

Hogyan kommunikálunk?

Kutatói rendőrkávéházak és fókuszcsoportos interjúk a Jász-Nagykun-Szolnok vármegyei rendőrök körében, 1. rész

How Do We Communicate?

Research Police Cafés and Focus Group Interviews among Police Officers in Jász-Nagykun-Szolnok County, Part 1

ANDRÁS Hunor Lehel¹

Bevezetés: A rendőrségi kommunikációval szemben is elvárás a hatékonyság, azonban jelenleg a magyar rendőrség nem rendelkezik kommunikációs stratégiával.

Célkitűzések: A tanulmányban arra keresem a választ, hogy a rendőrök miként vélekednek arról, hogy hogyan kommunikálnak egymással, vezetőikkel, a társszervekkel és médiaszolgáltatókkal, illetve a rendőrség mint szervezet hogyan jeleníti meg önmagát a külvilág felé.

Módszertan: Először a rendészettudományban szárnyát bontogató kvalitatív kutatási módszer, a kutatói rendőrkávéház segítségével kérdeztem meg a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság munkatársait. A kétalkalmas Police Caféban heterogén mintavétellel választottam ki a bűnügyi és rendészeti szakterületekről érkező résztvevőket, akik négy előre meghatározott, rendőrségi kommunikációt érintő témában mondhatták el véleményüket, meglátásaikat. Ezután szintén kétalkalmas félig strukturált fókuszcsoportos interjú keretében a vármegyei rendőr-főkapitányság és a helyi szervek bűnügyi,

¹ Rendőr százados, sajtóreferens, Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság; doktori hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskola, e-mail: AndrasHL@jasz.police.hu

valamint rendészeti vezetői nyilatkoztak a belső és külső kommunikációról, a kommunikációs zajokról, problémamegoldási javaslataikról.

Eredmények: Megállapítottam, hogy bár 2023-ban felülvizsgálták és módosították a kommunikációs szolgálatra, illetve a külső kommunikációra vonatkozó belső normát, még mindig hiányzik az átfogó stratégia, amellyel szemben komplex követelmények és garanciák fogalmazhatók meg. A megkérdezett rendőrök és rendőri vezetők egyöntetűen egyetértettek abban, hogy változtatásokra van szükség a rendőrségen belüli belső és külső kommunikációban.

Konklúzió: A kitűzött rövid, közép- és hosszú távú szervezeti célok, illetve feladatok lefektetéséhez egy olyan tervre van szükség, amely megfogalmazza a fő irányt, és felkészít a jövő várható és váratlan eseményeire. Ezt egységes követelményekkel és előírásokkal lehetne elérni. A továbbiakban ugyanez a kutatási folyamat zajlik majd Pest vármegyében is, amelynek eredményeit egy újabb tanulmányban szándékozom közreadni.

Kulcsszavak: kommunikáció, kvalitatív kutatás, kutatói rendőrkvévház, fókusz-csoportos interjú

Introduction: Police communication is also expected to be efficient, but the Hungarian Police currently do not have a communication strategy.

Objectives: The author of the study seeks to answer how police officers think about how they communicate with each other, their leaders, fellow agencies and media providers, and how the police as an organisation presents itself to the outside world.

Methodology: First I interviewed the staff of the Jász-Nagykun-Szolnok County Police Headquarters using the research police café, a qualitative research method currently gaining ground in police science. In the two-session Police Café, I selected participants from criminal and law enforcement fields through heterogeneous sampling, who were able to express their opinions and insights on four predefined topics related to police communication. Then, also in the framework of a two-session semi-structured focus group interview, the crime and law enforcement leaders of the county police headquarters and local agencies spoke about internal and external communication, communication noise, and their problem-solving suggestions.

Results: I found that although the legislation on the communication service and external communication was revised and amended in 2023, there is still a lack of a comprehensive strategy against which complex requirements and guarantees can be formulated. The police officers and police leaders interviewed unanimously agreed that changes are needed in internal and external communication within the police.

Conclusion: In order to set short, medium and long-term organisational goals and tasks, a plan is needed that articulates the main direction and

prepares for the expected and unexpected events of the future. This could be achieved with uniform requirements and regulations. In the future, the same research process will take place in Pest County, the results of which the author intends to publish in a new study.

Keywords: communication, qualitative research, research police café, focus group interview

Bevezetés

A Magyar Nagylexikon meghatározása alapján a hatékonyság:

„1. A kibocsátás és a ráfordítás viszonyzáma. A ráfordítás fajtajától függően különböző hatékonysági mutatók képezhetők, pl. az anyagfelhasználás hatékonysága, tőkehatékonyság, munkatermelékenység [...] 2. különmemű, egymással nem összemérhető kibocsátásokkal és ráfordításokkal leírható termelési eljárások (tevékenységek, technológiák) összehasonlításából adódó értékelés. Egyik eljárás hatékonyabb egy másiknál, ha ugyanahhoz a kibocsátás(-kombináció)hoz legalább egyik ráfordításból kevesebbet, míg a többiből legfeljebb ugyanannyit használ fel [...]. Hatékony eljárásoknak nevezik azokat, amelyeknél a fenti értelmében nincs hatékonyabb.” (BÁRÁNY 1999: 275)

A hatékonyság a közgazdaságtan alapvető fogalma, innen is ered a közgazdaság-tudományi megközelítés. Néhány rendőrségi kutató az 1980-as években a fenti meghatározás alapján közelítette meg a hatékonyság kérdését (VINCE 2014). A 90-es években Dános Valér rámutatott, hogy a rendőri munkának több olyan területe is van, amely nem mérhető (például bűnmegelőzés, baleset-megelőzés), és pusztán a statisztikai alapú megközelítés nem alkalmas a rendőrség hatékonyságmérésére és értékelésére (VÁRI 2022).

