

FINSZTER GÉZA

A rendészeti vezetőképzésről¹

Szakács Gábor és munkatársainak remek tanulmánya a Belügyi Szemle 2012/9. számában meggyőző érvekkel igazolta a rendészeti vezetőképzés tízéves múltjának eredményeit. Sikereik titkát a szerzők abban látják, hogy a kurzusokon felhasználják a legkorszerűbb menedzsertechnikákat, élnek a vezetői helyzetek gyakorlásának lehetőségeivel, de a képzések és a továbbképzések mindenekelőtt „saját élményű tapasztalatszerzésre és az ebből való tanulásra épülnek”².

A tanfolyamok hallgatóihoz hasonlóan – magam is a „saját élményű” tapasztalataimra támaszkodva – arról szeretnék szólni, hogy miként lehetséges összekapcsolni a menedzserelméletek felismeréseit a rendészeti igazgatás támasztotta követelményekkel.

Először is állapítsuk meg, hogy a munkaszervezés és csapatépítés változatos fortélyait nem a közigazgatás, nem is a rendőrségi gyakorlat, hanem a vállalkozói szféra praxisa termelte ki. Példának okáért a Balanced Scorecard (BSc) módszer képessé tette az „...*üttörő vállalatokat arra, hogy összpontosítsanak és összehangolják a felső vezetői teameket, az üzleti egységeket, az emberi erőforrásokat és az információs technológiákat, valamint a pénzügyi erőforrásokat a szervezet stratégiájával*”³. A most ismertetett BSc kialakításának egyik hazai tapasztalata a következőkben foglalja össze a vállalat teljesítménynövelésének a feltételét: „*Az önálló felelősségvállalás további erősítése – A munkatársak motiválásának biztosítása – A munkatársak korábban kifogásolták, hogy alacsony a döntési kompetenciájuk. Az önálló felelősségvállalás növelésének ezért pozitív hatással kell lennie a munkatársak elkötelezettségére.*”⁴

Vagy vegyük a híres TQM (Total Quality Management) módszert! „*Mit jelent a vezetés tények alapján? Ez vezetési filozófiát jelent és azt fejezi ki,*

1 A 2012. november 15-én, a tízesztendős rendészeti vezetőképzésről szóló ünnepi konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.

2 Bokodi Márta – Szakács Édua – Szakács Gábor: A rendészeti vezetőképzés hatásai és beválása. Belügyi Szemle, 2012/9., 5. o.

3 Robert S. Kaplan – David P. Norton: A stratégiai középpontú szervezet. Panem Könyvkiadó, Budapest, 2002, 21. o.

4 Fekete Márk – Mészáros Ágnes (szerk.): Balanced Scorecard a gyakorlatban. IFUA Horváth & Partner, 2008, 173. o.

hogy a minőség biztosítása érdekében folyamatos adatgyűjtésre és értékelésre van szükség és a döntéseknek erre és nem véleményekre, feltételezésekre kell hagyatkozni. Az emberek bevonása a folyamatba nélkülözhetetlen.”⁵

A szakirodalomban arra is történt kísérlet, hogy a vállalkozások sajátosságait összevessék a közszféra természetrajzával. Ezek az elemzések joggal állapították meg azokat a markáns különbségeket, amelyek a piaci mechanizmusokat éltető módszereket hatástalanná tehetik akkor, ha azokat a közigazgatásban is alkalmazni szeretnénk. Nézzünk három ilyen megállapítást!

Először: „*A jogalkotás jelentősége: a vállalatoktól eltérően főleg a közigazgatási intézmények csak szűk keretek között határozhatják meg saját maguk a stratégiájukat.*”⁶ A közigazgatás tehát a közjog uralma alatt áll, ami az első számú vezetőt ugyanúgy köti, mint a legalacsonyabb rangú beosztottat. (Ezért igaz, hogy a közigazgatás belső hierarchiája akkor jogállami, ha az személytelen hatalomként működik.)

