

## MAHLAJ RÓBERT

### Vezetői stílusok és kommunikáció a rendészetben

A rendőrség egyfajta szolgáltató funkciót tölt be a társadalomban, mégpedig a legfontosabbat, a biztonságot „szolgáltatja”. Arra törekszik, hogy az adott jogszabályi környezetben tevékenységét minél magasabb színvonalon, a „köz” érdekében jogszerűen, szakszerűen és arányosan végezze. Ebből egyenesen következik, hogy a rendészeti dolgozókra, kiváltképpen a vezetőkre nagy felelősség hárul.

A rendészeti munka sokrétősége megköveteli, hogy vezetői egyszerre több tudományterülettel is tisztában legyenek, és a megszerzett tudásanyagot kreatívan alkalmazzák. Magyarországon az utóbbi húsz évben „beindult a gépezet”, és a demokrácia szabályozásához elengedhetetlen törvényalkotási folyamatok társultak. A tudomány fejlődése és a felgyorsult világ élhetővé tétele miatt az emberi kapcsolatokat, valamint a hatóságok feladatrendszerét is folyamatosan szabályozni kell. Így történik az, hogy csak a rendészeti szervek munkáját befolyásoló szervezeti szabályozókból évente háromszáz és ezeröttszáz közötti számban adnak ki. Az ilyen mértékű tudományos és jogi fejlődés másfajta vezetői szemléletet, a vezetőnél pedig másfajta kompetenciák meglétét követeli. A kompetenciák meglétét a magyar rendészeti vezető-képzésben is egy kiválasztási eljárás keretében vizsgálják, amelynek jelentős jogszabályi háttere van.<sup>1</sup>

### A vezető kiválasztási eljárásról<sup>2</sup>

A vezető kiválasztási eljárást a vezető kiválasztási központ végzi. Az eredményes kiválasztás után a jelöltek bekerülnek a belügyi szerv által vezetett adat-

---

<sup>1</sup> A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény 58., 130., 277., 278., 279. §-a; A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013 (I. 30.) BM rendelet; A belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél a hivatásos szolgálati beosztásokról és a betöltésükhöz szükséges követelményekről szóló 30/2015. (VI. 16.) BM rendelet; A belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről szóló 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet 19., 24, 25, 26., 28. §-a.

<sup>2</sup> Lásd <http://bmksz.f.hu/tart/index/405/Bemutakozas>

bankba, illetve lehetőséget kapnak a vezetővé képző tanfolyam elvégzésére. A 2015-től végzett új típusú felmérés során beszerzett kompetenciaprofil-adatok felhasználásával a központ előzetes véleményt ad, ebben sorrendet állít fel a vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek között aszerint, hogy a jelöltek kompetenciaprofilja milyen mértékben illeszkedik az adott vezetői beosztáshoz meghatározott, elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekhez.

A célok megvalósítása érdekében a közszolgálati személyfejlesztési főigazgatóság 2014-ben olyan rendszert dolgozott ki, amellyel valamennyi rendvédelmi szervnél, valamennyi vezetői szinten megjelenő tizenhárom, egységesen elvárt belügyi vezetői kompetencia tudományosan megalapozott módon mérhető és értékelhető, és támogatja egy komplett informatikai rendszer. Ehhez kapcsolódik a társas kapcsolatok menedzseléséhez szükséges szociális kompetenciák mérése. Az új vizsgálati módszertan megőrizte a 2013 óta zajló vezetőikiválasztási eljárás fő irányelveit és módszertanát.

A kiválasztási eljárás három fő eleme: a komplett vezetőikiválasztási teszt, a szituációs és gyakorlati feladatok és a félig strukturált kompetenciaalapú interjú. Figyelembe véve a kidolgozott vizsgálati eljárások időszükségletét, valamint az általuk okozott pszichés megterhelést, az új vezetőikiválasztási eljárás időtartama négy nap. A jelöltek a nulladik nap délutánján történő megérkezésük után tájékoztatást kapnak. A kinevezést megelőzően előzetes vélemény kialakítása (rangsorolás) céljából érkezők két kiegészítő tesztet töltenek ki.

Az első napon a teszt csoportos felvétele történik. A második nap a páros, egyéni és csoportos feladatok megoldásával telik. A harmadik napon a pszichológusok felveszik a félig strukturált interjúkat, majd következnek a három nap eredményeit összegző visszajelzések. A három különböző vizsgálati eljárásból származó eredményeket egy egységes kompetenciaprofilban összegzik. Ez lesz az alapja annak a számításnak, amelynek végeredményeként arról kapunk egy értéket, hogy az adott jelölt kompetenciaprofilja milyen mértékben esik egybe az adott szerv vezetői által meghatározott, elvárt vezetőikompetenciaprofil-összefüggésekkel. Az alkalmazott neurális modell képes arra, hogy felismerje és kezelje az egyes kompetenciák közötti interakciókat, azt a jelenséget, hogy bizonyos kompetenciák erősségei és gyengeségei képesek egymást kiegészíteni, illetve felerősíteni.

A vezetőikiválasztási eljárások mindennap nyolc és tizenhat óra között zajlanak. A főigazgatóság az érintett parancsnokot írásban értesíti az eljárás időpontjáról és a keretlétszámról. A rendészeti vezetők kompetencialistájának összeál-

litása tudományosan történt meg<sup>3</sup> és folyamatosan változott, ahogy a tudomány is fejlődött. Korábban a rendészeti vezetőknek csak három, öt, majd hét kompetenciáját mérték. A kompetencialista összeállításánál a bizottság minden vezetői szinthez tartozó munkakört, feladatrendszert megvizsgált.

## A vezetői kommunikáció

A vezető szinte folyamatos kommunikációval látja el a munkáját: irányít, számonkér, közöl stb. A sikeres kommunikáció érdekében szükséges meghatározni az eszközrendszert, az információáramlás vagy kommunikáció célját, módját, irányát.

Mivel a kommunikáció célja a munkahelyi csapat, közösség akaratának kifejezése, ezért fontos, hogy azt a csapat minden tagja elfogadja. A vezető szempontjából rendkívüli jelentőségű a saját verbális és nem verbális eszközrendszere, hiszen ettől függ, hogyan tudja irányítani a csapatát, miként tudja kezelni a konfliktushelyzeteket stb.

