is: „A helyi rendészeti együttműködés hatékonyságának fokozása lehetséges, amennyiben azt az érintettek partnerségen alapuló együttműködés keretében (komplementer rendészet) kívánják megvalósítani és minden fél aktivitást mutat ennek érdekében.”¹⁸

Arra, hogy miként is működik valójában az együttműködés, az egyik őrsparancsnok adott szemléletes választ:

„A legtöbb kmb-sünk polgárőr tag is az adott településen. A kmb-sek, gyakorlatilag majdnem mindegyik a saját településén lakik. Ez egy olyan előny, amit nyilván ki lehet és ki kell aknázni. És ha jó kapcsolatot tartunk a polgárőrökkel, akkor kvázi ők nem csak mint a polgárőrség szellemisége, vagy a kötelező polgári szolgálatok miatt jönnek el járőrözni egy-egy kmb-s kollegámmal, hanem azért, mert egyébként ha nem is barátok, de jó ismerősök egy településen. Tehát kvázi más hangulatban tudnak eltelni ezek a szolgálatok, és így nyilván könnyebb erre rávenni mind a két felet, hogy működjön együtt. És ugyanez nem csak a járőrözésnél, de nekünk van azért 1-2 rendezvényünk, falunapunk, ahol elengedhetetlen, hogy ha ők nincsenek ott, akkor mi nem tudunk ott lenni a létszámban, hogy az érdeemben működjön.”

Az interjúk elemzésének fontos szempontja volt annak vizsgálata, hogy a rendőrség mennyire nyitott a civil közösségek és általában a külső forrásból származó infor-

¹⁸ CHRISTIÁN 2018.

mációk hasznosítására. Az interjúalanyok markáns többsége szerint (14 fő) semmi értelme már fogadóórákat tartani, az emberek mobiltelefonon vagy elektronikus úton sokkal hamarabb eléri a rendőrséget. Szinte mindenki beszélt a közösségi médiáról, azonban néhányan arra is felhívták a figyelmet, hogy az itt megjelenő „tényeket” nem szabad fenntartás nélkül kezelni, gyakran találkoznak fals információkkal is. Jelenleg nem alakult ki az interneten érkező információk szervezett figyelése a rendőrségen. A jövőben mindenképpen szükség van azonban az online felületek használatának és figyelésének fejlesztésére.

„Én azt gondolom, hogy erre nagyon-nagyon fogékonyak kell lennünk. Tehát akár lakossági fórumon, akár más fórumon felmerül valamilyen közbiztonsági probléma, nekünk arra azonnal reagálni kell. A mai világban azt gondolom, hogy mindenki megtalál minket. Tehát az elektronikus ügyintézésel, az e-mailes lehetőséggel, tehát bárkinek bármi problémája van, azt el tudja juttatni hozzánk. Tehát azért külön fórumot, azt gondolom, hogy nem, de Fehérváron ennek kultúrája van.”

Különösen a kistelepüléseken szolgáló vezetők válaszaiból szűrhető le az a tapasztalat, hogy ott, ahol a rendőrség közvetlen kapcsolatban áll az emberekkel, még ma is elsősorban a rendőrök és a polgárok közötti személyes találkozók szolgáltatják a leghasznosabb információkat.

Külön kérdést kaptak a megkérdezettek arról, hogy milyen módon érzékenyítik beosztott kollégáikat a lakosság által jelzett problémákra. Ezt alapvetően személyesen végzik. Eligazításokon, formális és informális beszélgetések során, „szituációs” játékok segítségével, amikor megkérik a kollégáikat arra, hogy képzeljék el, hogy az adott bűncselekmény vagy szabálysértés velük, a családtagjaikkal vagy a saját értéktárgyaikkal történik.

„Ebben maga az intézkedési kultúraváltás is nagyon nagy segítség volt. Amikor ugye jó pár évvel ezelőtt elkezdődött, hogy a szankcionáló rendőr szerepét váltsa fel a segítő, támogató rendőr. Azt gondolom, hogy az érzékenyítés már akkor elindult, és azóta is tart és megtörtént, hogy érzékenyek legyünk az állampolgárok problémáira. Tehát ez azt jelenti, hogy ha hozzánk fordul valaki, segítséget kér, akkor mindenáron meg kell neki azt adni.”

