

Kovács István¹

Vezetési stílusok a hivatásos állomány szemével: demokrata

Leadership Styles in the Policeman's Eyes: Democratic Style

A tanulmányban részleteiben elemzem Lewin egy vezetési stílusát (demokrata), majd azt egy a 2018. évben végzett „survey” felmérés eredményeivel vetem össze. A kutatás során a forráskritika, az analízis és szintézis dialektikus egysége mellett kvantitatív eszközöket is felvonultató statisztikai számítások elvégzésére volt lehetőségem, amely a korrelációs együttható, azaz a hatásfoknagyság mérésére is kiterjedt.

Kulcsszavak: vezetés- és szervezélmélet, vezetési stílusok, rendőrség, felmérés

One of Lewin's leadership styles (democratic) has been analysed in this study; I compared this style with the results of a „survey” from the year 2018. Beyond source criticism, analysis and synthesis, I could use quantitative tools, which have also been used for calculations of correlation and efficiency.

Keywords: leadership theory, leadership styles, police, survey

Bevezetés

„Akkor látásban szóltál a te kegyelmednek, és mondad: Segítséget adtam a vitéznek, felmagasztaltam a népből választottat.”²

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, egyetemi tanársegéd, e-mail: kovacs.istvan@uni-nke.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7210-1981>

² KÁROLI 1988.

A 19. századot megelőzően a vezetéstudomány szakmaspecifikus és gyakorlatorientált arculatát mutatta. Az emberközpontú irányzat megjelenésével az imázs jelentős mértékben megváltozott. A klasszikus iskolához mért rendhagyó hozzáállás olyan kérdések megválaszolásával egészült ki, mint az ösztönzés (a motiváció, azaz hogyan növelhető a szervezeti tagok elégedettsége) vagy éppen a termelés (a produktum, azaz hogyan növelhető az eredményorientáltság) viszontagsága. Mindehhez nélkülözhetetlen volt, hogy a társaságok, vállalatok vagy éppen az államigazgatásban tevékenykedő vezetők akár stílusukban, akár magatartásukban, de változtatást eszközöljenek. Ezeket a változásokat vagy magatartási irányzatokat és stílusokat az emberközpontú vezetés-elméleti irányzat több aspektusból is vizsgálat tárgyává tette.

Az egyik legszélesebb és a világon a legelterjedtebb tipologizálást Lewin végezte: a vezetési stílusokat autokrata, demokrata és úgynevezett laissez-faire (ráhagyó) kifejezőmódokra osztotta.³ Mindegyik jegy számos, minőségében eltérő tulajdonságra épít, ezzel determinálva a különféle szervezetek vezetésének és irányításának egységét. E három vezetési stílus gyakorlása éppúgy értelmezhető a politika vagy a társadalom, vagy éppen a kulturális területek kontextusában is, ezért a tanulmány nem tesz különbséget menedzseri és parancsnoki funkciók között. (Gondoljunk csak az államvezetésre, mint például az abszolutizmusra, vagy a karitatív szervezetekre, amelyek társadalmi aktivitást szorgalmaznak, vagy akár a hivatásra, mint az etika egyik gyűjtőfogalmára.)

A vizsgálat tárgyát képező reláció a szervezetre gyakorolt hatásmechanizmussal, a szervezet missziójával és víziójával, és az azzal összefüggésben álló vezetési stílus gyakorlásával foglalkozik. Korábbi tanulmányaimban a ráhagyó és autoriter vezetési stílusokat már elemeztem sikerült, ezért a centrumban most a demokrata vezetési stílus jegyei állnak, azokkal ismertetem meg az olvasót.⁴ Mindezt egy olyan szervezet életében vettem górcső alá, ahol a produktum nem más, mint a polgárok biztonsága, életének, testi épségének és vagyonának a védelme, azaz a rendőrök munkavégzése.

2018-ban a rendőrség hivatásos állományából kiválasztott 50 fő részvételével egy olyan alapkutatót folytattam le, amely a végrehajtói állomány szemével a vezetéstudomány elméleti téziseinek gyakorlati megvalósításáról mutat reális képet.

A történelmi alapkutató a rendelkezésre álló primer- és szekunderforrások elemzésére irányult, amelynek során levéltári, múzeumi és online is elérhető adatgyűjtő tevékenységet folytattam. Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy az alapkutató csak akkor teljes, ha az adatgyűjtő tevékenység mellett a forráskritika alkalmazása is megjelenik, a kohéziók mellett az (ész)érvelés is fontos szerepkörhöz jut. Az elméleti szakasz absztraktálható, logikai erőfelhasználást követelt meg, az analízis és szintézis dialektikus felhasználása segített abban, hogy a vizsgált témakört (lényeges tulajdonságainak, strukturális elemeinek és egyes kapcsolatainak szétválasztásával) gondolati részekre bonthassam, majd minden egyes részt – felépítés, és funkcionalitás alapján – az egészhez való viszonyulása alapján feltérképezzem. Az alapkutatót követően olyan alkalmazott módszertanra volt szükségem, amely a kísérleti igényeket kielégíti (azaz minél több információ beszerzésére képes), a célkitűzések teljesítésére alkalmas (azaz az eredmények te-

³ LEWIN–LIPPITT–WHITE 1939.

⁴ KOVÁCS 2019a; KOVÁCS 2019b; KOVÁCS 2019c.

kintetében javaslatok dolgozhatók ki), valamint a jelenség megismerésének alapjául szolgáló pilléreket lefekteti (azaz a divíziók összehasonlíthatók, a trendek minőségi és mennyiségi kontextusban leírhatók). Módszerként mindehhez kvantitatív elemzést választottam, matematikai statisztikai próbákat végeztem, különös tekintettel a Cohan- és Likert-skálán mérhető hatások nagyságára, a korrelációra.

E tanulmányban a kutatás egyik részszege, azaz a vezetési stílusokkal kapcsolatos divízió elemzése és azok eredményeinek ismertetése történik, különös tekintettel a demokrata vezetési stílusra. A fentiekkel összefüggésben, hipotézisem szerint – feltételezem, hogy – a kiválasztott minta vonatkozásában a rendőri egységek vezetésében a demokratikus vezetési stílus a szervezet társadalmi rendeltetésére figyelemmel nincs és/vagy nem is lehet jelen, amely így a szervezeti transzformációt és a globalizáció okozta változáshoz való alkalmazkodást nehezíti.

Általános célom volt, hogy egy olyan tanulmány születhessen, amely a választott minta nézetében a rendőri állomány vezetési stílusairól, annak mechanizmusáról reális képet mutat, továbbá egy olyan információs adatbázist hoz létre, amely a kidolgozott javaslatok megvalósíthatóságának – relevanciájának, fenntarthatóságának, megalapozottságának, életképességének – tekintetében a rendőri vezetők vezetéselméleti tudását mélyíti.

Örömmel töltene el, ha új ismereteket tudnék sajátomévá tenni, új elméleteket tudnék kidolgozni, és a korábban jól bevált módszereket továbbfejleszthetném, az eredményeket tökéletesíthetném.

A demokrata vezetési stílus és a rendőrség

A laikus olvasónak, de gyakran a hivatásos állománynak is nehézséget okoz(hat) a vezetési stílusok azonosítása, legfőképpen, ha azokat saját bőrükön kell megtapasztalniuk, mert a klaszikus hármas tagoltságot gyakorta egymást ötvöző vezetési stílusok váltják fel. Bőséggel állnak rendelkezésre olyan szakirodalmak, amelyek a vezetési stílusok ismérveit összegyűjtik, fogalmaikat definiálják, mégsem találunk egy általánosan elfogadott, absztraktálható közös fogalmi meghatározást.⁵

Ha a vezetési stílusokra összpontosítunk, bármilyen csoportos munkavégzést is gyakorlunk, közös elem, hogy a csoport tagjai közül egy személy mindig kiemelkedik (hierarchikus berendezkedésben többdimenziós szinten több személy), és a szervezet céljainak elérése érdekében, a többi személyt az erőforrások optimalizálásával befolyásolja. Ezt a személyt nevezzük vezetőnek, aki a karizma, a személyes attitűdök, tulajdonságok és jellegzetességek révén megkapja a lehetőséget és a „vezetői” címet, hogy a személyek közvetlen vezetésével, a szervezetet közvetett módon irányíthassa.⁶

Bármelyik szervezet vagy csoport csak a hatékony vezetés mellett fejlődhet és lehet sikeres, csak így teljesítheti a misszióban és vízióban megjelölt céljait. A (jó) vezető nemcsak (jó) parancsnok, hanem képes elérni, hogy a munkavállalókból a cél elérése érdekében irányítható

⁵ KUCZMARSKI–KUCZMARSKI 1995.