Az ember kommunikációja meghatározza magát az embert is, magatartását, kultúráját, ezeken keresztül kapunk teljes képet róla. Különösen nagy jelentőségű a vezetői kommunikáció, amikor a vezető a saját munkahelyét képviseli, mivel ebben az esetben a munkahelyről is képet kap a másik fél.

Fontos, hogy a vezető jól tudjon beszélni nyilvánosan. Ehhez elengedhetetlen a gazdag szókincs, a jó fogalmazási készség, egyáltalán a határozott és megnyerő fellépés. A vezetőnek is meg kell értenie a hozzá intézett beszédet, kérdést, azt, hogy miért mondják neki azt, amit, és mit akarnak vele elérni. Ehhez birtokában kell hogy legyen az aktív hallgatás technikájának és empátiának. Ugyanilyen fontos az asszertivitás, vagyis az egyenlő partnerként való udvarias és elegáns, de egyértelműen magabiztos viselkedés. *„Az a szakmai vezető, akinek megfelelő képzettsége és részben a képzés során, részben a gyakorlatban szerzett és megerősített tudása van, magabiztosabban közlekedik a munkája során előálló helyzetekben. S ha mindehhez még magas szellemi és érzelmi intelligencia, valamint vezetői képesség is társul, szinte nincs olyan ismeretlen, váratlan szituáció, amiben ne állná meg a helyét, amelyre ne találna meg a megoldást. A határozottságnak és magabiztosságnak szükséges alapja ugyanakkor a magasan fejlett önismeret és az ehhez nélkülözhetetlen önkritika is.”<sup>4</sup>*

<sup>3</sup> Hegedűs Judit (szerk.): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium, Budapest, 2014. [http://real.mtak.hu/28656/1/14\\_TANULMANYKOTET.pdf](http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf)

<sup>4</sup> Molnár Katalin: Rendészeti kommunikáció vezetőknek. Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 2007, 41. o.

Egy rendészeti vezetőnek több stílusrétegben (hivatalos, társalgási, publicisztikai, tudományos stb.) is járatosnak kell lennie attól függően, hogy melyik stílust követeli meg az adott szituáció. A verbális és a nem verbális üzeneteket együtt használja. Utóbbiak ösztönösen működnek, ezért nehezen lehet őket befolyásolni, fejleszteni. A szóbeli információk hangsúlyozására, kiegészítésére hivatottak, és időnként több és fontosabb információkkal szolgálnak, mint amit használójuk mond. A szakirodalom az ember személyes környezetét (például a vezető irodáját), kinézetét, külsőségeit is kommunikációnak veszi. Van, aki ezeket kulturális szignálnak nevezi<sup>5</sup>, míg mások statikus kommunikatív jellemzőknek<sup>6</sup>.

A mondanivaló és a személy hitelessége a verbális, nem verbális és harmadlagos kommunikációs sajátosságok összhangjával, kongruenciájával érhető el.

## A vezetőképzés egy mesteri műhelye

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karának mesterképzését épp csak elvégezvén, adja magát, hogy röviden összefoglaljam, itt milyen lehetőségek vannak a vezetői készségek fejlesztésére. A magatartástudományi és módszertani tanszék három tantárgya, az *integrált társadalomtudományi ismeretek, a kommunikáció, vezetői kompetenciák és a vezetői-készség-fejlesztés* című kurzusokon kifejezetten a rendészetben dolgozó vagy leendő vezetőknek mutatják be a vezetői kommunikáció szükséges kompetenciáit, azok fejlesztési módszereit. Élményeim frissek, és a hatásuk hosszán tartó. Ebben nagy része van tréneremnek, aki egyben diplomadolgozatom konzulense is volt. Szerinte az ideális rendészeti vezető önállóan, kreatívan (tehát nem sémákban) gondolkodni és cselekedni képes szakember. Ahhoz, hogy egy vezetőre ez igaz legyen, elengedhetetlenül szükséges, hogy birtokában legyen a képességnek, amellyel felismeri és beazonosítja az egyes helyzeteket, valamint a már birtokában lévő tudással és képességgel önállóan vagy csapatban képes őket megoldani is.

Játékos, interaktív tréninggel csapatná formálják a résztvevőket, majd a kompetenciák felmérése után megkezdik az egyéni fejlesztést is. A tréningeken

---

<sup>5</sup> Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Harmadik, bővített kiadás. Animula Kiadó, Budapest, 1986, 106. o.

<sup>6</sup> Molnár Katalin: Kommunikáció a rendvédelmi munkában. Rendőrtiszti Főiskola-Rejtjel Kiadó, Budapest, 2001, 78–79. o.

a csoportkohézió egyre szorosabb kapcsolatokat alakít ki, közben a résztvevők szinte észrevétlenül válnak jobb és még jobb kommunikátorokká, vezetőkké. Ugyanis az interakciók során vezetnek, utasítanak, erőket-eszközöket osztanak szét, feladatokat delegálnak, szerveznek, együttműködnek és hatékonyan oldanak meg feladatokat. Már az alaptréningen olyan önismeretre tesznek szert, amellyel képesek lesznek magukat elhelyezni a rendszerben, amelyben dolgoznak, és az is kialakul bennük, hogy tisztán lássák saját jövőképüket, hogy egyáltalán alkalmasak-e a vezetői beosztásra. A kapott feladatok, a ráfordított energia, a sikeres vagy sikertelen végrehajtások mind azt szolgálják, hogy az egyén tovább formálja, finomítsa a képet saját magáról, miközben társ- és emberismerete is gyarapszik. A feladatok és szituációk kifejezetten a rendészeti vezetők számára vannak kidolgozva. A tréningek tulajdonképpen az érzelmi intelligencia gyakorlati alkalmazását hozzák elő. Nincs a trénerrel érkező kritika, osztályzat, nem kell hogy egymást osztályozzák a résztvevők. Ezt mindenki magára nézve teszi meg, és látja, hogy a többiekhez képest miben erős vagy épp gyenge. A tréning előbb a felismerést, majd a fejlődés iránti vágyat hivatott szolgálni, ám csak azok fognak ezen az úton aktívan elindulni, akik saját maguk vonatkozásában is állítanak fel követelményeket.

