

Egy rendőri vezető visszaemlékezései - gondolatok a rendőri felkészítésről

TÖREKI Sándor¹

A 21. század rendvédelmi szerveinek meg kell küzdeniük az új típusú bűncselekményekkel, fenyegetésekkel, illetve lépést kell tartaniuk az új technológiákkal, valamint az újonnan formálódó közösségekkel, amelyek mindegyike új kihívásként, s egyúttal új lehetőségként jelentkezik. A közvélemény elvárásai megváltoztak, és a közbiztonsági „aréna” manapság jóval több érdekeltet vonultat fel, akikkel a rendőrségnek együtt kell működnie a helyben és globálisan jelentkező összetett kérdések megoldása céljából. Annak érdekében, hogy megfeleljenek a társadalom elvárásainak, a rendőrségnek kvalifikált munkatársakra és egy olyan képzési rendszerre van szüksége, amely képes gyorsan és intelligensen válaszolni a társadalmi, tudományos és technikai változásokra. A fentiek eredményeként a rendvédelmi szervek vezetésének ugyancsak idomulnia és fejlődnie kell. Fokozódó elvárás a rendőri vezetők felé, hogy oly módon működtessék a szervezetet, amelynek révén az hatékonyan és az állampolgárok megalégedésére látja el feladatát.

Kulcsszavak: tisztképzés, rendőrképzés, vezetőképzés, coaching

A 20. század eleje óta a társadalom számottevő változásokon ment keresztül, ami a rendfenntartás gyakorlatában is több átalakulással járt, így például a rendőri munka jellege összetettebbé és specializáltabbá vált, a feladatok száma módosult, illetve kibővült. Éppen ezért a 21. században alapvető fontosságú, hogy olyan jól felkészített kollégák lássanak el szolgálatot, akik a feladataik végrehajtása során figyelembe veszik ezeket a változásokat, azokhoz rugalmasan tudnak alkalmazkodni. Mindezek a folyamatok maguk után vonták természetesen azt is, hogy a 20. században a rendőrök oktatása és képzése alapjául szolgáló ismeretek világszerte oly mértékben bővültek, növekedtek, hogy a rendészet tudományának képviselői (Haberfeld,² illetve Roberg és Bonn³) a rendőrség professzionalizálódásának és modernizálódásának fordulópontjaként tekintik ezt az időszakot. A rendőrség szervezetén belül a kép-

¹ Dr. Töreki Sándor r. vezérőrnagy, Országos Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Főigazgatóság, bűnügyi országos rendőr-főkapitány-helyettes.

Sándor Töreki, PhD, Police Major General, Hungarian National Police, Deputy High Commissioner for Criminal Investigation.

E-mail: torekis@orfk.police.hu

² Maria R. Haberfeld: *Critical Issues in Police Training* (3rd ed.). Boston, MA, Pearson, 2013.

³ Roy Roberg – Scott Bonn: Higher education and policing: Where are we now? *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 27. (2004), 4. 469–486.

zést a rendőri igazgatás olyan fontos elemének tekintjük, amely jelentős hatással van az egyéni teljesítményre és a szervezeti változásokra egyaránt. Szervezetten kívül pedig a képzésre gyakran úgy tekintenek, mintha az a helytelen intézkedések korrigálásának és az egész rendőrségi intézmény reformjának eszköze lenne.⁴

