

## A LAISSEZ-FAIRE VEZETÉSI STÍLUS MINT A MAI KOR VEZETŐI ATTITÜDJE?!

### 1. Bevezetés

A vezetés- és szervezéstudomány kiemelt figyelmet fordít az egyes szervezetek szervezeti kultúrájának tanulmányozására. Ez a kitüntetett érdeklődés annak a felismerésnek köszönhető, amely szerint az emberi közösségek, a jogi normákon és a leírt működési szabályokon túl, önálló életre kelnek.<sup>1</sup> A vezetők a közösen lefektetett szabályrendszer alapján képesek befolyásolni a szervezet tagjainak tevékenységét és magatartását, kooperatív együttműködés keretében pedig kimagasló teljesítményt érhetnek el. Jellemző további tapasztalat, hogy a szervezet tagjaira vonatkozó valamennyi követelményt és attitűdöt a szervezet írott szabályaiból nem lehetséges teljes mértékben megismerni, hiszen azok egy jelentős része nem a normák, hanem a szervezeti kultúra elemei által meghatározottak. Mindennek egyik meghatározó tényezője a vezetői tevékenység és a vezetési stílus.

Több mint 80 éve annak, hogy az Iowa Egyetem Gyermekjóléti Kutatási Központjának zárt kapui mögött 1938-ban, Kurt Lewin felügyelete alatt egy végzős hallgató Ronald Lippitt – akkor még csak sejtetni engedő, de mára már a vezetési stílusokat tipologizáló – társadalmi, szervezeti és alkalmazott pszichológiai kísérletbe kezdett. A kísérletben a kutatók önként jelentkező tizenéves – leginkább fiú – gyermekekből álló 5-5 fős iskolai csoportokat szerveztek.

Az első kísérletben két 5-5 fős, tízéves gyermekekből álló csoportnak – iskolai tanítást követően – az volt a feladata, hogy három hónapon keresztül színházi maszkokat készítsenek, ahol egy audit vezető – megváltoztatva a vezetési filozófiáját – az egyik klubot tekintélyelvű módon vezette, a másik klubot pedig demokratikus technikákkal összhangban irányította, miközben négy részt vevő megfigyeléseket rögzített. A kutatásvezetők a további eredmények elérése, valamint a felmerült hipotézisek ellenőrzése céljából arról határoztak, hogy a kísérletet tovább folytatják, az alapvető eljárási metódus mellett összetettebb kialakításban az elemszámot megnövelik, amelyhez egy harmadik kutató, Robert White is csatlakozott.<sup>2</sup>

A második kísérletben ezúttal – kizárólag fiúgyermekekből álló – négy csoport került kialakításra, amelyben immáron négy vezető és három vezetési stílus találkozott. Az eredeti autokrata és demokrata vezetési stílus mellett kimagasló szerepkörhöz jutott az úgynevezett „laissez-faire”, azaz ráhagyó vezetési metódus.

Az autokratikus vezető viszonylag hamar beilleszkedik a csoportba, könnyen elfogadják, hiszen a vezetői feladatok elvégzésében hatékony és pontos. A demokratikus vezetőt is elfogadják a csoport tagjai, hiszen az irányításban határozottság jellemzi, viszont

---

<sup>1</sup> Kovács Gábor és Czuprák Ottó: A szervezetvezetés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2017. 1-360. o.

<sup>2</sup> Kurt Lewin – Ronald Lippitt – Robert White: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology 1939/2. 271-299. o.

a munkamegosztással kapcsolatban másként jár el. A csoport tagjainak véleményét meghallgatja, javaslatokat átgondolva osztja szét a feladatokat. Végül a laissez-faire, vagyis szabad kezű vezetői stílus jellemzője, hogy a csoport tagjai szinte függetlenek a vezetőtől, feladataikat maguk osztják szét egymás között, a vezető pedig gyenge koordinációt végez.<sup>3</sup> Lewin és társai kutatása mérföldkövet jelentett a vezetéselméleti irányzatok, így azon belül is a vezetői stílusok megalkotásában, amelyet a jelen tanulmány szerzőpárosa 2020-ban, egy a rendvédelemben kiterjesztett alapkutatáshoz használt fel.

Vezetési stílus alatt a szervezetben (vertikálisan és horizontálisan tagolt) intellektuális tevékenységet végző ember – a környezete számára érzékelhető és arra hatást kifejtő – megnyilvánulási módját értjük. A vezető egyéni kifejezőmódja az, amely cselekvéseit és viselkedését jellemzi. Egy olyan komplex jelenség, amelyben a vezető által követett elvek, és az alkalmazott eljárások (módszerek és igénybe vett eszközök) együttesen kifejeződnek, és amely a vezető személyisége és a környezeti tényezők által meghatározott.<sup>4</sup> Az adott személy tudása, képességei és stílusa a szervezet működésében közvetlenül tetten érhető. A vezetői stílusoknak számtalan értelmezése ismeretes: a történelem folyamán voltak, akik a vezető személye, voltak, akik a szituáció, és voltak, akik a személyes és szervezeti magatartás oldaláról igyekeztek mindezt feltérképezni. Általánosságban fogalmazva az embereknek két típusa él a világon. Az egyik típust vezetőknak, a másik típust pedig vezetetteknek (követőknek) hívja a szakirodalom. Az viszont, hogy a vezető milyen tulajdonságokkal rendelkezik, és hogyan vezet az embereket, már a személyiség kérdése. 1753-ban a Francia Akadémia plenáris ülésén a „*Discours sur le style*” című székfoglaló beszédében már Comte de Buffon is megmondta, hogy „*A stílus maga az ember*” („*Le style c'est l'homme meme.*”), de amikor ez hatalommal párosul, akkor az a gondolkodó emberben kételyeket kell, hogy ébresszen.<sup>5</sup>