A rendőri vezetők úgy találkoznak a vezetés- és kommunikációelmélettel, hogy közben a moderátor vezetésével ők maguk határozzák meg az alapfogalmakat. Lehetőséget kapnak arra is, hogy kamera előtt beszéljenek, és a felvételek visszánézésével és közös elemzésével a kommunikációs készségek is láthatóvá válnak. A zárótréningen már igencsak mozgalmasan, változatos feladatmegoldások útján gyakorolhattuk a vezetés-irányítás legkülönbözőbb változatait, szintjeit, fokozatait. Testi ügyességet igénylő gyakorlatok éppúgy szerepeltek a kínálatban, mint lelki nehézséget, felüdülést vagy szellemi frissességet, rugalmasságot, gyorsaságot igénylők. Többször a gyakorlatból merített, megtörtént eseteket is feldolgozunk, a vezetőként dolgozó kollégák kellő komolysággal és érzelmekkel hozták meg döntéseiket, fejtették ki és vitatták meg véleményüket.

A kérdéstechnika fejlesztése is érdekes feladatnak bizonyult. A vezető kérdésekkel is irányít, tehát ezen a téren is kiválónak kell lennie. Nem is gondoltuk volna, hogy ezt a készséget ilyen szórakoztatóan is lehet gyakorolni és látványosan fejleszteni.

A csoportos együttműködést fejlesztő feladatok, bár csak szimuláltak a valóságot, mégis igazi sikerélményt hoztak. A személyes hozzájárulások, az együttműködés, az egymásra figyelés, az irányítás apró technikái, az egymásba vetett „vak” bizalom mind-mind olyan hozzávalók, amelyek segítségével

kikeverhető az elég jó vezetés. Minden feladat végrehajtásakor azonnal visszajelzést kaptunk, amit a munkahelyeken nem kapunk meg, pedig vezetőként erre különös figyelmet kell fordítanunk. A csapat együtt gondolkodva, egymásban megbízva, egymásra támaszkodva mindent megoldott. A képző a képzéssel kapcsolatos hallgatói visszajelzéseknek is teret adott a Café módszert alkalmazva. Egy igazi kis műhely alakult ki. Olyan introvertált egyének nyíltak meg, olyan erős kötelékek jöttek létre, olyan kapcsolatok kovácsolódtak, hogy a tréning végén már nem is egyszerű tanulóársak, hanem barátok mentek ki az ajtón. Bár ez csak mellékhatásnak tűnik, de nagyon fontos üzenete van az efféle képzések módszertani hatékonyságára. Mert ami tantermi-laboratóriumi körülmények között működtethető, annak valamennyi része – persze a felhasználók szándékainak és képességeinek függvényében – bizonyonnyal alkalmazható a gyakorlatban is. Az a vezető, aki egy ilyen mesteri műhelyben tanulhat, talán egy fokkal erősebben motivált lesz ebbéli elhatározásában.

## **A kutatómunka**

A Bács-Kiskun Megyei Rendőr-főkapitányság évek óta kivételes minősítést kap a szervezeti teljesítményértékelések során. A megye hét rendőrkapitánysága, a tizenhat megyei osztály és a négy határrendészeti kirendeltség – ketőt leszámítva – kivételes eredményt ért el 2017-ben. Ehhez mind helyi, mind területi szinten igazán jó vezetőkre van szükség. Szerencsésnek érzem magam, hogy ki sem kellett mozdulnom a megyéből ahhoz, hogy sikeres és jó vezetőket interjúvolhassak meg.

Mindnyájukat évek óta személyesen ismerem, munkakapcsolatunk nagyon jó. Ezért a kutatás módszeréül az interjúzást választottam, mert bízalom az általuk alkalmazott vezetési módszerekbe – „műhelytitkaikba” – való mélyebb betekintést ígért.

Az interjúk alkalmával nagyon sok információ jutott el hozzám, de azon felül, hogy vezetéselméletről, kommunikációról beszélgettem az általam kiválasztott szervezetek vezetőivel, fontosnak tartom, hogy kötetlenül és hosszasan „szakmáztunk” is, amire a mostani felgyorsult és egyre inkább elszemélytelenedő világban nem jut idő. Amikor az alanyaim megköszönték, hogy kiszakítottam őket a taposómalomból, még kicsit meglepődtem. Majd amikor a legutolsó kapitány is úgy búcsúzott, hogy neki is milyen jó volt ez a beszélgetés, akkor már tudtam, hogy beleírom dolgozatomba, hogy a veze-

tés elméletileg is és gyakorlatilag is a közvetlen emberi kapcsolatokról, az emberekkel való bánásról kellene hogy szóljon. Ám minden szinten látható, hogy a nyolcórás munkarendbe sajnos már nem fér bele a személyesség.

Minden vezető elmondta: jelenleg olyan vezetőkre van szükség, akik a nap huszonegy órájában elérhetők, hadra foghatók, döntésképesek. A hírigények, a jelentési kötelezettségek azonnali és soron kívüli kielégítése, az elektronikusan is és minden csatornán érkező feladatok minél gyorsabb (tizenöt percen belül meg kell nyitnia egy vezetőnek az érkezett e-mailt!) és precízebb teljesítése elveszi az időt attól, hogy a vezető a kollégáival beszélgesen, megismerje őket, ellenőrizze és koordinálja tevékenységüket, azaz: vezessen.

Interjúalanyaimat úgy válogattam össze, hogy köztük legyen a megye legfiatalabb kapitányságvezetője és az egyik legidősebb is, aki már harminc éve vezető; a legnagyobb, a megyei jogú város és az egyik legkisebb kapitányság vezetője is. Így különböző életkorú és ebből fakadóan szakmai múltú, más-más állománnyal dolgozó vezetőkkel beszélgettem.

A megye négy kapitányával készítettem interjút, és mindannyiukkal saját irodájukban ültem le. Mind vállalták az interjút, és nem volt kérdés, hogy ne külső helyszínen találkozzunk, hanem náluk. Ez adott némi benyomást arról, milyen körülményeket alakítanak ki maguknak, már amennyire befolyásuk van rá. Az ízlésesen berendezett irodák mindegyikében a számítógépen megnyitva a Robotzsaru, az Enyübs, a vezetői Skype, a vezetői szignálás panel, az Outlook levelezőrendszer, mert közben a munkának mennie kell.

