Cserép Attila–Molnár Katalin

Egy helyi közösségi rendőrségi projekt kezdeti lépései

Bevezetés

2004. március 23–24-én és március 30-tól április 1-ig zajlott a Pécsi Közösségi Rendőrségi Projekt úgynevezett felkészítő tréningje. Tanulmányunkban ennek tapasztalatairól szeretnénk beszámolni. Célunk kettős. Részben mi magunk is szeretnénk összefoglalva látni, mi az, ami sikeresnek könyvelhető el, és mi az, amin el kell gondolkodnunk, mielőtt tovább folytatnánk a program elkezdett megvalósítását. Részben pedig reméljük, hogy tapasztalataink ilyen módon publikussá téve mások számára is hasznos gondolatokkal, meglátásokkal, ötletekkel szolgálhatnak, ha úgy határoznak, hogy hasonló kezdeményezésbe vágnak.

1. A Pécsi Közösségi Rendőrségi Projekt

A Pécsi Rendőrkapitányság szakmai vezetése 2004 elején elhatározta, hogy a városban *közösségi rendőrségi modellt* vezet be részlegesen, kísérleti jelleggel. Az együttműködésbe sikerült bevonni a következő partnereket:

- Elsőként *Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatát*, amely közbiztonsági és bűnmegelőzési koncepciót fogadott el. Ez célul tűzte ki a közösségi biztonságkezelés eszméjének és módszertanának meghonosítását. [125/2004. (04. 22.) sz. határozat] A koncepció szemléletváltást irányoz elő, ami a rendőrkapitányságot nemhogy nem kerülheti el, de a rendőrségnek a folyamat élére kell állni.
- *A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságot*, amely már jó ideje alkalmazza a Rendőrségi Kiválósági Modellt. Ez biztosítani kívánja a minőségi rendvédelmi szolgáltatásokat, a jobbra való állandó törekvést, csakúgy, mint a személyi állomány szakmai fejlődését. A minőségirányítási rendszer követelménye a professzionálisan végzett rendőri munka, a polgárközpontúság, és az, hogy permanensen keressük a hiányosságok felszámolását, illetve a jobb eredmények elérését. Ismernünk kell, hogy mit vár el tőlünk a közösség, és ehhez kell alakítani a szervezet elvárásait, valamint a munkatársak motivációs rendszerét.
- *A civil szférát*, amelyben jelentős tartalékok rejlenek. Korábbi kutatások bizonyossá tették, hogy a helyi biztonság erősítésének egyik legnagyobb akadálya a megfelelő információáramlás, a partnerség és a biztonsági feladatok összehangolásának hiánya.[1] A legeredményesebb megoldásnak az tűnik, ha a közösség tagjait bevonják a bűnmegelőzésbe és a közrend fenntartásába. A bűncselekmények legnagyobb részét helyi lakosok követik el, és károsultjai is főleg helyi lakosok. Célszerű ezért lokális összefüggésben keresni a problémamegoldás lehetőségeit, kialakítani az együttműködés és partnerség kereteit, módszereit. *A projektben részt vevő rendőrök kommunikációs felkészítésének az is az egyik célja, hogy ezt a feladatot – a partnerek bevonását és a velük folytatott együttműködést – egy fajta katalizátorként még inkább segíteni tudják.*

A projekt bevezetésének szinte halaszthatatlan volta nem kíván különösebb magyarázatot, a teljesség kedvéért mégis idézzük fel a következő – valószínűleg országosan is jellemző – helyzetképet.

- *A rendőrséggel kapcsolatos lakossági megelégedettségi szint alacsonynak mondható.* Az elmúlt két évben végzett közvélemény-kutatás, illetve rendőrségi felmérés adatai szerint a Pécsi Rendőrkapitányság lakosság általi elfogadottsága a kívánatos mérték alatt van, jóllehet javuló tendenciájú. Oldani szükséges az ún. doboz-effektust, nevezetesen azt a

[1] Vö.: Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 32. old.

jelenséget, hogy a rendőrség szervezeti egységei, illetve a területen megjelenő rendőrök túlságosan saját magukkal, belső problémáikkal vannak elfoglalva. Gyakori jelenség, hogy a rendőrök nem szállnak ki az autóból, a közterületen egymással beszélgetnek, így a lakossággal nem kommunikálnak, sőt, szinte őket sem lehet megszólítani. A becsületes, jogkövető állampolgárok részéről megfogalmazódott egy polgárbarát, közösségi rendőr iránti igény. Az nem tartható ugyanis, hogy a hangzatos szlogenek mögött ne legyen kézzelfogható tartalom!

- *A társadalom biztonság iránti igénye megnövekedett*, az állampolgárok egyre inkább határozott és kemény fellépést sürgetnek a bűncselekmények visszaszorítására, valamint a rend megőrzésére. A szubjektív biztonságérzetet nem csupán a bűncselekmények rontják, hiszen a közterületi prostitúció, a kellemetlenkedő koldusok, a rossz szagú részegek civilizálatlan magatartása, a falfirka, a fiatalok hangoskodó csoportjai, a csendháborító randalírozás is olyanná teszik a környezetet, amitől az emberek félnek, de legalábbis idegenkednek.
- *A bűnözés elleni hagyományos küzdelem nem elég hatékony.* A represszív büntetőpolitika, ezen belül a „zéró tolerancia" elve – részben a jogállami rendészetfelfogás és a garanciális jogok túlhangsúlyozása eredményeként – visszaszorulóban van. Az európai integráció olyan kriminálpolitika irányába halad, amelyet a represszív és a preventív stratégiák szintézise jellemez. Általános tapasztalat, hogy a két típusú büntetőpolitika ötvözete hozott igazán sikereket. Erre figyelemmel számos országban integrált biztonságkezelést vezettek be. A modell eredményeként javultak a bűnüldözési eredmények, nőtt az emberek biztonságérzete, és a lakosság elégedettebbé vált a rendőrség tevékenységével.
- A 11/1995. (08. 30.) ORFK Vezetői Utasítással kiadott *Körzeti Megbízotti Szabályzat* előírja, hogy a körzeti megbízott „ismerje meg működési területe lakosságának szokásait, hagyományait, viselkedésük jellemzőit, kommunális, egészségügyi, szociális ellátásának helyzetét, továbbá intézkedjen a bűncselekményeket elősegítő okok és körülmények felderítésére, azok megszüntetésére, a nyugodt és kiegyensúlyozott közösségi viszonyok fenntartására." Az elvárás egyértelmű, csak a megvalósítás nem, mert a *hogyan*ra a Szabályzat részletes eligazítást nem ad.

Az világos, hogy a „community policing" nemzetközi tapasztalatainak átvétele a hagyományos magyar társadalmi feltételek figyelembevétele nélkül nem lehetséges, ezért szükséges a magyar környezethez és a helyi sajátosságokhoz adaptált saját koncepció és módszertan kidolgozása. Tisztában vagyunk azzal, hogy a „magyarítás" ellenére sokan kételkednek a kivitelezhetőségben. Mégis úgy gondoljuk, a közösségi rendőrség, csakúgy, mint az integrált biztonság eszméje, *nem puszta idealizmus, sokkal inkább felismert szükségszerűség*. A felsorolt okok, illetve körülmények arra ösztönöztek, hogy elsőként feldolgozzuk és megismerhetővé tegyük az integrált biztonság (más szóval közösségi biztonságkezelés) koncepcióját.

Mint a fentiekből kiderül, egy ilyen projekt beindításához és végig viteléhez a tárgyi feltételek biztosításán túl természetesen a legtöbb tennivaló az azt végrehajtó személyi állomány felkészítése terén mutatkozik. A projektet előkészítő munkát tehát itt kellett kezdeni. Ehhez kívánt hozzájárulni – többek között, de talán leghatékonyabban – az általunk alább bemutatandó kommunikációs felkészítő tréning.

2. A felkészítő tréning

A tréning alapvető célkitűzése a következő volt. A projektbe potenciálisan bevonható személyi állomány felsőbb vezetői (megyei és városi kapitány), középvezetői (alosztályvezetők, őrsparancsnokok) és végrehajtói részét (körzeti megbízottak, járőrök) két-, illetve háromnapos, tréningszerű összejövetel keretében egy asztalhoz ültetni, s elkezdeni egy közös beszélgetést, véleménycserét arról, mi is általában a közösségi rendőrségnek és konkrétan ennek a helyi közösségi rendőrségi projektnek a lényege, célja. Elgondolkodni közösen arról, hogy egyáltalán *lehet-e* és ha igen, *hogyan* megvalósítani városunkban egy ilyen programot.