Napoleon Hill „*Gondolkozz és gazdagodj*” című könyvében a sikeres vezető hét kritériumát sorolta fel, amelyek többek között utalt: a kiváló szakmai tudásra, a magabizottságra, az önismeretre és elkötelezettségre, a vezetői feladatok végzésére, képességre a szervezet szolgálatára, a saját belső fegyelemre is.<sup>6</sup>

Fiedler kontingenciaelméletében ez a stílus egy olyan mátrix részét képezi, ahol a vezetői és beosztotti viszony, a feladat strukturáltsága, valamint a pozícióból fakadó hatalom a feladat- és emberközpontú vezető esetén kedvező, mérsékelt vagy kedvezőtlen helyzetet teremt.<sup>7</sup>

William D. Hitt a hatékony vezetés modelljében két fő tényező – az elképzelés és a megvalósítás – alapján, négyféle vezető típust különböztetett meg: az áldozat, aki gyenge az elképzelésben és a megvalósításban; az álmodozó, aki jó elképzelő, de gyenge megvalósító; a végrehajtó, aki jó megvalósító, de gyenge elképzelő; és legvégül a mestervezető, aki jó elképzelő és jó megvalósító.<sup>8</sup>

Más megközelítésben, de némi hasonlóságot mutat a Blake–Mouton-féle vezetői rács is. A Michigani Egyetemen végzett kutatások eredményein alapuló típusan szerint a vezető és vezetettek kapcsolatára jelentős hatást gyakorol a vezetők beállítódásának és

<sup>3</sup> Bernard Bass – Ruth Bass: *The Bass Handbook of Leadership*. USA: Free Press 1990. 1-1536. o.

<sup>4</sup> Kovács Gábor és Czuprák Ottó: i.m.

<sup>5</sup> Fred Sapiro: *The Yale Book of Quotations*. USA: Yale University Press 2006. 1-1104. o.

<sup>6</sup> Napoleon Hill: *Think and Grow Rich*. Connecticut: Fawcett Books, 1960. 1-254.o.

<sup>7</sup> Fred Fiedler: *Leadership Effectiveness*. *American Behavioral Scientist*, 1981/5. 619-632. o.

<sup>8</sup> William Hitt: *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*. Columbus: Battelle Press 1990. 1-236. o.

magatartásának két alapvető megnyilvánulása: a feladatcentrikusság és az ember-, illetve kapcsolatorientáltság.<sup>9</sup>

Közel nyolcvan év elteltével az egyén és a szervezetek vonatkozásában a társadalmi átalakulási folyamatok jelentős mértékben megváltoztak, átalakultak és fejlődtek. Minderre tekintettel a Lewin-féle tipologizált vezetési stílusokkal összefüggő elmélet újragondolását a rendészeti szervek vezetése vonatkozásában is indokolt megvizsgálni, hiszen mindezt a hivatást gyakorló, jelentős élettapasztalattal és szakmai életúttal rendelkező, kiforrott személyiségek véleménye is formálhatja, esetlegesen új megvilágításban tüntetheti fel.

Bármelyik kategorizálást is vesszük alapul, a sikeres vezetők több vezetési stílust és eszközt tudnak mozgósítani, szélesebb a repertoárjuk, rugalmasan, zökkenőmentesen képesek váltani egyik stílusról a másikra, szükség szerint, tudatosan alkalmazzák a stílusokat és eszközöket, pontosan el tudják magyarázni, mikor, melyik stílust alkalmazták és miért.<sup>10</sup>

A közigazgatásban, ezen belül a rendészeti igazgatásban a vezető nem pusztán privilegizált helyzetben van, hanem meghatározó jelentőségű, kulcspozíciót foglal el. A szervezeti státuszából következően ő maga személyben a feladat és hatáskör címzettje. Míg jogosultságai és kötelezettségei – normatív szabályként a rendszerben meghatározottak szerint – részben átruházhatók, addig az általa vezetett, illetve irányított szervezet működése, fejlesztése és képviselete tekintetében felelőssége oszthatatlan. Bármely rendészeti szerv vezetésirányítási rendszerét vizsgálva megállapítható, hogy a normatív szabályrendszeren túl további vezetői csoportosítás is megfigyelhető, illetve leírható. Gondoljunk csak a Weber által megalkotott bürokratikus vezetéseméletre, amelynek főbb elvei közé tartozik a szabályozottság és az írásbeliség. A szabályozottság nem jelent mást mint, hogy a szervezeti folyamatok pontosan meghatározottak, így megtanulható előírásokat tartalmaznak a hatáskörre, a feladatteljesítésére, a szolgálati útra vonatkozóan, az írásbeliség pedig, hogy a feladatok egységes végzése érdekében a bürokratikus igazgatási testület tagjai írásban rögzített szabályok és instrukciók szerint, akták útján érintkeznek.<sup>11</sup> A vezetői tevékenység általános folyamatát – más elnevezéssel a parancsnoki munka sorrendjét – elsők között Fayol fogalmazta meg. Fayol meglátása szerint vezetni nem más, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni.<sup>12</sup>

A tudomány fejlődése mindezt pusztán kiegészítette, új elemekkel bővítette. A vezető szerepét és ebből következő jogosultságait, kötelezettségeit, felelősségét premisszaként tekintjük a mai napig.

