



Tózsér Erzsébet

A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership

Supportive Police Commanding as Servant Leadership

„A vezető az a szolga, aki eltávolítja az akadályokat, melyek megakadályozzák az embereket munkájuk végzésében.”

Max DePree (Maxwell, 2014, 204.)

Absztrakt

A magyar rendőrség szervezete is keresi a lehetőséget arra, hogy az átalakult munkaerőpiaci viszonyokhoz alkalmazkodjon. Emellett számos új kihívást jelent szervezetén belül az új generációk eltérő működés módjának szervezeti integrálása. A vezetői szemléletváltás a szervezet alkalmazkodásához nélkülözhetetlen, melynek egyik iránya a servant leadership lehet. A servant leadership (vagyis szolgáló vezetés) esetén a vezető önös érdekein felülemelkedve, a vezetettek szakmai és emberi fejlődése érdekében cselekszik, szellemiségükre kíván hatást gyakorolni. Az utóbbi időben a rendőrség kiemelt figyelmet fordít a végrehajtói állománnyal való etikus vezetői foglalkozásra, az úgynevezett parancsnoki gondoskodásra. A servant leadership, mint parancsnoki gondoskodás az új generációk számára is jól elfogadható vezetői attitűdöt képviselhet, általa megvalósítható a kitűzött szemléletváltás a szervezetben. A servant leadership parancsnoki gondoskodásként való gyakorlati megvalósításához John Maxwell ötszintű vezetési koncepciója nyújthat segítséget.

Kulcsszavak: rendőrség, vezetői attitűd, szolgáló vezetés, generáció, szervezetpszichológia

Abstract

The organization of the Hungarian police is also looking for opportunities to adapt to the transformed labour market conditions. It also means challenges

to integrate the thinking method of the new generations in the organization. A change in leadership attitude is essential for the adjustment of the organization, one of the tools for that can be servant leadership. In the case of servant leadership, the leader acts above his self-interests, he acts for professional and human development of guided people, he wants to influence their mentality. Recently, the police have paid special attention to ethical leadership care of the executive staff, to so-called supportive commanding. Servant leadership, as supportive commanding, can represent a well-accepted leadership attitude for new generations, and it can achieve the intended change of attitude in the organization. The 5 level of leadership concept of John Maxwell can help to be put servant leadership into practice as supportive commanding.

Keywords: police, leadership attitude, servant leadership, generation, organizational psychology

A jelenleg zajló munkaerőpiaci átalakulás, az új generációk megjelenése a rendőrség szervezetére is hatást gyakorol, és bizonyos változásokat implicál a szervezet működésében (Tózsér, 2019, 2020). A vezetői szemlélet-, illetve kultúraváltás, mint a szervezeti alkalmazkodás egyik formája, kiemelt jelentőséggel bír a rendőrségen, hiszen a parancsnoki gondoskodás fontosságának hangsúlyozása egyre inkább jellemző az utóbbi időben.

A parancsnoki gondoskodás

Az úgynevezett parancsnoki gondoskodáson a rendőrség szervezetében a végrehajtói állománnyal való etikus vezetői foglalkozást értjük, amelyre szervezetben belül jelenleg kiemelt figyelem irányul. Hivatalos definícióját nehéz fellelni, viszont több dokumentumban találunk utalást rá, illetve a szervezeti kultúrának szerves része, a fogalom hivatalos és informális szinten is használatos a rendőrségen. Például a Rendőri Hivatás Etikai Kódexének 11. pontjában olvashatunk az elvárt parancsnoki magatartásról a következők szerint:

„11. A vezetőkről

A vezető tiszteletben tartja beosztottjai emberi méltóságát, gondoskodik róluk, megbecsüléssel és részrehajlás nélkül irányítja őket. Személyes példamutatásával is ösztönzi munkatársait, igényli és meghallgatja véleményüket, tanácsaival és iránymutatásaival segíti a munkavégzést. Betartja és betartatja a törvényeket, magas szintű követelményeket támaszt.” (URL1).