Az interjúk befejezéseként a rendőrség kívánatos változására irányuló kérdésre adott válaszok is erőteljesen megosztották az interjúalanyokat. A változatlanság mellett érvelőtől az önkormányzati rendőrségi struktúrában gondolkodóig tartó skálán mozogva ki-ki személyes tapasztalatai, vérmérséklete, ambíciói és bátorsága függvényében foglalt állást. Csupán egyetlen olyan – pályája végéhez közeledő – interjúalany volt, aki egyáltalán nem változtatna már.

A válaszok kódolása során itt is fontos szempont volt a változtatások orientációja, erre a kérdésre – és ez önmagában is jelentős tanulság – senki nem adott olyan választ, amely a rendőrség és a társadalom kapcsolatának megváltoztatására irányuló javaslatokat tartalmazott. Öt olyan vezető volt, aki alapvető változtatásokat nem hajtana végre, ők – a már említett egyetlen kivételtől eltekintve – elsősorban az illetményel, a rendőrség rugalmas létszámgazdálkodásának hiányával vagy az óriási terhet jelentő adminisztrációs feladatokkal nem voltak megelégedve. Közös jellemzőjük az ötven év feletti életkor és a stratégiai szintű vezetői beosztás. Van köztük, aki azért nem változtatna szívesen, mert a rendszert alapvetően jónak tartja, akad, aki azért, mert pályája végén már a reformgondolatokat a fiatalabbaknak hagyná meg. És van, aki azért, mert jobbat nem tudna kitalálni, a jelenlegi struktúrában megtanult dolgozni, és nem tudja másképp elképzelni a munkáját.

„Arra jöttem rá, hogy van erre igény bennem, hogy valamit máshogy tenni, de mindig ott lyukadok ki, hogy ehhez én nem vagyok kellően kreatív [...]. Én azokat a sémákat szeretem alkalmazni a saját gondolataimban is, amik bevésődtek valamiért, amíg sokkal hatékonyabbat nem találok, addig én lehet, hogy nem is töröm magam, hogy keressek valami más, hatékonyabb megoldást. Lehet, hogy alulértékelem ezt a képességet, de én szeretem a sémákat, szeretem a bevált módszereket, és nem tudom, hogy tudom-e a jó választ, hogy mit kellene megváltoztatni.”

A vélemények ellenkező pólusán található azok, akik gyökeres változást szeretnének. Ők jellemzően a fiatalabb generáció tagjai, helyi szerveknél teljesítenek szolgálatot. Az egyik vezető szerint látszik, hogy a rendőrség változik, de mégis valahogy kicsit a kommunizmusban ragadt. E gondolatát az alábbiakkal indokolta:

„Az egyik a teljesítményértékelés, a másik a parancsos tervgazdálkodás, mert igazából az. Akkor nagyon ragaszkodunk ehhez a »parancsuralmi« rendszerhez – nyilván mindenhol kell hogy legyen főnök, meg nyilván meg kell adni a tiszteletet a főnöknek, meg a főnöknek is a beosztottaknak –, de menjünk vigyázz menetben, szerintem már nem ez a rendőrség része, a kmb-snek a lakossággal ott kéne lenni, a lakossági problémákat kellene kezelni, meg a helyi olyan személyeket, akik nem megfelelően viselkednek.”

Ketten nyilatkoztak úgy, hogy az önkormányzati rendőrség felé lehetne elmozdulni, egyikük csak bizonyos rendőrségi funkciókat terelne önkormányzati irányítás alá.

„[É]n elgondolkodnék ebben az önkormányzati dologban, igen, de csak a rendészeti területen.”

„Én nagyon kíváncsi lennék, hogy az önkormányzati rendőrség tudna-e, vagy hogyan tudna működni helyben. [...] A rendőrségnek szerintem ez az egyik legna-

gyobb problémája, hogy nincs idő és energia helyben a problémáknak a kezelésére vagy megelőzésére. Én így látom.”

A meglehetősen heterogén véleményekben a változtatást a szervezeten belüli átalakításokkal képzelik el a megkérdozettek. Senki nem tett javaslatot a szervezet külső orientációjú tevékenységének (a rendőrség és a helyi közösségek kapcsolata, partneri együttműködések rendszere, külső kommunikáció stb.) átalakítására.

A vezetők rendkívül nyomasztónak és a munkát hátráltató körülménynek értékelik a rájuk nehezedő adminisztrációs terhet.