⁶ CHEMERS 1984.

és legfőképpen a célt szentesítő követők váljanak. (A vezetés nem lehet individualista megnyilvánulás, szükséges, hogy a vezető mellé vagy mögé követők is felsorakozzanak. A munkavállalói követés hajlandóság, nem pedig kényszerítés eredménye.) Ennek oka folytán nemcsak az utasítás (parancs) kiadása, hanem a munkavállaló kezdeményezéseinek felkarolása, a kérések teljesítése is a vezetői magatartás alapvető részévé kell hogy váljon. A helyzethez való alkalmazkodás, a környezeti változásokra való figyelem, a tájékozottság mind-mind e rendszer részét képezik.⁷ Hogy ezeket a vezető a klasszikus vezetési folyamatba beépíti-e vagy sem, azt önmagában a vezetési stílusok determinálják. De mit is jelent valójában demokratikus módon vezetni?

Anderson megfogalmazásában a demokratikus vezető a cél eléréséhez szükséges döntéseket a csoport többi tagjaival egyetértésben, csoportszinten hozza meg. Álláspontja szerint a demokratikus vezetés mindig magasabb morált képvisel, mint társai, és ellentétben az autoriter vezetés magas termelékenységével, a morál megtartása mellett ezt a szintet szintén elérni képes.⁸ Hackman és Johnson a demokratikus vezetés és a produktum előállítása közötti magas termelékenységi rátát szintén alátámasztotta.⁹ Luthar a demokratikus vezetés szükség-szerű elemének tartja a vezetési folyamatban való csoportos részvételt, valamint idealizálja a segítőkész, ösztönző és barátságos munkaléggört. Ez a vezetői részvétel egytől egyig a létező definíciók közös elemének tekinthető.¹⁰ Gastil szerint a demokratikus vezetőnek elő kell segítenie a csoportos döntéshozatal folyamatát, csak így válhat az együttműködés győztesévé.¹¹ A társadalom vonatkozásában az együttműködés az államszervek jogszerű működését és ezáltal a társadalom védelmét feltételezi.

Alapvető társadalmi igény, hogy az állami szervek munkatársai feladataikat kötelességtudóan, szakszerűen, felelősséggel végezzék. A hivatásos és közszolgálati dolgozók munkavégzését, mindennapjait az adott területre vonatkozó jogszabályi rendelkezések a pártatlan, előítéletektől és befolyástól mentes feladatellátás elvárásaival kiegészítve határozzák meg.¹² Az 1867-es kiegyezéssel közel két évszázados küzdelem ért véget a Habsburg-dinasztia és a magyar nemzet között, az azt követő, közel fél évszázados nyugalmi periódus jelmondatát,¹³ a dualizmus kori „haza, és haladás” mottóját, a 21. században a rendvédelmi szervek körében a „személy, biztonság és integritás” szolgáltatása egészítette ki. A politikai elvárások, a gazdasági körülmények, de leginkább a társadalom tagjainak szubjektív biztonságérzete a rendvédelmi szerveket tevékenységük minőségének fejlesztésére készítetik. Kiemelt figyelemhez jut a szubjektív biztonságérzet.¹⁴ A megbecsülés és támogatás mércéjét ugyanis mindig az állampolgárok alakítják.¹⁵ Ha az állampolgár elégedett, vélhető, hogy a társadalmi rendeltetés, a kormány által kitűzött cél révbe ért.

A rendőrség irányításában speciális szabályzók érvényesülnek. A specialitással összefüggésben két alapelvről (egyszemélyi vezetés és a centrális vezetés elve) is szólnunk szükséges.

⁷ DEÁK 2016.

⁸ ANDERSON 1959.

⁹ HACKMAN–JOHNSON 1996.

¹⁰ LUTHAR 1996.

¹¹ GASTIL 1994.

¹² KOVÁCS 2015a.

¹³ DEÁK 2015.

¹⁴ TIHANYI 2017; MÁTYÁS 2015.

¹⁵ KOVÁCS 2015b.

Az egyszemélyi vezetés elve értelmében a szervezet vezetője a szervezet jogszerű működéséért és tevékenységéért teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik.¹⁶ A centrális vezetés elve alapján a szervezet elsődleges vezetőjétől kapott parancsokat a szervezetben vezetői tisztséget betöltő személyek (is) kötelesek végrehajtani, és azt az állománnyal végrehajtatni.¹⁷ Az egymás közötti kapcsolatot a szolgálati úton megvalósuló parancsirányítási rendszer útján gyakorolják, amelyhez a vezetők sajátos jogkört, a parancsnoki jogkört birtokolják. Ez legegyszerűbben a vezető utasítási (parancsadási) jogával és a beosztott végrehajtási kötelezettségével jellemezhető.¹⁸

Nagyon fontos viszont kiemelni, hogy a parancsuralmi rendszer egy olyan visszacsatoláson működő zárt architektúrát alkot, amely a parancsnok tekintélyének biztosítása mellett, a parancs végrehajtójának személyét (a támadásoktól) megvédi, és az állampolgárok biztonság iránti igényét kielégíti. Mindez azt szolgálja, hogy a kiadott utasítás alapján a személyek felelőssége egyértelműen meghatározhatóvá váljék, és a szerv működésébe vetett társadalmi bizalom ne sérülhessen. A parancsnok feladatot határoz meg, azt parancs formájában a végrehajtó irányába továbbítja. (A parancs iránya közvetlenül a hierarchiában helyet foglaló parancsnoknak, majd közvetett módon a végrehajtói állománynak is kiadható, de irányulhat közvetlenül a végrehajtói állomány felé is.) A parancs végrehajtója a szolgálati beosztásában meghatározott feladatait a törvényben foglaltaknak megfelelően végrehajtani, valamint az előljáró által adott utasításoknak – a rendőrségről szóló törvényben foglaltak szerint és mértékig – engedelmessé válni köteles. E rendszer nem a „parancsuralom”, hanem a szigorúan centralizált rendőrségi modell megfelelője, amely Magyarország rendőrségét is hűen tükrözi.¹⁹

Egy olyan szerv, mint a rendőrség nem működhet szigorú jogszabálybetartás, és végrehajtás nélkül.²⁰ A parancsuralmi és egyéni felelősségmegállapító rendszer biztosítja, hogy a vezetés- és irányításmátrix működőképese, az állami cél elérhető, és végül az állampolgárok biztonság iránti igénye kielégítést nyerjen. Abban, hogy mennyire működőképese a szerv, társadalmi rendeltetésének mennyire felel meg, a kitűzött célok elérésére milyen mértékben képes, igen nagy szerephez jutnak a vezető által gyakorolt vezetés stílusok. Például a tekintélyelvű, direktívákkal teli diskurzusoknak negatív és elnyomó hatásai lehetnek a hallgatóságra, jelen esetben a társadalomra vagy a kollégákra.²¹ (Mivel neveltetésünk és szocializációs környezetünk is eltérő, ezért más-más modelleket alkalmazunk majd a munkánk során.²²)

Az elkövetkezendőkben tekintsük meg, hogy melyek a demokratikus vezetői stílus ismérvei a klasszikus vezetés folyamatban, és azok elméleti szinten beilleszthetők-e a rendőrség munkavégzésébe egy finomított SWOT-elemzés kapcsán.

¹⁶ MILLER 2014; FOGARASI–KOVÁCS 2016.

¹⁷ LEVIN–MILGROM 2004.

¹⁸ KOVÁCS–HORVÁTH 2014.

¹⁹ KOVÁCS 2019a.

²⁰ KOVÁCS 2019d.

²¹ ÜRMÖSNÉ SIMON 2012.

²² ÜRMÖSNÉ SIMON 2015.