A magyar rendőrség az új életpályamodell bevezetésével nagyobb hangsúlyt fektetett az egyéni teljesítményértékelésre, amellyel szemben alapvető elvárás, hogy mentes legyen a szubjektív elemektől (VINCE 2017). A hatékonyságméréshez pedig megszülettek a normák, amelyek az alábbiak:

- a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet;
- a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek szervezeti teljesítményértékelése keretében elvégzendő, a szervezeti működés teljesítménymutatói értékelésének szempontrendszeréről szóló 36/2013. (XII. 21.) BM utasítás (VINCE 2017).

A teljesítményértékelés az új típusú közszolgálati modellben lényegét tekintve egy fejlesztésközpontú, kompetenciaalapú, egyénre szabott, évente ismétlődő célmeghatározás, amely strukturált formában nyújt visszacsatolást (*Útmutató az új típusú közszolgálati*

teljesítményértékeléshez nem vezető beosztású köztisztviselők számára 2008: 8). Az értékelés alapja a vezető és a beosztott közötti kommunikáció, amelynek során előre kitűzik a világosan és részletesen meghatározott és ténylegesen mérhető célokat, amelyek alkalmasak lehetnek az összehasonlításra (AMBERG–MOLNÁR 2004). El kell hogy fogadjuk a kutatók azon állítását, hogy a rendőrségen mind a rendészeti, mind a bűnügyi és az egyéb (hivatali, humánigazgatási, gazdasági, kommunikációs stb.) területeken számos olyan output van, amelyet nem tudunk teljesen sterilen, objektívan mérni. Önmagában, statisztikai számadatokkal nem tudjuk mérni egy személy vagy szervezet hatékonyságát.

További elemzést igényel, ha a rendőrség külső és belső kommunikációjának a hatékonyságát szeretnénk mérni, illetőleg kimutatni.² Tolnainé Kabók Zsuzsanna szerint a rendészeti kommunikációnak belső és külső dimenziója különböztethető meg (TOLNAINÉ KABÓK 2012). Meglátásom szerint, ha a kommunikáció hatékonyságát említjük, a kettő együttes vizsgálata szükséges, mivel azok egymással szoros kapcsolatban állnak, és egymástól csak részben különíthetők el. Amikor a belső kommunikáció hatékonyságát említem, arra gondolok, hogy a szolgálati ágak, valamint a vezető és beosztott közötti információáramlás – vagy annak hiánya – mennyiben befolyásolja a megvalósuló rendőri intézkedéseket, amelyeken keresztül a rendőrség ellátja alapfeladatait (perszonális kommunikáció). Külső kommunikáció szempontjából pedig azt, hogy a szervezet miként nyilvánul meg a külvilág irányába, és ezzel mennyire növeli a szervezet reputációját (szervezeti kommunikáció). Ezek vizsgálatakor főleg a vezetélméleti, a kommunikációtudományi és a szervezetelméleti tanokat kell segítségül hívunk.

A kommunikáció kifejezés a latin *communis* szóból ered, ami azt jelenti, hogy: közös (KLEIN 2001). Legrövidebben úgy írhatnánk le a kommunikáció fogalmát, hogy a *közös jelentéssel bíró információ átvitele* (KLEIN 2001: 417). A szervezetekkel kapcsolatos szakirodalomban kiemelkedő helyen szerepel a kommunikáció, amely a szervezet éltető ereje. Úgy becsülik, hogy egy átlagember az ébrenlétének 70%-át, egy tipikus vezető pedig közel a 90%-át kommunikációval tölti (KLEIN 2001: 415). Egyáltalán nem mindegy tehát, hogy miként és milyen hatékonyan kommunikálunk. Amikor pedig a rendészeti kommunikációt vizsgáljuk, elmondható, hogy az az általános emberi kommunikációnak egy szűkebb, specifikus területe. Ez szakmai kommunikáció: mindazt jelenti, amit és ahogyan a közbiztonság alakítását, a rendvédelmet szolgáló rendészeti szervezetek közölnek és tesznek (CSERÉP–MOLNÁR 2010). A rendészeti kommunikáció valamennyi területe leírható ugyan a kommunikáció általános kategóriáival, mégis számottevő sajátosságokat mutat. Minden sajátosságot megelőz, sőt predesztinál a hierarchikus viszonyrendszer, amely áthatóan befolyásolja a kommunikáció minőségét, stílusát (CSERÉP–MOLNÁR 2010). A hierarchikus rendszer pedig alapjaiban meghatározza a kétirányú kommunikáció során a visszafelé és kifelé irányuló megnyilvánulás lehetőségét.

A kommunikáció közvetít és befolyásol. Közvetíti a stratégiai és részcélokat, a vezetői elvárásokat, a szervezeti kultúrát, a kívánt mentalitást és a magatartásmintákat (CSERÉP–MOLNÁR 2010). A stratégia a katonai terminológiából került a közigazgatás és a kommunikáció fogalomkörébe. Mai értelmezésünkben a stratégia egy átfogó koncepció, amely távlati célokat, cselekvési sávokat jelöl ki, valamint olyan feladatokat határoz meg,

² Jelen tanulmányban nem a kommunikációs feladatokat ellátó rendőrök egyéni teljesítményértékeléséről esik szó.

amelyek hatásos eszközt jelenthetnek a szervezeti célok eléréséhez (CSERÉP–MOLNÁR 2010). A megfelelő jövőkép kialakításához tehát minden szervezetnek szüksége van egy világos, átlátható, kézzelfogható, távlati célokat kitűző stratégiára. Rendészeti (rendőrségi) kommunikáció tekintetében a magyar rendőrség múltjában és jelenében ez még nem valósult meg.

