

**MOLNÁR KATALIN – VASKÓ VIKTÓRIA**

## **Kis Café és élve boncolás – avagy a vezetői önismeret fejlesztésének egy innovatív kísérlete**

*„Hiába fűrösztöd önmagadban,  
Csak másban moshatod meg arcodat.”*  
(József Attila: Nem én kiáltok)

### **Absztrakt**

Tanár és tanítványa merész dologra – asszisztált önvizsgálatra – vállalkozott. A szerzők egyike – a mesterhallgató – a szerzők másikának – konzulensének – támogatásával diplomamunkájában saját magát és alosztályán dolgozó munkatársait választotta vizsgálódása tárgyául. A tanulmány a rendészeti vezetői kompetenciák elméleti áttekintése után a kutatás eredményeit mutatja be. Az igencsak újdonságnak számító kutatói rendőrkávéház módszerével kérték ki egy vidéki városi kapitányság kisebb szervezeti egységénél dolgozók véleményét. A fókuszban a vezető és munkatársai közötti kommunikáció lehetőségei, módjai, minősége, valamint ezeknek a munka hatékonyságára gyakorolt hatásai álltak. A szerzők azt kívánják bizonyítani, hogy az ilyen beavatkozó típusú kvalitatív kutatási módszerek a magyar rendőrség belső szervezetfejlesztő folyamataiban is használhatók lennének.

### **Kulcsszavak**

rendészet, kompetenciák, Police Café, szervezetfejlesztés

### **Abstract**

A teacher and student undertook a daring project, an assisted self-examination. One of the authors is a master student and with the support of the other, his supervisor chose to examine himself and his colleagues in his sub-department for the thesis. After a theoretical overview of law enforcement

leadership competencies, the paper presents the results of the research. The researchers used the Police Café method, a novel method to ask the opinion of the staff of a rural urban police station” small department. The focus was on the possibilities, methods and quality of communication between the manager and the staff, and their impact on work efficiency. The authors aim to demonstrate that such intervention-type qualitative research methods could be used in the internal organisational development processes of the Hungarian Police.

## **Keywords**

policing, competencies, Police Café, organisational development

## **Bevezetés**

Szerzőpárosunk tagjai tanítvány és tanár viszonyban állnak egymással. Egyikünk 1996-ban nyert felvételt a Rendőrtiszti Főiskolára, másikunk ekkor kezdett ott tanítani. A pályakezdő vizsgáló a Budapesti Rendőr-főkapitányság Gazdaságvédelmi Főosztályán helyezkedett el, ahonnan 2008-ban a Székesfehérvári Rendőrkapitányság Gazdasági és Vagyonvédelmi Alosztályára került. Ugyanebben az évben indult a főiskolán a mesterképzés, amely pedig a szerzőpáros tanár tagja számára jelentett fontos korszakhatárt. A kiemelt fővizsgálói beosztást 2019-től az alosztályvezetői követte, úgyhogy a hallgató 2021 őszén már vezetőként érkezett a mesterképzés készségfejlesztő tréningjeire. Itt találkoztak egymással, és a tanárnő kurzusain zajló intenzív önismereti munka az addiginál is erőteljesebben inspirálta arra a hallgatót, hogy az elég jó vezetésről összegyűlt tapasztalatait és gondolatait a diplomamunka kínálta keretek közé rendezze, mégpedig igencsak különös módon. A konzulens csábító ajánlata az volt, hogy egy általa támogatott-moderált folyamatban a dolgozatíró nézzen szembe saját vezetői készségeivel. Ilyen még biztosan nem volt: a kvalitatív kutatás tárgya a kutató maga lett. Ez volna az a bizonyos élve boncolás. A tét nem

kevesebb volt, mint megtudni, vajon ő hol és merre tart azon az úton, amelyen követni szeretné példaképeit. A rendőrségnél töltött évei alatt ugyanis számos olyan vezetővel dolgozott együtt, akik egyszerre feladat orientált és emberközpontú működésükkel irányt mutattak számára saját vezetői stílusának formálásához.

A bátorságpróbát a jelöltnek és a „felbujtónak” egyaránt ki kellett állnia. Mert nemcsak az önvizsgálat, de az ahhoz nélkülözhetetlen asszisztencia is komoly felelősséggel jár. Egyrészt a vezetői kommunikációval és önreflexióval kapcsolatos összefüggések általánosabb feltárására a saját közvetlen vezetővel strukturált interjút készíteni legalábbis rizikós. Ezt csak olyan vezető vállalja, aki maga is fejlett önreflexióval rendelkezik. Mondjuk az a tény, hogy ő is a tanárnő mestertanítványa, legalábbis nem nehezített a helyzeten. És a beosztottak visszajelzéseinek egy szinte kipróbálatlan kvalitatív kutatási módszerrel, a kutatói rendőr-kávéház nevű technikával való feltérképezése sem teljesen veszélytelen. A kis számú közvetlen kollégára való tekintettel – a kutatásban részt vevő munkatársakkal közösen – ezt neveztük el Kis Cafénak.

Mivel az ötlet és a megvalósítását lehetővé tevő folyamat végigvitele – annak minden nehézségével, de örömeivel is – közös volt, úgy döntöttünk, legyen e tanulmány szerzősége is az.<sup>1</sup> Hogy élményeink papírra kívánkoznak, egy percig nem volt kérdés. De döntésünknek, hogy a szöveg szakzáró dolgozatként ne csak kötelező penzum maradjon, hanem annak egy szerkesztett, rövidített változatával tudományos fórumon is előhozakodjunk, nyomós oka van. Üdvösnek tartanánk ugyanis, ha mások is vállalkoznának egy-egy ehhez hasonló önreflexió kísérletre, mert hisszük, hogy nemcsak saját, de munkatársaik, szűkebb szervezeti egységük és az egész rendőrség számára is haszonnal járna a vezetői önismeret ilyen úton zajló fejlesztése.

---

<sup>1</sup> A diplomamunka megvédése után a szerzők egyikének szakmai honlapján a Nem digitális vendégnaplók című rovatban közös blogbejegyzés jelent meg 2023. július 5-én. A szöveg elérhető itt: <https://www.nyelvilektoralas.hu/nem-digitalis-vendegnaplok-22-resz-diplomamunka-kis-cafe-elve-boncolas/>

## Kompetenciák, vezetői kompetenciák

A kompetencia a vezetés témakörében tudományos és köznapi értelemben is gyakori fogalom. A munka világában leginkább kifejező és elterjedt fogalom Boyatzis<sup>2</sup>: kompetencián „*egy személy alapvető, meghatározó jellemzőit értjük, amelyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.*” Ő a kompetenciák rendszerét két szintre, az alap- és a megkülönböztető vagy kiegészítő kompetenciákra osztotta. Elmélete szerint az alapkompentenciák egy személy azon jellemzőit tartalmazzák, melyek egy adott munkakör betöltéséhez szükségesek. A megkülönböztető vagy kiegészítő kompetenciák pedig segítenek az egyes munkatársak közötti különbségek feltárásában.

A kompetenciák rendszerében számos képesség birtokában kell lennie egy elég jó vezetőnek. A rendszerbe foglalt vezetői kompetenciák közül kiragadva néhányat elmondható, hogy a vezetőnek példamutatónak, hatékonynak, határozottnak, motiváltnak, szociálisan érzékenynek kell lennie, erőssége kell legyen a bizalom, a csapatépítési képesség, a jó kommunikációs készség és az emberismeret. Belső tulajdonságai alakulnak, énképe, szociális érzéke fejlődik élete során, jellemvonásai, öröklött adottságai sok szerzett tudással, jártassággal színesednek.

E tulajdonságok, készségek meglétéhez elengedhetetlen a vezető, mint ember saját önismerete. Bármit cselekszik, mond, mindaz, amit egy külső szemlélő tapasztal belőle, megmutatja, milyen ember valójában. Mindenki egy-egy tükröt mutat feléje, és ha ezek a tükörképek összhangban vannak saját belső személyiségével, akkor hitelessé válik. A hitelesség alapfeltétele pedig az éntudatosság.

---

<sup>2</sup> Boyatzis, Richard E.: Competencies in the 21st century. Journal of Management Development 2008 /1. 5–12. o. Idézi: Bokodi Márta: A kompetencia gazdálkodás gyakorlata. In: Belényesi Emese et al: Egyéni kompetencia-fejlesztés. NKE Kiadó. Budapest, 2019. 70. o.

A kompetencia fogalma<sup>3</sup> magában foglalja az ismeretek átültetését a gyakorlatba, a kognitív és gyakorlati képességeket, a kompetencia birtokosának érzelmi világát, értékeit, tapasztalatait egyaránt. Tulajdonképpen mindent, ami minket meghatároz. A képesség ugyan fejleszthető, de úgy szokták meghatározni, hogy inkább velünk született tulajdonsághalmaz, a kompetencia pedig nagyrészt tanulási folyamat eredménye. Ennek a folyamatnak az elkezdéséhez szükségesek például az érdeklődés, a pozitív attitűd, a nyitottság és az elfogadás. A kompetencia fejlesztése előhív olyan képességeket, mint a fegyelem, koordináció, kitartás, akarat és szorgalom. A fejlesztés folyamatosan, tudatosan felépített lépések sorozata. Ahhoz, hogy alkalmazni is tudjuk a megtanult ismereteket, szükség van magabiztosságra, sikerorientáltságra, hitre és önbizalomra. A vezetői kompetencia speciális kompetenciának tekinthető. Az általánosaktól az a speciális élethelyzet különbözteti meg, hogy a vezető mások felett irányítói szerepet tölt be.