1. táblázat. A demokratikus vezetési stílus a vezetési folyamat tükrében

Attitűd vagy feladat a megvalósíthatóság relációjában	Demokratikus vezetési stílus	Rendőrség	Előny és lehetőség	Hátrány és veszély
Célmeghatározás	Kedvező hajlam a munkára, csökkenő ellenállás a változásokkal szemben.	Társadalmi szükségletkielégítés: a közbiztonság, ezzel összefüggésben a belső biztonság megteremtése.	A világban bekövetkező változásokkal szemben a demokrata vezetési stílus csökkenő ellenállási amplitúdót feltételez, kedvező hajlama révén pedig megfelelő módon és minőségben fejleszti a célhoz kötöttség mentén a szervezeti érdekeket.	A változásokkal szembeni ellenállás alacsony mértéke a nem szervezetszerű célokat is támogathatja, azokkal szemben nem lép fel kellő módon.
Tervezés	Kreatív késztetés, konzultáció a szervezeti egységek és munkavállalók közt, amely lehetővé teszi a kommunikáció áramlását – ember és ember –, azaz vezető és végrehajtó között.	Előre meghatározott, szigorú szabálykövetéssel és határidővel ellátott tervek, minősített jellegűknél fogva azok a szervezeti szintek számára korlátozottan vagy egyáltalán nem elérhetők.	A szervezeti kommunikáció sokoldalúságának előnye, hogy a tervezés folyamatában számtalan alternatíva születik, a kreativitás növeli a lehetőségek számát, hatványozza azokat.	A titoktartás megőrzése kivitelezhetetlen, a dekonspiráció veszélye megnő, ezzel egyenes arányban az elszámoltathatóság csökken, ellehetetlenül.
Döntés	A döntéshozatal decentralizálása az alárendeltekhez, a végrehajtói állomány bevonása a döntéshozatalba.	A döntések egyéni személyi vezetés és irányítás alatt születnek, a hierarchikus berendezkedés nem ismeri a döntéshozatal delegáltóságát.	A vezetői készség ápolható, a megszületett döntések több nézőpontra alapulnak, és kollektív értékeket képviselnek, a végrehajtók észrevételei, javaslatai és ötletei javíthatják a minőségi döntéshozatalat.	Késleltetett döntéshozatal keletkezhet, a csoportos munkavégzés esetén nagyobb az esélye a fegyelmetlenségnek.
Szervezés	Javított morál, nagyfokú önállóság a munkavégzésben és a feladatok végrehajtásában.	A végrehajtás specializációkhoz és divíziókhoz kötött, a koordináció nem élvez szabadságot.	Könnyebb munkavégzés, akarat a feladatok végrehajtására, speciális szervezői készségek és képességek megjelenése.	Az alkalmazottak kiszármányolása és túlhajszolása a moralitás és hivatástudat segítségével.
Ellenőrzés	Az ellenőrzés minősége és mennyisége felületes, a felelősségi kör csoportos jelleget ölt.	Az ellenőrzés szigorú szabályok között zajlik, amely a hatásközmérés mellett a szankcionálásra hajaz, amely az osztott felelősséget nem ismeri.	A csoportos munkavégzés során csökken a hibázás lehetősége, ezért az ellenőrzés szükségessége a minimálisra csökkenthető, a minőség fejleszthető.	A csökkentett ellenőrzés fegyelmetlenséghez vezethet, amely a szervezeti érdekeket demoralizálhatja.

Forrás: a szerző szerkesztése

A célmeghatározás tekintetében a rendőrség társadalmi feladata elsősorban a közbiztonság és annak halmaza, azaz a belső biztonság megteremtése. Mindehhez egy demokratikus vezető asszimilálódhat, a munkára való kedvező hajlam és a változásokkal szembeni kicsi ellenállás még kifizetődő is lehet. Az életünkben az egyetlen állandó dolog a változás, amely a bűnözést is átfogja. Ha a rendőrség a szervezeti transzformációval és a személyek tudatos változásával/tulajdonságaik változtatásával ehhez nem alkalmazkodnak, akkor kevésbé sikerül a misszióban és vízióban megjelölt célok abszolválása. Hátrány, hogy az ellenállás alacsony mértéke a változást és az abban rejlő kreativitást alááshatja, ezzel hátráltatva a transzformáció helyes mértékét és minőségét.

A tervezés folyamatában a rendőrség vonatkozásában szigorú normakövetés és határidő-betartás szükségeltetik, a tervek pedig a hierarchiában meghatározott szintekhez igazodnak. A demokrata vezető kreatív, konzultál az alárendeltekkel is, amely így sokoldalúságának köszönhetően több alternatívát sorakoztat fel, amely a vezetői döntések meghozatalát segíti. Hátránya viszont, hogy a titoktartás és a konspiráció mértéke, valamint az elszámoltathatóság és felelősségre vonás esélye csökken.

A döntés a rendőrség kötelékében egyszemélyi vezetés alatt születik, nincs delegáltóság a felsőszinten meghozott döntés létjogosultságának megkérdőjelezésében. A demokrata vezető viszont ezt a kérdéskört decentralizálja az alárendeltekhez, akik aktívan részt vesznek a döntéshozatalban. A megszületett döntések így több aspektusból is vizsgálhatók, a döntés alapját képező észrevételek, ötletek segíthetik annak legoptimálisabb felhasználását. Veszélyei közé tartozik azonban, hogy késleltetett döntés születhet, amely a végrehajtást, az azonnali intézkedések megtételét fenyegeti.

A szervezés nem élvez szabadságot, tekintettel a szolgálati ágak differenciáltságára és speciális jellegére. A demokratikus vezető nagyfokú önállóságot teremt a munkavégzésben, amely viszont a morált jelentős mértékben javítja, a szervezeti egységek és a szervezetben szolgáló személyek speciális képességeit kihasználják. Mindez az alkalmazottak kizsákmányolásával és a munkavállalók túlhajszolásával társulhat.

Az ellenőrzés alapvető feladata a közszolgálatnak, hogy ne csak a polgárokkal szembeni jogérvényesítés, hanem a jogérvényesülés is garantálhatóvá váljék. A demokratikus vezetésben az ellenőrzés minősége és mennyisége felületessé válik, a felelősségi kör csoportos és nem egyéni. A csoportos munkavégzés emeli a termelékenységét, azonban a csökkentett ellenőrzés fegyelmezetlenséghez, és a szervezeti érdekek demoralizálásához vezethet.

Az elméleti összehasonlítás végeztével a következő fejezetben a kvantitatív kutatás során kapott eredményeimet ismertetem, megmutatom, hogy a végrehajtói állomány hogyan is vélekedik a demokratikus vezetés szükségszerűségéről, és valójában az a gyakorlatban megtalálható-e a rendőri munkavégzésben, és életképes-e a vezetési-irányítási rendszerben.

A kutatás

A kutatást a rendőri hivatásos aktív állomány körében folytattam le, a „surveyt” 50 fő töltötte ki. A minta nagyságát tekintve nem reprezentatív, azonban annak összetételére tekintettel az eredményekből következtetések levonhatók. A minta méretét öt tényező befolyásolta: a kívánt pontosság és a felmérés nehézségi foka, a statisztikai teljesítmény, a kutató, azaz a saját

képességem, hogy a felmérés alanyaihoz hozzáférhessek és a releváns információkat biztosító értékelő, elemző munka kiválasztása.

A minta kiválasztásánál az úgynevezett hólabda (snowball) módszert alkalmaztam. A kiválasztásánál kiemelt hangsúlyt fektettem arra, hogy a Nemzetközi Szociológiai Társaság által kiadott Etikai Kódexben foglaltak érvényesülését garantáljam, azokat magamra nézve kötelező érvényűnek ismerjem el, különös tekintettel az anonimitásra. A személyes kontextus lehetővé tette, hogy a vizsgálat alanyait ne egyszerű számstatisztikai adatoknak, hanem önálló tudattal rendelkező individuumoknak tekintsem, akiknek a véleménye nemcsak, hogy számít, hanem esetlegesen paradigmaváltó és innovációra sarkalló megoldási alternatívák kidolgozásában is segítséget nyújthat.

A kérdőívek összeállítását szűrő-kutató és elemző-értékelő munka előzte meg. Az összeállítás és kitölttetést követően az eredményeket egy nagy adatbázisba összesítettem, majd megkezdődhettek a matematikai statisztikai számítások. A kutatás módszerének matematikai felhasználása az objektív valóság feltárását, számszerű jellemzését tűzte ki célul, egy olyan megismerési folyamat részeként, amelynek alanya a vizsgálat tárgyához aktívan viszonyul, és a nyert ismereteket a valóságnak nem passzív képeiként, tükörszerű másolataiként, hanem az alkotói tevékenység eredményeiként értelmezi. Mindezekhez a statisztika segítségével kvantitatív eljárás keretén belül különböző függvények beágyazásával minimumot, maximumot és átlagot számítottam. Az alapstatisztikai számítások alapján kapott eredményeket pedig olyan összehasonlító kvantitatív eljárás fogta össze, amely a gyakoriságok közötti korrelációs koefficiens értékét a Cohan- és Likert-féle általános skálán illusztrálni tudta.