A rendészeti vezető kiválasztási rendszer vezetői kompetenciái között az empátia, tolerancia, emberismeret, állományismeret, motiválási képesség kompetencia körében a vezetői gondoskodás címszóval bekerült a parancsnoki gondoskodás is. Malét-Szabó Erika tanulmányában a rendőrségi válaszadók megfogalmazásai alapján került kihangsúlyozásra „*a parancsnoki gondoskodás keretében a beosztottak ismeretének fontossága, a humánus, empatikus, toleráns viselkedés*” (Malét-Szabó, 2013, 209.).

2014-ben a rendőrség pszichológiai szakterületén dolgozó szakemberek készítettek egy parancsnoki kézikönyvet, melynek célja a pszichológiai szakterület és a parancsnoki állomány együttműködésének segítése, illetve az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelése volt (Szeles, 2014). A kézikönyvben többek között számos gyakorlati tanácsot olvashatnak a vezetők a beosztottak esetleges különböző mentális egyensúlyvesztéseinek megelőzésére és parancsnoki kezelésére. A Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve (Horváth & Kovács, 2016) pedig tulajdonképpen a rendőrszaki ismeretek és a parancsnoki gondoskodás vezetői gyakorlatának ötvö-zése kézikönyv formában, tapasztalt szakemberek tollából. A rendészeti szervezetekben kialakult sajátos szervezeti kultúra, jelentős hatással van a vezetési stílusok alkalmazására (Kovács, 2017). Tehát minden ilyen leírás, vagy utalás a parancsnoki gondoskodásra a vezetői etikus magatartás elvi megfontolásait igyekszik gyakorlatban megvalósíthatóvá, magatartásformává tenni.

A servant leadership

Ahogy megpróbáljuk behatárolni a parancsnoki gondoskodás mibenlétét vezetéstudományi szempontból, óhatatlanul felmerül a servant leadership eszméje. A servant leader, azaz szolgáló vezető vagy gondnok vezető egyrészt gondoskodik a vezetettekről, mert átéli, hogy milyen jelentős hatása van vezetőként a beosztottak életére (gazdaságilag, érzelmileg, lelkiileg), másrészt gondoskodik arról, hogy a szervezet elérje a kitűzött célokat, mert azonosul a szervezet küldetésével (Klein, 2016). A servant leadership fogalom Robert K. Greenleaf-től származik, aki 1970-ben használta először a kifejezést „*The Servant as Leader*” című esszéjében. Írásában Hermann Hesse „*Napkeleti utazás*” című regényéből indul ki, a szolgáló vezetés koncepcióját a regény Leo nevű karakteréről mintázza, aki szolgálóként van jelen az utazáson, de a történet előrehaladtával világossá válik, hogy a zarándoklat résztvevőinek (lelki) vezetője is egyben (Greenleaf, 1970). Az esszé napjainkig nagy hatást gyakorol a menedzs-

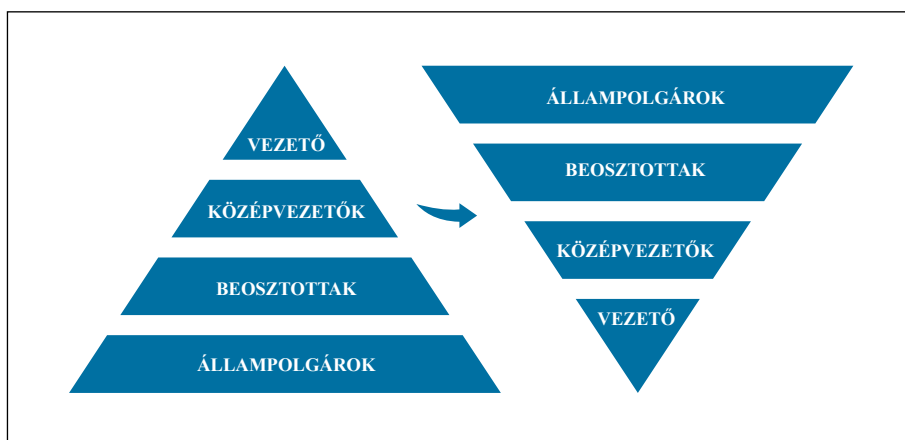
mentszakértőkre, Greenleaf a servant leadership irányzatát alapozta meg vele, öröksége, a Greenleaf Center for Servant Leadership (URL2) nevű nemzetközi nonprofit szervezet pedig jelenleg is aktív és a servant leadership vezetési filozófia minél szélesebb körben való terjesztésén munkálkodik. A servant leader alatt olyan vezetői magatartást és attitűdöt értünk, mely a vezetettek érdekeit helyezi előtérbe, fejlődésüket szolgálja. A fogalom megértéséhez tekintünk át a servant leadership tíz jellemzőjét Spears (2010) tanulmányából:

- *„Meghallgatás (Listening) – Az emberek figyelmes meghallgatására való elkötelezettség nélkülözhetetlen a servant leadership kibontakoztatásához. Csak így lehet képes a vezető megismerni a csoporttagokat, illetve megérteni, mit akar a csoport.*
- *Empátia (Empathy) – Az embereknek szükségük van arra, hogy megértsék és elfogadják őket. A közösség jó működését segítheti a vezető, ha kompetenciái közt szerepel az empátia.*
- *Gyógyítás (Healing) – Az emberek és a kapcsolatok „gyógyítása”, átalakítása, ezzel együtt közösségi integrálása szintén nagyban segítheti egy csoport együttműködését.*
- *Tudatosság (Awareness) – A tudatosság, a fejlett önismerettel együtt nagyon fontos a vezető számára, hogy a helyzeteket jobban átlássa, helyén kezelhesse.*
- *Meggyőző erő (Persuasion) – A meggyőzés a servant leadershipet megvalósító vezetők eszköze, az ilyen vezetők sokkal inkább támaszkodnak a meggyőzőképességükre mint hatalmukra az együttműködés eléréséhez. A servant leadership irányzatot képviselő vezető gyakran bevonja munkatársait a döntések meghozatalába, konszenzusra törekszik, ezzel megkönynyítve munkatársai elköteleződését a döntés irányába.*
- *Hosszútávú gondolkodás (Conceptualization) – A hosszú távú gondolkodás nagyon fontos része a servant leadershipnek, előre tekintve olyan jövőbeli víziókat állíthat a csoport elé, amely mindenki számára motivációt adhat a mindennapokban.*
- *Előrelátás (Foresight) – Az előrelátás alatt egyfajta intuitív stratégiai gondolkodást értünk, amely a döntések lehetséges következményeinek értékelését jelenti, ami segíti a vezetőt a jó döntések meghozatalában.*
- *Gondnokság (Stewardship) – A gondnokság azt jelenti, hogy a vezető, mint gondnoka az intézménynek vagy a szervezetnek, azzal a bizalommal bír, hogy a javakat a közösség érdekében kezeli. Ez az erkölcsi és etikai felelősség minden döntése meghozatala mögött ott kell legyen.*
- *Elkötelezettség az emberek fejlődése iránt (Commitment to the Growth of People) – Az elkötelezettség az emberek fejlődése iránt abból a meggyőződésből ered, hogy a személyeknek is belső vágya a fejlődés, amelyet munkájuk során*

- élhetnek meg és a szervezet javára fordítanak majd. A servant leadership a vezető felelősségének tekinti azt, hogy lehetővé tegye a személyek számára a fejlődés különböző formáit, akár csak azzal is, hogy ötleteiket meghallgatja.*
- *Közösségépítés (Building Community) – A közösségépítés címszó alatt szintén a vezető felelősségi körébe utalja az általa szolgált közösség jó működését, amelynek mindenképp része a konfliktusok proaktív rendezése is.”*