„Az adminisztráció agyonnyom minket. Lehet, hogy – ugye arról volt szó, hogy azzal a céllal lettek bevezetve különféle iktatási és egyéb dolgok, hogy az adminisztráció csökkenjen. Szerintem nőtt az adminisztrációja egy rendőrnek, egy nyomozó ma már majdhogynem egy titkárnői melót kell hogy ellásson, ide, oda, mindenhova kattintgatsz. De rendészeti területen is túl sok.”

Erős hangsúlyt kapott a demokratikus vezetés, az emberközpontúság és a kreativitás ösztönzése, mint a jövő rendőrségének kialakításában meghatározó elemek, amelyeknek a mindennapokban kell működniük, nemcsak a szavak szintjén, hanem a gyakorlatban is. Olyan lépésekre lenne szükség, amelyek az állomány megtartását és az állomány motivációjának a növelését szolgálnák (például béremelés vagy nagyobb jutalomkeret biztosítása a vármegyéknek). Fontosnak tartják az első tiszti kinevezések rugalmasabb intézésének lehetőségét. Ez sokat segítené azon a jelenlegi problémán, hogy sokszor azért mennek el más szervezethez munkatársak, mert ott sokkal könnyebben lehetnek tisztek. Sokan hangsúlyozták az adatszolgáltatások és az adminisztráció csökkentésének fontosságát, ugyanilyen fontos lenne egy megfelelő minőségbiztosítási rendszer kiépítése.

„Én azt mondom, hogy az embert valóban jó lenne középpontba helyezni. A dolgozót, a kollegát. Erről nemcsak beszélni kell, hanem ténylegesen oda kell figyelni az emberre, a kollegára, a beosztottra, ténylegesen. Aztán lehet, hogy egy kicsit nagyobb teret kellene hagyni a kreatitásnak. Lehet, hogy ehhez egy kicsit bátrabbnak kell lenni és rugalmasabbnak. De mindezt keretek között persze.”

Két(féle) empíria közös metszete – következtetések

A kétféle kutatási eredményt összevetve nem az a kérdés, hogy szükség lenne-e a változásra, hanem az, hogy meg lehet-e valósítani. Ha igen, hogyan? És ha nem, mi lehet a másik út?

Mindkettőnk meggyőződése, hogy szükség van változtatásokra. Legfeljebb egyikünk – nyilván a tanárnő – a bátrabb és nagyobb léptékű, azaz reformértékű

változtatás híve. A másikunk – nyilván a rendőrvezető – nem híve a múltnak hátat fordító, totális változásoknak. Úgy véli, hogy a megújulásra nem szabad egyetlen, változást kiváltó eseményként tekinteni, azt sokkal inkább folyamatként szükséges értékelni. Osztja Terpstra és Fyfe holland és skót reformot értékelő tanulmányban megfogalmazott, rendkívül tanulságos megállapítását:¹⁹

„A rendőrségi reform az intézményfejlesztés folyamata, amely nemcsak változás, hanem folyamatosság kérdése is. A teljes átalakulás álma, vagy inkább délibábja helyett a társadalmi változásokra reagáló innováció és a fejlesztés lépésről lépésre építkező folyamata reálisabbnak tűnik. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a jövő rendőrségi reformjait kevésbé a szervezeti felépítésre és a strukturális kérdésekre, hanem jóval inkább az intézményekre és a rendőrség szakmai minőségének javítására kell összpontosítani.”

Az biztos, hogy ehhez is, ahhoz is szükség van a változéspártiak döntéshozatalhoz szükséges többségére. A rendőrségnek olyan helyzetbe kell kerülnie, ahol a szakmaiság garanciája a tudományos kutatásokkal és a gyakorlati tapasztalatokkal is alátámasztott rendészetpolitika. És ahol a változást a társadalom is igényli. Ennek fokozatos elérése kitartó és következetes aprómunkát – többek között a két fél közötti folyamatos együttműködést, egyeztetést, párbeszédet – igényel, amelyhez jó néhány korszerű és hatékony módszer már most is rendelkezésre áll és működik. Ezek közül itt a Police Cafét emeljük ki.²⁰ Térnyerésükhöz azonban még sokat kell tenniük az elkötelezett szakembereknek, legfőképpen a vezetőknek, hiszen a szervezeti változások előidézésének elengedhetetlen feltétele az ő tartós és szilárd elkötelezettségük.