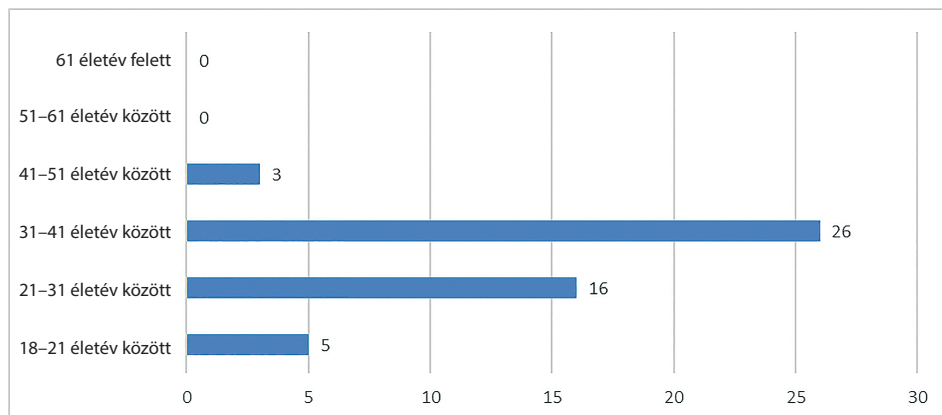
Eredmények

Személyes körülmények

Az első rész a kitöltők személyes körülményeinek megismerésére irányult. A felmérés e fejezetében összesen 12 kérdést tettem fel, amelyek közül mind a 12 egyszerű zárt láncú kérdést tartalmazott. A kérdések között e szegmensnél az életkor, a nemi identitás, a születési és tartózkodási hely, valamint a legmagasabb iskolai végzettsége szerepelt. (Ugyanakkor más tárgyköröket is ismertethetünk, de a vezetési stílusokkal összefüggésben e kérdéseknek van meghatározó jelentőségük.) A fentiekből az alábbi eredmények születtek.

Életkor

A megkérdezettek közül (5 fő) 10% a 18–21, (16 fő) 32% a 21–31, (26 fő) 52% a 31–41, (3 fő) 6% pedig a 41–51 közötti életkori kategóriába tartozott. 51–61 életév közötti, valamint afeletti személyt a kutatásba nem vontam be. A minimumérték a 41–51 életév, a maximumérték pedig a 31–41 életév közötti kategóriákat ölelte fel, 6 és 52%-kal. A fentieket az alábbi (1.) ábrán illusztrálom.

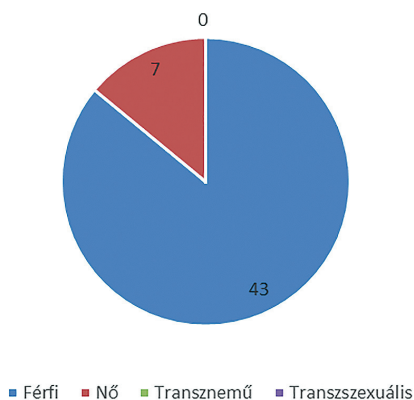


1. ábra. Az életkor

Forrás: a szerző szerkesztése

A nemi identitás

A felmérés során a megkérdezettek magukat kizárólag női és férfi nemi identitásúnak vallották, a férfiak 86%-ot, a nők pedig 14%-ot tettek ki, az arány 43 férfi és 7 nő fő között oszlott meg. Nem elhanyagolható, hogy a kérdőív a transznemű identitás lehetőségét is nyitottként kezelte, megfelelően a nemzetközi elvárásoknak. A fentieket az alábbi (2.) ábra szemlélteti.

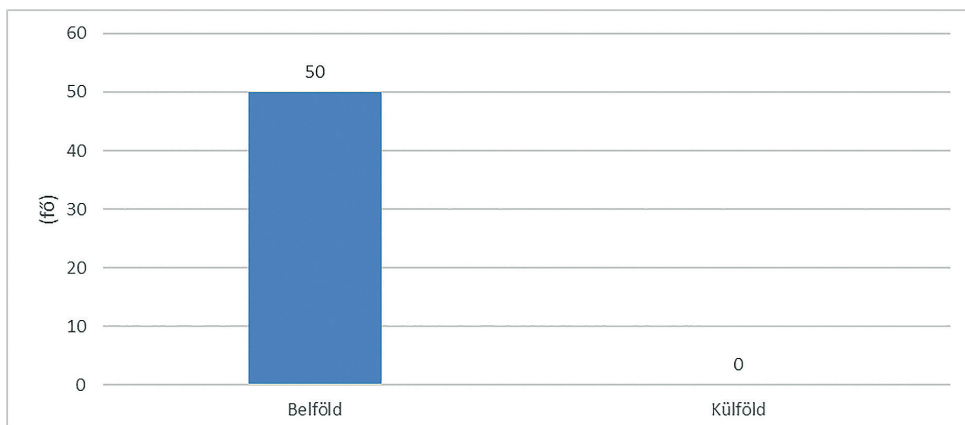


2. ábra. Nemi identitás

Forrás: a szerző szerkesztése

Születési és tartózkodási hely

E két kategóriát egy diagramon jelenítettem meg, tulajdonképpen mindkét kategória teljes egészében belföldi lakhellyel rendelkezik, és belföldön is született. A férfiak és nők is 100–100%-os aránnyal szerepeltek, amely 50–50 főt tett ki. A fentieket az alábbi (3.) ábra szemlélteti.

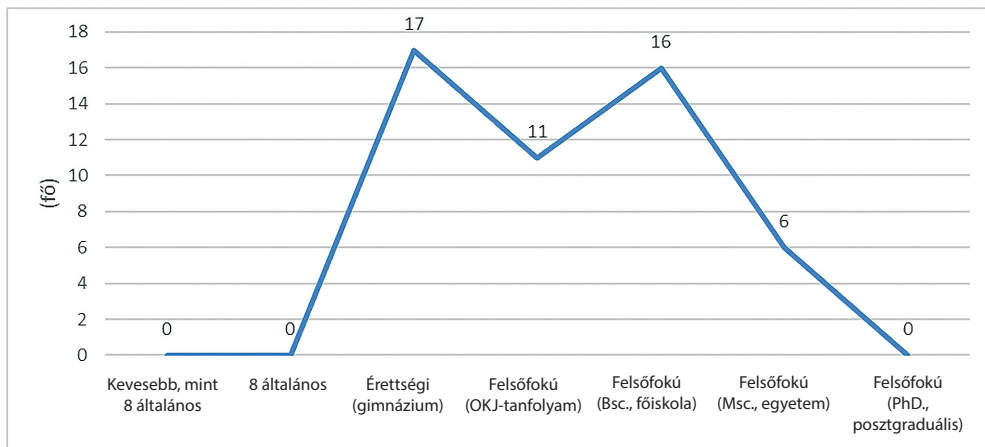


3. ábra. Születési és tartózkodási hely

Forrás: a szerző szerkesztése

Legmagasabb iskolai végzettség

A megkérdezettek vonatkozásában (17 fő) 34% érettségivel, (11 fő) 22% felsőfokú (OKJ) bizonyítvánnyal, (16 fő) 32% BSc-, (6 fő) 12% pedig MSc-diplomával rendelkezett. A minimumérték 6 fővel az egyetemi, a maximumérték 17 fővel a középfokú végzettség között mozgott. A személyes körülmények első részszegmenshez tartozó eredménye, hogy a végrehajtói állományban 22 fő, azaz 44% felsőfokú végzettséggel, diplomával rendelkezett. Ez arra enged következtetni, hogy szakirányú végzettség esetében vezetéstudományt mint elméleti tézist a felsőoktatásban tanult. (Civil diploma esetén is kaphatott ilyen jellegű képzést, azonban erre információ nincs.) Így válik hitelessé a kutatásban részt vevők véleménynyilvánítása. A fentieket az alábbi (4.) ábrán illusztrálom.