Nem nehéz belátni, hogy a mai korszerű rendvédelem világában a rendőrök feladatköre kiterjed a szofisztikált problémamegoldó mechanizmusok alkalmazására azokban a közösségekben, amelyekben szolgálnak. Az állampolgárok rendőrséggel szemben támasztott igényei és szükségletei is átalakultak az idők során, ennek mentén pedig meg kell felelni annak a kihívásnak, hogy intézményeink és oktatási gyakorlatunk rendszere is megfeleljen a modern társadalom elvárásainak. Az oktatás során is figyelembe veendő szempont, hogy ne csak a rendfenntartás technikai aspektusaira összpontosító félkatonai struktúrára támaszkodjunk.⁵ Christmas tanulmányában rámutatott arra, hogy a rendőri munka intellektuálisan igényesebbé vált, ezért a kollégáknak képesnek kell lenniük arra, hogy munkájuk során képviselni tudják a jogszerűség, szakszerűség és transzparencia kritériumait, valamint kritikai gondolkodási készségeket használjanak, amikor különböző helyzetekre reagálnak.⁶ A rendőrségi képzés sok tekintetben egyedi is. Részben művészet, részben hivatás, részben általános felfogás, részben paramilitáris jelenség, részben közösségi munka. A rendőri feladatellátást nagyfokú stressz jellemzi, amely a kiszámíthatatlanság nagyon érdekes kombinációjával párosul. A képzés a legértékesebb eszköz, amelynek révén felvértezhetjük az embereket a kívánt kvalifikációval, és amelynek segítségével kezelhetjük a változás különböző dimenzióit.⁷ Meadows úgy érvel, hogy a képzés célja olyan tanulási élmény biztosítása, amely egyidejűleg magában foglalja az elméletet és a gyakorlatot, amely alkalmassá teszi a frissen toborzottakat, hogy hatékonyabban működjenek rendőrként. Máskülönb, egy elméleti vagy egy gyakorlatorientált képzés eredményei különbözőek lesznek minden esetben. A képzés elméleti része széles látókört biztosít a rendőrök részére és új megközelítési módokat, hogy miként tekintsenek a hivatásuk során szembe jövő dolgokra.⁸

Ami a megváltozott környezetet illeti, a rendőri szerveknek új típusú fenyegetésekkel, technológiákkal, elkövetési módokkal kell megküzdeniük, amelyek kihívásokat és egyben új lehetőségeket is jelentenek a számukra. A rendvédelem egyaránt bonyolult és összetett tevékenység. Komplex környezetében sok változó tényező van, amelyek egymással összefüggésben fejtik ki hatásukat, és emiatt magas szintű koordinációt igényelnek. Sok esetben jellemző ez a rendőri munka mindennapi

⁴ Gary Corder – Cynthia Shain: The changing landscape of police education and training. *Police Practice and Research: An International Journal*, 4. (2011), 12. 281–285.

⁵ T. Allison Chappell – Lonn Lanza-Kaduce: Police academy socialization: Understanding the lessons learned in a paramilitary-bureaucratic organization. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39. (2010), 2. 187–214.

⁶ Robert Christmas: *Canadian policing in the 21st century: A frontline officer on challenges and changes*. Montréal, QC, McGill-Queen's University Press, 2013.

⁷ Citlali Alexandra Déverge: *Police Education and Training: A Comparative Analysis of Law Enforcement Preparation in the United States and Canada*. Master's Theses. University of Southern Mississippi, 2016. 265.

⁸ Robert J. Meadows: Police training strategies and the role perceptions of police recruits. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1. (1985), 2. 40–47.

tevékenységére, a közrendet fenyegető közvetlen támadásoktól kezdve egészen a bűnügyek nyomozásáig, illetve magáig a vádemelésig. A jól átgondolt alpműködésre bonyolult környezet esetében is léteznek megoldások és bevált gyakorlatok. Mivel a környezet több, egymással kölcsönhatásban álló és sokféle elemet tartalmaz, olyan helyzet is létrejöhet, amely nincs pontosan meghatározva, és nem kívánt következményekkel járhat. Mindezek miatt a reagálás folyamatos tanulást, innovációt igényel, továbbá azt is, hogy az adott problémát különbözőképpen oldjuk meg. A szokásos eljárások gyakran kevésbé helytállóak, mivel az adott új környezet szükségessé teszi magának a helyzetnek a feltárását, megértését, és az esetleges kiigazítások megtételét. A szervezetnek pedig meg kell tanulnia, hogy miként találjon kiutat az adott problémából.⁹