A vezetőképzés feladata és felelőssége

Látszik az is, hogy bármilyen megközelítéssel gondolkodunk is a változásról, bármekkora léptékkal képzeljük is el azt, alapvető fontosságú a vezetők változáshoz fűződő kapcsolata. Sohasem szabad szem elől téveszteni azt az egyszerű, de megkerülhetetlen körülményt, hogy a változásról ugyan politikusok döntenek (amihez jobb esetben a tudomány művelőit is segítségül hívják), de minden esetben rendőrök hajtják végre azt. Ezt figyelembe véve megszívlelendők az 1990-es években a demokratizálódó országok átalakuló rendszetét kutató David H. Bayley intelmei:

„[a] rendőri működés bármely elemének megváltoztatása során az is kulcskérdés, hogy a rendőri vezetés miként készíti a szervezet tagjait a változtatásra. Minden felülről lefelé végrehajtott változtatás kulcsa, hogy a megújulást kezdeményezők

¹⁹ TERPSTRA–FYFE 2019.

²⁰ MOLNÁR 2019a, 2020; MOLNÁR (Café) 2021; MOLNÁR 2023a; 2023b.

miként tudják szándékukat megértetni a végrehajtók különböző szintjeivel, majd hogyan tudják megnyerni őket törekvéseiknek. E tekintetben a túlnyomóan a strukturális változtatásra összpontosító nyugat-európai átalakítások nem nevezhetők sikeresnek, hiszen minden vizsgált, reformmal érintett országban jelentős ellenállásba ütköztek az újító törekvések. Elengedhetetlenül fontos tehát a reformmal érintett rendőri szervezetek tagjainak támogatása is. Ehhez kulcsfontosságú, hogy a végrehajtókat be kell vonni a tervezésbe, elgondolásaikat meg kell jelentetni a reformprogramban. A reform végrehajtásának vezetői az átfogó változások minden szintjén meg kell hogy teremtsék azokat a feltételeket, amelyekkel lehetővé válik a reformcélok elérése. Mindezzel megkönnyíthetik a reform belső elfogadását. Gondoskodni kell arról is, hogy a változtatások eredményeiről rendszeres visszacsatolásokat kapjanak a rendőrök. Ezek kapcsán fontos megjegyezni, hogy a statisztikai adatokon alapuló visszacsatolások sokkal kevésbé meggyőzőek, mint az informális csatornákon érkező vélemények. Ennek szem előtt tartásával, a véleményvezérek meggyőzésével az érintettek nagy csoportjait lehet a változások mellé állítani.”²¹

A szervezeten belüli kommunikáció,²² vezetői kommunikáció²³ és az elsősorban azon keresztül megvalósítható motiválás – mert itt lényegében erről van szó – minőségén mindig van mit javítani. A fejlesztés elsődleges és legfontosabb terepe nyilvánvalóan a szakemberképzés, azon belül is a vezetőképzés. A 2008-ban az egykori Rendőrtisztviselői Főiskolán induló, majd 2012 óta már a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán folyó, idén 16 éves mesterképzés a hazai iskolarendszerű rendészeti vezetőképzés legmagasabb foka, és mi történetesen a kezdetektől oktatóként és ott végzett hallgatóként ezt ismerjük.

Egy, a képzés tízéves évfordulója apropóján született, 2019-ben megjelent tanulmány²⁴ a vezetői készségek fejlesztését célzó, három tantárgyból álló tréning-sorozat mentén taglalja az ott folyó munkát. A kritikai elemzésből előzményként megismerhetjük a szakalapítást, a kezdetekben részben a Társadalomtudományi Tanszék, részben, majd egészében a Pszichológiai Tanszék és Laboratórium, illetve annak jogutódjaként a Rendészeti Magatartástudományi Tanszék gondozásában lévő²⁵ kurzusok előkészítő munkálatait és tartalmukat.²⁶ A három tantárgy egy háromfókuszú megközelítésben helyezi el a rendészeti vezetőt.²⁷ Eszerint a vezető egyik fókuszja a környezetre (esetünkben a rendészeti szervezeten kívüli folyamatokra, tendenciákra, a társadalomra, más rendészeti szervezetekre és a szervezeten belüli viszonyokra, tulajdonképpen a szervezeti kultúrára és e kettő viszonyára) kell hogy irányuljon. Ebben mozog az „Integrált társadalomtudományi ismeretek” című

²¹ BAYLEY 2001: 20, 22.

²² MOLNÁR 2016.

²³ MOLNÁR 2007.

²⁴ MOLNÁR 2019b.

