

Doktori (PhD) értekezés

Stréhli Georgina

2022

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Stréhli Georgina

ÚJ UTAKON A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐKÉPZÉS

**– AZ ACTION LEARNING MÓDSZERÉNEK ALKALMAZÁSI
LEHETŐSÉGEI A KÖZIGAZGATÁSBAN ÉS A RENDVÉDELEMBEN**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezetők:

Dr. Kovács Gábor c. r. ddtbk., egyetemi tanár

Dr. habil Szabó Szilvia, egyetemi docens

Budapest, 2022

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|--|-----------|
| 1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, AKTUALITÁSA ÉS A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA | 6 |
| 1.1. KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI | 9 |
| 1.2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS ELÉRENDŐ EREDMÉNYEI . | 10 |
| 1.3. KUTATÁSI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA..... | 13 |
| 2. KÉPZÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI TRENDEK..... | 15 |
| 2.1. A KÉPZÉSEK SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTANOK ÉS TECHNIKÁK..... | 15 |
| 2.1.1.A BEILLESZTÉS FOLYAMATA..... | 19 |
| 2.1.2.TAPASZTALATSZERZÉS | 21 |
| 2.1.3.ISMERETÁTADÁS..... | 23 |
| 2.1.4.KOMPETENCIAFEJLESZTÉS | 28 |
| 2.1.5.A TRÉNING MÓDSZERTANA | 30 |
| 2.2. A COACHINGTÓL A TEAM COACHINGIG..... | 33 |
| 2.2.1.EGYÉNI COACHING..... | 33 |
| 2.2.2.COACHING CSOPORTOS FORMÁBAN | 36 |
| 2.2.2.1. CSOPORTOS COACHING | 36 |
| 2.2.2.2. TEAM COACHING | 37 |
| 2.2.2.3. ACTION LEARNING (AKCIÓTANULÁS) | 39 |
| 2.3. NEMZETKÖZI TOVÁBBKÉPZÉSI TRENDEK..... | 53 |
| 2.3.1.ANGLIA..... | 54 |
| 2.3.2.NÉMETORSZÁG | 55 |
| 2.3.3.FRANCIAORSZÁG | 56 |
| 2.3.4.AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK | 57 |
| 2.3.5.KANADA | 58 |
| 2.3.6.A COACHING ALKALMAZÁSA NEMZETKÖZI TÉRBEN..... | 59 |
| 2.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK..... | 63 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 3. | VEZETÉSMENEDZSMENT ASPEKTUSAI | 66 |
| 3.1. | A LEADERHSIP JÖVŐJÉNEK ELMÉLETI ÁTTEKINTÉSE | 66 |
| 3.1.1. | A LEADERSHIP FOGALMI KERETEI | 67 |
| 3.1.2. | KLASSZIKUS LEADERSHIP PARADIGMÁK | 70 |
| 3.1.2.1. | VEZETŐI TULAJDONSÁGELMÉLETEK | 71 |
| 3.1.2.2. | DÖNTÉSKÖZPONTÚ ELMÉLETEK | 72 |
| 3.1.2.3. | SZEMÉLYISÉGGKÖZPONTÚ ELMÉLETEK | 74 |
| 3.1.2.4. | KONTINGENCIAELMÉLETEK | 75 |
| 3.1.3. | ÚJ LEADERSHIP PARAGDIGMÁK | 78 |
| 3.1.3.1. | TRANFORMATIONAL LEADERSHIP ELMÉLET | 79 |
| 3.1.3.2. | KOGNITÍV LEADERSHIP ELMÉLETEK – IMPLICIT LEADERSHIP ELMÉLETEK | 82 |
| 3.1.4. | A JÖVŐ ELMÉLETEI | 84 |
| 3.2. | ÉRZELMI INTELLIGENCIA – COACHING SZEMLÉLET ÉS VEZETÉS | 87 |
| 3.3. | A GENERÁCIÓK ÉS A VEZETÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI | 90 |
| 3.4. | RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 98 |
| 4. | KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK ÉS KÉPZÉSÜK | 100 |
| 4.1. | A VEZETŐKÉPZÉS TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSÉNEK RÖVID ÁTTEKINTÉSE | 100 |
| 4.2. | A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK TOVÁBBKÉPZÉSI ÉS VEZETŐKÉPZÉSI RENDSZERE | 104 |
| 4.2.1. | KÖZIGAZGATÁSI TISZTVISELŐK TOVÁBBKÉPZÉSE..... | 106 |
| 4.2.2. | A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNYÚAK TOVÁBBKÉPZÉSE..... | 112 |
| 4.3. | KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK | 119 |
| 4.3.1. | A KÖZIGAZGATÁS VEZETŐI..... | 119 |
| 4.3.2. | VEZETŐK A RENDVÉDELEMBEN | 122 |
| 4.4. | RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 125 |
| 5. | A SAJÁT EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA | 128 |

| | |
|--|-----|
| 5.1. STRUKTURÁLT INTERJÚ | 130 |
| 5.1.1.TARTALMI ELEMZÉS | 133 |
| 5.1.2.AZ INTERJÚK tapasztalatai | 140 |
| 5.2. A KÉRDŐÍV | 141 |
| 5.2.1.A CÉLCSOPORT ÖSSZETÉTELE | 141 |
| 5.2.2.A KÉRDŐÍV BEMUTATÁSA | 142 |
| 5.3. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA | 145 |
| 5.3.1.DEMOGRÁFIAI ADATOK | 145 |
| 5.3.2.A VEZETŐK FEJLESZTÉSI-KÉPZÉSI IGÉNYÉNEK FELMÉRÉSE | 148 |
| 5.3.3.A HATÉKONY VEZETŐ TULAJDONSÁGAI | 160 |
| 5.3.4.A SZERVEZETI KULTÚRA | 167 |
| 5.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 174 |
| 6. AZ ACTION LEARNING MÓDSZERTANÁNAK KIPRÓBÁLÁSÁBÓL SZÁRMAZÓ TAPASZTALATOK BEMUTATÁSA | 178 |
| 6.1. KÖZIGAZGATÁSI TAPASZTALATOK | 179 |
| 6.2. RENDVÉDELMI TAPASZTALATOK | 182 |
| 6.3. AZ ACTION LEARNING ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – JÓ GYAKORLATOK | 184 |
| 6.3.1.ILLESZKEDÉS a tanuló szervezetéhez..... | 186 |
| 6.4. A MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI | 187 |
| 6.5. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 190 |
| | |
| 7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA | 191 |
| | |
| 7.1. HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA | 193 |
| 7.2. TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK | 200 |
| 7.3. TOVÁBBI KUTATÁSI TERÜLETEK ÉS AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI | 202 |
| 7.4. A MÓDSZER HAZAI KÖZSZOLGÁLATI ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – JAVASLATOK | 203 |
| | |
| IRODALOMJEGYZÉK | 209 |
| MELLÉKLETEK | 228 |
| ÁBRAJEGYZÉK | 241 |

Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni témavezetőimnek, Dr. Kovács Gábornak és Dr. Szabó Szilviának, akik mindvégig támogattak. Munkásságomban biztosították a szabadságot és mindig segítséget nyújtottak, ha szükségem volt rá. Az oktatói tapasztalataimat, ismereteimet nagyban nekik köszönhetem, akik doktoranduszi éveimet is végig irányították.

Külön köszönöm Dr. Szakács Gábornak és Dr. Bokodi Mártának, akik doktorandusz éveim során és munkámban egyaránt bíztattak és szakmailag is támogatták tevékenységemet. Iránymutatásaikkal az évek során kutatói, módszertani és elméleti ismereteket szereztem és akiknek munkássága és embersége példa előttem.

Köszönöm kollégáimnak, akik mindvégig segítettek munkámban és akikkel meg tudtam osztani a doktoranduszi lét minden örömét és bánatát. Különösen Dr. Hazafi Zoltánnak, Dr. Klotz Péternek, Dr. Paksi – Petró Csillának, Szakács Éduának, Csóka Gabriellának és Ludányi Dávidnak. Köszönöm a Nemzeti Közszolgálati Egyetemnek, valamint a Doktori Iskola vezetőjének, hogy biztosította számomra a lehetőséget és munkatársainak pedig tanulmányom során a szervezést.

Köszönettel tartozom a Belügyminisztériumnak, valamint múltbéli és jelenlegi vezetőimnek, akik mindvégig biztosították a lehetőséget kutatásom lebonyolításában és minden támogatást megadtak. Szintúgy köszönet illeti közvetlen kollégáimat, akik segítettek és bátorítottak munkám során.

Legnagyobb köszönettel és hálával szüleimnek tartozom, akik elindítottak a pályámon és támogattak lelkileg és anyagilag. Életem során mindvégig ösztönöztek a továbbtanulásra és végtelen türelemmel viseltettek bármibe is fogtam. Köszönöm a sok áldozatot, amit az évek során meghoztak azért, hogy ez az értekezés megszülethessen.

1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, AKTUALITÁSA ÉS A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

*„Amikor a változás szelei fújnak,
a kétkedők falakat húznak föl,
az optimisták pedig vitorlákat.”
(Ismeretlen szerző)*

Témaválasztásom indokát és aktualitását a közszolgálati szervezetek jelen helyzetének kihívásai adták. A XXI. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés egyre összetettebb rendszereket hoz létre, amelyek működtetése jelentős részben a közszolgálatra hárul. E rendszerek magasan képzett és felkészült munkaerőt igényelnek, így mind a közszolgálat, mind az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakemberek komoly kihívásokkal szembesülnek. Emellett az újonnan munkaerőpiacra lépő generációk szemléletmódja, igényei gyökeresen eltérnek az idősebbektől. Ezáltal az utóbbi években jelentősen megváltoztak a vezetőkkel szembeni követelmények. Egyre kevesebb erőforrással kell egyre több feladatot megoldaniuk egy folyamatosan változó környezetben, ahol a generációk közötti különbségek is egyre élesebben megmutatkoznak már a munkavégzésben is.

A társadalom bizalmát, megbecsülését, valamint a közigazgatás szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetetten igénybe vevő adófizetők megbecsülését a közigazgatás csak akkor képes fenntartani, ha gyorsan, rugalmasan tud reagálni a változásokra. Ennek azonban alapvető feltétele, hogy a szervezet a működését is felkészíti az állandó változásra, és különösen nagy figyelmet fordít munkatársai folyamatos képzésére, hiszen az élethosszig tartó tanulás mára már alapkövetelményként jelenik meg. A szervezet hatékony működése nagymértékben függ a vezetők eredményességétől. Már Magyary Zoltán is megfogalmazta a vezetőkkel szembeni elvárásokat és tevékenységük jelentőségét a szervezeti hatékonyság szempontjából. Ezeket napjainkban is követni kellene, betartásukra érdemes lenne nagyobb figyelmet fordítani: *„Minden szervezet eredményességében a' legfontosabb tényező a főnök. Ezért azok a kritikák is, amelyek a közigazgatás ellen elhangzanak, jelentékeny részben a főnökökre vonatkoznak. A szervezésben tehát a főnökök kiválasztására, a főnöki állások betöltésére a legnagyobb gondot kell fordítani, mert azokat a hibákat, amelyeket a főnökök rossz kiválasztása okoz, nem lehet ellensúlyozni az alárendeltek még oly jó kiválasztásával sem. [...] A főnöki állásba való előléptetésnél nagyfontosságú annak a megfontolása, hogy a főnöki funkció minőségileg más,*

mint alárendeltnek lenni. A főnök nem kérdemesült referens. Ezért főnöki beosztásba való emelés előtt nemcsak azt kell mérlegelni, amit az illető addig végzett, hanem azt is, hogy főnöki képességekkel rendelkezik-e, amelyek: előrelátás, szervezés, parancsadás és vezetés, összhangbiztosítás és ellenőrzés” (Magyary, 1944., p: 12)

Magyary nézeteit elfogadva tehát a vezetőkre hárul a legnagyobb feladat, mikor a jövőbeni kihívások megoldására keressük a választ, melyhez természetesen hozzájárulnak az olyan belső környezetet meghatározó tényezők is, mint például a szervezeti kultúra. Mindezek alapján elmondható, hogy a vezetők sikere azon múlik, hogy mennyiben képesek rugalmasan alkalmazkodni az elvárásokhoz, és mennyiben képesek fejleszteni saját és munkatársaik kompetenciáit.

Több mint tíz éve foglalkozom szervezetfejlesztéssel és vezetőképzéssel a közigazgatásban és a rendvédelemben egyaránt. Visszatérően tapasztalom a fent említett kihívásokat, az azokkal szembeni küzdelmet és sok esetben az érdekeltek tanácsalanságát, bizonytalanságát is. A helyzetet súlyosbítja a magas fluktuáció és az elvándorlás, mely esetenként olyan mértékű, hogy az mindkét hivatásrend működését negatívan befolyásolja. Mindezeket figyelembe véve úgy gondolom, hogy egy szervezet eredményessége jórészt a vezetőképzés és a szervezet fejlesztésének sikerességén múlik, abban az esetben, ha az illetékesek megtalálják a megfelelő utat és lehetőséget a szükséges változások elindításához és azok következetes végig viteléhez. Értekezésem fő célja, hogy hatékony, egyben reális megoldást tudjak kínálni, melynek segítségével az érintett szervezetek és a vezetők is megtalálhatják a számukra legmegfelelőbbnek tartott eszközöket, módszereket. Ezek hatékony felhasználásával pedig a XXI. századi sikeres szervezeti működéshez elengedhetetlenül szükséges kereteket, megfelelő struktúrákat és működési mechanizmusokat tudjanak életre hívni.

Disszertációm a témakör szakirodalmi áttekintésével kezdődik, melyben kitérek a vezetés fogalmi fejlődésének elemzésére. A modellek áttekintésével célom, hogy bemutassam, miként alakultak a vezetéssel kapcsolatos elméletek, és hogyan változott a leadership fogalma. Egyértelműen látszik, hogy a leadership definíciója, a különböző problémamegközelítések és a tárgykörben teljesített kutatások visszatükrözik a korszakváltásokat, de a társadalmi, illetve a szervezeti átalakulásokat is. A jelzett változásokhoz kapcsolódva, azok részeként megkerülhetetlen foglalkozni a generációmenedzsment elméletének vezetéssel összefüggő kérdéseivel épp úgy, mint az érzelmi intelligencia vezetésben betöltött helyével, szerepével, jelentőségével. Úgy gondolom, hogyha a kiemelt kérdések komplex vizsgálatát sikerül

elvézsem, akkor beazonosíthatók, illetve meghatározhatók a XXI. század vezetőjével szembeni elvárások is. Az átfogó vizsgálathoz elengedhetetlennek tartom bemutatni a vezetőképés történetének legjellemzőbb állomásait, a nemzetközi és a hazai közszolgálatban megtalálható továbbképzési és vezetőképzési rendszereket, valamint az alkalmazott technikákat, módszereket.

A közszolgálati vezetők szisztematikus, rendszerszerű képzése a 2000-es évek elején indult el, elsőként a rendvédelemben, majd a közigazgatásban is. Az új képzési rendszerek kialakítása és gyakorlati alkalmazása az újdonság erejével hatott a szervezetek tevékenységére. Ennek ellenére a feldolgozott szakirodalmak, a megismert kutatási eredmények és saját tapasztalataim alapján kijelenthető, hogy a vezetők képzésére, fejlesztésére a jövőben egyre nagyobb és fókuszáltabb, célirányosabb figyelmet kell fordítani.

Az Egyesült Államokban 2016-ban részt vettem és oklevelet is szereztem egy Action learning team coach képzésen. Már ekkor elkezdtem foglalkozni azzal a gondolattal, hogy miképpen lehetne a magyar közszolgálat felnőttképzési (továbbképzési, vezetőképzési) rendszereibe (közigazgatási, rendészeti) sikeresen beépíteni ezt a teljesen újnak számító módszertant. Éles körülmények között kipróbálva az elsajátított metodikát, azt tapasztaltam, hogy a jelenlegi közszolgálati felnőttképzési rendszerekben a szükségesnek látszó átalakítások nélkül alacsony hatékonysággal lehet csak az Action learning módszertant a vezetőképésben alkalmazni. A kiemelt módszertan, valamint a vezetőképéshez, a vezetői feladatellátáshoz kapcsolódó legújabb megoldások eredményes hazai adaptációjának elősegítése érdekében határoztam meg kutatómunkám fókuszát, céljait, vizsgálandó kérdéseit. Ezek részeként viszonylag nagy figyelmet fordítottam annak beazonosítására, hogy a közszolgálat vezetői mit gondolnak a közszolgálat működéséről, folyamatairól, szervezeti kultúrájáról, magáról a vezetésről, a vezetők helyéről, szerepéről, személyiségük, elvárásaik jellemzőiről, a velük szemben jelentkező igényekről, továbbá a vezetők fejlesztését szolgáló felnőttképzési rendszerekről.

A közszolgálatot illetően a jelzett kérdéskör megismerésével, feltárásával, a problémák megoldásával a hazai kutatók, illetve kutatások alig-alig foglalkoztak. Szándékaim szerint az elvégzett munkám alkalmas lehet arra, hogy a meglévő hiányokat részben pótolja, és – egyebek mellett – kiegészítse az eddig megismert kutatási eredményeket, különösen a közszolgálati vezetők által támasztott, valamint a velük szemben jelentkező elvárások, igények megismerése és összevetése terén.

Kihasználva azt a szerencsés körülményt, hogy az elmúlt években a közigazgatás és a rendészet különböző szintű vezetőinek fejlesztésével foglalkoztam, ennek a két hivatásrendnek a vizsgálatára terjesztettem ki kutatómunkámat.

A kutatás gördülékeny lebonyolítását és a szakirodalmi háttérkutatáshoz szükséges anyagok beszerzését sajnos a Covid járvány megnehezítette. A kutatómunkára eredetileg tervezett idő megnövekedése azt eredményezte, hogy a disszertáció egésze és annak következtetései, ajánlásai, javaslati megalapozottabbak, kiforrottabbak lettek. A 2018-ban és 2019-ben végzett empirikus kutatás eredményei – jól ismerve a vizsgált hivatásrendek jelenlegi működését, jellemzőit – lényeges változást nem mutatnak, sem a szervezetek tevékenységét, sem a vezetők szemléletét, gondolkodását illetően, ezért a felmérések eredményei jól hasznosíthatók.

1.1. KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI

Kutatásom eredményeként az alábbi feltevések igazolását vagy cáfolatát kívánom elvégezni:

- I. Feltételezem, hogy a magyar közszerületi szervezeteknél dolgozó vezetők és a beosztott munkatársak elvárásai és szemléletmódja eltér egymástól. Ez alapján feltételezem, hogy meghatározható egyfajta hazai közigazgatási és rendvédelmi vezetői profil, mely tükrözi a vezetők szemléletmódját és az állománnyal szembeni elvárásait is. (H1)
- II. Feltételezem, hogy a felmérésekre alapozott, célzott vezetőképzési rendszernek a vezetők szemléletmódjának változására kell fókuszálnia. (H2)
- III. Az Action learning módszertana hatékonyan alkalmazható a közszerületi vezetőképzési rendszer részeként, úgy a közigazgatásban, mint a rendvédelemben is abban az esetben, ha a vizsgált módszert adaptáljuk a közszerületi sajátosságaihoz. (H3)

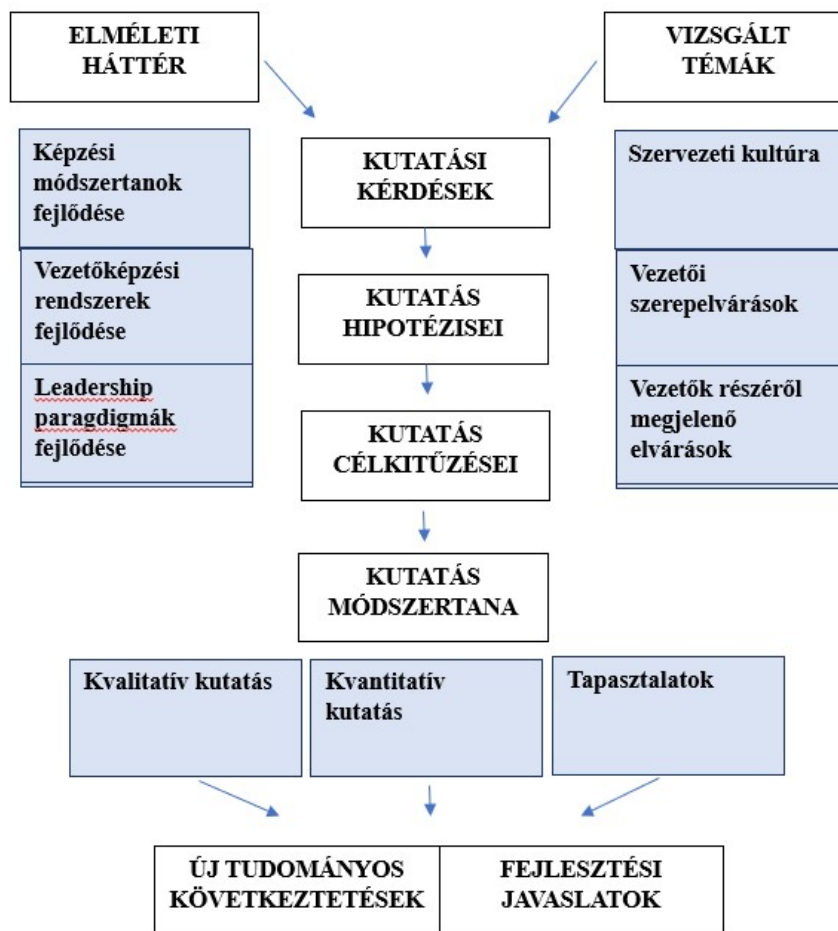
A hipotézisek vizsgálata és a megalapozott következtetések megfogalmazása érdekében széleskörű szakirodalmi áttekintést tartottam szükségesnek elvégezni, valamint saját empirikus kutatásom eredményeit is felhasználtam a hipotézisekben szereplő feltevések bizonyításához.

1.2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS ELÉRENDŐ EREDMÉNYEI

A disszertáció fő kérdése, hogy miként növelhető a jelenlegi közigazgatási és rendvédelmi vezetők tevékenységének hatékonysága. A kutatási hipotézisek és a fő probléma meghatározásához kapcsolódóan a kutatási célkitűzéseim a következők:

- Elméleti kutatás arra vonatkozóan, hogy milyen elvárásokat támasztanak a XXI. századi körülmények a vezetők felé.
- Empirikus kutatás annak megismerésére, hogy milyen elképzelések fogalmazódnak meg a vezetőkben a szervezettel és a vezetéssel kapcsolatban.
- A szervezeti és vezetői szemléletmód feltérképezését követően mindkét hivatásrend vezetőképzésének tekintetében szükséges fejlesztési irányok meghatározása.
- Az empirikus kutatáson és az elméleti áttekintésen alapuló olyan stratégia kidolgozása, amely segítséget nyújthat egy korszerű, tudományos igényű, rugalmas vezetőfejlesztési rendszer kialakításához.

Annak érdekében, hogy a fenti kérdésekre körültekintő választ tudjak adni, igyekeztem több oldalról is megvizsgálni a problémát, és ennek mentén felépíteni empirikus kutatásomat. Az 1. ábra szemléleti az értekezés összefüggéseit és a disszertáció felépítését:



1. ábra: Az értekezés összefüggéseinek bemutatása (Forrás: saját szerkesztés)

A célkitűzések elérése érdekében a következőket tartottam szükségesnek elvégezni:

- Bemutattam a felnőttképzés célját, illetve a lehetséges és napjainkban leggyakrabban használt képzési formákat, és ismertettem fejlődési útjukat, különös tekintettel a coaching és team coaching technikákra. Mindezt annak érdekében, hogy az új módszertan elhelyezhető legyen ebben a képzési rendszerben.
- A képzési formákat egy új, a jelenlegi körülményekhez jobban illeszkedő osztályozást vezettem be.
- Részletesen bemutattam a témakör középpontjában álló Action learning módszertanát.
- Ehhez kapcsolódóan igyekeztem következtetéseket levonni a továbbképzési rendszerrel szembeni elvárásokra és célokra vonatkozóan egyaránt.
- Áttekintettem a közszolgálati vezetőképzés történetét és fejlődési útját, beleértve a főbb reformokat és az egyes rendszerek jellegzetességét.

- Bemutattam a közszolgálati továbbképzési rendszerek előzményeit és történeti kitekintés során bemutattam fejlődésük főbb állomásait. Ismertettem a közszolgálatban jelenleg működő rendszereket, ezen belül is kiemelten kezelve a vezetők továbbképzését. Ehhez kapcsolódóan hivatásrendenként bontva áttekintettem ezek célját és sajátosságait.
- Körvonalaztam a vezetés, illetve a leadership fogalmi kereteit, számba vettem azok fogalmi lehatárolásait.
- Összefoglaltam az eddig megszületett főbb leadership és vezetéshez kapcsolódó elméleteket, melyeken keresztül a fejlődési irányokat is bemutattam.
- A történeti kitekintést követően összefoglaltam a napjainkban uralkodó szemléletet és paradigmákat, és bemutattam a vezetői és szervezeti modellek jellemző működési elveit.
- Kitértem a közszolgálati vezetőkkel kapcsolatosan végzett kutatásokra is, mely alapján – a két hivatásrendre vonatkozóan – meghatároztam a leghatékonyabbnak tartott vezetői stílust. Ezzel összefüggésben kitértem a generációelméletekre és az általuk megfogalmazott jelenségekre.
- A közszolgálat működése több szempontból is speciális lehet, ebből adódóan a teljes kép elérésének érdekében fontos a közszolgálatban dolgozó vezetőkkel szembeni elvárások és a stratégiai célok megismerése. Ennek érdekében személyes interjút készítettem a közszolgálatban tevékenykedő felsővezetőkkel.
- Empirikus kutatást folytattam a közigazgatási és rendvédelmi vezetők elvárásrendszerének és szemléletmódjának minél mélyebb és körültekintő elemzésére, ennek érdekében több aspektusból is vizsgáltam a téma szempontjából releváns kérdéseket.
- Vizsgáltam a képzési igényeiket, aminek kapcsán faktoranalízis segítségével meghatároztam szemléletmódjukat.
- Ezen túl a szervezettel és a munkatársakkal szembeni elvárások felmérése volt a fő célom, ezért a kutatás keretében definiáltam a vezetők saját szerepükhöz kapcsolódó viszonyait.
- Empirikus kutatás keretében vizsgáltam a vezetők szervezeti kultúrával kapcsolatos elvárásait.
- Ennek tükrében kísérletet tettem a megfelelő módszertan közszolgálatban való alkalmazásának adaptálására, amit előzetesen próbacsoportokon keresztül vizsgáltam.
- Saját kutatásom eredményeit szintetizáltam a korábban végzett vizsgálatok eredményével. Egyrészt a közszolgálatban dolgozók elvárásainak és a nemzetközi szakirodalom és kutatások eredményeinek összevetéséből következtetéseket vontam le, mely alapján stratégiai célokat fogalmaztam meg. Mindkét hivatásrendet érintően tettem javaslatokat.

- Az eredmények alapján meghatároztam a két említett oldal egymáshoz való viszonyát és kísérletet tettem a fejlesztési irányok meghatározására.
- Az empirikus kutatás és a gyakorlati tapasztalatok eredményei alapján javaslatot tettem az Action learning közszolgálati rendszerszintű alkalmazásának lehetőségeire mindkét hivatásrend tekintetében.
- Kísérletet tettem az Action learning módszertanának adaptálására a közigazgatás és a rendészet területén egyaránt.

1.3. KUTATÁSI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

Disszertációm témája számos tudományterülethez kapcsolódóan vet fel kérdéseket, ebből adódóan a transzdiszciplináris problémamegközelítést tartottam megfelelőnek. Az elméleti, valamint az empirikus kutatás eredményeinek elemzése és a következtetések megfogalmazása során egyaránt figyelemmel kellett lennem a szociológia, a pedagógia, a pszichológia, a menedzsment, a közigazgatás, a rendészet- és a vezetéstudomány területeire.

A témakörben igen kiterjedt, folyamatosan bővülő hazai és nemzetközi irodalom áll rendelkezésre, melyek elemzése és szintetizálása fontos volt az általam bonyolított empirikus kutatás megalapozásához. A kutatás, a fejlesztési irányok és ezzel együtt a következtetések megfogalmazásához szükséges volt azoknak a tényezőknek a mélyebb megismerése, melyek hatást gyakorolhatnak a vezetők mindennapi munkájára. Ebből adódóan szekunder kutatási módszereim során a hazai és a nemzetközi irodalom tanulmányozását, megismerését tűztem ki fő célként. A helyzetelemzéshez a rendelkezésre álló hazai vizsgálatok, empirikus kutatások megismerése egyaránt elengedhetetlen volt. A személyi állománnyal kapcsolatos statisztikai adatok megszerzése érdekében a rendelkezésre álló adatbázisokon túl (KÖZIGTAD és egyéb kimutatások) a szervezetek segítségét kértem, mely a legtöbb esetben 2021-es statisztika használatát tette lehetővé. Emellett célom volt a nemzetközi térben alkalmazott jó gyakorlatok és tapasztalatok összegyűjtése is. Ezért megkerestem nemzetközi partnerszervezeteket, akiktől hasznos információkhoz jutottam. Szekunder és primer kutatásomat 2016-ban kezdtem meg, mikorra már több éves tapasztalattal rendelkeztem a vezetőfejlesztés területén, valamint a gyakorlatban lehetőségem volt alkalmazni az Action learning módszertanát. Emellett lehetőségem nyílt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által indított kutatóműhelyek munkájában is részt venni (például Humán Tükör 2013, Ludovika kutatócsoport). A projektmunkák keretében elkészült résztanulmányok szorosan kapcsolódnak kutatási témámhoz.