## 2. A kutatás

A szerzők kutatása az alábbi tudományos problémakör köré építhető fel, amelyre a tudományos kutatás válaszokat adhat, tekintettel arra, hogy a vizsgálat tárgyát képező reláció a szervezetre gyakorolt hatásmechanizmussal, a szervezet missziójával és víziójával, és az azzal összefüggésben álló vezetési stílus gyakorlásával foglalkozik. (A kutatás

<sup>9</sup> Robert Blake – Jane Mouton: The Fifth Achievement. The Journal of Applied Behavioral Science, 1970/4. 413-426. o.

<sup>10</sup> Kovács Gábor és Czuprák Ottó: i.m.

<sup>11</sup> Max Weber: On Law in Economy and Society. United Kingdom: Touchstone 1967. 1-363. o.

<sup>12</sup> Henry Fayol: Administration Industrielle et Générale. Bulletin de la Société de l'industrie minière, 1916/10. 5-162. o.

részeredményeit további publikációk tartalmazzák.) A Lewin-féle tipologizálás megmutathatja, hogy mi jellemzi jelen pillanatban a rendőri szervezet legtipikusabb vezetési attitűdjait. Mindezt a tanulmány szerzői a Nemzeti Közsolgálati Egyetem mesterképzésének hallgatói körében vették górcső alá, ahol a produktum nem más, mint olyan közsolgálati dolgozók képzése, akik kellő gyakorlattal, és a képzés során elsajátított elméleti tudással rendelkeznek a világban jelentkező kihívások hatékony kezelésre. A rendészeti vezető mesterképzésért 2012 januárja óta a mai napig a közvetlenül felelős szervezeti egység a Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszéke.<sup>13</sup> A tudományos problémát az alábbi kérdések mentén tudjuk összegezni:

- A rendőrség vonatkozásában részletezett, jelentős mennyiségű normákra épülő ismeretanyag egy vezető számára mennyiben áttekinthető és megismerhető?
- Az esetleges hiányos, felszínes személyes (a döntési jogosultság és kötelezettség alanya esetében) tudás mennyiben teszi kiszolgáltatottá a vezetőt?
- Milyen mértékben szorul rá a szervezet első számú vezetője a szakmai specialista vezető társaira, alárendeltjeire a mindennapi vezetői tevékenysége során?
- A vezetés folyamatában a döntést megelőző tevékenységek (például helyzetértékelés, alternatívák felállítása és értékelése) mennyiben determinálják a normatív erővel bíró parancsot, utasítást, intézkedést, illetve határozatot?
- A komplex vezetői tevékenységet milyen szervezeti strukturális elemek támogatják és/vagy támogatják a működésük és fejlesztésük során?

A kutatás generális, funkcionális és stratégiai célokat különböztet meg, amelyek az alábbiakban érhetők tetten:

1. A kutatás általános célja, hogy egy olyan adatforrás születhessen, amely a választott minta nézetében a Lewin-féle csoportosított vezetési stílusokról, annak mechanizmusáról reális képet mutat, továbbá egy olyan információs adatbázist hoz létre, amely a kidolgozott javaslatok megvalósíthatóságának tekintetében a rendőri vezetők vezetéseméleti tudását mélyíti.
2. A felmérés középtávú, koncentrált, úgynevezett stratégiai célja hipotetikus tartalmú, ugyanis az a kutatómunka általános céljához kapcsolható, abból következőképpen vezethető csak le. Ebből eredően, ha az általános célban megjelölt adatbázist sikerül létrehozunk, úgy a felmérés további – időben elkülönülő, középtávon koncentráltan működő komplex (mikro- és makroszinten is alkalmazható) intézményesített rendszer kidolgozására tehetünk javaslatot.
3. A funkcionális cél meghatározása szintén hipotetikus alakot öltött, tekintettel arra, hogy az szintén az általános célból következtethető. Amennyiben rendelkezésre áll az az információs adatbázis, amelyből a megfelelő minőségű és mennyiségű konklúzió levonható, úgy a funkcionális cél a kutatás, fejlesztés és innováció hármán alapuló az emberi és tárgyi erőforrásokat maximalizáló, logisztika-technológia-felhasználó intézkedések bevezetésében jelölhető meg.

A felmérés végrehajtásához szükséges kérdések kidolgozása előtt megtörtént a történelmi alap kutatás, amelyben primer és szekunder források kerültek felhasználásra. Az adatgyűjtés levéltári, múzeumi és online is elérhető anyagokra terjedt ki, amely a vezetésemélettel összefüggésben publikált szociológiai, jogi, társadalomtudományi, rendvédelmi stb. tanulmányokat, kutatásokat, fennmaradt írott jelentéseket, jegyzőkönyveket foglalta

<sup>13</sup> Kovács Gábor: A rendészeti vezető mesterképzés múltja, jelene és fejlődése. *Belügyi Szemle* 2020/11. 39-56. o.

magában. A magyar nyelvű szakirodalom német, valamint angol nyelvű tudományos munkákkal is kiegészült.

A tudományos módszertan, így a felmérés gerincét a kvantitatív módszeren alapuló kérdőívvel végzett kutatási metódus alkotta. A mintát kizárólag a rendészeti vezető mesterképzés állománya alkotta. A minta kiválasztásánál kiemelt hangsúlyt fektettünk arra, hogy a kutatásaitikai szabályokat megtartsuk, így különösen, hogy a kutatást anonimitás jellemezze. A felmérés összeállításánál során nyitott és zárt láncú kérdésekre kellett válaszolni. A fentiek figyelembevételével összességében 46 fő sikeresen töltötte ki a kérdőívet, azonban a felmérés nem reprezentatív. A kérdőívek összeállítását és kitöltését követően azok egy nagy adatbázisba kerültek összesítésre, majd megkezdődhetek a matematikai statisztikai számítások. A matematikai statisztikai próbák között maximum és minimum, átlag, szórás függvényeket, valamint korreláció számításra alkalmas skálázást végeztünk.