Jól látható a fent kiemelt tulajdonságokból, hogy a servant leadership esetében a vezető, önös érdekein felülemelkedve, a vezetettek szakmai és emberi fejlődése érdekében cselekszik és szellemiségükre kíván hatást gyakorolni. Ez a hagyományos hierarchia piramist a feje tetejére állítja és azt mondja, hogy a legmagasabb beosztásban lévő személy az, aki a legtöbb ember szolgálatára rendeltetett az 1. számú ábra szerint:

1. számú ábra: *A servant leadership fordított hierarchia piramisa*



Forrás: A szerző szerkesztése az URL3 nyomán.

Az új generációk képviselőinek jellemzőivel (Tegyey, 2018, 2019; Tózsér, 2020) számolnunk kell, miszerint egyrészt alapvetően elutasítják a senioritás elvét – azaz hogy valakit kora miatt tiszteljenek –, illetve a tekintélytiszteletet is, másrészt tudatosabban képviselik érdekeiket és azokban kevésbé kompromisszumkészek, türelmesek (Borbély, Fridrich & Tózsér, 2018; Borbély, 2019; 2020). Mindezek fényében érthető, hogy a hagyományos hierarchiát mutató szervezetekben nehezen találják meg a helyüket. A felvázolt fordított piramis egy ilyen hagyományosan szigorúan hierarchikus szervezetben, mint a rendőrség, talán feloldhatja azt a fajta beilleszkedési nehézséget, amely jellemzi a fiatalabb generációk tagjait. A rendőrségnek – közszolgálati ágként – szervezeti filozófiájában közel kell

elhelyezkednie a servant leadership vezetési koncepcióhoz, hiszen az állampolgárok szolgálatában áll. A parancsnoki gondoskodás eszméjének és a végrehajtható állománnyal való etikus vezetői foglalkozás gyakorlatának megvalósításához a servant leadership vezetési filozófiájának rendőrségi intézményesítése adhat lehetőséget. A servant leadership gyakorlati megvalósításához egy ebbe a filozófiába jól illeszkedő vezetési koncepció megismerése nyújthat segítséget John C. Maxwell: *A vezetés 5 szintje* című könyvéből.

Maxwell: A vezetés 5 szintje

John C. Maxwell 1969-ben, egy Ohio állambeli kis templom lelkészeként kezdte vezetői pályafutását és fejlődését. 1995-ben a lelképásztori szolgálatról lemondott, hogy vezetési szakértőként az írásnak és a tanításnak szentelje idejét. Élete célja és szenvedélye mások felkészítése arra, hogy figyelemre méltó dolgokat vigyenek véghez, jelentős és teljes életet élhessenek. Nemzetközileg elismert vezetési szakértő, oktató és szerző, a témában számos sikerkönyvet publikált. Vállalatain keresztül világszerte ötmillió vezetőt képzett, civil cégektől kezdve, az ENSZ-en keresztül, az amerikai hadsereg katonai akadémiájáig mindenhol tart előadásokat a vezetésről.

2011-ben megjelent *„The 5 Levels of Leadership”* című könyvében (Maxwell, 2014) egy jól strukturált, gyakorlatorientált elméletben összegzi addigi vezetési tanításainak tapasztalatait. A koncepció szerint a vezetést öt egymásra épülő szintre bonthatjuk a vezetési alapelvek, meggyőződések és értékek megjelenése alapján. A szintek a következők:

1. szint. Pozíció – Jogok – *„Az emberek azért követnek, mert követniük kell.”* (Maxwell, 2014, 35.).

Az első szinten az emberek azért követik a vezetőt, mert követniük kell. Ez a pozícióból származó hatalom szintje, amikor a vezetés a beosztásból eredő jogokon alapul. Ez a legalsó, belépő szint a vezetéshez.