A szekunder kutatás eredményeinek figyelembevételével többféle módszert alkalmaztam a primer kutatásoknál is. Ezekbe a vizsgálatokba a központi és a területi közigazgatásban tevékenykedő tisztviselőket, illetve vezetőket, valamint a rendészetben dolgozó vezető beosztású hivatásos állomány tagjait vontam be. Az empirikus kutatással olyan tisztviselői kört kívántam elérni, akiknek a foglalkoztatását azonos jogszabály alapján oldják meg. A szekunder kutatás lefolytatását jelentősen megnehezítette a pandémiás helyzet. A betervezett interjúk számát épp úgy vissza kellett fogni, mint ahogy a kérdőívek kitöltésére vállalkozók köre is – főleg a rendészeti területen – a vártnál kisebb létszámot tett ki.

Az empirikus kutatás keretében interjúkat folytattam a két hivatásrend feladatra vállalkozó felsővezetőivel. A félig strukturált interjúk eredményeként olyan információkhoz jutottam, amelyek nagy segítségemre voltak a vezetőképzés módszertani megújítására, gazdagítására vonatkozó elképzeléseim realizálásában. Az interjúk során összegyűlt tapasztalatokat egy kérdőíves kutatással egészítettem ki. A kutatási eredmények bemutatása és részletes elemzése az 9. fejezetben olvasható. A strukturált interjú felvételi lapja és a kérdőív is a 1 számú mellékletben található.

2. KÉPZÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI TRENDEK

A fejezet az empirikus kutatásom, illetve következtetéseim megalapozásához nyújt összefoglaló áttekintést a felnőttképzésben alkalmazott módszertanokról. Céлом volt, hogy az elemzés során bemutassam a vezető- és továbbképzés módszertanokat egy új szempont alapján, mely véleményem szerint jobban illeszkedik napjaink szemléletéhez. Szintén célom volt, hogy a vezetőképzési trendeket nemzetközi keretbe ágyazva mutassam be, hangsúlyt helyezve a coaching és team coaching technikák alkalmazásának gyakorlatára. Mind a hazai, mind pedig a nemzetközi irányokat vizsgálom mindkét hivatásrend tekintetében. A fejezetet úgy szerkesztettem meg, hogy az alkalmazott módszertanok hazai és nemzetközi térben egyaránt tetten érhetőek legyenek, ezek egyben a saját empirikus kutatásom kiindulási pontját is képezik.

2.1. A KÉPZÉSEK SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTANOK ÉS TECHNIKÁK

Ebben az alfejezetben a munkakörhöz kapcsolódó képzések ismertetésére kerül sor. Ennek kapcsán sorra veszem a belépéstől a nyugdíjazásig történő képzések céljait, fajtáit és alkalmazásának területeit is. Kitérek arra, hogy az egyes technikák milyen előnyökkel és hátrányokkal járnak, és alkalmazásukkor milyen nehézségekre kell kifejezetten figyelni. Ezen belül is törekszem a vezetőképzésben elfoglalt szerepre fókuszálni. A módszertanok felosztására számos nézőpont létezik, melyek közül a dolgozatom témájához leginkább illeszkedő irányzatot választottam.

A beillesztés során alkalmazott metódusok jellemzően eltérnek a felnőttképzésre általában jellemző megoldásoktól. Ettől függetlenül a vezetőképzés témakörének ismertetésekor elengedhetetlennek tartom, hogy röviden szóljak erről is, kifejezetten a vezetői programokra összpontosítva. Ebből adódóan külön alfejezetben tárgyalom ezeket a technikákat.

A képzési formák számos csoportosításával találkozhatunk a szakirodalomban. Ezek közül *Carl R. Rogers* alábbi megoldását tartom a legszemléletesebbnek (Rogers, 1986).

- *Előadó központú képzési formák* Ebben a formában az előadó a képzés legnagyobb részében aktív, míg a hallgatók passzívak, figyelmesen hallgatnak. Az előadó típusú

képzési forma az iskolai oktatás klasszikus formája, melyhez tartozik az egyetemi oktatás hangsúlyos része is. Ez tekinthető a legősibb ismeretátadási eljárásnak. Ez esetben egy (a hallgatónál) képzettebb előadó osztja meg a tudását, tapasztalatát és ismereteit. Hozzá kell tennünk, hogy a képzési stratégia nagyrészt jelenleg is a klasszikus oktatási módszerre épül. Ugyanis a legtöbb közoktatási intézményben ezen elv mentén alakították ki a tanórákat is. Ugyanez mondható el a felsőoktatásra is, hiszen a nagy előadók, a színház típusú elrendezés mind az előadó-központú előadásra alapoznak (Chien, Min-Huei, 2015). Természetesen elengedhetetlen, hogy ez a megoldás részét képezze a képzéseknek, hiszen a nagyszámú résztvevőnek nagy mennyiségű információ, új ismeret rövid idő alatt történő átadására alkalmas, miközben rendszerezett, alapos ismereteket tud nyújtani. Ugyanakkor nagy hátránya, hogy a tanár és a diák között nincs kapcsolat, a kérdésre, pontosításra kevés a lehetőség. A digitális kultúrában szocializálódott korosztályok (Y és Z generáció) azonban már kevésbé fogékonyak az egyoldalú – passzív – ismeretbefogadásra, ebből adódóan ez a képzési forma is egyre kevésbé célravezető. Ugyanakkor, ha a másik oldalt nézzük, a tananyag elsajátítása is nehezebb lesz ezzel a módszerrel. Fajtái: előadás, magyarázat, elbeszélés, (tan)beszélgetés, szemléltetés (demonstráció) stb.

- *Résztvevő központú formák (vagy tanuló központú formák)* Ezek során a hangsúly nem kizárólag az oktatón van, hanem inkább a tanulóra helyezi a felkészítés fókuszát. Sokkal inkább egy közös munkaként írható le, ahol a tanár ismeretátadásán túl a tanulók megosztják egymással tapasztalataikat. Az oktató elsősorban irányítja a csoportot és a tevékenységet. Másodsorban az előadó központú oktatási formával ellentétben a hallgatók aktív részesei a tanulási folyamatnak. A résztvevők többfajta gyakorlatban vesznek részt, egyéni, páros, csoportos feladatokat oldanak meg, és lehetőségük van megosztani saját gondolataikat. Fajtái: moderáció, csoportmunka, kooperatív tanulás, tréning, coaching, projektmunka stb
- *Önirányító forma* A tanuló ez esetben saját maga szervezi, és saját maga sajátítja el az ismereteket, old meg különböző feladatokat önállóan. Fontos megemlíteni, hogy tudatos ismeretszerzés és kitűzött célok mentén halad a tanuló (Paksi-Petró, 2017a). Ugyanakkor nem korlátozódik csupán az autonóm tanulási formára, azaz nem zárja ki a szervezett tanulási formák igénybevételét (pl. intézményi irányítás, távoktatás).

A képzések felosztását illetően a mindennapi gyakorlatban a legtöbbet alkalmazott felosztás a képzési és fejlesztési módszerek munkavégzéssel való viszonya alapján történik. E szerint a képzési formák két nagy csoportját különböztetjük meg, úgymint az „on the job” és az „off the job” technikákat. Az előbbit szorosan a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzuk, mert lényege, hogy az érintett a közvetlen munkatapasztalatok feldolgozásával sajátítja el az új készségeket, melyeket ki is próbál. Tehát alapvetően gyakorlati, tapasztalati tanulásról beszélhetünk. Az utóbbi pedig a munkahelyen kívül nagyobb mennyiségű ismeretanyag elsajátítására koncentrál (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts, Takács, 2001a). A coaching és a tréning módszertan mindkét kategóriához jól illeszkedik, ezért külön fejezetben térünk ki rájuk. A képzési formákat az 1. táblázat foglalja össze:

| „on the job” módszerek | „off the job” módszerek |
|--|---|
| Spontán tanulás, avagy „mélyvízbe dobás” | Iskolarendszerű képzés, levelezős vagy esti formában. A dolgozó szintjének megfelelően: a) szakma megszerzése b) középfokú végzettség megszerzése c) első diploma megszerzése d) második vagy további diplomák megszerzése e) MBA-képzés |
| Felfedező tanulás | |
| Utánzás | |
| Demonstráció | |
| Betanító segédkönyv | |
| Oktató csomag és programozott tanulás | Tanulmányutak |
| Rotáció, avagy körbejárás | |
| A munkakör kiszélesítése (munkakörbővítés) | Részvétel konferenciákon |
| A munkakör gazdagítása | Speciális külső tanfolyamok Például: nyelvtanfolyam |
| Részvétel projekt munkában | A számítógépes tanulás különféle formái: a) Távoktatás b) E-learning |
| Hivatalos belső képzések a) előadás b) szeminárium c) szimulációk | |
| Mentorálás | |
| Coaching | |
| Tréning | |
| Önképzés/Önfejlesztés | |

1. táblázat: Képzési formák bemutatása (Gulyás, 2014)

A szakirodalmi csoportosítás véleményem szerint a korábbi szervezeti struktúrákhoz jól illeszkedett, azonban a munkakörök mára fellazultak, rugalmasabbá váltak. Emellett a képzések is egyre komplexebb formában jelennek meg, a különböző technikákat sok esetben ötvözik a szakemberek. Ebből adódóan áttekintésük dilemmát okozott, hiszen a kategóriák így mára már elcsúsznak. Végig gondolva a fenti említett környezeti jellemzőket kérdés volt számora, hogy a szakirodalom által javasolt felosztás szerint vagy egy általam meghatározott szempontrendszer mentén ismertessem az egyes módszertanokat. Véleményem szerint szükséges egy új struktúra kialakítása, így az előzőtől eltérő elvek mentén igyekeztem lehatárolni a kategóriákat. Azt szem előtt tartva, hogy az új rendszer vonatkoztatható legyen a képzések legnagyobb részére. Így a tudás megszerzésének formája szerint csoportosítottam a képzési technikákat.

Az felosztás az alábbi táblázatban látható, majd ezt követően ezeket rövid ismeretesére teszek kísérletet. A módszertanokat eltérő mélységben mutatom be annak függvényében, hogy azok mennyire relevánsak a dolgozat témáját tekintve.

| Tapasztalatszerzés | Ismeretátadás | Kompetenciafejlesztés |
|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Felfedező tanulás | Betanító segédkönyv | Mentorálás |
| Utazás | Hivatalos belső képzések | Coaching – team coaching |
| Rotáció avagy körbejárás | Részvétel konferenciákon | Tréning |
| Munkakör kiszélesítése | Iskolarendszerű képzés <ul style="list-style-type: none"> • Szakma megszerzése • Középfokú végzettség megszerzése • Első diploma megszerzése • Második és további diplomák megszerzése • MBA, PhD képzés megszerzése | Önfejlesztés |
| Munkakör gazdagítása | E-learning | Szupervízió |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Részvétel projektmunkában | Speciális külső tanfolyamok | |
| Tanulmányút | Blended learning | |

2 táblázat: Képzési formák rendszerezése (Saját szerkesztés)

2.1.1. A BEILLESZTÉS FOLYAMATA

A beillesztés folyamatának számos formája létezik. Ez függ a munkakör, a szervezet és az új belépő felkészültségi szintjétől egyaránt. Fő célja az új belépő munkatárs sikeres és minél gyorsabb integrációját támogatása (Mellinger, 2013). A fejezetben említett képzési formák és a beillesztéshez alkalmazottak között lehet átfedés, ugyanakkor ez utóbbi egy speciális területre fókuszál, ezért külön bekezdésben térnek ki ezek bemutatására.

A munkaerő-felvételi eljárást követően a humán területen tevékenykedőknek, valamint az új munkatárs szervezeti egységében dolgozóknak jelentős feladata a beillesztési program lebonyolítása. Habár nem minden esetben jelenik meg kellő hangsúllyal a szervezetekben, a beillesztés támogatása mindkét fél számára fontos feladat, és mindkét fél érdeke is egyben. Az új munkatárs belépést követő támogatása gyorsabb integrációt eredményez, gyorsabban kiismeri magát a munkakörben és az ahhoz kapcsolódó folyamatokban. Könnyebben átlátja a szervezeti struktúrát, ezáltal gyorsabban válik a szervezet hatékony tagjává. A másik cél, hogy minél hamarabb megismerje a szokásokat, a szervezeti kultúrát, a sajátosságokat. Ezek mellett kiemelten fontos, hogy tisztában legyen a vele szemben támasztott elvárásokkal, hiszen annál hamarabb tud hatékonyan működni a szervezetben és együttműködni kollégáival (Stréhli-Klotz, 2014a).

Számos formája létezik annak, hogy hogyan támogassuk az új munkatársat a szervezetbe való belépést követően. Az alkalmazott technikák kiválasztásakor több szempontra is érdemes figyelemmel lenni. A választott megoldásnak illeszkednie kell a szervezethez, a betöltött pozícióhoz, és természetesen függ a személy korábbi tapasztalataitól is. A minél hatékonyabb és gördülékenyebb integráció a vezetői pozícióban kiemelten fontos. Ebből adódóan némileg eltér az általános pozíciók folyamataitól. A beillesztési képzések általában két részre oszthatóak:

Általános beillesztés:

- **Munkára vonatkozó szabályozás ismertetése:** Az új munkatárs feladatkörének és a szervezeti folyamatoknak, valamint a belső szabályzóknak az ismertetése. Előfordul, hogy az alapfeladatokhoz kapcsolódó szabályzók megismertetésével együtt történik a szervezeti kultúra jellemzőinek áttekintése is.
- **Munkahely bemutatása:** A munkahelyi környezethez kapcsolódó legszükségesebb információk és helyszínek megismerésén túl a közvetett és közvetlen munkatársak bemutatása történik meg.
- **Ismerkedés a szervezettel:** A szervezet és a szervezeti felépítés megismerése és az egyes szervezeti egységek munkájának megismerése.

Egyéni beillesztés:

- **Rotációs szakasz:** A munkavállaló megismeri azokat a szakterületeket, amelyekkel munkája során találkozni fog, és amelyekkel együtt kell működnie. Ennek keretében általában egy-két napot tölt el egy-egy szervezeti egységnél, és megismeri a legjellemzőbb munkafolyamatokat.
- **Szakmai beillesztés:** Az új munkatárs megismeri a pozíciójához kapcsolódó dokumentumokat (pl. jogszabályokat, ügyiratok kezelésének szabályait), munkafolyamatokat és eljárásrendeket.
- **Mentorálás:** A beillesztés egy olyan formája, melynek során az új munkatárs egy nagy tapasztalattal rendelkező kolléga szakmai segítségét kérheti. A legtöbb esetben egy főt jelölnek ki a feladatra, aki a kezdeti időszakban segíti a fejlődést, és támogatja a beilleszkedést. A mentori rendszer fontos szerepet tölt be a pályakezdők felkészítésében, illetve, hogy megismerje a szervezeti kultúrát és a szervezeti tudást (Bakacsi, 2000a).
- **Beillesztési coaching/onboarding tanácsadás:** A frissen vezetői pozícióba kerülők számára segítséget nyújthat a beillesztés folyamatában egy külső tanácsadó támogatása. Célja, hogy a kinevezett vezető megismerkedjen a szervezettel, azonosítsa a problémás területeket és kihívásokat, majd ezek alapján igazítsa vezetői elképzeléseit és céljait. Ebben a folyamatban egy külső

tanácsadó (vagy coach) segíti a vezető munkáját, mely a beillesztés során valamelyest hasonlíthat a mentor munkájához is. A tanácsadó, mint objektív külső szemlélő keretet nyújt és irányt mutathat a benyomások elrendezéséhez és értelmezéséhez, ezáltal hozzájárul a nagyobb hatékonyságra irányuló akciótervek eléréséhez (Stréhli-Klotz, 2014b).

A beillesztésen túl a képzéseknek számos formája létezhet, melyek közül a leggyakrabban használtak bemutatására Bakacsi (2006a) felosztása szerint kerül sor.

2.1.2. TAPASZTALATSZERZÉS

Felfedező tanulás

A felfedeztető tanulás egyfajta aktív tanulás, melyet a kutatások is eredményesnek tartanak. Ennél a formánál a tanuló a felfedezést fókuszáltan a tananyaggal kapcsolatban végzi. (Brand, Moore, 2002). A technika a tanuló alapvető kíváncsiságára épít, olyan témák kapcsán, melyek kérdéseket, problémákat, dilemmákat vetnek fel. Ezekre keresik maguk a választ és ezt megosztják egymással a tanulók. Jellemzően olyan területen a leghatékonyabb, melyben a résztvevők is érintettek valamilyen formában. Tehát ily módon a problémára épülő tevékenységek adják a tanulási ciklus alapját.

Munkaköri rotáció

A projektmunkához hasonló megoldás a munkaköri rotáció is, melynek során a munkatárs szintén új feladatokat lát el azáltal, hogy az egyes feladatrészek cserélődnek a szervezeti egység kollégái között. Ezáltal új tapasztalatok szerzésére és kipróbálására nyújt lehetőséget. Ennek a technikának az alkalmazása általában a projektnél hosszabb időtartamban és nagyobb felelősséggel valósul meg. Szintén jó terepe lehet a munkaköri rotáció a vezetői szerepre való felkészülésnek, hiszen ezáltal a jelölt több munkafolyamatot és szakterületet is megismer, így jóval nagyobb rálátása lehet a szervezet működésére.

Munkakör kiszélesítése és gazdagítása

A két elnevezés hasonló megoldásokat takar, azonban nem teljesen fedik egymást a gyakorlatban. A munkakör kiszélesítésekor a munkatárs adott időszakban ellátott feladataihoz hozzárendelik a feladatot megelőző vagy azt követő folyamatrészt vagy részfeladatot (például: a feladat előkészítését vagy az azt követő adminisztrációt). Ezáltal a feladatokra történő rálátása is nőni fog.

A munkakör gazdagítása során a munkatárs nagyobb felelősséggel járó, komplexebb feladatrészeket is kap a sajátjai mellé. Bizonyos készségek és akár szerepek kipróbálására is megoldás lehet, ilyen lehet például a vezetői szerepre való felkészítés (McKenna, Beech, 1998).

Mentorálás

A mentorálás az egyéni fejlesztés egy népszerű formája, mely során egy tapasztaltabb munkatárs segíti az új vagy tapasztalatlanabb kollégát. A mentorálásra a leggyakrabban akkor kerül sor, mikor komplex felkészítésre és hosszabb idejű támogatásra van szükség. Kiemelt jelentőséggel bír a pályakezdő fiataloknál vagy szerepkörben, vagy pozícióban elhelyezendő munkába állásakor. A kollégát a mentor támogatja a szervezetre vonatkozó szabályok, ismeretek elsajátításában, sokszor a munkakörhöz kapcsolódó feladatokban, illetve problémák megoldásában, a szervezeti tudás és kultúra megszerzésében. A klasszikus mentorálás mellett egyre gyakoribb, hogy a fiatalabb kolléga mentorálja az idősebb kollégákat, általában a digitális vagy online eszközök használatában igyekeznek felzárkóztatni a munkatársakat (Gulyás, 2004b).

Részvétel projekt munkában

A projekt munkában való részvétel számos lehetőséget hordoz magában. Képzési forma és motiváció növelésére alkalmas módszer is lehet egyben. Ez esetben a munkatársak az alapfeladattól eltérő tevékenységben vagy feladatban vesznek részt, melynek során az eredetitől eltérő szerepet is betölthetnek. Ez az újdonság erejével hathat, mert új szerepben, illetve területen is kipróbálhatja magát a munkatárs. Így akár a vezetői szerep kipróbálásaként vagy a magasabb vezetői pozíció előkészítéseként is beépíthető. Előfordulhat, hogy felkészítés részeként is alkalmazzák a módszert. Ezáltal jól beilleszthető a szervezet karriermenedzsment folyamatába (Stréhli-Klotz, 2014c).

2.1.3. ISMERETÁTADÁS

Ezeket az eszközöket a leggyakrabban akkor alkalmazzák, amikor nagyobb ismeretanyag átadása szükséges nagy létszámú munkatárs számára. Jellemzője, hogy a képzés idejére a munkavállalót kiszakítják munkakörnyezetéből, a képzés a munkahelyen kívül történik. A közigazgatásban szervezett képzések közül ilyenek lehetnek például az új feladatok ellátásához kapcsolódó felkészítések vagy az új jogszabályok értelmezése. Hasonlóan valósulnak meg a hagyományos, iskolarendszerű képzések is. Jellemzően előadás formájában zajlik, kevesebb az interaktív technika. Nagy előnye lehet a nagy mennyiségű ismeret gyors átadásának lehetősége, főként a lexikális tudásé, azonban a munkától való távollét inkább a hátránya. Emellett a kommunikáció egyirányú, így interakcióra vagy kérdésre kevés lehetőséget biztosít, ezáltal a tudás elsajátítása is nehezebb, és azt sok esetben nehezebb átültetni a gyakorlatba (Paksi-Petró, 2017b). Ettől függetlenül a technikáknak számos formája létezik, úgymint:

Iskolarendszerű képzés

Az iskolarendszerű képzéseknek számos formája létezik. Az iskolai rendszerű felnőttképzés jelentős szereppel bír a felnőttképzés struktúrájában. A legtöbb esetben a munkakör megszerzéséhez szükséges ismeretek és feltételek megszerzése a cél. A legtöbb esetben alapfeltétel egy szakma gyakorlásához vagy az előre lépéshez. A végzettség oklevél vagy diploma átadásával zárul. Az oktatás jellemzően frontális előadás formájában valósul meg és hangsúlyos a lexikális tudás a képzés során.

Szervezett képzések/tanulmányutak/konferenciák

A szervezett képzés lehet akár egy egész hivatásrendre kiterjedő kurzus, mely mindenki számára elvégzendő, ugyanakkor lehet egy szervezet vagy kisebb egység által igényelt felkészítés is belső vagy külső erőforrásból. Az esetek többségében nagyobb ismeretanyag elsajátítása a célja. Lehet ez egy új jogszabály vagy a szervezetet érintő változásokra való új rendszerek, esetleg új feladatok ismertetése. Ugyanakkor lehet egy új munkakör vagy akár vezetői pozíció betöltéséhez szükséges képzés megszerzése, mint például a közigazgatási vagy rendészeti szakvizsga és az arra való felkészítő képzés (Gyökér, 1999). A konferenciák és a tanulmányutak sokszor a saját szakterületen elért új eredményeknek vagy más cégek, illetve országok tapasztalatainak megismerésére irányul. Ezek alkalmával fejlődhet a kapcsolatteremtő

készség, a kérdező és tárgyalási technika. Mindkettő jó alkalmat biztosít a kapcsolat- és hálózatépítésre (Nemeskéri, Pataki, 2007).

Programozott oktatás

Definíciója szerint: „*Olyan oktatási forma, amelyben a tanár és a diák között nagy a távolság, nem egy helyszínen vannak az oktatási folyamat során.*” (Felvégi, 2005). A digitális oktatás az utóbbi években egyre szélesebb körben terjedt el, amire a pandémiás helyzet is hatással volt. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő oktatási formájává vált. Ebben a formában még ma is leggyakrabban az ismeretek, készségek átadása valósulhat meg jelenlét nélkül is, elektronikus eszközök segítségével. Ennek nagy előnye, hogy a legtöbb esetben nem feltétlenül időhöz kötött, rugalmasan elvégezhető és könnyen frissíthető a tananyag. Sok esetben alkalmanként, igény szerint ismételhető. A technika nagy tömeg oktatására ad lehetőséget. Jelenleg is számos formáját ismerjük, mely napról napra növekszik, azonban ahogy a technológia és az online oktatást segítő felületek is fejlődnek, úgy egyre szélesebb körben fejlesztik és használják az oktatási intézmények (Hain, Hutter, Kugler, 2005). A jelenlegi rendszerek alkalmazásának tapasztalatai azt mutatják, hogy az utóbbi év nagymértékű fejlesztései ellenére is az e-tanulás főleg rövid tanfolyamok vagy továbbképzések esetén éri el célját.

E-learning

A rohamos technikai fejlődés eredményeként mára az élet szinte minden területére kiterjed az informatika alkalmazása, melyet a 2020-as év pandémiás helyzete még inkább felgyorsított. Nem csoda, hogy a képzési iparág is felfedezte az ún. e-learning oktatási formát, mely mellett az erre lehetőséget nyújtó platformok száma is rohamosan növekszik. A járványhelyzet mutatta meg számunkra is, hogy milyen gyorsan képes fejlődni a technológia, és milyen gyorsan vagyunk képesek alkalmazkodni hozzá. Az oktatás területén egyértelműen nagyobb szerepe lett, és véleményem szerint a jövőben is egyre nagyobb szerepe lesz az e-learningnek.

A fogalom a kilencvenes évek második felétől már bekerült a köztudatba, ami lehetőséget adhat az egyén önképzésére, önfejlesztésére (Fülöp, Bíró, 2004). Az infokommunikációs technikák gyors térnyerése kedvező terepet teremtett a távoktatás elektronikus formáinak fejlődéséhez és a lehetőségek bővítéséhez.

Jelen ismereteink szerint az e-learninget tartjuk az elektronikus távoktatás legelterjedtebb formájának. Az e-képzések jellemzője, hogy a tananyagok egy keretrendszerben érhetők el a felhasználó számára. A szervezéstől a tananyag biztosításán át a vizsgáztatás folyamatával bezárólag minden oktatási folyamatot képes támogatni a keretrendszer. Ennek a módszernek számos előnyét emelhetjük ki. Talán a legmeghatározóbb, hogy a tanuló rugalmasan használhatja. A saját tempójában és ütemezésével haladhat a tananyag feldolgozásával. A személyességet a tutori jelenlét biztosíthatja, mely folyamatos támogatásával kíséri végig a tananyag elsajátítását. Hiszen ez a megoldás sokkal nagyobb szerepet szán a tanuló aktivitásának és motiváltságának.

Rövid történelmi kitekintésben érdemes szót ejteni az e-learninges oktatás főbb fázisairól. Kezdetben a letölthető PDF dokumentumok jelentették a digitális oktatást, ez volt az első lépés a digitális tananyagok biztosítása felé. Ezt követően alakították ki az úgynevezett keretrendszert, melyben rövid szövegrészek létrehozására volt lehetőség. A PDF dokumentumok megjelenése óta a módszerek legszélesebb tárháza alakult ki. Egyre felhasználóbarátabbá, élményszerűvé és izgalmasabbá tették a tanulást, természetesen földrajzi és felhasználószám-beli korlátoktól mentesen. Az e-learning oktatásban betöltött jelentősége dinamikusan növekszik, egyre több területen jelenik meg és terjeszkedik. Ennek további okai között találhatjuk az e-learning módszerek nyitottságát és hatékonyságát, az oktatás és oktatási anyagok fajlagos költségének csökkenését, az innováció általános igényét, valamint a folyamatos oktatás, továbbképzés igényét (Budai, 2008).

Mint minden oktatási formának, az e-learningnek is megvannak az előnyei és a hátrányai. A hátrányai között fontos megemlíteni, hogy az interakció teljes hiánya nagymértékben csökkentheti hatékonyságát. Véleményem szerint az eredményesség rovására is menne, ha az oktatás minden egyéb személyes, közvetlen interakcióra épülő formáját kiváltaná az online oktatás. Az e-learning módszer előnyeinek és hátrányainak szerzői értékelése a 3. táblázatban olvasható.

| ELŐNYÖK | HÁTRÁNYOK |
|---|---|
| rugalmas (egyedileg ütemezhető tanulási folyamat) | magas fejlesztési költségek |
| korlátok nélküli (térben és időben) | digitális kompetenciahiány (a tanuló és az oktató részéről) |
| korlátlanul sokszorozható (tömegoktatás) | rossz, fejletlen kliens oldali infrastruktúra |
| időtakarékos (nincs utazási idő) | a valódi személyes interakció hiánya (csak virtuális találkozás) |
| olcsó (nincs utazási és egyéb költség) | izoláció (a tanuló elszigetelődése) |
| élményszerű (interaktív, játékos tanulás) | bizonyos esetekben folyamatos hatályosítás szükséges |
| testre szabható (egyéni tanulási utak) | alkalmatlanság a készségfejlesztésre |
| naplózható (a tanulás nyomon követhető) | nem megfelelő tartalom vagy az adott tanulónak nem megfelelő tartalom |

3táblázat: Az e-learning előnyei és hátrányai (Paksi-Petró, 2017)

A jelen és a jövő a digitális világ tágulását hozza magával. Ezzel lépést tartva ma már az oktatási rendszer is igyekszik kiaknázni az e-learningben rejlő lehetőségeket. Az iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli intézmények egyaránt használnak e-learning platformokat, amelyek főként a távoktatás számára nyitottak meg új lehetőségeket. Az informatika fejlődésével az e-learning programokkal ma már felhasználóbarát, élményszerű, gamifikált¹ elemekre épülő tananyagok is létrehozhatók. A lehetőségeknek csak a fantázia szab határt.

Az e-learningre sokan főként mint költségcsökkentő tényezőre gondolnak. A digitális technikák használata csökkentheti egy adott képzés költségeit. Azonban egy jó e-learning tananyag kifejlesztése során több tényezőtől is függ annak minősége és felhasználhatósága. Előfordulhat, hogy több száz munkaóra lehet egy tananyag fejlesztése, melynek összeállítása számos szakértő igénybevételével valósulhat csak meg. Ezek összehangolása és az elkészítési idő is széles skálán mozoghat. Ezentúl figyelemmel kell lenni a tananyagok karbantartására,

¹ A gamification egy olyan stratégia, amelyben játéktervezési elemeket használunk nem-játékos környezetben a felhasználók viselkedésének pozitív irányba történő változtatására.

folyamatos naprakészen tartására, hatályosítására. Ugyanakkor nagy képzési volumen esetében költséghatékonyabb és rugalmasabb megoldás lehet, mint a jelenléti oktatás.