Kommunikációs szakemberek szerint a rendészeti kommunikációs stratégia nem más, mint „rövid, közép- vagy hosszú távú, tudatos megtervezése annak, hogy a rendészeti szerv

1. hogyan jelenítse meg önmagát a külvilág előtt
2. hogyan tegye lehetővé a belső információáramlást és ezen keresztül a folyamatos, magas színvonalú, hatékony működést” (MOLNÁR 2018).

Hiába jött létre 1999-ben a kommunikációs igazgatóság az Országos Rendőr-főkapitányságon, és hangolták össze a belső kommunikációs rendszert, a rendőrség továbbra sem tudta egységesen meghatározni saját kommunikációs profilját (VÁRI 2016). 2007-ben az akkori országos rendőrfőkapitány, Bencze József rendőr altábornagy meghirdette a „Biztonság, Bizalom, Becsület” elnevezésű programját, amelyben szerepelt a rendőrség kommunikációjának megújítása és egy stratégia felállításának a terve. A program megfogalmazása alapján át kell tekinteni a külső és belső kommunikáció jelenlegi gyengeségeit, írásban indokolt rögzíteni a rendőrség belső és külső kommunikációjának stratégiáját, elveit, módszereit, tartalmát, gyakorlásának határait, tilalmi rendszerét, az egyes szintekhez piramis jelleggel tartozó és azokhoz kapcsolódó feladatokat, követelményeket (VÁRI 2016). Az is szerepelt a programban, hogy a stratégia elkészítése előtt fel kell tárni a kommunikáció gyenge pontjait és azok okait (BENCZE 2009). A rendőrség belső és külső kommunikációjának feltérképezését és egy stratégia elkészítését említi a közel húszéves program, mégis, ha visszatekintünk, a legtöbb rendészettudománnyal foglalkozó kutató a külső kommunikációt kutatta (KRISKÓ 2013), és a rendőrség–média kapcsolatát vizsgálta. Lehetséges, hogy ez a szervezet hierarchikus felépítéséből és zártságából adódik, jóllehet jelenleg több információval rendelkezünk a médiakapcsolatokról, mint a belső kommunikációról. A két kommunikációs dimenzió szorosan összefügg, csakúgy, mint azok hatása a szervezet megítélésére. Szükséges, hogy a kívülállók is betekintést nyerjenek ebbe a zárt világba, főleg azért, hogy megértsék és elismerjék az itt uralkodó szabályok értelmét és értékét, valamint azért is, mert a civil kontroll csak így képes megvalósulni (FINSZTER 2012).

A „Biztonság, Bizalom, Becsület” program keretében 2007-ben készült el a 30 oldalas Főnix Kommunikációs Projekt, amely csak két oldalt szánt a belső kommunikáció és belső PR-tevékenység feltérképezésére és javaslatok megfogalmazására. A projekt java része a külső kommunikációt és a rendőrség közösségi kapcsolatokkal foglalkozó tevékenységét veszi górcső alá, többek között a SWOT-analízist alkalmazva (GARAMVÖLGYI 2007). A munkaprojekt helyesen fogalmazza meg, hogy csak az a szervezet képes kifelé igazán hatékonyan kommunikálni, amelynek belső információs rendszere aktív, a munkatársak tisztában vannak a szervezeti célokkal, és azt is, hogy a hatékonyabb rendőri munkavégzés feltétele a jól működő belső kommunikáció (GARAMVÖLGYI 2007). A művet elemezve

mégis jól láthatóan a külső kommunikáció és a média irányába billen a mérleg, még úgy is, hogy a belső információáramlás fontossága kiemelt.

Jelenleg a rendőrség kommunikációját a nyilvánosság számára adható tájékoztatás rendjéről szóló 24/2023. (X. 12.) ORFK utasítás (a továbbiakban: ORFK utasítás) szabályozza. Az utasítás pontosan megjeleníti a szervezet hierarchikus felépítéséhez igazított kommunikációs szervezet tagozódását, a kommunikációt ellátó szerveket, az alapelveket, a nyilvánosság tájékoztatásának rendjét, a rendőrség közösségi médiában való megjelenését és a rendőrség személyi állományába tartozásra vonatkozó információk internetes felületen való nyilvánosságra hozatalának feltételeit. A norma pontosan meghatározza a kifelé megnyilvánuló kommunikáció protokollját, de itt sem találunk a belső kommunikációra vonatkozó meghatározásokat. Azok inkább az írásbeli kommunikációt, a szóbeli utasításokat, jelentéseket és az adatvédelmet szabályozó különböző normákban találhatók. A belső információk megosztása és áramlása sokkal inkább a rendőrség szervezeti kultúrája által, a hosszú évek alatt kialakított és folyamatos változás alatt álló adatátvitelként írható le. Nem véletlen, hogy fókuszom és kutatásom többek között a kommunikáció ezen területére irányult.

Módszertan

A kutatás elején a módszertan kiválasztásakor figyelembe vettem, hogy melyek azok a kvantitatív és kvalitatív módszerek, amelyekkel a legtöbb heterogén mintavétel útján juthatok objektív információkhoz. A kvantitatív kérdőíves módszer lett volna a legkézenfekvőbb, és ez adta volna a legnagyobb mintát, azonban gyakorló rendészeti és kommunikációs szakemberként biztos voltam benne, hogy nem kaptam volna tényleges és valós adatokat a kitöltési hajlandóság általános hiánya okán. Így az empirikus kutatás első fázisában a rendészettudományi kutatásokban szárnyait bontogató módszer, a Police Caféból eredő kutatói rendőrkávéház mellett döntöttem. A második fázisban – amikor rendőri vezetőket kérdeztem – a fókuszcsoportos interjú módszert választottam.