Feltétlenül hangsúlyozni szeretnénk, hogy szándékunk semmiképpen nem a rábeszélés, a meggyőzés volt, főleg nem a projektben való részvétel kötelezővé tétele! Szabadott ugyanis bármely résztvevőnek azt mondania a felkészítés végén hozzá intézett körkérdésre adott nyilvános válaszában, hogy a maga részéről nem tud azonosulni a hallottakkal, vagy nem lát – legalábbis e pillanatban, figyelembe véve konkrét munkakörülményeit, feltételrendszerét, képességeit stb. – reális lehetőséget arra, hogy teljes mellszélességgel a program mellé álljon, és részt vegyen annak konkrét megvalósításában. S – nyugodtan mondhatjuk, hogy – természetesen voltak is olyanok, akik a választás lehetőségével élve nem is vállalták a további közreműködést. Ám ami örömteli és beszédes tény: ők voltak jelentős kisebbségben (a részt vevő 35 fő közül mindössze négyen)! Teljesen egyetértünk ugyanis azzal a gondolattal, amelyet Bokodi Márta és Szakács Gábor fogalmaztak meg a rendőrségi HR vezetők kéthetes továbbképzése tapasztalatai után: „…az is kiderült, hogy az előremutatónak és korszerűnek számító megoldási metódusokhoz, mint pl. az ügyfél-orientáltságnak vagy a szolgáltató jellegű munkavégzésnek a napi tevékenység véráramába történő bejuttatásához, legalább tíz, tizenöt évre van szükség. A munkatársak többsége csak napjainkra kezdi felismerni és elfogadni, hogy ezek a gyakran közhely- és szlogenszerűen emlegetett kifejezések valójában mit jelentenek és miért fontos elfogadásuk, illetve megvalósításuk a rendészeti munkában. Ez a felkészítés is aláhúzta azt az alapigazságot, hogy *a fejekben való »rendrakás«, a gondolkodás- és szemléletmód átalakítása a leghosszabb ideig tartó és a legnehezebb feladat, amelyet parancsszóval, utasítással nem lehet elérni*."[2] (Kiemelés tőlünk – Cs.A, M.K.) A magunk részéről ehhez képest csupán abban szeretnénk kicsit több optimizmust jelezni, hogy hisszük: talán tíz, tizenöt évnél kevesebb idő alatt is lehet látványos változást elérni! Ha országosan nem is, de legalább helyi szinten biztosan.

Az idézett sorok között van egy szlogenekről szóló, figyelmet érdemlő megállapítás is. Sajnos tény, hogy a magyar rendőrségnél használatos közkeletű szlogenek többnyire csak jól hangzanak, de valójában tartalmatlanok. Gondoljunk csak arra, mennyire kiüresedett, megkopott, elferdült, vicc tárgya is lett a „Szolgálunk és védünk" jelszava. Épp ezért csínján kell bánni az ilyenekkel, és csak ott és akkor használni őket, ha van mögöttük valódi tartalom. Ezért azt szeretnénk, ha városunkban majd maga a közösség adna hangot a helyi rendőrség munkájával való elégedettségének, a rendőrség pedig „egyszerűen" tenné a dolgát. Ezért semmiképpen nem tartjuk kívánatosnak a külső kommunikációs fogások között a szlogenek alkalmazását. Nem szeretnénk újdonságként feltüntetve olyasmit hirdetni magunkról, amit egyébként is tennünk kell. Ahol ugyanis mindenki teszi, amit kell, s ebből következően a dolgok működnek, jól mennek, ott általában nincs szükség beszélni róluk. Szlogenek helyett sokkal hitelesebben beszélnek (beszélnének) a tények, a cselekedetek. Ha azok minősége valóban megfelelő (jogszerű, szakszerű, humánus stb.), akkor nincsen szükség ezt „reklámozni" sem. Elképzelésünk, hogy a programban részt venni szándékozó kollégákat ezzel a szellemiséggel „megfertőzve" bocsássuk *az eddigi tevékenységüknél mindenképpen*

---

[2] Bokodi Márta–Szakács Gábor: Humánvezetők véleménye a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának múltjáról, jelenéről, jövőjéről. *Magyar Rendészet* 2003/4., 133. old.

sokkal önállóbb útra, ami majd elkezdi meghozni az eleinte talán nem nagyon látványos eredményeit. Hosszabb távon azonban mindenképpen bízunk a szemléletváltás sikerességében!

A program leendő résztvevőit leginkább *a mi rendőrünk* fogalommal illethetnénk. A felkészítő tréningeken megfogalmazódott a kérdés: milyen legyen a mi rendőrünk? Persze lehetne sorolni a jól ismert elvárásokat, amelyeket sokan sok helyütt rögzítettek már, legutóbb például Finszter Géza emlékeztetett rájuk: „Prestel […] tanulmányát a rendőrségi személyzettel kapcsolatos elvárásokkal zárja. A rendőrségi tisztviselő legyen

- autonóm lény, aki viseli a felelősséget;
- kommunikációra alkalmas;
- a konfliktusokat és a stresszt vállaló;
- együttműködésre nyitott;
- döntésképes;
- járatos az új technikák alkalmazásában;
- megújulásra kész;
- nagy munkabírású;
- világnyelvek ismerője.

Minden reform kulcsprogramja a szakoktatás, ahol a felsorolt erények megszerezhetők, vagy annak lehetősége a jelölt számára megteremthető."[3]

Természetesen csak egyetérteni tudunk a fenti gondolatokkal. Ahhoz, hogy ilyen tulajdonságokkal felvértezett rendőrökkel dolgozhassunk, nekünk is sok mindent kell tennünk. Mondtuk az imént, hogy szeretnénk a kollégákat az eddiginél önállóbb útra indítani. Nemcsak biztatni őket arra, hogy folyamatos önképzéssel (például önismeretük, kommunikációs készségeik, szakmai tudásuk felfrissítésével, fejlesztésével) igyekezzenek munkájukat minél jobban és hatékonyabban végezni, hanem a lehetőségekhez mérten megfelelő kereteket is teremteni ehhez. Ennek egyik első lépése volt maga a felkészítő tréning is.

Azt, hogy konkrétan az egyes kollégáknak mi lesz a dolguk, jelen pillanatban és főleg általánosságok szintjén nem tudjuk megmondani. De nem is akarjuk! Nagymértékben szeretnénk számukra *önállóságot biztosítani, számítunk és építünk kreativitásukra*. Ezt hangsúlyozza Finszter Géza is: „A humanizált irányítás biztosíték arra, hogy a társadalomban zárványként élő rendészeti szubkultúrából magas erkölcsi és anyagi elismerést kivívó hivatásrend váljék, *az egyes beosztott pedig az engedelmeskedő szolgából emelkedjék az öntudatos szakember rangjára*."[4] (Kiemelés tőlünk – Cs.A., M.K.)

Az előző idézet engedelmes szolgaként aposztrofált szereplője sajnos ma még tipikus, sőt, azt kell mondjuk, kívánatos beosztott rendőri magatartást követ. Mindez nem más, mint a tekintélyelvű vezetés következménye, amely „a rendvédelmi szervek militáns felépítéséből és szervezeti kultúrájából vezethető le. E vezetési stílus, illetve gyakorlat képviselői számára a vezető tekintélyének megóvása és fenntartása jóval többet nyom a latba, mint a szervezet hatékony működése, a változások igénylése, a kreatív gondolkodás és problémamegoldás, a munkavállalók megelégedettsége, motiváltsága stb. Az egyszemélyi, tekintélyelvű vezetés gátjává válik a konszenzuson alapuló korszerű, minőségelvű és teljesítmény központú működésnek, illetve az ilyen működést lehetővé tevő helyzetorientált, kooperatív alapon nyugvó vezetői magatartás meghonosodásának."[5] E súlyos látlelet nagyon is valóságos

---

[3] Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 26. old. Finszter az alábbi szerző gondolatait idézi Bernhard Prestel: Police et management moderne, Revue internationale de Criminologie et de police technique, 1997/2. 134. old.

[4] Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 28. old.