Blended learning

A blended learningnek nincs széleskörűen elfogadott magyar fordítása, de hívhatjuk kevert vagy vegyes oktatásnak is. Ez a technika ötvözi a hagyományos vagy jelenléti oktatási formákat és a digitális tanulás elemeit. Egyfajta párhuzamos, egymást kiegészítő kevert forma jön létre, ahol kiaknázható a digitális oktatás rugalmassága, melyet össze tudunk hangolni a hagyományos, illetve jelenléti oktatás elemeivel. Segítségével kiküszöbölhetők mind a jelenléti, mind a tisztán e-learning alapú képzések hiányosságai. Online felületen és személyesen is lebonyolíthatók a konzultációk, a tutorálás, így a jelenlét lehetőséget biztosít a közvetlenebb kommunikációra, egyeztetésekre vagy épp a tapasztalati tanulás során elsajátítandó ismeretek megszerzésére. A tananyag pedig folyamatosan elérhető egy elektronikus felületen, meghagyva ezáltal az elektronikus tanulásnak a tananyag elsajátításában nyújtott rugalmasságát és a tudás mélyítését. A blended learning jóval nagyobb lehetőségeket rejt magában, mint az e-learning módszere, hiszen a tanfolyam kialakítása flexibilisen igazodik a tananyag struktúrájához és jellegéhez. A blended learninggel az olyan tananyagokat is „e-learningesíthetjük”, amelyekhez szükség van alkalmankénti személyes jelenlétre is. Ilyenkor zajlanak a konzultációk és a mentori tevékenységek. Az elektronikusan elvégezhető feladatok esetében pedig az e-learning módszereivel történő oktatás és kommunikációé a főszerep.² Az előbb említett pozitívumokon kívül egyes tanulmányok szerint a hagyományos oktatás helyett a blended learning alkalmazása akár 40–50%-kal csökkentheti a képzés költségeit.³ A képzési forma előnyeit a közigazgatási vezetőképzés rendszere is felfedezte már.

Belső és külső tanfolyamok

A legtöbb esetben szakami tudás bővítésére szolgál, mely általában szorosan kapcsolódik a résztvevő munkaköréhez. A belső tanfolyamok között gyakran megtalálhatóak a jogszabályváltozásokhoz kapcsolódó felkészítések vagy a szakterülethez kapcsolódó célzott

² elearning.co.hu/blended-learning/ (Letöltés ideje: 2017. január 8.)

³ Uo.

fejlesztés. A külső tanfolyamok jellemzően saját választás alapján saját szervezéssel jönnek létre vagy kötelező továbbképzés keretében valósulnak meg.

2.1.4. KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

Szupervízió

A szupervízió fogalmának általános, köznapi alkalmazásával szemben egy képzési program részeként például nem a klasszikus felügyeletet, ellenőrzést jelenti, hanem egy tanulási és visszacsatolási folyamatot. A szupervízió az 1900-as évek kezdetén terjedt el, és azóta is jól bevált szakmai személyiségfejlesztő módszer. Fejlődésorientált, saját szakmai tapasztalatokon alapuló személyes tanulási folyamat.⁴ Múltja főként a szociális és oktatási (segítő) szektorba vezet vissza. Ugyanakkor az 1980–90-es évekre integrált modellje alakult ki, esetenként az üzleti tanácsadás is használja. Fő jellemzője, hogy a hangsúlyt konzultatív formában a tapasztalati tanulásra és az önreflexióra, önismeretre helyezi, ugyanakkor nagy szerepe van a segítő szakmákban felmerülő problémás helyzetek feloldásában. Eszköztára az alkalmazott pszichológia és a pszichoterápia módszerei között válogat. Módszereire számos tanácsadó irányzat épít, például a coaching is.

Önirányított tanulás

Az újabb trendek és a vezetői követelmények életre hívták az önirányított tanulás módszertanát. Az andragógia magyarországi alapjait lerakó Durkó Mátyás a nemzetközi trendekre rálátva előre jelezte: *„Nem kétséges, hogy a jövő (az élet minden szakterületén) az önművelés, önalakítás nagyobb arányú szerepe felé mutat. A technika, a szakmai kultúra állandó, gyors fejlődése életszükségletté teszi a fejlődéssel való lépéstartást, az új követelményeknek való megfelelést, aminek csak egyik formája lesz a szervezett felnőttkori továbbképzés, nagyobb arányú területe mindenképpen az önművelés, önképzés lesz.”* (Durkó, 1999, p. 47).

Az önmenedzselt tanulás térnyerésének nem kizárólag egy okát jelölhetjük meg. A felnőtt korosztálynak az önállóságra, a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartására egyre nagyobb igénye van. A tanulókkal kapcsolatban is jobban vágnak a rugalmasságra és az autonómiára. Minél inkább magunk választjuk meg tanulásunk tartalmát és módját, annál

⁴ www.consultor.hu/irasok/coaching_szupervizio.html (Letöltés ideje: 2017. szeptember 30.)

inkább önálló tanulóvá válunk (Podrányi, 2008). Különösen a fiatalabb generációk esetében (Y, majd az ezt követő Z stb. generációknál) jelenik meg az erős önfejlesztési igény, mely nagymértékű autonómiaigénnyel is párosul. Ez a jelenség újnak mondható, hiszen a korábbi generációkra ez a fajta szemlélet kevésbé jellemző (Leungerer-Kluver, 2005). A változás az oktatás minden területén megmutatkozik, hiszen a hagyományos oktatási-fejlesztési eszközökkel a mai fiatal generációt felkészíteni már nem lehet. Ugyanakkor azok a kihívások, melyekre reflektálnunk kell, szintén egyre komplexebbé válnak, melyek a módszertanok változását is maguk után vonják.

A tanulási problémák megoldásán dolgozó, hasonló irányzatok tanulmányozása után az önirányított tanulás fogalmi alapjait lerakó M. Knowles, valamint P. C. Candy (1975) szerint az önirányított tanulás során:

- a felnőtt saját elgondolása alapján, maga kezdeményezi a tanulást;
- diagnosztizálja saját fejlesztési szükségleteit;
- maga határozza meg a tanulás céljait;
- kiválasztja a megfelelő tanulási stratégiát;
- végig magasan motivált a tanulási folyamat alatt;
- irányítja és egyben formálja a tanulási folyamatot;
- képes az eredmény(ek) értékelésére, az önreflexióra.

A folyamat alapját képezi, hogy a tanuló rendelkezzen önálló tanulási kompetenciákkal (felelősségtudat, kritikai gondolkodás, elkötelezettség, szorgalom stb.) (Grow, 1991). A magas tanulási motiváció szintén fontos kérdés, mivel a tanuló számára megadja a magas fokú tanulási autonómiát, ezáltal önmaga felett gyakorol kontrollt. Ennek mértéke ugyan a kurzus jellegétől és felépítésétől egyaránt függhet, azonban ebben érzékelhető a legnagyobb „veszély” is. A motiváció fenntartása és a folyamatos önreflexió idővel csökkenhet. *Ez a fajta* oktatás talán kevert formában valósulhat meg hatékonyan. Ebből adódóan a legtöbb esetben a képzési rendszer részeként jelenik meg, vagy csupán mint lehetőség van jelen, azonban a mindennapi gyakorlat szerves részeként elenyésző az alkalmazása (Paksi-Petró, 2017).

2.1.5. A TRÉNING MÓDSZERTANA

A közszolgálati tisztviselők oktatása során egyre nagyobb teret nyer a tréning módszer. Garavan (1995) szerint a tréning fogalma a következő: *„A tréning tervezett, szisztematikus erőlkifejtés és tudás, jártasság az attitűd módosítására, fejlesztésére, tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben vagy tevékenység sorozatban.”*

A tréning egy kiscsoportos (általában 10–15 fős) készség-, illetve kompetenciafejlesztést célzó technika. A tréninget egy képzett tréner vezeti, aki a tapasztalati tanulást helyezi előtérbe. A legtöbb esetben egy témakör köré szerveződik, ennek a területnek a fejlesztése lesz a tréning fő célja. A tréning során olyan egyéni, páros és csoportos feladatok elvégzésére kerül sor, melyet a tréner közvetlenül irányít. A vezető által kialakított szituációk általában az élethez közeli problémás vagy kihívást jelentő helyzeteket idézhetnek. A megoldott feladatokat a csoport közösen értékeli, ezáltal is segítve a tapasztalati tanulást. A képzés fontos eleme a visszajelzés, melynek a viselkedés módosításában van nagy szerepe. Így hozzájárul a résztvevők kompetenciakészletének növeléséhez (önismeret, kommunikáció, tárgyalástechnika), attitűdjének formálásához (vezetői készségek). A gyakorlatias szemléletből adódóan az elméleti tudásátadás ez esetben jóval kevesebb, mint a hagyományos oktatási módszertanoknál, a képzésre fordított időnek mindössze 15–20%-át teszi ki. Az eredmények egyértelműen tetten érhetők a mindennapi munkavégzés során, hiszen érzékelhetők a személy teljesítményében és munkahelyi viszonyaiban egyaránt. A közigazgatás is kezd elmozdulni az elméleti ismeretek átadása felől a gyakorlatias oktatás felé. Így egyre gyakrabban alkalmazzák a legtöbb közszolgálati ág továbbképzési rendszerében. Az NKE egyetemi képzésében, mind az Államtudományi és Nemzetközi Tudományok Karon, mind a Rendészettudományi Karon is oktatnak már a tréning módszerrel, melyre az utóbbi időszakban egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek. Erre a következő fejezetben részletesebben is kitérek.

Egy rövid történeti kitekintés során gyorsan felismerhetjük, hogy a tréning módszertan, illetve a gyakorlatorientált képzés nem újkeletű. Gyökerei Arisztotelész peripatetikus iskolájáig és Szókratész dialógusaiig nyúlnak vissza, amikor a bölcsüket körülvevő ifjak a vitatkozás és ékesszólás módszerét közösen sajátították el (Rudas, 1990). A tréning módszertanának kialakulása interdiszciplináris megoldásnak mondható, hiszen szociológiai, szociálpszichológiai és csoportterápiás technikák egyaránt hozzájárultak. Ezek alapjául szolgáltak a módszertan kialakításának, azonban kidolgozása mégis Kurt Lewin (Forintos,

2006a) nevéhez fűződik, aki az Amerikai Egyesült Államokban létrehozta az úgynevezett T-csoportokat. 1944-ben már létrehozta a Csoportdinamikai Kutatóközpontot, mely a tréning betörésének egyik első lépése, a módszertan szélesebb körű alkalmazásának egyik főbb állomásának tekinthető. Ezt követően pedig 1946-ban létrehozták az Országos Tréninglaboratóriumot (1946), mely a kutatás központjává vált (Forintos, 2006b). Az első csoport egy előítéletekkel foglalkozó csoport volt, mely egyben Lewin főbb érdeklődési körévé is vált. A faji és vallási megkülönböztetések kezelésének lehetőségeit kutatta, illetve az előítéletek kezelésének lehetőségeit oktatta a módszertan segítségével. Ez jó alapot biztosított a módszertan sikerességét illetően (Highhouse, 2002a).

Mint ahogy már a korábbi bekezdésben említettem, a tréning, mint tanulási forma a tapasztalati tanulásra épül (learning by doing). A tapasztalati tanulás során a képzésen végzett feladatok tanulságait levonva és a hozzá kapcsolódó visszajelzésekből és a csoporttal együtt levont következtetésekből tanulnak. Az élményszerűség pedig segít a megoldások beépítésében (Pataki, 1975). Az utóbbi fél évtizedben a módszertan és a feladatok is sokat módosultak, és számos formája jelent meg, azonban sikere azóta is töretlen. A mai napig fontos részét képezi a piaci cégek és a közszolgálati szervezetek képzési rendszerének, a kompetenciafejlesztések legfőbb eszköze. A tréning alkalmazása igyekszik alkalmazkodni az egyéni igényekhez, rugalmassága szintén népszerűségét segíti. Egységes azonban, hogy csoportos formában valósul meg, melynek számos formája létezik (Highhouse, 2002b). A tréning és az oktatás fogalmát sokszor szinonimaként használják, azonban e tevékenységek eltérnek egymástól. Amíg az oktatás ismeret- és információátadásra koncentrálnak, a tréning ezzel szemben a legtöbb esetben bizonyos kompetenciák megszerzésére irányul. Ezen képzési formákon belül számos technika ismert, melyeket ebben a fejezetben veszek számba, de először vizsgáljuk meg részletesen, mi is a különbség a hagyományos oktatási formák és a kompetenciaalapú tréning módszertana között.

Az oktatás és a tréning közti különbség a 4. táblázatban szereplő összefoglalásban jól érzékeltethető.

| | Oktatás | Tréning |
|--|--|---|
| Az oktató szükséges kompetenciái | Elsősorban a tárgyra vonatkozóan képzett. | Elsősorban szociálisan kompetens lény. |
| Szerepviszonyok | A tudást osztó és a tudást befogadók közt függőség van. | Partneri, egyenrangú, minden fél egyformán befolyásolja az eseményeket. |
| A fejlesztés fókusza | Az előírt ismeretek átadása a csoport ismereti szintjének megfelelően. | A résztvevők fejlettségi szintjéről való továbblépés mindenki számára egyéni úton. |
| Csoporthatások | Esetenként segíthetik a tanulási folyamatot. | Alapvetően csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás. |
| Léggörteremtés | A légkör javítása segíti, de alapvetően nem befolyásolja a folyamatot. | Alapvetően a csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás. |
| A tanulás jellege | Elsősorban kognitív, másodsorban érzelmi. | Általában elsősorban viselkedési és érzelmi, másodsorban kognitív. |
| Motiválás | Célja a figyelem, az érdeklődés fenntartása. | Célja a személyes fejlődés iránti hajlandóság fenntartása. |
| A személyesség szintje az oktató oldalán | A képző szándékától függő. | Magas intimitású helyzet, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető. |
| A személyesség szintje a hallgató oldalán | Előadás esetén minimális, interaktív módszerek esetén nagyobb. | A tréning minden résztvevőtől nyitottságot igényel, a személyes kockázati szint magas. |
| A kimenet szabályozottsága | A tananyag felépítése és az értékelés igyekszik biztosítani a kívánt tudás megszerzését. | Az eredmény a résztvevők motivációjától függ. A tréner feladata ezek mozgósítása, mederbe terelése. |

| | | |
|--|--|---|
| Visszacsatolás | A tanulási folyamat része, a tanár, mint értékelő feladata. | A személyes benyomások közlése minden résztvevő feladata. |
| Hatása a csoportbeli kapcsolatokra | A résztvevők saját kezdeményezésének függvénye, lassan kialakuló spontán folyamat. | Az eredményes tréning „mellékterméke” egy szorosan összetartozó, magas intimitású, együttműködésre képes csoport. |
| Szubjektív élmény a hallgatók oldalán | A tudást „kaptam”. | A tudást „megszereztem”. |
| Szubjektív élmény az oktató oldalán | Az anyagot leadtam, megtanítottam. | Elkísértem a hallgatókat fejlődési útjuk egy szakaszán. |

4. táblázat: Az oktatás és a tréning közti különbség (Jakab, 2001)

A két képzési forma sok helyütt eltérő, azonban ez még nem azt jelenti, hogy teljesen el kell különíteni a kettőt. Egymásra épülő funkciókként is működhetnek. Az ismeretek átadása kiegészíthető gyakorlati megoldásokkal, illetve a tapasztalati tanulásra építő feladatok következtetéseit elmélyíthetők a hozzájuk kapcsolódó ismeretanyag átadásával. Az oktató/tréner feladata kialakítani a módszertan leghatékonyabb formáját, hiszen mindkettőre szükség van. Meg kell említeni, hogy jelentős különbség van a két módszertan költségvonzatát illetően. A klasszikus előadó típusú oktatási forma költsége jóval alacsonyabb, hiszen a tréningek csupán kis csoportban (10–16 fő) lehetnek hatékonyak, és eszközigényük is jóval magasabb.

2.2. A COACHINGTÓL A TEAM COACHINGIG

Érdeemes megkülönböztetni a coaching módszertanhoz kapcsolódó technikákat, melyek egyéni és csoportos fejlesztésként is megvalósulhatnak. Mivel dolgozatom fő témáját a team coaching módszertanok képezik, ezért bővebben ismertetem a technika módszertani alapjait és hátterét.

2.2.1. EGYÉNI COACHING

A coaching valamelyest hasonlít a mentoráláshoz, támogatja a munkatársat annak érdekében, hogy magasabb szinten legyen képes ellátni feladatát, illetve hogy gyorsabban elérje célját. A

folyamat egy személyre szabott szolgáltatás, mely valamelyest hasonlóságot mutat a tanácsadással is. Azonban a támogatáson és a visszajelzésen túl a coachnak feladata a hibás megoldásmódok és viselkedésminták feltérképezése, melyet követően segíti kliensét a cél felé vezető útra terelni. Lényeges, hogy a coach nem ad tanácsot és nem ad megoldást, az út és a megoldás megtalálása a kliens feladata. Talán ez az, ami a leginkább megkülönbözteti a rokon eljárásoktól. A folyamat középpontjában a fejlesztés és támogatás áll, melynek eredményeként nő a teljesítmény, jelentős javulás érhető el az együttműködés területén, a vezetői stílus megválasztásában és a delegálásban egyaránt. Sokszor azonban nehéz elkülöníteni egymástól az egyes területeket. Ennek megértésében segít a 5. táblázat, mely összegzi a napjainkban alkalmazott legelterjedtebb támogató módszertanokat.

| Jellemzők | Tanácsadás | Terápia | Mentorálás | Tréning | Egyéni coaching | Team coaching |
|--------------------------|---------------------------|--|---|--|---|--|
| Fókuszban áll a... | kapott tanácsok beépítése | mentális egészség helyreállítása, páciens gyógyulása | mentorált szakmai előmenetelének támogatása | kompetenciák növelése, új gyakorlatok elsajátítása | Teljesítménysikeresség maximalizálás egyéni szinten | Teljesítmény maximalizálás egyéni és csoport szinten |
| Idősíkja melyen dolgozik | jelen | múlt | jelen | jelen | jelen és jövő | jelen és jövő |
| Tanulási időtartam | rövid – közepes | többnyire hosszú | rövid közepes | közepes | rövid | rövid |
| Résztevői létszám | 1 - fő | 1 vagy néhány fő | 1 – néhány fő | 8 – 14 fő | 1 fő | 6 – 8 fő |
| Tanulási autonómia | nem jellemző | alacsony | alacsony | alacsony vagy közepes | magas | magas |
| Kapcsolat a fejlesztővel | ügyfélként | páciensként | alá-főlérendelt | tréningvezető és résztvevő | partneri | partneri |

5. táblázat: A coaching néhány kulcstényező mentén történő összehasonlítása más kiemelt módszertanokkal (Paksi-Petró, Stréhli, 2021)

A coaching térhódítása már az 1980-as évekre tehető (Horváth, 2004). Ebben az időszakban a sportpszichológia egyre fontosabb területté vált, kezdték elismerni és felismerni hatékonyságát és szükségességét. Az üzleti élet innen vette át a fogalom használatát. Korábban kizárólag a sportban használták a coach mint edző fogalmát, aki egyfajta támogató munkát végez a sportoló mellett. Tim Gallwey, angol teniszszakértő az 1970-es években dolgozta ki a coaching elméleti alapjait (Willyerd, 2005). Az általa leírt Inner Game elmélet lényege, hogy az edző abban segíti a sportolót, hogy minél nagyobb teljesítményre legyen képes. A módszer célja, hogy a sportoló képes legyen felismerni és ledönteni a teljesítménye útjában lévő akadályokat. Hasonló metodikával vette át a coachingot az üzleti élet, ahol a coach (edző) legfőbb célja az ügyfél teljesítményének növelése (Clutterbuck, Spence, 2016). Tehát a coaching azokat az embereket célozza, akik önmagukat bizonyos területeken fejleszteni kívánják. A coach támogatásával az ügyfél stratégiát és akciótervet dolgoz ki, amelyet az önként vállalt feladatok és határidők betartása, nyomon követése mellett valósít meg. Jelenleg a szervezetek építéséhez, átalakításához, rendszerszintű változások és a vezetői kompetenciák fejlesztése céljából kezdeményeznek egy-egy fejlesztési programot. A 2020. évi Országos Coaching kutatás eredményei szerint hazánkban a leggyakoribb coachingtémák a vezetői képességek fejlesztése, a munka-magánélet egyensúly megtartása, a munkahelyi kommunikáció, a konfliktuskezelés, és az új kinevezéssel, új feladatkörökkel járó nehézségek leküzdése kapcsán igénylik a coach segítségét⁵.

A coaching a nyugati országokban mára már kinőtte magát, és elismert szervezetfejlesztési eszközzé vált. Hazánkban igazi áttörése a 2005–2010 közötti időszakban volt. Kezdetben a nagyvállalati gyakorlatban terjedt, de lassan begyűrűzött a kis- és középvállalkozások mindennapjaiba is. Ennek ellenére sokan nem értik/félreértik a módszert (Fenyvesi, Ádám, 2016).

Az egyéni coachingon belül különböző ágazatok fejlődtek ki: life coaching: egyéni életvezetéssel foglalkozik; business coaching: munkahelyi fejlődést segítő folyamat (középvezetők, menedzserek részére); executive coaching: speciálisan főként vállalati felsővezetők részére szóló fejlesztés.

Az egyéni business coaching a középvezetői réteg kompetenciáinak egyénre szabott, hatékony és időalap kímélő fejlesztése. A coaching a szervezet építésében, átszervezésében,

⁵ 2020. évi Országos Coaching kutatás, Business Coach Kft. <https://www.hrportal.hu/hr/mennyit-keresnek-a-coachok-mit-varnak-toluk-az-ugyfelek---az-orszagos-coaching-kutatas-friss-eredmenyei-20201009> (2020. december 1.)

stratégiai tervezésben, szervezeti változások bevezetésében nyújt támogatást. Arra irányul, hogy a középvezetők jobb vezetőkké válhassanak, a kompetenciáik fejlődjenek, saját hatékonyabb vezetési stílust alakíthassanak ki. A cél az egyéni teljesítmények fejlődésén keresztül a szervezeti teljesítmény növelése.

A vezetői coaching speciális fajtája a felsővezetők számára biztosított executive coaching. Felsővezetői szinten speciális problémák adódhatnak, gyakran olyan jellegű kérdéseket kell megvitatni, amelyeket az ügyfél mással nem tud. A kompetenciafejlesztésnél hangsúlyosabb a speciális felsővezetői élethelyzetekre való felkészülés. Klasszikus témái: változások hatékony bevezetése, kritikus témák megbeszélése, interperszonális helyzetek eredményes kezelése, felkészülés kulcsfontosságú/kockázatos feladatokra, felkészülés coaching szemléletű vezetésre.

2.2.2. COACHING CSOPORTOS FORMÁBAN

A csoportos módszertan alapjaiban megegyezik az egyénnel, azonban itt már több szempontot is figyelembe kell venni a szakértőnek, amikor kiválasztja a legmegfelelőbb eszközt. A cél meghatározásától függően választható a coaching megfelelő formája. Ezen belül is bővebben kitérek a team coaching módszertanok egyik népszerű alfajára, az Action learningre, hiszen dolgozatomban kiemelt szerepet tölt be. A csoportos coachingot a team coaching szinonimájaként sokszor használják. Bár hasonlítanak egymáshoz, azonban a két fogalom nem teljesen fedi egymást. Úgy gondolom, először érdemes ezeket is tisztázni.

2.2.2.1. CSOPORTOS COACHING

A csoportos coaching (group coaching) során a tagok időnként találkoznak, lehet a fejlesztés célja közös, azonban az egyéneknek nem kell közös célt elérniük, a középpontban a saját fejlődésük áll. A célok egymástól függetlenek, lehet, hogy csak a téma vagy ugyanazok a kompetenciák fejlesztése a cél, mely egy-egy probléma feldolgozásán keresztül történik.

Gyakran alkalmazzák a csoportos coachingot a cégek, mint költséghatékony alternatívát, ha nagyobb számú középvezetőt vagy szakembert akarnak fejleszteni. A hagyományos képzéstől eltérően a coach ez esetben sokkal inkább a hatékony gondolkodási környezet megteremtéséhez segíti hozzá az egységet, annak érdekében, hogy mindenki elérje saját fejlődési célját. Ez a technika ezáltal támogatja az egyéneket a hatékonyabb vezetéshez és teljesítményük fejlesztéséhez szükséges készségek felépítésében. Gyakran használják a képzési tevékenységek

nyomon követésére is, mivel ez segítheti az egyéneket az ismeretek megőrzésében, és ösztönzi a megvalósítást (Kets de Vries, 2014).

2.2.2.2. TEAM COACHING

A csoportos coachinghoz hasonlóan a team coaching is segíti az egyéneket, hogy jobb vezetővé váljanak, és leküzdjék az előttük álló akadályokat és nehézségeket, ami által elérhetik céljaikat. A módszertannak mára már több definíciója is létezik, Goldberg például úgy vélekedik, hogy a team coaching segíti a csapatok hatékonyságának javulását és a közös fejlődést azáltal, hogy gyakorlatias, valós problémákkal foglalkozó, azonnali és egyre jobb eredményeket generáló folyamat (Goldberg, 2003). Clutterback (2009) más oldalról közelíti meg a kérdést. Szerinte a team coaching egy olyan beavatkozás, melynek fókuszában a tanulás áll, melynek eredménye a csoport vagy a csapat képességének és teljesítményének növelése. Mintzberg is definiálta a team coaching módszertanát, ő az előzőktől eltérő szempontokat hangsúlyoz. Álláspontja szerint a team coaching egy olyan megközelítés, amely abban segíti a menedzsereket, hogy saját tapasztalataikra tudjanak reflektálni és azokból tanulni, amivel ők is képesek tanulni és a szervezetet is előmozdítja (Horváth, 2015a).

Ahány szerző, annyi megközelítés létezik, azonban egységesen megjelenik a tanulás és fejlődés. Fontos, hogy a résztvevők támogassák és a bennük rejlő potenciálokat kiaknázzák a folyamat során. Ugyanakkor a team coaching fókuszában már a csapat működése áll. Fő célja a csapatteljesítmény és az elkötelezettség növelése a csoport stratégiai céljainak elérése érdekében. A folyamat során a coach együtt dolgozik a csapattal, melyben a közös cél kialakítása, az együttműködés fejlesztése és a kihívások kezelése egyaránt fontos. Esetenként előfordul, hogy csupán az információhiány okozta nézeteltéréseket vagy épp a holtpontról való elmozdulást támogatja a coaching. A team coaching eredményességével kapcsolatos vizsgálatok azonban egyértelműen rámutatnak, hogy a résztvevők között a felelősség ugyan megoszlik, a megoldás pedig közös, azonban a csapaté mellett az egyéni hatékonyság is nő (Llewellyn, 2015).

Mindkét fent említett módszertannak mára már számos formája létezik, melyek felhasználási területe is változatos lehet. A szakirodalomban 5 különböző kategóriát különíthetünk el:

- Cape Cod Modell: Gestalt alapú technika⁶, mely során a coach hosszabb időt töltve a csoporttal megfigyeli annak munkáját, kommunikációját, majd erre ad visszajelzést, mely által a csoport képes lesz változtatni a kialakult mintázatokon (Nevis, Melnick, Nevis, 2008).
- Solution circle: Fő célja, hogy a coaching során tudatosuljanak a csoport erősségei, kompetenciái és azok a mintázatok, melyekre lehet építkezni. Majd ezen az alapon elindulva találjon eszközöket és megoldásokat (Meier, Szabó, 2007).
- Coach nélküli team coaching: A módszert a költséghatékony szemlélet és a rugalmasság igénye hívta életre. Az ülések során olyan témákat dolgoznak fel a vezetők, mint a stratégiaalkotás vagy a leadershipel, illetve a menedzsmenttel kapcsolatos nehézségek (Horváth, 2012).
- Systemic team coaching: A módszertan szerint a coach a csapattal együtt és egyénileg is dolgozik, annak érdekében, hogy csapatként és egyénileg is fejlődést érjenek el (Battersby, 2019).
- Action learning: A folyamat során a tagok szerepe változó, problémagazdaként vagy résztvevőként lehetnek jelen a csoportban. A csapat pedig segíti, hogy előbbre jusson a projektjében. A team tagjai pedig a tapasztalatomegosztás által egymástól is tanulnak (Stréhli-Klotz, 2016).

A team coaching megjelenhet mint vezetői tevékenység is. Ez lehet a hatodik kategória. Úgy gondolom, hogy bármely tevékenység kapcsán megvalósulhat, mint vezetői eszköz. Ilyen például a célok kitűzése vagy a csapatok munkájának segítségével és a problémamegoldásban való támogatás (Hackman, Wageman, 2005). A hatékony együttműködésben is nagy szerepet játszhat, ha a vezető a csoport vagy a szervezet átalakulása kapcsán alkalmaz team coaching eszközöket. Ezek alapján nem sorolnám külön kategóriaként, hiszen szinte bármelyik formát vagy annak bizonyos részeit alkalmazhatja a vezető önállóan is. Főként, ha már több alkalommal részt vett csapatával team coaching folyamatban, ekkor ez a megoldás beépülhet a vezetői eszköztárába.

⁶ Gestalt alapú technika: A gestalt szó teljes testet jelent. Az elmélet szerint az ember a jelenben vizsgálja és viselkedéséből következtet. Nem a beszéden, hanem benyomásosokon, a test jelzésein keresztül vonja le következtetéseit. Fő nézete, hogy az egész test több, mint a részek összege, és ennek egységben kell egészségesen működnie. (Fonyó, Pajor (szerk.), 2000).

