

CSERÉP ATTILA – MOLNÁR KATALIN

A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja¹

Az emberi kommunikáció jelentése² tájékoztatás, (hír)közlés, információk közlése vagy cseréje valamilyen erre szolgáló eszköz, illetve jelrendszer (nyelv, média, gesztusok stb.) útján. Jelent közleményt, összeköttetést, kapcsolatot, érintkezést is. Létrejöttéhez a következő tényezők együttes megléte szükséges: *adó, vevő, üzenet, visszacsatolás; kód(olás)-dekódolás; csatorna; beszédhelyzet és kontextus*. Azt a tényezőt, amely a közleménynek a csatornán való haladását gátolja, illetve a dekódolást megnehezíti, *zajnak* nevezzük. Minden emberi közlés elmaradhatatlan velejárója a *stílus* is. Az emberi kommunikáció három síkon zajlik. Amit közlünk (verbális csatorna) és ahogyan közöljük (nem verbális csatornák), az mindig meghatározott körülmények között, valamilyen adottságokkal bíró adótól (statikus kommunikatív jellemzők) származik.

A *verbális kommunikáció* az üzenetek nyelviileg történő megformálását jelenti, szavakba öntött, tudatos közlést. A nyelv révén adó és vevő részéről egyaránt egy egyezményes jelrendszer működtetését feltételezi. A verbális kommunikáció fizikai megjelenése szerint kétféle lehet: *szóbeli és írásbeli*. A két közlésmód jellemzőinek megfelelően – természetesen műfajtól, beszédhelyzettől is függően – a velük kapcsolatban megfogalmazott követelmények mások. Sok mindent meghatároz az egyik műlékonysága, a másik maradándósága, a közlésre fordítható idő mennyisége, a terjedelmi korlátok, az, hogy a korrigálás mennyire válik láthatóvá, illetve hogy közvetlen vagy közvetett a visszajelzés. Még mindig kimutathatóan nagyobb felelősséget érzünk a leírt szavakért, mint a kimondottakért, jóllehet a megszólalás felelőssége is kívánatos volna. A verbális kommunikáció valamennyi műfaja hat, viszonylag jól elkülöníthető stílusréteggel lefedhető: társalgási, hivatalos, publicisztikai, tudományos, szónoki és szépirodalmi.

A *nem verbális kommunikáció* az üzenetek nem nyelvi közlése.

1 A tanulmány az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium és a Magyar Rendészettudományi Társaság „Rendészeti kommunikáció” című pályázatára készült, 2008 áprilisában. Harmadik helyezést ért el.

2 A jelen definíció a következő forrásokból származó meghatározások összegzése: Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1994; *Magyar Larousse Enciklopédia* 2. kötet. Librairie Larousse, Paris, 1979; Akadémiai Kiadó, Budapest, 1992; *Világirodalmi Lexikon* VI. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1979.

A verbalitással ellentétben nem tudatosan, hanem ösztönösen működik, és egyezményes jelrendszere sincs. A verbális közlést kíséri, azt illusztrálja, erősíti vagy épp gyengíti, hitelteleníti. Csatornái a következők: *mimika, tekintet, gesztikuláció, testtartások, térközszabályozás, vokális csatorna*. Ezek hatása a vevőre sokszor erősebb, jóllehet kevésbé van ennek tudatában. Az adó szájából elhangzottakhoz képest árnyaltabb, pontosabb tájékozódást tesznek lehetővé.

A *statikus kommunikatív jellemzők* sem verbálisan, sem pedig nem verbálisan közvetített üzenetek. Olyan jellegzetességek ezek, amelyek vagy az adó személyében, vagy a közlés környezetében rejlenek, és egy adott situáción belül nem változnak. Például a test fizikai adottságai, a megjelenés, a hajviselet, az ápoltság, a test elváltozásai/elváltoztatásai, az öltözködés, a különböző tárgyak viselése, a használt közlekedési eszközök, a státusszimbólumok, a szűkebb környezet állapota, tisztasága, igényessége, a beszéd néhány jellemzője (például orgánum), a szaglás, ízlelés, tapintás útján érkező ingerek tartoznak ide.

A három, egymástól elméletben jól elkülöníthető csatorna a közlés során, azaz a gyakorlatban *komplexen*, többnyire egymástól szétválaszthatatlanul működik. A csatornák szorosan együttműködve, egymással *kongruensen* (azaz egymáshoz illeszkedve, egymásnak megfelelően) fejtik ki hatásukat a vevőre, és befolyásolják reakcióit, mégpedig többnyire szándéktalanul, kontrollálatlanul. Ha a kongruencia nem működik, azaz valamelyik csatornán érkező információ „üti” a bármelyik másik csatornán érkezőt, akkor *inkongruenciáról*, össze nem illőségről, egymásnak ellentmondó hatásról beszélünk, és ilyenkor többnyire valamilyen kommunikációs zavar lép fel.

A kommunikáció megvalósulhat közvetlenül vagy közvetve, illetve egy- vagy kétirányúan. *Közvetlen kommunikációs helyzet*ről négy feltétel együttes megléte esetén beszélhetünk: a kommunikáló felek térben (1) és időben (2) együtt vannak, a verbális és nem verbális csatornák mindegyike működik (3), illetve a vevő részéről lehetséges az azonnali visszajelzés, és ez (4) befolyásolhatja az eredeti közlést. Minden ettől eltérő helyzet *közvetett kommunikációnak* minősül. *Egyirányú* a kommunikáció, ha csak valamelyik fél részéről történik közlemény, információátadás a visszacsatolás vagy válasz lehetősége, illetve igénye nélkül. Egyéb esetekben *kétirányú* kommunikációról beszélünk.

A kommunikáció – ilyen vagy olyan formában – átszövi a társadalom minden rétegének és tagjának az életét, napi működését. Ennek a nagy rendszernek szükségképpen vannak *rendezőelvei*, amelyek alapvető követelményként áthatják a kommunikáció egészét, beleértve annak minden csatornáját, dimenzióját és megvalósulási formáját. Anélkül, hogy bátorkodnánk a kommunikáció tudományában mélyre hatolni, legyen szabad azon *alapelveket* – a teljesség igénye nélkül – megemlíteni, amelyek a téma szempontjából relevanciával bírnak. Ezek a következők:

- humanitás, az emberi alapértékek tiszteletben tartása,
- alkalmasság, megfelelés,
- érthetőség, világos megfogalmazás,
- szervezethezesség,
- szakszerűség, torzulásmentesség,
- hitelesség, realitás,
- hatékonyság, célszerűség, hierarchia,
- interaktivitás,
- gyorsaság, időszűrés.

A rendészeti, rendőrségi kommunikáció

A rendészeti kommunikáció az általános emberi kommunikációnak szűkebb, ám specifikus területe. Ez szakmai kommunikáció: mindazt jelenti, amit és ahogyan a közbiztonság alakítását, a rendvédelmet szolgáló rendészeti szervezetek közölnek és tesznek. A kommunikációs eljárások *differentia specificáját* (nevezhetjük a közlésfolyamatban felmerülő zajoknak) a következők okozzák:

- a) a rendészeti tevékenység hivatás, amelynek képviselői *különös felelősséggel és komoly hatalommal* felruházva,
- b) az emberek közötti *konfliktusok közepette* végzik problémamegoldó munkájukat,
- c) legtöbbször a *nyilvánosság* különös érdeklődésétől kísérve,
- d) egy sajátos szervezeti kultúra tagjaként, amelynek fő jellemzője a szigorú *hierarchia*, valamint a *parancsuralmi rendszer*, és amelyben
- e) a merev jogi, katonai, *hivatalos stílus* az uralkodó, mindemellett
- f) *el kell fogadtatni* a közösséggel e szervezetek erőszak-monopóliumi és szankcionáló szerepét, ráadásul úgy, hogy
- g) annak tagjait együttműködésre bírjuk, és *meggyőzzük őket* a biztonságteremtő munka szolgáltató és polgárbarát jellegéről.

Mindennek sikeres működtetése szinte művészet.

A rendészeti kommunikáció fő feladata – egyben nehézsége – éppen annak az ellentmondásnak a „kezelése”, amelyet az erőszakszervi funkcióból eredő tevékenység és a szolgáltató szerepkörből fakadó követelményrendszer generál. Előbbi azt a követelményt támasztja, hogy érvényt kell szerezni a jogszabályi előírásoknak – ha kell erőszakkal, zéró toleranciával –, mert a rendészet küldetése, hogy kikényszerítse a jogkövető magatartást. Az irányadó törvényi rendelkezések lényegében erről szólnak. Utóbbiakat (mármint az elvárásokat) viszont a politika, vala-

mint a rendvédelmi vezetés és a közvélemény akként fogalmazza meg, hogy egy demokratikus társadalomban a rendőrség feladata az emberek szolgálata, a polgárbarát arculat megteremtése. Lássuk be, nem könnyű ebben a kontextusban kommunikálni. Ez néha úgy jelenik meg a gyakorlatban, hogy egyazon tényállásnál vagy az a baj, ha intézkedik a rendőr, vagy az, ha nem.

A *rendészeti kommunikáció* valamennyi területe leírható ugyan a kommunikáció általános kategóriáival, mégis *számottevő sajátosságokat mutat*. Minden sajátosságot megelőz, sőt predestinál a *hierarchikus viszonyrendszer*, amely áthatóan befolyásolja a kommunikáció minőségét, stílusát. A verbális közlések jellemzője egyfelől a jogi nyelvezet, másfelől a katonai terminológia uralma. A legtöbb esetet vagy témát szó szerint előírt kifejezésekkel, nyelvi fordulatokkal lehet vagy kell megnevezni. Ebben áll a *szaknyelv* lényege, amelyet mind szóban, mind pedig írásban magas színvonalon kell művelnie a rendészeti szakembernek. Gondoljuk csak meg, ahogy a büntetőjogi megnevezéseknél elképzelhetetlen az általános megfogalmazásokkal való körülírás, ugyanúgy a csapaterős tevékenységénél sem lehet a parancsszavakat mással helyettesíteni. Szakmai dilettantizmushoz vezetne az ilyen stílus. A rendészeti tevékenység olyan szakmai kultúrát feltételez, amelyben a rendelkezésre álló kommunikációs eszközök modernek, az ezeket alkalmazó munkatársak kommunikációs készségei pedig magas színvonalúak. Ettől függ, hogy képesek-e megfelelni – az az hatékonyan és eredményesen – betölteni szolgáltató szerepüket.

A nem verbális kommunikáció és a statikus jellemzők tudatos alkalmazása meghatározott helyzetekben (például gépjármű leállításánál, igazolatásnál, kényszerítő eszközök alkalmazásánál) óriási jelentőséget kap. A közrendvédelmi, közlekedési vagy büntetőjogi szakágakban előforduló szituációkban az összes nem verbális csatorna jelen van, a rendőri ügyeletesi munkában a vokalizás játszik kiemelkedő szerepet. A nem verbális jelzések a maguk komplexitásában értékes információkkal egészítik ki, pontosítják az ügyfelek által mondottakat. A bennük való pontos tájékozódás, illetve adóként adekvát alkalmazásuk az első számú segítség a rendészeti szakember számára. Mindezekkel a szakmaspecifikus kommunikációs jellemzőkkel részletesen foglalkozunk a későbbiekben.

A rendészeti kommunikációnak két alapvető *dimenziója* van. Az egyik az, ahogyan az adott rendészeti szervezet önmagát mint szervezetet megjeleníti, illetve ennek nélkülözhetetlen részeként az is, ahogyan a szervezet egyes tagjai konkrét szituációkban érintkeznek a civilekkel. Ez a *külső kommunikáció*. A másik dimenzió, hogy a szervezeten belül, annak egyes szintjei és egyes tagjai között milyen formális (szabályozott) és informális (nem szabályozott) kapcsolatrendszer működik. Ez a *belső kommunikáció*. A kettő összefüggése nyilvánvaló, egymásra gyakorolt hatásuk megkérdőjelezhetetlen.

A kommunikáció *közvetít és befolyásol*. Közvetíti a stratégiát és részcélokat, a vezetői elvárásokat, a szervezeti kultúrát, a kívánt mentalitást és a magatartásmintákat. A közvetítés ténye azonban nem minden, sok múlik a hogyanon. A meggyőző, szuggesztív kommunikáció csodákra képes. Lelkesít és motivál, befolyásolja a szervezetet alkotó emberek identitástudatát és elkötelezettségét, egyúttal a belső ellenállás leküzdése irányába hat. Az ellentmondásokkal terhes, következetlen és enervált kommunikáció ezzel szemben a motiváltság, a szakmai presztízs ellen hat. Ebben rejlik a belső kommunikáció lényege, küldetése.

A szervezetelmélet azt tartja, hogy a kommunikáció mindenféle szervezeti kultúra, sőt a szervezetek éltető ereje.³ Jelentősége a rendőrségnél igazán hangsúlyos, hiszen a rendészeti tevékenységnek az alapeleme az információ. *A kellő informáltság, a jó kommunikáció nem egyszerűen fontos része, hanem elemi feltétele a szakmai munkának.* Megfelelő információ (adat) és jó kommunikálás nélkül elképzelhetetlen az eredményes rendőri munka! Kitüntetett szerepe van az adatok, bűnügyi és egyéb információk kellő időben és mélységben való megismerésének.

A stratégia, a kommunikációs stratégia

A stratégia a katonai terminológiából került a közigazgatás, a gazdaság és a kommunikáció fogalomkörébe. Lexikonban található definíciója szerint a hadtudomány fontos alkotóeleme, amely „a háború [...] előkészítésének és vezetésének kérdéseit vizsgálja. A háború céljainak megfelelően meghatározza a háborúban alkalmazott erőket és eszközöket, a harc célját, a cél elérésének módjait, összehangolja a különféle fegyvernemek tevékenységét”⁴.