Másodsor: „*Az igénylők jelentősége: a magángazdaságban gyakran említik a saját tőke értékének növelését [...] a pénzügyi nézőpont valamelyik adatát. A közszféra célja ezzel szemben [...] a kapott társadalmi feladat ellátása lehet.*”⁷ A közigazgatás társadalmi rendeltetése ezek szerint olyan közfeladatok ellátása, amelyekhez hatósági felhatalmazásra van szükség és amelyek teljesítésének nem lehet szempontja a jövedelmezőség. (A közigazgatás hatékonysága azt jelenti, hogy a közfeladat teljesítése törvényesen és a lehető legkisebb ráfordítással valósul meg.)

Harmadsor: „*A szimbolikus politizálás jelentősége: főleg a politikai térben fogalmazódnak meg gyakran olyan célok, melyek nem kötelező érvénnyel foglalnak magukban konkrét intézkedéseket. Sőt akár a politikai stratégia része is lehet, hogy ellehetlenítsék az eredmény mérését.*”⁸ A közigazgatás szervezeti rendje és működésének főbb céljai a politikai pártok programjaiban fogalmazódnak meg, de demokratikus társadalomban a kormányzati pozíciókat elnyerő pártok ezeket a célokat csak közjogi eszközökkel valósíthatják meg. A közjog érvényesülése elkerülhetetlenné teszi a kormányzati teljesítmények mérését és ellenőrzését. Ezt szavatolja a hatalmi ágak elválasztásának elve és a független intézmények működése.

⁵ Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-Budapest, 1993, 86. o.

⁶ Fekete Márk – Mészáros Agnes (szerk.): i. m. 313–314. o.

⁷ Uo.

⁸ Uo.

Ha összevetjük a közigazgatás és a vállalkozói szféra sajátosságait, akkor a markáns különbségek jól láthatók az *1. számú ábrán*.

1. számú ábra

Közigazgatás és gazdaság

Közigazgatás	Gazdaság
– Cél a társadalmi szükséglet kielégítése (polgári jogállam, csak a minőség mérhető)	– Cél a jövedelmezőség (szabad piacgazdaság, a mennyiség is mérhető)
– A piac alkalmatlansága	– A piac a legalkalmasabb
– Államcélok, kormányzati stratégiák	– Piaci célok (vállalati portfólió) érdeklődés és részesedés
– Hatósági monopólium	– A monopólium tilalma
– Fejlett közjog	– Fejlett magánjog
– Szolgáltatás (senki ne tekintse saját tulajdonának)	– Tulajdonszerű (mindenki érezze magát tulajdonosnak)

A közigazgatás abból a felismerésből alakult ki, hogy vannak olyan társadalmi szükségletek, amelyeket nem lehet kizárólag áruként viselkedő javakkal kielégíteni. A biztonság, a tudás, az egészség, az elesettek támogatása, a más-ság elfogadása társadalmi szükségletté olyan állami berendezkedésben válhat, amelyik egész működésével képes a piac által keltett ellentmondásokat enyhíteni és az ott szereplő gyengébb feleket támogatni abban, hogy a civilizáció áldásaiból gazdasági erő hiányában is részesedhessenek. Az eddigi történelmi kísérletek sorában a polgári jogállam bizonyult a legsikeresebbnek, mert közigazgatása úgy szolgálta a piac által ki nem elégíthető szükségleteket, hogy közben magát a piacot nem rombolta, hanem még hatékonyab-bá tette. A modernitásban a társadalom szellemi szükségletei államcélok formájában jelennek meg, távlatos megtervezésük kormányzati feladat. Mínt hogy a tervezők nincsenek a bölcsök kövének birtokában, a végrehajtó hatalom segítségre és kontrollra szorul. Az alkotmányos demokrácia az a struktúra, amelyik lehetőséget nyújt a bölcs döntéseket megalapozó igazság-kereséshez, a fékek és ellensúlyok pedig gátakat állítanak az esetleges hibás, meggondolatlan intézkedések útjába. A társadalom közösségeitől kapott ál-lamhatalomra, amelyik ilyen elvek szerint működik, már rábízható a hatósá-gi monopólium, ami nélkülözhetetlen a legtöbb közigazgatási feladat teljesí-téséhez. A hatósági eljárások jelentős része a hatóság és az ügyfelek közötti alá-főlé rendeltségi jogviszonyokat kíván. Ehhez képest a piac a monopóli-um tilalmára és a szerződő felek egyenjogúságára épül. A hatósági főlény vi-szont azzal a kötelezettséggel jár, hogy az állami feladatot akkor is teljesíte-ni kell, ha az nem „kifizetődő”. A közigazgatási szolgáltatások nagyobb