A team coaching típusai folyamatukat tekintve különbözőek. Előfordulhat, hogy bizonyos szituációkban valamely technika jobban illeszkedik annak feldolgozásához, ugyanakkor céljukat tekintve sokszor hasonló elvek mentén segítik a csapatok működését. Az irányzatok és a módszerek közül mégis úgy gondolom, hogy az Action learning módszertan a legalkalmasabb arra, hogy a közszolgálati szervezeti felépítésben is hatékonyan alkalmazható legyen. A választás során figyelembe vettem a szervezeti kultúra alapelveinek működését és a vezetőkkel szembeni elvárásokat is, melyekre részletesebben kitérek a módszertan tesztelésének ismertetésekor. A módszertan az általam leírt folyamat szerves részét képezi, ezért részletes bemutatására törekszem.

2.2.2.3. ACTION LEARNING (AKCIÓTANULÁS)

Az Action learning definíciója nem más, mint „*cselekvésen keresztüli tanulás, kontrollált környezetben.*” A módszer Reg Revans nevéhez fűződik, amelyet az 1940-es, 50-es években fejlesztett ki (Marquardt, 2004a). Reg Revans viszonylag korán, tizenévesen fedezte fel az információ megosztásának fontosságát. Édesapja a Titanic-katasztrófa vizsgálóbizottságának tagja volt, melynek keretében a túlélők tapasztalataiból következtetett a végzetes baleset körülményeire. A vizsgálat azt mutatta ki, hogy a baleset elkerülhető lett volna, ha a lényeges információkról (közeledik a hajó egy jéghegyhez) mindenki a megfelelő időben és minőségben értesül (a megfelelő minőség jelentőségéről a technika ismertetése során részletesen lesz szó). Revansban ekkor fogalmazódott meg, hogy a kérdésekben mekkora lehetőség lakozik. Felismerte, hogy a „mi?” kérdésre kell keresnünk a válaszokat – vagyis a pusztán információkra és tényekre – ahelyett, hogy a „miért?”-ekkel, vagyis a mellékes dolgokkal foglalkoznánk (Marquardt, 2004b). Ezen az alaptézisen elindulva alakította ki az Action learning módszertanának alapjait. Majd egyre szélesebb körben használva a módszertant, a vezetőképzések és a szervezetek támogatásának és fejlesztésének egyik népszerű formájává vált világszerte. Ez annak köszönhető, hogy a szervezeti működésben elért pozitív hatás már a profit növekedésével és ROI⁷ adatokkal is alátámasztható (Eubanks, 2015).

Az akciótanulás hatékony eszköznél bizonyult, amely jelentős, releváns és tartós tanulást generál viszonylag rövid idő alatt. Különböző tudományterületek, mint például a menedzsment tudomány, a pszichológia, a szociológia, a mérnöki tudományok, a politikatudomány, a szociológia, az antropológia és a felsőoktatás gyakorlói és teoretikusai elfogadják annak

⁷ ROI (Return on Investment): Ezt a mutatót egy befektetés hatékonyságának mérésére használják. Közvetlenül méri, hogy mennyire térült meg a befektetés.

gyakorlati hatékonyságát (Rigg, Sue, 2006). Az akciótanulás számos célra bevethető, ideértve a stratégiai fejlesztést, a tanterv tervezését, a tudásmenedzsmentet, a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrást és a csapatdinamika alakítását is. Emellett több alkalommal bizonyította létjogosultságát a felsőoktatásban is (Vámos, 2020, Doyle, 2019). Személyes formában és online is alkalmazható.

Az Action learning alapvetően a kompetencia alapú tréningek egyfajta tovább gondolása. A tréning módszertanának elemeire épít, és azok elveit használja a folyamat során. A tapasztalati tanulást veszi alapul, így konkrét problémák megoldásán keresztül tanulnak és fejlődnek a részt vevő vezetők. Számos előnye mellett kiemelhető rugalmas alkalmazásának lehetősége, hiszen a cél és a résztvevők összetétele is rugalmasan változhat. Tehát a team tagjai dolgozhatnak ugyanannak a szervezeti projektnek a különböző szeletein, vagy akár teljesen különböző projekteken is. Az ülés tagjai érkezhettek a szervezet ugyanazon vagy hasonló területéről is, ettől függően változhat a cél is. A témaválasztásnak nem kell feltétlenül közvetlenül kapcsolódnia minden résztvevőhöz, vagyis az Action learning céljának elérése szempontjából lényegtelen ez a kérdés. A fő szempont, hogy a témagazda saját problémáját illetően előbbre jusson.

Ugyanakkor a metódus során ugyanolyan hangsúlyos az egyének, a csapatok és a szervezetek tanulása, fejlesztése, mint a probléma megoldása. Ugyan a problémagazda kihívásai vannak a középpontban, elmondható, hogy a legnagyobb és hosszútávon kamatoztatható hozadéka mégis a tanulás, mely által így egy hosszútávon kifizetődő stratégiának is tekinthető a szervezet számára, nem kizárólag a jelen helyzetre való reagálás. Amint az egyén és a csoport elsajátítja a reflektív elemzési vagy gondolkodási folyamatot, képesek lesznek hatékonyan azonosítani az innovatív megoldásokat és stratégiákat. Alapvetően ez egy olyan készség és tudás, amelynek segítségével a csoport tagjai minden olyan tényezőt megismerhetnek, amelyek kapcsolódnak az adott ülésen felvetett problémához, és amelyek egyben segíthetnek megoldani azt. A tanulást a vezető coach által feltett, valamint az egyes csoporttagok egymáshoz intézett kérdései segítik, illetve az egymás számára adott visszajelzések jelentik. Tehát a tanulás azáltal történik meg, hogy a csoport együtt új felismeréseket és ötleteket fedez fel (Marquardt, Leonard, Freedman, Hill, 2009). Ennek eredményeként a csoport elsajátított tudása azonnal, rendszer szintűen alkalmazható a szervezet egészében. Revans erre mutatott rá a British Coal Board-nál szerzett saját tapasztalatai alapján, mikor a szakértőkkel való egyeztetés helyett a dolgozók és a vezetők közös munkáját javasolta

(Revans, 1983). Úgy gondolta, hogy a szervezet képes megoldani a saját problémáit, melyben a két legfontosabb támogató tényező a reflexió és a megfelelő kérdések.

Tehát mára már a módszertan arra a felfedezésre épül, hogy a vezetők hatékony együttműködése nagymértékben javíthatja a szervezet eredményességét. Emellett nem elkerülhető az a tapasztalat sem, hogy a hagyományos képzési formák nem minden esetben működtek kellő hatásfokkal. A tréningek során egyszerű sematikus feladatokon keresztül jutnak el egy felismeréshez a résztvevők, melyből levonhatják a megfelelő következtetéseket. Az Action Learning e-tekintetben meghaladja a tréning módszertanát azzal, hogy közelebb hozza a csapat tagjait a problémához. Ennek eredményeként rövid idő alatt olyan megoldás születhet, amely azonnal adaptálható a mindennapi munka során. Egyrészt a tréning szobában tanultak mind szimulációk, nem igazi helyzetek, így sokszor nehezebben alkalmazhatók valós kihívásokra. Jóval hosszabb időbe telik, mire a résztvevők a mindennapokban készségszinten képesek használni a tréning során megtanult eszközöket. Másrészt a vezetők a tréningek után visszatérnek a szervezetbe, ahol a szervezeti kultúra nyomása nagyon erős, ezért óhatatlanul könnyebb a korábbi beidegződésekhez visszanyúlni. Ezzel szemben az Action learning vegyes tanulási módszer, melynek középpontjában valós üzleti (szervezeti) feladat vagy projekt áll, melyben közvetlenül vagy közvetetten érintettek a résztvevők. A tanultakat és a problémára adott válaszlehetőségeket a csapat azonnal be tudja építeni a folyamataiba. Hiszen bármely szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy saját mindennapi tapasztalataiból tanuljon, egyszerűen azzal, hogy felteszi magának a kérdést, hogy mit gondol, mit akar csinálni, mi akadályozza meg abban, hogy megtehesse, és milyen intézkedéseket hozhat problémáinak leküzdése és a saját megoldásaihoz való közelebb kerülés érdekében.

A módszertan ugyan saját tapasztalat alapján született meg, azonban kidolgozása önálló életre kelt, és mára már komoly tudományos háttérrel rendelkezik, mely számos kutatásnak és vizsgálatnak az eredményeképpen jött létre. Kezdetben több elmélet is napvilágot látott, azonban Michael J. Marquardt (2011) volt, aki a Revans által eredetileg is javasolt főbb elemeket megtartotta, és világszerte bizonyította azok hatékonyságát, mind a magánszektorban, mind a közszolgálatban. Ezért én is a Marquardt által leírt metódus mentén vizsgálok a módszertanban rejlő lehetőségeket. Mivel kiterjedt közszolgálati tapasztalat áll Marquardt munkássága mögött, valamint az általa leírt elméletet az USA-n kívül Európában és Ázsiában is sikeresen alkalmazzák profiltól függetlenül a cégek és közigazgatási szervek, ebből adódóan úgy gondolom, hogy a magyar igényekhez ez a fajta elméleti megközelítés illeszkedhet leginkább.

Felnőttképzési iskolák:

Azonban még mielőtt a módszertan folyamatának mélyebb elemzésébe kezdenék, egy rövid kitérőt tesztek a technika alapjainak és működési elveinek ismertetésére, mely által körvonalazhatók a módszertan működési keretei és alkalmazási lehetőségei. Ennek alátámasztásához jelen alfejezet első részében bemutatom, hogy a felnőttképzési iskolák hogyan támasztják alá az Action learning működésének folyamatát, valamint hogy ez a módszer miként képes hozzájárulni a fejlesztések sikeréhez.

Az Action learning mind az öt fő felnőttkori tanulási orientáció elméletét, alapelveit és gyakorlatát felhasználja működése során. Emellett a módszertan elemei és a felnőtt tanulást leíró iskolák által alkalmazott elméletek közötti kapcsolatok jól láthatóak. Természetesen az elméletek között találunk olyanokat, melyek könnyebben vagy nehezebben alkalmazhatók a metodika magyarázatát illetően, azonban a folyamat egészét nézve egyértelműen detektálhatók azok a pontok, amelyek a módszertan létjogosultságát alátámasztják. Noha egyes összetevők jobban illeszkedhetnek az egyik iskolához, mint a másikhoz, az akciótanulás rendelkezik azzal a képességgel, hogy az egymástól eltérő és egymást kiegészítő erőket szinergizálja, valamint széles spektrumban lefedje az elméletek által leírt jellemzőket. Alapjában véve elmondható, hogy az egyes tanulási elméletek szemszögéből vizsgálva az Action learning kielégíti a felnőttkori tanulási igények teljes körét, mely sokkal inkább a tapasztalati és praktikus tudás elsajátítására épít, nem pedig a lexikális tudásra. Ezen túl előnye, hogy nem szükséges előzetes tudás, hiszen ahogy egy zenetanuló zongorázni tud anélkül, hogy ismerné a zeneelméletet, az akciótanulást azok is megvalósíthatják, akik nem ismerik annak elméleti alapjait. A megszerzett ismereteket pedig átültethetik a munkába. Fontos megemlíteni, hogy az elméletek magyarázzák és egyben meggyőzően támasztják alá annak alkalmazhatóságát a versenyszférában és a közszolgálatban egyaránt. Rávilágítanak arra, hogy egy módszertan és megközelítés hogyan tudja kielégíteni a tanuláshoz szükséges legfontosabb feltételeket. Ugyanakkor a coaching folyamata során a tanulás magas színvonalát és minőségét az is erősíti, hogy a módszertan alkalmazhatósága rendkívül rugalmas és gyakorlatias. Mindemellett az akciótanulás segíti a tanulást az egyén, a csapat és a szervezet szintjén egyaránt. Alapelvei, például a kérdés/reflexió alkalmazhatók interperszonális, csoporton belüli, csoportok közötti és/vagy szervezeti szinten is. A cselekvési vagy tapasztalati tanulás az elméletek közötti különbségek kiemelése helyett az alapvető közös vonásokat hangsúlyozza.

Az elmúlt évszázadban számos iskola és irányzat alakult ki, hiszen a szakemberek igyekeznek folyamatosan új és hatékonyabb módszereket kidolgozni. A módszertan sikerei következtében került az elméleti szakemberek figyelmének középpontjába. Főként a benne rejlő tanulási lehetőségek kerültek vizsgálódásaik homlokterébe. A tárgyalt módszer pedig beváltotta a hozzá fűzött reményeket. A további mélyebb elemzések megértéséhez szükséges rövid kitérőt tenni az iskolák bemutatására. A szakirodalom áttekintése alapján a felnőttképzési kategóriák és a tanulási elméletek tárházával találkozhatunk. Merriam and Caffarella szerint 5 fő iskolát, illetve irányzatot különböztethetünk meg (Swanson, 2001).

Kognitív iskola: főként arra összpontosít, hogy az emberek hogyan tanulnak, milyen formában igyekeznek megérteni a tudás megszerzésének, elsajátításának és megtartásának belső folyamatait. Az iskola képviselői úgy vélik, hogy az emberek képesek meglátni, észlelni a dolgokat és értelmet tulajdonítani nekik. A tanulás akkor valósul meg, ha az emberek szervezik és szintetizálják a tapasztalatokat, ami által értelmezni képesek a környezetből érkező ingereket.

Behaviorista iskola: A behavioristák a külső környezet irányításán keresztül történő tanulásra koncentrálnak. A fő hangsúly a viselkedés megváltoztatásán van, olyan folyamatok révén, mint például a kondicionálás különböző fajtái. Szerintük a tanulás három feltevésre épül:

1. a megváltozott viselkedés a tanulást jelzi;
2. a tanulást a környezeti elemek határozzák meg;
3. a tanulási magatartás megismerése és megértetése, újbóli érvényesítése elősegíti a tanulási folyamatot.

Humanisztikusok: A humanisták az érzelmekre helyezik a hangsúlyt, és a holisztikus szemléletet követik. Álláspontjuk szerint az emberek a tanulás révén az önmegvalósításra törekszenek, és képesek meghatározni saját tanulásukat. Az önirányított tanulás fogalmát például ezen irányzat képviselői alapozták meg.

Social learning: Az elmélet arra a társadalmi környezetre összpontosít, melyben az emberek hatékonyan tudnak tanulni, vagyis az a kérdés, miként tudnak tanulni a másokkal való interakciók vagy megfigyelés révén. Tanulhatnak például mások utánzásával (pl. mentorálás, példaképek). Sok esetben akkor fordul elő, mikor a szervezetre vonatkozó, illetve a szervezeti kultúrához kapcsolódó ismereteket adják át az új alkalmazottnak, és megtanítják, hogy miként lehet hatékony a szervezetben.

Konstruktivista iskola: A konstruktivista iskola képviselői úgy vélik, hogy minden tudás kontextusfüggő, valamint hogy az egyén saját szűrőjén keresztül értelmezi az információkat és ezáltal saját tapasztalatait. Hangsúlyozzák a személy és a környezet változásának fontosságát.

| Al komponensek | Felnőttképzési iskolák | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| | Kognitív | Behaviorista | Humanisztikus | Szociális tanulás | Konstruktivista |
| Probléma feladat, kihívás | <p>A probléma kiváltja a belső mentális tanulási folyamatot</p> <p>A probléma kétféle lehet: megoldott és megoldatlan</p> | <p>A probléma egy külső inger</p> | <p>A résztvevők a problémát tanulási lehetőségként fogják fel</p> <p>A tanulás orientációja egyben probléma-központú és kontextusfüggő</p> | <p>A problémához való közvetlen kapcsolódás és a praktikusság ösztönzi a résztvevőket</p> <p>Társas interakció és együttműködés, mely a probléma megoldására jött létre</p> <p>A kialakult környezet a valós életben is fennmarad</p> | <p>A tudást és készségeket olyan környezetben sajátítják el, mely jól reflektál arra, hogy miként tudja alkalmazni majd a munka során</p> <p>Problémamegoldó tanulás a jellemző</p> <p>A probléma egy zavaró dilemma lehet</p> |
| <p>Csoporttagok</p> <p>Perspektívák</p> <p>Lehet szervezeten belüli vagy kívüli</p> | <p>Mindenki egyénileg járul hozzá</p> <p>A sokszínűség a különböző perspektívák értéke</p> <p>Az egyéni viselkedés jelzi a téma</p> | <p>A csoport biztosítja a tanuláshoz szükséges környezetet</p> <p>A csoport nyomása a normák betartására</p> | <p>A csoporttagok támogatása és törődése elősegíti a résztvevők fejlődését</p> | <p>Az interakció és mások szociális környezetben való megfigyelése a kialakított modellek alapja</p> <p>Megfigyelés által is történhet tanulás</p> | <p>A csoport normákat határoz meg saját maga számára</p> <p>Az ismeretlen felfedezésének folyamata tanulást von magával, melyet kihívásként is megélhet a csoport</p> |

| Al komponensek | Felnőttképzési iskolák | | | | |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
| | Kognitív | Behaviorista | Humanisztikus | Szociális tanulás | Konstruktivista |
| | és a tevékenységek kognitív megértését | | | | Közösségi gyakorlat |
| Reflexiósfázis | <p>Támogatott és használatban lévő elméletek</p> <p>A történetre fókuszál, 2 vagy 3 hurkos tanulás történik</p> <p>Az akciókra reflektál; mintákat keres és mélyebb megértésre törekszik</p> <p>Új információk összekapcsolása meglévőkkel</p> | <p>A folyamat szabályai vezetnek</p> <p>A kérdések hatására az agy szinapszisai nyitottabbak a tanulásra</p> <p>Lehetővé teszi mindenki részvételét, és megelőzi, hogy valaki dominánssá váljon</p> | <p>Nyitottság és a különböző nézőpontok keresése van a fókuszban</p> <p>Értékelő vizsgálat (Mit lehet megváltoztatni?)</p> | <p>A kérdezés által merülnek fel a kétségek, ami reflektív gondolkodásra sarkallja a résztvevőket.</p> <p>A reflexió pedig zavarba hozhat, kétségeket ébreszthet, ami a megoldás felé terel.</p> <p>A kérdések a csoport kohézióját erősítik</p> | <p>A megoldások és felvetések a tapasztalatokból táplálkoznak</p> <p>A megfigyelések és a csoport perspektívái kritikusak</p> <p>Értelmet adni van a fókuszban</p> <p>Mások perspektívái megváltoztatják a nézőpontot</p> |
| Az akcióereje | <p>Aktívan részt vesz a tanulási folyamatban</p> <p>Az akcióknak a résztvevők irányítása alatt kell állniuk</p> | <p>Azonnal praktikus megoldásokat kínál</p> <p>A konnekciónizmus szerepét hangsúlyozza</p> | <p>A tanulás akkor fontos, ha releváns</p> <p>Cselekvés útján történik</p> | <p>Cselekvés nélkül nincs igazi tanulás</p> <p>Ezt a tudást pedig új helyzetekben is képes alkalmazni az egyén</p> | <p>Az akciók a perspektíva átalakítását okozhatják</p> <p>Konkrét tapasztalatot ad</p> <p>A megvalósítás változtatja a környezetet</p> |

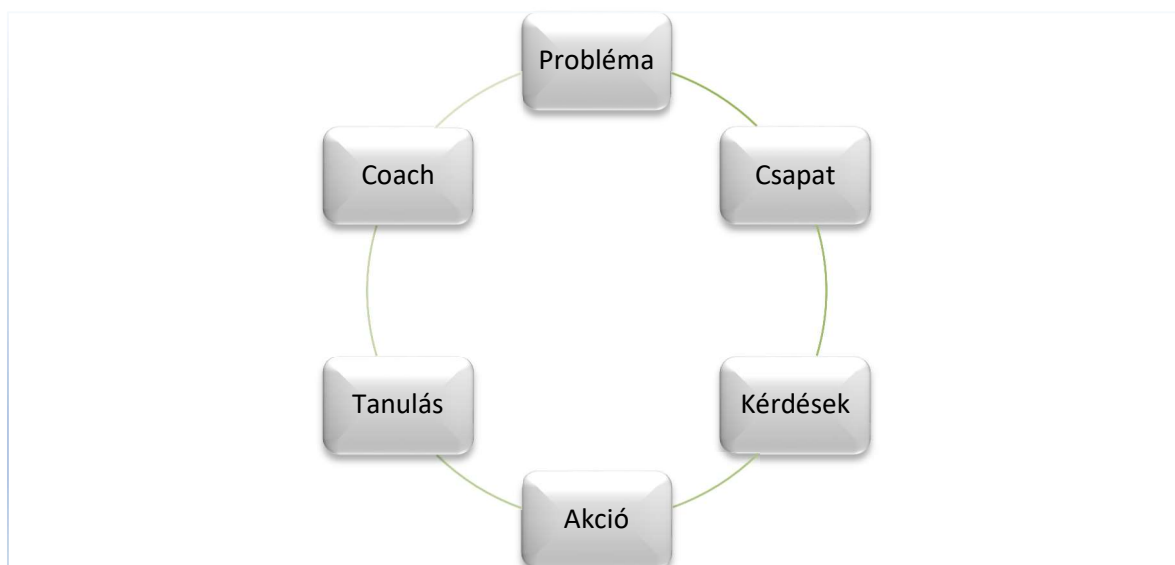
| Al komponensek | Felnőttképzési iskolák | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| | Kognitív | Behaviorista | Humanisztikus | Szociális tanulás | Konstruktivista |
| <p>Az egyéni, a csoportos és a szervezeti tanulás</p> <p>Minden tagtól elvárják a tanulást és a levont tanulságok alkalmazását</p> <p>Tudás, készségek, attitűd, tanulás értéke</p> | <p>Duetero-tanulás vagy metakogníció</p> <p>Fókuszáljon az információ megszerzésének, megértésének és megőrzésének belső folyamatára</p> <p>Megtanulni ellenőrizni a tudás megfelelőségét</p> <p>Detektálni és javítani a hibákat</p> | <p>Elkötelezett a készségfejlesztés és a viselkedésbeli változások előidézése mellett</p> <p>Tanulásra szánt idő</p> | <p>A tanulás az egész embert érinti érzelmi és kognitív szinten egyaránt</p> <p>Önmegvalósításra való törekvés</p> <p>Mindenki saját maga felelős a saját tanulásáért</p> <p>A saját kezdeményezésű, önálló tanulás révén szerzett ismeret lesz tartós</p> | <p>A tanulás abból táplálkozik, hogy átérezzük azok helyzetét, akik számára a probléma megoldása fontos</p> <p>A tanulás iránti elkötelezettség a közösségben rejlik</p> | <p>A tudás építése minden résztvevő esetében megvalósul</p> <p>Megkérdőjelezik az előfeltevéseket</p> <p>A tanulás folyamata során elkötelezetté válik abban, hogy megkonstruálja és modellezze a valóságot</p> |
| Az AL coach | <p>Strukturálja a tartalmat és a tanulást, fő célja az információgyűjtés</p> | <p>Utat mutat a tanulóhoz: mely operáns kondicionálás révén valósul meg</p> | <p>Támogatja az egyéni képességeket, megerősíti a jó megoldásokat</p> <p>Láthatóvá teszi a résztvevők számára, hogy lássák, mi az, amit jól csinálnak</p> | <p>A másoktól való tanulásban támogatja a résztvevőket, de alkalmaz külső kontrollt</p> | <p>Segíti a résztvevőket a tanulásban, a kérdésekben, az információk transzformációjában a feltételezések megkérdőjelezése által</p> <p>Együttműködik</p> |

6. táblázat: Az Action Learning egyes komponensei és a felnőttképzési iskolák összefüggéseinek bemutatása (Marquardt alapján, saját szerkesztés) (Waddill, Marquardt, 2003)

Az 6. táblázatban az öt felnőttképzési iskola megközelítését foglaltam össze, melyet a módszertan egyes elemeihez kapcsolódóan részleteztem. A különböző szemléletek jól mutatják a tanuláshoz való viszony jellegét is. Ily módon megmutatkozik az Action learning módszertanának sokszínűsége, hiszen az egyes iskolák valamely elv mentén vizsgálják és magyarázzák a tanulást, melynek megfelelően leteszik a voksukat bizonyos technikák mellett. Ez esetben viszont mindegyik képes magyarázni a saját szemszögéből, ami jól mutatja széleskörű felhasználhatóságát.

A felnőttkori tanulás mind az öt iskolája támogatja a tanulás iránti elkötelezettséget, de a szociális tanulás teoretikusai és a kognitivisták még inkább hangsúlyozzák ezt. A szociális tanulás elmélete szerint jelentős tanulás csak mély tapasztalatokból származhat, ebből adódóan támogatják azt, hogy az akciótanulási csoportok átalakítsák a meglévő tudást új tudássá a csoport társadalmi környezetén belül, és ezáltal befolyásolják egymást is. Rotter magyarázata szerint a változás csak akkor következik be, ha az embernek van egyfajta személyes irányítása vagy kontrollja az élete felett. A cselekvés-tanulási folyamat során a tanuló ellenőrzi a probléma megoldási irányát (Rigg, Sue, 2006b). A pozitív eredmény iránti várakozása pedig hatékonyabb tanulást eredményezhet. Tehát az Action learning csoportban a tanulók átveszik az irányítást az általuk bemutatott probléma felett, és ez az elkötelezettség generálja a pozitív eredményt.

A felnőttképzési iskolák a módszertan minden részvevőjét és a folyamat minden elemét értékelik, amire kitérek az egyes szerepkörök ismertetésekor. Az Action learning módszertana Marquardt megközelítése szerint hat összetevőből épül fel.



2. ábra: Az Action learning folyamata⁸

Az összetevők egy folyamatként írhatók le, melyet a 2. ábra is mutat.

Az Action learning olyan hatékony tanulási eszköz, melynek hat összetevője összefonódik, és magában foglalja az öt felnőttképzési iskola mindegyikének alapelveit és elméleteit. Az Action learning ösztönzi a tanulást egyéni, csapat- és szervezeti szinten. A folyamat hatékonysága annak tulajdonítható, hogy kielégíti a tanulás sokféle elméletét, és ha a felnőttképzési iskolák szemszögéből vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a módszertan alkalmazásának lehetőségei lefedik a tanulási igények teljes skáláját. Ez rávilágít arra is, hogy miért alkalmazható széles körben a módszertan. Mielőtt részletesen kitérnék a lépésekre, a szereplők funkcióit vizsgálom.

A témagazda

Az akciótanulás során a témagazda az a személy, akinek problémáját, „témáját” elemzi és feldolgozza a csoport. A „gazda” a tréning során változhat, hiszen a folyamat alatt több témát is feldolgozhatnak, melyek teljesen eltérőek lehetnek. Előfordulhat, hogy többen érintettek egy témában, ilyenkor a téma feldolgozásának formájában a csoport a coach-csal együtt hozza meg a döntést. Ez általában akkor fordul elő, amikor több résztvevő is érkezik egy szakterületről. Az egyes találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a téma vagy a probléma gazdájának szerepébe, miközben a többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy sikeresen előbbre jusson a projektjében.

A probléma

Ez a fajta tréning a probléma meghatározásával, pontos körül határolásával kezdődik, mely köré az egész folyamat szerveződik. Ez lehet személyes vagy szervezeti, illetve egy vagy több probléma, amelynek megoldására szerződik a csoport. Lényege, hogy ne legyen ismert megoldása, valamint a team tagjai számára releváns problémát hozzon a felhatalmazással rendelkező vezető. Sok esetben már az is jelentős előrelépés, ha a résztvevőknek magát a problémát sikerül pontosan azonosítaniuk és lehatárolniuk.

Mint ahogy már említettem, Reg Revans módszere kidolgozásakor nagy hangsúlyt fektetett a kérdésekre. A folyamat során azonban nem csak a tréner/coach tesz fel kérdéseket, hanem a csoporttagok is, ennek segítségével tárják fel a problémát. Ugyanígy mindenki reflektál a felvetésekre és az elhangzott válaszokra is, így előmozdítva a probléma megoldását és mélyítve

⁸ <http://www.felsofokon.hu/k-creation/2012/07/11/action-learning> (Letöltés ideje: 2014. november 29.)

a tanulást. A csoportban zajló folyamatok vizsgálata és megbeszélése szintén a tanulás mélyítését szolgálja. Minden Action learning kör záró kérdése a következő: „Ki mit tanult ebből egyéni, csoport- és szervezeti szinten?”

A behavioristák számára a probléma az a külső inger, amely megkezdí a tanulási folyamatot (Waddill, Marquardt, 2003b). A kognitivisták ettől eltérően gondolkodnak, a problémát a tanulási folyamat belső kiváltó okának tekintik (Argyris, 1991). A humanisták pedig lehetőséget látnak a problémában. Szerintük az embert az információ iránti szükséglet vezérli, melyhez hozzákapcsolja a megfelelő forrást és olyan tevékenységbe fog, mely segíti a tanulását (Confessore, Confessore, 1992). A szociális iskola pedig arra épít, hogy a tanulás a tanuló számára elérhető, kontrollálható környezetben valósulhat meg. Tehát mivel ebben a helyzetben lehetősége nyílik közvetlenül és azonnal információt és megoldásokat, tapasztalatokat szerezni a konkrét szituációval kapcsolatban, az Action learning könnyen megteremti az egyén számára a tanulás lehetőségét (Waddill, Marquardt, 2003c). Végezetül a konstruktivisták a hitelességet hangsúlyozzák, mely alatt a közvetlen tapasztalatok megismerését is értik. Hiszen egy probléma a szervezetben dolgozó egyik munkatárs által jut a résztvevők tudomására, ami releváns, aktuális, és a megoldás a való életbe is átültethető.