[5] Bokodi Márta–Szakács Gábor: Humánvezetők véleménye a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának múltjáról, jelenéről, jövőjéről. *Magyar Rendészet* 2003/4., 130. old.

problémákat feszeget, s az idézett Bokodi–Szakács szerzőpáros nem az egyetlen azok között, akik efölött érzett aggodalmuknak időről időre hangot adnak. Hasonló véleményt fogalmaz meg Finszter Géza is, amikor így ír: „A szervi működésben a katonai struktúra lebontása azokon a szolgálati területeken sem történik meg, ahol pedig a szakmai feladatok jellege nagyon is indokolná. Ilyen körülmények között a kooperatív vezetési módszerek elterjesztése nem több jámbor óhajnál."[6]

Természetesen nem arról van szó, hogy a rendőrség tevékenységének egészét kellene demilitarizálni. A reformot differenciáltan kell végrehajtani. Ugyancsak Finszter beszél arról, hogy sürgetni kell „a demilitarizálást ott, ahol ez a szervezési elv ellentmond a rendészeti funkciók tartalmának (közbiztonsági jelenlét, bűnügyi felderítés stb.)", viszont fenn lehet és kell tartani „a feltétlen engedelmességet ott, ahol ez a funkció nélkülözhetetlen technológiai követelmény (beavatkozó csapaterős karhatalmi feladatok)."[7] Természetesen mindezt azért idéztük fel e helyütt, mert a közösségi rendőrségi eszme megvalósításának részeként bizonyos rendőri feladatok épp abba a tevékenységi körbe tartoznak, amelyre nagyon is ráférne a demilitarizálás.

Hogy ezek a felettébb értelmesnek tűnő követelmények miért nem képesek megvalósulni a hétköznapi rendőrségi vezetői gyakorlatban, arra nagyon egyszerű és elkeserítő válaszokat ismerünk. Idézzünk ide megint a humánvezetők továbbképzéséről származó, talán mindennél kifejezőbb gondolatot: „A résztvevők elmondásából azonban az is kiérezhető, hogy az általuk »befektetett« jó szándék és tenni akarás valamilyen módon felmorzsolódik a rendvédelmi szerveken belül uralkodó állapotok, valamint a külvilágból érkező lehetőségek, illetve veszélyek szikláin. Esetenként, helyzetenként és a végrehajtásra váró feladatok jellegétől függően azt érzik, hogy nagyon gyakran tehetetlenek az őket érintő folyamatok befolyásolásával, irányításával, jövőjük alakításával kapcsolatban. Egy gépezet részei sokat tesznek, illetve akarnak tenni az adott szervezet hatékony működéséért, de ez a mechanizmus nem működik olajozottan, sőt esetenként szándékaik és személyiségük is »felmorzsolódik« a fogaskerekek között."[8]

Sajnos semmi meglepő nincs abban, hogy a pécsi felkészítő tréning résztvevői – miközben alapvetően egyetértettek a tréningen bemutatott jelenségekkel, gondolatokkal és az általunk követendő mintaként hirdetett mentalitással –, lényegében ugyanilyen típusú kétségeiket is megfogalmazták. (Vesd össze ezzel kapcsolatban az 4.1. és 4.2. alfejezetben közreadott, a közösségi rendőrség mellett és ellene szóló érveket taglaló részt.) Amikor tehát bármilyen kezdeményezést teszünk a beosztotti állomány mentalitásának, szemléletmódjának megváltoztatására, ismernünk kell az ezeket kísérő kételyeiket is. *Ám ami még ennél is sokkal fontosabb: azok nagyon is jogos okaival sem ártana tisztában lennünk, hiszen ha magunk nem mutatunk megfelelő példát, nem várhatunk az eddigiektől eltérő mentalitást beosztottjainktól sem!*

Amikor a program keretében *a mi rendőrünk*ről beszélünk, az szándékaink szerint teljes mértékben azt az eszmét fejezi ki, amelynek jegyében ez a projekt – *és benne főszereplőként az egyes rendőr mint egyén, mint önálló személyiség* – működni szeretne: *a közösségi eszmét*. A „mi rendőrünk" ugyanis a miénk, azaz a közösségé. Olyan személy, akit a közösség ismer és nem mellékesen elismer, és aki maga is ismeri a közösségét. Itt a személy- és helyismeretre egyaránt kell gondolnunk. Könnyű belátni, hogy mennyivel könnyebb dolga van annak a rendőrnek, aki jól ismeri körzetét, esetleg helyi lakosként maga is érdekelt abban, hogy ott rend legyen, s ezáltal jobban motivált munkája eredményesebbé tételében, mint annak, aki teljesen vagy nagyobb részt ismeretlenül közlekedik munkaterületén. Mi magunk hisszük és

---

6 Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 32. old.

7 Finszter i. m.: 28. old.

8 Bokodi Márta–Szakács Gábor: Humánvezetők véleménye a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának múltjáról, jelenéről, jövőjéről. *Magyar Rendészet* 2003/4., 133. old.

másokban is szeretnénk megerősíteni, hogy igenis létezik (vagy ha nem, akkor létrehozható!) és megőrizhető az embereknek (polgároknak, lakótársaknak, közlekedőknek stb.) egy olyan köre, akiket a szerencsés vagy szerencsétlen véletlenen kívül más, komolyabb, mélyebb kötelékek is egymáshoz kötnek[9]. Leginkább például a közös érdekek. Sokféle ilyen érdeket lehetne sorolni, de ha már *közösségi rendőrségről* szólunk, természetesen első és legfontosabb ilyen érdekként a *közbiztonság*ot kell említeni.

3. A rendőri munkában felmerülő legfontosabb problémák – kommunikációs szempontból

A felkészítő tréningen – mivel azt elsősorban problémaorientáltnak, kritikai hangvételűnek szántuk – óhatatlanul előtérbe kerültek azok a kérdések, amelyek a rendőri munkában a legtöbb nehézséget okozzák. Ezekkel a tréning jellegéből adódóan elsősorban mint kommunikációs problémákkal foglalkoztunk, megközelítésünk alapvető kiindulópontja mindig az *emberi tényező* volt. Valljuk, hogy *a rendőri munka hivatás*, s ennek egyik fő jellegzetessége, hogy a rendőr *emberekkel dolgozik.* Munkája ellátásában a döntő tényezők *az emberi kapcsolatok*. Ezek ismerete és a hozzájuk *megfelelően megválasztott kommunikációs megoldások* a sikeres munkavégzés legalapvetőbb feltételei. A következőkben bemutatott jelenségek ahhoz nyújtanak segítséget, hogy megteremthessük a sikeresebb, eredményesebb rendőri munka kommunikációs feltételeit.

3.1. Automatizmusok, rutin VAGY figyelem?

A tréning egyik kiemelten fontos célja volt az ebben az alcímben jelzett fogalmak és szerepük tisztázása a rendőri munkában. A jelenséget egy kis feladattal szemléltettük. A feladatot próbaképpen az olvasó is elvégezheti. Olvassuk el az alábbi szemelvényt, majd válaszoljunk őszintén az utána következő kérdésekre! Ha ezt megtettük, csak akkor nézzük meg a 10. sz. lábjegyzetben található megoldást!

HÍREK ITTHONRÓL ÉS KÜLFÖLDRŐL

ZSARU

Rablók a Bárkában

Álarcosok törtek be február 30-án éjjel két óra körül a VIII. kerületi Bárka Színházba. Alaposan helybenhagyták az éjjeliőrt, majd megkötözték, és zsákmány után kutattak. Összecsomagolták a színházban fellelhető hang- és fénytechnikai berendezéseket, valamint öt számítógépet, és angolosan távoztak. Az őrt súlyos sérülésekkel kórházba szállították.

---

[9] Vö. ezzel Korinek László alábbi gondolatát: „Sajnos a mai gazdasági-szociális feltételek mellett már nem lehet a lakóhelyről abban az értelemben beszélni, hogy az egy viszonylag homogén, kollektív identitással rendelkező szociális egység. A gazdasági fejlődés, az életstílusok elkerülhetetlen individualizálódása a társadalmi kapcsolatok fellazulásához vezetett, és a közösség tagjai mindenkori érdekeiknek megfelelően csak a felületes interakciókra redukálódott.” (Korinek László: Gondolatok a közösségi bűnmegelőzésről. In: Tanulmányok Vigh József 70. születésnapjára. Szerk.: Tauber István. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Bp., 2000.,127–38. old.)

Kérdések:

1. Válaszoljon csupán igennel vagy nemmel: Van-e Ön szerint bármiféle kommunikációs probléma, hiba/zavar a szövegben?
2. Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, most is válaszoljon csupán igennel vagy nemmel: Meg tudná-e közelebbről nevezni a hiba típusát?
3. Nevezze meg konkrétan a hibát![10]

Talán hihetetlenül hangzik, de tény: a szöveget elolvasóknak kb. 90-95 %-a nem veszi észre a hibát! Ezért a feladat kiválóan alkalmas az alábbi érdekes kommunikációs jelenség illusztrálására.