4. ábra. Legmagasabb iskolai végzettség

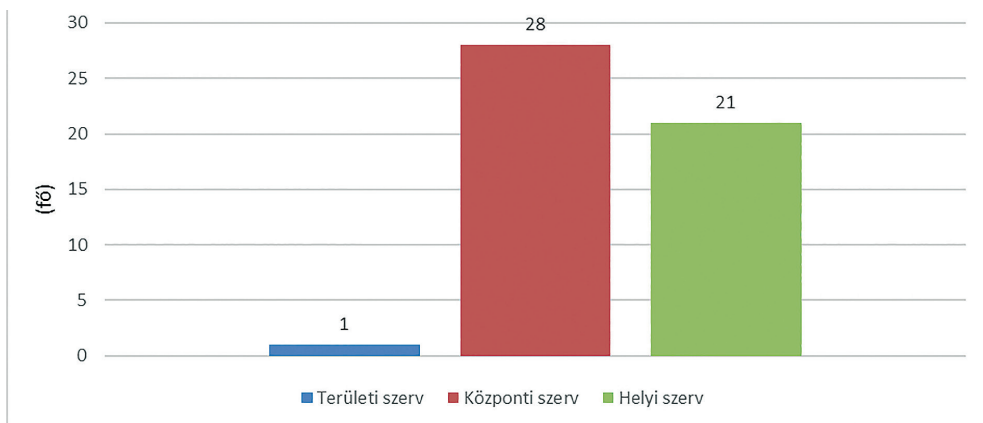
Forrás: a szerző szerkesztése

Munkakörnyezet

A második blokk a kitöltők munkakörnyezetének megismerésére irányult. A felmérés e fejezetében összesen 15 kérdést tettem fel, amelyek közül 10 egyszerű zárt láncú, 3 numerikus és 2 rendezetlen kérdés kapott helyet. A kérdések között e szegmensnél a munkavégzés helyszíne, a szolgálati ág és a munkaviszony időtartama szerepelt. (Ugyanakkor más tárgyköröket is ismertethetünk, de a vezetési stílusokkal összefüggésben e kérdéseknek van meghatározó jelentőségük.) A fentiekből az alábbi eredmények születtek.

A munkavégzés helyszíne

A megkérdezettek közül (21 fő) 42% helyi, (28 fő) 56% központi és mindösszesen (1 fő) 2% területi szervnél szolgált. A minimumérték a területi, a maximumérték pedig a rendőrség központi szerveinél tetőzött. A fentieket az alábbi (5.) ábra szemlélteti.

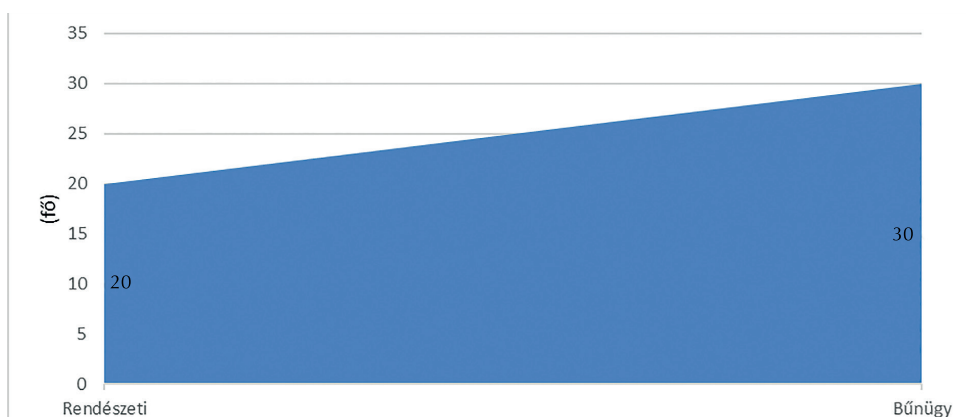


5. ábra. A munkavégzés helyszíne

Forrás: a szerző szerkesztése

Szolgálati ág tagozódása

A felmérésben a rendészeti és bűnügyi szolgálati ág munkatársai képviseltették magukat. A bűnügyi szolgálati ág 30 főt, míg a rendészeti 20 főt tartalmazott. A felmérésben 20%-kal több bűnügyes töltötte ki a kérdőíveket, mint a rendészeti szakterületen dolgozók közül. A 20 rendész közül 19 helyi szervnél teljesített szolgálatot, ami a megkérdezettek 95%-át ölelte fel, 1 fő, azaz 5% a területi szervnél munkálkodott. Ugyanezen adatok összehasonlítva a 30 fő bűnügyes közül 28 fő a központi és mindösszesen 2 fő helyi dolgozott csak helyi szervnél. Az arányokat tekintve az 94–96% között mozgott. A fentieket az alábbi (6.) ábrán szemléltetem.

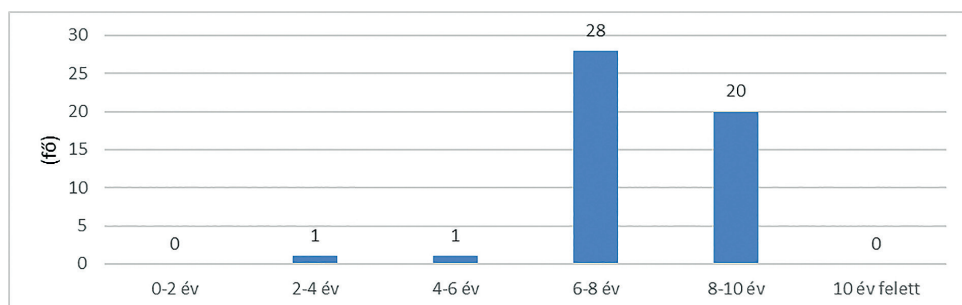


6. ábra. A szolgálati ág tagozódása

Forrás: a szerző szerkesztése

A munkaviszony időtartama

A munkaviszony időtartamából választ kaptam rá, hogy 1–1 fő 2-4 év, illetve 4-6 év közötti, 28 fő 6-8 év, 20 fő 8-10 év közötti hivatásos szolgálati viszonytal rendelkezik, de a megkérdezettek között olyan nem volt, aki ezt meghaladta volna. A minimumérték így 2–2%, a maximumérték pedig 56% körül mozgott. Mindezek ellenére megállapítható, hogy a maximumérték, azaz a 28 fő a 6-8 év szolgálati viszonyával fiatal munkavállalónak tekinthető, amelytől csak 29%-kal marad el a szintén fiatal munkavállalónak tekinthető 8-10 éves munkaviszonyciklus. Veterán vagy idősebb munkavállaló a megkérdezettek között nem volt. A 28 fő mindegyike bűnügyi területen dolgozott, a 2-4 évvel több munkaviszonyi kategória, azaz a 20 fő pedig a rendészeti állományt erősítette. A fentieket az alábbi (7.) ábra szemlélteti.



7. ábra. A munkaviszony időtartama

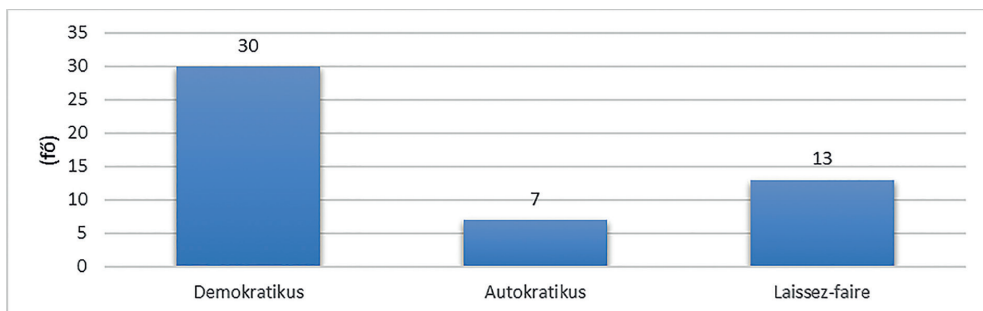
Forrás: a szerző szerkesztése

Vezetési rendszerek

A harmadik blokk a vezetési rendszerek megismerésére irányult. A felmérés e fejezetében összesen 15 kérdést tettem fel, amely 8 zárt, 3 numerikus és 4 rendezetlen kérdést tartalmazott. A kérdések között e szegmensnél a vezetési stílusok, a szervezeti egység, annak megítélése, eredményesség, a változtatás szükségessége, a vezetői magatartás prioritása, saját ambíciók és az önkritika került előtérbe.