Az interjúkra előre megszerkesztett kérdésekkel érkeztem. A beszélgetések rögzítésére a jegyzetelést választottam, majd otthon kerek mondatokba foglaltam, dolgozatomban pedig kivonatolva összegzem.

Interjúalanyaim helyi szinten az állományilletékes parancsnokok, akik közül a legrégebben hivatásos szolgálati viszonyban lévő 1983-ban szerelt fel, a legfiatalabb pedig 2001-ben. Van köztük olyan, aki már harminc éve vezetői beosztásban dolgozik, és néhányan több mint tíz éve vezetnek kapitányságukat. A legfiatalabb kapitány 2015-ben került a beosztásába. A megyében jelenleg regnáló helyi szintű vezetők közül egy a jogtudományok doktora, és mindenkinek van rendőrtisztai főiskolai végzettsége, rendészeti szakvizsgája, vezetővé képzője és mestervezető képzője.

Bács-Kiskun megye mind a hét kapitánysága a szervezetiteljesítmény-értékelés alapján kivételes minősítést kapott. A helyi vezetőkkel arról akartam beszélgetni, miben látják az általuk vezetett szervezeti egységek sikerét, valamint saját sikereiket. Az egy szinttel magasabban lévő vezetők, a két főka-

pitány-helyettes válasza is kíváncsi voltam. A két vezetői szintet külön elemzem, jóllehet amikor elkezdtem a munkát, egy közös konklúziót céloztam meg. Az eltérő válaszok azonban arra sarkalltak, hogy elkülönüljön a kapitányok által említett inkább szakmai vezetés és a főkapitány-helyettesek által említett inkább menedzsertípusú vezetés értékelése.

## **A kutatás eredményei**

### *A kapitányok válaszai*

Ahhoz, hogy a szervezet elérje céljait, a vezető pedig eredményes, egyben sikeres legyen, nagyon fontosnak tartják a csapatmunkát és a vezető szerepét a csapatnáv követségben. A vezető személye lehet garancia arra nézve, hogy a szervezeti egységénél dolgozók együtt gondolkodjanak, közösen oldjanak meg feladatokat. Fontos, hogy a szakma által támogatott elvárásoknak a vezetői szervezet megfeleljen, hogy a rendőrség a lakossággal együtt éljen, azzal összefogjon. Ha a vezető jó stratégiai célokat tűz ki kollégáinak, az garantálja az elismertséget és a megbecsülést is. A kapitányok véleménye szerint az általuk vezetett szervezet sikeres, ami annak köszönhető, hogy irányításuk alatt nagyon jó vezetői gárda nevelkedett ki az elmúlt időszakban. Minden vezető büszke az elért eredményekre.

A vezetői tevékenység lényege szerintük az emberi kapcsolat. A legfontosabb az ember, és nemcsak a vezető személye fontos, de a beosztott vezetőké és az állományé is. A vezető legyen közvetlen, céltudatos, elvhű, kiemelkedő érzelmi intelligenciájú ember, hiteles és következetes. Helyi szinten a vezető még kell hogy értsen a szakmához is. A vezetői munka nyolcvanöt százalékban a személyes kapcsolatokról kell hogy szóljon, de szerintük ezekre sajnos egyre kevesebb idő jut a mai kor kívánalmainak megfelelni akaró vezető életében és munkájában.

Hangsúlyozták: folyamatos önképzésre van szükségük a vezetőknek és a beosztottaknak. Állandóan változik a jogszabályi környezet, a feladatrendszer, sokszor máshová kerülnek a hangsúlyok.

Az önismeret és a kollégák ismerete nagyon fontos, az már fél siker, ha valaki tudja magáról, hogy miben szorul fejlesztésre. Ő már nagy valószínűséggel azért is tesz, hogy valóban fejlessze a hiányos készségeit, mert ezáltal lesz jobb vezető. Legtöbbször a közvetlen kollégáiktól, osztályvezetőiktől és kapitánytársaiktól tanulhatnak, de egyikük sem rest körbemenni a kapitány-ság épületében, és megkérdezni a beérkező járőröket a napi eseményekről, az

aktualításokról, vagy éppen a problémákról. Az önfejlesztésen belül a konfliktuskezelést és a kommunikációt említik hangsúlyosan.

A jó vezető ismerveinél a szakmai tudás jelent meg elengedhetetlen faktorként. A jó vezetőnek tudnia kell jól kommunikálni, ezen azt értik, hogy az elvárásokat, feladatokat át tudja adni, úgy hogy a beosztottak megértsék, mit szeretne tőlük. A jó vezetőnek mindenképp ismernie kell önmagát, képességeit, készségeit, de minimum a közvetlen irányítása alatt lévőkét is. A jó vezető legyen megbízható, kitartó, közvetlen és becsületes. Legyen igényes a munkájára, környezetére, álljon ki a kollégái mellett nehéz időszakokban is.

Itt egy érdekes dologra hívták fel a figyelmemet. A vezetőnek tudnia kell felállni egy pofon után. Az teljességgel kizárt ugyanis, hogy a beosztása elfoglalásától kezdve szervezeti egysége és ő maga is csak szárnyal. Mindig vannak rossz hírek, rendkívüli események, hibák, kudarcok. A vezetőben meg kell lennie annak a képességnek, hogy ezeket értékelje, tanuljon belőlük, majd erősebben, több tapasztalással menjen tovább. El kell tudnia ismerni, ha hibázott, ezzel tovább növelheti elismertségét, ezáltal hitelességét.

Fontos vezetői kritérium minden irányba az őszinteség. A felső vezetők is azt szeretik, ha egy kapitány elmondja, hogy mit miért nem tud végrehajtani, vagy miért nem azonnal. A vezetőnek kell hogy legyen empátiája. A problémák megoldására legyen nyitott, és abban tevélegesen vegyen részt. Ezek a képességek kiemelkedő érzelmi intelligencia meglétét feltételezik.

Sokkal szervezettebb, katonásabb, szabályozottabb a rendészeti állomány vezetése, a feladatrendszere is, így a kommunikáció is. A bűnügyi szolgálati ág lazább, és mivel ott sok tiszt és főtiszt dolgozik végrehajtóként, talán könnyebb velük a konstruktív és önálló munkavégzés. A vezetőknek azonban fontos, hogy ne érzékeltessék a különbséget a szakterületek között. El kell ismerni, hogy a maga szakterületén mindenki szakember. Ebben kell megerősíteni az állományt a legalacsonyabb szintől a legmagasabbig.