A kérdés rendkívül egyszerű: Vajon miért nem vesszük észre a szövegbe került hibát és normális-e, hogy ez így van? A válaszhoz az emberi kommunikációs szokások, eljárások alapvetően kétféle módjáról kell szólnunk: az automatizmusokról (rutinról) és a figyelemről.

Ha valaki ezt a szöveget az eredeti szövegkörnyezetében (a Zsaru Magazinban, több másik cikk társaságában) olvassa, egészen másként tekint rá, mint például az, akinek a kezébe adják. Például egy diák mutatja egy tanárnak, aki arra buzdítja hallgatóit, hogy gyűjtsék és hozzák el neki a nyelvi hibákat, érdekességeket tartalmazó szövegeket. Vagy a hallgatóknak mutatja a tanár egy kommunikációval foglalkozó kurzuson, és arra kéri őket, hogy olvassák el magukban, majd válaszoljanak a feltett kérdésekre. Nyilván a két utóbbi helyzet eleve valami „gyanakvást" kelt abban, aki a feladatot kapja. Annak a feltételezése történik meg azonnal, hogy a szöveggel valami gond van. És ilyenkor mindenki elkezdi keresni, hogy mi is az. Találnak is, ilyet-olyat, tartalmit (például rendőri közegben: túl kevés és elnagyolt az információ); stilisztikait (például: nem illik egy bűneset ismertetéséhez az a fogalmazásmód, hogy „angolosan távoztak", „helybenhagyták az éjjeliőrt", „zsákmány után kutattak"). Aztán megbeszéljük, hogy e szövegben ezek egyike sem számít igazán hibának vagy hiányosságnak, hiszen egy publicisztikai stílusrétegbe tartozó műfajról, újsághírről van szó, ráadásul épp ebben a magazinban, amelynek megszokott, hozzá illeszkedő velejárója ez a stílus, szóhasználat és információmennyiség. Ilyenkor az említett speciális beszédhelyzetből adódóan valamelyest manipulált személyek csodálkoznak, és alig akad 1-2 ember, aki ez idő alatt mosolyogva várja a megoldást, mert ők és csak ők vették észre, hogy a szövegben szereplő dátum (február 30.) nyilvánvalóan sajtóhiba, hiszen ilyen nap nincs a naptárban. Ilyenkor rendőri körökben meg lehet kérdezni, hogy ha ugyanezt a szöveget egy jelentésben olvasnák, akkor vajon mennyivel nagyobb arányban vennék észre a dátumhibát. A válasz (és nagy valószínűséggel a valóságos helyzet is) természetesen az, hogy sokkal nagyobb arányban!

Nos, igazán ez az érdekes kérdés, hogy vajon miért van ez így? Azért, mert amikor például egy rendőr a szakmájához, munkája lényegéhez tartozó műfajú szövegeket olvas, akkor eleve koncentrál valamire. Mégpedig az információkra: nevekre, időpontokra, címekre, dátumokra, egyéb adatokra. Ha pedig ezekre figyel, akkor azonnal feltűnik a lehetetlen dátum. A kommunikáció során a befogadás, az észlelés szükségszerűen zajlik így. Az emberi agy az információk vétele, válogatása, osztályozása, feldolgozása, továbbadása, kibocsátása során alapvetően e két mechanizmus (az automatizmus és a figyelem) mentén működik. Természetesen az elsőre is szükségünk van, hiszen ha mindig mindenre koncentráltan figyelnünk kellene, nagyon hamar elfogyna az energiánk. Egy sor olyan cselekvés, tevékenység van, amire nem kell figyelnünk, azokat automatikusan végezzük, többnyire jól. Ha viszont valaminek komoly tétje van, akkor nemcsak hogy nem szerencsés így eljárnunk, de kifejezetten hátrányos, veszélyes, esetenként visszafordíthatatlan, végzetes is lehet. A

[10] A szöveg első mondatában egy olyan dátum szerepel, amilyen nincs a naptárban: február 30-a!

rendőri munka tele van ilyen úgynevezett „tétes” helyzetekkel. A rendőrnek meg kell tehát tanulnia tudatosan váltani a két mechanizmus között. Meg kell tanulnia a figyelem koncentrációját, annak jelentőségét, illetve a hiány lehetséges veszélyes következményeit. Szerencsére a figyelmet, a koncentrációs készséget nagyon jól lehet fejleszteni is. Azt is el kell mondanunk azonban, hogy természetesen az sem mindegy, hogy a cselekvő személy milyen tárgyi és személyi feltételek között tevékenykedik. Mindezek ugyanis rendkívül jelentős befolyással bírnak. A rendőr pillanatnyi idegi, fizikai és lelkiállapota, illetve hogy tartósan kiegyensúlyozottan, harmonikusan, kellően motiváltan, megbecsülten végezheti-e munkáját, vagy mindezen szükséges feltételeknek a legkülönbözőbb mértékű hiányában kénytelen dolgozni, nagy mértékben meghatározzák, hogy egyáltalán elvárható-e tőle a figyelem. Nem kell különösebben érvelni amellett, hogy az a tárgyi és személyi feltételrendszer, amelyben a mai magyar rendőr dolgozni kénytelen, nem kifejezetten segít megfelelnie e vele szemben megfogalmazott magas szintű elvárásnak.

Az automatizmusok/figyelem problémája valamennyi emberi tevékenységnél, cselekvésnél fönnáll, de itt most kifejezetten mint kommunikációs kérdés merül fel. Ha fontos, „tétes” kommunikációs helyzeteinkben (amilyen például a rendőri intézkedés!) csupán vagy döntő mértékben az automatizmusaink szerint járunk el, nem csodálkozhatunk, ha azok rosszul végződnek. A rendőrnek tehát meg kell tanulnia *tudatosan odafigyelni saját kommunikációs eljárásaira*, kis túlzással azt mondhatnánk: minden egyes kommunikációs megnyilvánulására. Ám ez az éremnek még csak az egyik oldala. A másik (igazság szerint az előzőnél is fontosabb, azt megelőző) lépés, hogy megtanuljon ugyanilyen *tudatosan figyelni másokra, a beszédhelyzetek mindenkori adójára*. Vagyis ő maga vevőként a lehető legérzékenyebbre hangolt „vevőkészülékkel” rendelkezzen, amellyel be tudja mérni, kivel van dolga, és csakis így, ezzel a tudatos, odafigyelő attitűddel képes egyáltalán eldönteni, hogy hatalmas kommunikációs arzenálja melyik, éppen aktuálisan legodaillőbb darabját válassza ki és alkalmazza a helyzet minél gyorsabb, sikeres, de lehetőleg konfliktusmentes megoldása érdekében. E jelenségnek a részletes leírását tartalmazó tanulmányra itt külön is felhívjuk a figyelmet.[11]

Ide kívánkozik egy nagyon fontos megjegyzés, amely – talán mindezidáig legerősebben – szintén e kurzuson fogalmazódott meg bennünk. Az előző bekezdésben hangsúlyoztuk a munkavégzés tárgyi és személyi feltételrendszerét, annak hatásait a személyre. Ez könnyen vezethetne ahhoz a végtelenül kényelmes következtetéshez, hogy ha valaki nagyon rossz feltételek között dolgozik, attól semmilyen mértékű eredmény nem várható el. Természetesen ez egy bizonyos szintig igaz. Csakhogy az sem lehetséges, hogy folyton és kizárólag csak a körülményeinkre hivatkozva hárítsunk el magunktól mindenfajta felelősséget. A kommunikációs készségek fejlesztésével foglalkozó tanórákon, tréningeken, kurzusokon – a legkülönbözőbb fórumokon és szinteken – lépten-nyomon eljutunk eddig a pontig, s nagyon könnyen meg is akadhatnánk itt. Belebocsátkozhatnánk abba, hogy elsírjuk-panaszkodjuk egymásnak a nehézségeinket, megosztjuk egymással hasonló rossz tapasztalatainkat e téren, és mindent feltételes módban fogalmazva arról beszélünk, hogy ha ez lenne meg az lenne, akkor bezzeg jobb lenne a helyzet. Ez természetesen jogos érzés, csakhogy – s ezt a kurzusok mindenkori résztvevőiben tudatosítanunk kell – ettől még semmi nem változna. A körülményeket megváltoztatni ugyanis nem áll módunkban. Ha pedig ez így van, akkor nagyon egyszerű belátni, hogy magunknak kell megtanulnunk alkalmazkodni a – bármily nehéz – körülményekhez! Éppen ebben áll az egyén hatalma, hogy hogyan kompenzálja saját szellemi erejével, munníciójával a körülmények hiányosságait! Ez igenis nagy kihívás, és természetesen nagyon nagy energia-befektetéssel jár, ami többnyire csak hosszú távon térül meg. Rövid távú hasznát legföljebb abban mérhetjük le, hogy az adott helyzetet sikerül-e

[11] Molnár Katalin: Kultúrák – kommunikáció – rendőrség. In: A rendvédelmi munka társadalmi beágyazódása. (Szerk.: Molnár Katalin) Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2004., 87–97. old.

konfliktusmentesen vagy a lehető legkisebb konfliktus árán megoldanunk. Ám ez egyáltalán nem kevés!