A hipotéziseinket az alábbiak szerint állítottuk fel:

1. Hipotézisünk szerint a kiválasztott minta vonatkozásában a választott kutatásmódszertan segítségével a vezetési stílusokhoz és vezetőkhöz köthető attribútumok feltárhatók.
2. Feltételezzük továbbá, hogy a jelenleg hatályos joganyag is egy olyan mennyiségi tudáshalmazt jelent, amely a döntés meghozatalához szükséges kompetenciák vonatkozásában az ismeretek nélkülözhetetlenül magasszintű tudását jelentené, így annak ismerete egy személytől csak részben lenne elvárható. Ennek eredményeképpen a kiemelt szintű szervezeti vezetők (például költségvetési szervek vezetői) a szervezetek vezetésében és irányításában jelentősen kiszolgáltatottá válnak, ezért a laissez-faire (ráhagyó) vezetési stílus át- és felértékelődik.
3. Feltételezzük, hogy a szakterületi (beosztás és munkakör) tudáshoz kapcsolódó joganyagismeret az általános szervezeti és belső igazgatási tudáshoz képest adekvát jellegű, a reláció között szignifikáns különbség kimutatható. Ebből következik megállapítható, hogy a szervezeti vezetők képzésében és továbbképzésében az átfogó normatív ismeretanyag komplex feldolgozása igényként jelentkezhet, amely posztgraduális képzés keretében célirányos oktatással megvalósítható.

### 3. Kutatási eredmények

#### *Életkor*

A feltett kérdés a személyes életkor megismerésére irányult. A válaszadók egy kategóriát jelölhettek meg, amely az életkorukat tükrözte. Az anonimitás megtartására tekintettel az életkor skálázó csoporttartományt ölelt fel. A válaszadók 6,50%-a 51 év feletti; 41,30%-a 41–51 év közötti; 37%-a 31–40 év közötti; és 15,20%-a 18–30 év közötti. Az életkor jól tükrözi, hogy a pályakezdők, valamint a fiatal felnőttek és a szenior állomány vannak a legkevesebben, míg az idősebb és a középkorú állomány képezi a felmérés gerincét. Mindezt megmagyarázza, hogy a felvételi eljáráshoz a felvételizőnek minimum két év szakmai gyakorlattal rendelkezniük szükséges, így közvetlenül az alapképzés után nem szerezhettek e szakirányon egyetemi végzettséget. További szempont, hogy a hatályos szolgálati jogviszony létesítéséről szóló törvény a vezetői beosztások betöltéséhez előírja a

szakirányú végzettséget, valamint több éves szakmai gyakorlatot, amely így a már ad absurdum életkorból adódó potenciált feltételezi.

### *Nemi identitás*

A feltett kérdés a válaszadó társadalmi nemének megismerésére vonatkozott. A válaszadók egy kategóriát jelölhettek meg, amely a társadalmi nemüket jellemezte. A felmérésben résztvevők 87%-a férfi és 13%-a nő volt. Az arány a rendvédelmi pályán megszokott körképet mutat: 2019-ben a rendőrség személyi állományát a táborno/tiszt/főtiszt rendfokozatúak körében 4088 nő, és 8464 férfi alkotta, ez az arány 32–68%-nak felel meg. A férfiak aránya a rendvédelemben sokkal inkább magasabb számot tükröz, mint a női munkavállalók létszáma. Ezzel koherens módon a rendészeti vezető mesterképzésen is hasonló kép tárul elénk

### *Iskolai végzettség*

A feltett kérdés a válaszadó iskolai végzettségének megismerésére irányult. A válaszadók több kategóriát is megjelölhettek. A kitöltők legmagasabb számban szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkeztek, amely a Nemzeti Közszerződési Egyetem jogelődjének, a Rendőrtisztviselői Főiskolának a különböző szakirányait foglalta magában. Ez a kitöltők 60,90%-át jelentette. Mindentől jóval elmarad a civil felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya, amely 19,60%-ot ölelt fel. Civil mesterdiplomával a kitöltők 15,20%-a, míg szakirányú mesterdiplomával csak 2,2% bírt. A minimum értéket a civil posztgraduális képzettséggel rendelkezők, azaz a kitöltők 2,1%-a képviselte. Az adatokból is jól látszik, hogy a rendészeti vezető mesterképzésre leginkább a szakirányú végzettséggel rendelkezők jelentkeznek, akik a bolognai rendszer részeként a rendészeti ismeretekre irányuló főiskolai végzettségükre épülő mestervégzettséget, ezáltal egyetemi diplomát szeretnének megszerezni.

### *Vezetői munkakör*

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a felmérésben részt vevő jelenleg vezetői beosztást tölt-e be. A végrehajtói és vezetői arány vonatkozásában minimális különbséggel ugyan, de a kitöltött állomány egyik fele végrehajtó, a másik fele pedig vezetői beosztást töltött be. A kérdőív kitöltésének pillanatában 54,30% végrehajtóként, 45,70% pedig vezetőként dolgozott. A vezetők aránya ugyan minimálisan kevesebb, mint a végrehajtói állomány aránya, de megjegyzendő, hogy az az aktuális állapotot tükrözte, és nem azt a tényét erősítette meg, hogy a jelenleg végrehajtóként dolgozó szakembernek ne lehetett volna vezetői múltja, vagy lesz jövője a szervezet életében. Továbbá a szolgálati jogviszony létesítéséről szóló törvény az osztályvezetői beosztástól fogva keletkezteti a vezetői pozíciót, azonban a funkcióját tekintve az alosztályvezető, sőt még a váltásparancsnok is gyakorolja a vezetői jogköröket. A kutatás középpontjába álló problémakörrel viszont nemcsak a szervezet vezetője, hanem a végrehajtói állomány aktív tagja is tud nyilatkozni, hiszen a vezetői döntések relációja közvetetten és közvetlenül is az állományt érinti.