Police Café – kutatói rendőrkávéház

„A Police Café a World Café közösségfejlesztő módszeren alapul, amely viszonylag fiatal, azonban népszerűsége, elterjedtsége nemcsak magas, hanem világszerte növekvő tendenciát is mutat a szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek körében” (GAÁL–MOLNÁR 2015). A World Café módszer egy egyszerű eljárás, amely azonban komoly protokollal rendelkezik. A nemzetközi hálózat hazai megalapítója Ruzsa Ágota, aki meghonosította a módszert Magyarországon (MOLNÁR 2010a). A World Caféból kifejlesztett Police Café is egy közösségfejlesztő technika, amely speciálisan a rendőrök és civilek együttműködését fejleszti, erősíti. Ezt hívjuk Rendőrkávéháznak. Hazánkban a Police Café módszert Molnár Katalin, a Nemzeti Közszerzői Egyetem docense honosította meg (ANDRÁS 2024).

„A Police Café idén tízéves története és 150³ epizódja is bizonyítja, hogy a helyi szintű közös biztonságról szóló párbeszédnek ez a módja a rendőrök és civilek közti hétköznapi együttműködésben igen hatékony. De a Police Café 2021 óta a rendészettudományi kérdések kutatása terén is elindult felfedezőútjára” (ANDRÁS–MOLNÁR 2024). Az elmúlt három évben több olyan – többek között országos – empirikus kutatáshoz használták a módszert (MOLNÁR 2010b), amelyekből tanulmányok (MOLNÁR 2023; 2024b) születtek, és sikeres pályázatokon (GÁL 2024) is elismerték annak létjogosultságát, illetve azt, hogy valid eredményekkel szolgál.

Fókuszcsoportos interjú

A kutatómódszertannal foglalkozó szakirodalom interjúnak nevezi azt az eljárást, amikor a kérdőíves adatfelvétel személyesen zajlik (BABBIE 2017). Az interjú során a kérdezett személy a saját fogalmazásában közli válaszait, ami mélyebb adatok kinyerésére alkalmas, mint a kérdőíves megkérdezés. Az empirikus vizsgálatokban éppen ezért kiemelt helyen szerepelnek az interjútechnikák (MOLNÁR 2010).

Strukturáltságuk alapján megkülönböztetünk:

- teljesen strukturált interjút – lényegében a kérdőíves megkérdezéssel azonos;
- strukturálatlan interjút – a konkrét kérdések adott témakörön belül, a beszélgetés során kialakult irányból fogalmazódnak meg;
- félig strukturált interjút – az előző két típusú interjú kombinációja (ANDRÁS 2024).

A fókuszcsoportos interjút szintén a kvalitatív kutatási módszerek közé sorolják. „A fókuszcsoport egy olyan kutatási módszert jelent, amelynek során az adatok úgy keletkeznek, hogy a kutatás alanyai csoportosan kommunikálnak egy adott témáról” (VICSEK 2006). Az elnevezésében benne van, hogy egy fókuszált, összpontosított beszélgetésről van szó, amely háromnál több személy részvételét feltételezi. Számításba kell venni a módszer előnyeit és hátrányait egyaránt. Tekintve, hogy kutatásom célja a feltárás, ezért esetemben a félig strukturált fókuszcsoportos (vezetői) interjút tartottam a legjobb és legmélyrehatóbb módszernek.

A kutatás körülményei

2024. november 14-én és 22-én szerveztem meg – empirikus kutatásom első szakaszában – a Jász-Nagykun-Szolnok vármegyei rendőrök részvételével zajló és a kommunikációs témát érintő kutatói rendőrkávéházakat. Ezt megelőzően kétalkalmas felkészítő beszélgetést tartottam a témagazdáknak, amelyen inkább a kutatással kapcsolatos kérdéseket beszéltek át, mivel mindannyian jártasak a rendőrségi kommunikációban, illetve részt vettek már Police Cafén, többen témagazdaként is. A rendezvényeknek

³ Azóta már 177-nél tart ez a szám. Lásd: <https://policecafe.hu/renderkavehazak/>

a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság Oktatási és Szabadidő Központja adott otthont. A kávéházakon mint moderátor vettem részt. Megnyitottam az eseményeket, majd tájékoztattam a jelenlévőket a kutatásról és annak kimeneteléről. Az asztaltémákat 4×20 percben lehetett átbeszélni, ezt követően a témafelelősök egyenként, öt percben összegezték a négy asztalnál beszerzett információkat. Az elhangzottak ilyenfajta rendszerezése és összegzése azért is kiemelendő a Cafék során, mivel a résztvevők és a kutató(k) is azonnali visszacsatolást kapnak a felmerült adatokról. Ezen reflexió a szervezet- és közösségfejlesztés egyik kulcsfontosságú eleme.

A résztvevők

A résztvevők meghívása előtt törekedtem a véletlenszerű, de heterogén minta kialakítására. Ennek megfelelően a területi és helyi szervektől (8 db rendőrkapitányság) – szakirányítói és végrehajtói állomány – összesen 25 fő: 17 tiszthelyettes és 8 tiszt, valamint 12-12 bűnügyi és rendészeti és 1 igazgatásrendészeti kolléga vett részt a két rendezvényen. Mindkét rendezvényen a kutatás etikai elveket betartva tájékoztattam a kollégákat a kutatás témájáról és menetéről, majd jelenléti ív és GDPR-nyilatkozat kitöltésére is sor került.