A csapat

A folyamatban részt veő csapat létszáma általában 4–8 fő, így az ülések során mindenki aktívan részt tud venni egy-egy szituációban. A csapatkeretek meghatározása a hagyományos tréninghez hasonló elven működik, azonban néhány különbséget érdemes megemlíteni. Az Action learning team tagjai – a korábban írtak szerint – érkehetnek egy területről, de a csoport lehet heterogén is. Mindkét felállásnak megvannak a maga előnyei és hátrányai. Abban az esetben, ha eltérő területről érkeznek a vezetők, akkor nagyobb eséllyel hoznak be eltérő nézőpontot és tapasztalatot, mely más megvilágításba helyezi a problémát. Ezen túl fontos újdonság, hogy az új nézőpont a téma gazdáját is eltereli a megszokott gondolkodásmódtól, így véleményem szerint sokkal kreatívabb megoldások szülehetnek. A módszer nagy szabadságot enged a résztvevőknek, hiszen közösen döntenek el, hogy milyen gyakorisággal és hányszor találkozzon a team, így a képzés ezek alapján állhat több, vagy esetleg egyetlen ülésből is. Részben ennek a nagyfokú rugalmasságnak is köszönhető a módszertan sikere, hiszen annak időtartama is rugalmasan képes alkalmazkodni a vezetői igényekhez.

Fontos, hogy az Action learningben részt vevő csoport rendszeresen szüneteltesse a feladat elvégzését, hogy átgondolja a tapasztalatait, rögzítse a megtanultakat és alkalmazza azt.

Marquardt felfedezte, hogy ha az egyik csoporttag (team coach) kizárólag a csoport tanulására koncentrál, és nem a problémára, akkor a csoport gyorsabb és hatékonyabb lesz a problémamegoldó képességekben, ugyanakkor a csoportban működő dinamika és együttműködés is eredményesebbé válik. Fontos megjegyezni, hogy ezzel a nézettel ellentétben Revans nagyon óvakodott attól, hogy az akciótanuló csoportok függővé váljanak a segítőtől vagy a szakmai oktatóktól. Úgy érezte, hogy jelenlétük akadályozhatja a csoport növekedését. Ennek a lehetséges negatív hatásnak az ellensúlyozására végül egy köztes állapotot nevezett meg legeredményesebb módszerként. Ez alapján a team coach csak kérdéseket tesz fel, és azokra a kérdésekre összpontosít, amelyek a csoport

- tanulóival kapcsolatosak (pl.: Melyek az eddigi csoportunk erősségei? Mit tehetnénk jobban? A kérdéseink minősége?);
- az egyénre (Mit tanultunk magunkról? Milyen vezetői készségeket mutattak be?)
- és a szervezetre vonatkoznak (Mit tanultunk, amit alkalmazhatnánk a szervezeteinkre? A szervezet kultúrájának mely elemei okozzák ezeket az akadályokat?).

Az Action learning team tagjai tehát együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak. A folyamatot egy coach segíti, aki kezdetben vezeti és irányítja, majd a problémák feltárása során egyre inkább tereli/támogatja a csoportot. Abban segít, hogy a csapat megtalálja a megoldást a felmerült problémára. A vezető tréner és coach funkciót is betölt egy személyben. A coach fő feladata tehát, hogy kiaknázza a csoportban és a felvetett problémában rejlő lehetőségeket, amiből a szervezet és a csoport egyaránt profitál, valamint hogy a csapat minél többet megtanuljon a saját működéséről. Emellett segítheti a csapatot abban, hogy az együttműködés keretei hatékonyabbak legyenek. Ebben a szerepben kevésbé vezető, sokkal inkább támogató szerepet tölt be, aki csak tereli a csoportot a megoldás felé, illetve segíti, hogy megtalálják a megoldás felé vezető lépéseket. A kérdések mentén éri el, hogy a tagok képesek legyenek tanulni és kilépni saját gondolati nyomvályújukból és korlátaikból. Ezáltal képesek lesznek befogadni eltérő nézőpontokat is, és a résztvevők tanulnak saját működésükről.

A team coach

A team coachként működő személy elmélettől függően lehet a munkacsoport tagja vagy külső résztvevő. Revans így nem ragaszkodott felkészült coach személyéhez, hiszen a csoportot vezető kérdéseivel segít a résztvevőknek végig gondolni a hallott szituációt, illetve azt, hogyan formálhatták át a problémát, hogyan adhattak egymásnak visszajelzést, hogyan terveznek és dolgoznak, és milyen feltételezések alakíthatják feltevéseiket és cselekedeteiket. A coach segít a résztvevőknek arra összpontosítani, hogy mit szeretnének elérni, mit tartanak nehézségnek, hol vannak elakadásaik. Milyen folyamatokat alkalmaznak, és hogy ezeknek a folyamatoknak következményei lehetnek. Ugyanakkor fontos, hogy a team coachnak rendelkeznie kell bölcsességgel és önmegtartóztatással ahhoz, hogy a résztvevők tanulhassanak a folyamatból és egymástól is. Revans megjegyezte ennek a megközelítésnek az értékét, amikor kijelentette: „*Az okos ember elmondja neked, amit tud; akár megpróbálhatja elmagyarázni neked. A bölcs ember arra biztat, hogy fedezd fel saját magad*” (Revans, 1998).

A team coach jelenléte számos kérdést felvet, és a különböző iskolák eltérően vélekednek a tárgykört illetően. Állaspontjaik a spektrum teljes felületét lefedik, a facilitátor funkciótól egészen a hagyományos oktatói típusú kontrolálló személyként való jelenlétig. Knowles és munkatársai rámutatnak, hogy a behavioristák és a kognitivisták irányelvként tekintenek a tanításra, míg a konstruktivisták és a humanisták az oktató szerepét nem direktív segítőként értelmezik. Ezek a látszólag egymással ellentétes leírások, melyek keverednek is a team coach szerepkörben. Marquardt megközelítése hozza egyensúlyba ezeket az ellentéteket.

Egy olyan coach jelenléte hatékony, amely képes beavatkozni a csoport tanulásával kapcsolatos kérdésekbe, összhangban áll a behavioristák operáns kondicionálásba vetett hitével. Ugyanakkor a coach mégis betartja a tanulást elősegítő facilitatori viselkedést, mely leginkább a folyamat és a csoport alakulásától függ, vagyis képes rugalmasan alakítani magatartását és oktatói jelenlétét a csoport működéséhez. Például gondoskodik arról, hogy a kérdések helyett állítások történjenek, és időszakosan beavatkozik annak érdekében, hogy a normákra és a tanulásra összpontosítson, vagyis ez szükség szerint változik.

A konstruktivisták az előzőkhez képest másképp gondolkodnak, ők úgy értelmezik az oktató szerepét, mint aki „megkönnyíti a folyamatot és tárgyal az egyes momentumok jelentéséről a tanulóval”. A konstruktivisták inkább magának a tanulóknak adják a tanulás irányítását. Az Action learning folyamatban a team coach segítőként működik, egyrészt lehetővé teszi a csoport tagjainak, hogy képesek legyenek tanulni, másrészt segíti a

résztevőket mind a folyamatban (kérdések feltevése, keretezés, visszacsatolás), mind pedig a feltételezések megtámadása révén. A coach cselekedetei inkább kollaboratívak és a gondolkodást provokálják, mint irányelveket adók. Elméletük szerint a coach biztosítja, hogy a tagok külön-külön és a csoport egésze együtt is képes lesz alkalmazni új értékeket és tanulást a munkában és a közösségben egyaránt.

Bevonódás – akciók – tanulás

A folyamatokba való bevonódásnak vagy az iránta való elköteleződésnek jó módszerét nyújtja az Action learning. Minden ülés végén a témagazda megfogalmaz egy konkrét lépést, amelyet a következő ülés előtt megvalósít. Erről a következő ülés alkalmával be is számol, és a tapasztalatokat megbeszéli a csoporttal. Ezáltal a megoldási javaslatokból és a tapasztalatokból szintén tanulnak a résztvevők. A meghatározott lépést a csoport is megalkothatja, ez teljes mértékben a csoporttól és a téma jellegétől függ. Emellett a tréning alatt számos olyan készséget sajátíthat el a résztvevő, melyet eddig csak hosszabb tréningek során tehetett meg, külön blokkokba rendezve. Ilyen például az asszertív kommunikáció alapjai, a stratégiai gondolkodás vagy éppen a visszajelzés és természetesen a problémamegoldás.

Látható, hogy a folyamat viszonylag nagy rugalmasságot enged meg mindkét fél számára, egy alaptételt tartalmaz, mely minden csoportban végig vezet az üléseken. Az akciótanulás az $L = P + Q + R$ képlet alapján működteti a csoportokat. Vagyis a Tanulás = Programozott tudás (az aktuális tudás és ismeretek összessége) + Kérdések + Reflektálás (Marquardt, Waddill, 2004). A kérdések segítenek a közös cél létrehozásában, erősítik az egymásra figyelmet, összefogják a csoportokat, növelik a tanulást, és biztosítják a kommunikációt és a párbeszédet a csoporttagok között.

A kognivisták sokkal inkább az egyén önkontrolljára és a tanuló mentális folyamataira összpontosítanak, vagyis a kérdések képezik a tudás megszerzésének elsődleges forrását. Ezt az elképzelést erősítette Argys (1991b) is, mely szerint kettős ciklusú tanulás, amikor valaki képes megkérdőjelezni saját elméleteit és újraépíteni azokat. A reflexió pedig magában hordozza az új információk korábban megszerzett ismeretekhez való hozzárendelését. Ez pedig szintén a saját elképzelések újragondolását vagy megkérdőjelezését feltételezi. A szociális iskola szintén a reflexió jelentőségét hangsúlyozza. Álláspontjuk szerint a reflektív gondolkodás arra kényszeríti az egyént, hogy kreatív legyen és alternatívákat hozzon létre, újra strukturálja gondolatait és elméleteit, mely a tanulást és a személyes hatékonyságot növeli. Ezen túl a reflexió által fenntartható az érdeklődés, hiszen az egyénben kételyek merülhetnek fel,

melyek magukban hordozzák a keresésre, kutatásra való motivációt. A kérdések pedig a kapcsolatot és a kommunikációt segítik a résztvevők között. Jelentős taulás akkor jöhet létre, mikor a csapat új megoldásokat, ötleteket fedez fel. Ezek egyfelől a témagazda számára jelenthetnek megoldási lehetőségeket, másfelől a résztvevők szintűgy a megoldás részeseivé válnak, és által, hogy megoldási javaslatokat kínálnak, gyakorlatilag saját maguk számára is új nézőpontokat, szemléletmódot és megoldási lehetőségeket kínálnak.

2.3. NEMZETKÖZI TOVÁBBKÉPZÉSI TRENDEK

A hazai vezetőképzési és továbbképzési trendek áttekintését követően röviden szeretném bemutatni a nemzetközi térben alkalmazott módszertanokat. A nyugat-európai országok legtöbbje az 1960-as évek óta a legtöbb európai országban létrehozott valamifajta közszolgálati továbbképzési rendszert, annak érdekében, hogy magasan képzett, felkészült tisztviselői állománya legyen. A nemzetközi térben megtalálható megoldások rendkívül sokszínűek, melyek között számos hasonló jellegzetes momentum is megfigyelhető. A képzési struktúra különbségei az országok működési elveinek különbségeiből adódnak. Ennek megfelelően a képzési rendszer kialakítása függ ezektől, például a közszolgálat intézményrendszerének felépítésétől vagy a toborzás, a kiválasztás és a karrierrendszer jellegétől. Emellett a képzésekért felelős intézmény struktúrában elfoglalt helye, illetve a finanszírozás is országonként teljesen eltér. Ugyanakkor az esetek többségében egy intézmény felel a közszolgálati képzések legnagyobb részéért. Ők határozzák meg a főbb működési kereteket és azokat a módszertanokat, amelyekre a legnagyobb az igény, és amelyek illeszkednek az általuk meghatározott képzési stratégiába. Elmondható, hogy e tekintetben a közszolgálat és a piaci szféra gyakorlata között már egyre kevésbé tapasztalható különbség. Ezeket a tendenciákat és megoldásokat kívánom bemutatni a következő fejezetben, fókuszálva a továbbképzési és vezetőképzési rendszerekre.

Mint ahogy említettem, az 1960–70-es évek trendjei hívták életre a közszolgálati továbbképzési rendszerek kialakítását, melynek egyik oka az új környezeti tényezőkre való reagálás volt. Ekkor jelent meg a szolgáltató állam elve, mellyel együtt egy új szolgáltatási kultúra megteremtése volt a cél. Tehát a képzések fő célja is ezt a törekvést igyekezett támogatni, főként a szakmai ismeretek átadásával.

A 80-as években kezdődtek meg a közigazgatási reformok, melyek jelentős változásokat hoztak a közigazgatási rendszerek működésében. Ebben az időszakban kezdte térhódítását a

new public management, melynek középpontjában a hatékonyság növelése és a költségcsökkentés állt. A közigazgatás a piaci szféra működési elveit kezdte beépíteni saját működésébe. Németországban például a bürokráciacsökkentés, Franciaországban a decentralizáció volt a fő irányvonal. Ezzel együtt új szervezeti kultúra és elvek léptek érvényre. A működési elvek mellett a képzések kialakítására is nagy hatással volt a magánszektor gyakorlata. Igyekeztek ennek a mintájára kialakítani a képzési rendszert is. Többek között erre reagálva jelent meg a menedzsment technikák oktatása, és egyre jelentősebb szerepet töltött be az emberi erőforrás fejlesztése. Ebben a folyamatban az Egyesült Királyság vezető szerepet töltött be. A klasszikus zárt típusú életpályát kialakító államok (Franciaország, Németország) már sokkal kevésbé köteleződtek el az új irányok mellett, azonban a vezetési kultúrában nagy változásokat értek el. Egymás után alakították ki az emberi erőforrás funkciókat és a karrierrendszerrel összekapcsolva a vezetőképzéseket is.

2.3.1. ANGLIA

Nagy-Britannia közszolgálati rendszerében a nemzetközi trendek (pl. a new public management) hatásai ugyan alakították a belső környezetet, azonban elmondható, hogy tipikusan a nyílt életpályával rendelkező országok közé tartozik. A bekerülés tekintetében eltér a többi országétól. A franciához hasonlóan a kiválasztás szerves részét képezi a versenyvizsga, emellett a gyakorlatot részesítik előnyben a felvételnél. Ugyanakkor a közigazgatási elitbe általában a legnagyobb egyetemekről (Oxford, Cambridge) kerülnek be a jelentkezők. A közigazgatási pályán általában a karrierrendszert és a hatékonyabb munkavégzést támogató képzéseket az 1980-ban létrehozott Civil Service College szervezi és bonyolítja. Az intézmény közigazgatási képzéseket biztosít a brit tisztviselők számára. A képzési kínálat évente megújul, mely biztosítja, hogy a felmerülő igényekre tudjon reagálni. A képzések között megtalálhatók a szakmai és a kompetenciafejlesztést célzó tréningek is. A programok a szélesebb értelemben vett brit közszolgálat számára nyújtanak továbbképzési lehetőséget, ugyanakkor specifikus programok érhetők el a skót kormányzati szervek számára is (Imre, Koi, 2006). Kifejezetten vezetőknek szóló kurzusokat a Civil Service Leadership Academy kínál. Az intézmény komplex programokat hirdet meg a beillesztés támogatásától, a kompetenciafejlesztésen át a tapasztalatcsere támogatásáig (Stréhli-Klotz, 2016).

2.3.2. NÉMETORSZÁG

Németországban a közszolgálatba való bekerülés a magyarhoz hasonlít. A kiválasztás során az alapképzés hangsúlyos szerepet tölt be. Majd a karrierrendszer, illetve a besorolás is függ a végzettségtől. Az új beosztásba kerülés feltétele a franciához hasonlóan itt is vizsgához (grand écol elvégzéséhez) kötött, melyet a Federal Academy of Public Administration bonyolít (Linder, 2008b). Ugyanígy járnak el a felsővezetői beosztás tekintetében is, azonban meg kell jegyezni, hogy esetükben a minisztérium dönthet a vizsga alóli mentességről. A képzési kínálatot minden évben az igényeknek megfelelően alakítják ki. Jól mutatja ezt, hogy a pandémiát követő első kurzuskínálat már reflektált a megváltozott helyzetre, és új képzéseket vett fel kínálatába. A képzési rendszert a tartományi kormányzatok működtetik, ugyanakkor létrehoztak egy Szövetségi Közszolgálati Akadémiát (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung – BAKöV), amely a szövetségi kormányzat tisztviselői számára nyújt továbbképzési lehetőséget⁹. A BAKöV széles körű képzési kínálatot, 5 divízióval rendelkezik, melyek egy-egy terület köré szerveződtek. Az intézmény egyaránt nyújt általános (például Európa, személyzetfejlesztés, vezetőképzés témakörökben), valamint célcsoportokra szabott, illetve szakmai képzéseket (például költségvetési tervezéssel, projektmenedzsmenttel, információtechnológiával foglalkozó szakemberek számára). A képzési kínálatot e-learning-kurzusok egészítik ki, melyek egyre nagyobb számban terjedtek el a pandémia időszakát követően. Több jelenléti képzés online formában is elérhető.

A német rendvédelmi továbbképzések rendkívül szerteágazók. Tartományonként változik a gyakorlat, létrehoztak ugyan az államigazgatáshoz hasonlóan központi intézményeket, azonban egyetem, tiszti vagy tiszthelyettesi iskolák is hirdetnek meg továbbképzési rendszer keretében kurzusokat. Ezeket a Belügyminisztérium fogja össze (Fórizs, Mészáros, 2021a). A kínálatot az igényekhez igazítják, ezért évente megújítják portfóliójukat, melyben nagyrészt rövid képzéseket szerveznek. A vezetőképzést pedig a Deutsche Hochschule der Polizei bonyolítja, mely kétéves mesterkurzus keretében a rendőrségi állomány vezetőit készíti fel¹⁰. A végzettség feljogosít az első tiszti rendfokozat (Polizeirat) viselésére, és számos vezetői munkakör betöltésének feltétele a diploma megszerzése. A szakmai ismereteken túl szervezeti

⁹ Jahresprogramm 2022 der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; 2021. 08. (Letöltés ideje: 2021. szeptember 4.) https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2020.pdf?__blob=publicationF

¹⁰ <https://www.dhpol.de/microsite/englische-website/university/index.php>

működés és menedzsment tárgyak is megtalálhatók, emellett a vezetői ismeretek és kompetenciák fejlesztésére is sor kerül.

2.3.3. FRANCIAORSZÁG

Franciaország némiképp eltér az előző két országtól a képzések felépítését és annak tartalmát illetően. A közszolgálatba való bekerülés feltétele itt is a versenyvizsga sikeres teljesítésével érhető el, csakúgy, mint Angliában. Azonban a francia közigazgatás jóval nagyobb hangsúlyt helyez a versenyvizsgára, amely igen nehéz. A felkészítéshez speciális képzéseket szerveznek a tisztviselők számára. A felkészítést az École Nationale d'Administration (ENA) végzi, mely a közigazgatási képzések nagy részét is összefogja. Fő célja, hogy a felmerülő igényekre reagáljon, ebből adódóan rendkívül rugalmasan kezeli mind az oktatói bázisát, mind pedig a képzések tartalmát. A lebonyolításért pedig a regionális intézmények felelnek.

A francia tisztviselő számára a versenyvizsgával még nem teljesült maradéktalanul az összes követelmény, hiszen ezt követően egy alapképzésen kell részt vennie, melynek során a munkához kapcsolódó szakmai ismeretek átadása zajlik. A kurzusokat szintén a fent említett két intézmény bonyolítja. A felsővezetőket az ENA-n, míg az alacsonyabb vezetőket az IRA-n készítik fel. Kizárólag ezt követően töltheti be pozícióját a tisztviselő. A további képzéseket pedig a munkakörben való előmenetel és a karrierút határozza meg.

A francia rendészeti vezetőképzés az előzőktől eltérő formában működik. A képzésben kizárólag meghatározott rendfokozattal rendelkezők vehetnek részt, a commissaire de police, commissaire divisionnaire de police és a commissaire général de police¹¹. A képzési idő 22 hónap, ahol a 10 hónapos alapozó képzést 12 hónap gyakorlat egészíti ki. Ennek keretében a szakmai ismereteken kívül nagy hangsúlyt helyeznek a gyakorlati és tapasztalati tanuláson alapuló kompetenciafejlesztésre is¹². A bekerüléshez egy komplex, igen nehéz kiválasztási eljárás kell részt vennie a jelöltnek, mely három részből áll: műveltségi, pszichológiai és erőnléti felmérésen (Fórizs, Mészáros, 2021b).

¹¹ commissaire général de police, commissaire de police, commissaire divisionnaire de police: A legmagasabb szintű, a CCD (corps de conception et de direction) felsővezetői testülethez (corpshoz) tartozó tiszti beosztások

¹² <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/index.php/International>

2.3.4. AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK

Az Amerikai Egyesült Államok közigazgatásának humánerőforrás politika kialakításáért és az ezzel összefüggő összes feladataiért a US. Office of Personnel Management elnevezésű szervezet felel (Továbbiakban: OPM)¹³. A kiválasztáson keresztül a teljesítményértékelésen, a nyugdíjazással, valamint a munkakörök kialakításával kapcsolatos feladatokon át a képzésekig egyaránt fordulhat segítségért a közigazgatási szerv az intézethez. Támogatja a szövetségi kormányzat és a szövetségi ügynökségek működését illetve a közszolgák mindennapjait. A szervezet támogatást nyújt a vezetők kiválasztásában és képzésében egyaránt, erről külön szervezeti egység gondoskodik. Egy másik szerv, a U.S. Merit Systems Protection Board (Továbbiakban: MSPB) pedig a kormányzati szervek foglalkoztatását felügyelje, ezentúl döntést hoz a hozzájuk érkező panaszokat és a jogorvoslati kérvények tekintetében.

Minden munkakör meghatározott munkakör családba és fokozatba (Grade) helyezhető, a szintek a tevékenységek komplexitásától függenek. Ennek kritériumait és az elvárásokat, minimum értékeket az előre meghatározott szempontok alapján határozzák meg. A kiválasztási eljárást a munkakörnek megfelelően alakítják ki, melynek során az interjú és a különböző tesztek alkalmazása a leggyakoribb. A kiválasztási eljárást ugyan a pozíciót a meghirdető szerv végzi, azonban a folyamatban szakmai támogatást nyújt az OPM. A vezetői kiválasztás során gyakrabban alkalmaznak Assessment Centert is. A képzések tekintetében, melyet szintén az OPM fog össze, megtalálhatóak szakmai és a kompetenciafejlesztő tréningek egyaránt. A tisztviselők egyénileg jelentkezhetnek az érdeklődési körükbe tartozó kurzusokra az erre a célra kialakított felületen keresztül.

A vezetőképzések kiemelt jelentőséggel bírnak, ezt bizonyítja, hogy külön szervezeti egység kezeli a kategóriához tartozó kurzusokat. Az OPM Center for Leadership Development kínál programokat a közép és felsővezetők számára egyaránt. Emellett a tehetséggondozás, a vezetői utánpótlás fejlesztése is feladataik körébe tartozik. Főként a vezetéshez kapcsolódó kompetenciafejlesztés és ahhoz kapcsolódó ismeretek átadására fókuszál. Kevésbé jelennek meg szakmai kurzusok. Ezentúl megjelennek a kifejezetten felsővezetői pozíciót betöltő úgynevezett SES¹⁴ vezetők számára előírt tréningek illetve Onboarding fórumok, melyek a gyorsabb beilleszkedést és a kapcsolat kialakítását is segítik.

¹³ <https://www.opm.gov/about-us/>

¹⁴ SES – Senior Executive Service: Az egyesült államok közzolgálatában a végrehajtó állomány vezetését látják el. Felsővezetői pozíciók, az ő felelősségi körükbe tartozik a szervezetek hatékony működtetése, menedzselése.

A rendvédelemben többek között a tovább- és vezetőképzéseket a Federal Law Enforcement Training (továbbiakban: FLETC) Center végzi. A több telephellyel rendelkező monumentális szervezet az USA minden részéről fogad rendvédelmi dolgozókat és a lehető legszélesebb körben biztosít képzési lehetőséget. A taktikai, gyakorlati és szakmai ismereteken túl, kompetenciafejlesztő kurzusok is találhatóak képzési palettájukon. Vezetőfejlesztést célzó programjuk közül is több található, például a megtalálható a kifejezetten női vezetőknek szóló tréning¹⁵.

2.3.5. KANADA

Kanada közszolgálati humán erőforrás rendszerében 2009-ben került sor egy átfogó reformra. A fő cél a folyamatok és az eljárások egyszerűsítése és a felelősségi körök átalakítása volt. Ugyanebben az évben a Deputy Ministers' Public Service Renewal Committee (továbbiakban: PSRC) elfogadta a közigazgatás vezetőfejlesztési keretrendszerét. A bizottság alapvetően egy referencia dokumentumnak szánja, mely meghatározza a vezetésfejlesztés megközelítésének javasolt elveit, beleértve az alkalmazottak, vezetők és központi szervezetek vezetőinek szerepét és felelősségi köreit¹⁶. Három fő célt fogalmaz meg:

1. Le kell fektetni azokat az elveket, amelyek irányt mutatnak a vezetőfejlesztés megközelítésének tekintetében. Ajánlásokat kell megfogalmazni a közszolgálat egészére nézve. A dokumentum egyben irányt is mutat, mind az elvek, mind az ajánlásokat illetően.
2. Leírja a megfelelő szerepeket és felelősségi köröket egyrészt a vezetők és beosztottak munkájára vonatkozóan, másrészt szervezeti szinten. Az osztályok és ügynökségek és a központi ügynökségekre vonatkozóan egyaránt.
3. Harmadszor pedig konkrét célkitűzést fogalmaz meg a közszolgálat számára a vezetésfejlesztés tekintetében, valamint a várható eredményeket és az eredmények elérésének mérési módjait is leírja.

A keretrendszerben meghatározzák a kulcsfontosságú vezetői kompetenciákat, és azok fejlesztés módját. Ezentúl leszögezi, hogy a közszolgálatnak közös alapértékekkel rendelkező vezetőkre van szüksége, valamint, hogy a közszolgálat felelős saját fejlődésükért, melynek fő

¹⁵ <https://www.fletc.gov/>

¹⁶ <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html>

célja, hogy a Kanadaikat szolgáló minél eredményesebb szervezet létrehozása. Ez alapján, vezetői szintnek megfelelően, differenciáltan alakították ki a kiválasztási eljárást és a vezetőfejlesztést. Ezek alapján az elvárt kompetenciáknak megfelelő vezetőképző program kialakítására került sor (pl: Accelerated Executive Development Program (AEXDP) vagy Management Trainee Program (MTP). Az elért eredményeket meghatározott, objektív mérőszámok alapján értéklik¹⁷

2.3.6. A COACHING ALKALMAZÁSA NEMZETKÖZI TÉRBEN

A coaching helyét a nemzetközi térben külön alfejezetben tárgyalom. A képzések módszertanát illetően a nemzetközi gyakorlatra egyértelműen és kimutathatóan jellemző, hogy az utóbbi időszakban szinte minden országban a hagyományos, elméleti tudásanyagot átadó továbbképzések mellett fokozatosan nő a kompetencia- és készségfejlesztő, aktív részvételt és interaktivitást feltételező tréningek, valamint a vezetőképzési partnerprogramok szerepe. Az európai közigazgatási modellek képzési és továbbképzési rendszerei, valamint az Európán kívüli közigazgatási szervezetek jelentős része mára már valamilyen formában biztosít coaching szolgáltatást köztisztviselői számára. Ugyanakkor egyértelműen látható a folyamatos fejlesztési szándék a technika alkalmazását illetően. A területtel foglalkozó szervezetek illetve szervezeti egységek a 2000-es években egyre markánsabb szerepet töltek be a képzési rendszerek működtetésében. Az említett rendszerek kialakítása jóval korábbra tehető, mint a hazai megfelelőik térnyerése. Ennek megfelelően a szolgáltatások száma és szervezése is már egy kialakult, bevált folyamat szerinti, melynek folyamatos fejlesztését végzik.

Németországban a BAKöV¹⁸, mint ahogy a képzési rendszer felépítésénél is említettem, öt divízióval rendelkezik, melyből az egyik a Coaching Centrum. A centrum egyéni és team coaching szolgáltatása mellett a mediáció is megtalálható portfóliójában. A szolgáltatás elsősorban minisztériumi vezetők és közigazgatási szervezetek döntéshozói számára elérhető, azonban abban az esetben, ha úgy ítélik meg, beosztottak és kijelölt csapatok is igénybe vehetik. A központban mintegy 160 coach közül választhatnak az igénylők. A névjegyzékre felkerült coachnak meg kell felelnie a Centrum által előírt követelményeknek, csak ezt követően kerülhet

¹⁷ <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html>

¹⁸ https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-c0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

fel a listára. A coaching költségeit minden esetben a küldő szervezet viseli, melynek összegét egyénileg határozzák meg.

Ehhez hasonlóan az angolszász országok, mint Nagy-Britannia¹⁹ és az USA, az elsők között építették be közszolgálati vezetőképzésükbe a coachingot, és tették le a voksukat a coaching szemléletű vezetés módszere mellett. Esetükben a coaching működtetése rendszerszinten valósul meg. Az egyéni coaching mellett lehetőséget biztosítanak peer coachingra is. A coachok fejlődési lehetősége szintén a képzési rendszer részét képezi. Nagy-Britanniában a Civil Service Leadership Academy szervezésében valósul meg a képzés, amelynek mind a Deputy Director, mind a Civil Service Leadership Program részét képezi. Mindkettő komplex felkészítést nyújt a különböző szinten tevékenykedő vezetők számára. Ugyanakkor, szintén vezetők számára, elérhetők executive és belső coachok egyaránt, akik ismerik a közszolgálat szervezetrendszerét, szervezeti sajátosságait. A CSLA a közszolgálatban tevékenykedő vezetők továbbképzését bonyolítja, melynek keretében a beillesztési folyamatokat támogatja, valamint a kompetenciafejlesztést végzi. A kurzusok és workshopok finanszírozás ellenében vehetők igénybe, mellyel a szervezet hatékony működésének megtartása a cél.