### *Beosztás*

A feltett kérdés a válaszadó munkavégzésének beosztási státusza felmérésére irányult. A kérdés megválaszolása tekintetében mi nem a szolgálati jogviszony létesítéséről szóló törvényből, hanem a parancsnoki funkciók gyakorlását és annak jogkörét gyakorló beosztásokból indultunk ki. Az így kapott eredmények szerint a kitöltők 19,60%-a valamilyen szervezet vezetője, és 4,40%-a pedig annak helyettese volt. Az osztály és a főosztály jogállások élén egységesen 13–13% szerepelt, míg a legtöbben a végrehajtói szint elsődleges vezetői fórumáról, az alosztályvezetői beosztásokból érkeztek. A legkevesebben irányító helyettesként, míg a legtöbben a végrehajtás primer vezetőiként vettek részt a felmérésben. Ebből adódóan a felmérésben közvetlenül vizsgálható a vezetési szinteknek megfelelő attitűd és a reflexió kérdésköre is.

### *Szolgálati munkatapasztalat*

A feltett kérdés a válaszadók szolgálati munkatapasztalatának felmérésére irányult. A válaszadóknak azt a kategóriát kellett kiválasztaniuk, hogy mennyi ideje látnak el közszolgálati feladatot, mennyi rendvédelmi gyakorlattal rendelkeznek. A válaszadók mindösszesen 2,20%-a rendelkezik 30 év feletti tapasztalattal, amely korrelál az 51 év feletti, valamint a 41–51. év közötti válaszadók létszámával. (A korreláció mértéke lineáris és nagy; szolgálati munkatapasztalat > +1 < életkor.) Megjegyzendő továbbá, hogy az 51 év feletti életkorú és 30 év feletti, és/vagy a 15–20 és 20–25 év közötti munkatapasztalattal bírók vonatkozásában a szolgálati beosztás és a vezetői funkció gyakorlása is korrelált, azaz ők szervezetvezetői és/vagy helyettesi beosztást töltöttek be. (A korreláció mértéke lineáris és nagy; vezető beosztás > +1 < életkor, munkatapasztalat.) A legmagasabb értéket a 10–15 év szolgálati és rendvédelmi tapasztalattal rendelkezők alkották, amely a megkérdezettek 23,90%-át ölelte fel. Ezt követi a 15–20 év közötti szolgálati jogviszony, amely a megkérdezettek 21,70%-a. A relatív kevés 5–10 év szolgálati viszonyal rendelkezők száma megegyezett a 20–25 év rendvédelmi tapasztalattal rendelkezők létszámával, amely 17,40%-ot jelentett. A 4,40%-ot lefedő 0–5 évvel rendelkezők vonatkozásában megjegyzendő, hogy minimum két év szolgálati tapasztalattal rendelkezniük kellett, hiszen a mesterképzés bemeneteli követelményei ezt meghatározzák. A szolgálati munkatapasztalat összehasonlítás tárgyát képezheti a különböző korokban alkalmazott vezetési attitűdök vonatkozásában.

### *Munkavégzés területe*

A feltett kérdés a válaszadók munkavégzése területének felmérésére irányult. A kérdés megválaszolása során arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók munkavégzése és/vagy beosztása szervezeti alaptervékenységhez vagy a szervezet belső igazgatásához, működtetéséhez kapcsolódik-e. A válaszadók 80,40%-a, azaz a többség szolgálati feladatait Magyarország Alaptörvényéből származtatott, és a rendvédelmi feladatok szabályozására irányuló sarkalatos törvényekben meghatározott szervezeti alaptervékenységként végzi. Mindez felöleli a primer bűnmegelőzési, bűnüldözési és bűnfelderítési, valamint a klasszikus közrendvédelemmel és a közbiztonság fenntartásával (ide sorolva az illegális migráció kezelésével és az államhatár védelmével, valamint a vagyonvisszaszerzéssel és a terrorizmus elleni küzdelemmel) kapcsolatos feladatköröket. A részt vevők 19,60%-a a

szervezet belső igazgatási, azaz működtetési feladatainak ellátásban vesz részt. Tipikus példája ennek az úgynevezett „operatív”, azaz „back office” (háttér)tevékenység, vagyis a hivatali és költségvetési feladatkör. Függetlenül a feladatkörök betöltésétől a vezetői attitűd a szervezeti tevékenységre egyaránt hatást gyakorol.