Ezzel el is érünk ahhoz a kérdéshez, hogy milyen az elég jó vezető. Az biztos, hogy olyan komplex ismeretekkel, szakmai tudással és szociális, empátikus képességekkel kell rendelkeznie, amelyeket együtt elsajátítani és egyszerre birtokolni szinte lehetetlen. Éppen ezért érdemes megemlíteni az esendőséget: igenis, egy vezető is hibázhat, és ezt a beosztottjai előtt is el kell ismernie, ettől válik igazán hitelessé. Ez pedig az önreflexió első leckéje.

## **Rendészeti vezetői kompetenciák**

Magyarországon 2011-ben fogalmazódott meg az az igény, hogy a rendészeti szervezetekhez jelentkezők vizsgálatára létrehozzanak egy tudományos kutatásokon alapuló alkalmasságvizsgálati és kiválasztási rendszert.

---

<sup>3</sup> Johnston, Deanna: Lost in translation? Key Competencies from vision to Reality. The University of Auckland, 2015. 25–27. o.

Forrás: <https://researchspace.auckland.ac.nz/bitstream/handle/2292/28360/whole.pdf?sequence=2>

2014-ben ez az irány folytatódott a vezetői kompetenciák komplex mérésére alkalmas vizsgálati módszertan, a KVR-eljárás kidolgozásával. Ez alapozta meg az egész belügyi területre az új kompetenciarendszer kialakítását, melyet az objektivitást és a rendvédelmi specifikumok figyelembevételét együttesen szolgáló kutatásokra építettek, illetve interaktív tesztrendszereket dolgoztak ki a kompetenciák mérésére.<sup>4</sup>

2013. január 30-án lépett hatályba a 2/2013-as BM rendelet, mely többek között a vezetők egységes kiválasztási rendszerét, illetve képzését szabályozza, és központjában a vezetői kompetenciák állnak. A Belügyi Tudományos Tanács és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának vezetésével végzett kutatások során azt a megállapítást tették, hogy a vezetői kompetenciák alapvetően három fő kategóriára bonthatók:

- egyéni kompetenciák: megbízhatóság, terhelhetőség, kreativitás, rugalmasság, egyéni példamutatás, szakmai ismeret, stratégiai gondolkodás, cél- és feladatorientáltság, hatékony döntés, felelősségvállalás;
- szociális kompetenciák: kommunikációs készség, konfliktuskezelés, érdekérvényesítés, asszertivitás;
- vezetői kompetenciák: vezetői gondoskodás, vezetői funkciók ellátása, hatékony erőforrás-gazdálkodás<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Malét-Szabó Erika – Balázs Katalin – Kurucz Győző – Münnich Ákos: Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmazásvizsgálati rendszerben. Belügyi Szemle 2021/8. szám. 1361–1383. o.

<sup>5</sup> Szatmári Adrienn: Vezetői kompetenciák a belügyi rendszerben. Belügyi Szemle 2017/3. szám. 67–78. o.

15 vezetői kompetenciát határoztak meg, melyek közül 13 kulcskompetencia lett kiemelve. Ezek közül mi most itt csak azt a kettőt idézzük, amelyek mondanivalónk szempontjából relevánsak. Ezekkel foglalkozunk részletesebben is:

- reális önismeret, önfejlesztési igény;
- munkatársak motiválása, fejlesztése (személyre szabott motiválás, fejlesztés, személyészlés, empátia, tolerancia, hatékony együttműködés megteremtése)<sup>6</sup>.

### **Az önreflexió szerepe az elég jó vezetővé válásban**

Azok a vezetők, akiket – elsősorban a beosztottaik – elég sokan elég jónak tartanak, mindannyian rendkívül intelligens emberek, magasan képzettek, szakmai tudásuk kiemelkedő. Nyitottak munkatársaik és az új gondolatok befogadására. Bármilyen probléma felvethető az irányukba, azt komolyan veszik, a megoldást keresik, és többnyire meg is tudják találni, ha nem is egyedül, de másokkal együtt biztosan. Ennek kulcsa, hogy az általuk vezetett egységre csapatként tekintenek, törekednek munkatársaik megismerésére, őszinte érdeklődéssel és figyelemmel fordulnak feléjük. Fejlett kommunikációs képességükkel, humorukkal a nehezebben feldolgozható információkat, utasításokat is kellőképpen szűrni, az elviselhetetlennek tűnő helyzeteket is kezelni tudják. Jellemző rájuk a célok elérésére törekvés, és a munkatársaikat is képesek motiválni, jobb teljesítményre sarkallni. Fontos számukra a „jutalmazás”. Azért tettük idézőjelbe a szót, mert azon nem kizárólag és nem is elsősorban a kézzel fogható jutalmakra, előléptetésekre történő felterjesztést értjük, hanem a napi munkavégzés során általuk mondott köszöneteket, dicséretet, azaz az állandó és persze adekvát pozitív visszacsatolást. Ám amikor szükség van rá, a hiányosságokat, hibákat is megfelelően jelzik, így azok javítására ösztönöznek.

---

<sup>6</sup> Lásd ugyanott.

De hogyan lehetséges ilyen vezetővé válni? Nemcsak trénerként, de tanulóként is úgy tapasztaljuk, hogy intenzív segítséget jelent ebben a folyamatban az egyetem mesterképzésének vezetői készségeket fejlesztő, négy kurzusból álló tréningorozata<sup>7</sup>. Az itt tanultak, a strukturált gyakorlatok és feladatok során átélt élmények, egyáltalán: a tanulócsoporthoz megtapasztalt csoportdinamikai folyamatok sok mindent tudatosítanak a résztvevőkben a vezetés és irányítás műhelytitkaiból, ami addig inkább csak sejtés volt. A kurzusok legfőbb üzenete, hogy az elég jó vezetővé válás legalapvetőbb és nélkülözhetetlen feltétele a szüntelen önreflexió igény és az abból fakadó önmegismerés. S amikor ez tudatosul, az is egyértelmű lesz, hogy erre a fundamentumra minden más készség is felépíthető.

Hisszük, hogy csak a folyamatos és módszeres fejlesztésen át vezet az út ahhoz, hogy valaki elég jó vezetővé váljon. Fontos azonban, hogy nemcsak a szervezeti, de az önmaga által támasztott célokat is elérje, vagyis önmaga is elégedett legyen. Ennek érdekében elengedhetetlenek tartjuk a folyamatos önvizsgálatot és saját képességeink, tudásunk fejlesztésével egyidejűleg környezetünk visszajelzéseinek elemzését, értékelését és beépítését is.

Ám igencsak nagy feladatot vállal, aki önismeretének vizsgálatába kezd, hiszen a legnehezebb dolog elfogulatlanul tekinteni önmagunkra. Az önreflexió lényege, hogy a pozitív megerősítések mellett szeretnénk tudni, milyen téren van még tennivalónk. Így olyan részeinkhez is közel kerülhetünk, amelyeket nehezebb elfogadni. Az önmegismerés során szeretnénk találkozni a valósággal, még ha fáj is. Sok-sok nehéz szembesüléssel teli utazás ez, melyet meg kell élni ahhoz, hogy fejlődni tudjunk. Richard N. Bolles<sup>8</sup> könyvében felhívja a figyelmet arra, hogy az önismeret célja, hogy különböző szempontok alapján tudjuk jellemezni magunkat.

Számos tudományág (pszichológia, szociológia, magatartástudomány) foglalkozik az önismeret jellemzőinek, sajátosságainak megismerésével,

---

<sup>7</sup> Molnár Katalin: Kompetenciafejlesztés mesterfokon – tízéves a rendészeti mesterképzés. In: Hegedűs Judit (szerk.): A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. Budapest, 2019.102–114. o.

<sup>8</sup> Bolles, N. Richard: Karrieriránytű. HVG Könyvek Kiadó. Budapest, 2013. 193. o.



kutatásával. Önmagunk megismerését sokféleképpen elkezdhetjük és végezhetjük. Az egyik legismertebb önismereti modell<sup>9</sup> az ún. Johari-ablak, melyet Joe Luft és Harry Ingham amerikai szociálpszichológusok alkottak 1955-ben. A négy mezőből álló mátrix segítségével ábrázolhatók egy adott személyhez tartozó tudatos és nem tudatos személyiségjegyek és viselkedésminták. Az ablak négy mezője a Nyílt terület/Aréna, a Rejtett terület/Zárt rész, a Vak rész és az Ismeretlen terület. Az Arénába kerülnek azok a személyiségjegyek és tulajdonságok, melyekkel önmagunk is tisztában vagyunk, és mások számára is ismertek. A Zárt részbe a saját magunk számára ismert, azonban mások számára ismeretlen tulajdonságok, viselkedési módok, érzelmek tartoznak, melyeket szándékosan elrejtünk mások elől. A Vak területen azok a tulajdonságaink, viselkedési módjaink találhatók, amelyekkel mi magunk nem vagyunk tisztában, ám mások észreveszik, számukra egyértelmű a meglétük. Megfelelő visszajelzés segítségével a Vak területen található elemek átkerülhetnek az Arénába vagy a Zárt zónába is. Az Ismeretlen terület pedig azokat a tulajdonságokat tartalmazza, amelyekkel saját magunk sem vagyunk tisztában, és mások számára sem ismertek. Ezek olyan tulajdonságok, viselkedési módok, melyekről bizonyos élethelyzetekben vagy terápia útján szerezhethetünk tudomást.

A Johari-ablak alkalmas arra, hogy mi magunk is meg tudjuk vizsgálni önismeretünket, hiszen ki tudjuk tölteni az Arénába és a Zárt zónába tartozó tulajdonságainkat, majd meg tudunk kérni másokat, hogy jellemezzenek minket. Ezeket összevetve közelebb kerülhetünk saját magunkhoz. Az Aréna és a Nyílt terület növelését úgy érhetjük el, hogy megosztunk magunkról információkat. A Johari-ablak segítségével egy térképet kaphatunk magunkról, melyen megjelenik a saját énképünk és a mások által rólunk alkotott kép is. Ha sikerül az ismeretlen területeket csökkenteni, önismeretünket fejleszteni tudtuk, így elmondhatjuk, hogy közelebb kerültünk magunkhoz.