Számos esettanulmány (Rigg, Sue, 2006) és vizsgálat (Edwards, Snowden, Halsall, 2017) is igazolja eredményességüket, melynek köszönhetően népszerűségük töretlen. A vizsgálatok egyértelműen rámutattak, hogy a módszertan hatására nő a szervezeten belüli elégedettség, és támogatja a szervezeti kultúra változásait is. A coaching bármely vezető számára elérhető, igény szerint.

A fent említett országokban az egyéni és a csoportos coaching módszertanok különböző fajtáit is beépítették, és rendszeresen alkalmazzák. Az angolszász országban már maguk a vezetők is elvégeznak team coaching tanfolyamokat annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják vezetni, irányítani csapatukat (Rigg, Sue, 2006).

A francia képzési struktúra némiképp eltér az előzőktől. Esetükben már nem egy központi szerv, hanem az L'ENA²⁰ biztosít képzéseket, tréningeket, továbbképzéseket. Az egyetem a közigazgatásban tevékenykedők, valamint a nem kormányzati szervek képviselői számára is meghirdet tréningeket, azonban főként a vezetőképzésekre specializálódott. Továbbképzési

¹⁹ www.gov.uk (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

²⁰ <https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach> (Letöltés ideje: 2021.01.10.)

palettáján belül biztosít vezetői coachingot közigazgatási és²¹ civil szektorból érkezőknek egyaránt, mely a tipikusan menedzserképzések részeként, egyénileg vehető igénybe. A francia közigazgatás 2010-ben köteleződött el az egyéni fejlesztés és a csoportos továbbképzések rendszerszintű bevezetése mellett, melynek fő célja a vezetők folyamatos támogatásán túl a szervezetek közötti együttműködés fejlesztés is. Olyan eszközt kerestek, mely rugalmasan képes követni és támogatni a vezetőket a változó kihívások mentén is. Ennek eredményeként 2011-ben a minisztériumi vezetők és számos közigazgatási szerv számára elérhetővé vált az egyéni coaching szolgáltatás²². A szolgáltatás bevezetését követően a tapasztalatok alapján a szolgáltatást egyre több szervezet és vezetői pozíciót viselő számára terjeszti ki, melynek igénybevétele finanszírozás ellenében valósulhat meg.

A képzési rendszer részeként megtalálható a coaching Írországban is, a közigazgatási képzési központ szervezésével (IPA)²³, mely jelenleg már online is elérhető.²⁴ Az egyéni coaching elsősorban az ír felsővezetőket igyekszik támogatni a munkából adódó kihívások kezelésében.

A visegrádi országok közül a Lengyel Nemzeti Közigazgatási Iskola (KSAP)²⁵ már tett lépéseket, és igyekszik a közigazgatási vezetők számára beépíteni a coachingot a képzési kínálatba, legutóbb például egy 2020 márciusában megvalósuló projekt keretében.²⁶ Lengyelország ezen a területen élen jár, hiszen a másik két ország (Csehország és Szlovákia) egyelőre csak a kezdeti lépéseket tette meg, és csupán néhány projekt keretében került sor a módszertan kipróbálására, azonban a rendszeres alkalmazásával kapcsolatban egyelőre nincsenek szélesebb körű tapasztalatok.

Továbbá a 7. táblázat rámutat, hogy a Visegrádi országok egyelőre a coaching szolgáltatás kialakításának első lépéseinél tartanak, ahogy Magyarország is. A jövőben pedig a Visegrádi országok számára is kiemelt cél lehetne a rendszerszintű kialakítás és a módszertan egyre szélesebb körben való alkalmazása a nyugat-európai országok gyakorlatához hasonlóan. Hiszen

²¹https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/coaching_pro_FP.pdf (Letöltés ideje: 2021. 11. 29.)

²² <https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negotiation/Management/Le-manager-coach> (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

²³<https://www.ipa.ie/human-resource-management/cipd-foundation-certificate-in-learning-development.2127.html> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

²⁴ <https://www.ipa.ie/leadership-development/executive-coaching.2180.html>

²⁵ <https://ksap.gov.pl/ksap/> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

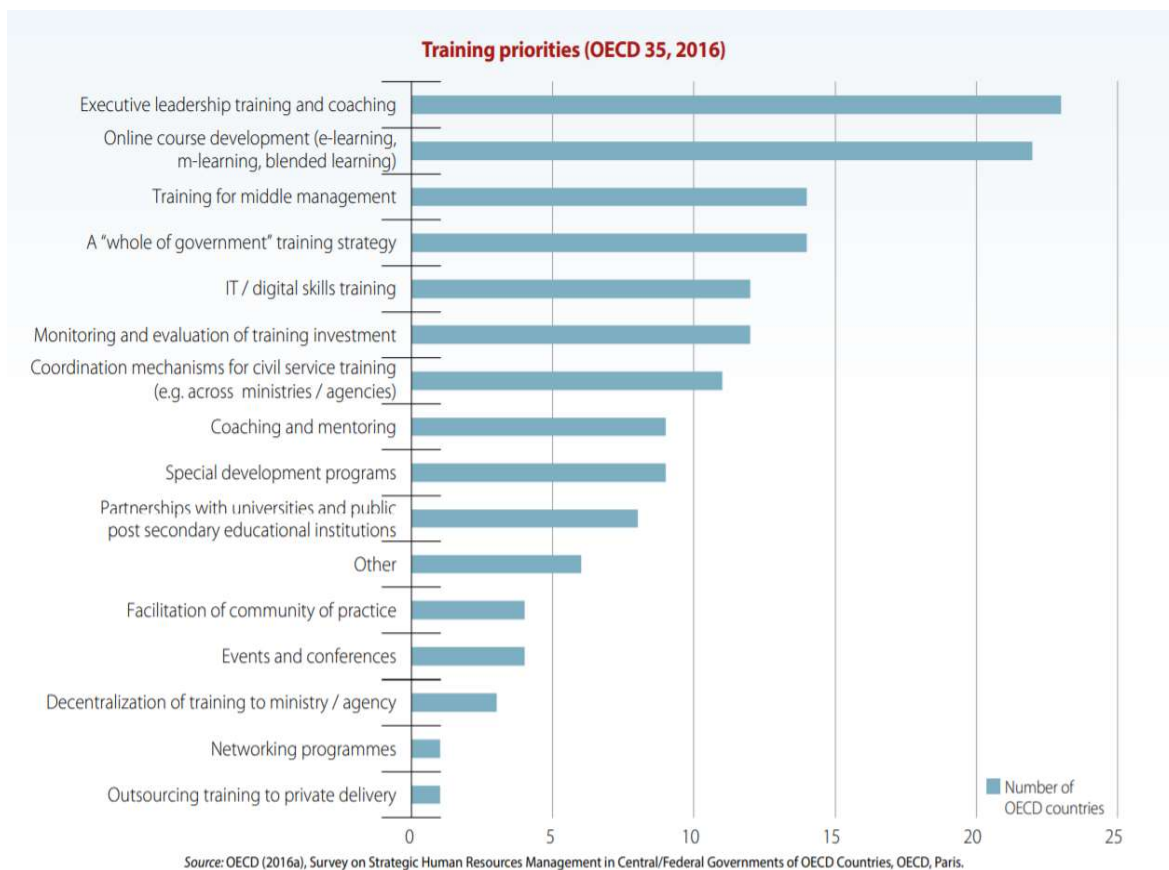
²⁶<https://akademiazarzadzania.ksap.gov.pl/development-center-i-coaching-w-akademii-zarzadzania/> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

az a tény, hogy a coaching szolgáltatás folyamatosan fejlődött, és mára már kiemelt szerepet tölt be a továbbképzési rendszerben, a módszer eredményességét igazolja.

| Ország | Szervezet | Célcsoport | Alkalmazási keretek |
|----------------|-----------------------------|--|----------------------------------|
| Németország | BAKöV (Coaching Centrum) | Közigazgatási vezetők: közép és felsővezetők | továbbképzési rendszer keretében |
| Franciaország | L'ENA | közigazgatás és versenyszféra vezetői | egyéni fejlődési igény esetén |
| Írország | IPA | közigazgatási vezetők | továbbképzési rendszer keretében |
| Nagy Britannia | CSLA | közép és felsővezetők | egyéni fejlődési igény esetén |
| USA | OPM | szövetségi igazgatás vezetői számára | vezetőképzés keretében |
| Lengyelország | KSAP | nincs | projekt jelleggel |
| Csehország | nincs szervezet megnevezve | nincs | projekt jelleggel |
| Szlovákia | nincs szervezet megnevezve | nincs | projekt jelleggel |

7 táblázat: A coaching alkalmazása a nemzetközi térben (Paksi – Petró – Stréhli, 2021)

Érzékelhető, hogy a nyugat-európai országok egyre több, a piaci szférában is alkalmazott módszertant és képzést biztosítanak a tisztviselők számára. Ezek hatékonysága és szükségessége megkérdőjelezhetetlen. A 3. ábra is rámutat arra, hogy mekkora igény van a vezetők részéről az egyéni kompetenciák fejlesztésére. A közszolgálatban a kínálatból a vezetői coachingot vették igénybe a legtöbben. Megelőzve az e-learninges képzéseket, melyek az elmúlt időszakban egyre hangsúlyosabb szerepet töltenek be a képzési rendszerekben.



3. ábra: Választott képzési formák az OECD országokban (2016)²⁷

2.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Rendkívül sok hatékony módszertan létezik, ebből adódóan sokszor nehéz kiválasztani az aktuális helyzetben leginkább megfelelőt, hiszen számos tényezőt figyelembe kell venni. Mint például, hogy melyik a legcélravezetőbb a munkatársak, a szervezet és az elsajátítandó ismeret jellegétől függően és ezt milyen formában érdemes bevezetni. Ennek ellenére a cégek sokszor dobozos termékeket kínálnak, melyet a piaci szféra szereplői előszeretettel vettek meg. Ennek pedig nagymennyiségű sablonszerű képzés lett az eredménye. A tréningdömpingnek számos igen káros következménye lett később, hiszen, ezek sokszor nem reflektáltak megfelelően a szervezetben kialakult problémákra, vagy stratégiai cél nélkül valósultak meg. Ennek veszélye a hatékonyságromláson túl a dolgozói motiváltság csökkenése is. Emiatt sok esetben nem érték el a céljukat a fejlesztések és leginkább ellenállást váltottak ki, hiszen jellemzően általános

²⁷ OECD Public Governance Reviews Skills for a High Performing Civil Service, 2017 (Letöltés ideje: 2021. június 20.) <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>

megoldásokat tudtak nyújtani, ami nem adott megfelelő választ a munkatársak mindennapi kihívásaira.

Emellett a szakemberek igyekeznek a legújabb trendekre és igényekre reflektálni. Ennek megfelelően tehát olyan képzések kidolgozása volt a cél, melyek rövid idő alatt költséghatékonyan képesek jelentős eredményeket elérni. Ugyanakkor kellő rugalmassággal alkalmazhatóak. Ezen elvek mentén alakították ki a legtöbb módszertant, a tapasztalati tanuláson alapuló kompetenciafejlesztő tréningeket, majd később a coachingot is. Napjainkban pedig az egyéni coaching mellett megjelennek annak csoportos formái is. Népszerűsége, hatékonyságán túl rugalmasságában rejlik, illetve abban, hogy nagymértékben segíti a szervezeten belüli kommunikációt és együttműködést, mely talán az egyik legfontosabb tényező jelenleg. Mindemellett a szervezeti tanulás és a kreativitás szintén a fejlesztés részét képezi. Nem véletlen, hogy alkalmazásának területe ilyen széleskörű. Számos példával találkozhatunk, ahol az Action learning módszertana sikeresen támogatta az egyes szervezetfejlesztési akciókat, vagy épp a szervezeti kultúraváltásban töltött be jelentős szerepet. A kultúraváltás és a fejlesztések igazán csak akkor érik el céljukat, ha szemléletváltással járnak együtt illetve főként akkor ha a középvezetői réteg attitűdje is követi a célokat (Ray, Goppelt, 2011). A szakirodalom és a tapasztalatok és a szakirodalom egyaránt rámutat arra, hogy az action learning jelentős mértékben képes hozzájárulni ezekhez a folyamatokhoz.

Ezentúl céлом volt bemutatni azt is, hogy a módszertani fejlesztéseket miként építik be a közszolgálati rendszerek. A képzések jelenlegi trendjeinek előfutárai a nyugat-európai országok, melyek több területet illetően is mintául szolgálhatnak hazánknak is. A nemzetközi kitekintéssel tehát az is céлом volt, hogy bemutassam mely irányok érhetőek tetten jelenleg. A nyugat-európai országok többségében már kiforrott, jól működő rendszerben működik a coaching szolgáltatás. Szintén ezt bizonyítja az a tény, hogy a közszolgálati képzésért felelős intézmények többségében kiemelt szerepet tölt be a képzések között és/vagy különálló szervezeti egységként (pl: BaKöV – Coaching Centrum) működtetik. Továbbá az országokra jellemző, hogy a coaching technikával kapcsolatos szolgáltatásaikat is igyekeznek folyamatosan bővíteni. Franciaországban és Németországban egyaránt megjelentek a team coaching szolgáltatások is, melyekkel a csoporton belüli folyamatok hatékonyabb működtetése a cél. Ugyanakkor célként jelenik meg a közigazgatási intézmények vezetői közötti kapcsolatok kialakításának és az együttműködés fejlesztésének támogatása is. Mindebből jól érzékelhető, hogy a coaching és a team coaching módszertanok egyre inkább elérhetőek a vezetőképzés részeként, mely a módszertan hatékonyságát és közszolgálatra adaptálhatóságát mutatja.

Kulturális különbségektől, eltérő felépítésű és működésű közszolgálati rendszerektől függetlenül alkalmazzák különböző formáját.

3. VEZETÉSMENEDZSMENT ASPEKTUSAI

A fejezet a menedzsmenttudományok szemszögéből vizsgálja a különböző vezetéselméleti irányzatokat, valamint a vezetés egyéb aspektusaival összefüggésben elemzi a témakört, illetve a közszolgálati vezetői gyakorlatot. A fejezetben célom volt bemutatni a vezetésről és a vezetőről alkotott kép változásait, ezen belül is összegezni a klasszikus irányzatok és a jelen elméleteinek tanulságait, Ezzel összefüggésben rámutatni a vezetőkkel szembeni elvárásokra és kihívásokra. Ezt követően röviden kitérek a kapcsolódó kutatási eredményekre és a vezetéssel összefüggő jelenségekre. Célom volt, hogy az elemzés megmutassa a vezető XXI. századi munkakörnyezetben szükséges kompetenciáit.

3.1. A LEADERHSIP JÖVŐJÉNEK ELMÉLETI ÁTTEKINTÉSE

Mit értünk vezetés alatt, mit jelent vezetni, mi a különbség a vezető és a leader között? Mire van inkább szüksége egy szervezetnek? Milyen a jó vezető? Ezek az eldöntendő kérdések folyamatosan kutatások és szakmai viták tárgyát képezik. Ugyanakkor már abban is sokszor nehéz állást foglalni, hogy vezetőnek születünk vagy vezetővé válunk-e? Amikor különböző vezetői beosztásokat töltünk be, milyen kompetenciákra van szükségünk annak érdekében, hogy magas szinten lássuk el feladatunkat? A fejezetben bemutatott elméletek mind ezekre a kérdésekre keresik a választ. A fejezetben a klasszikus vezetéselméleteken túl a jövő vezetőiről szóló elképzeléseket is taglalom. A tradicionális elméletek rövid ismertetése alapvető fontosságú, hiszen a tudomány innen indult, azonban dolgozatomban jelentősebb szerepet tulajdonítok az új elgondolások megismertetésének. Egyrészt úgy vélem, hogy a gazdasági, társadalmi viszonyok változásával már a vezetőkkel szemben is más elvárások érvényesülnek, másrészt az ebben a környezetben alkalmazott módszerekhez eltérő szemléletmód szükséges. Ugyanakkor az elméletek és a fogalom fejlődésének kizárólag a rövid, összefoglaló bemutatása a célom, hiszen a témát Bokor Attila és (2000) Karácsonyi András doktori disszertációjában már részletesen elemezte (2006).

Továbbá elengedhetetlen, hogy szót ejtsek a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatáról is, és bemutassam, hogy miként hatnak egymásra, hiszen úgy gondolom, hogy a legtöbb esetben a kettő kéz a kézben jár egymással.

A szervezeti kultúra tekintetében a jelenleg meglévő elméleteket igyekszem integrálni és a leginkább releváns szempontokat kiemelni, ugyanakkor szükséges, hogy kitérjek a két, általam

vizsgált terület szervezeti kultúrában rejlő sajátosságaira, amely egyben meghatározza, de minimum befolyásolja a vezetőktől elvárt viselkedésmintákat és bizonyos mértékig a relevanciával bíró kompetenciákat is. Itt szükséges megemlíteni az általam vizsgált ágazatok kulturális sajátosságait is. Majd ezt követően arra térek át, hogy milyen környezeti, társadalmi változásokra kellett nem csupán a szervezeteknek, de ezzel együtt a vezetőknek is reagálniuk.

3.1.1. A LEADERSHIP FOGALMI KERETEI

A leadership elméletekkel kapcsolatban talán a definíció meghatározása a legnehezebb, hiszen a külföldi és a magyar szakirodalomban is többféle terminológia és értelmezés létezik. Ahogy a munkaerő motiválása és kezelése egyre inkább előtérbe került, annál inkább kezdett a kutatók figyelme is a vezetői stílus és a motiválás felé fordulni. Ahány irányzat, annyiféle megközelítésből vizsgálják és mérik a fogalmat meghatározó egyes funkciókat. Egy biztos: a leadership fogalom egy olyan folyamatot igyekszik körülírni, amelynek lényege, hogy a szervezetben dolgozó emberek a lehető legmagasabb teljesítményt nyújtják munkájuk során, ezáltal a csapatot is jobb teljesítményre inspirálva. Szintén megállapítható, hogy minden leadership definíció valamilyen módon megemlíti a befolyás, a csoport és a cél fontosságát (Karácsonyi, 2006a).

A területhez kapcsolódó kutatások az 1930-as években kezdődtek (Bauer, 2014), azonban azóta rengeteg elmélet és következtetés született, melyek leginkább aszerint csoportosíthatók, hogy a szerzők miként gondolkodnak a leadership fogalmáról. A kutatókra egyaránt hatottak a különböző környezeti hatások, mint például a társadalmi és gazdasági tényezők vagy akár az egyes korszakokra jellemző uralkodó szemlélet is. A külföldiek mellett számos hazai kutatás is született a témában, melyekben a vezetők tevékenységére jellemző, illetve a velük szemben elvárható készségeket és/vagy funkciókat vizsgálták. Az eredmények és a fogalmi keretek összehasonlításához szükséges a pontos magyarázat, mert a külföldi szakirodalom fordítása félrevezető lehet. A leadershipet ugyan fordíthatjuk magyarul vezetésnek, azonban a kettő nem fedti teljes mértékben egymást. A leadership fogalma tágabban értelmezi a vezetés funkcióját. Jelentése szerint alapvetően a szervezeti és az egyéni célok közötti összhang kialakításában játszik meghatározó, összekötő szerepet. Tehát a jelzett értelemben nem kizárólag egy vezetési stílusról vagy magatartásformáról beszélünk, jóval összetettebb fogalomként értelmezzük (Bakacsi, Balaton, Dobák, 2005). Mint ahogy már említettem, számos definíció keletkezett, melyek közül a Bakacsi által leírt fogalmat emelném ki, mely véleményem szerint

szemléletesen tükrözi a leglényegesebb funkciókat. Eszerint a leadership „*a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik és annak képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani*” (Bakacsi, 1996, p. 150). Ezek alapján legtöbbször a személyes vezetés vagy a csoportvezetés definíciót használják a magyar szerzők (Bakacsi, 1999). A fogalom pontos meghatározásához a fogalom megfelelő fordításán túl a definíciók közötti differenciálás is épp oly fontos.

A fogalmi lehatárolások között a leggyakoribb a leadership és a menedzsment közötti definíciók elkülönítése. Számos elméletalkotó élesen megkülönbözteti egymástól a két funkciót (Zaleznik, 2004a). Mások viszont egymás mellé rendelt vagy egymást kiegészítő szerepként gondolkodnak a két fogalomról. Pataki szerint a menedzsment definíciója a következő: a „*menedzsment emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében*” (Pataki, 2006, p. 33). Ez alapján a menedzsment része a leadership funkció is. Kotter szintén arra a következtetésre jutott, hogy éles elhatárolás nincs a két funkció között, mert egy vezető egyszemélyben mindkettőt betöltheti. Sokkal inkább mellérendelt szerepkörben működhet hatékonyan (Kotter, 1990). Vagyis a vezetőnek el kell tudni látni mindkét funkcióhoz tartozó feladatot. Ezzel szemben Zaleznik elgondolása az, hogy a vezetőnek helyzettől és személyiségjegyeitől függően választania kell a szerepek közül. A menedzser a folyamatokra és a problémákra fókuszál, míg a leader a jövőképet alkotja, célokat tűz ki, melyek elérésében motiválja is embereit (Zaleznik, 2004b).

A fogalmi lehatárolást és differenciálást követően áttekintem a leadership elméletek főbb irányait, és röviden bemutatom a hozzájuk kapcsolódó klasszikus és a legújabb paradigmákat. A 8. táblázatban a témában leírt főbb elméletek és az azokhoz kapcsolódó leglényegesebb információk láthatók összegyűjtve. A táblázat kronológiai sorrendben mutatja be a főbb vezetéselméleteket, elméletalkotókat, kutatókat és a hozzájuk kapcsolódó koncepciók lényegét.

| Elméletek | Időszak | Koncepció | Képviselők |
|--|----------------|--|--|
| Great Man („Nagy ember”) elméletek | 1840-1900 | Vezető, mint „hős”, vezetőnek születni kell | Thomas Carlyle, Herbert Spencer, alapozva Platon Laotzu, Arisztotelész, Machiavelli elméleteire |
| Klasszikus elméletek | 1900-1930 | Vezető kijelöli a feladatokat, utasítás, hatalom | Taylor, Fayol, Weber stb. |
| Vezetői tulajdonságelméletek | 1910-1948 | Személyiségjellemzők (belső tulajdonságok) meghatározó szerepe | Emerson, Galton, Stogdill, Cowley, Wiggam stb. |
| Magatartástudományi elméletek, (döntés-személyiség-központú) | 1950-1970 | Vezetői viselkedés, (külsőleg látható magatartási jellemzők) determinációja. Feladat és/vagy kapcsolatorientáció | Lewin, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Katz, Blake, Mouton, Maccoby. Gurin, Floor, Cons, Berne stb. |
| Kontingencialista elmélet | 1967-1990 | Szituáció függő vezetés | Fiedler, Hershey, Blanchard, Vrom, Yetton stb. |
| Karizmatikus vezetés | 1975-2000 | Vezetői tevékenység magatartástudományi alapokon | House, Conger, Kanungo stb |
| Követő vezetés | 1990-2010 | Szolgálat, bizalom és tisztelet a vezető és a munkatárs között | Graen, Uhl-Bien, Gerstner, Day, Ilies, Nahrgang, Morgeson, Maak, Pless, Van Dierendonck stb |

| | | | |
|--|-----------|--|---|
| Üzletkötő és átalakító vezetés | 1985-2010 | Kölcsönös motiváció és felemelkedés, követőkből vezetővé válás vezetőből erkölcsös személy, hosszútávú nyereség | MacGregor, Burns, Bass, Collins, Heifetz, Kramer, Mintzberg, Drucker stb. |
| Új leadership elméletek (Authentic Leadership, Implicit Leadership stb.) | 2010- | Kontextuális iskola (kultúra, hierarchia hatása) vezetői szerepek, etika és erkölcsi fejlődés befolyásoló hatása, biológiai fejlődés | Kotter, Day, Antonakis, Quinn, Avolio, Luthens Stb. |
| Rendszerszemléletű vezetés | 2015- | A jelen rendszerszintű felfogása | Senge, Hamilton, Kania |
| ET (Evolutionary Teal) model | A jövő | Szervezeti szabadság, jelentőség, önállóság és környezet tudatosság | Frederic Laloux (Wilber, Graves, Beck és Cowan alapján) |
| „Alfa – leadership” | A jövő | Célorientáltság, ambíció rendszerszemlélet, aktivitás bátorság, kíváncsiság, szervezethez | Robert Dilts |

8. táblázat: Vezetélméletek összefoglalása (Bencsik, Machová, Juhász, Csókás, 2018)

3.1.2. KLASSZIKUS LEADERSHIP PARADIGMÁK

A témában megjelenő szakirodalom száma rendkívül nagy és szerteágazó, ebből adódóan jelen dolgozatban nincs lehetőségem teljeskörűen áttekinteni a tárgykörben született elméleteket. Úgy gondolom, hogy ezek csoportosítsa és rövid bemutatása által könnyebben átlátható a vizsgált terület. Azonban mindezek előtt meg kell említeni Taylor, Fayol és Weber munkásságát, hiszen a vezetés elméletének alapjai fűződik az ő nevükhöz.

Taylor a vezetéssel kapcsolatban négy fő alapelvet határozott meg. Ezek alapján a vezetőnek a munkafolyamatok elemre bontását követően meg kell határoznia azok elvégzésének leghatékonyabb módját. Ezeket tudományos alapon kell kiválasztania, azonban

kitért a vezetők és beosztottak közötti megfelelő kapcsolat fontosságára, illetve a felelősségmegosztás kérdésére is (Gulyás, 2006).

Fayol főként a vállalatvezetés általános kérdéseit vizsgálta, illetve a megfigyelhető törvényszerűségeket igyekezett leírni, melyek során saját tapasztalataira támaszkodott. Abban egyetértett Taylorral, hogy a funkcionális vezetés szükséges, azonban a vezetés összetevőit jóval tágabban határozta meg. Ezek a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés (Nemes, 2001).

Weber sokoldalúsága tükröződik az általa megfogalmazott elméletben is. A vezetésre vonatkozó elmélete mellett a szervezetelmélettel kapcsolatos elgondolásai is a mai napig megjelennek a bürokratikus szervezetekben. A vezető, vagyis a hatalom működési elveit is a szervezetek jellegétől tette függővé (Csepeli, 2001).

A klasszikus elméleteket a továbbiakban Bakacsi Gyula (1989) rendszerezése alapján mutatom be. Eszerint a klasszikus leadership elméleteket 4 csoportba sorolhatjuk:

1. Vezetői tulajdonságelméletek
2. Személyközpontú elméletek
3. Döntésközpontú elméletek
4. Kontingencia elméletek

3.1.2.1. VEZETŐI TULAJDONSÁGELMÉLETEK

A vezetői tulajdonságelméletek szerint a vezető sikere tulajdonságaitól, valamint készségeitől és képességeitől függ. Vagyis az elméletek fő kérdése, hogy a sikeres vezetők milyen tulajdonságok alapján ismerhetők fel. Egyes kutatók a nagy vezérek személyiségbeli vagy fizikai jellemzőit, tulajdonságait vagy kompetenciáit vizsgálják. Mások különböző beosztásban tevékenykedő vezetőket vizsgáltak. Ez alapján megpróbálják meghatározni azokat a főbb vonásokat, amelyek sikerüket meghatározhatják. A legtöbb esetben a vizsgált tulajdonságok között olyanok találhatók, mint a külső megjelenés, a szociális státusz, az intelligencia, a kezdeményezőkézség vagy a dominancia. A kutatási eredmények kevés sikerrel jártak, főként, ha validálni szerették volna, aminek oka a mérési módszertan hiányából adódott. Csupán néhány tulajdonságot találtak, melyek statisztikai számításokkal is igazolhatóak voltak. A módszertan hiánya mellett problémát jelentett, hogy rendkívül nagy volt a vizsgált tulajdonságok száma, így csekély az összhang az eredményekben. Csupán 4-5 tulajdonságról

volt elmondható, hogy azok többszöri vizsgálat eredményeként is bizonyítást nyertek. Mindezek ellenére tehát elmondható, hogy néhány főbb vonást sikerült beazonosítani, melyek jellemzőek a sikeres vezetőkre.

Az irányzat, valamint a kutatási eredmények és a megismert korlátok egyaránt fontos adalékokkal szolgáltak a későbbi vezetési modellek kialakításához. Beépültek a kutatásokba, és alapot szolgáltattak az új módszertanok kidolgozásához. Ezekben az években a kutatások és a fejlesztések fókuszába a kiválasztási eljárás és a teljesítményértékelési rendszer került, azonban ezek az irányok kevés sikerrel jártak. Az 50-es évek végétől a leadership-kutatások súlypontját a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték át a szakemberek (Klein, 2009). Két nagy vonulat indult el. Az egyik, amely a döntéshozatal módját vizsgálta, míg a másik a vezető személyiségét helyezte a vizsgálódás középpontjába.

A 70-es években ismét megjelentek a tulajdonságelméletek, amelyeknek fókuszában a kiválasztási rendszer és a teljesítménymotiváció kérdésköre jelent meg. A tulajdonságelméletek ismételt felbukkanásának tulajdonítható Robert House karizmatikus vezetőelmélete (Karácsonyi, 2006b) és az implicit személyiségelméletek is. (Ezekre a következő fejezetben bővebben kitérek.)