#### *A szervezet joganyagforrása*

A feltett kérdés a hatályos jogszabályok ismerete önértékelésének feltérképezésére irányult. A feltett kérdés azt mérte, hogy a válaszadók saját bevallásuk szerint milyen mértékben ismerik a hatályos joganyagforrásokat. Mielőtt az eredmények ismertetésére kerülne sor megjegyzendő, hogy jelenleg a rendőrség számára feladatot és hatáskört több, mint 400 jogszabály ír elő. Az Országos Rendőr-főkapitányság utasításainak száma megközelíti a 300 normát. A végrehajtói és vezetői tevékenység informatikai alapját szolgáló Robotzsaru rendszer több, mint 200 alkalmazási modul tartalmaz. A rendvédelmi szervek belső igazgatásának jogi fundamentuma közel 100 joganyagot ölel fel. Mindehhez viszonyítva a válaszadók magabiztosan mindegyik kategóriában – akár a szervezet belső igazgatásához, akár a beosztásukhoz, akár az alaprendeltetéshez kapcsolódó jogszabályok ismeretének tekintetében – kiemelkedően és a maximum értéket képviselve 61–80%-os tudásbázisról tettek tanúbizonytságot. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a szervezeti igazgatáshoz kapcsolódó ismeret vonatkozásában 17,40%; a beosztáshoz kapcsolódóan 37%; míg a szervezeti alaprendeltetéshez mérten 26,10% állította, hogy minimum 81%-ot, de esetenként annak teljes egészét, mint ismeretanyagot készségi szinten elméletben ismer, és azt gyakorlatban alkalmazni tudja. Ez azt jelenti, hogy a felmérésben résztvevők több, mint egy negyede – saját bevallása szerint – több, mint 1000 normát szövegszerűen ismer, és azt szakszerűen, valamint jogszerűen alkalmazni tudja. Megvizsgáltuk, hogy a szervezetvezetői beosztást betöltő, azaz irányítói jogkörrel rendelkező vezetők saját bevallásuk szerint milyen mértékben ismerik a hatályos joganyag forrásokat. 3 fő 81–100%; 4 fő 41–60%; 1–1 fő pedig 21–40%, valamint 0–20% között tett tanúbizonytságot a tudásáról. A kiemelt vezetők közül 3 fő úgy gondolja, hogy 1000 joganyagból minimum 810 darabot, de maximálisan mind az 1000 darabot készségi szinten ismeri, és azok szakszerű és jogszerű alkalmazására alkalmas. További érdekesség, hogy összesen 6,50% (2,20% + 0% + 4,30%) azoknak az aránya, akik a három kategóriában a tudásukat 0–20% közé sorolták.

#### *Szervezet joganyagforrásának mennyisége*

A feltett kérdés a hatályos jogszabályok mennyisége ismeretének feltérképezésére irányult. Az előzőkhez mérten a válaszadóknak e kérdés megválaszolásánál lehetőségük volt annak közlésére, hogy álláspontjuk szerint darabszámra mennyi joganyagforrás állapít meg a rendőrség számára hatáskört és illetékességet. Az előzőkben ismertetésre került, hogy a három vizsgált területen több, mint 1000 szabályzó rendelkezik a rendvédelmi feladatok ellátásáról, függetlenül attól, hogy azok mely szakterületre vonatkoznak. A 200 feletti tartományt a szervezeti belső igazgatásához kapcsolódóan a válaszadók mindösszesen 10,9%-a; a beosztáshoz kapcsolódóan 19,60%-a; míg az alaprendeltetéshez kapcsolódóan csak 6,50%-a jelölte meg. Ebből adódóan az a tudásbázis, amely a jogszabályismeret saját megbecsülésére vonatkozott, a válaszadók realitásában mindösszesen valamivel több, mint 200 darab joganyagra támaszkodik. Ezzel ellentétben a valóságban jól látható, hogy annak

több, mint négy, de akár ötszöröse képezi a teljes joganyagforrást. Érdekes, hogy a legmagasabb számban mindhárom területhez kapcsolódóan a válaszadók 25–50 közötti joganyagforrást jelöltek meg.

#### *Felső szintű vezetői képzés tudása*

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a felső szintű vezetői képzés tanulmányok folytatásával, a válaszadó által megjelölt tudományterületek ismeretével, milyen attitűdök megszerzésére nyílik lehetősége. A válaszadók leginkább a kommunikációs készség (33 szavazat) vonatkozásában jelölték meg az attitűdfejlesztő szerepet, legkevésbé pedig a karizma és határozottság (7 szavazat) fejlesztésére hatnak a különböző ismeretek. Napoleon Hill modelljében viszont a karizma a sikeres vezetőnek egyik jellegzetes tulajdonsága, ellentétes kép mutatkozik e tekintetben, hogy a válaszadók által megjelölt tudományterületek e készséget és képességet ne vagy csak kevésbé fejlesszék. Ez azt is jelenti, hogy a rendvédelmi pályán bizonyos prioritást élvez például a jó kommunikáció a karizmával és vezetői határozottsággal szemben.

#### *Vezetési stílus*

A feltett kérdés annak megválaszolására irányul, hogy a válaszadó szerint melyik a legalkalmasabb stílus a rendvédelemben a szervezet vezetésére; melyik vezetési stílus uralkodik a szolgálati helyén; illetőleg ő melyik vezetési stílust gyakorolja. A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy a rendvédelmi szervezet vezetésére az autoriter vezetési stílus a legalkalmasabb (78,3%); a szolgálati helyen is többnyire az uralkodik (69,6%); viszont csak a megkérdezettek fele alkalmazza azt a stílust (50%). A demokratikus vezetést csak 21,7% tartja alkalmasnak a vezetésre, a szolgálati helyeken is csekély mértékben uralkodik (28,3%), viszont a megkérdezettek közel fele mégis azt alkalmazza (47,8%). A laissez-faire vezetési stílust senki sem tartja megfelelőnek a rendvédelmi szerv vezetésére, a szolgálati helyeken az szinte nem is érzékelhető, és csak ugyanilyen arányban használják a megkérdezettek (2,2%)

#### *Vezetői tudás*

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a válaszadók szerint egy magasabb szintű vezetői beosztás betöltéséhez (például rendőr-főkapitányság vezetője) milyen tudás szükségeltetik. A válaszadók egyértelműen a vezetői készségek mellett döntöttek (89,1%), a tárgyiasult szakmai tudást elvetették (10,9%). A válaszadók sokkal inkább úgy gondolják, hogy a szakmai tudás kevésbé szükséges magasabb pozíció betöltéséhez, mint a vezetői készség. Ez korrelációt mutat az előző kérdéskörben válaszként adott laissez-faire vezetési stílus negligálásával, hiszen ez esetben a vezetők a tárgyiasult tudáshoz kell, hogy alkalmazkodjanak, amelyet jelen esetben a válaszadók elvetettek.