Mai értelmezésünkben a *stratégia egy átfogó koncepció, amely távlati célokat, cselekvési sávokat jelöl ki, valamint olyan feladatokat fogalmaz meg, amelyek hatásos eszközt jelenthetnek a szervezeti célok eléréséhez.* Tartalma attól függ, hogy milyen időtávra szól: hosszú, közép- vagy rövid távra. Általában az első számú vezető vagy a menedzsment akarataként, írásban jelenik meg. A stratégia szabályozó funkciót tölti be. Determináns, mert:

- tartalmazza egyfelől a szervezetefejlesztésre vonatkozó vezetői döntéseket, és mint ilyen a perspektivikus célmeghatározás, a jövőalkotás eszköze,
- másfelől azon feladatok foglalatát, amelyek lehetővé teszik a szervezet rugalmas reagálását és jobb alkalmazkodását a várható környezeti változásokra, a kockázatokra és a veszélyeztető tendenciákra.

3 Klein Sándor: Vezetés- és szerveztpsychológia. Edge 2000 Kft, Budapest, 2004, 415. o.

4 Új Magyar Lexikon 6. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1962, 121. o.

Minden szervezet – így a rendőrség is – csak akkor számíthat sikerre, ha világos jövőképe van, és egyértelmű, szakmailag megalapozott koncepciója van a célok, az elképzelt jövő megvalósítására. A stratégia általában a felső vezetés elhatározásaként jelenik meg, mint alapdokumentum, ami megfogalmazza az elvárásokat és a fő irányokat. Alkalmazása garantálja a kiszámíthatóságot, és megteremti a feltételeit, hogy a szervezet felkészüljön a jövő eseményeire. Mindebben kulcskérdés, hogy a szervezet teljes vezetését a stratégiai gondolkodás jellemezze.

A stratégiakészítést széles körű kutatómunka és kockázatelemzés kell hogy megelőzze. A váratlan eseményeket jól és szakszerűen az előre látható veszélyforrásokra, környezeti változásokra való felkészülés tervezésével lehet kezelni. *Stratégiai tervezés* és markáns koncepció hiányában a feladatokra a menedzsment csak nehézkesen, kapkodva és utólag tud reagálni. A stratégiai tervezés tudatosságát jelent, nevezetesen, hogy a szervezet aktívan felkészül a változtatásokra, az eltérő célok összehangolására, és képes az adekvát tervek meghatározására, a készségek fejlesztésére, valamint az erőforrások koordinációjára.

A stratégia az operatív – más szóval: taktikai – tervek alapja. A különbség a kettő között, hogy míg operatív terv esetében csupán egy feladat vagy konkrét probléma megoldása a tét, addig a *stratégia a szervezet egészét érintően magában foglalja*:

- a cél- és elvárásrendszer leírását,
- a szükségletek és kockázatok elemzését,
- a szervezet képességeinek és erőforrásainak értékelését,
- a célok elérését szolgáló feladatok kidolgozását,
- a felelős szervezeti egység kijelölését.

Hogyan definiálható a *rendészeti kommunikációs stratégia*? Magától értődő igénynek tűnik, hogy a rendészeti szervezetek csakugyan foglalkozzanak kommunikációs kultúrájukkal, és a lehetőségek szerint fejlesszék. Ez nem lehetséges annak megtervezése nélkül, hogy mindezt miként kívánják elérni. A *rendészeti kommunikációs stratégia nem más, mint rövid, közép- vagy hosszú távú, tudatos megtervezése annak, hogy a rendészeti szerv*

1. *hogyan jelenítse meg önmagát a külvilág előtt;*
2. *hogyan tegye lehetővé a belső információáramlást és ezen keresztül a folyamatos, magas színvonalú, hatékony működést.*

E kettő együtthatása nyomán a szervezet adekvátan és rugalmasan képes reagálni az őt folyamatosan érő szakmai próbatételekre, jobban tud alkalmazkodni a várható környezeti változásokra, a kockázatokra és a veszélyeztető tendenciákra.

A címben az szerepel, hogy a rendőrség kommunikációs stratégiájáról kívánunk értekezni. De létezik-e ma a rendőrségen az, ami kielégíti – a válaszolt – kommunikációs stratégia fogalmát és követelményrendszerét országos és helyi szinten egyaránt? A válasz – szerintünk – az, hogy a rendőrségnek *nincs kommunikációs stratégiája*, illetve ami van, az nem stratégia. Erről írt az országos rendőrfőkapitány is, amikor 2007 júliusában meghirdette a kommunikáció megújítását. A *biztonság, a bizalom és a becsület* rendőrségi programban az szerepel, hogy „*Át kell tekinteni a külső és belső kommunikáció jelenlegi gyengeségeit, a kommunikáció eszköz- és módszerparkját meg kell újítani, az állomány kreativitását ki kell bontakoztatni. Lehetőséget kell biztosítani számukra véleményük közlésére, kérdéseikkel kapcsolatos válaszok megadására, az interaktív kommunikáció létesítésére. Ennek érdekében írásban indokolt rögzíteni a rendőrség belső és külső kommunikációjának stratégiáját, elveit, módszereit, tartalmát, gyakorlásának határait, tilalmi rendszerét, az egyes szintekhez piramis jelleggel tartozó és azokhoz kapcsolódó feladatokat, követelményeket. A stratégia készítése előtt tételesen fel kell tárnai a kommunikáció gyenge pontjait, annak okait.*”⁵

Létezik ugyan egy önmagát kommunikációs projektként aposztrofáló írásmű *Főnix* címmel⁶, amelyet a szerző a rendőrség kommunikációs stratégiájának szán. A legnagyobb jóindulattal sem lehet elmondani azonban, hogy akként lenne értékelhető vagy értelmezhető. Legföljebb egy javaslatnak vagy véleménynek tekinthető. A szöveg mögött nyilvánvalóan ott áll egy sokéves kommunikációs igazgatói tapasztalat. Az ez idő alatt fölhalmozott ismeretek azonban ömlesztve sorjáznak harminc oldalon keresztül, anélkül hogy azok kiérlelt stratégiává állnának össze.

A „projekt” tele van szakmai nonszenszekkel. Néhányat említünk közülük. A 18. oldalon a szerző SWOT-analízissel sorolja az erősségek között a következőket:

- „harmonikus vezetés, szervezettség
- minimális, elhanyagolható fluktuáció
- tekintélyes külső presztízs
- egységes és egyetemleges kommunikációs kultúra és filozófia
- magasan képzett, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak.”

Aki ezeket a tényezőket napjaink magyar rendőrségnél nemhogy rendben lévőnek, de egyenesen erősségeknek tartja, az nincs igazán tisztában a működő gyakorlattal.

Az egész szöveg egyébként nyelvi igényességével illusztrálja a magyar rendőrség kommunikációjának nivóját. Ha így néz ki egy kiemelt, kvázi központi programként nyilvánosságra hozott kommunikációs projekt, akkor mit szóljunk?

⁵ Bencze József: *A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja*. ORFK intranet, 27. o.

⁶ Garamvölgyi László: *Főnix*. Kommunikációs projekt 2007–2010. ORFK intranet

A rendőrség kommunikációs helyzete

A rendőrségi kommunikáció rendszere

A rendőrség kommunikációs rendszere felöleli a testület által felhasznált sokféle információt, azok felhasználását, továbbá az írásbeli és a szóbeli kommunikáció rendőrségen belüli, illetve szervezeten kívüli minden megnyilvánulását. A rendszer attól rendszer, hogy elemei kölcsönhatásban vannak és koherensek egymással. Az bizonyossággal állítható, hogy a rendőrségnél erős kommunikációs rendszer működik, amely átfogja

- egyrészt az információk megszerzésének, rögzítésének, tárolásának, feldolgozásának, továbbításának és felhasználásának teljes folyamatát és eszközrendszerét, és ettől elválaszthatatlanul a munkatársak (vezetők és beosztottak) egymással folytatott interakcióinak minden területét (a belső kommunikációt),
- másrészt az ügyfelekkel történő sokoldalú érintkezést, valamint a partnerek és a külvilág tájékoztatását a rendőri tevékenységről és a működéssel kapcsolatos tudnivalókról (a külső kommunikációt).

Amint a címből egyértelműen kitűnik, tanulmányunkban nem érintjük a külső kommunikációt, mivel az – nagyságánál és jelentőségénél fogva – önálló tanulmány(ok) tárgya lehetne. De nemcsak ezért. Hanem azért sem, mert szilárdan hisszük, hogy a külső kommunikációja csak annak a szervezetnek lehet jó, amelyiknek a belső kommunikációja is rendben van. Ajánlatos volna tehát először a belső kommunikáció terén rendet tenni.

A rendszer működését az 1. számú ábra szemlélteti.

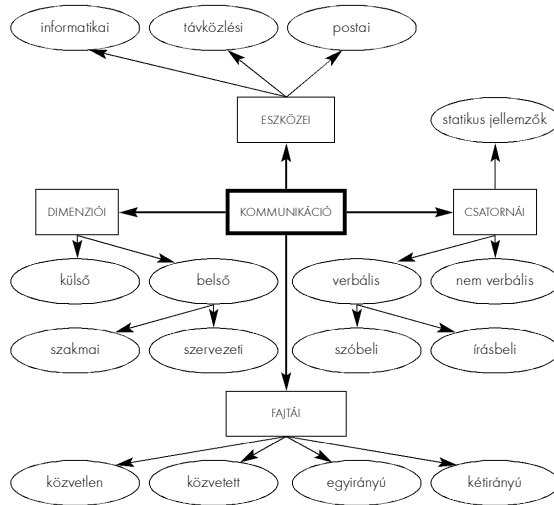
A rendőrségi belső kommunikáció szabályozottsága

A következőben azon jogszabályokat és az állami irányítás egyéb jogi eszközeit (a továbbiakban: belső normák) fogjuk áttekinteni, amelyek a rendőrségi belső kommunikációt – közvetlenül vagy közvetve – szabályozzák. Fontosságára tekintettel külön pontban vizsgáljuk az állomány kommunikációra való felkészítésének rendszerét.

Jogszabályok

- a) A *rendőrségi törvényben* döntően a külső kommunikáció fogalmkörébe tartozó rendelkezéseket találunk. A kommunikáció alapegységét, az *utasítást* – mint a

1. számú ábra
A rendőrségi kommunikáció rendszere



rendészeti kommunikáció specifikumát – szabályozó normát a 12. §-ban olvashatjuk. E szerint

„(1) bek. A rendőr a feladata teljesítése során köteles végrehajtani a szolgálati előjáró utasításait. Meg kell tagadnia az utasítás végrehajtását, ha azzal bűncselekményt követne el.

(2) bek. A rendőr a szolgálati előjáró jogszabálysértő utasításának teljesítését – az (1) bekezdésben foglalt kivétellel – nem tagadhatja meg, de az utasítás jogszabálysértő jellegére, ha az számára felismerhető, haladéktalanul köteles az előjáró figyelmét felhívni. Ha az előjáró az utasítást fenntartja, azt az utasított kérelmére köteles írásba foglalva kiadni. Az írásba foglalás megtagadása vagy elmaradása az utasítást adó közvetlen felettesénél bejelenthető, e jog gyakorlásának azonban az utasítás teljesítésére nincs halasztó hatálya.”⁷

A beosztott tehát legfeljebb *ellenvetést* tehet a „rossz” (szakszerűtlen, jogsértő) utasítás ellen. A magasabb rangú előjárónál előterjesztett bejelentés miatt a be-

⁷ 1994. évi XXXIV. törvény a rendőrségről. 12. §. Complex Jogtár.

osztottat hátrány nem érheti, de az alaptalanul tett bejelentés esetén megengedi a törvény a felelősségre vonást.

- b) A *szolgálati szabályzat* [62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet] VII. fejezete ugyan csak szűkszavúan intézi el a belső kommunikáció szabályozását. Szigorú regulához köti
- a szolgálati érintkezés formáit, meghatározva az előljárók és az alárendeltek részére a megszólítás módját, az alárendeltek válaszadását, a távbeszélőn történő érintkezést,
 - a tiszteletadás és a jelentkezések rendjét,
 - a szolgálat ellátására való felkészítés és eligazítás előljárói kötelezettségét,
 - az alárendelt jelentési kötelezettségeit, továbbá
 - az utasítás adásának és végrehajtásának rendjét.

A jogszabály világosan fogalmaz a tekintetben, hogy az utasításokat a szolgálati út betartásával kell kiadni, amit az alárendelt ellentmondás nélkül, kellő időben és a legjobb tudása szerint köteles végrehajtani. Kivételt csak az idézett Rtv.-szakasz enged. A fontosabb utasítást az előljáró írásban adja ki, amit ki kell hirdetni az érintett beosztottak előtt. Az alulról fölfelé történő kommunikációt annyiban szabályozza, hogy a kérelmeket is a szolgálati út betartásával rendeli előterjeszteni. Lentről tehát kérni lehet, de azt sem akárhogyan.

A előbbi rendelkezések egybevetéséből világosan kitetszik: *nincsenek jogszabályi rendelkezések a kommunikálás alapelveire, tartalmára és módjára* nézve. Itt nem esik szó a kommunikáció követelményrendszeréről vagy a stílusról, csupán az van egyértelműen leírva, hogy a „rendőr az utasítás tudomásulvételét »érttettem« szóval jelenti”⁸. A hivatkozott jogforrásokkal kapcsolatos problémát nem az alá-főlé rendeltségi viszonyból fakadó szabályozás jelenti – jóllehet a szolgálati szabályzat szövegezése kicsit arra a telefonra emlékeztet, amelyiken csak hallgató van, és belebeszélni nem lehet –, hanem az *alulszabályozottság*. A kommunikáció a megszólítással és a lejelentkezéssel csak elkezdődik, de a folytatás – ami a fontosabb – hiányzik, legalábbis a jogszabályból.

Belső normák

A belső normák alapvetően az írásbeli kommunikációval, az információk kezelésével, az adatvédelemmel és a hozzáférések szabályozásával, valamint a kommuni-

⁸ 62/2007. (XII. 23.) IRM rendelet a rendőrség szolgálati szabályzatáról 103. § (4) bek. Complex Jogtár

kációs eszközök használatával kapcsolatosak. Kommunikációs szabályzat nincs, de több tucat szabályzat, utasítás, intézkedés érinti a területet. Teljes körű ismertetésre nem vállalkozunk, de néhány fontosabb norma kiemelése indokoltnak látszik.