3.1.2.2. DÖNTÉSKÖZPONTÚ ELMÉLETEK

A tulajdonságelméletek sikertelenségéből adódóan a figyelem a vezetőkkel szembeni elvárt magatartásformákra terelődött. Ennek a problémamegközelítésnek az egyik fő vonulatához a döntésközpontú elméletek tartoztak.

Ezen elméletek a vezető tulajdonságai helyett a sikeres vezetők jellemző magatartásformáit vizsgálták. A vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint jellemezték. A legfontosabb válaszra váró kérdés: hogyan hozza a vezető a döntéseit, milyen mértékű részvételt enged ebben munkatársainak. A fókuszban a feladatok és a csoporton belüli kapcsolatok álltak.

Azok, akik a vezetés vagy a menedzsment szakirodalmában már némi jártasságot szereztek, biztosan ismerik Lewin kísérleteit és vezetéselméleti nézeteit. Talán az egyik legnépszerűbb és legismertebb meghatározás az övé. Lewin és munkatársai vizsgálták (1975) és írták le elsőként a vezetési stílus csoporton belüli változtatásának következményeit. Nem csupán az irányítást, hanem a döntési folyamat egészét is vizsgálták. Figyelmük kiterjedt a tevékenység szabályozására, a feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre és a tevékenység

eredményének értékelésére is. Ennek alapján alapvetően három vezetési stílust különböztettek meg (Dobák, 2010):

- Az autokratikus (tekintélyelvű) vezetési stílust, melyre jellemző, hogy a legfontosabb irányelveket egy személyben a vezető hozza meg, míg a csoport nem szólhat bele a döntésekbe. A vezető visszatartja a tevékenység egészére vonatkozó információkat, ezért a munka későbbi menete bizonytalan. A vezető önkényesen vezet és dicsér.
- A demokratikus vezetési stílust, amely esetében jellemzően a vezető kezdeményez, de a közérdekű kérdésekben a csoport dönt. A tevékenység egésze, a perspektíva vita folyamán alakul ki. A csoportcélhoz vezető főbb lépések világosak. Ha a vezető tanácsára van szükség, mindig alternatívát állít fel a beosztottak számára, amelyen belül választani lehet. A vezető dicséretei és bírálati „objektivitásra” törekednek, figyelembe véve a csoport véleményét is.
- A „laissez faire” (mindent ráhagyó) vezetési stílust, melyre jellemző, hogy a csoportban az egyének egyedül, illetve csoportosan dönthetnek bármiben, a vezető mindig csak kismértékben vesz részt ebben a folyamatban. A vezető ellátja a csoportot a tevékenység végzéséhez szükséges anyagokkal, és közli a feladatot, abban az esetben, ha esetleg kérdezik, hajlandó válaszolni. A vitát ráhagyja a csoportra, a szervezési feladatokkal sem törődik.

Likert rendszerénél a négy rendszertípus megkülönböztetésének valójában egyetlen tényezője a beosztott részvételének mértéke a vezetési folyamatban. A két szélső típus megfelel a Lewin által leírt autokratikus, illetve demokratikus stílusnak, de a kettő között Likert megkülönböztet még két átmeneti fokozatot.

- Keménykezű parancsoló
- Jóakarató parancsoló
- Konzultatív stílus
- Részvételi csoport (Bakacsi, 1989c)

Tannenbaum és Schmidt hétfokozatú skálán írták le a beosztottaknak a hatalomban való részvételét. Ennek alapján a két póluson a főnökközpontú és a beosztottközpontú vezetés található, a főnöki tekintély és a beosztottak cselekvési szabadságának érvényesülésétől függően. A döntéshozattal kapcsolatban azt vizsgálták, hogy ki fogalmazza meg a problémát,

ki javasol megoldási alternatívát, véleményezi a javaslatokat, ki hozza meg a döntéshozatal szabályait, és végül ki dönt.

A hét fokozat a következő:

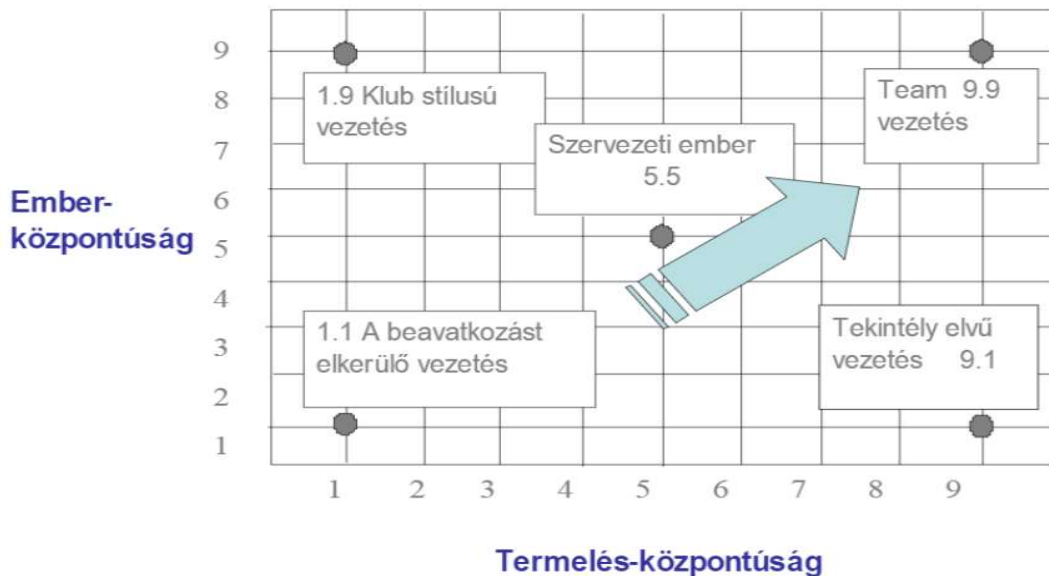
1. A vezető meghozza és bejelenti a döntést.
2. A vezető „eladja” a döntését.
3. A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat, és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg döntését (Tannenbaum, Schmidt, 1966).

3.1.2.3. SZEMÉLYISÉGGÖZPONTÚ ELMÉLETEK

Ezen elméletek közé azokat soroljuk, melyek a vezető személyiségjegyei, figyelmének és magatartásának irányultsága alapján csoportosítják különböző típusokba. A legtöbb elmélet két irányultságot határoz meg: a feladatra és a csoportra vonatkozót. Az előbbi esetében a vezető számára a feladat a legfontosabb, míg a csoportra irányuló számára a munkatársakkal való kapcsolat kialakítása és fenntartása.

Mind a Michigan-i Egyetem, mind pedig az Ohio-i Állami Leadership kutatócsoport eredményei hasonlóságot mutattak, hiszen a kutatások alapján leírt faktorok a megnevezett vezetői stílusok és azok hatékonyságának tekintetében is megegyeztek. Az elmélet szerint az egyik típusú vezető az, akire főként a kezdeményezés és a strukturálás jellemző, a másikra viszont a figyelem. Míg előbbi a munkatársak számára megszervezi a feladatokat, a másik a támogató légkör kialakítását helyezi előtérbe. Mindkét kutatás a beosztott-centrikus vezetőt találta eredményesebbnek. A legeredményesebbek viszont azok a vezetők voltak, akiknél mindkét tényező értéke magas volt (Gyökér, 2006).

A Blake–Mouton-féle vezetői rács két dimenzió mentén ír le egy mátrixot, melyek a beosztottakra és a termelésre fordított figyelmet jelölik. Ez alapján öt vezetői stílust különböztet meg: az emberközpontút, a csoportközpontút, a kompromisszumost, a hatalom–engedelmesség és a „fél-vezetés”, vagy nemtörődöm vezetési stílusokat (Bakacsi, 2004a).



4. ábra: Blake – Mouton vezetői mátrixa (Bakacsi, 2004b)

3.1.2.4. KONTINGENCIAELMÉLETEK

Ezen modellek alapvetése szerint nincs kifejezetten egy vezetői stílus, amely minden körülmények között megfelelő lenne. Sokkal inkább együttesen a feladatrendszerhez, a szervezethez és a beosztottakhoz kell illeszkednie. Tehát lényegében minden a környezeti szituációk függvénye, ezek által befolyásolt, ezért az eltérő helyzetekben más-más stílus vezethet eredményre.

E modellek közül az egyik legismertebb Fiedler nevéhez fűződik (Fiedler, 1980). Ő is a kapcsolat- illetve a feladatorientált vezetési stílus fogalmát használta, de a vezetett csoport helyzetére vonatkozóan három szempontot tartott fontosnak:

- a vezető-beosztott viszonyt (jó/rossz),
- a feladat strukturáltságát (strukturált/strukturálatlan) és
- a vezető pozícióból eredő hatalmát (erős/gyenge).

Általánosítható következtetések Fiedler vizsgálatai alapján, hogy bizonytalan helyzetekben a beosztottak előíró vezetésre várnak, mert így képesek teljesíteni. Ugyanakkor elmondható, hogy fokozott stressz mellett a támogató vezető lesz eredményes, mert csökkenti a beosztottak elégedetlenségét. A felsőbb vezetésre befolyást gyakorló beosztást betöltők képesek növelni munkatársaik elégedettségét és teljesítményét, mert a beosztottak megtapasztalhatják, hogy

főnökük „harcol” értük. Ezáltal nő az egyéni sikerélmény átélésének valószínűsége is (Pataki, 1984).

Robert House út-cél elméletét a kontingenciaelméletek közül talán az egyik leggyakrabban említik. Álláspontja szerint a beosztottak teljesítménye attól függ, hogy a vezető mennyiben képes felismerni céljaikat, szükségleteiket és azokra képes-e megfelelően reagálni. A beosztottak úgy érzik, hogy a vezető segíti őket, ha megfelelő célokat határoz meg. Tehát akkor hatékony és motiváló, ha össze tudja kapcsolni a beosztottak motivációját és célját a teljesítménnyel, és ehhez megfelelő segítséget képes számukra nyújtani. House négy stílust írt le, melyek helyzettől függően jelenhetnek meg:

- direktív
- támogató
- résztvevő
- teljesítményorientált

House szerint azokat a tényezőket, melyek hatással lehetnek a vezetői stílusra, két csoportra oszthatjuk: a beosztottak személyiségére és a környezeti tényezőkre. A beosztottak szempontjából az önértékelés és a kontroll szerepe a meghatározó, míg a környezeti tényezők esetében a feladat struktúrája, a munkacsoport és a szervezetrendszer sajátosságai lesznek a döntőek (Mullins, 1996). Tehát a vezetőknek helyzettől, feladattól függően kell megválasztania az adott szituációhoz legmegfelelőbb viselkedésformát.

A helyzetorientált vezetés modellje Paul Hersey és Ken Blanchard nevéhez fűződik, akik az 1970-es években dolgozták ki elméletüket. A szituatív vezetés modelljének lényege, hogy a vezető rugalmassága abban nyilvánul meg, hogy a különböző felkészültségi szinten lévő beosztottakhoz igazodva választja meg stílusát. Az elmélet szerint a vezetőknek egyaránt rendelkeznie kell feladat- és kapcsolatorintációval. A kérdés az, hogy melyiket mikor és hogyan kell alkalmazni. Mielőtt meghatároznánk a stílusokat, előbb vessünk egy pillantást a beosztottak felkészültségi szintjére. A beosztottak felkészültségi szintje attól függően változik, hogy miként képesek célokat megfogalmazni, mennyire rendelkeznek a feladatellátáshoz szükséges képességekkel, milyen mértékben tudnak felelősséget vállalni tetteiért, és mennyire motiváltak a feladat magas szintű elvégzésére. Ennek a felkészültségi szintnek a modell szerint négy fokozata különböztethető meg.

F1 A beosztott ekkor még felkészületlen, a feladat ellátásához nem rendelkezik megfelelő gyakorlattal vagy tudással, a legtöbb esetben kezdő az adott feladatot illetően. Az F1

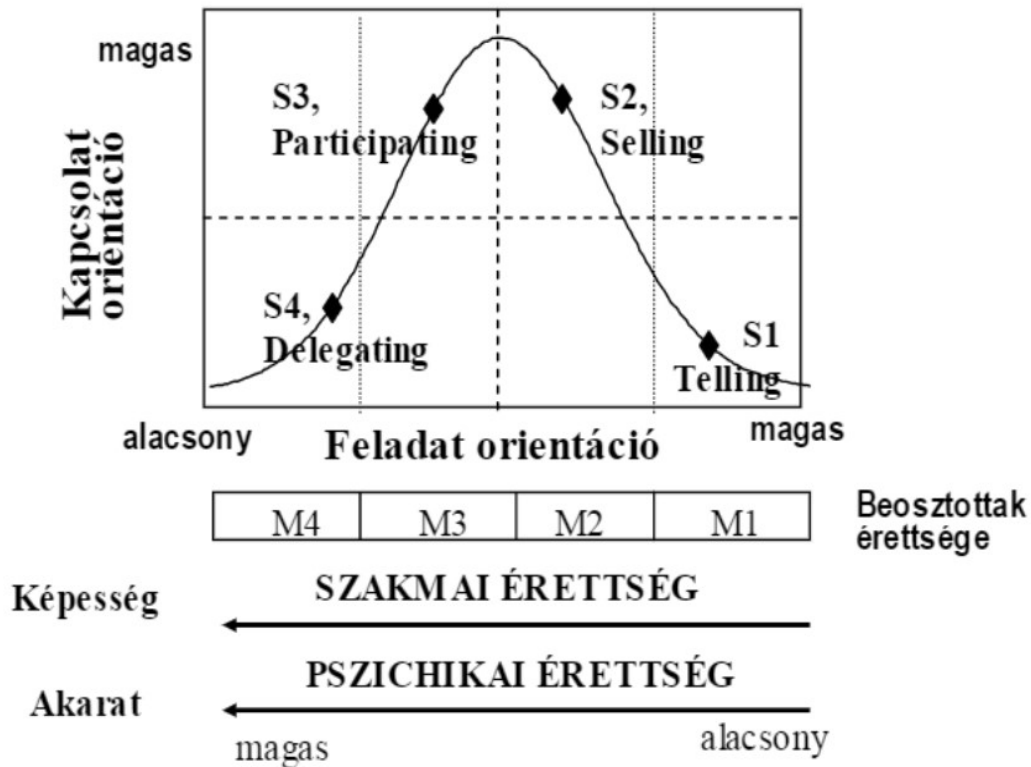
kategóriában lévő munkatársnak pontos utasításokat kell adni, folyamatosan támogatnia kell a tanulási folyamat során.

F2 A második kategóriában a beosztott már rendelkezik gyakorlattal, van valamennyi rálátása a folyamatokra, melyből adódóan önbizalma is megnőhet, ugyanakkor összetettebb feladatok magasszintű ellátására még nem képes. Emellett lelkes és hajlandó a feladat elvégzésére, fejlődésre. A vezetőnek ebben az esetben a fő feladata, hogy elfogadtassa és megmagyarázza utasításait, ezáltal is fejlessze a beosztott képességeit.

F3 A harmadik szinten a kolléga már rendelkezik megfelelő tapasztalattal és tudással, ugyanakkor a feladat elvégzésére nem motivált. Ekkor a vezető feladata, hogy a kiégett kolléga motivációját „visszabillentse”, helyreállítsa. Bevonja a feladatokba és a döntéseibe, érzelmileg is támogassa. Éreztesse vele, hogy szükség van rá és a tudására.

F4 A negyedik szinten a kolléga már rendelkezik a megfelelő szakmai felkészültséggel, komplex feladatok magasszintű végrehajtására is képes és egyben motivált is. Ekkor van a vezetőnek a legkönnyebb dolga, hiszen a kollégának szabad kezét és felelősséget adhat. Ugyan iránymutatásra és visszajelzésre neki is szüksége lehet, de képes az önálló feladatvégzésre.

Hersey–Blanchard négy vezetési stílust különböztetnek meg, melyeket a beosztottak felkészültségi szintjéhez igazítottak S1: Tanító/Előíró (telling), S2: Fejlesztő/Magyarázó (selling), S3: Bevonó (participating), S4: Megengedő/Delegáló (delegating) (Bakacsi, 2004).



5. ábra: Hersey-Blanchard modellje (Bakacsi, 2004)

Az elmélet nagy előnye, hogy rendkívül praktikus és könnyen alkalmazható. Ebből adódóan a vezetőképzések részeként a leggyakrabban használt modell.

3.1.3. ÚJ LEADERSHIP PARAGDIGMÁK

Az új leadership paradigmák megjelenése a magatartás központú elméleteken alapult, melyet a karizmatikus vezető fogalmának megjelenéséhez kötöttek. Az 1980-as években vált egyre népszerűbbé a James McGregor (Nemes, 2003) által leírt X, Y nézet. Majd ezt követte a transzformatív vezetés fogalma, a jövőképalapú és a szolgáló vezetés is. Ezeknek az elméleteknek a megjelenésével egy új időszak kezdődik a leadership fogalmának meghatározásában. Az említett definíciók kutatása során az elméletalkotók építkeztek egymás eredményeire, mely sok helyütt érzékelhető a fogalmi lehatárolásoknál. Ezekre az elméletek tárgyalásakor bővebben kitérek.

Az új paradigmák átfogó bemutatásához kapcsolódóan foglalkozni kell a kognitív tudomány segítségével végzett leadership elméletekkel is. Úgy gondolom, ezek mellett érdemes

még néhány szót ejteni – a kortárselméletek kapcsán – az érzelmi intelligenciáról és a coaching szemléletű vezetésről is. Elsőként a transzformatív stílust vizsgálom, mellyel kapcsolatban a karizmatikus és jövőképalapú vezetés fogalmát is tisztázom.

3.1.3.1. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ELMÉLET

A transzformatív vezetési stílus a legáltalánosabban elfogadott nézet szerint Burns nevéhez fűződik, aki szerint „*az átalakítás nem más, mint az a folyamat, ahogy vezetők és követők egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik*” (Burns, 1978, p. 20). Az elmélet szerint az egyik legfontosabb tényező a bevonás és a motiváció.

A transzformatív vezetési stílus alapvetően a karizmatikus vezetési stílus alapján született meg, ugyanakkor a fogalmi lehatárolások nagyon eltérők. Tehát nincs egységes álláspont az elméletalkotók között. Azonban az elmondható, hogy több tényező tekintetében fedezhetők fel hasonlóságok, sokszor egymásból is építkeznek. Éppen ezért ahhoz, hogy értelmezhető legyen a fogalom, rövid kitérőt teszek a karizmatikus vezető jellemzőinek bemutatására.

Karizmatikus vezető

A karizmatikus vezetés fogalma eredetileg Weber nevéhez fűződik, azonban ekkor még a karizma valamifajta emberfeletti tulajdonságként jelenik meg, mely úgy tűnhet, hogy nagyon messzire vezet. Ám ha közelebbről megnézzük, felfedezhetők a karizmatikus vezető gyökerei Weber elméletében, habár némileg eltérő értelmezésben. Jellemzően egy krízishelyzet alkalmával nyújt valamifajta megoldást kínáló jövőképet, melyet el is ér, ezzel követői számára bizonyítja is rátermettségét. Weber elmélete alapvetően mára már csak hivatkozási alapként jelenik meg az elmélet bemutatása során, hiszen annak lényegét kevés vizsgálat igazolja (Adair-Toteff, 2005). A karizmatikus vezető fogalmát a két fő elmélet áttekintésén keresztül mutatom be, melynek közös pontjai, hogy a leadershipet a vezető személyiségén, magatartásán keresztül definiálják. Emellett vizsgálják a csoportban és a szervezeti relációkban való működését is (Karácsony, 2006). Az elméletek a vezetés fogalmát teljesen más alapokra helyezik, vizsgálják a vállalati és a közvélemény is a vezető megítélésének kapcsán (Robbins, 2002).

Az új leadership paradigma alapjait House (1977) tette le, azonban szerinte a személyiségvonásokban vagy viselkedésjegyekben érhető tetten a vezető karizmatikus jellege.

Sokkal inkább megjelenik a követőkre gyakorolt hatásban. Ennek alapján a leadership a vezető, a helyzet és a követők egymásra hatásában jön létre. Vagyis a vezető jövőképet mutat és célt határoz meg a beosztottak felé, példát mutat és kockázatvállaló, ugyanakkor elvárásokat fogalmaz meg (Bakacsi, 2019 a). Azonban ahhoz, hogy ez egyértelműen láthatóvá váljon a bizonytalan, fenyegető helyzetekben történő viselkedés lesz bizonyító erejű. Egy ilyen nehéz szituáció mutatja meg a beosztottak számára a vezető képességeit igazán. Ha eredményesen oldja meg könnyebben váltja ki a bizalmat és az elégedettséget a követőkből (Bakacsi, 2019 b).

Dubrinnál már a karizmatikus vezető mellett, hogy jövőképpel rendelkezik, kiválóan kommunikál és képes elnyerni a beosztottak bizalmát arra vonatkozóan, hogy jól fognak teljesíteni. Ugyanakkor ahhoz, hogy valaki karizmatikus vezetővé válik-e, függ a csoporttagok vezetői viselkedéssel szembeni elképzeléseitől. Vagyis akkor tűnik a követők számára karizmatikus vezetőnek, ha innovatív megoldások jellemzik, képes bizalmat ébreszteni, magabiztosnak és meggyőzőnek tartják. Kockázatot és áldozatot vállal, emellett jövőképe kellően feszített, de nem rugaszkodik el teljesen a valóságtól (DuBrin, 2004 a).

A karizmatikus vezetőnek öt típusa különböztethető meg: a szocializált (másokkal jól tevő), a perszonalizált (önös), a tisztség alapon karizmatikus (e kvalitással a követők valamely tisztség betöltése miatt ruházzák fel), a személyes (mások emberileg különösen megbecsülésre méltónak tartják), valamint a túlvilági eredetűnek tartott (DuBrin, 2004 b). Conger és Kanungo (1994) nevéhez fűződő karizmatikus leadership elmélet a korábbival szemben magatartástudományi alapokon nyugszik. Definíciója szerint az alkalmazottak ruházzák fel kivételes tulajdonságokkal a vezetőt. Vagyis a követők észlelésén és megítélésén múlik a vezető karizmatikussága. Ennek megítélése pedig a vezető tevékenységéből és a magatartásából vonható le. Ezek alapján elmondható, hogy épít a magatartástudományi elméletekre, a hagyományos leadership paradigma egyes alapvetéseit megtartva, ugyanakkor a kognitív eleméletek egyes részei is találkoznak Congerék karizmatikus vezető elméletével. Elgondolásuk szerint a karizmatikus vezető fő jellemzője, hogy magatartása eltér a hagyománytól, hisz rendelkezik jövőképpel és ezt megfelelően tudja kommunikálni, érzékeny mind a követői igényeire, mind pedig a környezetre, és végül alapvetően kockázatvállaló (Conger és Kanungo, 1994). A szerzők elméletüket különböző hipotézisek mentén alkották meg, melyet folyamatként írtak le. Ez a folyamat három szakaszra bontható, mégpedig:

- a környezet és status quo felmérésére
- a célok és a víziók megfogalmazására és azok artikulációja a követők felé

- a megvalósításra: a bizalom és hitelesség felébresztésére és fenntartására a követőkben.

Összefoglalásként megállapítható, hogy ezek a karizmatikus elméletek ugyan számos kutatás alapjául szolgáltak, azonban jelentős részüket nem tudták igazolni. Ezen túl is számos kritika érte ezeket a modelleket azonban annak ellenére, hogy ellentmondásosak az eredmények mégis számos olyan vizsgálat is indult általuk, melyek új megközelítéseknek adtak teret.

A transzformatív vezetés

A transforming és transactional leadership koncepció Burns (1978) és Bass (1996) nevéhez fűződik, annak ellenére, hogy a fogalom már a hagyományos leadership elméleteknél is megjelent. Például Fiedler vagy az Ohio Egyetem modelljében egyaránt fellelhető, mint üzletkötő vezető. Elgondolásuk szerint a szervezeti változások okán szükséges, hogy a vezetők képesek legyenek kommunikálni és megvalósítani a vízióikat, valamint képesek legyenek a változást elindítani a szervezetben (Connel, Cross, Parry, 2005a).

A két kutató elmélete egymásra épül. Burns írta le elsőként, majd ennek alapján Bass továbbfejlesztette a tárgyalt paradigmát. Burns szerint a „transforming leadership”, az átalakítás azt a folyamatot írja le, hogy miként emelik a vezetők és követők egymást egyre magasabb erkölcsi és motivációs szintre (Fehér, 2010).

Ezzel szemben Bass (2002) úgy vélekedik, hogy a karizma nem szükségszerűen része a transzformális leadershipnek. Elmélete szerint egyedül a karizma nem elégséges ahhoz, hogy transzformális leadershipről beszélhessünk. Sokkal inkább egy dimenzió két végpontjáról van szó. Ugyanakkor a vezető viselkedésében akár mindkettő fellelhető. A legújabb koncepciójában jelenik meg a transzformális leadership fogalma, mellyel szemben a tranzakciós leader elnevezés magára az interakcióra utal. Ő az a személy, aki motiválja és irányítja beosztottait annak érdekében, hogy elérjék a vállalat által meghatározott célokat, melyhez hozzátartozik a delegálás és a célzott feladatmeghatározás. Fő funkciója, hogy a kitűzött célokat szem előtt tartva és azok irányába motiválja a beosztottakat. Ennek eredményeként mindenki számára egyértelműek lesznek a célok, a víziók és az elvárások, melyeket a beosztottak teljesítenek. A vezető kizárólag akkor avatkozik be, amikor ennek szükségét látja. Ezzel szemben az átalakító leadership elmélet szerint létezik egy másik vezető, aki a személyes célokat és a szervezeti célokat igyekszik összehangolni, és az önmegvalósítási igényüket a vállalat céljainak

megfeleltetni. Ebből adódóan a transzformatív vezető már eltérően gondolkodik. Arra inspirálja beosztottjait, hogy céljaikat igazítsák a vállalat prioritásaihoz. Ez a fajta vezetői szemlélet csak akkor működik, ha képes kivételes hatást gyakorolni a beosztottakra. Ezáltal a munkatársak saját sikereiket a szervezet sikereiben élik meg (Bauer, 2014b). Tehát míg a tranzakciós leaderhip a célok minél hatékonyabb teljesítésére fókuszál, addig a transzformációs leaderhip a vízió és a változások megfelelő kommunikációjára összpontosít, illetve a célok eléréséhez szükséges változási folyamatok bemutatására helyezi a hangsúlyt (Connel, Cross, Parry, 2005b). Emellett érdemes pár szóban kitérni a témával kapcsolatos kutatási eredményekre is, melyek szerint a transzformális vezetés – egyebek mellett – pozitív hatással van a szervezeti tanulás folyamataira is. A vizsgálatok szignifikáns pozitív összefüggést találtak a két tényező között (Bauer, 2014b).

3.1.3.2. KOGNITÍV LEADERSHIP ELMÉLETEK – IMPLICIT LEADERSHIP ELMÉLETEK

Ebben a fejezetben azokról a kutatásokról írok még röviden, melyek a leadership jelenségeinek és fogalmainak meghatározásához a kognitív tudományokat hívták segítségül. Az előzőktől eltérően itt nincsenek jól körülhatárolt elméletek és definíciók, sokkal inkább működési mechanizmusokat és a fogalomhoz szorosan kapcsolódó jelenségeket igyekeznek tisztázni a kutatók, így a kutatások is inkább egy-egy téma köré szerveződnek. Talán Bennis (2004) fogalmazta meg a legszemléletesebben a kérdéskör lényegét, miszerint a vezetők gyakran válnak az elvárások áldozatává, hiszen az emberek hatalomról és vezetőkről kialakított elképzelései befolyásolni fogják a leendő vezetővel kapcsolatos elvárásokat is. Mint ahogy minden más esetben is előfordul, hogy a megítélésben és az elvárásokban megjelennek korábbi tapasztalataink is. Ugyanerre utal az elméletek leírása kapcsán leggyakrabban emlegetett állítás is, „*a leadership jellemzői a követők elméjében találhatók*”. (Lord, Emrich, 2001. P. 551–579). A kutatások így a vezetők megítélésére a követők percepcióját, gondolkodásmódját és a prototípust igyekeznek meghatározni. A kognitív elméletek tehát a követők észleléseire, gondolkodásmódjára fókuszálnak. Általában nem egy elmélet leírására törekednek, hanem a leadership egy aspektusának vizsgálatára.

A kognitív leadership elméletek nagymértékben támaszkodnak a karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership elméletekre. Főként a vezető és beosztott relációjában a kapcsolatot, a kommunikációt és metakognitív folyamatokat vizsgálja. Ugyanakkor kitér a helyzeti és környezeti tényezők hatására is. Mint ahogy azt korábban említettem, a kognitív tudomány

segítségével végzett leadership kutatások alapján kevés elmélet született, azonban a kutatásokat valamely rendezőelv szerint igyekeztek strukturálni. Lord és Emrich (2001) összegzése szerint a kutatások két nagy csoportba sorolhatók:

1. A vezetéssel kapcsolatos egyéni és a követőkkel való kapcsolatokat célzó kutatások. Ezek például a metakognitív folyamatok és a leadership vizsgálata, az implicit leadership elméletek vagy a konneccionista hálózatok.
2. A vezető és a csoport relációjában végzett kutatások, melyek középpontjában a karizma vizsgálata, a teljesítmény és az értelmezési sémák kutatása áll.