részének pénzben kifejezhető értéke nincs, a társadalmi hasznosság csak a szolgáltatás minőségével mérhető. A piacképes dolgoknak ellenben mindig van pénzösszegben megjelölt árak. Ehhez képest a gazdálkodó vállalati tervezése a kereslet-kínálat és a termelés piacképes teljesítményeinek helyes értékelésére alapszik, amelybe az új vevők keresése csakúgy beletartozik, mint a meglévő piacokról történő kivonulás akkor, ha ott a jelenlét már nem nyújt kellő jövedelmezőséget.

Az előbbieken jelzett elvlasztó ismérvek kisebb jelentőséget kapnak azokban a törekvésekben, amelyekben a közigazgatási feladatok egy részét a magánszféra veszi át (New Public Management)⁹. Ez akkor gyümölcsöző folyamat, ha a közfeladat ellátása már nem igényel hatósági felhatalmazást, és akkor kontraproduktív, ha a vállalkozás hivatalként, a hivatal pedig vállalkozásként kezd működni. A jogállamiságot ássa alá az, ha a közjog a magánjog szemléletét ölti fel, és a piac önszabályozó képességeit veszíti el, ha a magánjogot közjogias elemek terhelik.¹⁰

Társadalmi szükségletek és a jövedelmezőség

A közigazgatás úgy jött létre, hogy a társadalomban olyan közös szükségletek keletkeztek, amelyeket az egyes polgárok és közösségeik szakmai felkészültség nélkül és hatósági jogosítványok hiányában kielégíteni nem tudtak, és amint azt az előzőekben láttuk, a piacon sem találhattak megoldást. A közigazgatás első modern formája éppen a rendészeti igazgatás volt, minthogy az eredeti tőkefelhalmozódás centrumaiban alakuló nagyvárosi lét elkülönítette egymástól a közéletet és a magántereket, a piac igényelte a közjog–magánjog kettősségének helyreállítását, a modernitás közbiztonságot követelt, miközben az ipar és a kereskedelem fejlődése a kockázatok egész tömegét idézte elő, és olyan mértékben kinyitotta a korábban zártként létező közösségeket, hogy azok önerőből már nem tudtak vigyázni a saját biztonságukra.

A piac törvényei hirdetik a tulajdon szentségét, de nem garantálják mindenki számára egyenlő mértékben annak birtoklását, megteremtik a szerződés szabadságát, de nincsenek tekintettel a szerződő felek eltérő gazdasági erejére. Viszont esélyt kellett adni arra, hogy a szerződésekben vállalt köte-

⁹ Patyi András – Varga Zs. András: Általános közigazgatási jog. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2012, 54. o.

¹⁰ Vékás Lajos: Parerga. Dolgozatok az új polgári törvénykönyv tervezetéhez. HVG-ORAC, Budapest, 2008

lezettségek és jogosultságok érvényesíthetők legyenek. Ez csak a törvény előtti egyenlőséggel volt biztosítható. A piac győzelme egyúttal a polgári jogállam megteremtéséhez vezető első lépésként is üdvözölhető.

Másfelől viszont a piacgazdaság nyilvánvalóvá tette azt is, hogy vannak olyan javak, amelyek nem vagy nem teljes terjedelmükben tehetők áruvá. A közigazgatás tehát a piacgazdasággal együtt jelent meg mint állami feladat, funkció és szervezet, éspedig pontosan azoknak a szükségleteknek a kielégítésére, amelyekre a piac kínálta törvények alkalmatlanok. Ezek a szükségletek a közösség minden tagját megilletik, akkor is, ha azok megszerzéséhez nincsen elegendő gazdasági ereje, és jár mindenkinek akkor is, ha e javak megvédelmezésére nem képes, vagy csak olyan eszközökkel tud védekezni, amelyek magát a jogállamot is veszélyeztetik. A szükségleteknek ehhez a kategóriájához közigazgatási szolgáltatások formájában juthatott a lakosság, annak árán, hogy vállalta a hatósági kényszer következményeit: a közigazgatási határozatoknak és intézkedéseknek való engedelmességet, annak megszegésekor pedig a jogsértésért kimért szankciót is. A közigazgatás első formája, a rendszeti igazgatás negatív kontrollként működött, negatív volt, mert a jogsértésekre kellett választ adnia, és negatív volt azért is, mert a válasz a kényszer, az erőszak alkalmazása, a büntetés lehetett. Ezekkel a represszáliákkal kizárólag a már létrehozott értékeket lehetett védelmeznie, de teljességgel alkalmatlanok voltak új értékek létrehozására.