- a) A rendőrség *normaalkotási szabályzatáról* szóló 23/2006. (XII. 29.) ORFK utasítás szabályozza a belső normák fajtáit, a normaalkotás eljárási és hatásköri szabályait, a normaalkotásra jogosult vezetők körét. Normatív utasítás és irányelv kiadására kizárólag az országos rendőrfőkapitány jogosult. A központi és területi szervek főosztályvezetői besorolású vezetői, helyi szerveknél a rendőrkapitányok intézkedést adhatnak ki. Az utasítás a normaalkotás kezdeményezésétől az előkészítésen a tervezet összeállításán és koordinációján keresztül a kiadmányozásig, illetve a közzétételig terjedő teljes folyamatot végigviszi. Nagyon jó az utasítás XI. fejezete, amely a norma tagolásának és megszővegezésének részlet-szabályait állapítja meg. Itt találkozni olyan szabállyal, mint például „a normákat a magyar nyelv szabályainak megfelelően, világosan és közérthetően kell megszővegezni, megfelelő a normavilágosság alkotmányos követelményének”; „törekedni kell arra, hogy egy-egy pont egy, legfeljebb kettő, egymással elválaszthatatlanul összekapcsolódó mondatból álljon”; „idegen szó, kifejezés használata csak abban az esetben indokolt, ha megfelelő magyar szóval vagy kifejezéssel nem helyettesíthető, vagy az idegen szó, kifejezés közismertebb, egyértelműbb”; „az egységes szóhasználat érdekében ugyanannak a jogi fogalomnak a megjelölésére csak ugyanaz a kifejezés használható” stb.
- b) A rendőrség egységes *iratkezelési szabályzatáról* szóló 55/2007. (OT 32.) ORFK utasítás az iratok készítésére, nyilvántartására, továbbítására és selejtezésére vonatkozó alapvető és egységes szabályok meghatározására hivatott. Az utasítás részletesen szabályozza az iratok fajtáit, a készítés alaki követelményeit, az iktatás, a kiadmányozás és az iratkezelés rendjét, továbbá az ügykezelés technikai kérdéseit. Az írásbeli kommunikáció tartalmi elemeiről azonban nem rendelkezik.
- c) A rendőrség *ügyeleti szolgálata és a közreműködésével teljesítendő jelentési kötelezettség* rendjéről szóló 22/1999. (XI. 15.) ORFK utasítás terjedelmes felsorolásban rögzíti, hogy a rendőri szervek vezetői mely eseményekről és mely intézkedésekről kötelesek jelentést tenni az ORFK Főügyeletnek. E szerint az utasítás mellékletében meghatározott kiemelt rendkívüli eseményeket távbeszélőn azonnal, majd írásban, a nem kiemelt rendkívüli eseményeket írásban a legrövidebb időn belül, a nyomozáselrendeléseket pedig 24 órán belül jelenteni kell. A jelentések tartalmi követelményeit az utasítás precízen meghatározza. A napi jelentéseket és a rendkívüli jelentéseket a rendőrkapitánysági és megyei ügyeletek közreműködésével kell a főügyeletre továbbítani a kiépített hírendszereken keresztül.

Ez a norma hatalmas adminisztratív terhet ró a végrehajtó apparátusra, és leginkább a felső vezetés hírigényét hivatott kielégíteni.

- d) A rendőrségi ügyeleteken *rendszeresített naplók és nyilvántartások* egységes kezelési rendjére vonatkozó 57/2003. (XII. 30.) ORFK intézkedés húszféle dokumentum vezetését rendelte el. Az intézkedés meghatározza a dokumentumok alaki, tartalmi követelményeit.
- e) A *Robotzsaru–2000* integrált ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer bevezetésére kiadott 29/2000. (BK. 18.) BM utasítás és 17/2000. (X. 19.) ORFK utasítás előírja, hogy a rendőrség valamennyi szerve köteles a büntetőeljárás során keletkező releváns adatok rögzítésére a Robotzsaru-rendszert alkalmazni. A Robotzsaru a rendőrség büntügyi és közbiztonsági tevékenységét segítő olyan komplex információs rendszer, amely az ügy iktatásától kezdve annak befejezéséig, illetve az iratok selejtezéséig magában foglalja a teljes ügymenetet, és az annak során keletkező adatokat. A rendszer országos kiterjesztése vitathatatlanul mértani léptéknek számít a belső kommunikációban. Új fejezetet nyitott a büntügyi és a közigazgatási ügykezelésben, az információk hasznosításában. A Robotzsaru nyújtotta lehetőségek kapcsán elmondhatjuk, hogy megérte a sok költség és a fáradságos adatbevitel.
- f) A *rendőrségi intranet* működtetéséről, valamint az internet rendőrségi igénybevételének szabályairól szóló 3/2006. (II. 23.) ORFK utasítás meghatározza az intranetes hálózati szolgáltatások működtetésével kapcsolatos feladat- és hatásköröket, az intranet-hozzáférés módját és igénybevételének feltételeit, valamint az internethez kapcsolódás és az interneten történő kommunikáció szabályait. Ez a rendszer áttörést hozott a belső kommunikációban. Szélesre tárta a rendőrségen belül az elektronikusinformáció-áramlás kapuit. Hatalmas jelentősége van az informatikai hálózaton működő Group Wise levelezőprogramnak, az írásbeli dokumentumok egyre nagyobb hányada ugyanis nem papíralapon és postai küldeményként jut el a címzetthez, hanem ezen a belső programon keresztül.
- g) A *körzési információs rendszer* üzembe állításával és működtetésével kapcsolatos feladatokról szóló 10/2007. (OT 5.) ORFK utasítás a körzési törvény végrehajtását segíti elő. Az ORFK központi számítógéprendszerén 24 órás üzemmódban működik, és az országos zárt, belső intranetes táv-adatátviteli hálózaton keresztül folyamatosan elérhető az arra feljogosított szervek számára. Ehhez kapcsolódik a Schengeni Információs Rendszerben elért találat esetén követendő eljárásról szóló 5/2007. (OT 22.) ORFK–HÖR együttes utasítás, amely az uniós körzési rendszerben (SIS) való ellenőrzésre vonatkozik.
- h) A *rendőrség adatvédelmi szabályzatáról* szóló 54/2007. (OT 31.) ORFK utasítás meghatározza a rendőrség által kezelt személyes adatok jogosulatlan fel-

használásának megakadályozása érdekében az adatkezelés során irányadó adatvédelmi és adatbiztonsági előírásokat. Az utasítás a rendőrségi, valamint az adatvédelmi törvény előírásai alapján szigorú szabályokhoz köti a személyes adatokat is tartalmazó iratok készítését, átadását, átvételét. Az utasítás világosan kimondja, hogy a személyi állomány minden tagja fegyelmi, kártérítési, szabálysértési, illetve büntetőjogi felelősséggel tartozik a személyes adatok jogszerű kezeléséért, a célhoz kötöttség elvének betartásáért, az adatbiztonság védelméért, valamint az érintett személy jogainak érvényesítéséért. Mindebből tehát okszerűen következik, hogy a kommunikációt, de különösen az írásbeli kommunikációt szigorú adatvédelmi rendelkezések övezik.

- i) *A távközlési szolgáltatások igénybevételének szabályairól* létezik egy 23/2007. (OT 16.) ORFK utasítás, amely hatályát tekintve az ORFK-ra terjed ki, míg a területi szervekre a területi szervek vezetői intézkedést bocsátottak ki. Az utasítás és vele együtt a megyei intézkedések alapvetően azt szabályozzák, hogy kik és milyen feltételekkel, illetve összehatárig jogosultak közcélú távbeszélő-hálózat igénybevételére, valamint mobil távbeszélő készülékek használatára. Az utasítás pontosan megszabja azt a személyi kört, amelynek tagjai szolgálati mobiltelefonra jogosultak. A norma legfőbb mondanivalója, hogy milyen összehatárig lehet a vezetékes telefonokon hívást kezdeményezni, a mobiltelefonokat használni, és túllépés esetén ki milyen módon köteles a túllépés összegét megtéríteni. A szabályozáson tehát inkább a fiskális szemlélet, mintsem a kommunikációs indíttatás látszik.
- j) *A rádió hírforgalmazás szabályairól* nincs jogforrás, csak belső használatra szolgáló országos hívónévkönyv van forgalomban. Ez az 1995-ből származó okmány tartalmazza a BM-vezetők és -szervek, az ORFK-vezetők és -szervek, valamint a megyei rendőr-főkapitányságok és a rendőrkapitányságok rádió hívójeleit, illetve a hozzájuk tartozó fontosabb rádióhívó számokat. Az országos hívónévkönyv – amelynek alapján a hatályos megyei hívónévkönyvek készültek – nélkülözi a norma minden alakí és tartalmi követelményét (nincs fejléc, iktatószám, tárgyi, személyi hatályra utalás, rendelkező rész, aláírás).

Szembetűnő, hogy az egész normatív szabályozás túlnyomó többségben a technikai működésre koncentrál, és alig néhány helyen, s inkább csak utalásszerűen szerepelnek benne az emberi tényezők, viszonyok. *Olyan kérdésekkel alig találkozni, hogy az adott területen folyó kommunikáció milyen minőségben és hogyan menjen végbe.* Természetesen nem azt állítjuk, hogy a technikai működés részletes szabályozására nincs szükség, de emellett nem lenne szabad elsikkadniuk az emberi tényezőknél! Ebből leginkább egy „vegyisztán” szakmailag működő szervezet képe tárul elénk, ami által az a hamis látszat keletkezhet, hogy az emberi tényezőnek van a legkisebb szerepe.

Holott a valóság éppen ennek az ellenkezője: a szervezet olajozott működésének záloga éppen a humán viszonyok minőségében rejlik!

Kommunikációs képzések

A központi képzések iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli, továbbá tanfolyami formában működnek. Itt nem látjuk szükségesnek felsorolni azokat a törvényeket, jogszabályokat és egyéb normákat, amelyek a rendészeti képzést előírják és szabályozzák. *Olyan jogszabály vagy belső norma egyébként, amelyik kifejezetten és közvetlenül a kommunikáció oktatására vonatkozik, nincs.* A tantárgyak között ma már kivétel nélkül minden képzési formában – természetesen eltérő megnevezéssel – szerepel a rendészeti kommunikáció. A képzéseket az áttekinthetőség kedvéért táblázatos formában mutatjuk be, megadva a kommunikációs képzésre szánt órakereteket is⁹ (1. számú táblázat).

A táblázatból is látható, mennyire különbözőek az óraszámok, ám a képzéseknek egy közös vonásuk van: *mindenhol rendkívül kevés idő jut a kommunikációra.* Ez önmagában is sajnálatos, főként ha figyelembe vesszük azt az évek óta (sajnos csak) hangoztatott igényt, hogy a képzés legyen minél gyakorlatiasabb. Nyilván különösen fontos volna ez éppen a kommunikációoktatásban. Ilyen kevés órászámmal, egyúttal magas csoportlétszámmal – ami a legtöbb képzésnél szintén jellemző – ez teljesen megvalósíthatatlan. Kivételt talán csak a vezetői tréningek, illetve a csopaki intézkedéstaktikai tréningek jelentenek, viszonylag magas órászámaikkal és kiscsoportos létszámaikkal. A rendőrtisztai főiskolai BA képzés a maga 28, illetve a rendészeti szakközépiskolák a maguk 20 órás kommunikációs kurzusaival első ránézésre talán nem tűnnek kevésnek, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy még ennél is több idő kellene. Már ha valamennyire is komolyan gondoljuk, hogy a kommunikációs készségek fejlesztése volna a cél.

Belső kommunikáció a végrehajtás szemszögéből

A rendőrszakmai működés, illetve annak minősége döntően függ a kommunikáció milyenségétől, vagyis

- a kommunikációs rendszer kielégítő vagy gyenge szabályozottságától,
- a kommunikáció jó vagy rossz megszervezésétől, valamint

⁹ Legalábbis ott, ahol ez elkülönül. A vezetőképzésben például ez nem mindig számszerűsíthető.

1. számú táblázat
Kommunikációs képzési formák a rendészetben

képzés	intézmény	szakképzések	órakeret	oktatás
Iskolarendszerű képzések	Rendőrtiszti Főiskola	– BA – Bűnmegelőzési szakirányú továbbképzési szak – Közbiztonsági és büntügyi vezetői szakirányú továbbképzési szak – Kriminálisztikai szakértői szakirányú továbbképzési szak – MA	nappali: 28 levelező: 8 8 10 4 levelező: 10	tréning előadás előadás előadás tréning
	Rendészeti szakközépiskolák	– rendőr	20	gyakorlat
Iskolarendszeren kívüli képzések és továbbképzések	Rendőrtiszti Főiskola	– rendőrszervező	10	előadás
	Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet	– rendészeti vezetővé képzés – rendészeti műszervezővé képzés – vezetői továbbképzés (utánképzés) – vezetői céltanfolyami képzés	34 34	tréning tréning tréning tréning
Tanfolyami rendszerű képzések	ORFK Oktatási Igazgatóság, Dunakeszi	– Ügyeletési és ügyeletvezetői szaktanfolyam – Fogdaőri szaktanfolyam – Szolgáltatvezetői szaktanfolyam – Sebességmérő készülék kezelői oktatói szaktanfolyam – Schengeni felkészítő tanfolyam	12 10 12	előadás előadás előadás
	ORFK Oktatási Igazgatóság, Vágóhid u. ORFK Csopaki Módszertani és Továbbképzési Központ	– Gépjárművezetői oktatói szaktanfolyam – Járőrök és körzeti megbízottak továbbképzése	4 2 6 2 ¹⁰	előadás előadás tréning tréning

– a hatásos vagy alkalmatlan kommunikálás kifejtésétől (a munkatársak kommunikációs képességeitől).