3.2. Az információáramlás

Hogy e témakörben tett következő megállapításaink súlyát növeljük, ismét forduljunk megerősítésért a már idézett Bokodi–Szakács-féle tanulmányhoz. A szerzők részletesen beszámolnak arról, hogy a megkérdezett HR vezetők panaszkodtak a gyenge kommunikációra: a rendőrségen belüli információáramlásra és a rendőrségen kívüli PR munkára egyaránt. Megítélésük „szerint sem a belső, sem a külső információáramlás, tájékoztatás és kommunikáció nem működik elég hatékonyan. Ez pedig gátja a rendvédelmi szervek társadalmi elfogadottsága javításának és a hatékony munkavégzésnek is. A vezetők úgy látják, hogy az »eredményeket alacsony hatásfokkal kommunikáljuk, kudarc esetén visszahúzódunk és nem tudjuk elejét venni a támadásoknak«. A felső vezetői döntések megszűrve, torzan vagy egyáltalán nem jutnak el a végrehajtó állományhoz, és az alsó szintről induló információk sem érik el a felső vezetést. A visszacsatolás gyakorlata, e tevékenység fontosságának elfogadása és az ennek eredményeként elérhető együttgondolkodás meghonosítása még várat magára."[12]

A felkészítő tréning résztvevői e tényről sajnálatos módon túlságosan sok gyakorlati ismerettel rendelkeznek, annak igazáról tehát nem volt szükséges őket meggyőzni. Annál inkább szükségesnek tartottuk viszont, hogy arról beszéljünk, hogy mindez egyáltalán nem szükségszerű! Nem is túlságosan nagy befektetéssel: kis odafigyeléssel, egyszerű, de speciális kommunikációs ismeretekkel, „trükkökkel" megtanulható az információk vételének, adásának, áramoltatásának hatékony alkalmazása. Ahhoz, hogy ezt meggyőződéssel higgyék, tulajdonképpen egy nagyon egyszerű út vezet. Meg kell élniük olyan helyzeteket, amelyekben kipróbálhatják az információáramlás helytelen, illetve helyes módszereit, hogy annak fényében, hogy egyik és másik hogyan hat rájuk, eldönthessék, melyiket alkalmazzák a jövőben.

Szemléltetésként a tréningen az információáramlás jelenségének lényeges vonásait bemutató közismert kommunikációs játékot[13] játszattunk el a résztvevőkkel. A játék lényege a következő: Két önként jelentkezőnek odaadunk egy-egy egyszerű geometriai ábrát, és arra kérjük őket, hogy azokat a csoport többi tagjával a lehető legeredményesebben rajzoltassák le. Mindkét játékos kizárólag verbális úton közölheti instrukcióit. Az elsőnek az ábrát úgy kell ismertetnie, hogy a csoport tagjaitól semmilyen(!) visszajelzést nem kaphat (ezt úgy lehet megoldani, hogy az ismertető személy a csoportnak háttal áll, és a csoporttagok a játék idejére „némasági fogadalmat tesznek"). Az instrukciókat egyszer lehet elmondani. A második játékos már kaphat visszajelzéseket, és a csoporttagok kérdezhetnek is, ha valamit nem értenek. A játék végeztével mindkét rajz sikerességét ellenőrizzük, és megbeszéljük a tapasztaltakat.

Rendkívül tanulságos helyzetek álltak elő. Vegyük sorra a legfontosabb megfigyeléseket! E szemléltető játék sokéves tapasztalatai arról szólnak, hogy ahány ember, természetesen annyiféle megoldás és annyiféle eredményesség. Megfogalmazódhat bennünk néhány előzetes elvárás, például hogy a rendőrök bizonyára kitűnően megoldják az ilyen jellegű feladatot. Joggal gondolhatjuk és várhatjuk ezt tőlük, hiszen ők napi munkájuk természetes részeként gyakran kerülnek olyan helyzetbe, amikor valamit el kell magyarázniuk, valakit instrukciók segítségével irányítaniuk kell (képletesen szólva: „elmondani, mi van az ábrán, és elérni, hogy

---

[12] Bokodi Márta–Szakács Gábor: Humánvezetők véleménye a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának múltjáról, jelenéről, jövőjéről. *Magyar Rendészet* 2003/4., 131. old.

[13] A játék a következő helyről származik: Rudas János: Delfi örökösei. Gondolat Kiadó–Kairosz Kiadó, Bp., 1997., 227–8. old.

a többiek lerajzolják”). Sokszor éppen olyan dolgokat, amelyeket ők maguk tudnak, látnak, ismernek (képletesen: „a kezükben van az eredeti ábra’”), a célszemély viszont úgymond „nincs képben”. Ehhez képest e játék során meglehetősen ritkán születnek igazán sikeresnek nevezhető (85 %-os vagy annál jobb) megoldások, s ez bizony meglepő. Mik lehetnek ennek az okai?

Jelentős részben az, amiről az előző szemléltető szöveg kapcsán részletesen szóltunk, ezért itt most csak emlékeztetnénk rá: a döntő részben automatizmusok szerinti cselekvéseink. Másrészt – ami persze nagy mértékben összefügg az előző kérdéssel –, hogy nem vagyunk kellőképpen tudatában annak a ténynek, és ezért nem is vesszük tekintetbe, hogy a másik személy, a mindenkori vevő esetenként egy teljesen más valóságban mozog, mint mi. Azt feltételezzük, hogy amit mi mondunk, az a számára ugyanolyan mértékben és ugyanúgy érthető és természetes, mint a mi számunkra. Ezért nem értjük, hogyan lehetséges az, hogy ő nem érti, amit pedig mi olyan nyilvánvalóan és világosan elmondtunk. Ezt az érzésünket csak fokozza, ha ráadásul van (és mindig van!) a csoportban olyan, aki érti, amit mondunk. Természetesen ilyenkor mi sem egyszerűbb, mint „lehülyézni” azt, aki nem ért minket.

Ez a probléma (közkeletű kifejezéssel élve: a „két malomban őrlés”)[14] mindkét játékosnál jelentkezett, csak más és más kimenetellel, aminek oka a két helyzet legfontosabb különbségében rejlik. A játék megbeszélésekor mind a két rajzoltatót és a rajzolókat is megkérdeztük, hogy érezték magukat játék közben. Tettük mindezt elsősorban arra a sajátos körülményre koncentráltan, amiben a két szituáció különbözik: az első *egyirányú kommunikáció*, a másik *kétirányú*. Mondtuk, hogy mindkét játékosnál felmerülhet (fel is merült) a két kommunikációs partner eltérő valóságképe. Nem is ez volt az érdekes, hiszen mint mondtuk, ez csak tudomásulvétel kérdése, meg kell békélnünk ezzel a szükségszerű ténnyel. Hanem a lényeges az, hogy ez vajon kiderül-e, egyáltalán kiderülhet-e a partnerek számára, már legalábbis idejében. Mert mindkét esetben kiderült, csakhogy az első játékban kizárólag a feladat befejezése után, amikor a végeredmény már nem volt módosítható. A másik esetben viszont már menet közben rájöttek, hogy nem értik egymást, s ez azért volt sokkal szerencsésebb, mert nagyobb esélye lehetett annak, hogy végül megtalálták a „közös nevezőt”, s a rajz jobban sikerült. A teljesítmények persze – mint mondtuk, a tapasztalatok is ezt mutatják – rendkívül sokfélék. Természetesen amellett, hogy *lehetőség van-e visszajelzésre*, s ennek mentén az eredeti közlés menet közbeni módosítására, sok más tényező is közrejátszik abban, hogy mennyire sikeresen hajtják végre a feladatot. Olyan is előfordult, hogy az egyirányú közléshelyzetben sokkal jobb rajzok születtek, mert a kétirányúnál teljesen parttalanná vált a vita, s a játékosok elvesztvén türelmüket, feladták a rajzolást.