A helyi szintű vezetők jobban szeretik a belső kommunikációt, kevésbé feszélyezi őket, hiszen kollégákkal beszélhetnek a szakmáról, ráadásul nem kell arra figyelni, hogy miről mit mondhatnak, és hogy éppen kamera vagy diktafon rögzíti az általuk elmondottakat.

Fontosnak tartják az ellenőrzést, ahol az ellenőrzöttel lehet egy jót beszélgetni, „szakmázni”, egy kicsit a magánéletet is bele lehet vinni a beszélgetésbe, és kötetlenebb formában tudomást szerezni a problémákról. Az értekezletek utáni vezetői beszélgetések jelentőségét és fontosságát hangsúlyozták. Manapság ugyanis nincs arra megfelelő fórum, hogy bizonyos szintű vezetők

egymással összeüljenek, kötetlenül információt cseréljenek. Szívesen folytatnák a kapitányi klubot, amelyik korábban éppen erre adott lehetőséget.

Elérkezettnek látják az időt arra, hogy leültesék a rendészeti és a bűnügyi vezetőket egy kerekasztal-megbeszélésre, ahol például a körzeti megbízottak aktuális feladatszabásáról, a szolgálatirányító parancsnokok feladatairól vagy a közlekedési bűncselekmények koordinációjáról beszélgethetnének. Ezeken az állományilletékes parancsnokok jelenléte is hasznos lenne, hogy globálisan rálátva a problémákra, a közös és jó megoldás irányába induljanak.

Valahogy úgy, ahogy 2017 nyarán Bács-Kiskun megye rendőri vezetése odaállt – a megyére jellemző és egyre sürgetőbb intézkedéseket követelő – a tanyákon élő, kissé elszigetelt időskorúakat érintő problémák összegyűjtése és megoldáskeresése mögé. A hét kapitányság megkereste az idősekkel foglalkozó önkormányzati dolgozókat, nyugdíjasklubokat, polgárőr-egyesületeket, tanyagondnoki szolgálatokat, mezőőröket. Már a bemutatkozó beszélgetéskor lehetett látni, hogy jelentős szakmai munkára lehet számítani. A helyi rendőrök sikeresnek értékelték a beszélgetéseket, és az asztalgazdák közül többen is megjegyezték, hogy sokkal több információjuk lett a beszélgetés végére. Azt is megtudták, hogy az időseknek nem az a legaggasztóbb problémájuk, hogy esetleg bűncselekmény áldozatává válhatnak, hanem az egészségük romlása, az elmagányosodás, az elszigetelődés az, amivel nem tudnak mit kezdeni.

Ha csak Kiskunfélegyházát nézem – ahol jómagam is asztalgazda lehettem –, megtudtam, hogy több mint hatezer hatvanévesnél idősebb nyugdíjas él a városban, ám a nyugdíjasklubokban és kulturális programokban részt vevők száma nem éri el a hatszázat. Velük semmi probléma nincs, a többi ötezer-négyszáz időskorú ember szociális ellátását kell megszervezni: gyógyszereiket kiváltani, postájukat intézni, családtagjaikat megkeresni. Ez jelentős állami, közösségi szerepvállalást igényel, amelynek csak igen kis része tartozik a rendőrségre.

A hét város hét Caféja után a kapitányságvezetők Kiskunhalason vettek részt egy olyan Cafén, amelyen összegezhetnék a rendőrség számára hasznos és begyűjtött információkat, és közösen ötletelve a megoldásokat is elkezdték keresni. A kapitányok üdvözölték a módszer hatékonyságát és a „szakmázás” lehetőségét is, és mind megjegyezték, hogy örömmel ülnének le egy-egy hasonló kávéra egymással, ha erre lenne lehetőségük, akár havi szinten is.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Lásd <http://policecafe.hu/police-cafe-rangado/>; <http://policecafe.hu/michelangelo-es-a-rendorok-police-cafe-zarorak/>

A megkérdezett vezetők asszertívan vezetnek, az érzelmi intelligenciájukkal fékezve az indulatos döntéshozatalokat. Egyöntetű a válasz a tekintetben, hogy akire csak az egyik vezetési stílus jellemző, vagy csak azt alkalmazza, az nem való vezetőnek. Nem lehet mindig demokratának lenni, mégis arra töreksenek. Az érzelmi intelligencia, az élettapasztalat nagyban befolyásolja a vezető személyiségét, ezáltal vezetési stílusát is.

A megkérdezettek mindegyike szeret vezető lenni, mégpedig kifejezetten rendőri vezető. Azért, mert sikerorientáltak, elhivatottak és a szervezeti egységük évről évre hozza a jó eredményeket. A siker mellett azt tartják a legszebbnek, hogy emberekkel foglalkozhatnak. Azokkal érik el a jó eredményt, akik már korábban is a szervezetnél dolgoztak, mégsem volt a szervezet olyan sikeres, mint manapság. Ez benne a kihívás, a szépség és egyben ez a legnehezebb is.

Azt is elmondták, hogy sokszor a magány terhét is viselniük kell. Ahogy a beszélgetések korábbi szakaszaiban is elhangzott, a kötelező feladatrendszer az utóbbi időkben elveszi az időt és energiát a valódi vezetéstől. A személyes törődés csökkenése miatt nagyon nehéz megtartani az állományt. Nálunk a csapaterőben dolgozó kollégák jobban meg vannak fizetve, mint a helyi járőrök. Ebből a megyéből 2017-ben a Szegeden újonnan megalakuló Készenléti Rendőrség osztályához negyven olyan szakember kérte áthelyezését, akiknek a szakmai múltja már öt és tizenöt év közötti volt.