---

<sup>9</sup> Farkas Johanna – Borbély Zsuzsanna: Az önismeret. In: Haller József – Farkas Johanna (szerk.): Pszichológia a közszolgálatban I. Dialóg Campus Kiadó. Budapest, 2018. 102–104. o.

Önmagunk megismerését korlátozza, ha a mások által megfogalmazott vélemény ellenére továbbra is mereven ragaszkodunk a saját magunk által felállított véleményünkhöz, fenntartjuk saját elképzeléseinket, ily módon nem engedünk teret az önreflexiónak, azt kerüljük. Ezzel a módszerrel akadályozzuk saját fejlődésünket és a Nyílt terület növelését. Önismeretünk állandóan változó belső folyamat, mely segít mérlegelni és szembesülni erősségeinkkel, gyengeségeinkkel. Ez véget nem érő feladat.

Vezetői pozícióban az önreflexió elengedhetetlen. Ezt alátámasztja Lanajék kutatása<sup>10</sup> is, melynek során a részt vevő vezetők azokon a napokon, amikor önreflexiót végeztek, kipihentebbek voltak, és munkahelyükön az általuk gyakorolt pozitív hatásokról, motiváltságról számoltak be. A vezetői hatékonyság meghatározásában jelentős szerepe van annak, hogy célok elérése érdekében munkatársait hogyan irányítja, értékeli, motiválja. A munkatársak egyéni szükségleteinek függvényében a vezető eredményes működése érdekében nélkülözhetetlen az emberekkel való törődés, a humán problémák, konfliktusok eredményes kezelése is. A hatékonyság ilyen fokú eléréséhez szükséges a vezető folyamatos önreflexiója.

De hogyan jut el egy vezető arra a szintre, hogy önismerete vizsgálatába kezdjen? Milyen módon alakul ki benne az önreflexió igény ön maga valós megismerésére? Vajon felismeri-e a vezető, hogy hol jön el az a pont, amikor önvizsgálatot kellene tartania? Mikor lép fel az igénye arra, hogy fejlődjön, annak érdekében, hogy munkáját magasabb színvonalon tudja végezni? Megannyi kérdés, amely foglalkoztat minket. A vezető, akiben tudatosul, hogy mindenekeelőtt önmagát kell megismernie ahhoz, hogy megértse, milyen hatással van csoportjára, munkatársaira, önreflexió igényének köszönhetően nekilát önismerete vizsgálatának. Ez az út nehéz. De tudományosan alátámasztott tény, hogy nélkülözhetetlen az egyén és a csoport számára is, ha céljuk a fejlődés, és sikereket szeretnének elérni.

---

<sup>10</sup> Lanaj, Klodiana – Foulk, Trevor A. – Erez, Amir: How Self-Reflection Can Help Leaders Stay Motivated. 2018.

Forrás: <https://hbr.org/2018/09/how-self-reflection-can-help-leaders-stay-motivated>

## **Empirikus kutatás**

### ***A kutatás célja és módszerei***

A sajátos és nem könnyű út, amelyet a téma feldolgozására választottunk, egyedülálló kísérlet. A kutatás fő kérdése az önreflexió igény és az önmegismerés szerepe a vezetői működésben, illetve az, hogy milyen az elég jó vezető, milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal rendelkezik, ezek hogyan ismerhetők meg és hogyan fejleszthetők. A fókuszban a vezető és beosztottjai közti kommunikáció állt. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a folyamatos és adekvát visszacsatolás hogyan hat a motivációra, s mindez hogyan segíthet az elég jó vezetővé válásban.

A szakirodalom és saját eddigi tapasztalataink mentén adódó válasz az, hogy nyilvánvaló az összefüggés. Ám ezt a feltételezést a rendelkezésünkre álló szerény eszköztárral ugyan, de empirikus úton is bizonyítani szeretnénk volna.

A kutatás egyik részét egy, a közvetlen vezetővel készült személyes interjú, másik részét egy kvalitatív kutatási módszer alkotta. Az utóbbi az eddig erre a célra még kipróbálatlan kutatói rendőrkávéház nevű technika volt, amelynek segítségével egy, a szerzők egyike által vezetett alosztály munkatársainak körében vizsgáldtunk. Mini kutatói rendőrkávéházunkat Kis Cafénak neveztük el, mert jelezni akartuk a vállalkozás léptékét. Ám valljuk, hogy minden út egy kis lépéssel kezdődik. Ebben a tanulmányban a vezetői interjút nem ismertetjük, csak a Kis Café módszerrel végzett kutatás bemutatására vállalkozunk.

### ***World Café, Police Café, kutatói rendőrkávéház – de hogy lett mind-ezekből Kis Café?***

A Kis Cafénak elnevezett eljárás megtervezésében, forgatókönyvének összeállításában és levezetésében egyikünk, mint a módszer kidolgozója moderátorként maga is részt vett. Feltételeztük, hogy a Café technikával előidézett helyzet nyílt párbeszédet generál, amely véleményünk szerint alkal-

mas arra, hogy a kollektív hatékonyság erejével ne csak társadalmi, rendszeti problémákat tárgyaljunk meg, hanem szervezeti szintű folyamatokat szedjük darabjaikra, elemezzük őket, és ha problémákat találunk, gondolkodjunk közösen a megoldásukról.

A Kis Café az egyikünk által fejlesztett és terjesztett Police Café módszerén alapul. Az pedig a Juanita Brown és David Isaacs által kitalált World Cafén<sup>11</sup>. Előbb nézzük az eredeti módszert. Brown és Isaacs ötlete abból a felismerésből indul ki, mely szerint a közös koncentrált gondolkodás, az együttes beszélgetésen alapuló vezetés hatékonyabban, több megközelítésben talál megoldást egy-egy problémára. A módszer a meghívott egyének és közösségek kollektív tudását használja a problémák közös feltárása, elemzése és megoldása érdekében. Létrehozásának fő apropója a szervezetfejlesztés, de a világszerte elterjedt technikát emellett sikeresen használják közösségépítésre és a legkülönbélebb helyzetek és problémák feltárására, elemzésére és megoldáskeresésre. A módszerről magyarul is olvashattunk<sup>12</sup>. A World Café által nyújtott stratégiai gondolkodás, együttműködés 1995 óta terjed, és a mai napig alkalmazzák különböző szervezetek, nagyvállalatok, felsővezetők, elsősorban a vállalati innováció és fejlesztés érdekében. E szervezetekhez tartozik többek között a Nokia, a Shell Oil, a Hewlett Packard, a Wells Fargo és az Európai Bizottság is<sup>13</sup>.

A Police Café – a párbeszéd a biztonságos és élhető közösségekért – a World Café egyfajta leágazása, a biztonság közös(ségi) menedzselésére adaptált változata. 2007-ben került Magyarországra, közvetlenül Belgiumból, ahol azonban nem volt mögötte mozgalom, csupán néhány alkalommal

---

<sup>11</sup> Brown, Juanita – Isaacs, David: *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. 2001.

Brown, Juanita – Isaacs, David: *The World Cafe Book: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. 2005.

<sup>12</sup> Ruzsa Ágota – Szentirmai Judit: *Világkávéház. A társas teremtő dialógusok. TTD. Módszertani kézikönyv. Dialógusok, Világkávéház és Art of Hosting*. 2014.; Gáspár Tamás – Király Gábor – Csillag Sára: *Fehér asztal mellett. A világkávézó részvételi technika szemlélete és módszertana*. Kovász – 2014. Tavasz–tél. 11–41. o.

<sup>13</sup> The Taos Institute: *Ígéretes jövő megteremtése társadalmi építkezésen keresztül*.

Forrás: <https://www.taosinstitute.net/about-us/people/honorary-associates/juanita-brown>

használták a rendőrök a közösséggel való párbeszéd segítésére. A 2021-ben módszertani kézikönyvben<sup>14</sup> is leírt metódus évtizedes múltra tekint vissza hazánkban: az első rendezvényre 2014. június 2-án került sor Pécsen. Létrejöttének oka leegyszerűsítve tulajdonképpen a kölcsönös elégedetlenség volt<sup>15</sup>. Egyfelől elégedetlenek voltak a civilek a rendőrség munkájával, másfelől elégedetlenek voltak a rendőrök a társadalmi megítélésükkel. Ezt a kollíziót a rendőrök kezdeményezésében szervezett „kávéházi beszélgetések” keretében igyekeztek feloldani. Az úgynevezett Rendőrkávéházak asztalgazdái maguk a rendőrök, akik egy-egy téma megbeszélésére az azokban érintett civileket hívnak meg kollektív gondolkodásra.

Kezdetekben a Police Café mozgalmat, mint minden új dolgot, kétkedve fogadta a magyar rendészeti szervezeti kultúra. A tapasztalatok alapján azonban azok a rendőrök, rendőri vezetők, akik bekapcsolódnak, megtanulják, kipróbálják, és rendszeresen megrendezik ezeket a beszélgetéseket, nagyon hamar rájönnek, hogy ezzel a módszerrel nem csak a külső kapcsolatokat, a civilekkel zajló minőségi párbeszédet lehet segíteni, hanem a munkájuk is eredményesebbé tehető. Önmagukon, voltaképpen a rendőr emberi arcának megmutatásán keresztül a szervezet céljait, tevékenységét is láttatni tudják, mégpedig anélkül, hogy kiszolgáltatnák magukat a civileknek. Vagyis egy irányított, moderált, tulajdonképpen általuk kontrollált folyamatban tudnak közösen gondolkozni és a biztonsággal kapcsolatos helyzeteket megbeszélni, azokat egyre hatékonyabban kezelni a helyi rendőrök és a civil közösségek tagjai. A Rendőrkávéházak száma e kézirat lezárásakor éppen a 150. alkalomnál<sup>16</sup> járt. A képző és moderátor a honlapján

---

<sup>14</sup> Molnár (Café) Kata: Police Café módszertani kézikönyv. Pécs, 2021.