Világosan látni kell, hogy a jó kommunikáció motivál, míg a rossz demoralizál. Ennek ellenére nem kezelik súlyának megfelelően, legalábbis nem minden elem, illetve csa-

10 Ez kifejezetten intézkedés-életkezeltani és kommunikációs foglalkozás, de az összesen 72 órás képzés 34 órányi gyakorlati képzési moduljában mindvégig hangsúlyosan szerepelnek a kommunikációs témák is.

torna tekintetében. A következőkben szemügyre vesszük a kommunikáció folyamatát úgy, ahogy azt a napi szakmai életben látjuk, megéljük. A korábbiakban felsoroltuk a rendőrségi kommunikáció szempontjából releváns alapelveket. Most ezek kifejtésén keresztül mutatjuk be – valós példákkal alátámasztva – az úgynevezett „van helyzet”, a belső kommunikáció követelményrendszerének, dimenzióinak és csatornáinak ötvözetében. Elsőként a szakmai, majd a szervezeti kommunikáció szerint haladunk. Ezáltal szeretnénk a tanulmánynak kellő gyakorlatiasságot és hitelességet adni.

A szakmai kommunikáció

A szakmai kommunikáció felőleli a bűnügyi, a közrendvédelmi és közlekedési, valamint a közigazgatási tárgyú és tartalmú érintkezések (adatkezelések, információátadások) minden formáját. A szóban vagy írásban folytatott kommunikáció tipikus megvalósulási folyamatait a 2. számú táblázatban láthatók.

2. számú táblázat

A szóbeli vagy írásbeli kommunikáció tipikus folyamatai

szóban	írásban
– személyes nexus, párbeszéd keretében	– jelentések, átiratok küldésével
– telefonon és rádióforgalmazás útján	– informatikai úton, belső levelezéssel
– eligazításon, értekezleteken	– értékelések, véleményezések útján
– üzenetek útján, közvetve	– nyilvántartások használatával

Humanitás,

az emberi alapértékek tiszteletben tartása

A kommunikáció legalapvetőbb követelménye az érintkezésbe lépő felek egymás iránti kölcsönös tisztelete. Olyan alapértékekről van itt szó, mint az egymásra figyelem, a tolerancia, az empátia. A rendészeti szakember iránti elvárások között mindezek az értékek kiemelten szerepelnek, és nem véletlenül. A rendőr egyetlen megnyilvánulása sem sértheti az emberi méltóságot, magatartása, verbális vagy nem verbális kommunikációja soha nem lehet megalázó, megbotránkozást keltő. A rendőr minden egyes cselekedetében, megnyilvánulásában ennek az attitűdnek kell tükröződnie. A rendészeti modellek közül a magyar rendőrség a szolgáltatói típusúhoz kíván közelíteni. Annak egyik lényege az emberközpontúság, az, hogy az ügyfél áll a ténykedés középpontjában. Ha ezt nemcsak formálisan, hanem tartalmilag is elfogadjuk, akkor a szervezeti működést és a kommunikációt is ezen elvnek kell alárendelni.

Az egymásra figyelmet, toleranciát és empátiát tükröző kommunikációra meg kell tanítani a személyi állományt. E tekintetben egyre több alkalmi, központi vagy helyi kezdeményezésű képzési projekt valósul meg, többnyire valamilyen pályázati forrásból. Számuk azonban még így is elenyésző! Ezek lehetnek egyszeriek vagy egymásra épülő szakaszokból állók, folyamatosan vagy időszakosan ismétlődők. A teljesség igénye nélkül a megvalósultak – és általunk ismertek – közül ilyenek a 3. számú táblázatban bemutatottak.

3. számú táblázat

Néhány megvalósult képzési projekt

tréning megnevezése	helyszín	órakeret	alkalom	részvevők száma
Oktatói módszertani felkészítő tréning	Csopak	8	2	kb. 30
Közösségi rendőrségi projekt felkészítő tréningje	Pécs	10	2	35
Intézkedéstaktikai tréning	Pécs	3	8	120
Közterületi rendőrök önismereti és kommunikációs tréningje	Szeged	10	10	kb. 120
Nyomozói felkészítő tréning	Pécs	18	6	90
Kommunikációs tréning				
DADA- és Ellenszer-oktatóknak	Siófok–Dobogókő	6	6	kb. 200

Mindenképpen üdvözlendők ezek a kezdeményezések. Minden hiányosságuk, rendszertelenségük ellenére az biztosan elmondható róluk, hogy az irántuk való igényt konkrét, általában helyi szükségletek hívják életre. A megszervezésükön dolgozó kollégák áldozatos munkát végeznek azért, hogy ezekhez a képzésekhez anyagi és szakmai támogatást szerezzenek. Általános tapasztalat, hogy ezeket a képzéseket a résztvevők csak eleinte fogadják kétkedve, ám a tréningmunka során hamar ráéreznek a tanulás, továbbképzés ízére, főleg e képzések gyakorlatiassága miatt. Sokszor hiányolják ezek rendszerességét. A legnagyobb probléma egyébként az állomány motíválása, a képzés és továbbképzés szerepe, felelőssége talán éppen e téren a legnagyobb.

Alkalmasság, megfeleléség

A kommunikáció rendeltetése, hogy tartalmilag a rendőri munkát szolgálja, és kielégítse a szakmai igényeket. A legfőbb követelmény tehát a *megfeleléség*, az, hogy szóban és írásban egyaránt olyan kommunikációt kell folytatni, amely a munkavégzést, az eredményességet segíti. Megfeleléségről akkor beszélhetünk, ha ki-

elégítő az információk megosztása, szelektálása és kezelése, továbbá, ha az illetékes személyi állomány hozzáfér a számára szükséges információkhoz, megkapja az elégséges tájékoztatást. Az *alkalmassággal* mostanság nincs baj, mert a belső kommunikáció – 2. számú táblázat szerinti – folyamatait az információbiztonság, a megbízhatóság és a célirányosság jellemzi. Ennek így is kell lennie, hiszen az eredményes munkavégzés alapja az egzakt és pontos információ, amelyre a rendőr hagyatkozhat, amelyben megbízhat.

A jogszabályok és belső normák változása szinte követhetetlen ütemű. Egy stabil és jó alapismeretekkel felvértezett személyi állomány esetén is kemény feladat a szabályismeret szinten tartása. Jelen időben azonban egyetlen rendőri egységnél sem beszélhetünk stabil állományról, a fluktuáció üteme ugyanis rendkívül magas. Azt az utasítást, intézkedést, amelyet egy parancsnok a teljes állománya előtt 2007 elején kihirdetett, egy évvel később lehet, hogy csak az aktuális állomány fele ismeri. Nem megoldott egész rendőrségi szinten, hogy a rendőrök képesek legyenek naprakészen tartani az egy-egy szakterületre vonatkozó összes hatályos szabályt, normát. Talán megoldást jelentene egy-egy, cserélhető lapoldalakkal operáló szakmai kézikönyv rendszeresítése.

Érthetőség, világos megfogalmazás

A jó kommunikációtól azt várjuk, hogy az üzenetek torzulás nélkül, hibátlanul jussanak el a címzettekhez. Ennek alapvető feltétele az *érthetőség*, tehát hogy az információ, az üzenet *világos és egyértelmű* legyen. A követelmény egyaránt vonatkozik a szóbeli közlések nyelvtani és stilisztikai helyességére, valamint az íráskultúrára. Ebben a szakmában különös jelentősége van annak, hogy a felek félreérthetetlen módon, szabatosan fogalmazzanak, kerülve az ellentmondásos, ködös szövegeket.

A megfoghatatlan, illetve pontatlan megfogalmazás egyértelműen hibás kommunikáció, amelynek inkorrekt tájékoztatás, szakszerűtlen, sőt rossz végrehajtás a következménye.

Ez különösen fölerősödik a közvetett kommunikációnál. Ilyen például az ügyeleti munka, amelynek a szabályozása kommunikációs szempontból kritikán aluli. Ezt az állítást egy megtörtént eset tanulságával támasztjuk alá.

Egy nő telefonált a 107-re, miszerint „az ablakból láttuk, hogy egy hölgyet a D. étterem mögötti parkolóban egy úr megvert, és betuszkolt egy autóba [...] a földről szedte össze [...] egy fekete autóba”.

A megyei ügyeletes járőrt küldött a helyszínre a következő szöveggel: „El kellene menni a D. étteremhez, van mögötte egy parkoló, ott van valami verekedés, állítólag egy férfi ver egy nőt. Nézzük meg, hogy mi történik ott.”

A járőr hat perc múlva jelentette, hogy „körbejártuk a helyszínt, és nem találtunk itt semmit, nincs verekedés. Megkérdeztük az étteremben dolgozókat, ők sem láttak semmit.” A közleményt nyugtázta az ügyeletes, majd a járőrt egy másik helyszínre küldte.

Hét perccel később újra telefonált a bejelentő azzal, hogy „láttuk a rendőröket, de egyre brutálisabban veri a férfi a hölgyet, az ajtóhoz veri az autóban a fejét”. Az ügyeletes ekkor rádión egy másik járőrnek adta ki a feladatot, elmondva immár, hogy „a parkolóban áll egy sötét Peugeot, és abban ül egy nő meg egy férfi, és a férfi folyamatosan veri azt a nőt”.

Ezt hallva a korábban helyszínen járó járőr rádión közölte: „Én ott álltam egy fekete Peugeot előtt, benne ült valóban egy kopasz madár meg egy nő. A nő, ha egészséges, látta a rendőrautót, látott minket is, felismerhetett, nem jelzett ő semmiféle problémát.”

Az ügyeletes erre megköszönte a tájékoztatást, majd visszavonta a küldést mondván, hogy „akkor tárgytalan a bejelentés”.

Újabb hét perc elteltével másvalaki telefonált, és ugyanazt mondta el.

Az ügyeletes tiszt egy harmadik járőrt irányított a helyszínre, aki azt jelentette, hogy mire odaértek, a kocsi elment. Egy fényképezőgépet és két szemüveget találtak összetörve a kövezeten. Megkezdték az adatgyűjtést, ennek nyomán utóbb elfogták a tettest.

A fiatal lány két nap múlva a kórházban meghalt. Azt nem lehetett megállapítani, hogy mikor szenvedte el a végzetes fejsérülést, és hogy a rendőri beavatkozás megmenthette volna-e az életét.

A rádióforgalmazás alapján kijelenthető, hogy a súlyos tévedést kommunikációs zavar okozta. A járőr három percen belül a helyszínen volt, csak hogy nem kapta meg a bejelentőtől származó összes információt, így dolgvégezetlenül távozott. Az ügyeletes pongyolán fogalmazott (jóllehet a járőr sem járt el kifogástalanul).

A csódként aposztrofálható eset ékesen bizonyítja, hogy a kommunikáció meghatározó szerepe megkérdőjelezhetetlen. A fegyelmi felelősségre vonás nem változtat azon, hogy a lány halálának híre erősen megtépázta a rendőrség tekintélyét.

Szervezettség

A rendeltetészerű kommunikáció alaki feltétele a szervezettség, nevezetesen, hogy minden üzenet (utasítás, közlemény) a megfelelő csatornákon keresztül eljut a címzettekhez, méghozzá teljes mértékben. A belső normák, az elgázítások, értekezletek és leiratok fő funkciója, hogy a szakmai döntések, vezetői követelmények el-

jussanak a végrehajtó állományhoz, illetve hogy a végrehajtás közben keletkező információk, szakmai problémák eljussanak a vezetéshez. Ennek technikai eszközei ma már rendelkezésre állnak, hiszen minden rendőri szervnél van telefon, telefax, Tetra rádió, számítógépes hálózat, belső levelezőrendszer és futárposta. A belső kommunikáció technikai háttere tehát kiépült, megszervezett. Megbízhatóan működik, kiváltképp a nyilvántartásokból való adatlekérések, a prioritások és a Robotzsaru használatából eredő információk tekintetében. Ez nagy pozitívuma napjaink rendőrségének. A hatékony körözési munka csakúgy, mint az eredményes büntfelderítés eme kommunikációs forrásokra épül. Hadd illusztráljuk ezt egy büntetőügy példáján keresztül.

A rendőrkapitányság egyik rendőrőrsén feljelentést tett egy személy az albérlője ellen csalás elkövetése miatt, mivel az több havi bérleti díjjal tartozott neki. Pár hónappal később az albérlő is feljelentést tett a volt főbérlője ellen önbíráskodás miatt. Az ügyek kezdetben két különböző alegységénél voltak, a Robotzsaru rendszerben történő munkavégzés során azonban megállapíthatóvá vált, hogy ugyanazon ügyről van szó, így együttes kezelésük indokolt és célszerű. A Robotzsaru integrált ügyviteli rendszer fényképes nyilvántartása nagy segítséget nyújt a felismerésre bemutatáshoz, mivel a rendszer „friss” képeket tartalmaz a gyanúsítottakról; ellentétben a személynyilvántartás fényképeivel, amelyek akár tíz évvel korábbiak is lehetnek.

Szakszerűség, torzulásmentesség

A kommunikáció iránti szakszerűségi követelmény magában foglalja

- az információk, üzenetek *jog- és szakszerű megfogalmazását*, ellentmondásmentességét (azt, hogy a jelentések, jegyzőkönyvek ne legyenek iratellenesek, feleljenek meg a hatályos jogszabályoknak);
- a kommunikációban részt vevők szakmailag adekvát beszédstílusát, nyelvezetét és íráskultúráját;
- az már érintett alkalmasságot, megfelelést és a kommunikáció reális és végrehajtható voltát. Tapasztalat ugyanis, hogy a szakszerűtlen, buta utasítások ellenállásra készítettek.

A kommunikáció egyebek között attól jó, hogy az információ tökéletesen, de legalábbis a lehető legkisebb torzulással jut el a címzetthez. Az információáramlásnak szinte szükségszerű velejárója a bizonyos fokú torzulás, de nagyon nem mindegy, hogy ez a torzulás milyen mértékű. A rendészeti kommunikációban előforduló típusos zavarok között vannak olyanok, amelyek „csak” lelassítják, megnehezítik az in-

formáció áramlását, de vannak olyanok is, amelyek teljes félreértést okoznak, vagy akár lehetetlenné teszik a megértést. A tét nagy: nem ritkán a legnagyobb kincs, az emberi élet, a biztonság forog kockán. A rendészeti kommunikáció egyik leggyengébb pontja talán éppen az információval való bánás módja, minősége.