Vezetési stílusok alkalmazhatósága a rendőrségen

A feltett kérdés annak megválaszolására irányult, hogy a válaszadók szerint a rendőrség vezetésére melyik stílus lenne a legalkalmasabb. A várt eredményekkel ellentétben a válaszadók (30 fő) 60%-a a demokratikus vezetési stílust tartaná a rendőrség vezetésére a legalkalmasabbnak. Az autokrata és a laissez-faire vezetési stílus összességében ért el (7 és 13 fő) 30%-ot (8. ábra).

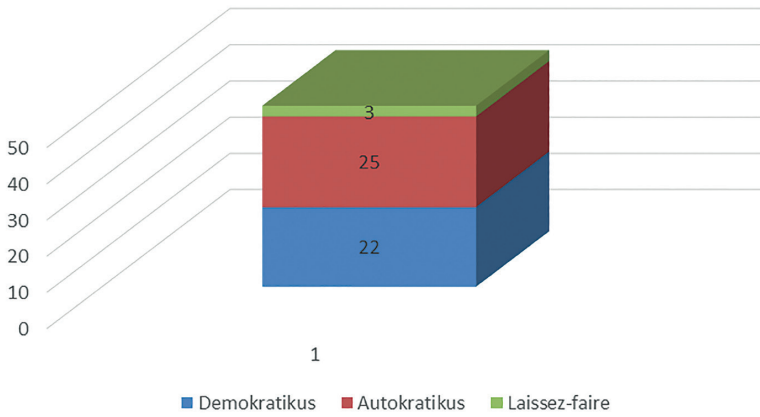


8. ábra. Vezetési stílusok alkalmazhatósága a rendőrségen

Forrás: a szerző szerkesztése

Vezetési stílusok a szervezeti egységekben

Mindezzel összefüggésben a következő kérdés annak megismerésére irányult, hogy vajon a legalkalmasabb vezetési stílus mellett, a felmérésben részt vevők szolgálati helyein milyen vezetési stílus uralkodik. A minimumérték a laissez-faire vezetési stílus vonatkozásában volt tetten érhető, mindösszesen 6%. A válaszadók többségének szolgálati helyén az autokrata vezetés az irányadó, a válaszadók fele (25 fő) autoriter vezető alatt szolgál. 44% volt, akiknek a vezetője demokratikus eszmével rendelkezik. A helyi, központi és területi egységek tekintetében az autokrata vezetési stílus dominál, annak ellenére, hogy az állomány a demokratikus stílust tartja a legalkalmasabbnak a szervezet vezetésére. A válaszadók közül 7 fő helyi, míg 18 fő pedig központi területen dolgozott. Ez az arány 15 bűnügyes és 10 rendész között oszlott meg, érdekesség még, hogy az autokrata válaszadók közül 32%-nak volt felsőfokú végzettsége, azaz a vezetési stílusokat elméletben és gyakorlatban is ismerheti. A korreláció mértéke +1,14. A fentieket az alábbi (9.) ábra szemlélteti.

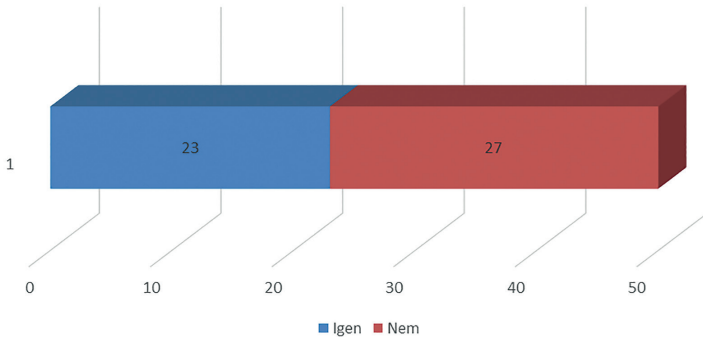


9. ábra. Vezetési stílusok a szervezeti egységekben

Forrás: a szerző szerkesztése

Egyet- vagy egyet nem értés a vezetői stílussal

A kérdés annak megismerésére irányult, hogy a felmérésben részt vevők vajon helyesnek tartják-e a szolgálati helyükön alkalmazott vezetési stílust, az morálisan, etikailag és szakmailag is megállja-e álláspontjuk szerint a helyét a vezetésben. 54% (27 fő) nem értett egyet azzal, hogy a szolgálati helyén alkalmazott vezetési stílus helyes lenne-e. A maradék (23 fő) 46% adott a kérdésre olyan konzervens választ, amely annak moralitását megalapozná. Az egyet-értés szolgálati helyein a demokratikus vezetési stílus dominált, a laissez-faire valamint az autokrata sokkal kevésbé volt jelen e szervezeti egységek vezetésében. A fentieket az alábbi (10.) ábra szemlélteti.

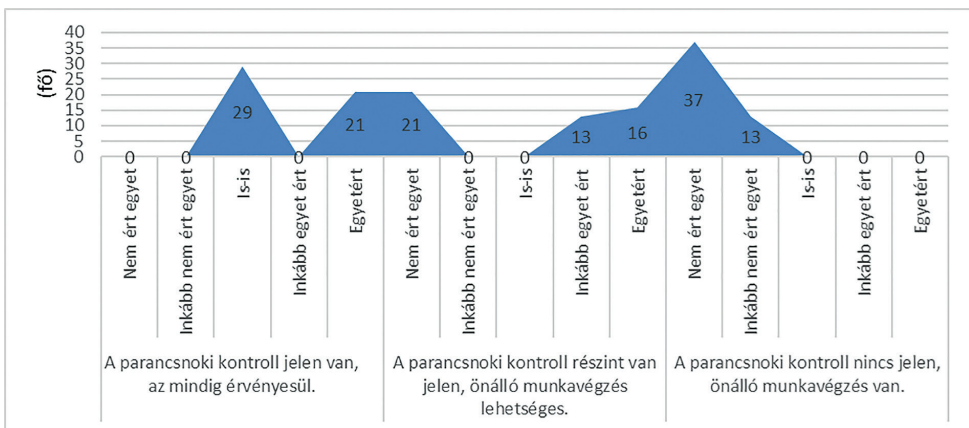


10. ábra. Egyet- vagy egyet nem értés a vezetői stílussal

Forrás: a szerző szerkesztése

Ellenőrzés mint vezetési funkció

A kérdés megválaszolása arra irányult, hogy a résztvevők a különböző vezetési funkciók gyakorlásában a szolgálati helyükön milyen vezetési stílust ismernek fel. Ehhez az általam a vezetési stílusok különböző jegyeire utaló megállapításokat tettem, amelyhez jellemzőségi rátát társítottam. „A parancsnoki kontroll jelen van, az mindig érvényesül.” jellemző vonatkozásában a megkérdezettek (29 fő) 58%-a konzekvensen nem tudott állást foglalni, annak meglétéről és hiányáról is egyaránt beszámolt. „A parancsnoki kontroll részint van jelen, önálló munkavégzés lehetséges.” jellemző vonatkozásában (21 fő) 42%-a a válaszadóknak nem tudott egyet-érteni. „A parancsnoki kontroll részint van jelen, önálló munkavégzés lehetséges.” jellemzővel (37 fő) 74% nem értett egyet, ezzel a maximumértéket képviselve. Az alábbiakat a lenti (11.) ábra szemlélteti.

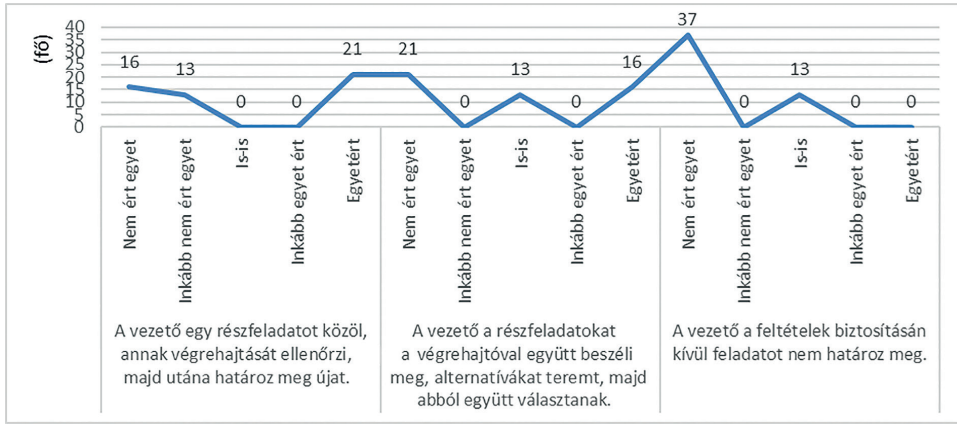


11. ábra. Ellenőrzés mint vezetési funkció

Forrás: a szerző szerkesztése

Célmeghatározás mint vezetési funkció

„A vezető egy részfeladatot közöl, annak végrehajtását ellenőrzi, majd utána határoz meg újat.” jellemzővel a megkérdezettek (21 fő) 42%-a értett egyet. „A vezető a részfeladatokat a végrehajtóval együtt beszél meg, alternatívákat teremt, majd abból együtt választanak.” jellemzővel ugyanennyi személy nem értett egyet, amely szintén a válaszadók (21 fő) 42%-át ölelte fel. A demokratikus jellemzőt, miszerint „A vezető a részfeladatokat a végrehajtóval együtt beszél meg, alternatívákat teremt, majd abból együtt választanak.” jellemzővel a legtöbben, azaz a megkérdezettek (37 fő) 74%-a nem értett egyet. A fentieket az alábbi (12.) ábrán illusztrálom.