<sup>15</sup> A Police Café ötletének keletkezéséről, valamint a kivitelezés kezdeti lépéseiről.

lásd: Gaál Gyula – Molnár Katalin: Ami elromolhat, az el is romlik? A média szerepe a biztonságos, élhető közösségek formálásában. In: Szerk.: Gaál Gyula és Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013. 131–140. o.; Gaál Gyula – Molnár Katalin: Másképpen a biztonságról – Police Café Pécs. Belügyi Szemle 2014/11. szám. 101–114. o.; Gaál Gyula – Molnár Katalin: A World Café rendészeti alkalmazásának kezdeti tapasztalatai. Magyar Rendészet 2015/5. szám. 11–19. o.

<sup>16</sup> Forrás: <https://policecafe.hu/rendorkavehazak/>

közreadott blogbejegyzéseiben<sup>17</sup> naprakészen dokumentálja az összes eseményt, sőt, ezekből már három blogkönyvet<sup>18</sup> is kiadott, a negyediket éppen szerkeszti.

A civilekkel való párbeszéd és együttműködés, illetve az ezen keresztüli presztízs-növelés mellett a Police Café, mint a szervezetfejlesztés innovatív lehetősége is egyre inkább teret nyer. Szükségszerű, hogy miközben a civilekkel közös gondolkodásra fókuszálnak, a szakemberek egymással is megtanulnak jobban kommunikálni és ezáltal hatékonyabban működni. Vagyis a technika elsajátítása és rendszeres alkalmazása a szakemberek egymással folytatott, személyközi kommunikációjára, így közvetve a belső szervezeti viszonyokra is nagyon jó hatással van. A Rendőrkávéházban a kollégák egymással „szemmagasságban” beszélgetve moderáltan és kerektek között ugyan, mégis szabadon beszélgetnek. Gondolataik, értékeik összekapcsolódnak, ötleteik felszínre kerülnek, és egy olyan információáramlásba kerülnek, amely másként nem képes kialakulni. Ők maguk moderálják a kisebb körökben folyó beszélgetéseket, kiállnak, szerepelnek, előadnak, összegeznek. És ami a szervezetfejlesztés szempontjából talán a legfontosabb, hogy közvetlenebbül kapcsolódhatnak egymáshoz a különböző hierarchiaszinteken lévők. Tulajdonképpen kezd eltűnni, elmosódní a vezető-beosztott határ. Ezt nagyon jól élik meg, és rájönnek, hogy ebben a munkaformában sokkal hatékonyabban lehet dolgozni.

Pontosan ez a Rendőrkávéházakban egyre gyakrabban megélt tapasztalat vetette föl a módszer hazai fejlesztőjében azt a hipotézist, hogy a Police Café módszerrel a szervezet belső viszonyaira is lehet hatni. A hipotézis tudományos igényű bizonyítása terén már mutatkoznak részeredmények is. 2021 őszén egy 176 fős országos mintán zajlott kérdőíves felmérés és egy kutatói rendőrkávéházként megnevezett kutatás. Utóbbi során összesen

---

<sup>17</sup> Forrás: <https://policecafe.hu/blog/>  
Letöltés időpontja: 2023.12.28.

<sup>18</sup> Molnár (Café) Kata: Rendőrkávéházi élményeim. Police Café blogkönyv. Rejtjel Kiadó. Budapest, 2019.; Molnár (Café) Kata: Újabb rendőrkávéházi élményeim. Police Café blogkönyv 2. rész. Rejtjel Kiadó. Budapest, 2020.; Molnár (Café) Kata: Az első száz Rendőrkávéház. Police Café blogkönyv 3. rész. Pécs, 2022.

321 fő bűnmegelőzési területen dolgozó magyar rendőrt interjúváltak meg. A kutatás célja ugyanis a magyar rendőrségi bűnmegelőzés helyzetének az ország 19 megyéjére és a fővárosra kiterjedő feltérképezése volt. A 2022 nyarán publikált tanulmányukban a kutatók<sup>19</sup> részletesen bemutatták mind az elsőként alkalmazott innovatív módszertant, mind pedig a kutatási eredményeket. A kutatással – nyíltan felvállalva a vele kapcsolatos saját dilemmáikat – egyúttal tesztelni kívánták a Police Café technikának a rendészettudományi kutatásokra való alkalmasságát is. Ugyanabban a tanulmánykötetben jelent meg Gál Erikának a 2021 júniusában saját rendészettudományi doktorandusz társai körében végzett fókuszcsoportos beszélgetésének összefoglalása<sup>20</sup> is, amely szintén egy módszertani „bizonyítási kísérletnek” fogható föl. A kötet harmadik tanulmánya<sup>21</sup> a World Café, mint tudományos kutatási módszer alkalmazásának nemzetközi áttekintésével elméleti keretet teremtett az állítás bizonyításához. A szerző megvizsgálta a Police Café módszert abból a szempontból, hogy alkalmas lehet-e a rendészettudományi kutatásokra. Mindhárom tanulmány egyértelműen arra a következtetésre jut, hogy a módszer adaptálása a magyar rendőrség szervezétére nem könnyű. Ugyanakkor határozottan állást foglalnak amellet, hogy fontos lenne az innovációk befogadása, országos szinten is. Ez még várta magára, de az e tanulmány alapjául szolgáló diplomamunka kiváló lehetőséget adott arra, hogy egy lényegesen kisebb hatókörben belső szervezetfejlesztési célból teszteljük a Police Café módszert.

---

<sup>19</sup> Molnár Katalin – Oláh-Paulon László: Egy 100 napos program – avagy régiós bűnmegelőzési koordinációs Cafék. In: Molnár Katalin – Gál Erika – Oláh-Paulon László (szerk.: Molnár Katalin): Kutatói Rendőrkávéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány. Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért, REMOK. Budapest, 2022. 52–82. o.

<sup>20</sup> Gál Erika: A Police Café a doktoranduszok figyelmének fókusz(csoportj)ában. In: Molnár Katalin – Gál Erika – Oláh-Paulon László (szerk.: Molnár Katalin): Kutatói Rendőrkávéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány. Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért, REMOK. Budapest, 2022. 40–51. o.

<sup>21</sup> Molnár Katalin: A Police Café, mint lehetséges tudományos kutatási módszer. In: Molnár Katalin – Gál Erika – Oláh-Paulon László (szerk.: Molnár Katalin): Kutatói Rendőrkávéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány. Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért, REMOK. Budapest, 2022. 15–39. o.

### ***Módszertani dilemmák***

Az empirikus kutatások során nagyon fontos megtalálni a kutatási kérdésekhez legalkalmasabb módszert. A kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereken<sup>22</sup> belüli választék nem túl gazdag. Keresgélve köztük a számunkra legmegfelelőbb talán a fókuszcsoporthoz tartozó interjú<sup>23</sup> lehetett volna, de kísérletező kedvünk ennél újszerűbb megoldásra vágyott.

A módszer kiválasztásánál figyelembe vettük, hogy a diplomamunkához végzett kutatás valószínűleg hatást fog gyakorolni a csoport belső folyamataira. Sőt, kifejezetten szerettünk volna hatást kiváltani, és természetesen jó irányba befolyásolni a munkatársakat. Ezért a befolyásoló típusúnak számító kutatói rendőrkávéházat választottuk. A Police Café módszert ilyen csoportösszetételben, ilyen szempontok – vagy mondhatjuk felvetések, problémák – vizsgálatára még nem alkalmazták. Első próbálkozásként e diplomamunka hipotézisének vizsgálata céljából tehát úttörőként vágunk bele a kipróbálásába.

Éppen a fent leírt egyedisége miatt abban biztosak voltunk, hogy akár sikerül, akár nem sikerül elérni a közvetlen célt, a kapott válaszokat és a belőlük levonható következtetéseket mindenképpen eredménynek tekintheti mind a kutatást végző mesterhallgató, mind pedig a gyakorló vezető. És e kétségtelenül unikális esemény tapasztalatait talán még a konzulens is fogja tudni használni valamire...

### ***A kutatás körülményei***

Az alosztály tagjainak úgy „tálaltuk” a kutatást, hogy azt már eleve lehetőségként éljük meg. Azzal, hogy tulajdonképpen egy közös gondolkodásra hívtuk őket, érdeklődésüket sikerült is felkelteni, és kifejezetten várták a „nagy” napot, és hogy afféle „kísérleti nyulak” lehetnek.

---

<sup>22</sup> Earl, Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó Kft. Budapest, 2008; Héja Gábor – Ligeti György: Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó és Szolgáltató Kft. Budapest, 2017.

<sup>23</sup> Vicsek Lilla: Fókuszcsoporthoz tartozó interjú. Osiris Kiadó Kft. Budapest, 2006.



Előzetesen csak a szervezés miatt szükséges instrukciókat osztottuk meg velük, hiszen az eseményre munkaidőben került sor. A hely és az időpont megjelölésén kívül a találkozói célját csak részben fedtük fel előttük. Annyi információt kaptak előzetesen, miszerint a vezetőjük a diplomamunkájához szükséges kutatáshoz kéri a segítségüket, részvételüket.