A szakszerűség zavarait a következő példa szemlélteti:

2007 őszén a rendőrkapitányságra a szomszédos faluból telefonált egy hölgy, hogy volt férje őt és édesanyját vadászpuskával életveszélyesen fenyegeti, csőre töltött, és üvöltözik, hogy „megöllek benneteket”. A megyei ügyeletes egy az adott települést egyáltalán nem ismerő járőrt indított útnak, akinek nem adott segítséget térkép alapján a tájékozódáshoz. A kiérkezéséig további három segítségkérés érkezett a bejelentőtől és rokonaitól. A bejelentés után negyven perccel az ügyelet nem tudott konkrét feladatot adni a járőr számára, hanem várakozásra intette, lévén hogy a férfi elmenekült. Tájékoztatta a megyei közbiztonsági igazgatót, aki azt az utasítást adta, hogy a fegyverügyes kollégát hozzák be a szolgálati helyére, és ő ellenőrizze a bejelentésben szereplő személyt a nyilvántartásban. Két órával a bejelentés után rendelték be a fegyveres elkövető elfogására kizárólagos hatáskörrel felruházott bevetési egységet és a forrnyomos parancsnokot. A területen az elkövető felkutatását a nem megfelelő kiképzéssel és felszereléssel ellátott közrendvédelmi állomány végezte.

Az előbbi eseménnyel csaknem egy időben érkezett egy másik bejelentés, amely szerint egy külvárosi családi ház ablakait egy roma család tagjai betörték, áramdobozát felgyújtották. A megyei ügyelet aziránt érdeklődött csupán, hogy tűzoltók kellene-e a helyszínre, de a két család közötti konfliktusra, a helyzet súlyosságára nem kérdezett rá. A bejelentéssel érdemben – a folyamatban lévő fegyveres esemény miatt – nem is foglalkoztak. Az ügyben egy óra húsz perccel később újabb bejelentés érkezett, ez arról szólt, hogy valakit megszártak, és az utcán fekszik. A megszárt férfin a mentők már nem tudtak segíteni. A bevetési alosztály munkatársai ezek után már nem is a puskával fenyegetődő férfi felkutatására indultak, hanem az emberölési helyszínre. Ez természetes, de az már nem, hogy az első helyszínen a kutatásban részt vevő állomány – 12 órás szolgálati idejét jócskán meghaladva – a szakadó esőben kellő irányítás nélkül dolgozott.

A szakszerűsége, illetve annak hiányára további példák sorát lehetne idézni. Ezzel szemben csak utalunk arra, hogy a szakszerűség legfontosabb elemére, a kommunikációs felkészítésekre a magyar rendőrség alig szán pénzt és energiát. Egyedüli segítség az informatikai hálózaton elérhető Complex Jogtár. A legtöbb rendőrkapitányságra nem járnak szakmai lapok (még a Rendészeti Szemle sem!), illetve szakkönyvek (KRESZ-könyv sem!), és nincsenek kommunikációs tréningek.

A meggyőző és céljait elérni képes kommunikálásnak elemi feltétele a hitelesség, vagyis hogy legyen hitele, sőt mi több, értelme a kiadott rendelkezésnek, az elhangzott utasításnak. *Hitele a valósághű, igaz és megalapozott kommunikációnak van.* Naponta azt tapasztaljuk, hogy elfogadottságra – és ezáltal követésre – csak az értékek szerinti kommunikáció számíthat, amelyik mentes az ellenmondásoktól és a következetlenségtől. Elismerve, hogy a szakmai anyagok, megnyilatkozások többsége korrekt, a belső kommunikáció néha bizony a süketek párbeszédére emlékeztet. Az értelmetlen feladatmegszabásokat, a légből kapott értékeléseket, a minden alapot nélkülöző követelménytámasztásokat az állomány kritikusan értékeli, és nem fogadja el (legfeljebb kényszerből tudomásul veszi vagy végrehajítja). Mindenkinek be kell látnia, hogy a hitelesség nem a betöltött pozíciótól függ, az emberek nem azt nézik, hogy ki mondja, hanem azt, hogy mit mond. Sajnos gyakori, hogy elbeszélünk egymás mellett, a vezetés mondja a magáét, csak éppen nem a valós helyzetről, az igazi problémákról szól a dolog. Arról nem is beszélve, hogy a szó és a tett egysége gyakran csorbát szenved. Következzen ismét néhány példa:

A minisztérium és az ORFK vezetése folyamatosan magas szintű eredményt követel a végrehajtó szolgálatoktól, miközben nem látja vagy nem akarja meglátni a tényleges helyzetet. 2006-ban nem hallatszott az „égig” az alparancsnokok kiáltása, hogy vissza kellene fogni az egészségügyi nyugdíjba vonulás feltételeit, hagyták elvándorolni az állomány legjavát. Krónikus rendőrihiány lépett fel. Mostanság pedig ugyanettől az alparancsnoki kartól követelik a rablások, a betöréses lopások felderítésének javítását, az intézkedési aktivitás fokozását. De kivel, mivel? Hittelen az egyidejű követelménytámasztás és fenyegetés.

A kapkodás, a pillanatnyi érdekek által vezérelt kommunikáció sok kárt okoz – a fejekben. A rendőrség permanens átszervezésben él. Egyik évben a karcsúsításra és hatékonyságra hivatkozással összevonnak, megszüntetnek szervezeti egységeket, majd maximum két éven belül szétválasztják, létrehozzák őket ugyanazon érveléssel. Hol a betöréses lopások felderítése, hol a falopások visszaszorítása, hol a színesfémlopások elleni küzdelem, hol a családon belüli erőszak az elsőrendű, attól függően, hogy éppen mi kavarta fel a közvéleményt. Ilyenkor minden más háttérbe szorul. Egyik hónapban fennen hirdetjük a lakosság kiszolgálását, a polgárbarátságot, másik hónapban totális közlekedési ellenőrzésekkel hergeljük magunk ellen még a legjámorabb polgárt is. A beosztottak nem győzik követni a koncepcióváltásokat, holott az igazodási pontoknak világosaknak és stabilnak kellene lenniük. A rendőrök hovatovább nem hisznek az ilyen típusú és tárgyú megnyilvánulásoknak.

Hatékonyág, célszerűség, hierarchia

Az a belső kommunikáció esetében is követelmény, hogy a lehető *legkisebb befektetéssel* (minél alacsonyabb költséggel, minél kevesebb munkával, minél egyszerűbben) a *lehető legnagyobb határfokot* (teljes körű közvetítést, torzulásmentességet, motiválást) érjük el. A hatékonyság szolgálóleányai a célszerűség, a hierarchia és az információáramlás kétirányúsága. Utóbbival a következő pontban külön foglalkozunk.

A *célszerű kommunikáció* tárgyyszerű, meggyőző, és arról szól, amiről ténylegesen kell. Ez akkor valósul meg, ha a kommunikáció tartalmilag a valóság talaján áll, és olyan stílusú, ami célt ér, motivál. Ilyen a szükséges és elégséges (nem túldimenzionált) kommunikáció, amely *szakmailag indokolt célokat szolgál*, tehát nem fölösleges. A stílusjegyekkel e helyütt nem kívánunk foglalkozni, de azzal a ténnyel igen, hogy a szakmai munkát hovatovább megöli a belső adminisztrációs teher. A rendőrkapitányságokon, rendőrőrsökön lecsapódik minden, ami feladat, jelentenivaló. Itt foglalkozni kényszerülnek mindazzal, amit a bűnügyi főosztályok, a közrendvédelmi, a közlekedésrendészeti, az igazgatásrendészeti, a határrendészeti főosztályok vagy éppen a funkcionális szervek igényelnek. A végeken néha úgy tűnik, mintha a legfontosabb a felettes szervek hírigénye, a belső szükségletű értékelések és jelentések elkészítése, valamint határidőre való felterjesztése lenne. Márpedig nem erre, hanem a terület közbiztonsági helyzetére kellene az időt és energiát fordítani. Kéte-lyeket ébreszt, hogy vajon mi szükség van – példának okáért – a következőkre:

- havonta táblázatos kimutatást küldeni az önkormányzat előtti beszámolókról, nemleges esetben is;
- az ügyeleti úton írásban jelentett közrendvédelmi rendkívüli eseményekről öt nap múlva újabb – értékelő – jelentés felterjesztése az ORFK-ra;
- értékelő jelentések készítése – rendszeres időközönként – a különféle együttműködési megállapodások végrehajtásának tapasztalatairól, ha van, ha nincs;
- központilag előírt munkaértekezletekre témajelentések írása és megtárgyalása, ha indokolt, ha nem.

Az értelmetlennek tűnő jelentések, átiratok gyártása nemcsak a hatékonyságot rontja (mert fölösleges energiát von el és költséget okoz), de rombolja az emberek hangulatát és ezáltal a motiváltságát is.

A kommunikáció minőségére jelentős hatást gyakorol a *hierarchia*. Szükséges elem, mert a világos alá-fölle rendeltségi viszonyok fokozzák az üzenetek hitelességét, megbízhatóságát, gyorsítják az információáramlást. A hierarchia addig pozitív, amíg a szakszerűséget, az egységes végrehajtást szolgálja, és a közölt tartalom mentes a túlzott szubjektivitástól. Az már visszaélések forrása, hogy a felettes

szerv, a szolgálati előjáró, a szakirányítást végző személy lényegében azt mond vagy azt ír, amit jónak lát, hiszen törvény adta joga van hozzá. Nem ritka jelenség, hogy hatalmi pozícióból eredően – még a szolgálati utat is kikerülve – közvetlenül, koordinátatlanul osztogatnak utasításokat. Mindez negatív előjelűvé fordítja a hierarchiát, és következetlenséghez, kapkodáshoz vezet. Az élet természetesen ezer példával szolgál, de csak hármat említünk:

- a) Egyazon témában értékelést kérnek – leginkább soron kívül – hol a bünygyi, hol a rendészeti (fő)igazgatóság szervezeti egységei, sőt azonos főosztály különböző emberei. Nincs koordináció, nincs előzménykeresés, csak papír van. Az nem számít, hogy az adatok számítógépen leválogathatók, a nem túl régen megküldött jelentések előkereshetők lennének. Ez a magas polcon ülőnek jelentene munkát, az elrendelés viszont a végrehajtásban lévőket dolgoztatja. Ez mégiscsak más.
- b) A rendőrkapitányság illetékes parancsnoka eligazítás keretében meghatározta a járőr mozgáskörletét, illetve a traffipax települési helyét. Az éppen arra járó magasabb előjáró kioktatta a járőrt, hogy nem ott kell neki posztolnia, hanem mássutt. Néhány nappal később a magasabb előjáró – aktuális impulzus hatására – ismét kioktatta a járőrt, és mást határozott meg. Az ilyen ellenmondásos utasításokat a beosztottak persze nehezen dolgozzák fel.
- c) A kapitányságvezető folyamatosan gyözködi az állományt, hogy nem a statisztika számít, ott és akkor kell intézkedni, ahol és amit a közbiztonság, illetve a baleseti helyzet megkövetel, merthogy az állománynak elsődlegesen azzal kell foglalkoznia, ami a lakosság biztonságérzetét befolyásolja. Ennek – az országos stratégiával megegyező – koncepciónak a megvalósítására megfelelő intézkedéstaktikát magában foglaló végrehajtási tervek születtek. Nem lett belőlük szinte semmi, mert rendre jöttek a központi elrendelésű akciók, amelyek alaposan felülírták a helyi elképzeléseket. Regionálisan határozották meg, hogy hol és mettől meddig kell ellenőrzési áteresztő pontokat létesíteni. Ezeknek a filozófiája pedig homlokegyenest eltért a helyileg hangoztatott elvektől. Az ugye más minőség, ha karácsony előtt forgalomirányítással segítünk a belvárosi káoszon úrrá lenni, míg a regionális terv a város bevezető útjaira irányoz elő közlekedési akciót, még szentestére is.

Interaktivitás

A hatékonyság azt követeli, hogy zavartalan legyen az *információáramlás kétirányúsága*. Fiskális szemlélet helyett arra kell fókuszálni, hogy működjön a horizontális és a vertikális kommunikáció. A horizontális kommunikáció színvonalát elfogadhatónak látszik, jóllehet a „B lap-”harc¹¹ ellene szól. Akadozik viszont a vertikális

¹¹ Az Egységes Rendőrségi, Ügyészségi Bünygyi Statisztika gyűjtésére szolgáló statisztikai lapot a szakzsargon B lapnak nevezi. A harc az ismeretlen tetteses ügyek eredményes, azaz felderített statisztikai lapjairól folyik.

kommunikáció, annak ellenére, hogy a fegyveres testületi jelleg miatt azt gondolnánk kiforrottnak. A gyakorlatban azt látjuk, hogy valamelyik parancsnoki/alparancsnoki szinten rendre elakadnak az információk és a vezetői követelmények. Konceptcionális kérdések, szemléletet érintő témák végképp ritkán landolnak a végeken. Ez még akkor is napi jelenség, ha az üzenetek írásban érkeznek. Nehéz megmagyarázni – és még nehezebb nyomon követni –, hogy miért negligálnak felelős beosztásban lévő emberek bizonyos híreket, miért nem tartják fontosnak közölni vagy elmondani azt, amit vezetői értekezleten az országos főkapitány, a megyei főkapitány vagy éppen a kapitányságvezető meghatározott. A mai világban, amikor az értekezletek dokumentálása, illetve az üzenetek szétküldése technikailag oly könnyű. Legyen szabad a problémát két példával megvilágítani:

1. Az országos rendőrfőkapitány a létszámihiány okozta vákuum oldása érdekében meghirdette a rendőrségtől nyugdíjba vonuló munkatársak visszavételét. A hírt 2008. március 28-án a sajtó közölte, és megjelent az ORFK honlapján. Csak hogy a döntésről a helyi rendőri szervek nem kaptak értesítést, így a rendőrkapitányságok április közepén hivatalosan még nem tudnak a dologról, és felvilágosítást sem tudnak adni az érdeklődőknek.
2. Az egyik vidéki rendőrkapitányságon eltűnt egy a gyorsajtások rögzítésére szolgáló DW kazeita a forgalom-ellenőrző alosztály és a megyei feladkozó csoport között. A tényfeltáró vizsgálat kiderítette, hogy a beosztottak nem ismerték a vonatkozó ORFK-utasítás tartalmát, így nem annak szellemében volt kialakítva az átadás-átvétel gyakorlata. Túl a vezetői felelősségre vonáson, ezt a jelenségit – mármint az üzenetek (utasítások) elégtelen továbbadását – kell országosan leküzdeni, és kikényszeríteni a célba juttatást.