A válaszadók egyöntetű véleménye szerint kiforrott, stabil szakmai alapokra és személyiségre van szükség ahhoz, hogy valakiből jó vezető lehessen. Ehhez minimum életkornak a harminc évet határozták meg, de ideálisabbnak látják a betöltött negyvenedik életévet. Igazán nem a kor számít, hanem az élettapasztalat, a szakmai tudás és az, hogy egy vezető a beosztásban ne a hatalmat keresse, hanem újabb feladatot lásson benne, amelyben megméreteti magát. Tehát a beosztással járó munkára és ne a pozícióra vágyjon az, aki vezető akar lenni. Minél később kerül valaki vezetői beosztásba, annál több ideje van tanulni másoktól. Egy ötvenévesen vezetői székbe ülő kolléga a mögötte lévő harmincéves szakmai tapasztalattal, néhány vezető által mutatott jó vagy éppen rossz példával már igencsak érett és alkalmas a vezetésre, ha megvannak benne a szükséges készségek.

Az iskolai végzettségek kelletek ahhoz, hogy formálódjanak. Azt mondták, hogy életük minden szakaszában az annak a szakasznak megfelelő végzettséget szereztek meg. A szakmai ismeretek megalapozása után a vezetői képéshez már hasznos volt a szakvizsga és a vezetővé képző is, de a legjobb, amit hasznosítani tudnak vezetőként, az mindenki számára a mestervezető-

képző volt. Ez az az interaktív módszer, amellyel magas fokú önismeretre tehetek szert, amellyel elhelyezhetik magukat a rendszerben, és ez adta a legtöbb vezetélméleti, kommunikációs fejlődést és tudást, amelyre egy ma regnáló vezetőnek szüksége van.

A kapitányok egyöntetűen fejezték ki sajnálatukat, hogy ilyen képzésen csak egyszer van lehetőségük részt venni. Az önismereti tréningek, a változó környezethez való alkalmazkodás, az informatikai vívmányok és a munkánkban megjelenő új próbatételek ugyanis állandó fejlődést, fejlesztést várnak el mindenkitől. Ez pedig rendszeres képzéssel lenne megvalósítható.

Számomra nagyon szimpatikus az a vezetői kiválasztás, amelyről az egyik interjúalany mesélt. Franciaországban láthatta, hogy a rendőrséghez eleve csak diplomás embereket vesznek fel, akik elvégeznek egy a mi rendészeti szakgimnáziumunkkal megegyező képzést. Ezután öt évig olyan egységnek kell szolgálniuk, ahol csapaterős tevékenységet végeznek, rendezvényeket, mérkőzéseket és védett személyeket biztosítanak. Majd a jobb képességűek vidéki kapitányságokhoz kerülnek járőrnek. Az utcán így legalább tíz év szolgálatot látnak el, ez idő alatt vezetőik megismerhetik kollégáikat, a képességeiket, készségeiket. A vezetők tehetnek javaslatot, hogy melyik emberükben látnak utánpótlási reményt, és ha az egyén vállalja, akkor megkezdí a tisztképző akadémiát. Az akadémia elvégzése után már tisztként és egyben vezetőként tevékenykedik. A tisztok kiválasztása magasabb beosztások betöltésére ugyanezzel a módszerrel történik, majd akik megfelelnek és vállalják, azok is megkezdhetik a tábormoki képzést. Erre kb. negyven-ötven éves korban kerül sor. Ott nincsenek húszéves, talpig felfegyverezett rendőrök az utcán. Az emberek a főiskolával, egyetemmel legkorábban is huszonkét évesen végeznek, majd két év iskola következik, tehát amikor egy francia rendőr először fegyverrel az oldalán megjelenik a francia utcákon, már legalább huszonnégy éves, és nagyon elhivatott. Ott mindenki elhivatott és mindenki tudja is, hogy az iskolát végigjáró rendőrtisztviselő szakember a maga területén. És én itt a tisztviselőre tenném a hangsúlyt, amellet hogy a szakma ismerete is fontos. A „tiszt viselője” úgy viselkedik, úgy öltözködik, úgy intézkedik, ahogy a tisztségéhez méltó. Franciaország minden állampolgára tiszteli, becsüli azt, aki magára ölti az egyenruhát, és akár az élete kockáztatásával is szavatolja az ő biztonságát. Abban a fiatal felnőttben, aki elvégezte az iskolát, megvan a maximális alázat, tisztelet és szakmai tudás. Ha valaki nem alkalmas a rendőrtisztviselői pályára, az huszonnégy éves kora előtt kiderül. Egy hasonló jellegű kiválasztási eljárás, egy hasonló képzési elv szerintem Magyarországra is ráférne.

Nincs olyan vezető Bács-Kiskun megyében, aki ne hallott volna a Police Caféről! Ebben a megyében minden rendőrkapitányság tartott már Cafét. A Kiskunhalasi Rendőrkapitányság már a sokadikat tartja, önálló moderációval. Minden kapitány úgy nyilatkozott, hogy ez a módszer olyan lehetőséget ad a rendőrség kezébe, amivel megszólíthatja a társszerveket, az együttműködőket, de a lakosság bármely részét, akár a szegregációban élőket is. A módszer maga alkalmas lehet egyfajta információcserére is emellett, hogy problémamegoldó hatása is van. Közös gondolkodásra hívhatjuk a problémát felvetőket, sőt felelősséget is adhatunk a kezükbe, ami által nem csupán át-passzolják a rendőrségnek a biztonsággal kapcsolatos problémák megoldását, hanem tevélegesen részt vehetnek benne.

A helyi vezetők fontosnak tartották, hogy bizony meg kell találniuk azt a hobbit, sportot, szabadidős tevékenységet, amellyel a kimerítő, sokszor stresszes munka után feltöltődhetnek. Ez némelyiküknél a futás, az úszás, a szaunázás, a kirándulás a családdal, a túrázás vagy éppen a rejtvényfejtés, a zenélés, akár a templomba járás, vagy a tanyán az ottani teendők elvégzése, focizás a kollégákkal, de idesorolható az azokakkal való játék is. A család és a gyermekek is felölthetnek. Három kapitánynak már egy-egy fia is rendőr.

#### *A főkapitány-helyettesek válaszai*

A legrégebben rendőrként szolgáló igazgató 1984-ben szerelt fel, és huszonhat éve vezetői beosztásban dolgozik. A vezetők főiskolát végzetek, és egy kivétellel – aki vezetői beosztásban töltött szolgálati évei alapján mentességet kapott – rendészeti szakvizsgájuk, vezetővé képzőjük és mesterveető-képzésük is van. A területi szintű vezetők korábban legalább megyei osztályt vagy városi kapitányságot vezettek.