A célcsoport 7 közvetlen beosztottból állt. A tények kedvéért fontos megjegyezni, hogy az alosztály ekkor még 10 fős volt, de aznap hárman betegség miatt hiányoztak. Ez a hétköznapi munkavégzésben teljesen „normálisnak” számít, és előre tervezhetetlen. Sajnáljuk, hogy ők kimaradtak az élményből, mert így a csoport egészére gyakorolt hatás csonka maradt. Továbbá az a tény is fontos, hogy az eseményen részt vevő kollégák egyike 2023. március 1-től már nem dolgozott az alosztályon, átkerült egy másik beosztásba.

A vizsgált kérdések fókuszában a csoport saját és vezetője önismerete, önreflexiója, egyéni és egymás felé történő kommunikációja állt. A kutatói rendőrkávéház időtartamát 3 órában határoztuk meg, és azt a Székesfehérvári Rendőrkapitányság tanácsstermében tartottuk, 2023. február 27-én 9 és 12 óra között. A kölcsönös egyéni és személyesebb jellegű, a hangulatot oldó bemutatkozásunkat követően ismertettük a csoporttal a találkozás valódi célját és a tematikát is.

A Café fordulóira ráhangoló feladatokról összességében a következőket tartjuk fontosnak elmondani:

**1. feladat: Képmagyarázatok.** A csoport valamennyi tagja nehézségről számolt be, de az általa választott képen mindenki talált egy erős kapaszkodót is. Ezt a tényt a csoport összetartó erejének tulajdonították. Hiába voltunk tudatában az alosztály összetartásának, a csupán könnyed, hangulatteremtő asszociációs „játéknak” tűnő feladat eredménye ezt kétséget kizáróan megerősítette.

**2. feladat: Rendhagyó bemutatkozás.** Azáltal, hogy mindenki más valakit mutatott be, kiderült, hogy az alosztály tagjai mennyire ismerik egymást. Releváns volt, hogy kit és hogyan mutatnának be egy kívülálló embernek, jelen esetben a moderátornak. Miközben mindenki komolyan vette

a feladatot, a nyilvánosan egymásnak adott visszajelzések kedves, laza hangvételűek, humorosak is voltak. Ez alkalmas volt a csoport koncentrációjának megteremtésére, de jó lehetőséget kínált az egyéni és csoportos önreflexióra is.

**3. feladat: Egyéni és csoportos erőforrástérkép készítése.** A személyes, a csoportos és az alosztályvezetői kommunikációs kompetenciák összegyűjtésére alkalmas módszerrel mindhárom kategóriában a kommunikációs készségeket, erősségeket vagy fejlesztendő készségeket kellett feljegyezniük a résztvevőknek. A feladaton a résztvevők önállóan 10 percig dolgozhattak, majd összegyűjtöttük tőlük a lapokat. Amíg a csoport tagjai a Café módszerrel beszélgettek, mi a gyűjtőmunka eredményeit kategóriákra szedve egy kinagyított mátrixba rendeztük, amelyet flipchart táblára helyeztünk. A Café után a kinagyított mátrixot visszamutattuk a csoportnak, röviden összegezve a válaszaikat.

**5. feladat: Minek nevezzetek?** A találkozó végéhez közeledve megkértük a csoportot, hogy adjon találó nevet az eseménynek. Így született meg a frappáns Kis Café elnevezés.

### ***A Kis Café leírása és a feldolgozott témák értékelése***

A 4. feladat maga a Café módszerrel végzett csoportos munka volt. A jelenlévőket két csoportra osztottuk: az egyik 3, míg a másik 4 fős volt. A csoportoknak fél-fél óra állt rendelkezésükre a két téma egymás utáni átbeszélésére, a közös gondolkodásra. A két témagazda kiválasztása vezetői döntés volt.

A kutatási terv elkészítésekor abban állapodtunk meg, hogy a Café fordulókra magukra hagyjuk a csoportokat, hogy teljesen önállóan dolgozhassanak. Se a moderátor, se a vezető nem vett részt a beszélgetésben, és jelenlétükkel se zavarták a folyamatot. Teljes mértékben bízunk abban, hogy a tagok önállóan is fegyelmezetten, motiváltan fognak dolgozni, és ez a feltételezésünk teljesült is.

Előzetesen nem gondoltuk, de ezzel a megoldással két további megállapítást is tehetünk. Módunkban állt ugyanis megfigyelni a Kurt Lewin által

tipizált demokratikus vezetési stílust és az ahhoz adekvát interdependenciát, a kollektív hatékonyság<sup>24</sup> legfontosabb hozzávalóját.

Talán az egyik legismertebb Kurt Lewinnek (1890–1947) a szervezetek tagjainak magatartását egyéni, csoportos és strukturális szinten vizsgáló kutatása. Arra a megállapításra jutott, hogy a vezetési stílus markánsan befolyásolja a szervezet tagjainak teljesítményét, hangulatát. Megfigyelései alapján a vezetési stílusok három formáját különböztette meg: tekintélyelvű-autokrata, demokratikus és ráhagyó (Laissez faire)<sup>25</sup>.

Kurt Lewin nyomán Mérei Ferenc (1908–1986) az 1970-es években Magyarországon kísérletet végzett a vezetői stílusok vizsgálatára<sup>26</sup>, ám ő nem tízéves fiúkkal, hanem óvodásokkal dolgozott. Vizsgálata a csoport és a vezető kapcsolatára, a csoport működésére irányult a Kurt Lewin által meghatározott vezetési stílusok alapján. Ahogy Lewinéi, úgy Mérei kutatási eredményei is alátámasztották, hogy az adott célcsoportban a legmegfelelőbb vezetési stílus a kitűzött cél és a csoportkohézió viszonylatában a demokratikus vezetési stílus.

Esetünkben ugyanez mondható el. A felnőttekből álló kiscsoport jól ösztöszeszokott tagjai egy informális helyzetben két kérdés kidolgozásán a leghatékonyabban akkor tudnak együttműködni, ha a vezető – egyébként ekkor átmenetileg a maga részéről a ráhagyó (Laissez fair) stílust alkalmazva – magukra hagyja őket, ezzel közöttük lehetővé téve a demokratikus működést.

---

<sup>24</sup> Bandura, A.: Self-efficacy. In: V. S. Ramachaudran (Ed.): Encyclopedia of human behavior 1994. New York: Academic Press. 71–81. o.; Heuze, J. P. – Raimbault, N. – Fontayne, P.: Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. Journal of Sport Sciences 2006. 59–68. o.; Robinson L. J. – Bucic T. – De Ruyter K.: ‘Conceptual Foundations for a Model of Team Efficacy.’, In ANZMAC 2006 Conference, ANZMAC, 2006 Conference, Brisbane, Qld, presented at ANZMAC, 2006 Conference, Brisbane, Qld, 04–06. December 2006.

<sup>25</sup> Koltói Lilla (2013): Pedagógiai pszichológiai jegyzet óvodapedagógusoknak. „Mentor(h)áló 2.0 Program”.

Forrás: [http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai\\_pszichologia\\_jegyzet\\_vodapedagogusoknak/116\\_vezetsi\\_stlus.html](http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagogusoknak/116_vezetsi_stlus.html)

<sup>26</sup> Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=satfAW5Ksoc>

Annak megállapítására, hogy egy vezető elég jó-e, annak megfigyelése is alkalmas lehet, hogy amikor ő nincs jelen, a munka akkor is halad-e, mindenki jól végzi-e feladatát. Ez azért lehetséges, mert az iránta való elköteleződés és beosztottaival való kapcsolata a vezetése alatt kialakított jó viszonyra épül<sup>27</sup>. Ez esetben a vezető és beosztottak között létrejön a kölcsönös bizalom, mely a kollektív hatékonyság feltétele. A munkatársak a vezető jelenléte nélkül is megfelelően dolgoznak, a szó legjobb értelmében egymásra vannak utalva, vagyis kölcsönösen függenek egymástól. Ez az interdependencia.

### **I. téma: A kommunikáció, mint a (vezetői) motiválás legfontosabb eszköze, a visszajelzés jelentősége és lehetséges módjai**

Az ezt a témát moderáló témagazda beszámolt róla, hogy a témát két aspektusból vizsgálták meg. Felmerült a hierarchikus kommunikáció problematikája. A rendszerben fennálló parancsuralmi rendszerben szinte kizárólagos a formalitások, főleg a formális tekintély fontossága. Ám helyett kívánatosabb lenne a szerepeknek megfelelő kommunikáció és a valódi tisztelet. A csoporttagok kiemelték a rendszerben fennálló parancsuralmi rendszerben folytatott kommunikációval szemben támasztott azon követelményüket, hogy ha már mindenképpen szükséges alkalmazni, akkor az egyenes, érthető és világos legyen. Megfogalmazták, hogy a kommunikáció egy nagyon fontos eszköz a káosz és az információvesztés elkerülése érdekében. Ám ha nem jól működik, épp ezeket keletkezteti.

Kiemelten fontosnak érezték hangsúlyozni azt a problémát, hogy egy egységen belül azonos elvárások legyenek a szervezet valamennyi tagja irányába.

A beosztottak szempontjából is megvizsgálták a témát. Kritikaként fogalmazódott meg, hogy a vezetők közti feladatmegosztást, felelősséget tisztázni kell, hiszen a beosztottak számára világosnak kell lennie, hogy

---

<sup>27</sup> Juhász Tibor: Vezetői Önismeret, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest, 2014. 27–31. o.

melyik vezető mely feladatért felel, milyen kérdésekkel fordulhatnak hozzá.