Az is nagyon érdekes, hogy az első játékban a rajzolók egyike-másika meg-megszólalt, kérdezett, felmordult, nevetett stb., vagyis önkéntelenül is visszajelzést küldött, ami persze így-úgy segített a rajzoltatónak. Ebből is nyilvánvaló, hogy az ember természetes kommunikációs szokása, sőt vágya, hogy reagáljon a hozzá intézett közlésekre, ha valamit nem ért, azt megkérdezze stb. És az esetek többségében (?) ennek a vágyának engedve valóban kérdezhet, értetlenségét, egyet nem értését, egyáltalán reakcióját kifejezheti. (Gondoljunk csak például arra, hogy a visszajelzések tilalmának eseteit külön meg kell tanulnunk egészen kicsi gyerekkorunktól kezdve!) *Minél közvetlenebb, minél jobb, minél egyenrangúbb a kapcsolat adó és vevő között, annál inkább élhetünk ezzel a nagyon egyszerű és a kommunikáció eredményessége szempontjából kifejezetten hatékony eszközzel.* S logikusan fordítva: minél közvetettebb, minél rosszabb, minél egyenlőtlenebb a köztük lévő kapcsolat, annál kevésbé lehetséges a visszajelzés, ami – bizonyított tény immár a játékosok számára is – nagyon rossz hatásfokot eredményez. Az igazsághoz tartozik, hogy kivételesen

[14] E problematikáról lásd részletesebben: Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelemben. Rejtjel Kiadó–Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2001., 18–20. old.

jó adó-vevő konstellációkban előfordul, hogy a visszajelzés teljes hiányában is kiváló feladat-végrehajtások születnek. Ehhez azonban az kell, hogy mind az adás, mind a vétel tökéletes legyen, s lehetőleg a közlési csatornában se legyenek zavarok. Ez meglehetősen ritka. Többnyire jelen van több-kevesebb zavaró tényező, amelyeket nagyon tudatosan fel kell tudnunk ismerni, bemérni, és meg kell tanulnunk őket kompenzálni. Hogy ez hogyan lehetséges, arra álljon itt néhány „kellék", avagy: *a jó instrukcióadás szükséges hozzávalói* (a sorrend nem fontossági, mert az igazán sikeres feladat-végrehajtáshoz ezek mindegyikére szükség van!):

- fejlett empatikus készség;
- előzetes elképzelés a feladatmegoldásról;
- hasonló helyzetekből származó tapasztalatok;
- hely- és helyzetismeret;
- emberismeret (a vevő személyének ismerete);
- önismeret, az önkritika képessége, önbizalom;
- szakszerűség, pontosság, pontos fogalomhasználat;
- automatizmusok helyett figyelem;
- megfelelő motiváció a feladat végrehajtatójának, és a feladat végrehajtójának motiválása;
- ha csak lehet, a visszajelzés lehetőségének biztosítása és mederben tartása;
- a bizalom megszerzése és fenntartása;
- adekvátság (a szükséges minőségű és mennyiségű információ átadása, se többet – se kevesebbet);
- a zavaró tényezők figyelembevétele és a hozzájuk való alkalmazkodás képessége vagy kompenzálásuk.

Nézzük meg az ellentétes oldalról is a kérdést, azaz – szintén nem fontossági sorrendben – milyen tényezők *hátráltatják az információk áramlását:*

- egyenlőtlen viszonyrendszer adó és vevő között, például a hierarchikus felépítésű szervezetek;
- a közvetettség;
- a személytelenség;
- a memória hiányosságai, zavarai;
- a környezeti zavaró tényezők;
- a rossz szándék;
- az adó személyének hiányosságai, nem megfelelő kódolás;
- a vevő személyének hiányosságai, nem megfelelő dekódolás;
- az eltérő előismeretek, ismeretek, valóságértelmezések;
- a kulturális különbségek;
- a stílusbeli különbségek.

Ha igazán tartalmasan feltehető volna az a kérdés, hogy a magyar rendőrség belső és külső kommunikációs problémáit, információáramlási hiányosságait, hibáit, lassúságát, és az ezekből szükségszerűen következő kevéssé hatékony eredményességét ezen okok közül vajon melyikre (melyekre) lehetne visszavezetni, félő, hogy mindenki magától értetődően, egyszerűen tudna válaszolni. A kérdés tehát nem ez, hanem – sokkal inkább úgy érezzük – az, hogy vajon meddig marad, meddig maradhat ez így?

Szép elvárást fogalmaz meg ez ügyben Finszter Géza is. „A modern marketing eredményeinek felhasználásával gyökeresen átalakítható a rendészetek belső és külső kommunikációja. A szervi működésben a belső információ többé nem vezetői monopólium, hanem a kooperációhoz nélkülözhetetlen közös tudás, a szakirányú tevékenységben pedig a

külső információ egyszerre eszköze a társadalommal való együttműködésnek és a civil kontroll megvalósításának. A titok megmarad jogi kategóriának és szakmai követelménynek, de nem lehet eszköze a politikai intervenció, a hibás működés és a hatósági hatalommal való visszaélés elleplezésének."[15]

Az információáramláshoz, a kommunikáció hatékonyabbá tételének elősegítéséhez tartozik a következő fontos, a tréningen és itt azonban csak jelzett témakör is. Sem a belső, sem pedig a külső rendőri kommunikációnak nem tesz jót, hogy a rendőrség egyik alapvető kommunikációs közege *az írásbeliség*, a maga *nehézkességével, közvetettségével, személytelenségével, szakmai-jogi nyelvezetével és stílusával*. Ez *a hivatalos stílus* sokszor eluralkodik a szóbeli érintkezési helyzetekben is, amikor pedig a közvetlenebb, személyesebb, a hétköznapi nyelvhasználathoz közelebbi *társalgási stílus* használatára, az abban való mélyebb jártasságra lenne szükség. Vagy még inkább a kettő „keverésének" egészséges arányát mindenkor megtaláló, magas szintű képességekre. Ha tetszik, egy fajta tolmácsszerep ez, amely lehetővé teszi az átjárást az egyes stílusrétegek között azok számára is, akik egyikben vagy másikban járatlanok.

A tréningen alapvetően a közvetlen, szemtől szembe kommunikáció kérdéseivel foglalkoztunk, és annak alapvető közlési csatornájára, a szóbeliségre koncentráltunk. Ennek ellenére – vagy épp ezért? – többen szomorúan állapították meg, hogy a rendőri munkában szükséges írásbeli közlésformák használatában sem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel. Általános igényként fogalmazták meg az ilyen témájú (helyesírási, stilisztikai, nyelvhelyességi) képzések, továbbképzések szükségességét. Kívánni sem lehetne jobb motivációt az ilyen irányú fejlesztés elindításához! Itt csak utalni van módunk az ez irányba tett kezdeti lépésekre, az e témában fellelhető néhány szakirodalmi tételre.[16] A felkészítő tréningek további lépcsőinek egyikeként azonban mindenképpen elképzelhetőnek tartunk ilyen tárgyú foglalkozásokat is. Szintén itt jegyezzük meg, hogy a tréning résztvevői számára összeállítottunk egy emlékeztető anyagot, amely a tréningen elhangzottak vázlatos kivonata mellett egy kommunikációs szakirodalmi listát is tartalmaz. A leglényegesebb része e dossziénak azonban jó néhány üres lap, amellyel arra szeretnénk buzdítani kollégáinkat, hogy azokon majd saját terveiket, elképzeléseiket, ötleteiket, feljegyzéseit rögzítsék, gyűjtsék egybe és osszák meg egymással, ezzel is jelezni kívánjuk, hogy a konkrét tennivalókat maguknak kell kitalálniuk!

3.3. Konfliktuskezelés

A beszélgetések egyik legfőbb hozadéka volt egy rendkívül fontos alapszabály lefektetése. Mindenki ismeri a hétköznapok bölcsességeként megfogalmazódó mondást: „Amilyen az adjon isten, olyan a fogadj isten". Ha ezt akként kezeljük, ami valójában, azaz megfigyelésként, akkor érvényesnek is mondhatjuk. S az eljárás működik, működtetjük is: az emberek legnagyobb része e szerint az elv szerint jár el. Következményeit elég pontosan ki lehet számítani, s sajnos ismerjük is azokat: az ilyen magatartásforma konfliktust konfliktusra halmoz. Éppen ezért semmiképpen nem kívánatos a rendőri munka során. Nehéz feladat, de a rendőrnek igenis meg kell tanulnia ezt a hétköznapi magatartásmintát kiiktatni az automatizmusai közül, és tudatosan, odafigyelve kommunikációs helyzeteiben az ellenkezőjét megvalósítani.