A bonyolult problémák megoldása pedig abban rejlik, hogy azok az érdekelt feleket gondolkodásra ösztönzik, és arra, hogy másképp kezeljék a dolgokat ahelyett, hogy rutinszerűen hajtanák végre feladataikat. Fontos azokhoz innovatívan, a meglévő keretek mentén kreatívan hozzáállni. Ez a fajta attitűd általánosságban elvárható a szervezet hierarchikus rendszerébe betagozódó munkatársakkal szemben éppúgy, ahogy a vezetők irányában is. Ebből kiindulva a valódi vezetés talán úgy is jellemezhető, mint a hálózatokban dolgozó egyének között kialakuló, interaktív kölcsönhatás, illetve új viselkedési mintákat, működési módokat létrehozó közvetítő szerep. Így a vezetés nemcsak egyszerűen egy adott személy munkája, hanem egy olyan folyamat, amelyben részt vesznek a szervezeten belül dolgozó egyének is. A vezetők azok, akik befolyásolni tudják ennek a folyamatnak a dinamikáját. Ennek a jellemzőnek nem elhanyagolható hatása van a vezető személyére és a vezetőképzés szemléletére nézve is.¹⁰

A vezetőképzés így nemcsak az egyéni fejlődés lehetőségét jelenti, amely a szervezet számára a remélt előnyöket eredményezi, hanem arra is összpontosítania kell, hogy értéket teremtsen, és magát a rendszerben zajló tevékenységet is fejlessze. Ehhez szükséges elmozdulni attól, hogy csak a szervezet csúcán lévő személyekbe fektessen be egy szervezet, és fel kell ismerni valamennyi vezetői szint fontosságát. Ez a rendőri vezetők fejlesztésének egy teljesen más megközelítését teszi szükségessé, amely a magyar rendőrség esetében megvalósul a többszintű vezetőképzés, illetve utánpótlási és vezetői adatbank működtetése révén is. Fontos azonban a definíciók szintjén különbséget tennünk a fejlesztés és a képzés között. A képzés azt sugallja, hogy vannak bizonyos ismeretek, amelyekkel egy vezetőnek rendelkeznie kell, és hogy vannak bevált megoldások az azonosított problémákra. A fejlesztés ezzel szemben azt a célt tűzi ki maga elé, hogy olyan képességeket építsünk ki, amelyekkel számos ismeretlen és előre nem látható problémára tudunk reagálni.¹¹ Tekintettel a rendőrségi

⁹ Edward A. Flynn – Victoria Herrington: *Toward a profession of police leadership. New perspectives in policing bulletin.* Washington, D.C., U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2015.

¹⁰ Mary Uhl-Bien – Russ Marion – Bill McKelvey: Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18. (2007), 4. 298–318.

¹¹ David V. Day: Leadership development. In Alan Bryman et al. (szerk.): *The sage handbook of leadership.* London, Sage, 2011. 37–50.

feladatok és a vezetési környezet összetettségével kapcsolatban említettekre, érthető, hogy a fejlesztés, önfejlesztés és az ezekre irányuló tréningek is kiemelkedő jelentőségűek a képzés mellett. A vezetés-tanulás szakirodalma fejlődik,¹² de amit a rendőri vezetésről tudunk, annak nagy része korlátozott megfigyeléseken, kis esettanulmányokon, és gyakran „híres főnökök anekdotikus beszámolói” alapul. Miközben megpróbáljuk megvalósítani a vezetőképzés legjobb megközelítését, folyamatosan szem előtt kell tartásuk, hogy ne egyszerűen egy technikai készségeken alapuló rendszert építsünk fel. A tanuló szervezetek felé haladva a rendőrségnek tudatosan meg kell ragadnia és fejlesztenie kell a vezetők szervezeti kompetencia-programjait, ahogy ez nálunk a gyakorlatban meg is valósul a BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály, valamint a Rendőrségi Oktatási és Kiképző Központ közreműködésével.¹³