A vertikális kommunikáció akkor megfelelő, ha megoldott az *alulról felfelé irányuló információk befogadása*. A legnagyobb hiátus a visszacsatolási csatornák területén mutatkozik, a szervezett keretek ugyanis nem látszanak. Amint a jogszabályi levezetésnél bemutatott, a szolgálati út betartása a legfontosabb, miközben nincsenek rendszeresített fórumok a szakmai információk és érvek/ellenérvek ütköztetésére. Általánosnak mondható, hogy a magasabb vezetői szintek nem igazán kíváncsiak a végrehajtó apparátus szakmai véleményére. Ebből fakad az a sajnálatos tény, miszerint a felső vezetés csak ritkán van igazán tisztában a valós helyzettel. Látszólag ellentmond ennek az országos rendőrfőkapitány Biztonság, bizalom, becsület elnevezésű programjának néhány, a kommunikáció megújítását szorgalmazó passzusa. Idézzük: „[...] az állomány kreativitását ki kell bontakoztatni. Lehetőséget kell biztosítani számukra véleményük közlésére, kérdéseikkel kapcsolatos válaszok megadására, az interaktív kommunikáció létesítésére.” Majd következik néhány ezzel kapcsolatos ajánlása:

- „az Intranet levelezési fórumrendszer kialakítása, bűnügyi ötletbörze vagy más portál működtetése javasolt;
- a különböző, egyéb fórumok biztosítási lehetőségeinek áttekintése, ezek visszatérő, rendszeres megszervezése ajánlott.”¹²

De vajon mi fog mindebből megvalósulni? Kételyeink alátámasztására szolgáljon két példa:

- Az országos értekezleteken – ahová kapitányságvezetőket és megyei igazgatókat is berendelnek – évek óta a hozzászólás lehetősége sincs megadva. Volt esztendő, amikor nem is értekezletnek, hanem eligazításnak titulálták emiatt a rendezvényt. Kivétel volt Bene László két tájérkezlete, ő beiktatása után azért ül le „négy szemközti” a kapitányokkal, hogy tájékozódjon a helyi rendőri szervek helyzetéről, a munkát nehezítő körülményekről és a szakmai problémákról.
- A normaalkotásról szóló utasítás előírja a tervezetek véleményeztetését. A szabályozás a normatervezetek koordinációját és nem a vélemények figyelembevételét rendeli el. Azt, hogy mennyire kíváncsiak a területi, helyi szervek javaslataira, jelzi, hogy naponta érkeznek tízhetven oldalas tervezetek egy-, esetleg kétnapos határidővel. Gyakran a tervezetek elolvasására sincs idő, nemhogy a tisztességes átgondolásukra. Az pedig a megjelent normákon látszik, hogy nem sok értelme van bármit is írni. A véleményeztetési eljárást többnyire ugráltatásnak és adminisztratív tehernek élik meg a rendőrkapitányságok.

Gyorsaság, időszerűség

Megkérdőjelezhetetlen kritérium, hogy az üzenetek *mielőbb eljussanak a címzettekhez, amikor azok még aktuálisak*. Ebben fontos, de nem kizárólagos szerepet játszanak a kommunikációs eszközök. A rendőrség technikai fejlettsége immár lehetővé teszi az üzenetek villámgyors közvetítését, sőt az e-mailek, intranetes levelek tömeges érkezése néha már túlzott ütemet diktál. A gyorsaságot ennek ellenére legtöbbször az határozza meg, hogy milyen az információáramlás útja (egyszerű vagy túlbürokratizált), és mennyire gördülékeny az üzenetközvetítés. Erre is lehetne rengeteg jó és rossz példát felhozni, de csak egy, az állatorvosi ló esetéhez hasonló ügyet ismeretünk, illetve egy másik tipikus szokásra hívjuk fel a figyelmet:

- a) 2008. március 18-án érkezette a rendőrkapitányság azt az ORFK-körlevelet, amely egy januárban történt rendkívüli eseményről szól. Idézzük: „2008. év elején az ország egyik községében az intézkedő rendőrökkel szemben lőfegyverrel elkövetett hi-

¹² Bencze József: A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja. ORFK intranet, 27–28. o.

vatalos személy elleni erőszak büntetetté követték el, melynek során egy rendőr súlyos, életveszélyes sérüléseket szenvedett, az elkövető pedig az általa használt lőfegyverrel öngyilkosságot követett el. [...] Összességében megállapítható, hogy a helyszínen intézkedő rendőri erők irányításáért felelős parancsnoki állomány az előírásoknak megfelelően végezte munkáját. A jelentésben szereplő történeti tényállás és az elkövető magatartását leíró részek vizsgálata alapján a rendőrök sérelmére elkövetett cselekményt megakadályozni nem lehetett.” Nevetséges, hogy két hónap után minősített iratban („Nem nyilvános”) adnak ki tájékoztatót – szolgálati tapasztalat címén – azok után, hogy az eseményt a sajtóban keresztülkaszul elemezték. Az interneten mindent el lehetett olvasni, csak éppen belső tájékoztatás nem volt. Mellesleg ugyanígy jártak el a 2006. októberi események kapcsán is.

b) Egyre gyakoribbak a „nonszensz” határidők. Rendszeresnek mondható, hogy az ORFK-ról leérkező feladatokat a megyei főkapitányságon keresztül a rendőrkapitányságok – vagyis a feladat effektív végrehajtói – a munkaidő vége felé kapják meg másnap déli, nemritkán reggel nyolc órai határidővel.

A külvilág egyébként azt feltételezi, hogy a kiemelt ügyekről a rendőrök, de legalábbis a rendőri vezetés nagyon gyorsan és hitelesen informált. Senki nem hinné, hogy lényegében *nincs se gyors, se hiteles belső tájékoztatás!*

A szervezeti kommunikáció

Felmérések sokasága igazolja, hogy a legtöbb helyen elégedetlenek a dolgozók a szervezeten belüli kommunikációval.¹³ Miért lenne ez másképp a rendőrségen? Ahogy a szakmai kommunikációnak átható jellemzője a hierarchia meghatározó szerepe, úgy a szervezeti kommunikáció jellemzője a pletykaszint jelenléte. Az első a formális, a második az informális szintje a kommunikációnak.

Humanitás, az emberi alapértékek tiszteltben tartása

A humanitás azt tételezi, hogy a *testület számára a rendőr belső érték, akit a szervezeti és funkcionális kommunikáció középpontjába kell állítani.* A követelmény arról szól, hogy a testület az emberi alapértékeket nemcsak a külső, hanem a belső kommunikációjában, az alkalmazottak tekintetében is tiszteltben tartja, hiszen a

¹³ Lásd erről Klein Sándor: i. m. 431. o. Ő hivatkozik Földvári Tamás: Társadalomkép, gazdaság- és politikai nézetek, elégedettség. Iparban dolgozó műszakos és közgazdászok körében végzett kutatás néhány tapasztalatáról című tanulmányára. Ergonómia, 1., 56–60. o.

rendőr is ember. A humanitás jegyében a rendőrrel való kommunikáció során különös figyelmet kell fordítani arra, hogy neki is alanyi joga van az empátiára, az odafigyelésre és az emberségre. Ez a jogos elvárás néha bizony csorbát szenved. Sajátos példát láthattunk erre 2007 őszén.

Az ORFK vezetése hat megyei főkapitány elmozdításáról döntött. Velük október 29-én délelőtt született a „közös megegyezés”, majd kora délután szűkszavú MTI-közleményt adtak ki arról, hogy kiket mentettek fel indokolás nélkül, november 15-i hatállyal. Az érintett főkapitányok tán még haza sem értek, amikor felröppent a szenzációs hír. Nem adatott meg nekik, hogy másnap reggel maguk jelentésük be és kommentálják a ténytet. Nemhogy a megyék személyi állománya, de az érintettek családtagjai is a sajtóból értesültek a felmentésről. A média, a közvélemény persze leváltást emlegetett, és kereste az okokat. Drámai volt az internetes portálok olvasni azokat a rosszindulatú hozzászólásokat, amelyek a becsületükbe gázolva alkalmatlansággal vádolták őket, és mindenféle gonoszsgot kitaláltak róluk. Nagyon sokan vélték úgy: ha tábornokokkal ilyen megalázó módon bánnak el, akkor mire számíthat ennél a szervezetnél a „kisrendőr”.

Egy vidéki rendőrkapitányság beosztottja a szolgálati út betartásával panaszt terjesztett elő az elbírálásra hatáskörrel és illetékességgel felruházott igazságügyi és rendészeti miniszternél. A panasz benyújtására 2007 októberében került sor, ezt a Hszt.-ben meghatározott határidők betartásával valamennyi szervezeti egység továbbította. A panaszra a mai napig nem érkezett válasz. Úgy tűnik, a hierarchizáltság bizonyos szintjei a jogszabályok, illetve a határidők felett állnak.

Alkalmasság, megfeleléség

A szervezeti kommunikáció akkor elégíti ki az alkalmasság követelményét, ha a személyi állomány megkapja a belső élettel kapcsolatos szükséges és korrekt tájékoztatást, az üzenetek teljes mértékben eljutnak a címzettekhez. A normális munkához és belső légkörhöz az kell, hogy ne keringjenek állandóan légből kapott információk, és a rendőrök ne pletykákból értesüljenek a munkahelyükkel kapcsolatos hírekről. Alapkövetelmény a vezetési, szervezési és egyéb információk megosztása, kezelése. Jogos igény, hogy az átszervezési elképzelésekről, a jövőjüket érintő tervezetetről, a személyi változásokról az állomány tagjai idejében és kellő mélységben jussanak információhoz. Sajnos azt kell mondani, hogy a rendőrség erre a kérdésre fordítja a legkevesebb figyelmet, mert az állományi kommunikációnak még a szervezeti kerete sincs országosan kialakítva.

Rendszeresített belső hírlevél vagy egyéb kommunikációs csatorna híján a sajtóból tudhattuk meg az ORFK-n, illetve a megyei rendőr-főkapitányságokon 2007

végén történő változások részleteit. Azt, hogy milyen átalakuláson mentek keresztül az egyes főosztályok, osztályok, mi az új egységek megnevezése és elérhetősége, csak részlegesen sikerült – többnyire az érintett szervezeti egységek leirataiból – megtudni.

Arra nem méltatja az állományt egyetlen belső fórum, hogy a magasabb vezetői beosztásokban történő személyi változásokat figyelemmel kísérhesse. A főkapitányi, főkapitány-helyettesi, rendőrkapitányi személycserékről lényegében csak a sajtó tudósít. Aki nézett április 15-én tévéhíradót, értesülhetett róla, hogy a bűnügyi főigazgató a büntetés-végrehajtás országos parancsnoka lett. Aki ezt a híradót elmulasztotta, azóta tévhitben él a bűnügyi főigazgatót illetően.

Hatékonyág, célszerűség, hierarchia

A szervezeti kommunikációtól joggal várjuk, hogy olyan stílusú legyen, ami a beosztottakat motiválja, eredményes munkára sarkallja. Súlyos elégedetlenséghez vezet, ha alparancsnok, beosztott nem érti, hogy mit és miért akarnak vele végrehajtani, és nem érzi jól magát a bőrében. Azt szokták mondani, a papír mindent elbír, következésképpen a magasabb elöljáró, illetve a gazdasági igazgató könnyen leírhatja, hogy mennyi az üzemanyagkeret, a telefonálási limit, a túlóra elrendelésének lehetősége. Csakhogy ezeket a szabályokat „az étellel” nem beszélik meg, és a szakmai munka – már ha annak a beosztott meg akar felelni – mást követel. Egy operatív munkát végző nyomozó szerv nem tud kijönni három-négyezer forintos telefonszámlából, de még egy körzeti megbízott sem, aki tisztességesen kapcsolatot tart a lakossággal.

A hatékony munkavégzéshez rugalmas és célirányos belső kommunikációra van szükség. Ehhez képest a parancsnokok nem igazán a munkaszervezéssel, az elemző, értékelő munkával, az állománnyal való törődéssel kötik le drága idejüket, hanem az ORFK- vagy megyei indíttatású jelentések gyártásával, a sok-sok kivizsgálással (káresemények, „túlzott” telefonálások stb.), az értelmetlen szolgálati jegyek készítésével, iktatásával, továbbításával. Ezt a helyzetet nagyon sok vezető úgy minősíti, hogy már nem is parancsnok, hanem rabszolga, a bürokrácia kiszolgálója. Ugyanebbe a körbe tartozik a szolgálati út mint gátló, nehezítő, lassító tényező, amit ha kell, ha nem, minden ésszerűség ellenére szigorúan be kell tartani. Példánk szemléletesen mutatja ezeket a rugalmatlan, hosszadalmas hivatali procedúrákat:

A regionális gazdasági igazgatóságok létrehozásával nemhogy egyszerűbb, de még nehezebb lett az élet. Adminisztrációs hegyek keletkeznek, erre példa a rendőrkapitányság egyik őrén kifogyó tintapatron (vagy bármilyen más anyag) pótlása. Az őrsparancsnok ír egy igénylést a rendőrkapitányság hivatalvezetőjének, a

hivatalvezető az igénylést láttamoztatja a kapitányságvezetővel, majd megküldi a megyei hivatalvezetőnek, aki az igénylést a megyei rendőrfőkapitány elé terjeszti. A főkapitány által jóváhagyott igénylést megküldik a GEI igazgatójának, aki azt engedélyezi – vagy nem! Alig két-három hét (esetleg egy sürgető telefon), és a rendőrsőn újra lehet nyomtatni... Az senkit sem zavar, hogy a büntetőeljárás törvény értelmében a terhelt által kért – és illetéklerovással kifizetett – eljárási iratokat eközben kötelező kiadni.