Témák és témafelelősök

Témafelelősöknek – a kérdések jellegéhez igazodóan – vezetői és kommunikációs területen jártas rendőröket kértem fel. A négy asztaltéma és a témagazdák személye az alábbiak szerint alakult:

1. Karsai Lajos r. alezredes (a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság Rendészeti Igazgatóság Közrendvédelmi Osztály vezetője)
2. *Téma:* A rendőrség szervezetén belüli hierarchikus viszonyok hatása a kommunikációra;
3. Vojter-Szabó Zita r. alezredes (a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Igazgatóság Bűnmegelőzési Osztály vezetője – korábban sajtósóvivő)
4. *Téma:* A rendőrség egyes szolgálati ágai közötti kommunikáció és együttműködés;
5. Sipos-Kácsor Andrea r. alezredes (a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság sajtóreferense – első Café) és Baranyiné Fodor Zsuzsa r. őrnagy (a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Igazgatóság Bűnmegelőzési Osztály kiemelt főelőadója – második Café)
6. *Téma:* A rendőrség külső szervezeti kommunikációjának szintjei, típusai-műfajai, eszközei-csatornái;
7. Kovács Ágnes r. őrnagy (a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Igazgatóság Bűnmegelőzési Osztály kiemelt főelőadója – korábban sajtósóvivő)

8. *Téma:* A rendőrség külső szervezeti kommunikációjának hatékonysága; hatása a szervezet megítélésére.

Eredmények

A témagazdák asztalonként jegyzetelték a kollégák által elmondottakat, illetve az összefoglaló prezentációjukhoz flipchartot is használtak. Az egész rendezvényről hangfelvételek készültek, amelyeken egyesével hajtottam végre a tartalomelemzést. A témakörök elemzése során több országos és saját szervezeti egységünkre vonatkozó érdemi adatot sikerült kinyerni. A négy témában a tartalomelemzést követően az alábbiakat állapítottam meg:

A rendőrség szervezetén belüli hierarchikus viszonyok hatása a kommunikációra

- Az eltérő vezetői szűrő miatt van, akit jobban, van, akit kevésbé informál a közvetlen vezetője.
- Napi szinten és különböző csatornákon – e-mail, koordináció, üzenetküldő alkalmazások – érkeznek az utasítások és információk.
- Az üzenetküldő alkalmazások – Viber és Messenger – lehetőséget biztosítanak a gyors információáramlásra, azonban ezek a csoportok sokszor eltérnek a létrehozásuk elsődleges céljától, továbbá nem válik el szorosan egymástól a munkaidő és a szabadidő.
- A vezetőkkel történő kétirányú kommunikáció sok esetben csak az alosztályvezetőig, osztályvezetőig valósul meg. Ahogy haladunk a hierarchiában felfelé, úgy válik egyoldalúvá.
- A Covid-19-pandémia óta több az online képzés és online értekezlet. A munkatársaknak igényük van a jelenléttel megtartandó oktatásokra és állománygyűlésekre. Ezeket a vezetőktől első kézből kapnának tájékoztatást személyzeti és jogszabályi változásokról, továbbá egyéb hasznos információkról, aktuális elvárásokról.
- A végrehajtói állománynak ténylegesen igénye van akár a személyes, akár az online, de mindenképpen a rendszeres eligazításokra.
- A kapitányságvezetők mindennap tartanak eligazítást az osztályvezetőknek, de attól a szervezeti szinttől lefelé már egységenként eltérő az információk, utasítások, feladatok továbbadásának módja és rendszeressége.

A rendőrség egyes szolgálati ágai közötti kommunikáció és együttműködés

- Sok esetben előfordul, hogy egy-egy összefoglaló vagy értékelő jelentést több helyre is meg kell küldeni/fel kell terjeszteni, és ezek tartalmát máshogy

értelmezik az érkeztető szervek. Ebből a dekódolási problémából félreértések, eltérések keletkezhetnek.

- A körzeti megbízott mint személy és mint szolgálati forma az, amely több szolgálati ágat is érint, ezért nagy rajtuk a nyomás, viszont információval is jobban elvannak látva.
- Kisebb szervezeti egységeknél vagy rendőrőrsökön – a kisebb létszám és a fizikai távolság miatt – jobb az együttműködés és az információáramlás.
- A létszámhiány miatt több helyen elmosódtak a beosztások-munkakörök közötti határok, és nagyobb a munkateher egy-egy munkatárson. A több munkafolyamatot ellátó kollégák viszont jobban átlátják a szervezet működését és a szolgálati ágak tevékenységét.

A rendőrség külső szervezeti kommunikációjának szintjei, típusai- műfajai, eszközei-csatornái

- Mindenkivel meg lehet találni a közös hangot, de ehhez türelemre, empátiára és tapasztalatra van szükség. Ebben a tekintetben eltérő a rendőrök felkészültsége, kommunikációs készségük fejlesztése szükséges.
- Egyre kevesebb a középkorú rendőr, aki hidat képez az X és Y, valamint a Z generáció között. Hiányuk a mentorálások során is érezhető.
- A fiatalabb korosztályú rendőrök magasabb technikai tudás birtokában vannak, azonban kommunikációs képességük elmarad az idősebbekétől.
- A rendőrség sokszor negatív megítélése a társszervekkel és egyéb intézményekkel történő kommunikáció során is érezteti hatását. Többször érezhetően projekció áll ezek mögött.
- A rendőrök meglátása szerint kevés pozitív visszacsatolást kapnak a civilektől.
- A legtöbb rendőr maga is elítéli azon kollégáit, akik a hatályos norma ellenére egyenruhában tesznek közzé a hivatással össze nem egyeztethető posztokat, videókat a közösségi médiában, mivel ezek rombolják a rendőrség tekintélyét.