Ami a rendőrség szervezeti alakulását, a hivatásra felkészítő oktatás, képzés fejlődését illeti, hazánkban is hasonló folyamatok játszódtak le az elmúlt fél évszázadban, mint ahogy arra már néhány példa erejéig kitértem. Magyarországon a rendőri hivatás hosszú múltra tekint vissza,¹⁴ és a rendőrség önképében és felépítésében bekövetkezett változások együtt jártak a szervezet, az oktatás és képzés rendszerének átalakulásával, így a hagyományos bürokráciából modern közszolgálati szervezetté vált. Ez a folyamat azonban még nem zárult le, és természetéből adódóan véglegesen nem is zárulhat le, mivel idomulnia kell a környezetéhez, hogy hatékonyan tudja ellátni feladatait. A II. világháborút követő években különböző típusú képzéseket láthattunk mind a tiszti, mind a tiszthelyettesi állomány vonatkozásában, közrendvédelmi, állambiztonsági, valamint bűnügyi területen egyaránt. A képzési időszak hossza ugyancsak változatos képet mutat, néhány hónapostól egészen a két-három évesig. A követelmények növekedésének, valamint a belső és külső körülményrendszer változásának betudhatóan az Elnöki Tanács elnöke az 1970/30. számú rendelettel megalapította a Rendőrtiszti Főiskolát. A rendőrképzési koncepciók szisztematikus differenciálása és aktualizálása javította az oktatás minőségét, valamint hozzájárult a rendőrképzés tudományos alapra helyezéséhez.¹⁵ A tanulmányi program olyan tárgyakat tartalmazott, mint például operatív taktika, kriminológia, társadalomtudományok. A 2012-es évben a Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrehozásával egy újabb mérföldkőhöz értünk a tiszti állomány képzésének tekintetében, hiszen így biztosítva lett annak a lehetősége, hogy egyetemi keretek között képezzék magukat a hallgatók a rendészettudomány területén.¹⁶ Ezen fejlemények tükrében a rendészettudomány

¹² Kovács Gábor: *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest, Dialóg Campus, 2018; Kovács Gábor: Szervezetvezetési technikák a rendészeti szervezetekben. In Ruzsonyi Péter (szerk.): *Közbiztonság*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 137–266.

¹³ Mitchell Pearson-Goff – Victoria Herrington: Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8. (2014), 1. 14–26.

¹⁴ Boda József: A Rendőr Akadémiától az egyetemi szintű képzésig. In Boda József – Felkai László – Patyi András (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 110–114.

¹⁵ Farkas Johanna – Sallai János – Krauzer Ernő: A rendészeti kultúra története Magyarországon. *Belügyi Szemle*, 68. (2020), 2. 37–52.

¹⁶ Farkas–Sallai–Krauzer (2020): i. m.

mint integráló diszciplína létrehozásának nagy jelentősége van a rendőri hivatás jövőbeli kilátása szempontjából. Akár tisztában vagyunk a néhol száraz akadémikus ismeretekkel, definíciókkal, akár nem, ezek sarokpontjai, megállapításai megjelennek az egyéni hivatástörténetekben is. Az eddig írtak röviden próbálják bemutatni, hogy a rendőrség és vele együtt a képzés is szervesen kapcsolódik ahhoz az állandóan változó közegehez, amelyben működik, ugyanakkor ezeket az intézményeket egyedi szakmai és életpályák, történetek töltik meg élettellel, tudással, tartalommal, és általuk valósulhat meg a szükséges változás a rendszeren belül.

Saját pályámat tekintve 1990-ben szereztem agrármérnöki diplomát, és még abban az évben, egy folyóiratban olvastam, hogy a Pápai Rendőrkapitányság Bűnügyi Osztályára keresnek munkatársat, jelentkeztem, így lettem nyomozó. Minden kezdet nehéz – szokták mondani, és ez esetemben sem volt másként. Nem volt egyszerű dolgom, sőt kijelenthetem, hogy a kezdet nehéz volt. A mai napig tisztán emlékszem az első gyanúsított kihallgatására. Ennyi év távlatából is nehéz eldönteni, hogy én voltam idegesebb, vagy a fenyőfát eltulajdonító kihallgatott. Számos, érdekesnél érdekesebb, kihívást jelentő ügyet kaptam, de abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy rutinos kollégáim és vezetőim – akik bevezettek a szakma rejtelmeibe – segítettek és támogatták a munkám. Akkori vezetőim lehetőséget biztosítottak arra, hogy 1993 és 1995 között a Rendőrtiszti Főiskola bűnügyi szakán szerezhessenek szakképesítést, amiért a mai napig hálás vagyok nekik.