#### *Vezetői döntés*

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a válaszadók szerint a vezetési rendszerben a vezetési tevékenység kapcsán mennyire „kiszolgáltatott” ez a vezetési szint a determinált vezetői döntés meghozatalában. A válaszadók leginkább a nagy

mértékű kiszolgáltatottságot jelölték meg, amely 50%-ot jelentett. Legkevésbé gondolják, hogy az teljes mértékű lenne, amely 2,2%-ot ölelt fel. A nagy mértékű kiszolgáltatottság viszont a tárgyilagos tudásra alapszik, amelyet a válaszadók az előző kérdéssel összefüggésben elvetettek, de facto a kiszolgáltatottság mértéke alapján pedig a ráhagyó vezetési stílusra utal. E kérdéskörben tehát míg a ráhagyó vezetési stílust (2,2%) és az eltárgyasult ismereteket (10,9%) elvetették, addig e kérdéskörben a válaszadók több, mint a fele megerősítette, hogy a vezető e kérdések megválaszolása tekintetében nagy mértékben „kiszolgáltatott” a vezetői döntés meghozatalában.

#### 4. Konklúzió

Az első hipotézisünket sikerült alátámasztanunk, a választott minta vonatkozásában a választott kutatási módszertan alkalmas volt a vezetési stílusok és a vezetőkhöz köthető attribútumok feltárásában. A választott minta a Nemzeti Közsolgálati Egyetem rendészeti vezető mesterképzésének állományát képezte, akik a rendvédelem területén végrehajtói és vezetői tapasztalattal is rendelkeztek (54,30% végrehajtó, valamint 45,70% vezető; ezen belül 19,60%-a szervezetvezető, 4,40% szervezetvezető-helyettes, 13–13% főosztályvezető, illetve osztályvezető). A munkatapasztalat kiemelt jelentőségű volt, hiszen a kutatás a rendvédelemhez köthető vezetési stílusokról kívánt reális képet kapni. (Szolgálati és rendvédelmi tapasztalat: 0–5 év, 4,40%; 5–10 év, 17,40%; 10–15 év, 23,90%; 15–20 év, 21,70%; 20–25 év, 17,40%; 30 év felett 2,2%.) A fentiek függvényében a választott minta alapján a hipotézisben megjelölt vezetési stílusokról, a vezető személyéről, az azokhoz köthető attribútumokról reális képet sikerült felállítanunk, abban – a saját ismereteik és megélt tapasztalataik birtokában – torzításmentes kép tárult elénk.

A második hipotézisünk vonatkozásában szintén sikerült igazolnunk, hogy a jelenleg hatályos joganyag teljes ismerete egy személytől nemcsak, hogy részben, hanem teljes mértékben sem lenne elvárható, így a döntés meghozatala, valamint önmagában a vezetés-irányítás vonatkozásában igenis felértékelődik a ráhagyó vezetési stílus szerepköre. Mindezt többek között azzal is sikerült alátámasztani, hogy csak a rendőrség vonatkozásában megközelítőleg 1000 norma áll rendelkezésre, amely a különböző alapfeladatokat, hatásköri szabályokat és igazgatási feladatokat öleli fel. Ezzel ellentétben a válaszadók – ismereteik vonatkozásában – igen csekély mérték vélte úgy, hogy az összesen csak minimum a 200-at elérné; míg a válaszadók nagy része pedig csak jóval alacsonyabb, 25–50 közötti joganyagforrásról adott csupán számot (200 feletti joganyag a szervezet belső igazgatásáról 10,9%; beosztáshoz kapcsolódóan 19,60%; alarendeltetéshez fűződő 6,50%. 25–50 közötti joganyagforrás ezen relációban 26,10%; 37%, valamint 23,9%). Mindez egyrészt bizonyítja, hogy egy személynek a vezetői beosztás betöltéséhez megközelítőleg 1000 normát kellene részletesen ismernie. Hill modelljében pedig a szakmaiság a sikeres vezető alapismérve, amely irreális elvárás lenne nemcsak a rendvédelemben dolgozóval, hanem az átlagos emberi tudással szemben is. A válaszadók (több, mint egy negyede) saját ismereteik vonatkozásában (maximum 200 norma, de minimum 25–50 norma) állította, hogy minimum 81%-ot, de esetenként annak teljes egészét, mint ismeretanyagot készségi szinten elméletben ismer, és azt gyakorlatban alkalmazni tudja. (81% feletti tudás: szervezeti igazgatáshoz kapcsolódó ismeret vonatkozásában 17,40%; a beosztáshoz kapcsolódóan 37%; míg a szervezeti alarendeltetéshez mérten 26,10%.) Ez a valóságban azt jelentené, hogy ezek a személyek minimum 810 – vagy maximum 1000 – joganyagot készségi szinten elsajátítottak, saját ismereteik szerint pedig minimum 162 – vagy maximum