²⁵ FEKETE et al. 2022: 2034.

²⁶ KRÉMER–MOLNÁR: 2007, 2010, 2011.

²⁷ GOLEMAN 2014.

kurzus. A „Kommunikáció, vezetői kompetenciák” című kurzus során egy másik, befelé, önmagára irányuló fókuszban, önreflexiós „üzemmódban” igyekszünk tartani a hallgatót, azaz saját személyiségének jellemzőit, elsősorban kommunikációs kompetenciáit térképezzük föl, és ezek fejlesztését támogatjuk. A „Vezetői készségfejlesztés” című kurzuson pedig a harmadik fókuszra „edzünk”, vagyis a másokra irányuló figyelem, mások, elsősorban a munkatársak motiválása kerül „terítékre”, és az ehhez szükséges munícióval igyekszünk ellátni a kollégákat.

A vezetői működésben a három fókusz egymással folyamatosan váltakozva kerül előtérbe. A hatékony vezető rugalmasan és gyorsan képes a közöttük való váltásra, ami nyilvánvalóan csak akkor lehetséges, ha tisztában van ezek létével és jelentőségével, és birtokában van a fölöttük gyakorolt kontrollnak. Az ehhez vezető tanulási út hosszú, komplex és nehéz, de a mára a mesterszakon rendelkezésre álló 4x2 napos kiscsoportos tréningorozat megfelelő támogatást biztosít ehhez.

Összegzés

Egyetlen vármegye 19 rendőrvezetőjének véleményeiből az országos helyzetre vonatkozó közvetlen következtetést levonni persze merész lenne. Mint ahogy két – ráadásul 9 és 10 évvel ezelőtti – egymás utáni évfolyamba járó 25 egyetemi rendészeti mesterképzésben megkérdezett hallgatóéból is. De bizonyos megállapításokra a kapott válaszok összehasonlítása alkalmas lehet.

Mesterszakra többségében harmincas-negyvenes éveikben járó vezetők iratkoznak be. Ez a minta – egy-két kivételtől eltekintve, mert előfordult már a beiratkozáskor 54–56 éves hallgató – jellemzően nem tartalmazza a nyugdíj előtt állókat, de azokat a kiváló szakembereket sem, akik csak a jelenleg is érvényes és általuk a rutin szintjén ismert struktúrában tudják elképzelni a munkájukat. Erre szocializálták őket, soha nem próbáltak mást, ezért sokan közülük el sem tudnak képzelni másfajta működést. Egy rendészeti reform lényegét nem értik, a jellegzetességeit leíró terminológiát nem ismerik, vélhetőleg a rendészettudományi szakirodalmat nem olvassák, kutatásokat nem folytatnak.

De nyilvánvalóan nemcsak az életkoruk és a szocializációjuk a meghatározó, hanem a személyiségük is. A mesterhallgatók még ambíciózusak, többet akarnak annál, mint amit eddig elértek. Ebből következően a belőlük álló vizsgálati mintának szinte szükséges eleme a változásra való nyitottság. Ám az erre való motiváció megléte vagy hiánya komplex dolog. Az egyetemi szakra jövők tanulni vágyanak, ami számukra a változás lehetőségét kínálja. Többek között saját magukon is érzik a megkopott tudást, a rutin visszatartó erejét. Java részüknek erős önreflexiója van, ami a képzésben még tovább fokozódik. És fokozandó is, hiszen a változáshoz elsősorban az kell, hogy a változtatni akaró pontosan tudja, mihez képest kell változnia. És azt sem hagyhatjuk számításán kívül, hogy – többek között – éppen az olyan kurzusokon kapnak ehhez motivációt és speciális muníciót (eszközöket, módszereket, technikákat), amelyeket

a tanulmányban röviden bemutatunk. Ha a szakemberek közül egyre többen rendelkeznek a megfelelő tudással és eszközökkel, a változás is elérhetőbbé válik.

A jelenlegi rendészeti szervezetekben egymással párhuzamosan mindkét tábor létezik, és a köztük lévő különbséget a friss interjúalanyok és a képzésben egykor részt vevők véleményei kiválóan kihozták.

Amikor arról beszélünk, hogy a reformhoz szükséges a vezetők elköteleződése, abból az is következik, hogy az ő meggyőzésük rendkívül fontos. Ennek elsődleges terepe pedig nyilvánvalóan a vezetőképzés lehet.