Azonban Maxwell szerint végzetes hiba, ha egy vezető a pozícióját a vezetőkre való hatásgyakorlásra használja, ebben az esetben neki alárendeltjei vannak, nem csapattagjai. A beosztottak kontrollálása érdekében kénytelen rendeletekre, szabályzatokra és szervezeti előírásokra, illetve a szoros ellenőrzésre támaszkodni. Beosztottjai pedig csak a feltétlenül elvárható teszik meg, és csak a hatalmi keretek között követik. Az önállóbb, szabadabb gondolkodású személyekkel – legyenek azok önkéntesek, fiatalok vagy magasan képzett szakemberek – nem tudnak együttműködni, mert nincs valós befolyásuk.

Ez az egyetlen vezetői szint, amely nem igényel semmilyen különösebb képességet vagy erőfeszítést, hiszen egy pozícióra bárkit ki lehet jelölni.

2. szint. Engedély – Kapcsolatok – „*Az emberek azért követnek, mert követni akarnak.*” (Maxwell, 2014, 85.).

A második, az engedély szintjén az emberek már azért követik a vezetőt, mert követni akarják, megvan köztük a kapcsolat és a bizalom. De ehhez elengedhetetlen, hogy a vezető kedvelje (legalább elfogadja) az embereit és értékes egyéniségként bánjon velük, hogy kialakulhasson a bizalmon alapuló befolyás. A vezető számára fontos a beosztottak megismerése, a jó együttműködés kialakítása, és engedni, hogy a beosztottak is megismerhessék őt, így szilárd kapcsolatokat tud kialakítani velük.

3. szint. Teljesítmény – Eredmények – „*Az emberek azért követnek, amit a szervezetért tettél.*” (Maxwell, 2014, 135.).

A harmadik szint a teljesítmény szintje, ahol az emberek azért követik vezetőjüket, amit az a szervezetért tett. Az erre a szintre lépő vezető nem áll meg a kellemes munkakörnyezet kialakításánál, hanem példamutatásával olyan munkamorált teremt, amelyben produktívabbá válnak az emberek. Az elért eredmények által hitelesebbé válik, emiatt követik őt, így nő a befolyása is. Ezen a szinten lévő vezető lendületben tartja csapatát, pozitív változások indulhatnak meg. Egyúttal a vezető befolyásolási szintje lehetővé teszi, hogy a kemény kérdéseket is hathatósan kezelje.

4. szint. Az emberek fejlesztése – Reprodukció – „*Az emberek azért követnek, amit értük tettél.*” (Maxwell, 2014, 187.).

A negyedik szinten az emberek fejlesztése kerül a fókuszba, a vezető abba fekteti energiáját, hogy az embereiket felkészítsék arra, hogy kihozzák magukból a maximumot és saját erejükből ők is vezetővé váljanak. Ez a vezetői reprodukció. Ennek köszönhetően egyrészt a csapatmunka nagyon magas szintet ér el, hiszen elmélyülnek a kapcsolatok, nő az elköteleződés, másrészt a teljesítmény is javul, mert ha több vezető is van a csapatban, azok segítenek a többiek fejlesztésében. Mivel ezen a szinten a vezető megváltoztatja beosztottjai életét, így a negyedik szintű vezetőt azért követik, amit személy szerint értük tett. Maxwell a szintkülönbség érzékeltetésére használt hasonlata szerint a harmadik szint csak mérkőzéseket nyer, a negyedik szint már a bajnokságon aratott végső győzelem.

5. szint. A Csúcs – Tisztelet – „Az emberek azért követnek, aki vagy és amit képviselsz.” (Maxwell, 2014, 239.).