A tőkés piacgazdaság dinamizmusát és innovációs képességét annak köszönhetette, hogy a jövedelmezőséggel nagyon hatékonyan képes volt mérni saját teljesítményét.¹¹ De ugyanez a dinamizmus és innováció olyan új szükségletek egész sorát keltette életre, amelyek már nem engedelmelkedtek a jövedelmezőség szempontjainak. A közigazgatási feladatok azok, amelyek a közösség számára akkor is teljesítendőek, ha nem jövedelmezők a szó piaci értelmében, de nélkülözhetetlenek a jövő számára. Az oktatás, az egészségügy, a szociális ellátás, a kultúra új közigazgatási ágazatokat teremtett, amelyek pozitív kontrollként kezdtek működni. Pozitívak voltak azért, mert az egyes emberek és a civil kollektívák alkotóképességeire támaszkodtak, és pozitívak voltak azért, mert az igazgatási cél ezeknek a szellemi és anyagi lehetőségeknek a kiaknázása és további értékek létrehozása volt.

A pozitív kontrollként szolgáló igazgatásban, azáltal, hogy értékteremtő erőnek bizonyult, világosan elkülönült a szervi és a szakirányú működés. (Senki nem téveszti össze az iskola fenntartását a pedagógus oktató-nevelő

¹¹ Kornai János: Gondolatok a kapitalizmusról. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2011, 29. o.

munkájával, vagy az egészségügy finanszírozását a műtétet elvégző orvos teljesítményével.) A szakirányú működés eredménye ezáltal vált mérhetővé, nemcsak a mennyisége, de éppen hogy a minősége is. A mérhető teljesítmény fejleszthetővé és tervezhetővé tette a pozitív közigazgatás minden ágazatát.

A 2. számú ábra a negatív és a pozitív közigazgatás értelmezéséhez nyújt segítséget.

2. számú ábra
Értékteremtő és értékvédő közigazgatás

pozitív

- Az értékteremtő emberi teljesítmények szervezeti és működési rendje
- A szakirányú és a szervei működés jól elkülönül (orvos-kórház, tanár-iskola)
- A teljesítmény jól mérhető
- Magas szakmai rang

negatív

- A jogsértő emberi magatartást korlátozó szervezetek működési rendje
- A szakirányú és a szervei működés nem válik el (rendőrség-rendőr)
- A teljesítmény nehezen mérhető
- Alacsony szakmai rang

A rendészeti igazgatás a közszolgálatoknak ebben a sokasodó mintázatában elvesztette korábbi vezető szerepét, az első formából a legkevésbé becsült pária lett, sőt még az is vitatottá vált, hogy egyáltalán közigazgatás-e. A kétségeket növelték a huszadik század diktatúrái, mert azok fasiszta és kommunista formációi egyaránt a rendészeti erőszakot állították az önkény szolgálatába.

A második világháború utáni korszak fejleményei az alkotmányos demokráciák centrumaiban a rendészeti igazgatásnak olyan új felfogását alakították ki, amelynek lényege a rendészet visszailleszkedése a közigazgatás általános szövetébe. Ezek szerint a rendészet a közigazgatás egyik ágazata,

- amelyik a közbiztonság iránti társadalmi szükségletet elégíti ki, a közrend olyan közösségi igényét szolgálja, amely csak hatósági felhatalmazás birtokában teljesíthető;
- a közjog által szabályozott hatósági tevékenységek összessége, ami a jog uralma alatt áll; és
- amelynek az ellátása szakértelmet követel.