Interaktivitás

Az információáramlás kétirányúságához megkerülhetetlenül hozzátartozik a munkatársak elégedettségének, hozzáállásának felmérése, illetve az, hogy a testület a szervezeti és személyi kérdések tárgyában folyamatosan szondázza a munkatársakat. Ehhez kézenfekvő fórumnak kínálkoznak a csoportértekezletek, vagy a rossz emlékü intranetes „Holdudvar”. Azzal csak egyetérteni lehet, hogy mindenféle kontroll nélkül nem lehet anonim fórumoknak teret engedni, de az mégiscsak elfogadhatatlan, hogy száműzzék a szervezeti életből a rendszeres kommunikációt.

A munkatársi elégedettséggel és annak mérésével azokban a megyékben lehetett találkozni, amelyek bevezették a rendőrségi kiválósági modellt. Az ötlet ragyogó, mert a munkatársak informatikai hálózaton keresztül anonim módon rögzíthetik a szakmai és a szervezeti, személyi viszonyokkal kapcsolatos véleményüket. Minden pozitívumuk ellenére ezeknek a felméréseknek az a hibájuk, hogy a munkatársak csak a modell megálmódóinak kérdéseire adnak mechanikus válaszokat, amelyek nem biztos, hogy találkoznak a saját kommunikációs késztetéseikkel. Lehet, hogy mondanának más is... Arról nem is beszélve, hogy a rendőrszociológia érdeklődésére is számot tartanának efféle tudományos kutatások, amelyekből – elsősorban anyagi okokból – csak néhány készült.¹⁴ Véleményünk szerint a 2007. évi eseményeknek az állomány irányába történő nem megfelelő kommunikációja nagymértékben hozzájárult a jelenlegi létszámihiány kialakulásához, mivel az állomány bizonytalanságban tartása, az információk visszatartása, torzítása a lehető legrosszabb dolog, amit egy vezetés tehet.

Ezt példázza a 2007 tavaszán kipattant botránysorozat belső kezelése (E. Zsanett-ügy, a Széna téri bankrablásnál való pénzlopás, majd a közlekedési rendőrök tömeges korrupciója). Mindez és ennek sajtója, illetve a közvéleményben való negatív lecsapódása nyugtalanságot okozott az állomány körében. Még vidéken is rosszul érezték magukat a rendőrök, általános volt a vélekedés, hogy nem jó

¹⁴ Ilyen volt például Krémer Ferenc – Szakács Gábor: A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről. Magyar Rendészet, 2000/5–6., 60–86. o.

most Magyarországon rendőrnök lenni. Az országos vezetés telefonos közvélemény-kutatással kívánta felmérni az események hatására a szervezetben uralkodó állapotokat. A felmérés eredményéről azonban a végrehajtó állomány nem kapott visszajelzést, így csupán felesleges pénzkidobásként aposztrofálta a közvélemény-kutatást. Az alacsonyabb szintű vezetők érdemi információk nélkül próbálták megnyugtatni az állomány tagjait, a hierarchia magasabb szintjein lévő szervezetek teljes egészében negligálták a belső kommunikációt, a hangsúly a kívülágra irányuló kommunikációra helyeződött. Egyenesen felháborította az állományt az, hogy a legfelső vezetésnek csak a közvélemény számára volt mondanivalója (zöldszámos telefonvonal), a végrehajtó apparátus számára viszont nem.

A rendőrség szervezetében bekövetkezett szemléletváltás nem csupán az állampolgárok, hanem az állomány tekintetében is meg kell, hogy valósuljon. Ennek elsődleges útját a belső kommunikáció reformja és ebben mindenekelőtt a kommunikációs stratégia kidolgozása jelenti. A „van helyzet” vázlatos áttekintése alapján bátorkodunk azt a következtetést levonni, hogy a rendőrség belső kommunikációja válságban van...

Egy rendőrkapitányság belső kommunikációja

A következőkben bemutatjuk a rendőrségi kommunikáció gyakorlati működését, mégpedig egy rendőrkapitányság belső kommunikációjának működésén keresztül. Az idézett jelenségekkel, példákkal, technikákkal, ötletekkel azt kívánjuk modellálni, hogy – legalábbis helyi szinten – bizonyos, az előbbieken leírtak szellemében születő törekvések működőképesek, és azok használatra kézzelfogható.

Belső kommunikáció a vezetési rend részeként

A rendőrkapitányság ügyrendje tartalmazza az értekezletek és az eligazítások rendszerét. Ezek a *formális csatornák* fontos szerepet töltenek be az információk továbbadásában és a belső párbeszédben. A kapitányságvezető naponta tart szűk vezetői eligazítást, hetente parancsnoki értekezletet az aktuális feladatok átbeszélésére, és havonta kibővített vezetői értekezletet meghatározott témák feldolgozására. A bűnügyi osztályvezető heti koordinációs értekezletein a bűnügyi alparancsnokok konkrét ügyeket és tennivalókat elemeznek. Ez nem rendhagyó, vélhetően minden kapitányságon így zajlik. Az összejövetelek lényege a párbeszéd, a kölcsönös tájékozódás. Ragyogó színterei a vertikális és horizontális kommunikációnak. Egy példa:

2006 elején több rendőrségi területén törték be hengerzártöréssel. A módszer-azonosság miatt valószínűsíthető volt, hogy sorozat-bűncselekményről van szó,

ezért a bűnügyi osztály magához vonta az ügyeket. A koordinációs értekezleten felvetődött egy érdekes észlelés, mégpedig hogy a szomszéd lakások ajtaján lévő kémlelőnyílást rúzzsal bekenték. Ezt az információt elmondták a rendőrségi igazgatásokon, így az igazoltatások során a közterületi állomány figyelmet fordított a rúzra. Végül ez a momentum bizonyult a döntőnek a bűncselekmény-sorozat megszakításában és az elkövető elfogásában.

Az információáramlatítás sajátos eszközei

A rendőrkapitányságok természetesen nem tudnak kilépni abból a kommunikációs mederből, amelyet számukra a központi szabályozás, illetve az országos gyakorlat meghatároz. Helyileg legfeljebb kis lépésekkel lehet javítani a helyzetet.

- a) Ilyen a kapitányságunkon évtizedes múltra visszatekintő *„Kapitányságvezetői Értesítő”*. Ez a – kapitányságvezetői intézkedéssel 1997-ben rendszerbe állított – belső kommunikációs eszköz *hetente jelenik meg, és eljut a személyi állomány minden tagjához*. A hivatalvezető állítja össze, de a teljes parancsnoki kar kiveszi a részét a szerkesztésből, hiszen a publicitást érdemlő eseteket nekik kell leírniuk. Az értesítő öt fejezetből áll, a következők szerint: *I. fejezet: a vezetői döntések, normaalkotást nem igénylő parancsnoki utasítások hasábjai*. Itt szoktak helyet kapni a különféle jogszabályok és magasabb belső normák értelmezésével, végrehajtásának mikéntjével foglalkozó állásfoglalások, az ellenőrzési és szolgálati tapasztalatokkal kapcsolatos vezetői leiratok. A fejezet figyelemfelhívó jellege miatt egyfajta kiegészítője a jogforrásoknak. Példaként említhető az igazoltatással kapcsolatos országgyűlési biztosi állásfoglalás közlése, de itt jelent meg a következő szöveg is: *„A regionális képző központtal keretmegállapodást kötöttünk kétféle 60 órás informatikai oktatás megtartására. Ennek keretében négy 20 fős csoportot indíthatunk térítésmentesen. [...] A résztvevőknek a 15.00–16.00 óra közötti időre munkaidő-kedvezményt biztosítok.”* Ezek az oldalakon időnként helyet kapnak a parancsnoki értekezleten elhangzó feladatmeghatározások, vagy olyan figyelemfelhívások, miszerint *„ismét reflektorfénybe került a rendőrségi gépjárművekkel való szabálytalan közlekedés és parkolás. Számos kompromittáló fénykép került fel különböző internetes oldalakra. Miniszter úr utasítása nyomán az Országos Rendőr-főkapitányság vezetője elrendelte, hogy az állományilletékes parancsnokok minden esetet kötelesek kivizsgálni és leereagálni. Szeretném elkerülni, hogy nálunk ilyen ügyből kifolyólag vizsgálatra, illetve fegyelmi felelősségre vonásra kerüljön sor, ezért nyomatékosan utasítom az állomány minden tagját a közlekedési szabályok maradéktalan betartására!”*
- II. fejezet: a személyi hírek* rovata. Ezek az oldalakon folyamatosan bemutatjuk az állományba áthelyezéssel érkező és az újonnan kinevezett kollégákat, gratu-

lálunk az egymással házasságot kötő munkatársaknak. Ismertetjük a magasabb beosztásba történő kinevezéseket és megbízásokat (járőrvetetőig lemenően), a soros és soron kívüli előléptetéseket, a dicséretben és jutalomban vagy egyéb elismerésben részesülőket. Itt kapnak helyet továbbá az állományból áthelyezéssel távozó, a nyugdíjba vonulók és leszerelők, illetve az elhunytak. Más szóval ez a fejezet a személyzeti híradó.

A *III. fejezet* rendeltetése a *pozitívumok és negatívumok közlése*, illetve elemzése. Ebben a blokkban tipikus az „elismerésemet és köszönetemet fejezem ki az alábbi intézkedések végrehajtóinak” felvezetés. Az idézett mondat után az előző hét rendőri szempontból figyelmet érdemlő elfogásait, felderítéseit vagy egyéb intézkedéseit végrehajtó állomány neve és a „hőstetthez” tartozó történeti tényállás szerepel. Ugyaníde kerül a kapitányságvezetőhöz eljuttatott lakossági, intézményi köszönetnyilvánítás. A köszönőleveleket általában teljes szöveggel idézzük. A rovatnak nagy a respektje, és ha valaki véletlenül kimarad az értékelésből, mindjárt reklamál. Egyébként nemcsak a kollégák tartják számon, hogy ki és miért kapott dicséretet, de a magasabb elismerések odaítélésénél is iránytű ez a névsor. Tekintve, hogy az éremnek is legalább két oldala van, a dicséret mellett helyet kell kapniuk a bírálatoknak, a hibás intézkedések értékelésének. A személyiségi jogok védelme okán a rendőr kiléte rejtve marad, az általa elkövetett cselekmény azonban okulásképpen megjelenik. Íme, egy szó szerinti idézet: „N. N. r. törm. 2007. december 30-án szolgálatának megkezdésekor az eligazításon nem jelent meg. 10.00 óra helyett 11.25 órakor jelentkezett szolgálatra, parancsnokának felszólítására. Fegyelmi eljárás keretében fenytéssel sújtottam.” A rovat erkölcsi értékét az adja, hogy nem akármilyen lehet bekerülni, mindazonáltal a hibák, negatív események mellett kellő teret kap a dicséret, a „vállvergetés”.

A *IV. fejezet* a *szakmai hírek, helyzetértékelés* rovata. Itt kapnak hírt a kollégák az önkormányzati beszámolóik lezajlásáról, az átszervezésekről, az elmúlt heti bünyűgyi ügyforgalmi adatokról (alegységi bontásban az érkezett és befejezett folyamatos ügyek megoszlásáról), valamint a közrendvédelmi és közlekedési mutatók alakulásáról (ezt havonta). Ismertetjük továbbá az adott héten megjelenő olyan jogszabályokat és egyéb normákat, amelyek ismerete szükséges lehet. A jogforrás megnevezése, tárgya és fellelhetősége szerepel.

Az *V. fejezet* az *egyéb tájékoztatók és a kérdésekre adott válaszok* rovata. Itt a szerkesztők minden olyan információt, belső közleményt vagy külső megkeresést mellékelként közreadnak, amelyek fontosak lehetnek a munkatársak napi élete szempontjából. Ilyen például a bíróság nyomozási szabálysértési csoport bírúinak ügyeleti beosztása, a munkába járással kapcsolatos utazási költség-térítés kapcsán felmerülő problémákra adott GEI-válasz, az illetményelőleg igénylésével kapcsolatos aktuális

tdnivalók, jótékonyági felhívás, üdülési lehetőségekről, nyugdíjpénztári tagságról, utazási kedvezményekre jogosító igazolványokról szóló tájékoztatás. Itt kapott helyet például a következő válasz: „Kollégák jelezték, hogy nagyon lassú lett az internetes oldalak letöltése. Az internet csak az ORFK-n keresztül érhető el, adatvédelmi szempontok miatt. A sávszélesség 2 x 2 Mbyte. Amíg ezt a sávszélességet nem növelik, a helyzet az internetfelhasználók számának növekedésével csak romlani fog.”

- b) Néhány éve a megyei főkapitány *Napi hírek* blogot indított a megyei hálózaton. A munkaállomások bekapcsolásakor a bejelentkezés után ez az oldal automatikusan bejön, tehát senki nem tudja kikerülni. Hogy elolvassák-e, az rajtuk múlik, de mindenki láthatja. A *Napi hírek* igazi informatív blokk, amely a napi eseményeken kívül mindenféle szolgálati közlemény, figyelemfelhívás, közérdekű tájékoztatás megjelentetésére alkalmas. A megyei webmester szerkeszti.

A személyi állomány kommunikációra való felkészítése

A személyi állomány helyi képzése mindenekelőtt azt a célt szolgálja, hogy a kollégák képesek legyenek megfelelő módon eljárni egymással és az ügyfelekkel. Ennek nagyon sok összetevője van, a legfontosabb azonban a kommunikáció módja. A képességfejlesztő tréningek éppen ezen hivatottak javítani. A következőkben ennek három példáját mutatjuk be, amelyekben a végrehajtó és a vezetői állomány szintjén zajló képzések egyaránt szerepelnek.