A rendőrség külső szervezeti kommunikációjának hatékonysága; hatása a szervezet megítélésére

- Sokan a magyar rendőrség hivatalos honlapját, a www.police.hu-t a körözött személyek listája, baleseti hírek és határinformációk, esetleg vezetők ellenőrzése céljából használják. Meglátásuk szerint a honlapon lévő közlemények túl hivatalosak, és nem elég érdekesek. Nem mutatják be egy-egy ügy bonyolultságát, a rendőrök erőfeszítéseit és az intézkedések árnyoldalát.
- A fiatalabb korosztályt nem a Facebookon, hanem az Instagramon és a TikTokon lehet elérni, ahol rövid posztokkal vagy videókkal lehetne bemutatni az eredményeket, vagy az imázstevékenységünket kifejteni.

- 50-50%-ban megoszlott a kollégák véleménye azzal kapcsolatban, hogy a jelenlegi (főleg saját vármegyes) videós tartalmak megfelelőek-e, vagy inkább komolyabb stílusban kellene azokat elkészíteni. Úgy gondolják, hogy inkább sokkoló, megelőzési videókat kellene közzétenni.
- A kollégák többsége egyébként nem követi a rendőrségi Facebook-oldalakat, még a saját vármegyei oldalukat sem, ennek ellenére tisztában voltak az ott megjelenő tartalmakkal.

Fókuszcsoportos interjúk

A kutatói rendőrkávéházak lebonyolítását követően december 17-én szerveztem meg – empirikus kutatásom második szakaszában – a Jász-Nagykun-Szolnok Vármegyei Rendőr-főkapitányság és a helyi szervek rendőri vezetői körében a fókuszcsoportos interjúkat. A kétszer egy óra időtartamú, félig strukturált interjúkra Skype-videókonferencia útján került sor 7, valamint 8 fő vezető részvételével. Csakúgy, mint az előző részben, itt is törekedtem a heterogén mintavételre. Végül a területi szervtől 1 főosztályvezető, 1 osztályvezető, a helyi szervektől (8 rendőrkapitányság) pedig 8 osztályvezető, 3 őrsparancsnok és 2 alosztályvezető vett részt az interjún. Összesen 15 fő volt; 7-7 fő bűnügyi és rendészeti, valamint 1 fő hivatali területről érkezett.⁴

Az interjúkra a kérdéssort a végrehajtó állomány által megfogalmazottak figyelembevételével állítottam össze. A vezetőknek feltett kérdések és az azokra adott válaszok az alábbiak voltak:

Hogyan, milyen formában kapják az elöljáróktól vagy a felsőbb-irányítói szervtől a feladatokat, utasításokat?

Általánosságban elmondható, hogy a felsőbb szervektől elsősorban NOVA SZE-ÜSZ⁵-ön vagy a Robotzsaru Neo rendszerben, koordináción keresztül, illetőleg e-mail útján érkeznek a feladatok, utasítások. Amennyiben sürgős feladat-végrehajtásról van szó, előfordul Skype, illetve telefon útján is. A területi és helyi szervek vezetőinek is legalább heti egy alkalommal van személyes vagy online formában eligazítás – általában hétfőnként. Vármegyei szinten a felsővezetőknek napi eligazítás van, csakúgy, mint a legtöbb rendőrkapitányságon az osztályvezetők részére. A hétfői eligazításokról emlékeztető készül, amelyet a későbbiekben megküldenek a jelen lévő vezetőknek.

Milyen gyakran van a saját szervezeti egységüknel eligazítás, és milyen formában (személyes, online), valamint véleményük szerint ez elegendő-e?

A kisebb osztályokon, valamint rendőrőrsökön napi szintű eligazítás-beszámoltatás történik a rendészeti és bűnügyi állomány részvételével. (A közterületi állomány részére a vezetőjük a Robotzsaru Rendszerben minden szolgálat esetén készít írásos eligazítást, amelyet tudomásul kell venni, majd a modulban a szolgálat végén be kell számolni a napi feladatok végrehajtásáról. Ebben a formában minden szolgálatban

⁴ A meghívóban húsz vezető részvételével számoltam, azonban szolgálati elfoglaltság miatt öten nem tudtak részt venni az interjúkon.

⁵ Szabályozott Elektronikus Ügyintézési Szolgáltatások.

történik eligazítás – *a szerző megjegyzése.*) Ezeknél a szerveknél jobban megfigyelhető a bűnügy és rendészet közötti oda-vissza irányuló információmegosztás és együttműködés. Nagyobb osztályokon alosztályvezetők és csoportvezetők részére napi, míg az egész állománynak havi egy alkalommal tart az osztályvezető eligazítást. Kevesebb létszámmal működő bűnügyi osztályokon ettől eltekint az osztályvezető, és személyesen ad utasítást a végrehajtó állománynak. Kivétel nélkül szinte mindegyik vezető a hivatalos koordináción, a Nova Zona Chaten, illetve e-mail-küldésen kívül alkalmazza valamelyik üzenetküldő alkalmazást a gyorsabb információáramlás érdekében. Ezzel kapcsolatban kiemelték, hogy a létrehozott csoportokat kizárólag munkaügyben használják.

Szükségesnek tartják-e kapitánysági, illetve vármegyei állománygyűlések megtartását? Ha igen, milyen gyakorisággal és kinek a részvételével? Milyen témákban?