A vezetők szemszögéből persze (nemcsak itthon, hanem szerte a világban) a változás sokszor inkább veszély, mint lehetőség. Idősebbek, emiatt már kevésbé rugalmasak, érthető okokból ragaszkodnak a megszokotthoz, az elért pozíciójukat és egzisztenciájukat szeretnék megtartani, nem akarják és nem is tudnák újraépíteni a nehezen megszerzett „renoméjukat”. Ez a szervezeten belül lévő szakember, de a tantermekben velük rendszeresen találkozó tanár számára jól látszik – empirikus kutatás, interjúk nélkül is. Más kérdés, hogy enélkül „csak” benyomások halmozán alapuló vélemény lenne mindkettőnké. Így azonban – bár csak egy vármegye rendőrzetűi és két évfolyamnyi mesterszakos egyetemi hallgató töredékének véleménye segítségével – valamelyest sikerült alátámasztanunk véleményünket.

Ahogy láttuk, a magyar rendőrség vezetői rétege finoman szólva sem csak reformpártiakból áll. Egyet kell értsünk Bayley-vel, aki szerint „a reformokat legtöbbször kizárólag céljaik kívánatossága, nem pedig megvalósíthatósága indokolja”.²⁸

A kívánatosság serkenti, a megvalósíthatóság fékezi-gátolja a reformokat. A tanárnak nyilvánvalóan a kívánatosság fokozása a dolga, azaz serkentéspártinak kell lennie. Hitünk szerint az elég jó vezetőnek is annak kell lennie, s ha egy rendészeti vezető rendészettudományi kutatásra adja a fejét, biztonnal afelé indul. Ám belátjuk, hogy őt a mindennapok realitása folytonosan a megvalósíthatóság akadályával szembesíti. E kettő között kellene a járható utat megtalálni.

Mi ezt keressük szüntelen, s elmondhatjuk, hogy egymáshoz már eljutottunk. Értjük, elfogadjuk a kettőnk között meglévő különbségeket, de nem annak növelésén és hangsúlyozásán, hanem közelítésükön és összehangolásukon dolgozunk. Szándékunk szerint ez a rövid gondolatébresztő írás ennek bizonyítéka és egyben a mi szelíd-szolid vitánk kvintesszenciája is. Most már talán érthető ez a kettős jelző, amivel ennek a nézőpont- és nézetkülönbségnek a mértékét illetük.

Nemcsak nekünk, de talán a téma iránt érdeklődők számára is jó hír, hogy e tárgykörben nem oly rég sikeres védésen esett át egy, a rendőrségi reformok elméleti alapjait áttekintő és gyakorlati esélyeit fontolgató, reprezentatív minta empirikus vizsgálatán alapuló disszertáció. Szorgos kezek írták, inspiráló témavezetés mellett. Már alig várjuk, hogy könyv formájában is a polcunkra kerüljön.

²⁸ BAYLEY 2001.