Mivel a rendőri munka kifejezetten *konfliktusvonzó tevékenység*, az általános kommunikációs ismereteken túl különös, a konfliktusok megelőzésére, lehetőleg minimálisra

---

[15] Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 28. old.

[16] Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelemben. Rejtjel Kiadó–Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2001., 18–20. old.; és Molnár Katalin: Stílusrétegek és műfajok a rendvédelmi kommunikációban. *Belügyi Szemle* 2002/11–12., 238–47. old.

csökkentésére, ha pedig mégis kialakultak, akkor kezelésükre vonatkozó ismereteket igényel. Ez az ismeretanyag két részből tevődik össze. Az egyik területet a környezetről, a világról alkotott ismeretek teszik ki. Ez már önmagában is meglehetősen sokrétű: jelent *általános műveltségbeli, kulturális, társadalmi, szakmai, jogi ismeretek*et éppúgy, mint konkrétabb, az adott munkaterületre érvényes *személy- és helyismeret*et. De ide tartozik – talán a legfontosabbként – *az emberi kapcsolatok s az azokat kifejező kommunikáció működésének, szabályszerűségeinek ismerete* is.

A másik területet az egyén saját magáról rendelkezésre álló ismeretei alkotják. Az *önismeret*ről van szó, ami e munka végzéséhez – mégpedig lehetőleg igen magasan fejlett szinten – nélkülözhetetlen. Gyakorta panaszkodunk valakire, amiért annak nincs *önkritiká*ja vagy épp ellenkezőleg, nincs *önbizalma*, *önbecsülése*. Mindkettő megléte ugyanazt a dolgot feltételezi: a fejlett önismeretet. Ha nem ismerünk valamit, azt természetesen sem kritizálni, sem becsülni nem tudjuk, illetve valóságos értékeit nem ismervén, hajlamosak vagyunk túl- vagy épp alábecsülni.

Mivel a rendőri munka során előforduló helyzetek konfliktusvonzóak, kereteik sokszor meglehetősen szűkösek, a rendelkezésre álló feltételrendszer közel sem ideális, s ezeken változtatni az intézkedni kénytelen rendőrnek nem áll hatalmában, máshol kell keresni a megoldás kulcsát. Sokkal értelmesebb – és reálisabb, kivitelezhetőbb – célkitűzés, hogy először is megtanuljuk *megismerni, felismerni e tényeket, a rendelkezésre álló* (szakmai, jogi, tárgyi, azaz objektív, és emberi, azaz szubjektív) *eszközök, lehetőségek határait.* Ha felismertük őket, és megváltoztatni nem áll módunkban, akkor *vegyük őket tudomásul, és maximálisan vegyük őket figyelembe, amikor kiválasztjuk a megoldást.* Ha erre képesek vagyunk, a következő lépés az, hogy *megtanuljunk minden helyzetben a rendelkezésre álló kereteknek megfelelően a lehető legjobban eljárni. A kereteken túl lévő, hiányként fellépő tényezőket például kompenzálni. A korábbi tapasztalatok alapján igazoltan jól működő megoldási módokat magabiztosan alkalmazni. Az eddig megszokott, ám nyilvánvalóan nem célravezető eljárások helyett újat, másikat kipróbálni, merni változtatni, kísérletezni.*[17]

Persze mindez csak magas szintű kommunikációs ismeretek birtokában lehetséges! A *beszédhelyzetek*hez, a *vevő(k)* személyéhez, az *üzenet*hez, a *csatorná*hoz és a *zavaró körülmények*hez (vagyis a kommunikáció legalapvetőbb tényezőihez) alkalmazkodva, azokhoz viszonyulva *megtanulható, kialakítható, kifejleszthető* egy nagyon sok lehetőséget kínáló *kommunikációs eszköztár és technika,* amellyel a legnehezebb helyzetek is kezelhetőek, megoldhatóak. Szemléletes hasonlattal élve: Ha egy harc során az ellenfélnek puskája van, nekem meg csak parittyám, elég magától értetődő lesz a találkozás kimenetele. Akkor sem sokkal jobb a helyzet, ha nekem is van ugyan puskám, de épp nincs megtöltve, vagy nem találom, vagy nem is tudom, hogyan kell használni. Az egyetlen helyzet, amelyben esélyesként indulhatok egy ilyen harcban, ha a fegyvertáram majdnem hiánytalan, ha bármikor harcra kész, és ha minden darabjának használatát magas fokon ismerem. Ez esetben mihelyt meglátom az ellenfelet és felmérem erejét, azonnal ki tudom választani a fegyvertáramból a megfelelő darabot. Nos, a kommunikációs játszmák – sőt, a rendőri munkában ezeket a játszmákat esetenként nyugodtan lehet harcnak is nevezni – pontosan ilyenek: jó fegyverek (kommunikációs ismeretek) és azok értő használata (kommunikációs készségek) nélkül bizony könnyen alul maradhatunk.

---

[17] A tréningen a résztvevőkkel a következő hasonlatot találtuk ki a jelenség érzékeltetésére: Mindenki lakik valahol, és előbb-utóbb kinövi a lakását. A legegyszerűbb persze az lenne, ha ilyenkor nagyobbra, ideálisabbra tudná cserélni, csakhogy ez ritkán ilyen egyszerű. Ha viszont nem lehetséges, akkor is tudunk valamit tenni: elkezdünk a falakon belül gondolkodni, és a rendelkezésre álló lehetőségeket kihasználva kisebb átalakításokat végezni, amelyek jobbá, elviselhetőbbé teszik a lakás tereit, beosztását, berendezéseit. És ennek igazából csakis a lakástulajdonos fantáziája szab határt.

3.4. A szankcionálás művészete

A beszélgetések alkalmával óhatatlanul felmerült egy különleges rendőri intézkedési helyzet, nevezetesen az, amikor a közösségi rendőrnek, a „mi rendőrünknek” büntetnie kell, hiszen nyilvánvaló szabálysértés történt. Ilyenkor bizony ellentmondás keletkezik az állampolgárban a rendőr szerepével kapcsolatban: aki addig – a közösségi eszme jegyében – az ő szemében mint az őt védő-segítő személy jelent meg, most meg akarja őt büntetni, mert – mondjuk – a gépkocsi hátsó ülésén gyermekét biztonsági ülés nélkül szállítja. A fentiek alapján azonban a kommunikációs ismereteinek és készségeinek magas szintű, magabiztos birtokában lévő kollégánk számára egy ilyen helyzet megoldása sem lehet probléma. „Bemérvén” ugyanis partnere kommunikációs megnyilvánulásait, azonnal kiválaszthatja saját repertoárjából az ahhoz legjobban illeszkedő formulákat, és igazán ügyesen még akár egy büntetést is képes lesz olyan csomagolásban „átadni”, hogy az érintett ha nem is elégedetten, de mindenesetre együttműködően viselkedjen, de legalább ne ellenségesen. Ezt neveztük el közösen – nagyon kifejezően – *a szankcionálás művészeté*nek.

4. A felkészítő tréning eredményei

A tréning befejezése előtt valamennyi résztvevőt megkértük: mondjon egy érvet a közösségi rendőrség bevezetése mellett, és egy érvet az ellen. A körben mindenkinek meg kellett szólalnia, és lehetőleg olyan érvet felhozni, ami addig nem hangzott el. Rövid kivonatolásban az alábbiak hangzottak el:

4.1. A közösségi rendőrség mellett szóló érvek

1. Célirányosan közelítjük meg a problémákat, és azzal foglalkozunk ténylegesen, ami az embereket érdekli. Ezáltal elismertebb, eredményesebb munkát tudunk produkálni.
2. Az egész folyamattal, a modell bevezetésével az állampolgárok felismerését segítjük, a problémákra orientáljuk a figyelmet.
3. Az emberek meggyőzése könnyebbé válik, így megnyílik a társadalomi folyamatokba való beavatkozás lehetősége.
4. Mi is megismerjük az állampolgárokat és a problémákat.
5. A rendőrség mint szervezet komfortosabban érezheti magát, és ebben a helyzetben az egyes rendőr is.
6. Előítéleteinket le tudjuk vetkőzni, ezáltal munkánk gördülékenyebbé válik.
7. Megismerik az állampolgárok szándékainkat, munkánkat. A bizalom kiépítésével közelebb kerülnek hozzánk, belelátnak tevékenységünkbe, értékítéleteik kristályosodhatnak.
8. Jobban tisztelnék a rendőrt, jobban becsülnék a munkáját.
9. Alapvetően a rendőrről alkotott képet javítaná, így növelné a rendőrség presztízsét.
10. Javul az állampolgár–rendőr közötti kommunikáció. Közvetlenebbek az emberek a rendőrrel, ezért közvetlenebb, nagyobb az információáramlás.