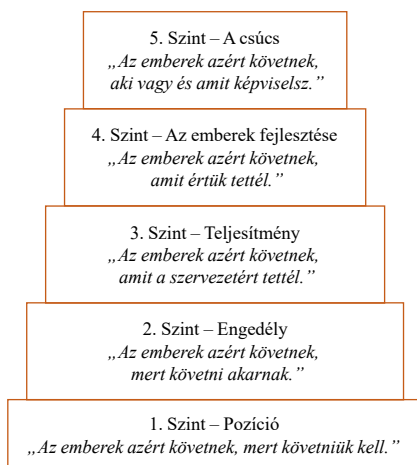
Az ötödik, csúcsszinten az emberek azért követik a vezetőket, akik és amit képviselnek, egyszóval tiszteletből. Az ötödik szint a legmagasabb és legnehezebb vezetői szint, ez már rátermettséget is igényel, hiszen ezen a szinten a vezetők munkatársaikból negyedik szintű vezetőket képeznek. Ez jóval több munka mint maga az irányítás, hiszen azt érik el, hogy munkatársaik is képesek és hajlandók legyenek vezetőket fejleszteni. Ezzel hírnevet és hagyományt teremtenek egyszerre.

Tehát minél magasabb szintű vezetés van egy szervezetben, annál élvezetesebb a munka minden szervezeti tag számára, sőt a maxwelli vezetési szintek emelkedésével a toborzás és utánpótlástervezés is könnyebbé és sikeresebbé válik a szervezetekben.

Maxwell tíz általános szabályszerűséget kapcsol a vezetés öt szintjéhez, (2. számú ábra), ezek pedig a következők:

1. A különböző vezetési szintek egymásra épülnek, tehát nem elhagyja a vezető az alsóbb szintet, hanem ráépítkezik. Például a harmadik, teljesítmény szint elérésekor, a második szinten kialakított jó kapcsolatokat nem lehet semmibe venni, sőt a jó kapcsolatok megléte előfeltétele a javuló munkamorálnak.

2. számú ábra: Az egymásra épülő vezetési szintek



Forrás: A szerző szerkesztése Maxwell nyomán.

2. A vezetés dinamikus és minden kapcsolatban eltérő lehet. Az egyes kapcsolatok jellemezhetőek aszerint, hogy milyen vezetési szintet ért el a vezető az adott munkatársával. Akivel első munkanapján találkozik, lehet, hogy csak a pozícióját fogja elismerni, míg akit már régebben ismer és energiát fektetett kapcsolatukba, annál lehetséges, hogy 4. szintet ér el a vezető. A vezető minden egyes kapcsolatában el kell nyerve az adott vezetési szintet, amely dinamikusan változhat felfelé, de akár lefelé is.
3. Jó hír ugyanakkor, hogy minél magasabb szintet ér el egy vezető, annál könnyebbé válik a vezetés számára, hiszen egyre nő a befolyása és a követők készségesebben követik, hatékonysága nő.
4. Azzal viszont számolni kell, hogy az egyre magasabb szintek eléréséhez egyre több idő és energia szükséges a vezető részéről. A pozíció elnyerése igényli a legkisebb ráfordítást, de a kapcsolatok kialakításához, hogy a 2. szintre lépjen, már idő- és energiabefektetést kíván.
5. Az egymásra épülő szintek elméletére jellemző, hogy az építkezés ebben az esetben is több időt igényel mint a rombolás. Tehát egy magasabb vezetői szintet elérni csak lassan lehet, míg a lecsúszás onnan akár egy hiba miatt is azonnal megtörténhet. Ugyanakkor minél magasabb szintet ért el a vezető, annál valószínűbb, hogy biztonsági hálót jelenthet számára egy alsóbb szint, ez alól csak az első, a pozíció szintje kivétel.
6. A szintek emelkedésével a befektetett energiák megtérülése is egyre magasabb. A 2. szinten kialakulnak a kapcsolatok, a 3. szinten nő a teljesítmény, a 4. szinten már megsokszorozódik a termelékenység, mert minden egyes újabb vezető teljes csapatának teljesítménynövekedésével hozzájárul a szervezet összteljesítményéhez. Az 5. szinten a növekedés exponenciális, mert 4. szintű vezetői generációkat teremt a szervezetben, akik fokozzák a szervezet sikerét.
7. A vezetésben való fejlődéshez a növekedés szándéka és a vezetői tapasztalat együttese szükséges. Az egyre magasabb szintek eléréséhez a vezetőnek mindig kockázatot kell vállalnia, amelyet az adott szinten megszerzett képességeire támaszkodva tud megfelelően kezelni.
8. *„A vezetési képesség meghatározza az egyén hatékonyságának a szintjét.”* (Maxwell, 2014, 17.). Maxwell Fedő-szabálya szerint a vezetés szintje meghatározza a vezetettek működési hatékonyságát is, általában a vezető vezetési szintje alatt lévő szintig tudnak eljutni a vezetettek. Amennyiben egy vezető nem tud vagy nem akar fejlődni, a változás esélytelenné válik.
9. Amikor egy vezető pozíciót vagy munkahelyet vált, valószínűleg nem marad ugyanazon a szinten. Az új emberekkel előlről kell kezdeni mindent, újra ki kell érdemelni a szinteket és felépíteni azt a vezetési szintet, amelyet korábban sikerült elérni. De, aki már korábban képes volt elérni