A vezetői kommunikáció oldaláról megfogalmazódott, hogy sok szempontból az a fontos, hogy nem minden információt kell megosztani, csupán szűrve, oda illő módon, egyénekre szabva. Az információ szűrése, visszatartása a rendészeti szervezeteknél meglévő hierarchikus viszonyból fakadóan speciálisan vizsgálendő. Az információáramlás maga is egy hierarchizált folyamat: ha az információ birtokában vagy, hamarabb juthatsz megoldásra, és előnyt is biztosít számodra. Ez nem más, mint „az információ hatalom” elve. Diktatórikus hatalomgyakorlás esetén a vezetők igyekeznek minden információt maguknak megszerezni, és semmit nem adni ki, ezáltal is a hatalmukat kívánják koncentrálni.

Felmerül azonban az információ használata során kialakítható motivációs tényező. Ha ugyanis a szervezet tagjai ismerik a részükre meghatározott követelményeket, a célul kitűzött feladatot, akkor motiváltabbak, jobban lelkesednek a feladat megoldásáért<sup>28</sup>.

Az egyik munkatárs, aki nemrég került az osztályra, megfogalmazta, hogy megfigyelte, mennyire más az ügyfelekkel való kommunikáció, hogy mennyire más szempontok és eszközök szükségesek járőrként és vizsgálóként. (Az előbbi munkakörből váltott utóbbira.)

Legnagyobb gondjuk egybehangzóan az őszinte, valós visszajelzés hiánya volt. Önálló válaszaikban is megfogalmazták, hogy az évi egy alkalommal történő teljesítményértékelő elbeszélgetés nem elegendő, folyamatos visszajelzésre van igényük. A visszajelzéssel kapcsolatos elvárásként fogalmazták meg, hogy az tartalmazzon javaslatot a fejlődésre.

Álláspontjuk szerint a teljesítményt maximum osztályszinten kellene értékelni, mivel a statisztikai adatok és számok nem tükrözik egy-egy ember éves munkáját. Őket nem érdekli, hogy más megye vagy kapitányság hogyan áll az értékelésben, a statisztikában. Őket az érdekli, hogy ők hogyan teljesítettek munkahelyükön. Más kapitányság vagy országos szintű összehasonlítás esetleg csak ezt követően érdekli őket, de szerintük ez csak a

---

<sup>28</sup> Blümmert, Gisela: Vezetői Tréninggyakorlatok. Z-PRESS KIADÓ KFT. Miskolc, 2011.

vezetők részére fontos. Saját, személyre szóló visszajelzést szeretnének. Álláspontjuk szerint a teljesítményt nem kellene összekapcsolni pénzbeli juttatással.

A visszajelzés és kommunikáció hiánya negatívan befolyásolja őket, véleményük szerint rossz hatással van az egyénre és a csoportra is. Kifejtették azon álláspontjukat is, hogy a feladatokat meghatározó vezetőknek előzetesen fel kellene mérniük a helyzetet, és annak függvényében kellene meghatározniuk a szervezeti egységek számára a feladatokat és azok kondícióit. Szerintük sok esetben ez nem valósul meg, ennek ellenére azonban az elvárások megvannak.

A motiváció kérdéskörében egyöntetűek voltak a vélemények abban, hogy nem csak a vezetőknek, hanem a beosztottnak is jelentős szerepük van a motiválásban, hiszen a munkatársak egymásra is hatnak. A hatás ugyanúgy, mint a vezető esetében, lehet pozitív, de negatív előjelű is. Fontos számukra az elismerés, megbecsültség, melyet az egyik fő motiváló eszköznek tartanak.

Kiemelték az együttműködés fontosságát, melyet párhuzamba állítottak a fejlődéssel. Véleményük alapján saját szervezeti egységen belül mindenkinek együtt kell működnie, hiszen ez az egyetlen útja a fejlődésnek, az újonnan érkező tagok integrációjának, felzárkóztatásának.

## **II. téma: A kommunikáció szerepe a rendészeti szervezeten belül (különösen hierarchikus viszonyok között)**

A téma feldolgozását a csoportok a gondolataik felsorolásos módon történő összegyűjtésével oldották meg. Ennek során felírták az általuk sarkalatosnak ítélt szempontokat, melyek a motiváció alappillérei lehetnek. Ezek a következők:

- Pozitív gondolkodás: Nagyon fontos a vezető kommunikációja, az, ahogy egy feladatot felvezet. Az, hogy az milyen hangnemben és hangulatban történik, erőteljesen befolyásolja a munkatársakat. A

vezető pozitív hozzáállása motiváló. Ellenkező esetben nem éri el a kezdeti kíváncsiság szintjét sem, a kollégák tehernek, nyugnek érzik a feladatot.

- A beosztott véleménye számít: Erre vonatkozóan a csoporttagok úgy nyilatkoztak, hogy adott témák, feladatok kapcsán lehetőséget kellene adni a beosztottak véleményének meghallgatására, a döntések során azt is számításba kellene venni. Vezetői oldalról nézve vannak olyan feladatok, rendészeti területek, ahol nem szükséges a beosztottak véleményének kikérése. Van, amikor a feladatok lehető legrövidebb időn belüli, a legnagyobb hatékonysággal történő delegálása, végrehajtása, ellenőrzése a cél. Azonban szép számmal vannak olyan területek, feladatok is, melyek megoldásában előre visz a közös gondolkodás. A vezető egyes kérdésekben kikérheti a beosztottak véleményét, mely alapján a feladat végrehajtása közösen történhet. Ez a megoldás segíthet abban, hogy a beosztottak is sajátjuknak érezzék a feladatot, motiváltak legyenek a megoldásban. A csoport felvetése kapcsán hajlunk arra, hogy ha csak lehetséges, akkor ezeknek a feladatoknak a lehatárolásáról – tudniillik, hogy melyek azok, amelyek kapcsán nem lehet figyelembe venni a munkatársak véleményét és miért, és melyek azok, amelyek kapcsán igen – egyértelműen beszélnie kell a vezetőnek. Így a csoport jobban el fogja fogadni azokat a helyzeteket is, amikor „nem lehet véleményük”.
- Tekintély és példamutatás: E kérdéskörben a csoportok azt a megjegyzést tették, hogy a tekintélyt nem kivívni kell, mert az már „régien rossz”. Az a kívánatos, ha az szinte magától megszületik, mégpedig a vezető viselkedése, példamutatása révén. A vezetővel szemben az emberi és a szakmai téren támasztott igényeknek való megfelelésre hívták fel a figyelmet. Ha egy vezető nem a megfelelő példával jár elől, a beosztott is hajlamos a helytelen példát követni.
- Szóbeli, személyes visszajelzés: Az I. téma kapcsán és az egyéni erőforrástérkép készítésénél is igen nagy hangsúlyt kapott a meg-

kérdezett csoporttagok körében a szóbeli és személyes visszajelzések jelentősége. A témagazda itt is ennek fontosságára tért ki. Kiemelték a dicséretet, mint a motiváció egyszerű eszközét.

- A vélemény közvetlen kinyilvánítása, de mások kibeszélése nélkülözendő: A vezetővel szemben támasztott követelmény, hogy véleményét az adott munkatársának mondja el, és erre a beosztottak figyelmét is hívja fel. Felmerült a közvetlen kommunikációval kapcsolatos azon követelmény, mely szerint demotiváló lehet a személyeskedés, a csoport előtt olyan tagról történő eszmecsere, aki az adott beszélgetésnél nincs jelen. Az ún. kibeszélés véleményünk szerint is etikailag megkérdőjelezhető viselkedés. Abban az esetben, ha a vezető a beosztottal előzetesen már közölte a véleményét, normálisan, kulturáltan megbeszélték, nem lehet demotiváló, ha erről mások is tudomást szereznek. Magyarázatra szoruló helyzetekben a hasonló esetek elkerülése érdekében érdekesebbnek tartjuk akkor elmondani a csoportnak a történeteket, ha már az adott egyénnel korábban megbeszéltük. Ha olyan vélemények hangzanak el, melyek kizárólag egy tagot érintenek, a személyeskedés, a fölösleges szóbeszéd valóban kerülendő.
- Következetesség: Nagyon fontos a csoporttagok és a vezető számára is a következetesség, ennek hiánya káoszhoz, konfliktusokhoz vezethet. A következetesség kiszámíthatóságot feltételez, mely biztonságot és rendet szül.
- Az értékelési szempontok ismertetése: A munkatársak fontosnak tartják, hogy tudomással bírjanak arról, mik a követelmények velük szemben, milyen szempontok mentén kerül sor az értékelésükre. Itt visszacsatolunk a fentebb már kifejtett teljesítményértékeléssel, az értékelés gyakoriságával és az egyénnel szemben támasztott követelmények meghatározásával kapcsolatban elmondottakra.
- Cél- és érdekközösség: A témagazda felvezette, hogy a csoporttagok álláspontja szerint sok esetben az, ami a vezetőnek fontos, a beosztottnak nem biztos, hogy az. És ugyanez persze fordítva is igaz. A cél, hogy a vezető motiválja a beosztottakat, hogy nekik is



fontos legyen az, ami neki fontos. Véleményük szerint van közös halmaz, ami mindkettőnek fontos, de van, ami partikuláris. Egyet-értünk ezzel a szemponttal, hiszen kiemelkedően fontos, hogy mindkettőjüket érdekelje a feladat, melyhez finomhangolásra van szükség. Ezért a feladatokat és a hozzájuk fűződő érdekeket is rendszeresen definiálni, deklarálni, differenciálni és egyeztetni kell. Az a csoport, amelyikkel ilyen szinten is törődnek, látványosan jobban teljesít.

A témagazda előadását követően egyik tag még kiegészítette az addig összegyűjtött véleményeket azzal, hogy álláspontja szerint az is fontos, hogy ha valaki valamit hoz, felvet, előáll új ötlettel, azzal foglalkozzon a vezető, beszéljék meg, és ha jónak tartja, ne féljen elfogadni, alkalmazni.