4.2. A közösségi rendőrség ellen szóló érvek

1. A program megkívánja, hogy sok emberrel legyünk kapcsolatban, emberről emberre járni sokszor kudarcokba fullad.
2. Ahhoz, hogy hatékonyan működjön, a bizalom kiépítése fontos, de ehhez túl közel kell engedni magunkhoz az állampolgárokat, akik közül sokan visszaélnek ezzel. Meg kell húzni azt a határt, ami egészséges, és még nem csap át „bratyizásba”.
3. Gátolja a jelenlegi statisztikai szemlélet és egyéb szervezeten belüli mérések.
4. A résztvevő rendőrtől több munkát igényel, ugyanannyi pénzért, ezért önkéntes alapon lehet vállalkozni a programba.
5. A rendőrnek önállósága miatt nő a felelőssége, és plusz terhet is jelent neki. A programban való részt vevő és nem részt vevő kollégák között emiatt feszültség keletkezhet.
6. A rendőrnek meg van kötve a keze, nincs kompetenciája. A döntéshozatalban a rendőrt gátolják a különböző parancsnoki szintek, kényszerhelyzetek.
7. Csak a területen lévő és ott dolgozó rendőrtől lehet elvárni, hogy ne idegenként közeledjenek hozzá az emberek, ezért nem szabad őt a területről áthelyezni.
8. Azonos térségben közösségi rendőrként is és közbiztonsági beosztottként is tevékenykedni kell.
9. A rendőrnek az emberek magánéletébe jobban bele kell látnia, az intim szférát mélyebben érinti.
10. A programok lebonyolításának anyagi vonzatai vannak, honnan lesz pénz?
11. A végrehajtáshoz szükséges szolgálati idő jelenleg rugalmatlan, és nagy beleszólási lehetősége van a parancsnoknak. A parancsnoki szinten szolgálatszervezési problémák jelentkezhetnek.
12. Ez egy hosszú távú folyamat, így az eredmény is csak később jelentkezik.
13. A rendőrnek folyamatosan kell képeznie önmagát.
14. Nem mindenhol oldható meg, ki kell jelölni azokat a területeket, ahol megvalósítható.

A tréningen elhangzottak alapján döntöttünk arról, hogy a projekt elnevezése *„A mi rendőrünk”* legyen, és arculatát egy olyan fotó alkossa, amelyen egy közösségi rendőr társadalmi környezetbe ágyazottan, a lakókat, intézményeket reprezentáló személyekkel együtt jelenik meg. A fénykép és a projektleírás elkészülte után 2004. november 1-jei hatállyal kapitányságvezetői intézkedés indította útjára a projektet. A megvalósítás tapasztalatairól pedig szándékaink szerint időről időre beszámolunk.

5. Befejezés

A felkészítő tréning legalapvetőbb célja kétségtelenül az volt, hogy a rendőrség működésének legfontosabb problémáit felszínre hozván, egy fajta diagnózist állítson fel: alapvetéseket fogalmazzon meg azzal kapcsolatban, hogy a jelenlegi általános és konkrét, helyi közállapotok miért nem alkalmasak egy közösségi szellemiségben tevékenykedő rendőrségi projekt *zökkenőmentes bevezetésére*. Ha csak ennyit tettünk volna, az sem lenne haszontalan, és nem vallana kis merészségre. De mi ennél többre vállalkoztunk és vállalkozunk, amikor a felkészítő tréninget – a „diagnózist” – első lépésnek tekintve tovább folytatjuk a projekt megvalósítását – vagyis elkezdjük magát a „gyógykezelést”. S maradjunk egyelőre a magunk portáján belül: a pécsi városi közbiztonság aktuális helyzete sürgetően új, minőségileg más jellegű megoldások után kiált. A tréningen – mint bemutattuk – *a projekt ellen szóló érveket is megfogalmaztuk*, vagyis *zökkenőmentességre valóban nem számíthatunk. Fontosabbnak tartjuk viszont a mellette szóló érveket*, amelyekre a láthatóvá tett és ily módon nagyon is

kiszámítható zökkenők kiegyenlítésében okkal számíthatunk. Szándékaink szerint ebben erősített meg minket: kezdeményezőket, résztvevőket, Pécs város közbiztonságáért és élhetőbb jövőjéért tenni akarókat az a néhány nap, amelynek eseményeiről és tanulságairól beszámoltunk.

Irodalom

A társadalmi bűnmegelőzés nemzeti stratégiájáról szóló 115/2003. (X. 28.) OGY határozat. BMK Füzetek 4. (külön)szám

Bokodi Márta–Szakács Gábor: Humánvezetők véleménye a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának múltjáról, jelenéről, jövőjéről. *Magyar Rendészet* 2003/4., 114–44. old.

Bólyai János: A közösségi rendőrség. (Büntetőpolitika, bűnmegelőzés – tanulmánygyűjtemény a szociális képzés számára., Bp., 1994.

Bűnmegelőzési ajánlások önkormányzatoknak. Bűnmegelőzési kiskönyvtár. Országos Bűnmegelőzési Központ, 2003.

Carver, Ch. S.–Scheier, M. F.: Személyiségpszichológia. Osiris K., Bp., 1998.

Előterjesztés a kormány bűnmegelőzési programjának kidolgozásához. ORFK, Bp., 2002. szeptember

Finszter Géza: A bűnmegelőzés hivatalai. In: Tanulmányok a Határőrség szerepe a bűnmegelőzésben című tudományos konferenciáról. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, Pécs, 2003.

Finszter Géza: Rendészeti menedzsment. *Magyar Rendészet* 2003/4., 20–33. old.

Finszter Géza: Zéró tolerancia a kontinentális jog országaiban. In: A rendvédelmi munka társadalmi beágyazódása. (Szerk.: Molnár Katalin) Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2004., 23–34. old.

Gönczöl Katalin–Korinek László–Lévai Miklós: Kriminológiai ismeretek, bűnözés, bűnözéskontroll. Corvina K., Bp., 1996.

Ignácz István: Az együttműködésről és partnerségről. *Magyar Rendészet* 2003/4. 89–96. old.

Irk Ferenc: A bűnmegelőzés intézményeinek racionalizálása. In: Bűnözés és bűnmegelőzés a válságrégiókban. A III. Országos Kriminológiai Vándorgyűlés anyaga. Magyar Kriminológiai Társaság, Bp., 1999., 47–59. old.

Irk Ferenc: A közbiztonság és a bűnmegelőzés jövője. Kriminológiai tanulmányok 40. Szerk.: Irk Ferenc, OKRI, Bp., 2003., 160–178. old.

Jármy Tibor: Bűnmegelőzés síppal-dobbal. Belügyi Szemle 2002/12., 60–63. old.

Jármy Tibor: Közösség, bűnözés, megelőzés. Zemplénért Civil Szervezetek Szövetsége, Sátoraljaújhely–Budapest, 2003.

Jármy Tibor: Közösségi eszme a rendőrség mentalitásában – a bűnmegelőzés mint alternatíva. In: A rendvédelmi munka társadalmi beágyazódása. (Szerk.: Molnár Katalin) Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2004., 45–54. old.

Korinek László: Gondolatok a közösségi bűnmegelőzésről. In: Tanulmányok Vigh József 70. születésnapjára. Szerk.: Tauber István. ELTE Állam- és Jogtudományi Kar, Bp., 2000.,127–38. old.

Krémer Ferenc: A rendőrség társadalmi szerepe szociológiai szempontból. *Szociológiai Szemle* 1998/1. 93–112. o.

Molnár Katalin: A beszédkészség szerepe a rendvédelmi munkában. *Főiskolai Figyelő* 1999/2., 57–62. old.

Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelemben. Rendőrtiszti Főiskola–Rejtjel Kiadó, Bp., 2001.

Molnár Katalin: Kultúrák – kommunikáció – rendőrség. In: A rendvédelmi munka társadalmi beágyazódása. (Szerk.: Molnár Katalin) Rendőrtiszti Főiskola, Bp., 2004., 87–97. old.

Molnár Katalin: Stílusrétegek és műfajok a rendvédelmi kommunikációban. *Belügyi Szemle* 2002/11–12., 238–47. old.

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

Rudas János: Delfi örökösei. Gondolat Kiadó–Kairosz Kiadó, Bp., 1997., 227–8. old.

Sziklai László Péter: Identitás, elkötelezettség, hivatástudat. *Magyar Rendészet* 2003/4., 97–114. old.