A visszailleszkedés azonban nem változtatott a rendészet negatív kontroll természetén, amelyről az előbbieken már szóltam. Ez a sajátosság egyfelől feltételezi a legitim fizikai erőszak monopóliumát, másfelől relativvá teszi a szervei és a szakirányú működés közötti különbséget, olyannyira, hogy időnként a kettő elválaszthatatlanul összefonódik. Mindez nagyon kétségessé teszi a rendészet teljesítményének a mérését. Ami nem következik be, az nem mérhető. Az erőszak alkalmazásának szükséges és arányos mértéke pedig

ugyancsak nehezen becsülhető meg. A bűnüldözés eredményességének a bűnügyi statisztikával való értékelése reménytelen vállalkozás. A társadalmat fenyegető jogellenes magatartások prognózisa olyannyira bizonytalan, hogy arra valóban kockázatos stratégiákat építeni. Úgy látszik, hogy a rendészeti igazgatás nem tervezhető, nem szabályozható és nem is tanulható. Marad a parancs iránti feltétlen engedelmesség, a rögtönző, válságkezelő vezetés és az a rend, amelyben a szakértelem nem a tényleges tudástól, hanem a hierarchiában elfoglalt helytől függ.

A rendészeti igazgatás tervezhetősége és az erőszak monopóliuma

A modern rendészet hagyományos építménye az erőszak, a hierarchia és a titkosság oszlopain nyugodott. Az építmény szilárdan állt, alig változott, miként nem változnak az emberi gonoszságnak azok a jelenségei sem, amelyekről a rendőr a társadalmat védelmezi. A konzervativizmus, az állandóság a rendészet erénye. Sokáig és sokan vallották ezt, még maga *Bibó István* is. A változatlanságot nem kell menedzselni. A változatlanságnak nincs szüksége tervekre. A változatlanságnak nincs történelme, állandó a jelen idő.

Vízont a változatlanság a legerősebb szervezeti kultúrát építő erő. Kiteljesíti azokat az értékeket, előfeltevéseket, szimbólumokat, amelyek a testület születését határozták meg. Ezek ápolása a formalizált fegyvelmező gyakorlatokkal lehetséges, az érzelmi azonosulást a rítusok segítik. (Képzelnünk el egy olyan vezetői továbbképző tanfolyamot, amely kizárólag ilyen elveket követ.)

A rendőrségek egészen a második világháború végéig makacsul őrizték az imént vázolt arculatukat. Tőlünk nyugatra azonban történt néhány fordulat.

A rendészet alkotmányossága

A demokratikus országokban sürgetővé vált olyan rendőrségek kialakítása, amelyek alávetik magukat az alkotmányosság fundamentumainak: a jog uralmának, a hatalmi ágak elválasztásának és az emberi méltóság feltétlen tiszteletének.

A jog uralma a korábban egyetlen tömbként értelmezett rendőrség helyett a szolgálati ágak eltérő minőségét hangsúlyozta. A közbiztonsági szolgálat örökdő jelenléte kevés jogszabályi előírást és nagyon alapos helyismeretet, a lakossággal való szoros együttműködést kíván. Megnyílt az út a közösségi

rendőrség eszméjéhez, ami az önkormányzatok szerepét hangsúlyozta a helyi közbiztonság védelmezésében, és szervezeti decentralizációt követelt.

A hatalmi ágak elválasztásának elve nyilvánvalóvá tette a rendészet ketős természetét. Egyfelől a közbiztonság feletti őrökést, ami közigazgatási szabályozást és a végrehajtott hatalomnak a rendészet irányításában betöltött eminens szerepét szavatolja. Másfelől pedig a bűnüldözést, a büntető igazságszolgáltatás előkészítését, ami a büntető anyagi és -eljárási jognak a parancs elé helyezését és az igazságszolgáltatás szoros kontrollját igényli.

Az emberi méltóság primátusa a legitim fizikai erőszak monopóliumát alakította át, nem csupán azzal, hogy e monopólium törvényes alapjait is megteremtette, hanem azzal is, hogy érvényesítette a szükségesség és az arányosság követelményét.