Felhasznált irodalom

- BAYLEY, David H. (2001): *Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do it*. Washington DC: U.S. dept. Office of Justice Programs, National Institute of Justice Retrieved from the Library of Congress.
- BENCZE József (2010): Előszó. Tanulmányok a rendészeti stratégiához. *Rendészeti Szemle*, (ksz.), 3–11.
- BUDAVÁRI Árpád (2023): *A reform és a közösségi alapú működés kilátásai a magyar rendészetben*. PhD-disszertáció. Nemzeti Közszolgálati Egyetem RDI.
- CHRISTIÁN László (2018): A helyi rendészeti együttműködés rendszere. *Iustum Aequum Salutare*, 4(1), 33–61.
- CHRISTIÁN László (2019): Egy feledésbe merülő közösségi rendészeti modellkísérlet margójára. In GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományról*. Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság, 79–89.
- FEKETE Márta et al. (2022): A magatartástudomány helye és a kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészeti felsőoktatásban. *Belügyi Szemle*, 70(10), 2029–2046. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.10.6>
- FINSZTER Géza (2008): A rendészet átalakulásának húsz esztendeje (1988–2008). In SÁNDOR Péter – STUMPF Anna – VASS László (szerk.): *Magyarország politikai évhuszadkönyve. A magyar demokrácia kormányzati rendszere (1988–2008)*. Budapest: Demokráciakutatások Magyar Központja Közhasznú Alapítvány.
- GOLEMAN, Daniel (2014): *Fókusz. Út a kiválóság felé*. Budapest: Libri.
- KRÉMER Ferenc et al. (2010): A rendészeti foglalkozási kultúra átalakítása – stratégiai koncepció. *Rendészeti Szemle*, (ksz.), 269–306.
- KRÉMER Ferenc – MOLNÁR Katalin (2007): Előszó az Integrált társadalomtudományi képzés c. tantárgyhoz. In MOLNÁR Katalin (szerk.): *Rendészeti kommunikáció vezetőknek. MA tananyag*. Budapest: Rendőrtisztviselői Főiskola, 6–7.
- KRÉMER Ferenc – MOLNÁR Katalin (2010): A szociális kompetenciák szerepe a mester szintű rendészeti képzésben. *Rendvédelmi Füzetek*, (2), 21–32.
- KRÉMER Ferenc – MOLNÁR Katalin (2011): A szociális kompetenciák szerepe a rendészeti szakmai gondolkodás formálásában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, (12), 229–241.
- MOLNÁR Katalin (2016): A kommunikáció szerepe a rendészeti munkában. A kommunikációs készségek fejlesztési lehetőségei a rendészeti képzésben. *Határrendészeti Tanulmányok*, (1), 51–54.
- MOLNÁR Katalin (2019a): A Police Café hatása a rendőrség és a közösségek kapcsolatára. 2. rész. Interjúelemzés. *Magyar Rendészet*, 19(2–3), 163–205. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.9>
- MOLNÁR Katalin (2019b): Kompetenciafejlesztés mesterfokon – tízéves a rendészeti mesterképzés. In HEGEDŰS Judit (szerk.): *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 102–114.
- MOLNÁR Katalin (2020): A Police Café hatása a rendőrség és a közösségek kapcsolatára. In HEGEDŰS Judit (szerk.): *Magatartástudományi kutatások a rendészeti képzés megújítása érdekében*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 89–104.
- MOLNÁR Katalin (2021): *Police Café módszertani kézikönyv*. Pécs: [k. n.].
- MOLNÁR Katalin (2023a): PR és/vagy RP? Rendőrkávéházak Baranyában. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, (25), 119–126.
- MOLNÁR Katalin (2023b): A baranyai járási Police Café sorozat kérdőíves hatásvizsgálata. *Rendőrségi Tanulmányok*, (4), 22–64. Online: <https://doi.org/10.53304/RT.2023.4.02>
- TERPSTRA, John – FYFE, Nicholas (2019): Great Expectations? Assessing the Creation of National Police Organisations in Scotland and the Netherlands. *International Journal of Police Science & Management*, 21(2), 101–107. Online: <https://doi.org/10.1177/1461355719842310>

Jogi források

2012. évi CXX. törvény
28/2014. (IV. 1.) BM rendelet

Internetes forrás

Az Országos Rendőrfőkapitányság Hivatalának 29000/28550/5/2015 ált. számú irata. Online:
<https://kimitud.atlatszo.hu/request/5034/response/8117/attach/1/28850%205.pdf>

ABSTRACT

Attitudes of Police Leaders and Master Students Towards Police Reform - A Common Intersection of Two (Types of) Empiricisms

Árpád BUDAVÁRI – Katalin MOLNÁR

The aim of this paper is to compare the research findings of the two authors on the reform of the police occupational culture and its organisational restructuring. The first is a survey commissioned by the then National Police Commissioner in 2009 as part of the Police Strategic Planning process to inform the strategic concept for the transformation of the occupational culture of policing, and the subsequent empirical data collection among Master's students at the Police College. The second study is part of the doctoral research "Prospects of reform and community-based operation in the Hungarian police" and examines the results of 19 interviews with police leaders of a Hungarian county on the interpretation of security, the assessment of cooperativeness and the definition of public security problems.

The two authors' research on different target groups, significantly separated in time, led to different results. The first concludes by proposing a complete reform of the law enforcement system, while the second calls for an evolution of the internal professional processes that affect the functioning of law enforcement. The two different approaches, however, reach a number of similar conclusions regarding the state of the police and the points of intervention.

The comparison of the two studies in one study shows that there is no significant disagreement between experts in the field of police education and practitioners in the field of policing as regards the functioning of the police. The fundamental difference in their positions is in the way and extent of change, which, given the common goal, does not seem to be an irresolvable conflict.

Keywords: law enforcement reform, law enforcement theory, law enforcement occupational culture, law enforcement education