Minőségbiztosítási projekt a bűnüldözés javítására

2003-ban átfogó projekt készült a bűnüldözés reagálóképességének javítása céljából. Három kiemelt cél szerepelt a projektben, figyelemmel arra, hogy a kapitányság vezetése a bünyügyi reagálás minőségében és a kollégák kommunikációs képességeinek javításában látta a legnagyobb „tartalékot”. Tekintsük át röviden a projekt koncepcióját:

- a) *A bejelentések kulturált, szakszerű fogadása*
- a belépés, útbaigazítás tárgyi feltételeinek javítása,
 - a várakoztatás körülményeinek javítása, a várakozási idő kihasználása,
 - kulturált panaszfelvételi helyiségek kialakítása,
 - empatikus, segítőkész panaszfelvétel, korrekt ügyfél-tájékoztatás,
 - minőségi, szakszerű panaszjegyzőkönyvek felvétele;
- b) *Gyors és bizalmat ébresztő reagálás*
- megfelelő reagálás a bejelentő problémájára, gyors helyszínre érés,
 - a kiküldött erők helyszíni mozgása, elsődleges és másodlagos reakciói,

- a helyszínen való megjelenés és ténykedés viselkedéskultúrájának javítása,
 - segítőkész, korrekt ügyfél-tájékoztatás;
- c) Szakszerű és hatékony helyszíni tevékenység
- optimális, célszerű erő útba indítása, a kiküldött erők kellő tájékoztatása, illetve eligazítása,
 - típustervek alapján egységes gyakorlat kialakítása az intézkedések sorrendiségére és a végrehajtandó feladatokra,
 - a helyszíni tevékenység koordinálása, irányítása és vezetése,
 - színvonalas, szakszerű helyszíni tevékenység, nyomon üldözés és adatgyűjtés végzése.

A projektet kapitányságvezetői intézkedés vezette be, és előirányozott egy háromnapos kommunikációs képzést a panaszfelvevők és a helyszíni tevékenységet végző állomány részére. A képzés csoportos tréning keretében zajlott, amelyen egyszerre tízenötten vettek részt, külső helyszínen, összesen hat alkalommal. A kiképzett állomány összlétszáma kilencven volt. Fontos, hogy nemcsak a szervezést végző rendőrkapitányság, hanem további három rendőrkapitányság kijelölt állománya is jelen lehetett. A kapitányságnak sikerült professzionális trénereket szerződtetnie, így az egész rendezvénysorozat sikeres volt. Már említettük, hogy az efféle tréningeknek még nincs bejáratott módjuk, éppen ezért respektjük sem az állomány körében. Ezért eleinte itt is meglehetősen bizalmatlanul, majdhogynem ellenzéki módon viselkedtek a résztvevők. A harmadik nap végére azonban már azt nehezményezték, miért csak ilyen rövid a képzés.

A felkészítő tréningek során a következő kommunikációs témákat dolgozták fel a résztvevők:

- a személyközi kommunikáció alapjai;
- önbecsülés, pozitív attitűd kialakítása;
- különböző típusú bejelentők kezelése, tipológiák (zaklatott, kétségbeesett, indulatos, agresszív, tanácstalan stb.), emberismeret;
- a megterhelt és kilátástalannak tűnő helyzetekhez való viszony kialakítása;
- eredményes kommunikáció telefonon és személyesen;
- fellépés a hatóság részéről, magatartáskultúra, a szervezet imázsának képviselése;
- magabiztos, megnyerő fellépés, jó benyomás keltése;
- tárgyalás, meggyőzés, egyezkedés, közvetítés, döntéshozatal;
- érzékelteni a bejelentővel, sértettel, hogy a rendőrségnek az ő ügye fontos, mindent megteszünk az ő érdekében;
- a spontaneitás és a kreativitás fejlesztése különböző szituációkban;
- együttműködés a szervezeten belül.

A képzés hozadéka, hogy azóta vitán felül áll az önálló panaszfelvételi helyiség szükségessége az őrökön is. Az ügyeletes nyomozóknál már nem kell szóvá tenni az öltözködést, és azt, hogy a panaszfelvételi helyiségben a panaszfelvétel idején ne tartózkodjon más kolléga (például ne telefonálgasson közben stb.). Javultak a tréningen részt vevő kollégák közötti informális kapcsolatok, mivel a közös képzés során volt alkalmuk közelebbről is megismerni egymást. Ez kétségtelenül jótékony hatással van a belső információáramlásra, egyáltalán a munka hatékonyságára.

Vezetői önképzési rendszer

2004 óta zajlik a középvezetők (osztályvezetők, őrsparancsnokok) házi továbbképzési rendszere. Ez már nem külső tréneri segítséggel, hanem önképzés keretében valósul meg. A kapitányságvezető évente négy-öt témát jelöl meg, témánként egy-egy felelőssel, aki önállóan elkészíti a képzési tematikát, a felkészülésbe és a prezentációk kidolgozásába pedig bevonja két-három parancsnoktársát. A témák közös feldolgozására aztán az egész vezetői állománnyal egy-egy napot szánnak, és fontos, hogy külső helyszínen – a napi gondoktól, a telefonátvitásoktól mentesen – találkoznak. Íme, néhány a témák közül:

- A menedzsment típusú vezetés. A vezetés művészete.
- Menedzsment és belső kommunikáció.
- Milyen a jó vezető?
- A parancsnok elemző-értékelő munkája.
- A kockázatelemzés.
- A parancsnoki kivizsgálások tartalmi és formai követelményei.

Az önképzés e különös formájának lényege, hogy az előadó vezetőársak a vállalt tárgykörben beszerzik és tanulmányozzák a vonatkozó friss szakirodalmat, utánanéznek a jogszabályoknak, cikkeknek, és megtanulják mindezt számítógépen elkészített prezentáció keretében mások számára is érthetően előadni. A Power Point-os előadások, a grafikus megjelenítések, a gazdálkodás a megszabott idővel rendkívül hasznos a további vezetői munka minősége tekintetében. Néhány példa a vezetői önképzés tapasztalataiból:

- a) A menedzsment típusú vezetésről szóló továbbképzésre a kolléga olyan kiválóan készült fel, hogy a felkészülés alapjául szolgáló szakkönyvet¹⁵ valamennyi vezető el akarta olvasni. Nem maradt más hátra, mint forrást szereznit rá, és megrendelni.

¹⁵ Klein Sándor: i. m.

- b) A felkért vezetők eleinte – érthetően – ózdkodtak a feladattól, mert nagyon nehéznek ítélték. Az is volt, mert mindenki számára próbatételnek számított, ráadásul semmilyen gyakorlatuk nem volt benne. A felkészülés és az előadás azonban segítette a jártasság megszerzésében. Volt olyan osztályvezető, aki szűkebb szakterületéhez tartozó témát dolgozott föl, s a felkészülési idő és az előadás izgalmai után bevallotta, hogy nagyon sokat tanult. Nem is gondolta, hogy ilyen hasznos az effajta elmélyülés, és örül, hogy elvállalta. A sikerélményt a többi parancsnoktárs odafigyelése és elismerő tapsa jelentette.
- c) Az egyik fölöttébb nehéz, ám izgalmas témakört feldolgozó találkozóra a város meghatározó ipari létesítményében került sor, ahol a továbbképzést üzemeltetés és tartalmis tájékoztatás zárta. A helyszín nemcsak a rendőrség és a gazdálkodó szervezet közötti együttműködés szempontjából volt hasznos, de ott derült ki, hogy a kollégák még nem jártak a létesítményben. Így lett a szakmai és az emberi élmény egyszerre maradandó. Az egész napos kemény szakmai munkát tehát informális együttlét követi, amely jelentősen hozzájárul a csapatépítéshez.

Ennek az önképzési rendszernek a hatása látványosan érzékelhető a negyedéves referátumok minőségén, a beosztottakkal való bánásmódon, és sokkal működéképesebbé vált a vezető és beosztott közötti visszajelzés.

Intézkedéstaktikai tréning

2006 márciusában indult, és kisebb-nagyobb (külső tényezők miatti) megszakításokkal 2007 tavaszán fejeződött be egy nagyszabású projekt. A mintegy 120 fős közlekedési és közrendvédelmi járőrállomány (azaz valamennyi intézkedő rendőr!) intézkedéstaktikai tréningjéről van szó. A 120 rendőr nyolc csoportban, csoportonként öt-öt alkalommal egy-egy napos, az előre megadott témaköröket feldolgozó foglalkozáson vett részt. A képzés célja a közterületi állomány reagálási gyakorlatában észlelt hibák kiküszöbölése, a hiányosságok pótlása volt. A képzést úgy kellett megszervezni, hogy a kb. 10-15 fős csoportlétszámok kialakítása a képzési napokon a szolgálatellátásra nézve ne okozzon fennakadást. Kifejezett követelmény volt, hogy a képzés nem öltheti a hagyományos és unalmas oktatás, ismeretátadás képét, hanem gyakorlatiasnak kell lennie, ami főleg szituációs szerepjátékokat jelentett. Ugyancsak fontos alapelv volt, hogy az oktatók a saját tiszti állományból kerüljenek ki, és a feladat minél magasabb színvonalú ellátása érdekében külön módszertani felkészítésen vettek részt. Erre a módszertani tréningre 2006 márciusában került sor, amelyhez külső tréneret alkalmaztak. Az egynapos felkészítésen a csoportmunka módszertani alapjairól, a jó trénerség követelményeiről, a résztvevők

motiválásáról, a közös munkába való bevonásuk praktikáiról tanultak, és ezeket gyakorolták.

A képzés tematikája minden olyan tudnivalót magában foglal, amely a járőrök napi munkájában fontos. Lássuk ezt a tematikát, mégpedig kiegészítve az egyes témákhoz szervesen kapcsolódó kommunikációs készségekkel (4. számú táblázat).

Az intézkedéstaktikai tréning már a kivitelezés során eredményesnek látszott, mert a rendőrök úgy nyilatkoztak, hogy tetszik nekik ez a típusú foglalkozás, értelmesnek találják. Ez volt a garancia arra, hogy a befektetett energia megtérül. Márpedig megérült, mert számokban is kimutatható módon csökkentek a rendőri intézkedések elleni panaszok, a hivatalos személy elleni erőszak, egyáltalán az intézkedések során előforduló konfliktusok.

A kommunikációs stratégia illúziója

Tanulmányunk az elméleti alapok lefektetésén, a „van helyzet” bemutatásán, illetve egy lehetséges, működő rendőrkapitánysági modell bemutatásán túl természetesen nem vállalkozik – mert nem vállalkozhat – veretes stratégia elkészítésére. Egy igazi kommunikációs stratégia ugyanis, amely nem csupán elnagyolt, felületes lózungokat tartalmaz, nem lehet sem ennek a dolgozatnak és főként nem egy szűk fejezetnek a tartalma. Egy átfogó stratégiával kapcsolatban ugyanis igen összetett követelmények, elvárások fogalmazhatók meg. A rendőrségi kommunikációs stratégia elkészítésének és e stratégia alkalmazásának kulcskérdése, hogy a rendőrség

- a) azonosítsa és strukturálja a kommunikációs igényeket;
- b) miként kezeli az információs erőforrásokat (rendőrszakmai és egyéb információkat) azokkal az eszközökkel, amelyekkel ezek az információk elérhetők;
- c) miként szervezi és szabályozza a kommunikációs eszközök rendszerét, valamint a különböző rendszerelemek alkalmazását;
- d) hogyan nyújt hozzáférést a releváns információkhoz a megfelelő felhasználók számára, és mennyiben biztosítja, illetve fejleszti az információ elérhetőségét, alkalmasságát, integritását és biztonságát;
- e) hogyan osztja meg az információt és működteti a kommunikációt a különböző munkaterületeken dolgozó munkatársak között;
- f) milyen módon folytat párbeszédet a saját munkatársaival, és az hatékony-e;
- g) miként strukturálja a fentről le és lentől felfelé irányuló, valamint az oldalirányú kommunikációt;
- h) hogyan járul hozzá a munkatársak kommunikációs készségeinek fejlesztéséhez.

4. számú táblázat

Az intézkedéstaktikai tréning tematikája

I. MODUL	
szakmai ismeretek	kommunikációs jelenségek, készségek
– igazoltatás és végrehajtása – gépjármű-ellenőrzés és végrehajtása – helyszíni bírság kiszabása	– a rendőr megjelenése, viselkedése, kulturáltsága – a verbális kommunikáció – a szankcionálás „művészete”
II. MODUL	
– a reagálási kényszer: – a reagálás módja (közös reagálás, segítségkérés, koordináció, válsághelyzetre való reagálás) – a reagálási típusok: helyszínbiztosítás, intézkedés közlekedési baleset helyszínén; elhalt személy feltalálása esetén teendő intézkedések	– észlelés, megfigyelés, figyelem, koncentráció – információáramlás, instrukcióadás – empátia
III. MODUL	
– személyes szabadságot korlátozó intézkedések (előállítás, elfogás) – kényszerítőeszközök alkalmazása (bilincselés, gázspray használata stb.)	– nem verbális kommunikációs csatornák – önismeret-önfigyelem – előítéletek, diszkrimináció-mentesség
IV. MODUL	
– biztonsági intézkedések a) alapeset b) ittas személlyel szemben c) kóros elmeállapotúval szemben – taktikai ház tapasztalatai	– helyzettelismerés – a megfelelő viszonyulás megtalálása – határozott fellépés, viselkedés – konfliktuskezelés – agresszió, támadás kezelése
V. MODUL	
– családon belüli testi sértés, veszélyes fenyegetés, csendháborítás – garázdaság esetén teendő intézkedések	– helyzettelismerés – konfliktuskezelés – segítő attitűd, empátia – mediáció

Úgy gondoljuk, hogy a tanulmány exploratív része érzékletesen bizonyította, hogy a kommunikáció területén a magyar rendőrségnél a fejlődés érdekében nem egyszerűen sok tennivalóra, de szemléletváltásra van szükség. A szabályozástól a mentalitáson át egészen a végrehajtásig alapjaiban kell megújítani a kommunikációt. Véleményünk szerint ez azonban lehetetlen stratégia nélkül.