A rendészet hatékonysága

A jog uralma a rendészeti igazgatás törvényességét garantálta, de a hatékonyságát nem. Miközben a szabad piacgazdaságok páratlan fejlődést mutattak a hatvanas években, a bűnözés emelkedett, a közbiztonság romlott. Ezért lehetett volna okolni a törvényességet szavatoló garanciákat is, de a polgári jogállam kultúrája nem ezt az utat járta. A hatékonyság érdekében feladták a rendészet konzervatívizmusát, és olyan reformoknak adtak utat, amelyek a rendvédelemtől elvárták a társadalmi változások követését. Az eredményesség azonban a teljesítmények állandó értékelését követeli, és ehhez a rendészetnek nem voltak megfelelő mérési technikái. Voltak ugyan a mennyiséget követő adatszolgáltatások, de ezek nem az eredményességet, hanem a hierarchikus irányítás hatalmi pozícióit biztosították. (A bűnügyi statisztika példának okáért lehetővé teszi azt, hogy nagyon kevés ember nagyon sok ember munkáját nagyon kevés adatból ítélje meg és rangsorolja. Ezáltal a minőség nem javul, de a legfelsőbb vezetői hatalom kétségtelenül erősíthető.)

A nyugat-európai reformok azonban a teljesítményértékelés merőben új, addig nem alkalmazott formáit teremtették meg. Az egységes értékelés helyett az egyes szolgálati ágak sajátos arculatához alkalmazkodó mérési technikákat vezettek be. A közbiztonsági szolgálat munkájának megítélésében döntő lett a helyi lakosok véleménye, a szubjektív biztonság adott állapota. A bűnüldözésben a felderítési eredményesség helyébe a szakmai munka sokoldalú értékelése lépett, ami a jogszabályismerettől a kriminalisztikai jártasságon át a készségek és a képességek egész szinképét magában foglalja. Természetesen ezt a feladatot csak a közvetlen vezetők képesek ellátni akkor, ha

őket is jellemzi a szakmai felkészültség magas színvonala, és az irányítói feladataik megoldásához nélkülözhetetlen döntési önállóság.

A teljesítmények mérése lehetővé teszi a tervezést, a jövő céljainak meghatározását és a célkitűzések megvalósításához szükséges tárgyi, pénzügyi és személyzeti feltételeknek a meghatározását.

A rendészeti stratégia kormányzati ciklusokon átívelő távlatokat nyit, ezért feltételezi a közbiztonság ügyében a politikai konszenzusok megkötését. Csak így érhető el, hogy kormányváltásokon át is folytatódjék megvalósításuk. Nélkülözhetetlen a társadalom támogatása. A közbiztonság a lakosság közreműködése nélkül nem védelmezhető. De kell a rendészeti szakmák aktív részvétele is, mert ez a szakszerűség záloga, és egyben a feltétele annak, hogy a rendszert személyzete az átalakulásnak ne elszenvedője, hanem tevékeny részese és nyertese legyen.

A rendészet professzionalizmusa

Minden szaktudás legalább három elemből áll: szakmai ismeretekből, gondolkodásmódból és cselekvési képességekből. Könnyen belátható, hogy egyes szolgálatokban ez a három faktor csaknem azonos súllyal van jelen.

A bűnügy feltételezi a jogismeretet, a kriminalisztikai gondolkodást és a hozzáértő cselekvést egyaránt.

A közbiztonsági szolgálat nagyobb helyismeretet kíván, de megköveteli a váratlan helyzetekre történő gyors reagálást is.

A csapaterő a parancs egységes végrehajtásának készségére épít, a váratlan helyzetek modellezése és az azokra adott válaszok begyakorlása az eredményes rendteremtés feltétele. A legitím fizikai erőszak szükséges és arányos alkalmazásának az a feltétele, hogy a végrehajtó tudjon különbséget tenni az erőszak rendészeti formái és a büntetőeljárás kényszerintézkedések között, ismerje fel a veszély előtti, a veszély alatti és a veszély elhárítása utáni szituációkat, végül pedig a rábízott erőszakot fizikai és morális értelemben is tartsa kontroll alatt.

A két szolgálati terület összevetésére szolgál a *3. számú ábra*.

Megjegyzem, hogy a legitím fizikai erőszak alkalmazása szükségessé teszi a rendőri és a katonai mesterségek összehasonlító tanulmányozását, különösen az utóbbi időkben, amikor egyfelől a bűnözés vehet fel olyan veszélyes alakot, amely már a hadviseléshez közelíti az ellene való küzdelmet (lásd például a terrortámadásokat), vagy azokat a katonai műveleteket, amelyek során ez csapatok közbiztonsági veszélyhelyzetekkel szembesülnek.