Egy másik csoporttag pedig a motiválással kapcsolatban felvetette, hogy véleménye szerint a differenciált motiválás alkalmazása jobban hasznosulna, hiszen ez esetben az egyes beosztottak egyéni képességeinek figyelembevételével egyedi eszközökkel lehetne motiválni őket.

### *A kutatói rendőrkávéházban feldolgozott két téma összegzése*

Az első és második téma a kommunikációra, annak elemzésére, vizsgálatára irányult a vezetői motiváció, visszajelzés rendszeten belül lehetséges módjaira vonatkozóan.

A témák feldolgozásában párhuzam fedezhető fel, mely szerint a rendészeti és a rendészeti vezetői kommunikációban is kevés a szóbeli, személyes visszajelzés. Önismeret, önértékelés és motiváció szempontjából kiemelt igény van erre a feldolgozók szerint. Ugyancsak egyező válaszok érkeztek a hierarchikus viszonyból eredő kommunikáció terén. Az információ megosztása, áramlása, visszatartása is kiemelt szerepet kapott. A téma feldolgozói szerint a cél- és érdekközösségekben dolgozók egységes elvárásokra, következetességre tartanak igényt, kiemelten fontosnak tartják a differenciált motiválást és a dicséretet.

A feldolgozás eredményeként megállapítható, hogy a kommunikáció hiánya és az ebből eredő visszajelzés hiánya kimondottan rossz hatással van a csoportdinamikára és ezáltal a munka hatékonyságára is.

### ***A vezető számára megfogalmazott visszajelzésekről***

A kifejtett és összefoglalt vélemények szerint az alosztály tagjaira vonatkozó egyéni és az alosztály egészére vonatkozó csoportos, valamint a vezető személyét érintő kommunikációs kompetenciák több területen történő fejlesztése lenne kívánatos.

Vezetőként fontos tisztában lennünk csoportunk tagjainak erőforrásaival, gyengeségeivel, problémáival és fejlesztendő területeivel. Az általuk is megjelölt jó együttműködés, az összetartás és megfelelő kommunikáció az alosztály hatékonyságát, fejlődését nagyban befolyásolja. A vezetőnek nem arra kell koncentrálnia, hogy mi hiányzik, mit nem tudunk, egyénenként milyen képességeknek vagyunk híján, hanem hogy együtt mire vagyunk képesek. Minél többet foglalkozik azzal, hogy feltérképezze munkahelyi környezetét és ebben munkatársai szükségleteit, igényeit és kompetenciáit, annál könnyebb lesz elvégezni a konkrét feladatokat. A cél, hogy elérje, hogy a csoporton belül megfelelően működjön a kommunikáció, és hogy e téren mindenki fejlődni akarjon.

Bízunk abban, hogy ezzel a mini kutatással sikerült megtennünk a kezdő lépést az igények és szükségletek feltérképezésére, s hogy lesz alkalom folytatni a tudatos önfejlesztésnek ezt az izgalmas folyamatát.

### ***Visszajelzések a módszerről***

Az esemény végén az alábbi, előre elkészített visszajelzési lap egyénenkénti kitöltésére kértük a részt vevő csoporttagokat (*ez volt a 6. feladat*). Az értékelésre még aznap sor került. Az 1. kérdésre (*Kérjük, írd le pár szóban, mit gondoltál előzetesen a mai csoportos interjúról a híre hallatán.*) adott válaszból megállapítható, hogy bár nem tudták, mi vár rájuk, egyáltalán nem álltak negatívan a feladatokhoz, pedig volt, aki úgy nyilatkozott,

hogy először nem volt hozzá sok kedve. Alapvetően nyitottak voltak. Akik néhány éve végeztek az egyetemen, még emlékeztek rá, hogy az ottani tanulmányaik alatt már részt vettek hasonló típusú csoportmunkában.

A 2. kérdésre (*Várakozásodhoz képest jobb, rosszabb volt, vagy nagyjából az zajlott, amit vártál? Miért?*) a többség úgy nyilatkozott, hogy a beszélgetés a várakozásaihoz képest jobban ment, és volt, aki úgy értékelte, hogy nagyjából az zajlott, mint amit várt.

A 3. kérdésre (*Mit gondolsz, ezzel a módszerrel lehetséges-e feltérképezni egy munkahelyi közösség vezetésének-irányításának részleteit; illetve segíthet-e a munka hatékonyságának növelésében?*) adott válaszok összegzéséből az állapítható meg, hogy a többség (5 fő) szerint ugyan több időt kell fordítani rá, de alkalmasnak tartják ezzel a módszerrel feltérképezni egy munkahelyi közösség irányításának részleteit. Véleményük szerint a munka hatékonyságának növelésében is segíthet. Két fő a többiekhez hasonló választ adott, mely szerint bárhol a szervezeten belül mindkettőhöz nagyon jó eszköz lehet ez a technika.

A 4. kérdés (*Kérjük, értékeld 1-től 6-os skálán, hogy hogy érezted magad a csoportmunka során.*) eredményei szerint minden csoporttag jól érezte magát a csoportmunka során: az 1-től 6-ig terjedő skálán egy 4-es, három 5-ös és három 6-os értékelést adtak.

Az 5. kérdésre (*Kérjük, értékeld 1-től 6-os skálán, hogy benyomásod szerint a kollégáid hogy érezték magukat.*) adott válaszok alapján úgy érezték, hogy a többi csoporttárs is jól érezte magát, mivel a hét résztvevőből 1-től 6-ig terjedő skálán egy tag 4-est, a többiek 5-öst adtak erre a kérdésre válaszul.

Kiegészítésként két tag írt hozzászólást a 6. kérdéshez (*Szerinted kimaradt-e valami fontos kérdés, amit még bele kellett volna vennünk a beszélgetésbe? Ha igen, mi/k ez/ek?*), véleményük szerint azonban a beszélgetésben minden benne volt, ami beleférhetett.

Végezetül köszönetet mondtunk a résztvevőknek az aktív és hatékony közreműködésért, a visszajelző kérdőív kitöltéséért, és elkészítettünk egy mástól.

### ***A kutatói rendőrkávéház módszerével végzett kutatás eredményeinek összegzése, értékelése***

Már azt nagyon jó jelnek tekintjük, hogy az empirikus kutatást minden érintett rendkívül komolyan vette. Pozitív hozzáállásuk, nyitottságuk, segítőkészségük és együttműködésük nélkül nem tudtunk volna ilyen színvonalú kutatást végezni.

A kutatásban feltett kérdések és kidolgozott témák alátámasztják azt a feltevésünket, hogy a rendészeti vezetői kommunikáció munkánk során mindenre hatással van. Pozitív és negatív irányban közvetlenül befolyásolja a munkatársakat, a motivációt, a hatékonyságot és az eredményeket. Közvetetten mindez kihatással van a társadalmi megítélésre, a szervezeten kívüli kapcsolatokra, a működésre is.

Az összegzés eredményeképpen megállapítható az is, hogy az önismeret, önreflexió nagyon fontos annak érdekében, hogy megfelelőképpen tudjuk magunkat pozicionálni, és folyamatosan tudjunk fejlődni. Fontos lenne belátni, hogy változik a bűnözés, változnak a bűncselekmények, az emberek, a munkatársak, ezért folyamatos fejlődésre, megújulásra, innovációra van szükség a szervezeti működésben is. Ez persze nem jelenti azt, hogy a jól működő alapokat ki kell dobni, de ahhoz, hogy a rendőrség lépést tudjon tartani a korrallal, változtatásra van szükség. A rendőrségnek feladatainak ellátásához át kellene alakítania a szervezeti struktúrát, a technikai hátteret, a humán erőforrást és a pénzügyeket is. Fontos lenne a munkatársak folyamatos képzése, a vezetők kompetenciáinak állandó és módszeres fejlesztése. Az önreflexió és önvizsgálat hiánya görbe tükör lehet számunkra, hiszen hajlamosak vagyunk csak a „szépet” látni.

Rendkívül fontos a visszacsatolás, amiből a kutatás eredményei alapján nincs elegendő, és ami van, az sem felel meg a munkatársak elvárásainak. A visszacsatolást sokkal tudatosabban, nagyobb mértékben és professzionálisabban kellene alkalmazni egyéni és szervezeti szinten is.

A csoportos interjúként értelmezhető Kis Café „élesben”, azaz nem tantermi környezetben történő alkalmazása mindannyiunk számára újdonság

volt. Általa az MA képzésen szerzett ismereteink tesztelésére nyílt alkalomunk. A módszer működött, de kiemelkedően fontosnak tartjuk, hogy mindenképpen szükség van egy olyan, a csoporton, azaz a vizsgált munkahelyi közösségen kívül álló személyre, aki moderálja a beszélgetést.

A módszer lehetőséget ad a témák mentén születő vélemények összevetésére, problémák felvetésére, javaslatok kidolgozására a csoporttagok között. A Caféban több különböző álláspont találkozik, ami hozzájárul a csoporton belüli viszonyok, dinamikák szerteágazóbb feltérképezéséhez. A résztvevők motiválják egymást, komoly csoportkohézió és fokozott koncentráltság jön létre. A feladatok közös megoldásának élménye pedig hatékony módja a szakmai kérdések mentén zajló csapatépítésnek. A tagok egymásnak adott visszacsatolása, valamint az egyéni (munkatársi és vezetői) önreflexió nyilvánosság előtti megjelenése külön érték.

A munkatársak véleménye szerint a rendőrségen nem működik jól a kommunikáció. Úgy látják, egyenes, egyértelmű kommunikációra, feladatmeghatározásra van szükség, és nem tartják elegendőnek a kapott információkat. Mindannyian hiányolják a visszajelzéseket, a személyes és őszinte kommunikációt.