Előnyt jelentett számomra, hogy korábbi tanulmányaim révén megtanultam rendszerben gondolkodni, és már rendőri gyakorlattal kezddhettem meg a felnőtt fejjel választott hivatásomhoz kapcsolódó tanulmányokat. Ezért is szerettem azokat az előadásokat, ahol a szakmai életben előforduló eseményekre alapoztak, abból merítettek példát. Abban az időben gyakori volt, hogy a végzett tisztek a képzésről kikerülve szinte azonnal olyan helyzetbe kerültek, hogy önállóan kellett nehéz kérdésekben dönteniük. A próbaidő egy kezdő tisztnek nem volt egyszerű, azonban a helyzetüket megkönnyítette, hogy olyan képzést biztosítottak a számukra, amelyben a gyakorlati tapasztalatok átadása volt a jellemző. Ezért sem számított ritka dolognak abban az időben, hogy ezekből a diákokból hamar vezetők lettek. A bűnügyi szakirányú képzésen jómagam is egy olyan gyakorlati és elméleti alapképzést kaptam, amelyet a későbbi továbbképzéseken, különböző vezetői beosztásokban sikeresen tudtam kamatoztatni. A vezetői tréningeken már könnyen elsajátíthatók voltak a vezetői ismeretek alapvetései, és aki ezeket megértette, annak minden esélye megvolt és megvan arra, hogy jó vezetővé váljon.

Egy szervezet vezetése rendkívül összetett feladat, amelynek igen lényeges pontja a szereppel való azonosulás. Ezekkel a gondolatokkal én is egyetérték, ezért is érzem úgy, szerencsés vagyok, hiszen gyakorló tisztként megismertem a szervezet különböző területeit. Mindezek mellett pedig bepillantást nyertem az eltérő vezetési és parancsnoki stílusokba is. Már ebben az időben is foglalkoztatott, hogy tanulható-e a parancsnoki szerep? Elsajátíthatók-e tanulással a mindennapi feladatok, a nehézségek közepette felismerhető-e a helyes döntési folyamat? Nem elhanyagolható

kérdések mindezek mellett, hogy gyakorolható-, megtanulható-e a munkatársakkal való igazságos, emberséges bánásmód, a mindennapi kollegiális konfliktusok, nézeteltérések kezelése? Ennyi év vezetői tapasztalata alapján azt látom, hogy a különböző vezetői stílusok, azok megítélése, a szervezetben való alkalmazhatósága folyamatosan változott és változik. Az 1980-as, 1990-es évekre jellemző szigorúbb katonai jellegű irányítást és vezetést fokozatosan felváltotta a csapatszellemre támaszkodó koordinálás. Szerencsém volt abban az időszakban részt venni olyan tiszt- és vezetőképzéseken, amikor már olyan módszereket, eszközöket mutattak be, amelyek ötvözték a rendészeti parancsnoki kelléktárat a menedzserszemléletű piaci szférában már sikeresen működő vezetési stílusokkal. Esetleg azt is feltételezhetnénk, hogy a megfelelő állomány- és helyismeret esetén az első vezetői kinevezés nem jelenthet túl nagy kihívást. Az adott szervezeti egységnél szolgálatot teljesítők személyének, illetve a környezetnek az ismerete mindenképpen előny, ám bizonyos szempontból nehezítő tényező is. A kollegialitás és a vezetői szerep közötti egyensúlyt megtartani sok esetben nehézkes, de a jó együttműködés érdekében ugyanakkor elengedhetetlen. Vezetői beosztásaimban folyamatosan törekedtem, illetve törekszem ennek a törekény egyensúlynak a megtalálására és fenntartására.

A 21. század rendőrségétől a mai társadalom azt várja el, hogy kifinomult módszerekkel éljen, a jelentkező összetett feladatok megoldása során legyen innovatív. A modern rendőrnek ezért szakmailag képzettnek, rugalmasnak, az adott keretek és lehetőségek között kreatívnak és empátikusnak, eredményorientáltnak, illetve fegyelmezettnek kell lennie. Egyes munkakörök pedig tudományos szintű felkészültséget követelnek meg. A Senge által elsőként leírt „tanuló szervezetek” kialakítását az a felismerés vezeti, miszerint a tanulás egy olyan befektetés, amely fejleszti az ismeretek elsajátítását és alkalmazását, a kritikai gondolkodást, ezáltal a probléma- és feladatmegoldó hatékonyságot, valamint a változásokhoz való alkalmazkodást.¹⁷ Elengedhetetlen, hogy a körülöttünk zajló eseményeket egy rendszer részeként lássuk, és akként is kezeljük. Feladatainkat közösen, egymás véleményét megismerve, mérlegelve és egymással együttműködve, koordináltan végezhethetjük sikeresen. Eközben nem feledkezhetünk meg olyan magasabb rendű értékekről, mint egymás és a szakmai tradíciók tisztelete és az állampolgárok szolgálata.