Ezt példázza a következő vázlat, a *4. számú ábra*.

A professzionalizmus része a vezetői hozzáértés. Megválaszolásra vár az a kérdés, hogy miként alakuljon az egyes szolgálati területeken a vezetői szintek tagoltsága, továbbá hogy a vezetői beosztáshoz szükséges követelményekben mekkora teret kapjon a szakmai felkészültség és a vezetői rátermettség.

A közbiztonsági szolgálatokat jellemzi a vezetői szintek tagoltsága, a nagy hatalmi távolság és az alacsonyabb beosztások korlátozott kompetenciája. Ez a rendszer csak a decentralizáció érvényesítése mellett lehet sikeres.

A bűnügyi szolgálatokat a kevesebb vezetői szint, a kisebb hatalmi távolság és a közvetlen vezetők nagyobb kompetenciája teheti hatékonyabbá. Ez a megoldás akkor is jól működik, ha a bűnügyi szolgálatok centralizációját fenn kell tartani.

A csapaterő kevesebb vezetői szintet, nagyobb hatalmi távolságot és a közvetlen vezetők kisebb kompetenciáját igényelheti.

Ami a szakmai hozzáértés és a vezetői rátermettség arányait illeti, minél magasabb vezetői szintről van szó, annál kevésbé fontos a speciális jártasság és annál jelentősebbek a vezetői képességek.

Megjegyzem, hogy az előbbi felvetések olyan hipotézisek, amelyeknek az alkalmazhatóságát éppen a vezetői továbbképzéseken lehet kipróbálni a hallgatók és a tanárok közös szellemi összefogásával.

3. számú ábra

Szervezeti és vezetési struktúrák

Orkődő jelenlét	Beavatkozás
– A környezet alapos ismerete, együttműködési készség	– A veszélyforrások alapos ismerete, elszigeteléstük a környezettől
– Nyitott szervezet – kooperatív vezetés	– Zárt szervezet – szigorú belső hierarchia
– A veszély korai felismerése	– Veszélyvállalás, bátorság, kockázatviselés, győzni akarás
– Erőszakkerülés	– Az erőszak professzionális alkalmazása

4. számú ábra

Szakmai ethoszok

Katonai	Rendőri
– Ellenséges környezet, totális fenyegetés	– Támogató környezet, lokális jogsértés
– A szükséges erőhatalom bevetésére való képesség	– A minimális (szükséges és arányos) erőhatalom bevetésére való képesség
– Az önfeláldozás követelménye	– A veszélyvállalás követelménye
– Csak a győzelem elfogadható	– Csak a törvényes eszközökkel elért eredmény az elfogadható

Összegzés

Előadásomban olyan szempontokat villantottam fel, amelyek hitem szerint segítséget nyújthatnak ahhoz, hogy a vállalkozások világában kialakított menedzsertechnikák alkalmazkodjanak a rendészeti igazgatás követelményeihez. Akkor a rendőrségek vezetésére is elmondható lesz *Bernhard Prestel* következő meghatározása: „*A modern menedzsment a kollektívák vállalkozásközpontú irányítása, a szervezetben részt vevők közös céljainak megvalósítása olyan stratégiák és módszerek segítségével, amelyek lehetőséget adnak a teljesítmény állandó ellenőrzésére és az új követelményekhez való folyamatos alkalmazkodásra.*”¹²

Ha pedig mindez valósággá válik, akkor elmondhatjuk, hogy a rendészeti vezetőképzés és a továbbképzés főbb jellemzői a következők:

- Proaktív szemlélet.
- Nyitottság, rugalmasság.
- Jó kommunikáció.
- Belső bizalmi légkör javítása.
- Vezetők és vezetettek harmóniája.
- A sikeres vezetéshez szükséges munkamódszerek közvetítése.¹³

Ehhez nem tudok semmit hozzátenni. Úgy legyen!

¹² Bernhard Prestel: Police et management moderne. Revue internationale de Criminologie et de police technique, 2/1997.

¹³ Bokodi Márta – Szakács Édua – Szakács Gábor: i. m. 6. o.