Szerintük az embereken múlik a siker, ehhez jó célkitűzés, jó stratégia szükséges. Mivel területi szinten vezetnek, a körülöttük lévő vezetői gárdával kell elhíttetniük és megértetniük, hogy a kapott feladatokat meg tudják oldani, és nagyon fontos, hogy az általuk irányított nyolc-nyolc osztály, a háttárendészeti kirendeltségek és a kapitányságok vezetői mind jó szakemberek legyenek.

Szerényen ugyan, de egyöntetűen sikeresnek értékelik saját egységüket, amit alá is támasztottak a teljesítményértékelés eredményével, valamint az önkormányzatoktól és társszervektől kapott visszajelzésekkel.

---

8 [www.policecafe.hu](http://www.policecafe.hu)

A vezetői autoritást említik, hiszen egy adott állományból kell kihozni a maximumot. Volt olyan vezető, aki elmondta, hogy az ő szintjén is, de még magasabb szinteken biztosan abba az irányba tolódik el az irányítás, hogy nem a szakmai profizmus kell hozzá, hanem az a vezetői képesség, amellyel csapatot tud kovácsolni és össze tudja tartani az egységét a közös cél elérése érdekében. Mindamellett nagyon fontos, hogy a vezetőnek fel kell tudnia ismerni a problémákat, és azt is, hogy mi nem az. A problémák megoldása a vezető feladata, amihez azonban olykor konfliktusokat is kell vállalni.

Egy vezetőnek állandóan fejlődnie kell. A kommunikációs készségeiket illetően még mindig kritikusak magukkal, és igyekeznek tovább csiszolni a tudásukat. Sokat tanulnak a szakmáról és a vezetésről is, de már nem könyvekből, hanem a kollégáktól.

A területi szintű vezetőnek ismernie kell a szervezete összetételét, feladatrendszerét, mert csak akkor működtetheti hatékonyan. A jó vezető szerintük is türelmes, kitartó, empatikus, kongruens. Az érzelmi intelligencia mellett fontosnak tartják az önismeret igényét. A vezetőnek kötelessége tanulni a szakmát, a vezetést és a kommunikációt is.

Úgy vélik, hogy a helyi és területi szintű vezetők között nem szabad, hogy különbség legyen a készségekben vagy a kommunikációban, hiszen az alapelv is ugyanaz. Minden igazgatónál összetett feladatrendszerek vannak, amelyeket kreatívan kell megoldani. Azonban a területi vezetők által elvárt eredmények végrehajtói szintű kommunikálásában, a végrehajtásban már lehetnek különbségek.

A belső (szervezeti) kommunikáció számukra is könnyebb, amit a hallgatóság ismerete okoz. Kifelé is olyan „lazán” kellene megnyilvánulni, mint ahogyan azt a kollégákkal szokták, de ez nem egyszerű. Azt kell magában helyre tennie a vezetőnek, hogy amiről beszél, abban ő a legjobb. Ehhez nyilván valódi felkészültség kell arról, amiről előad, a hallgatóságról, és nem árt, ha kérdések megválaszolására is felkészül legalább egy-egy intelligens tereplő válasszal. Területi vezetőként már tudják, hogy legjobban az ügyességgel, bírósággal történő kommunikációra kell odafigyelni.

Koordinációnak nevezzük azokat az értekezleteket, amikor több szolgálati ág ül le egy asztalhoz. A lényeg, hogy a kommunikáció és az információ átadása folyamatos, rendszeres és kétirányú legyen. A vezető maradjon közvetlen és közvetlen a kollégáival. A vezető – ha tud – értekezletek után töltsön időt a kollégáival. Beszélgessenek kötetlenül is, és ne csak szakmáról.

Interjúalanyaim első szava az asszertivitás volt. Tudják, hogy jól hangzana, ha azt mondanák, hogy demokratikus vezetők, de tudják, hogy nem lehet

mindig annak lenni. A problémákhoz igazítják a vezetői stílust annak érdekében, hogy az ügy mihamarabb és minél jobban legyen megoldva. Fontosnak tartják azonban, hogy bármelyik stílust alkalmazták is, az övék a döntés és a felelősség is.

*„A munkát szeretjük, a kollégáinkat szeretjük, nem pedig vezetőnek lenni.”* Mindig, minden feladatot végrehajtanak, végrehajthatnak nemcsak azért, mert ez a felsőbb vezetés elvárása, hanem hogy a megyében dolgozó nagyjából ezerkilencszáz rendőrnek és az általuk szolgált lakosságnak is jobb legyen.

A vezetéshez jelentős szakmai és élettapasztalat szükséges. A vezetőknek kell meglátniuk egy-egy kollégában az alkalmasságot/alkalmatlanságot. Az ő felelősségük, hogy a megfelelő időben a megfelelő helyre tegyék a velük szorosán együttműködőket, ugyanis ha valakit túl korán tesznek vezetői pozícióba, ám ő még nem elég érett a feladathoz, előfordulhat, hogy nem válik be. Az ilyenek mondanak le a beosztásukról és vesznek el kedvüket egy életre a vezetéstől, pedig lehet, hogy életüknek egy későbbi – kiforrottabb – szakaszában igen jó vezető lehetett volna belőlük. A válaszadók megemlítették még, hogy egy beosztásból bizonyos év elteltével érdemes váltani. Ha nem lehet éppen magasabb beosztásba, akkor a már elért szinten kell egy másik szolgálati helyen, vagy másik szakterületen is kipróbálnia magát az embernek, ezzel elkerülve a kiégést.

A vezetővé képző és a mestervezető-képző adta nekik a legtöbbet a rendőri képzések közül. Vezetőként ezeket lehet hasznosítani, és alig van olyan döntés vagy kommunikáció, amikor ne gondolnák át az ott hallottakat és elemeznék magukat az akkori önértékeléseknek megfelelően. Ez azért is jó, mert folyamatosan egyfajta (ön)kontroll alatt vannak, és tudják, hogy nem érzelemből fognak dönteni.