¹⁷ Peter Senge: *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest, HVG, 1998. 155–264.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Boda József: A Rendőr Akadémiától az egyetemi szintű képzésig. In Boda József – Felkai László – Patyi András (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 110–114.
- Chappell, T. Allison – Lonn Lanza-Kaduce: Police academy socialization: Understanding the lessons learned in a paramilitary-bureaucratic organization. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39. (2010), 2. 187–214. Online: <https://doi.org/10.1177/0891241609342230>
- Christmas, Robert: *Canadian policing in the 21st century: A frontline officer on challenges and changes*. Montréal, QC, McGill-Queen's University Press, 2013.
- Cordner, Gary– Cynthia Shain: The changing landscape of police education and training. *Police Practice and Research: An International Journal*, 12. (2011), 4. 281–285. Online: <https://doi.org/10.1080/15614263.2011.587673>
- Day, David: Leadership development. In Allan Bryman – David Collinson – Keith Grint – Brad Jackson – Mary Uhl-Bien (szerk.): *The sage handbook of leadership*. London, Sage, 2011. 37–50. Online: www.elfhs.ssrui.ac.th/pokkrong_ma/pluginfile.php/50/block_html/content/The%20SAGE%20Handbook%20of%20Leadership.pdf
- Déverge, Citlali Alexandra: *Police education and training: A comparative analysis of law enforcement preparation in the United States and Canada*. Master's Theses. University of Southern Mississippi, 2016. Online: https://aquila.usm.edu/masters_theses/265/
- Farkas Johanna – Sallai János – Krauzer Ernő: A rendészeti kultúra története Magyarországon. *Belügyi Szemle*, 68. (2020), 2. 37–52. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2020.2.3>
- Flynn, Edward A. – Victoria Herrington: *Toward a profession of police leadership*. New Perspectives in Policing Bulletin. Washington, D.C., U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2015.
- Haberfeld, Maria R.: *Critical issues in police training* (3rd ed.). Boston, MA, Pearson, 2013.
- Kovács Gábor: *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest, Dialóg Campus, 2018.
- Kovács Gábor: Szervezetvezetési technikák a rendészeti szervezetekben. In Ruzsonyi Péter (szerk.): *Közbiztonság*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 131–265. Online: https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16197/TKP_Kozbiztonsag.pdf?sequence=1
- Meadows, Robert J.: Police Training strategies and the role perceptions of police recruits. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1. (1985), 2. 40–47. Online: <https://doi.org/10.1007/bf02823248>
- Pearson-Goff, Mitchell – Victoria Herrington: Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8. (2014), 1. 14–26. Online: <https://doi.org/10.1093/police/pat027>
- Roberg, Roy – Scott Bonn: Higher education and policing: Where are we now? *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 27. (2004), 4. 469–486. Online: <https://doi.org/10.1108/13639510410566226>
- Senge, Peter: *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest, HVG, 1998. 155–264.
- Uhl-Bien, Mary – Russ Marion – Bill McKelvey: Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18. (2007), 4. 298–318. Online: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

ABSTRACT

Recollections of a Police Chief - Reflections on Police Training

Sándor TÖREKI

In the 21st century, law enforcement agencies have to deal with new types of crimes and threats, furthermore, keep up with new technologies and emerging communities, all of which present new challenges and opportunities. Public expectations have changed and the public security now involves a much wider range of stakeholders with whom the police must engage to address complex issues, both locally and globally. In order to meet the expectations of society, the police need qualified personnel, as well as a training system that can quickly and intelligently respond to social, scientific and technological changes. As a result of the above, the management of the police forces also needs to adapt and evolve. There is an increasing expectation of police leaders to operate in a way that enables the organisation to perform its tasks effectively and to the satisfaction of citizens.

Keywords: officer training, police education, leadership training, coaching