A rendőrkapitánysági, illetve vármegyei állománygyűlések megtartásának kérdésében 50-50%-ban válaszoltak igennel és nemmel a vezetők. Kiemelték, hogy sok esetben az új érkezőket nem ismeri az állomány, ami fordítva is igaz. Ezenkívül fontos lenne a személyes találkozás lehetősége, valamint az is, hogy a vezető személyesen mondja el az állománynak az aktualitásokat, személyzeti kérdéseket, elvárásokat, stb. Több szempontból azonban túlzó a havi állománygyűlések megtartása, elegendő a negyedévenkénti vagy félévenkénti alkalom. Kiemelték továbbá az évertékelő és a szakterületi állománygyűlések fontosságát, amelyek során lehetőség van a személyes találkozóra. Többen elmondták, hogy napi szintű a telefonos vagy Skype-os kommunikáció az osztályok és szervezeti egységek között, ezért feleslegesek a személyes részvételű állománygyűlések, amelyek egyébként is szolgálat-szervezési terhet rónak az osztályokra.

A generációk közötti különbség okoz-e problémát osztályukon? Ha igen, milyen megoldási javaslatuk van?

A hivatali területen, illetőleg a vízirendészetnél inkább magasabb szolgálati tapasztalattal és évvel rendelkező hivatásosok vannak állományban. Generációs különbségek a bűnügyi és rendészeti-közrendvédelmi osztályokon és a rendőrőrsökön tapasztalhatók. A vezetők kiemelték a fiatalabb korosztály – a Z generáció – türelmetlenségét és azt, hogy az általuk kitűzött célt gyorsan akarják elérni. Amennyiben ez nem sikerül, akkor le- vagy átszerelnek. Felgyorsultabban élnek az életüket, és a rendőrségre nem hivatásként, csak egy munkahelyként tekintenek. Motivációs szintjük és felelősségvállalásuk is alacsonyabb. Problémaként jelentkezik az is, hogy a munkaterhek miatt sokszor nincs idő a betanításukra, sok esetben pedig tapasztaltabb mentor sem áll rendelkezésre az osztályokon. Van pozitív tapasztalat, amikor egy idősebb-fiatal rendőr páros kiegészíti egymást. Összességében azonban a rendőrségnek arra kell megoldást találnia, hogy a beérkező új generációt mivel lehetséges megtartani és motiválni, ugyanis a számukra nagyon fontos rugalmasságot (például szolgálat-szervezés, munkakezdés, munkaterhek stb. terén) a jelenlegi hierarchikus rendszer nem, vagy csak részben tudja biztosítani.

Követik-e a rendőrség hivatalos honlapját? Amennyiben igen, mi a véleményük az ott megjelenő közleményekről?

A bűnügyi és rendészeti vezetők, szintúgy, mint a végrehajtó állomány tagjai, a magyar rendőrség hivatalos honlapját a körözött személyek ellenőrzésére, valamint

átírat vagy megkeresés küldését megelőzően a vezetők személyének pontosítására használják. A kiemelt híreket és a főoldali hírfolyamot az aktuális események miatt, illetve a vármegyénkben történt események megjelentetése okán követik. Kiemelték a közleményekkel kapcsolatban a hitelességet és a gyorsaságot.

Követik-e a magyar rendőrség hivatalos közösségi média-oldalait, illetve a főkapitányság Facebook-oldalát? Amennyiben igen, mi a véleményük az ott megjelenő posztokról, videókról?

Ebben a kérdésben is megoszlott a vezetők véleménye. Többek szerint a humoros videókkal könnyebben el tudjuk érni a fiatalokat, és könnyebben tudjuk azt a képet közvetíteni, hogy bizalommal forduljanak irányunkba az állampolgárok. Mások szerint viszont a rendőrség mint félkatonai, hierarchikus rendfenntartó szervezet komolytalanná válik a humoros videók és posztok által. A másik kiemelendő meglátásuk, hogy kiváltképp a megelőzési videók és posztok a Facebookon, TikTokon és Instagramon nem jutnak el az idősebb korosztályhoz. Őket még mindig a televízió és a nyomtatott újságokon keresztül tudnánk elérni.

Amennyiben igaznak fogadjuk el azt az állítást, hogy szoros összefüggés van a vezetői kommunikáció és a munka hatékonysága között, akkor szerintük milyen a hatékony vezetői kommunikáció?

Nagyon fontos a vezetői szűrő – szűrni kell a minden oldalról beérkező információkat. A döntés-előkészítésbe be kell vonni az állományt. Hitelesnek és lényegre törőnek kell lenni. Meg kell becsülni az állományt, és ezt szóban, valamint tettekben is ki kell fejezni számukra.

Kutatói reflexiók

A kutatói rendőrkávéház és a fókuszcsoportos interjú is beavatkozó típusú, kvalitatív kutatási módszer. A kérdésfeltevéssel beavatkozik a folyamatokba, ami feltételezi az interjúvolutak aktív részvételét. A valid eredmények kinyeréséhez alapfeltétel a minta és a csoportlétszám megfelelő megválasztása. A fókuszcsoport jellegeből adódóan rugalmasabb, és a visszacsatolásra is több lehetőség adódik. Fentiek alapján a kutatás mindkét szakaszában elegendő létszámú résztvevővel kalkuláltam a kutatás eredményességéhez.