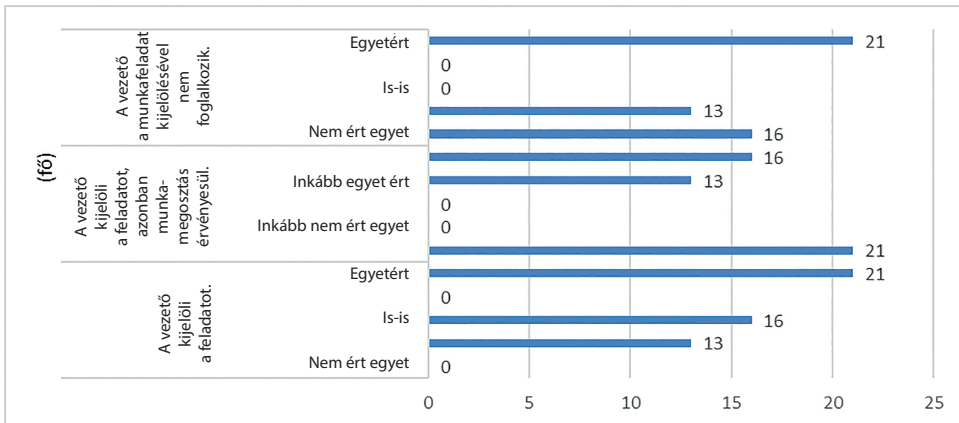


12. ábra. Célmeghatározás mint vezetési funkció

Forrás: a szerző szerkesztése

Szervezés mint vezetési funkció

„A vezető kijelöli a feladatot.”, valamint „A vezető kijelöli a feladatot, azonban munkamegosztás érvényesül.” és „A vezető a munkafeladat kijelölésével nem foglalkozik.” jellemzővel egyaránt a megkérdezettek (21 fő) 42%-a értett egyet. A válaszadók konzekvensen nem érveltek egyik szervezési megállapítás mellett sem, a vezetési stílusok összessége megtalálható volt a felmérésben részt vevők szolgálati helyén. Az eredményeket az alábbi (13.) ábrán szemléltetem.

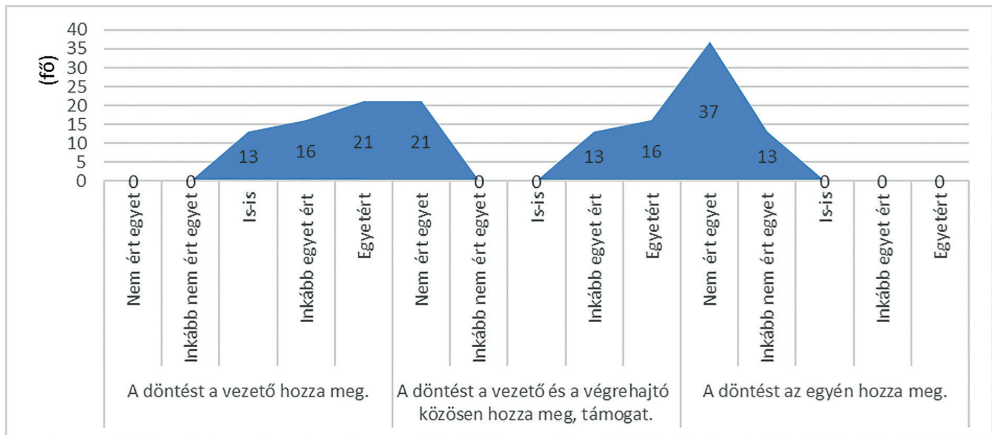


13. ábra. Szervezés mint vezetési funkció

Forrás: a szerző szerkesztése

A döntés mint vezetési funkció

„A döntést a vezető hozza meg.” jellemzővel (21 fő) 42% értett egyet, amely az autokrata vezetési stílus tulajdonsága. „A döntést a vezető és a végrehajtó közösen hozza meg, támogat.” demokratikus jellemzővel a megkérdezettek szintén 42%-a nem értett egyet, amely tükrözta, hogy a szolgálati helyeken nem uralkodik demokrata vezetői stílus. „A döntést az egyén hozza meg.” jellemzővel, mint a laissez-faire egyik jellemzőjével (37 fő) 74% nem értett egyet, amely a felmérés maximumértékét jelentette (14. ábra).



14. ábra. A döntés mint vezetési funkció

Forrás: a szerző szerkesztése

Az eredmények értelmezése és javaslatok

Annak ellenére, hogy az elméleti adatbázisból megállapítható a demokratikus vezetés előnye és lehetősége, és a válaszadók legtöbbször demokratikus vezetési stílust tartanák a legalkalmasabbnak a rendőrség vezetésére, a felmérés mégis a hipotézisemet támasztotta alá (demokratikus vezetés alkalmatlansága 60%). A megkérdezettek felének szolgálati helyén az autokratikus vezetési stílus volt az irányadó, a vezetők autokrata jegyekkel vezetik szervezeti egységeiket (25 fő/50% autokrata vezetés). Ez bizonyította, hogy a demokrata vezetési stílus ugyan jelen van a rendőri vezetésben, de az nem dominál. Valamivel kevesebb mint a válaszadók fele tudott csak arról beszámolni, hogy a demokratikus vezetés a rendőri vezetésben jelen van, és az szolgálja a szervezeti célokat és érdekeket (44% demokratikus vezetés). Mindezzel a válaszadók több mint fele nem értett egyet, és elutasította az autokrata vezetés a szervezetben (autokrata negligálás 54%). A vezetési funkciók gyakorlásának tekintetében az ellenőrzés funkciójával kapcsolatban megállapítást nyert, hogy önálló munkavégzés nem lehetséges, a parancsnoki kontroll részint mindig jelen van (ellenőrzés egyet nem értés 42%). A célmeghatározás és feladatkiosztás

tekintetében megállapítást nyert, hogy a vezető a feladatokat az alárendeltekkel nem beszél meg, nincsenek alternatívák, hogy azokból a csoport közösen dönthessen (célmeghatározás egyet nem értés 74%). A szervezés funkciója megmutatta, hogy a vezető önállóan jelöli ki a munkavégzést és a végrehajtót, a munkamegosztás érvényesül (szervezés 42%). A vezetői támogatás és a csoportos döntéshozatal hiánya szintén alátámasztotta, hogy a megkérdezettek vonatkozásában a demokratikus vezetési jegy nincs jelen a rendőri vezetésben (demokratikus döntéshozatal 42%).

A demokratikus vezetési stílus a szervezet életében és a vezetési funkciók gyakorlásában inkább jelen lévő, részvételi jellegű magatartási forma, amely jól tükrözi a csoport többi tagjának bevonását, még a kritikus döntéshozatali eljárásban is. Olyan szervezetnél működhet jól, ahol a csoport tagjai magasan képzettek és tapasztaltak. E vezetési stílusnak a legnagyobb előnye, hogy a feladatok végrehajtását támogató kommunikáció (akár a hierarchiában is) felfelé és lefelé is aktivitást tükröz. A fenti indokokra tekintettel nem véletlen, hogy a demokratikus vezetési stílust részvételi vezetésnek is szoktuk nevezni, amely megköveteli, hogy a vezető intelligens, kreatív, figyelmes és hozzáértő legyen.