A Café jó alkalomnak bizonyult arra, hogy nemcsak a vezető, de a kollégák is képet kapjanak a csoport összetartásának, együttműködésének aktuális állapotáról, valamint azt is mindenkiben megerősítette, hogy a problémák megoldásában a kollégák segítőkészek, számíthatnak egymásra. Ezzel az eljárással felmérhetjük a közvetlen vezetővel kapcsolatos véleményeket, elvárásokat. A vezető szembesülhet a fejlesztendő kompetenciáival, amit minden vezetőnek csak ajánlani tudunk.

## **Záró gondolatok**

Utólag is megerősítjük: valóban merész vállalkozás volt ez az asszisztált önvizsgálat, hiszen a lehetséges negatív hatásokkal is számolni kellett. A saját megismerésük iránt elkötelezett és legalább annyira bátor, mint amennyire kíváncsi embereket az ilyen módon strukturált visszajelzések

mennyisége és minősége egyaránt arra ösztönözheti, hogy gyakrabban vegyék igénybe „mások tükreit”. Kérjék ki, hallgassák meg és használják fel a körülöttük lévők, őket ismerők véleményeit, ezeken keresztül is szüntelenül gyakorolva az önreflexiót. Hisszük, és kísérletünk is alátámasztotta, hogy a folyamatosan éberem tartott önreflexió nemcsak a vezetőre, de az általa vezetett csoportra is jótékony hatással van. Az általunk használt Café módszer alkalmasnak bizonyult egy kis egység, jelen esetben egy 7 fős csoport (alosztály) mindennapi munkavégzése során felmerülő kérdések, problémák megvitatására, javaslatok, vélemények, visszajelzések, ismeretek gyűjtésére, az egyéni (munkatársi és vezetői) és a csoportos önreflexió és az azon alapuló önismeret fejlesztésére.

A próbát mindenkinek ajánljuk, aki látja, érzi, hogy valami nem működik jól, de nem tudja, hogy pontosan mi és miért, és/vagy nincs ötlete vagy mersze a változtatáshoz. Véleményünk szerint a meglévő szervezeti működésben is rengeteg kiaknázatlan lehetőség van, csak nyitottnak kell lenni. El kell fogadni, hogy minden változik körülöttünk, és ezért folyamatosan teret kell engedni az újító gondolatoknak.

És nem utolsósorban mozgatott minket a kutatói kíváncsiság. Hiszen mi bajunk lehet? Legfeljebb nem sikerül a kísérletünk. Az is eredmény – és arról is lehet beszélni –, ha valami nem sikerült. Mert hol tartana a világ, ha a tudósok, felfedezők, kutatók nem keresték volna a választ a miértekre? A rendészettudomány fiatal tudományágnak tekinthető, azonban pont ez benne a szép. A kutatásra álláspontunk szerint minden lehetséges eszközt meg kell ragadni. Az új, még kipróbálatlan módszereket is. Néha egy Kis Café is elég. Sőt, ahogy a mellékelt példa mutatja, még az élve boncolást is ki lehet bírni, főleg, ha ennyi hozadéka van...

## **Felhasznált irodalom**

- Bandura, A. (1994) Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press
- Blümmert, G. (2011). *Vezetői Tréninggyakorlatok*. Z-PRESS KIADÓ

Bolles, N. Richard (2013) *Karrieriránytű*. (p. 193.) Budapest: HVG Könyvek Kiadó

Boyatzis, Richard E. (2008). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development* 27(1), 5-12. Idézi: Bokodi, M. (2019). *A kompetencia gazdálkodás gyakorlata*. In Belényesi, E. et al: *Egyéni kompetenciafejlesztés*. (p. 70.) Budapest: NKE Kiadó

Brown, J. & Isaacs, D. (2001). *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*.

Brown, J. & Isaacs, D. (2005). *The World Cafe Book: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*.

Earl, B. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó Kft.

Farkas, J. – Borbély, Zs. (2018). *Az önismeret*. In: Haller, J. – Farkas, J., *Pszichológia a közszolgálatban I.* (pp. 102-104.) Budapest: Dialóg Campus Kiadó

Forrás: <https://www.taosinstitute.net/about-us/people/honorary-associates/juanita-brown>

Gaál, Gy. & Molnár, K. (2013) *Ami elromolhat, az el is romlik? A média szerepe a biztonságos, élhető közösségek formálásában*. In Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV., Gaál, Gy. & Hautzinger, Z. (pp. 131-140.) Pécs

Gaál, Gy. & Molnár, K. (2014) *Másképpen a biztonságról – Police Café Pécs*. *Belügyi Szemle* 2014/(11), 101-114.

Gaál, Gy. & Molnár, K. (2015). *A World Café rendészeti alkalmazásának kezdeti tapasztalatai*.

*Magyar Rendészet* 2015(5). 11-19.

Gál, E. (2022). *A Police Café a doktoranduszok figyelmének fókusz(csoportj)ában*. In Molnár, K. – Gál, E. & Oláh-Paulon, L., *Kutatói Rendőrkvéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány*. (pp. 52-82.) (pp. 40-51.) Budapest: REMOK, Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért

Gáspár, T. – Király, G. & Csillag, S. (2014). Fehér asztal mellett. A világkávészó részvételi technika szemlélete és módszertana. (pp. 11-41.) Kovász – 2014. Tavasz–tél

Héra, G. – Ligeti, Gy. (2017). Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása. Budapest: Osiris Kiadó és Szolgáltató Kft.

Heuze, J. P., Raimbault, N. & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sport Sciences*, 24, 59–68.

<https://policecafe.hu/blog/> Letöltés időpontja: 2023. december 28.

<https://policecafe.hu/rendorkavehazak/> Letöltés időpontja: 2023. december 28.

<https://www.youtube.com/watch?v=satfAW5Ksoc> Letöltés időpontja: 2023. december 28.

Johnston, D. (2015). Lost in translation? Key Competencies from vision to Reality. (pp.: 25-27.) The University of Auckland

Juhász, T. (2014). Vezetői Önismeret. (pp.: 27–31.) Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet.

Koltói, L. (2013). Pedagógiai pszichológiai jegyzet óvodapedagógusoknak. „Mentor(h)áló 2.0 Program”. Forrás: [http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai\\_pszichologia\\_jegyzet\\_vodapedagugusoknak/116\\_vezeti\\_stlus.html](http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogiai_pszichologia_jegyzet_vodapedagugusoknak/116_vezeti_stlus.html)

Lanaj, K. – Foulk, T. A. & Erez, A. (2018). How Self-Reflection Can Help Leaders Stay Motivated. Forrás: <https://hbr.org/2018/09/how-self-reflection-can-help-leaders-stay-motivated>

Malét-Szabó, E. – Balázs, K. – Kurucz, Gy. & Münnich, Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle* 69(8), 1361–1383.

Molnár (Café), K. (2019). Rendőrkvéházi élményeim. Police Café blogkönyv. Budapest: Rejtjel Kiadó

Molnár (Café), K. (2020). Újabb rendőrkvéházi élményeim. Police Café blogkönyv 2. rész. Budapest: Rejtjel Kiadó

Molnár (Café), K. (2021). Police Café módszertani kézikönyv. Pécs.



Molnár (Café), K. (2022) Az első száz Rendőrkávéház. Police Café blog-könyv 3. rész. Pécs.

Molnár, K. – Vaskó, V. (2023). Nem digitális vendégnaplók 22. rész – Diplomamunka, Kis Café – élve boncolás? Forrás: [https://www.nyelvilektor-  
alas.hu/nem-digitalis-vendegnaplok-22-resz-diplomamunka-kis-cafe-elve-  
boncolas/](https://www.nyelvilektor-<br/>alas.hu/nem-digitalis-vendegnaplok-22-resz-diplomamunka-kis-cafe-elve-<br/>boncolas/) Közzé téve: 2023. július 5.

Molnár, K. & Oláh-Paulon, L. (2022). Egy 100 napos program – avagy régiós bűnmegelőzési koordinációs Cafék. In Molnár, K. – Gál, E. & Oláh-Paulon, L., Kutatói Rendőrkávéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány. (pp. 52-82.) Budapest: REMOK, Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért

Molnár, K. (2019) Kompetenciafejlesztés mesterfokon – tízéves a rendészeti mesterképzés. In Hegedűs, J., A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben. Budapest: Nemzeti Közsolgálati Egyetem, (pp.: 102–114.)

Molnár, K. (2022). A Police Café, mint lehetséges tudományos kutatási módszer. In Molnár, K. – Gál, E. & Oláh-Paulon, L., Kutatói Rendőrkávéház? Avagy a közös biztonság, a bűnmegelőzés meg a tudomány. (pp. 15-39.) Budapest: REMOK, Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért

Robinson, L. J. – Bucic, T. & De Ruyter K. (2006). ‘Conceptual Foundations for a Model of Team Efficacy.’, In ANZMAC 2006 Conference, ANZMAC, 2006 Conference, Brisbane, Qld, presented at ANZMAC, 2006 Conference, Brisbane, Qld, 04–06. December 2006.

Ruzsa, Á. & Szentirmai, J. (2014) Világkávéház. A társas teremtő dialógusok. TTD. Módszertani kézikönyv. Dialógusok, Világkávéház és Art of Hosting

Szatmári, A. (2017). Vezetői kompetenciák a belügyi rendszerben. Belügyi Szemle 2017(3), 67–78.

The Taos Institute: Ígéretes jövő megteremtése társadalmi építkezésen keresztül.

Vicsek, L. (2006). Fókuszcsoport. Budapest: Osiris Kiadó Kft.