Következtetések

Jelen tanulmánynak nem célja, hogy egy egész szervezetet érintő kommunikációs stratégiát vázoljon fel. A saját vármegyét érintő kutatásom is rámutatott arra, hogy bár a kommunikációs szolgálatot és a külső kommunikációt érintő normát 2023-ban átdolgozták, mégis egy olyan átfogó stratégia, amellyel szemben igen összetett követelmények és garanciák fogalmazhatók meg, mind a mai napig hiányzik. A rendőrségi kommunikációval szemben is elvárás a hatékonyság, így a kitűzött rövid, közép- és hosszú távú szervezeti célok, illetve feladatok lefektetéséhez egy olyan tervre van szükség, amely megfogalmazza a fő irányt, és felkészít a jövő várható és váratlan eseményeire. A belső kommunikáció

és a vezetői kommunikáció újragondolása szükséges a hatékony információáramlás és a generációk – valamint a vezetők és a fiatalabb generációk – közötti összhang szavatolása érdekében. Ezek tükrében szintén érdemes átgondolni a rendőrség külső kommunikációjának formáit és azok tartalmát.

Felhasznált irodalom

- AMBERG Erzsébet – MOLNÁR Katalin (2004): Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. *Magyar Rendészet*, 4(4), 133–147.
- ANDRÁS Hunor Lehel (2024): Előtanulmányok egy kutatói rendőrkávéházhoz, 1. rész. Egy országos rendészettudományi vizsgálat kutatói reflexióinak elemzése. *Magyar Rendészet*, 24(2), 215–228. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2024.2.13>
- ANDRÁS Hunor Lehel – MOLNÁR Katalin (2024): Előtanulmányok egy kutatói rendőrkávéházhoz, 2. rész. Az országos Roma Police Café sorozat kutatómódszertani és rendőrszakmai tanulságai. *Magyar Rendészet*, 24(3), 187–199. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2024.3.12>
- BABBIE, Earl Robert (2007): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- BÁRÁNY Lászlóné et al. szerk. (1999): *Magyar Nagylexikon*. 9. kötet. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- BENCZE József (2009): *A biztonság, a bizalom és a becsület rendőrségi programja*. ORFK intranet.
- CSERÉP Attila – MOLNÁR Katalin (2010): A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. *Rendészeti Szemle*, 58(2), 3–41. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12944/916>
- FINSZTER Géza (2012): *A rendőrség joga*. Budapest: Duna Mix Kft.
- GAÁL Gyula – MOLNÁR Katalin (2015): A World Café rendészeti alkalmazásának kezdeti tapasztalatai. *Magyar Rendészet*, 15(5), 11–19. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/3597/2912>
- GÁL Erika (2024): Nagytító alatt a kutatói rendőrkávéház – a Police Café módszer rendészettudományi kutatásokban való alkalmazhatóságának vizsgálata. *Magyar Rendészet*, 24(4), 20–216. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2024.4.11>
- GARAMVÖLGYI László (2007): *Főnix Kommunikációs Projekt*. ORFK intranet.
- KLEIN Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- KRISKÓ Edina (2013): *A rendőrség társadalmi rendeltetése és a rendőrségi kommunikáció*. Doktori disszertáció. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Nyelvtudományi Doktori Iskola. Online: <https://pea.lib.pte.hu/server/api/core/bitstreams/a0a2bd3c-5c0c-402b-aa1a-1bb86b5af388/content>
- MOLNÁR Dániel (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1–2), 61–72. Online: https://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf
- MOLNÁR Katalin (2018): *Rendészeti kommunikáció – a média tükrében*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- MOLNÁR (Café) Kata (2021): *Police Café módszertani kézikönyv*. Pécs, [k. n.]. Online: www.nyelviktoras.hu/wp-content/uploads/2012/05/Police-Caf%C3%A9-m%C3%B3dszertani-k%C3%A9zik%C3%B6nyv-v%C3%A9gleges.pdf
- MOLNÁR Katalin (2023): A baranyai járási Police Café sorozat kérdőíves hatásvizsgálata. *Rendőrségi Tanulmányok*, 2023(4), 22–64. Online: <https://doi.org/10.53304/RT.2023.4.02>
- MOLNÁR (Café) Kata (2024a): Túl a százötvenedikén *Police Café blogkönyv* 4. rész. Pécs: [k. n.].
- MOLNÁR Katalin (2024b): *A Roma Police Cafék hatásvizsgálata*. (megjelenés alatt)

- TOLNAINÉ KABÓK Zsuzsanna (2012): A rendészeti kommunikáció specifikussága, törvényi szabályozása. *Magyar Rendészet*, 12(3), 77–83.
- Útmutató az új típusú közszolgálati teljesítményértékeléshez nem vezető beosztású köztisztviselők számára (2008). Budapest: Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyi és Közigazgatási Minőségfejlesztési Szakállamtitkárság – Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ.
- VÁRI, Vince (2014): Statistics and Measuring the Efficiency of Crime Investigation. *Magyar Rendészet*, 14(4), 75–94. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/3905/3163>
- VÁRI Vince (2016): A média és a rendőrség iránti bizalom. *Magyar Rendészet*, 16(4), 73–89. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/2361/1635>
- VÁRI Vince (2017): Teljesítményértékelés és hatékonyságmérés a rendőrségen. Kérdőíves kutatás az egyéni teljesítményértékelésről. *Magyar Rendészet*, 17(5), 161–181. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/1781/1080>
- VÁRI Vince (2022): *A bűnözés kontroll hatékonyságának problematikája*. Chisinau: GlobeEdit.
- VICSEK Lilla (2006): *Fókuszcsoport*. Budapest: Osiris Kiadó.

Jogi források

- 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről
- 36/2013. (XII. 21.) BM utasítás a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek szervezeti teljesítményértékelése keretében elvégzendő, a szervezeti működés teljesítménymutatói értékelésének szempontrendszeréről
- 24/2023. (X. 12.) ORFK utasítás a nyilvánosság számára adható tájékoztatás rendjéről