200 – normát tudnak alkalmazni és kezelni. Ez még akkor is magas szám, ha csak a saját ismereteik vonatkozásában mérnénk a tudásukat, nemhogy a realitásban megjelenő normaszám vizsgálatában. Másrészt megjegyzendő, hogy minderre reflektál az is, hogy a válaszadók a megszerzett tudás felhasználását tekintették a bürokrácia és Hill-féle sikeres vezető alapfeltételének, amely ezek szerint igen csekély mértéke a valóságnak. A válaszadók nincsenek tisztában azzal, hogy mekkora joganyagforrás áll rendelkezésre, így a tudásbázis igen csekély szintjét ismerik csak, amely jobb esetben a 81%, legrosszabb esetben annak 0–20%-át jelenti (megszerzett tudás felhasználása 31 szavazat). A tárgyiasult szakmai tudást a válaszadók teljes mértékben elutasítják, és nem tartják fontosnak a vezetés-irányítás vonatkozásában, amely szintén ellentmond annak, hogy a valós ismeretanyag teljes egészét, vagy akár az általuk elismert tudásanyag minimum 81, de maximum 100%-át ismernék (vezetői készségek fontossága 89,1% vs. tárgyiasult szakmai tudás 10,90%). A tudás hiányát alátámasztja azon kérdéskör is, miszerint ugyan a válaszadók szerint a vezető legfontosabb kritériumfeltétele a döntési képesség jelenléte, ennek ellenére a válaszadók több, mint fele szerint az adott vezetési szint kiszolgáltató helyzetben van a determinált vezetői döntés relációjának vonatkozásában (nagy mértékű kiszolgáltatótság 50%).

Annak ellenére, hogy a válaszadók a laissez-faire vezetési stílust nem tartják megfelelőnek a rendvédelmi szerv vezetésére, mégis e szerint a tudásanyag felhasználásában – akár a döntési képesség relációjában – tudat alatt is használják azt. Miként tudna a vezető reális döntést hozni, ha a valóságos ismeretanyagának csak töredékét ismeri, annak ellenére, hogy a döntés meghozatalának képessége a megkérdezettek szerint a legfontosabb vezetői kritérium volna (laissez-faire vezetési stílus rendvédelmi alkalmazhatósága 0%; a döntés meghozatalának képessége 41 szavazat). A válaszadók viszont konzekvensen elutasítják e vezetési stílus alkalmazását és annak jelenlétét a rendőri vezetésben (a laissez-faire vezetési stílusként 2,2%).

A harmadik hipotézisünk vonatkozásában részben sikerült csupán alátámasztani, hogy szignifikáns különbség lenne a tudást megalapozó rendőri feladatvégzést szabályozó normák vonatkozásában. A válaszadók a három általunk felállított kategória, és az ahhoz tartozó értékek vonatkozásában a medián tekintetében mindösszesen maximum 8%-os eltérést mutattak (például 61–80% közötti norma tudásismeret: szervezeti igazgatáshoz kapcsolódó ismeret vonatkozásában 32,60% vs. 32,60%; a beosztáshoz kapcsolódóan 37% vs. 45%; a szervezeti alaprendeltetéshez 26% vs. 34%). A 8%-os különbség a medián vonatkozásában önmagában nem tekinthető szignifikáns különbségnek, azonban az ismeretszint vonatkozásában a minimum és maximum ráta közötti különbség igen (például 81–100% közötti ismeret 2,2%; 61–80% közötti ismeret 32,60%). Mindezek vonatkozásában a vezetőképzésben és továbbképzésben igényként jelentkezhet a rendvédelmi feladatok ellátására vonatkozó normatív ismeretanyagok komplex szintű és szakterületi/szakmai bontottságú oktatása.

A hipotézisek megerősítése vonatkozásában érdemes olyan konstruktív javaslattal élni, amely egyrészt biztosítja a rendőri vezetők részére ennek a hatalmas ismeretanyag tárgyiasult tudásának megszerzését, annak gyakorlatban történő felhasználását, valamint elősegíti a generalista és speciális vezető attitűdjeinek fejlesztését. Mindez jelenleg az oktatási és képzési szintéren valósulhat meg, amely egyrészt a Nemzeti Közszerződési Egyetem rendészeti vezető mesterképzését, valamint a rendőrséghez kapcsolódó továbbképzéseket, és az azt lezáró rendészeti szakvizsgának folyamatos fejlesztését jelenti. A hatályos rendészeti vezető mesterképzésről elmondható, hogy az a legmodernebb technikák, eszközök és módszerek felhasználásával, oktató jellegű tematikák mentén

biztosítja az elméleti tudás megszerzését, majd gyakorlatias képzésein keresztül segíti annak elmélyítését és felhasználását. Mindezekből kifolyólag a kutatás alátámasztotta, hogy a válaszadók leginkább a vezetés- és szervezélmélet ismeretanyagát tartják a képzés során a legfontosabbnak (vezetés- és szervezélmélet 41 szavazat), ezzel szemben a képzés megközelítőleg (a körülbelüliség mértékét a specializációk határozzák meg) 450 óra ismeretanyagából mindösszesen csak körülbelül 130 óra a vezetélméleti ismeretanyag, amely már a specializációkat (és az ezzel összefüggésbe hozható vezetői készségfejlesztési tréningeket) is tartalmazza. Ez arányaiban a teljes képzés csupán csak 28%-át jelenti. Amennyiben a kutatás eredményeinek relevanciáját vesszük górcső alá, akkor nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vezetélméleti tantárgyak oktatására, és a képzés vezetélméleti szinten történő fejlesztésére, új vezetélméleti tárgyak létesítésére, a tematika bővítésére. A továbbképzések, valamint a rendészeti szakvizsga vonatkozásban elmondható, hogy az zárt rendszert alkot, annak fejlesztése és korszerűsítése szintén segítheti a rendőri vezetők képzésének színvonalát.