E vezetési stílus kölcsönös dialógust, párbeszédet és a társaságban való aktív részvételt jelent, ahol a személyzet önként vállalja, hogy alárendeltként dolgozik, mindezért tiszteletet, megbecsülést és a produktumok termelése révén, a szervezet céljával azonos módon magas termelési rátát eredményez. A demokratikus vezetési stílust sokféle és -fajta meeting (értekezlet) megtartása jellemez, amelyben nagy figyelmet kell szentelni a többiek gondolatának, ötleteinek megértésére, amely fejleszti a szervezeti célok megvalósulásának lehetőségeit. Kollegiális stílusnak is nevezhetjük, amely ugyan nagyobb szabadságot ad, de ez nem egyenesen arányos azzal, hogy az ellenőrzéseket, a kontrollt ne lennének kötelesek gyakorolni.

A tagok befolyásolásának mechanizmusa egy magasabb szint igényeihez igazodik, így a demokrata vezető a szervezet céljaival maximálisan tud azonosulni, a hatalmi szálakat nem mozgatja. Sok erőfeszítés van ezért abban, hogy nyitottá váljon, és bizalmi légkört tudjon kiépíteni, amelyben, ha az alárendelteknek problémájuk van, bátran fordulhassanak hozzá és közösen sikerüljön a problémára megoldást találni. Ezért fontos, hogy a helyzetről és a kilátásokról az alárendeltek is mindig kapjanak tájékoztatást és visszajelzést, amelyet a demokrata vezetési stílus folyamatában alkalmaz. Ez megkönnyíti a munkavállalók feladatvégzését, növeli a megbecsülés értékét és az önértékelés érzetét.

A világban bekövetkező változások a szervezeteket is változásra készítik, amely így a rendőrség életében is előbb-utóbb elérkezik. A változás bizonyos értelemben el sem kerülhető. Már csak a hivatásos állomány utánpótlásaként érkező fiatalok sajátos elvárásai, értékrendszere miatt sem. Az elmúlt évek eredményei ugyanis arról árulkodnak, hogy a rendészeti képzést választó fiatalok pályaelhagyásának egyik legfőbb oka az egyének „alacsony kötelezettségtűrésében” keresendő. Vagyis sokan nem tudnak azonosulni a rendészeti működést jelenleg is átható szigorú hierarchikus berendezkedéssel, parancsuralmi rendszerrel és egyéb kötöttségekkel.²³ Ahogy a felmérésben is sikerült rávilágítanom, a szervezetben ugyan egyelőre az autokrata vezetési stílus dominál, de a demokrata eszmék áttörő jellege beszívargott a munkavégzésbe.

²³ ERDŐS 2019; DRAGON 2019a; SZABÓ 2016; DRAGON 2019b; DRAGON 2019c.

Ha figyelünk a SWOT-analízis szerinti hátrányokra és veszélyekre, de nagyobb energiát fektetünk e stílus gyakorlására és az előnyök és lehetőségek kiépítésére, akkor a szervezet még eredményesebb lehet, a misszióban és vízióban jelölt célok elérhetővé válnak.

Felhasznált irodalom

- ANDERSON Richard (1959): Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic studies. *Harvard Educational Review*, 29. sz. 201–215.
- CHEMERS Martin M. (1984): The Social, Organizational, and Cultural Context of Effective Leadership. In KELLERMAN, Barbara szerk.: *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. 91–108.
- DEÁK József (2015): A polgári magyar állam rendvédelmi sajtója 1867–1944. In PARÁDI Ákos szerk.: *Ünnepi tanulmányok Parádi József 65. születésnapja tiszteletére*. Budapest, Szemere Bertalan Magyar Rendvédelem-történeti Tudományos Társaság. 65–66.
- DEÁK József (2016): Külföldi határőrizeti anyagok megjelenése a Belügyi Szemle Tájékoztatójában (1964–1972). *Magyar Rendészet*, 16. évf. 1. sz. 25–32.
- DRAGON Sándor (2019a): A rendészettudomány hatása, alkalmazása és fejlődésének lehetőségei a rendészeti szervek gyakorlati vezetésében, irányításában. *Rendőrségi Tanulmányok*, 2. évf. 3. sz. 86–98.
- DRAGON Sándor (2019b): *Zsidó sorsok a nyilas időszakban*. Kézirat. Rendvédelem Konferencia. 1–45.
- DRAGON Sándor (2019c): *Nyilas diktatúra 1944–45 között és a jelenkori rendészet jogi garanciái*. Kézirat. Rendvédelem Konferencia. 1–62.
- ERDŐS Ákos (2019): A rendészeti tisztté válás első nehézségei – A gyermeki elképzelések találkozása a realitással. *Új Pedagógiai Szemle*, 69. évf. 1–2. sz. 76–99.
- FOGARASI, Mihály – KOVÁCS, István (2016): How to reveal the constructed worlds: the 2006's riots in Budapest. *Internal Security*, 8. évf. 1. sz. 19–41. DOI: <https://doi.org/10.5604/20805268.1231497>
- GASTIL, John (1994): A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, Vol. 47, No. 8. 953–975. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- HACKMAN, Michael Z. – JOHNSON, Craig E. (1996): *Leadership: A communication perspective (2nd ed.)*. Prospect Heights, IL, Waveland Press.
- KÁROLI Gáspár (1988): *Szent Biblia*. Budapest, Egyetemi Nyomda.
- KOVÁCS Gábor – HORVÁTH József szerk. (2014): A rendészeti szervek vezetés- és szervezésmélete. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem Rendészettudományi kar. 57–92.
- KOVÁCS István (2015a): A rendőri korrupció, és a prostitúció. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 3. évf. 3. sz. 42–60.
- KOVÁCS István (2015b): Az üzletszerű kéjelgéssel kapcsolatos rendőri visszaélések etikai vonatkozásai. *Belügyi Szemle*, 63. évf. 4. sz. 99–125.
- KOVÁCS István (2019a): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata. *Magyar Rendészet*, 19. évf. 1. sz. 145–166. DOI: <https://doi.org/10.32577/mr.2019.1.9>
- KOVÁCS István (2019b): Vezetési stílusok a hivatásos állomány szemével. In Baráth Noémi szerk.: *Rendészet-Tudomány-Aktualitások*. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, 169–179.
- KOVÁCS István (2019c): Miért nem működhet a laissez-faire vezetési stílus a rendőrség kötelékében. *Belügyi Szemle*, 67. évf. 2. sz. 69–88.
- KOVÁCS István (2019d): Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben (állományvédelmi) ellenőrzés, és korrupciómegelőzés a helyi, és területi rendvédelmi szervek körében. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem. 1–102.
- LEVIN, Jonathan – MILGROM, Paul (2004): *Introduction to Choice Theory*. Elérhető: <https://web.stanford.edu/~jtlevin/Econ%20202/Choice%20Theory.pdf> (A letöltés dátuma: 2020. 05. 22.)
- LEWIN, Kurt – LIPPITT, Ronald – WHITE, Ralph K. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2. 269–299. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- LUTHAR, Harsh K. (1996): Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35. évf. 5–6. sz. 337–360. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf01664773>
- MÁTYÁS Szabolcs (2015): Szubjektív biztonságérzet – lakossági vélemény a közbiztonságról és a rendőrségről. *Magyar Rendészet*, 15. évf. 5. szám, 159–170.
- MILLER, Alice (2014): More Already on the Central Comittee's Leading Small Groups. *China Leadership Monitor*, 44. sz. 1–8.
- SMITH KUCZMARSKI, Susan – KUCZMARSKI, Thomas D. (1995): *Values-based leadership*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SZABÓ Csaba (2016): Examination about the law enforcement strategies which are influence the criminal behaviour. *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, Vol. 15, No. 3. 263–269.
- TIHANYI Miklós (2017): The Tools of the Police for the Improvement of the Citizens' Subjective Sense of Security in Hungary. *Hadtudományi Szemle*, 10. évf. 2. sz. 284–294.
- ÜRMÖSNÉ SIMON Gabriella (2012): Egynyelvűek kommunikációja a nemek tükrében. In FÜLÖP Péter szerk.: *Spring Wind konferenciakötet*. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége. 1–200.
- ÜRMÖSNÉ SIMON Gabriella (2015): Érák, szubkultúrák, szocializáció, férfi- kontra női agy a gendernyelvészet tükrében. *Magyar Rendészet*, 15. évf. 2. sz. 151–161.