egy magasabb vezetői szintet, az a tapasztalatának köszönhetően gyorsabban és könnyebben fogja véghez vinni azt újra. Azt azonban érdemes szem előtt tartani, hogy a vezetés nem cél, hanem folyamat.

10. Egyedül nem lehet a szinteken felfelé haladni. Maxwell egy ismeretlen eredetű idézettel szemlélteti ezt: „*Ha vezetőnek tartod magad, de senki nem követ, akkor egyszerűen csak elmentél sétálni.*” (Maxwell, 2014, 19.). A sikeres vezető segít másokat abban, hogy kövessék őt a szinteken át, a vezetés folyamata mások bevonására épül és támogatásukra összpontosít.

John Maxwell vezetéselméleti rendszere a servant leadership vezetési filozófiájának értékrendszerét követi és megmutatja, hogy a hagyományos hierarchiából, az első, a pozíció szintjéről, hogyan lehet eljutni a servant leader vezetésig. Könyve számos gyakorlati tanáccsal szolgál, illetve önismereti kérdésekkel segíti az olvasó fejlődését az egyre magasabb vezetői szinteken.

Konklúzió

A rendőrség szervezetében nagyon fontos lenne a parancsnoki gondoskodást minél magasabb maxwelli vezetési szinteken gyakorolni, és belátni, hogy az első szintű, a pozícióból eredő befolyás nem elég arra, hogy a szervezetbe kerülő új tagokat megtartsa és hosszútávon fejlessze. A dolgozók szervezet iránti elköteleződését a servant leadership vezetési filozófia növelheti, azt a parancsnoki gondoskodás szinonimájává téve a szervezet fejlődését érhetjük el. Szervezetünkben számos vezető ösztönösen és saját tapasztalataiból tanulva elérte a maxwelli vezetési szinteket, és magas vezetési szinten tevékenykedve öregbíti saját és szervezeti eleme hírnevét. Ugyanakkor a vezetői utánpótlás tervezése napjainkra mégis egyre nagyobb nehézségekbe ütközik, többek között a már fentebb is vázolt generációs jellegű problémák miatt is. Célunk az lehet, hogy minél több vezetőt segítsünk ahhoz, hogy tudatosítva a szervezetben elfoglalt helyét és szerepét, minél magasabb vezetési szintet érjen el, folyamatosan fejlessze munkatársait, hozzájárulva ezzel az egész szervezet fejlődési sikeréhez.

Összegzés

Az idősebb és fiatalabb generációk között megmutatkozó értékkülönbségek, a szigorúan hierarchikus szervezeti felépítés és egyéb rendőrségi sajátságok a fiatalabb generáció képviselőinek beilleszkedési nehézséget okozhatnak, illetve

az utánpótlástervezésben a humán szakterületnek jelenleg fejlődést okoznak szervezetünkben. Ezért kap akkora hangsúlyt a parancsnoki gondoskodás a szervezetben belül. A szervezeti kultúrában az emberekkel való etikus vezetői bánásmód mára alapvetővé vált. Az értékkülönbségek áthidalására pedig a servant leadership koncepció lehet a válasz, amelynek parancsnoki gondoskodásként való gyakorlati megvalósítását John Maxwell öt vezetési szint koncepciója adhatja. Az elmélet a vezetői utánpótlástervezési nehézségek kezelésére is alkalmas lehet.