A válaszadók hallottak a Police Caféről, sőt már vettek is részt rajta. Véleményük szerint ez a külső kommunikációban új és interaktív módszer lehetne jó moderátorral a megfelelő szakemberek összehozására és információcseréjére, akár problémamegoldásra is. Azonban belső Cafét nem tartanának, mert úgy gondolják, ha vezető is részt vesz rajta, akkor nem nyílnak meg az emberek, ha pedig nem lenne ott vezető, akkor panaszáradatba menne át az egész. *„A szervezetünk nem elég érett arra, hogy ilyen módon kommunikáljon.”* Azt már én teszem hozzá, hogy viszont ha soha nem kezdünk el ilyen módon beszélgetni egymással, akkor az esélyét sem adjuk meg annak, hogy megérjünk rá. A 22-es csapdája...

Fontosnak tartják területi szinten is a kiegyensúlyozott családi hátteret, továbbá úgy gondolják, hasznos szabadidős tevékenység szükséges a stresszes, fárasztó munka utáni feltöltődéshez.

## **Zárógondolatok**

Manapság más szempontoknak kell megfelelniük a rendészeti vezetőknek, a megváltozott társadalmi közeg új követelményeket támaszt velük kapcsolatban. A vezetők és beosztottak közötti korábbi „hatalmi” távolságok a társadalmi hierarchia alapján alakultak ki, ám ezek mára elavultak. A feladatok egyre inkább megkövetelik a kreatív gondolkodást, de ehhez meg kell adni a megfelelő mértékű szabadságot a dolgozónak, hiszen csak így végezheti hatékonyan a munkáját.

Nyilvánvaló, hogy a hosszú évtizedeken át kiépült vezetői szervezeti hierarchiát nem lehet egyik napról a másikra megszüntetni, de a szemléletváltásra szükség van. Meg kell vizsgálni, hogyan lehet változtatni a szervezeti felépítésen, a külső és belső információáramláson, csökkenteni a bürokráciát és javítani a kommunikációt, és ebben nagy szerepe van a vezetői kiválasztásnak, a vezetők képzésének.

Az elég jó vezető kapcsolatban áll a munkatársakkal, megteremti számukra a megfelelő szabadságot, építi és egyben folyamatosan mentorálja csapatát. Akkor jár el helyesen, ha hagyja dolgozni őket, hagyja önállóan megoldani a konkrét ügyet. Vezetők gyakran vitáznak arról, feltétlenül szükséges-e, hogy az ő szakmai tudásuk, tapasztalatuk nagyobb legyen az adott dolgozóénál, vagy a vezető munkája inkább a segítő iránymutatásban, a feladatok összehangolásában merüljön ki. Én azt a véleményt osztom, hogy a vezető szakmaitudás-szintje haladja meg beosztottjait, de ne akarjon minden szakmai kérdést ő megoldani, és ezt a több tudást és tapasztalatot ne hangoztassa, ne demonstrálja, ám ha kell, akkor igenis „tegye oda magát” szakmailag is.

Természetesen a vezetőnek gyakran kell megoldania olyan helyzeteket is, amelyekhez szükség van a vezetői „hatalmára”. A folyamatosan változó társadalmi, jogszabályi környezet egyre nagyobb követelményei miatt a vezetőnek „naprakésznek” kell lennie, figyelnie kell a saját területén lévő változásokat, a dolgozók munkavégzését. Az elvárt hatékonyság érdekében ösztönözni kell őket a minél jobb teljesítményre. Ma már a vezető teljesítményét egyre inkább a vezetése alatt álló beosztottak teljesítménye alapján ítéli meg, ami azt jelenti, hogy a helyzete nagyon hasonló a beosztottakéhoz.

A felelőssége azonban lényegesen nagyobb, hiszen őt vonják felelősségre, ha a „csapata” nem jól teljesít.

A vezető feladata s egyben felelőssége olyan munkatársak kiválasztása, alkalmazása, akik képesek a kimagasló szintű munkára. Számtalanszor kell hoznia úgynevezett népszerűtlen döntést, intézkedést is. Nem biztos, hogy az az elég jó vezető, akit minden beosztottja szeret, és ez lehetetlen is. Egy elég jó vezetőnek sokkal inkább korrektnek, segítőkésznek, határozottnak, együttműködőnek kell lennie. Fontosak a megfelelő szakmai tapasztalatok, a vezetői gyakorlat, és hogy kiálljon beosztottjai mellett.

Elengedhetetlen a folyamatos önképzés, a felelősségvállalás és a személyes példamutatás. Természetesen az elég jó vezető nem csupán a beosztott alkalmazottakkal korrekt és együttműködő, hanem vezetőtársaival is. Sorolhatnám még sokáig az elég jó vezető ismerveit, azonban megállapítható, hogy igen nehéz megfelelni mindezen tulajdonságoknak – talán nem is lehet valamennyinek –, de hogy törekedni kell erre, abban bizonyos vagyok. Sőt, a vezetőképzés vége felé tartva abban is, hogy ez tudatos, jól szervezett képzéssel igenis lehetséges.

Egyértelmű, hogy senkiből sem lehet tökéletes (ideális) vezető jó (ideális) kommunikáció nélkül. Ezért megelégedtem az „elég jó” vezető fogalmának körüljárásával. Ahhoz, hogy valaki elég jó vezető legyen, több kompetencia birtokában kell lennie, és ezek közül csak az egyik a jó kommunikációs készség. Ám ne felejtjük el, hogy egy vezető – mint mindenki más is – minden pillanatban kommunikál. Mivel ő az általa vezetett szervezet első számú megjelenítője, ezért nem teheti meg, hogy „elbújik a világ elől”, nem megy emberek közé. Minden pillanatban készen kell állnia a kommunikációra, akár arról van szó, hogy egy beosztottja fordul hozzá egy problémával, akár arról, hogy a szervezeten kívül kell megnyilvánulnia. Ezért (is) különösen fontos, hogy ne csak tisztában legyen a kommunikációra vonatkozó ismeretekkel, hanem megfelelő szinten használja is őket.

Ilyen szintű vezetőkhöz eljutni egyáltalán nem volt egyszerű. Többszöri időpont-egyeztetés volt szükséges, mert pont erre az időszakra esett a soron kívüli feladatok, értekezletek, év végi beszámolók írása, a teljesítményértékelések elvégzése. Ezúton szeretném tehát megköszönni interjúalanyaimnak, hogy szorítottak időt a beszélgetésekre és ezzel hozzájárultak a diplomamunkám elkészítéséhez.