Felhasznált irodalom

- Borbély Zs. (2019). Egészségmagatartás, mentális egészség – különbségek a munkahelyi stressz megélésében. In Bencsik B. & Sabjanics I. (Szerk.), *A biztonság sokszínű arca. Innováció – tudomány – információbiztonság – közszolgálat* (pp. 129-142). Dialóg Campus Kiadó. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.7-8.3>
- Borbély Zs. (2020). Az iskolarendszerű rendőrképzés napjainkban. In Zsámbokiné Ficskovszky Á. (Szerk.), *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében* (pp. 38-50). Magyar Rendészettudományi Társaság, Vám- és Pénzügyőr Tagozata. <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2019.1.2>
- Borbély Zs., Fridrich A. C. & Tözsér E. (2018). A XXI. század biztonsági kihívásai a rendőrségi szervezeti kultúrában. In Hautzinger Z. (Szerk.), *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XX. kötet* (pp. 97-102). Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader. <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Horváth J. & Kovács G. (Szerk.) (2016). *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Kovács G. (2017). A szervezeti kultúra megjelenésének sajátosságai a rendészeti szerveknél. In Boda J., Felkai L. & Patyi A. (Szerk.), *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére* (pp. 323-335). Dialóg Campus Kiadó, Nordex Kft.
- Klein S. (2016). *Vezetés- és szervezetszociológia*. Edge 2000 Kft.
- Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje – növeld befolyásod lépésről-lépésre!* Üzleti Plusz Kft.
- Malét-Szabó E. (2013). A rendészeti vezető kiválasztási rendszer tudományos megalapozása. In *A rendvédelem és a honvédelem területén végzett orvosi és pszichológiai tevékenység kihívásai napjainkban* (pp. 198-211). Tudományos-szakmai konferencia tanulmánykötet
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: 10 Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Szeles E. (Szerk.) (2014). *Kézikönyv a vezetői/parancsnoki állomány számára a pszichológiai szakterület munkaformáinak megismerésére, az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelésére*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály (belső anyag)

- Tegyey A. (2018). A „Z generáció” címke. *Rendőrségi Tanulmányok*, 3, 81-97.
- Tegyey A. C. (2019). A generációk és szakterületek közti motivációs eltérések vizsgálata. In Bencsik B. & Sabjanics I. (Szerk.), *A biztonság sokszínű arca. Innováció – tudomány – információbiztonság – közszolgálat* (pp. 151-158). Dialóg Campus Kiadó
- Tózsér E. (2019). Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban. *Belügyi Szemle*, 67(12), 69-93. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.12.4>
- Tózsér E. (2020). Generációk és vezetői attitűd a rendőrség szervezetében. In Baráth N. E. & Pató V. L. (Szerk.), *A haza szolgálatában. Konferenciakötet* (pp. 165-173). Doktoranduszok Országos Szövetsége

A cikkben található online hivatkozások

- URL1: *A rendőri hivatás etikai kódexe*. <http://www.police.hu/a-rendorsegrol/testulet/altalosan/a-rendori-hivatas-etikai-kodexe>
- URL2: Robert K. Greenleaf. *Center for Servant Leadership*. www.greenleaf.org
- URL3: *Servant Leadership: The Secret to a Successful Team (Part 2)*. <https://chrisspanier.com/2019/07/29/servant-leadership-part-2/>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

- Tózsér E. (2021). A rendőrségi parancsnoki gondoskodás, mint servant leadership. *Belügyi Szemle*, 69(4), 639-650. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.4.8>