Implicit leadership elméletek

Mivel kutatásom egy részének az implicit leadership elméletek szolgáltattak alapot, így ismertetésük dolgozatom fontos részét képezi. Az elméletek már egészen más logika mentén közelítik meg a vezetés és a jó vagy sikeres vezető fogalmát. Ezen logika szerint a vezetővel szembeni elvárás a követő szempontjából értelmezendő. Vagyis az emberek alapvetően rendelkeznek hiedelmekkel, meggyőződésekkel és sztereotípiákkal a tekintetben, hogy a vezetők milyen magatartásformákkal rendelkezzenek, illetve miben különíthetők el a beosztottaktól. Alapvetően hatnak ránk az előzetes tapasztalataink, sémáink vagy a vezetőkkel kapcsolatos benyomásaink, amikor kialakul bennünk a vezetőkről egy kép. Ez a kialakult kép általában egy prototipikus vezető képeként tárolódik, és amikor a vezetővel kapcsolatos elgondolásainkról nyilatkozunk, lelki szemeink előtt az általunk tárolt prototípus jelenik meg. Ennek mentén különböztetjük meg a sikeres vezetőt a sikertelentől. Az elméletek több szempontból vizsgálták ezeket a körülményeket. Egyfelől a krízishelyzetben való relációkat, mint a szituációs tényező változásából eredő eltéréseket, másfelől a kulturális hatásokat. Emellett eredetét, történetét, felhasználási területeit is igyekeztek detektálni a kutatók.

Az implicit leadership elméletek szerint a beosztottak különböző attribútumokat tulajdonítanak vezetőiknek, melynek lényege abban áll, hogy ezek az elképzelések a személyben mennyiben egyeznek meg a vezető viselkedésével. Tehát a beosztott implicit leadership elmélete fogja befolyásolni, meghatározni a vezető elfogadottságát és egyben azt is, hogy a beosztottak milyen státuszt, elismerést tulajdonítanak neki.

Lord és Emrich (2001) krízishelyzetben vizsgálták a vezető karizmájának beosztottak általi észlelését. Az eredmények szerint nagymértékben változhat a vezető megítélése a megváltozott környezeti hatások következményeként. Abban az esetben, ha a vezető felelős a krízis

kialakulásáért, megítélése nagymértékben változik. Mintha ő lenne a nehéz szituációk megoldója. Mindemellett a szervezeti és a társadalmi kulturális különbségek szintén hatással vannak a vezető megítélésére. Tehát a környezeti tényezők változásával a beosztottak implicit leadership nézetei is megváltoznak. Ugyanerre az elméletre épít a későbbiekben szereplő GLOBE²⁸ kutatás is, melyre a kutatás bemutatása során részletesen kitérek.

3.1.4. A JÖVŐ ELMÉLETEI

Evolutionary Teal Model

Az Evolutionary Teal Model Frederic Laloux (2014a) nevéhez kötődik. Az elmélet alapvetően egy szervezeti modell felépítését írja le, melyhez természetesen szervesen kötődik a vezetői szerep is. Az elmélet abból a felvetésből indult ki, hogy a tapasztalatok és a felmérések alapján az emberek kevésbé elkötelezettek az iránt a cég vagy szervezet iránt, ahol dolgoznak. Ez a tendencia pedig fokozottan megfigyelhető az új, fiatal generációk megjelenésével. A kutatás széles körben vizsgálta a szervezeten belüli elkötelezettséget a piaci szféra szereplőin túl a közszolgálatban is. Az eredmények lehangolóak. Laloux (2014b) szerint elérkeztünk oda, hogy a szervezeteknek változtatniuk kell, és teljesen új alapokra kell helyezniük működésüket.

Ezeket különböző színnel jelölte meg, így a vöröstől a zöldig, melyet egy jellemző korszakhoz köt. Végül az utolsó működési forma a Teal (zöldeskék), mely ötvözi az eddigi szintek előnyeit, és kialakít egy teljesen újszerű működési modellt. A modell három fő fogalom köré szerveződik²⁹.

1. Self-management: Önvezetés, mely arra utal, hogy a folyamatok tekintetében megszüntették a hierarchikus, bürokratikus rendszereket, létrehozva egy jóval rugalmasabb struktúrát, melyben a közös tudásra építenek.
2. Teljesség-kiteljesedés (Wholeness): A fő cél a szervezetben tevékenykedő munkatársak fejlesztése, melyben lényeges szempont a személyiségek hangsúlyozása.

²⁸ <https://globeproject.com/>

²⁹ Reinventing Organization Wiki <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/developmental-perspective-on-organizations/> (Letöltés ideje: 2021. május 1.)

3. Evolutionary Purpose: Ennek középpontjában a szervezet jelenlegi helyzete áll. Vagyis a jövőkeresés helyett sokkal inkább a jelen helyzet detektálása és a legjobb irányok megtalálása a fő cél.

Ezek alapján Laolux a vezetőt úgy jellemzi, mint a lélekteli szervezet fenntartásának egyik leglényegesebb eszközét. Ugyanakkor ebben a rendszerben a vezetők figyelembe kell vennie a szervezeti célokat, melyek demokratikus folyamatban született döntéseket tükröznek, amihez hozzátartozik, hogy a Teal szervezet értékeit megtartsák.

A szervezet hatékony működésében a szerző a felelősség megosztását látja, mely magával hozza a vezető pozíciójáról való elképzelés gyökeres változását is. Ennek megfelelően a vezető megosztja a felelősséget és az erőforrásokat is. Ugyanakkor ki kell mutatnia a tanácsstalanságát, el kell fogadnia a közös döntés lehetőségét, és az alázat tekintetében is példát kell mutatnia. Tehát ez a gondolatmenet gyökeresen eltér a klasszikus vezetői felfogástól, és teljesen új funkciókat kíván meg. Azonban a szerző itt még nem áll meg: szerinte a vezetők be kell tudnia látni, ha hibázott, és el kell vetnie annak a gondolatát, hogy a munkatársai fölé helyezze magát.

Az elmélet valóban új szemléletet hoz a vezetőről alkotott képpel és funkciókkal kapcsolatban, azonban az elméletalkotók itt még mindig nem álltak meg. A jövő elméletei között egy más elveken nyugvó elmélet is megjelent: az Alpha Leadership.

Alpha Leadership

Az előzőhöz hasonlóan az Alpha Leadership is egy új modell, melyet a jelenlegi kihívások hívtak életre. Ennek középpontjában a hatékonyság áll. A fogalom megalkotója Anne Deering (az A.T. Kearney vezető tanácsadója) NLP tréner³⁰ és coach, valamint Julian Russel (a PPD Consulting alapítója). A modell a két szakember tapasztalatai és megfigyelései alapján jött létre. Definiálták a vezető eszközrendszerét, kompetenciáit és értékrendszerét. Miért pont alpha? Gondolhatnánk, hogy a szerzők párhuzamot vonnak a generációs elméletek kódolási rendszerével, de az ő gondolatmenetük nagymértékben eltért ettől. Azt mindenesetre kijelenthetjük, hogy az Alpha Leadership képviseli jelenleg a vezetéselméletek fő irányát.

³⁰ NLP tréning: Tapasztalatokra épülő rendszer, mely a viselkedés és nyelvhasználat tanulmányozásával igyekszik minél hatékonyabb kommunikációs technikákat kidolgozni. Használja a pszichológia és a pszichoterápia eszközeit.

A „alpha” kifejezés magyar jelentése szerint „első” vagy „kezdet”, a leadership pedig, hogy menni előre, irányítani egy úton haladva, mellyel kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy az elmélet szerint nem értendő bele a dominancia.

Így talán a legpontosabban úgy írhatjuk le a vezetést, hogy alapvetően arról szól, hogy „előbbre menjünk”, úgy, hogy másokat befolyásolunk a cél elérése érdekében cselekedeteinkkel és kommunikációval. Ebből a szempontból a hatékony vezetés úgy tekinthető, mint annak képessége, hogy másokat bevonjon egy cél megvalósításába valamilyen nagyobb rendszer részeként. Vagyis a vezető egy munkatársat vagy munkatársak csoportját vezeti vagy befolyásolja valamilyen cél elérése érdekében egy szervezet, társadalmi közösség és környezet összefüggésében.

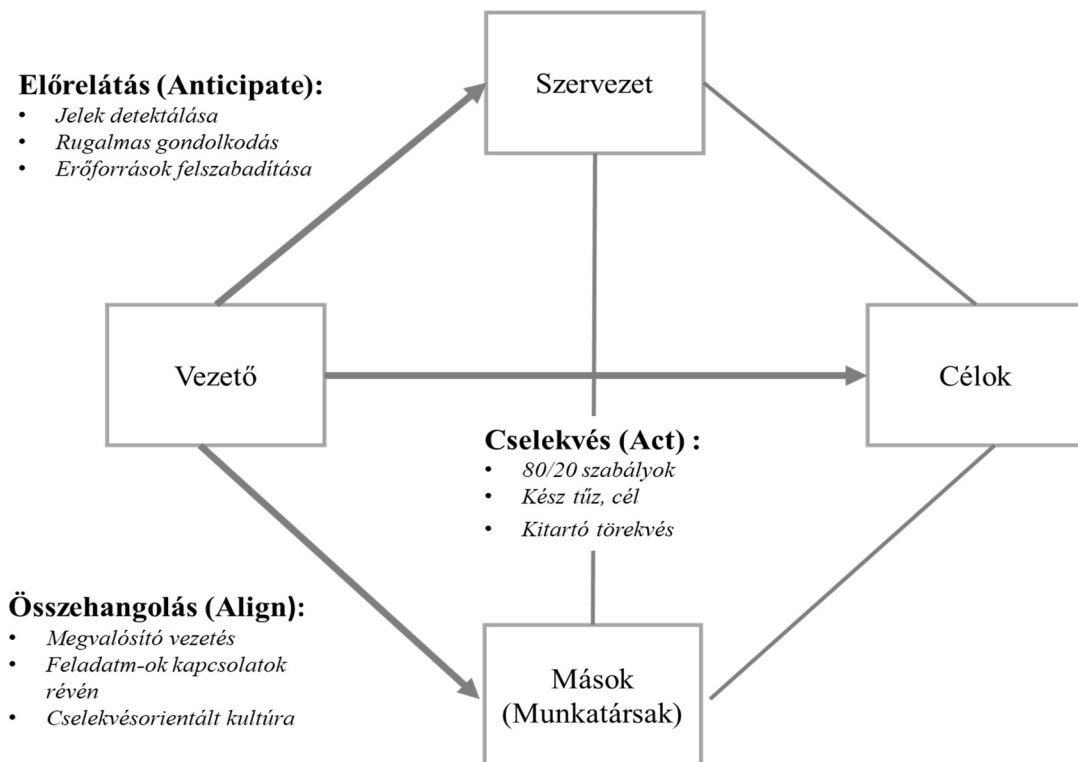
Az Alpha Leadership modell szerint a vezetés három kulcsfontosságú fogalom köré szerveződik, melyet a vezetés 3A-ként (leadership of triple A-s) (Deering, Dilts, Russell, 2002) is emlegetnek. Ezek az Előrelátás (Anticipate), Összehangolás (Align) és Cselekvés (Act).

Az előrelátás fogalma értelmezésük szerint azt a vezetői képességet jelöli, hogy tisztában legyen a nagyobb rendszer viszonyaival, annak céljával, amelyben ő és a csapat vagy szervezeti egység működik.

Az összehangolás fogalma a vezető másokkal való kapcsolatára és a munkatársak feladatokba történő bevonására vonatkozik. A vezető célja összehangolni a szervezeti és a személyes célokat, vagyis a saját és mások értékei és vágyai kongruenciájának megteremtésére törekszik. Az összehangolt működés által a szervezeti célok is jóval hatékonyabban érhetők el.

A cselekvés fogalma a modell megalkotói szerint az üzleti vagy szervezeti célok elérése mentén valósul meg. A vezető hatékonyan és proaktívan találja meg a megfelelő utat a sikerhez, melynek érdekében eredményesen tudja befolyásolni a folyamatokat és a munkatársait. Ennek eléréséhez azonban szükséges a folyamatos visszacsatolás és a korrekció lehetőségének beépítése is.

A három fő tengelyhez kilenc elvet rendeltek, melyek a következők: (1) A finom jelek detektálása, (2) A gyors vagy rugalmas gondolkodás fejlesztése, (3) Az erőforrások felszabadítása (a külső környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás), (4) Megvalósító vezetés, (5) Feladatmegoldás kapcsolatok révén, (6) Cselekvésorientált szervezeti kultúra, (7) 80:20 szabályok, (8) Kész, tűz, cél, (9) Kitartó törekvés. A modell működését és a tengelyek egymásra hatását a 6. ábra mutatja be (Deering, Dilts, Russell, 2002).



6. ábra: Alpha Leadership modell (Dilts, 2009³¹)

3.2.ÉRZELMI INTELLIGENCIA – COACHING SZEMLELET ÉS VEZETÉS

Az előző fejezetben több alkalommal jelent meg az érzelmi intelligencia fogalma a vezetőkkel szembeni elvárások kapcsán, ugyanakkor a coaching és a coaching szemlélet is felbukkan a fiatal generációk és az új szervezeti modellek kialakítása során egyaránt, ezért úgy gondolom, érdemes részletesebben is vizsgálni a témát.

Maga a coaching technika a vezetőfejlesztés eszközeként jelent meg a képzési formák között. Az 1980-as években került a sportpszichológiából az üzleti életbe, és azóta folyamatosan terjed, fejlődik világszerte (Alvarez, 2019). Ennyi idő alatt bizonyította, hogy tartós üzleti sikert eredményező eszköz, melyet számos adat is bizonyít. Mindennek a kiindulópontja, ahogy a sportban, a vezetésben is, hogy a fejlődés elengedhetetlen. Viszont annak érdekében, hogy fejlődünk, azokat a dolgokat kell gyakorolnunk, melyekben javulunk

³¹ <https://www.institut-repere.com/info/institut-repere-base-documentaire-le-leadership-alpha/>

kell. Ehhez azonban meg kell tudnunk fogalmazni a fejlesztendő területeket, a fejlődési irányt és célokat. Vagyis hogy mi jelent nehézséget számunkra, és mi a gátja a nagyobb teljesítmény elérésének. A coach pont ebben segíti a vezetőt. Tehát a coaching az egészséges, önmagukat bizonyos területeken fejleszteni kívánó embereket, szervezeteket segíti céljaik elérésében. A coaching nem terápia, nem tréning, nem tanácsadás, nem mentorálás és a legkevésbé sem felszínes baráti csevej, hanem egy fejlesztési folyamat (Paksi-Petró, Stréhli, 2021). Ezen az elven alapul a coaching szemléletű vezetés is. Ezáltal a már korábban is említett társadalmi-gazdasági változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás kényszere a coachingot mára a hatékony szervezeti működést biztosító vezetői eszköztár elengedhetetlen részévé tette (Maday–Kállay, 2016).

A változásokhoz való alkalmazkodáson túl a kooperáció fontossága, a fenntartható fejlődés és a fiatal generációk és eltérő hozzáállásuk mind arra utal, hogy a vezetői funkcióknak is változniuk kell. A hangsúlyok egyre inkább eltolódnak a szervezeten belüli kapcsolatokra és a változások követése során alkalmazott viselkedésformákra. Így az alapvető vezetői funkciók között is markánsabban megjelenik a tekintélyelvű, autoriter vezetés helyett a munkatársakat fejlesztő, őket a folyamatokba és a döntésekbe bevonó, önálló problémamegoldásra sarkalló és támogató viselkedés. Annak érdekében, hogy a vezető elérje a kívánt viselkedést, és a csapatot a cél irányába terelje, az érzelmekkel kell operálnia. A coaching szemléletű vezetés ezeket az alapelveket összegzi. Ezért sokkal inkább szemléletet, mint vezetési stílust jelent. Központjában az áll, hogy a munkatársaknak megadja a kellő szabadságot. Bevonja őket a munkába, partneri viszonyt alakít ki, és olyan környezetet hoz létre, ahol lehetőséget biztosít a fejlődésre, és ahol minden munkatárs érzi, hogy fontos tagja a szervezetnek. A coaching típusú vezetés esetén egyértelműen tapasztalhatók a pozitívumok. Hatására a munkatársaknál növekszik a kreativitás, az innováció és a teljesítőképesség. A felelősségvállalás növekedésével együtt pedig a feladatok átstrukturálása is kialakítható, melynek megfelelően a vezető jóval több feladatát tudja delegálni.

Annak érdekében, hogy a coaching szemléletű vezetés eredményesen működjön a mindennapokban, elengedhetetlen, hogy a vezető megfelelő érzelmi intelligenciával (EQ) rendelkezzen. Mielőtt a két fogalom kölcsönhatásáról ejtenék szót, szeretném tisztázni az érzelmi intelligencia definícióját, mely Baron (2000, p. 363–387) EQ modellje szerint a következő: *„Az érzelmi intelligencia azon érzelmi, személyes és társas kompetenciák, valamint készségek együttese, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén eredményesen küzdjön meg*

környezete követelményeivel.” A modell szerint 5 különálló készség írható le, mely öt faktorba szervezhető:

- Intrapersonális képességek, melyekhez szorosan kapcsolódik az önismeret. Ezen túl a saját érzelmeink felismerése és kifejezésének képessége is ide sorolható.
- Interperszonális képességek, melyekbe beletartozik a személyközi kommunikáció kialakításán túl a szoros érzelmi kapcsolat fenntartásának képessége, mások érzelmeinek felismerése és megértése.
- Az alkalmazkodó készség faktorához tartozónak tekinti a rugalmasságot, a problémamegoldás készségét, melyekben a realitásérzék is megjelenik.
- A stresszkezelés faktorhoz egyértelműen a stressztűrés és az indulati vagy érzelmi kontroll készsége tartozik.
- Az utolsó faktor a hangulatszabályozás, melyhez az öröm, optimizmus kifejezésének képessége tartozik, valamint a modell ide sorolja a másokkal való kapcsolat okozta öröm megélését is.

Baron mellett talán a leginkább elterjedt elmélet a Goleman (2002a) által leírt érzelmi intelligencia modellje, melyben a személyes és szociális kompetenciák mentén határolja le az egyes dimenziókat az elmélet megalkotója. A definíció szerint: *„Az érzelmi intelligencia azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni.”*

Goleman (2002b) szerint abban az esetben, ha az egyén magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, nagyobb eséllyel sajátítja el az érzelmi kompetenciát, melynek két összetevője van. Egyrészt az empátia, vagyis hogy az egyén képes felismerni mások érzelmeit, másrészt a szociális készségek, melyek segítenek abban, hogy az egyén hatékonyan tudjon operálni az érzelmekkel. A megfogalmazott kompetenciák egybeesnek a Baron modelljében leírtakkal, ugyanakkor Goleman felismerte, hogy a munkahelyi környezetben nem kizárólag a magas szintű szakmai felkészültség az egyetlen meghatározó elem, mely sikerhez vezet. Fontos, hogy miként kommunikálunk, alakítjuk kapcsolatainkat, hogyan tudunk együttműködni, konfliktusainkat kezelni és vezetőként motiválni. Goleman (2002c) a sikeres vezető sajátjaként írja le az érzelmi intelligenciát.

Ha végig tekintünk az érzelmi kompetencia elemeire és a Goleman által leírt eredményekre, jól látjuk, hogy a megfogalmazott készségek egybeesnek a coaching szemléletű vezetés

alapvetéseivel. Ugyanakkor a mai napig is találkozunk olyan vezetőkkel, akik úgy gondolják, hogy a szakmai felkészültség elegendő ahhoz, hogy sikeres vezetővé válhassanak. A fent említett modellek arra mutatnak rá, hogy a hatékony kommunikáció, a meggyőzés, a konfliktuskezelés, az elfogadtatás, a motiválás, a visszajelzés olyan kulcsszavak egy szervezetben, amely készségek hiányában a teljesítmény biztosan az elvart alatt marad. Egy döntéshozónak tudatában kell lennie annak, hogy munkatársai motiváltsága, hatékonysága, teljesítménye nagymértékben tőle függ. Mindez pedig a fent említett coaching szemléletű vezetés alapját képezi. Ennek figyelembevételével elmondható, hogy az érzelmi intelligencia jelenti a coaching szemléletű vezetés alapját, mely sok esetben a coachinggal történő vezetőfejlesztések fókuszpontjában áll.

3.3.A GENERÁCIÓK ÉS A VEZETÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A nemzedékek közötti különbségek minden korban jelen voltak, és megnehezítették a különféle generációk együttélését, együttműködését, azonban a generáció fogalmára a figyelem az I. világháborút követően irányult (Csutorás, 2020a). A mai generációkutatások Mannheim 1928-as elmélete alapjain és fogalmi meghatározásaiból indulnak ki (Mannheim, 1952). Ezt követően számos elmélet és megközelítés született a generációk jellegzetességeivel, egymástól való megkülönböztetésükkel kapcsolatban. Majd az általános leírásokat követően a kutatók elkezdtek vizsgálni a generációs jellemzőket különböző területekre specializálódva, mint az oktatás vagy a munkahelyi környezet.

A kutatások alapján elmondható, hogy az azonos generáció hasonlóképpen jelenik meg a munkahelyi környezetben is, vagyis olyan közös tulajdonságokat vagy személyiségjegyeket jelent, melyek általánosságban meghatározhatják a személy viszonyulását egy szervezethez, másrészt a munkával és a munkahellyel szembeni elvárásait, igényeit (Kupperschmidt, 2000). Sok szempontból vizsgálhatók és írhatók le ezek a generációs jellegzetességek, azonban az utóbbi évtizedekben kerültek a kutatók figyelmének középpontjába, és jelentek meg nagyszámban empirikus kutatások a témában. Ennek oka, hogy a régebbi korokkal ellentétben talán soha nem volt olyan mély szakadék a különböző korszakok képviselői között, mint jelenleg. A mindennapokban is markánsan megjelennek ezek a különbségek, azonban értekezésemben a generációk bemutatását illetően a munkahelyi környezetben tetten érhető jellegzetességeket szeretném hangsúlyozni. Ezen túl a vezetőkkel szembeni elvárásokra, igényekre térek ki. Ennek az az oka, hogy az egy munkahelyen dolgozó aktív korosztályok

különböző korcsoportokba tartozó tagjai között olyan jelentős a kommunikációs, szemléletmódbeli különbség, hogy ebből adódóan egyre többet találkozhatunk a generációváltásból adódó súrlódásokkal. Ezt a helyzetet teszi még nehezebbé, hogy egy olyan korosztály áll a munkaerőpiac kapujában, akiknél a digitális környezet kínálta lehetőségek és feltételek alapvető szükségletként jelennek meg a magánéletükben és a munkavégzésben is (Merétei, 2007). Az internet megkönnyítette a gazdaság, a szolgáltatás, a kultúra és számos más területen való eligazodást, az információk megszerzését. Ugyanakkor megváltoztatta az emberek közötti viszonyok jellegét, valamint az ember, a termelés a munka és a munkahely viszonyát (Nemes, 2019). A szervezeteknek ennél fogva célszerű reflektálniuk, illetve megfelelően reagálniuk a megváltozott helyzetre. Ennek elsődleges feltétele, hogy a vezetők és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ismerjék a különböző generációkra jellemző jegyeket, sajátosságokat. Ezért nagyon röviden bemutatom az egyes korosztályok általános és a vezetés szempontjából is érdekes jellemző jegyeit.

- A Baby Boom generáció (1946–1964 között születettek) tagjainak egész életét szerte a világon a viszonylagos szűkösség jellemezte. Ezért az életüket végig kísérte az erőforrásokkal való gazdálkodás megoldása és a biztonság megszerzésének igénye. Karrierjük szempontjából fontos volt és ma is fontos szempont számukra a kijelölt pályán történő előrelépés kérdése. Többségük erősen kötődik munkahelyéhez. Fontos számukra a rang és az elismerés, valamint az, hogy munkahelyük megfelelő társadalmi presztízst biztosítson, amelyre státuszszimbólumként is tekinthetnek. A fegyelem, a lojalitás és a tisztelet is fontos értékek számukra, viszont a változással szemben többségük ellenáll (Taylor, 2018).
- A mára középkorúvá váló X generáció képviselői (1964–1979 között születettek) szeretnék kimaradni a kicsinyesnek számító státuszharokból, a karrierépítés mellett a pénz, az anyagi biztonság megszerzése motiválja leginkább tevékenységüket. Munkahelyi céljaik elérése érdekében hajlandók szabadidejüket is feláldozni, általában lojálisak szervezetükhöz. Keményen dolgoznak és megbecsülik munkájukat, illetve munkahelyüket. Feladatellátásuknál fontos szerepet játszik az önállóság és a függetlenség, szeretik az elvégzendő munkát saját elgondolásaik szerint teljesíteni. Sokat jelent nekik a vezetőiktől és a munkatársaiktól kapott visszajelzés. Ez a korosztály a fogyasztói társadalom törvényszerűségeit már elfogadja, ezek szerint él, és nyitott a változásokra is (Csutorás, 2020b).

- Ahogy a többi korosztályt is, úgy az Y generációt (1980–1994 között születettek) is a környezeti hatások alakították, a technológiai, a társadalmi vagy épp a politikai trendek formálták. A technológiai változások természetesen hatással voltak, illetve vannak kommunikációjukra, munkahelyi és szocializációs szokásaikra. Az Y generáció főbb jellemzői közé tartoznak a dinamizmus, a multitasking és a kockázatvállalás. Fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése. Céljuk a gyors karrier elérése. Szeretik a kihívásokat, és bármikor készek a váltásra, a változtatásra. A rájuk jellemző agilitás és dinamizmus egyik eredménye, hogy sokszor fiatalon emelik őket vezetői beosztásokba. Mivel közülük sokan hamar érnek el magasabb státuszt, hátrányként megtapasztalják, hogy az akarat a magas szintű munkavégzéshez sokszor nem elég. Számos esetben nehézséget jelent számukra a konfliktuskezelés és a munkatársakkal való megfelelő kommunikáció kialakítása. Ezek a kompetenciák pedig a sikeres vezetői funkciók, illetve beosztás alapjaként értelmezendők. A leírtakra tekintettel az Y generációhoz tartozó vezetők három típusát különbözteti meg a szakirodalom (Schaffer, 2015a).

- Aki időben felismeri a „vezetői lét” veszélyeit, és megkeresi a módját a vezetői szerepre való felkészülésnek (mentoring, coaching, különféle tréningek, tapasztalatcsere).
- Aki túlkompenzálja, „mindenhatónak” gondolja magát, és ez hozzáállásában is megnyilvánul, élvezi pozícióját, és ezzel természetesen ellenszenvessé teszi magát mások szemében. Ez egyenes út a folyamatos stresszhez, az elmagányosodáshoz.
- Végül van, aki elbizonytalanodik saját magában és visszavonul.

Azt, hogy miként viselkedik a Z generáció (1995–2010 között születettek) a munkahelyeken, csak prognosztizálni lehet, mivel egyelőre pályakezdőként lépnek a munkaerőpiacra. A velük foglalkozó elemzések és kutatások alapján a Z generációt, mely a XXI. század első évtizedeiben áll majd munkába, a gyors váltások jellemzik. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint a korábbi generációk tagjai. Türelmetlenek, ebből adódóan ha nem tetszik nekik valami, készek az azonnali változtatásra. A Z generációnak a munkahely váltása természetes lesz. Kompromisszum nélkül odébbállnak, ahányszor csak szükségét érzik. Nem ragadnak le egy munkáltatónál, nem aggódnak a munkahely esetleges elvesztése miatt, egyébként sincs igényük arra, hogy egy stabil íróasztaluk legyen valahol. Leginkább arra van szükségük, hogy élvezzék

a munkájukat. Nem szeretik a monotonitást, az unalmas, egyhangú elfoglaltságot (Ferincz, 2013). Ugyanakkor, ha megtalálják a számításukat, hosszabb távra terveznek. Szeretik a játékos, interaktív feladatokat. Bátrak, kezdeményezők, nem kételkednek saját képességeikben. Praktikus szemlélet jellemzi őket. Az egyén szabadságát, a formalitásmentes közvetlen környezetet nagyra értékelik. Az alternatív munkavégzést (home office, távmunka) előnyben részesítik (Schaffer, 2015b). Nem a szavak és az érzelmek jellemzik őket, elképzeléseiket komoly áldozatok árán is képesek megvalósítani, viszont odafigyelnek a munka és a magánélet egyensúlyára, de nem ódzkodnak a sok munkától sem. A Z generációhoz tartozók már nem egyénileg fogják forradalmi ötleteiket megvalósítani, hanem egymással összefogva szolgálják a közösséget. Az erős társadalmi felelősségtudat következménye, hogy például két munkahely közül szívesebben választják majd a tudatos társadalmi felelősségvállalás (CSR) stratégiájával és a környezettudatos gondolkodással áthatott munkahelyet (Tari, 2010a). A digitális affinitás és a technikafüggőség erősen jellemzi a Z generációt. Sokkal kevésbé szeretnek már telefonálni, inkább a chatet vagy az e-mailt részesítik előnyben. Tehát a munka vagy bármilyen egyéb feladatmegoldás során preferálják a technika kínálta lehetőségeket. Jól látható, hogy ezt a generációt az Y generációhoz képest már sokkal kevésbé jellemzi a versengés, viszont ők azok, akik elődeiknél már nagyobb hangsúlyt fektetnek a kényelemre és a konfliktusmentes környezetre.

Néhány kutatás (Tari, 2010b) kitér a generációk közötti együttműködés lehetőségeire és nehézségeire is. Eszerint az Y generáció munkahelyén leginkább az X generációval találja meg leggyorsabban a közös hangot. A többiek között is a legnépszerűbbnek tartott korosztály az X generáció. Ez a kedvező vélemény valószínűleg jó alkalmazkodó képességüknek tudható be. A Baby Boomerek elmondásuk szerint szintén az X generációt választanák munkatársnak, az Y-ok tagjaival már nehezebben találják meg a hangot. A Z generáció pedig már jelentős kihívást jelent számukra, mint minden korosztály számára.

Napjainkra a munkavállalók fele az Y generáció, 10%-a a Z generáció tagjaiból tevődik össze. Az adatokkal kapcsolatban megkerestem azokat a szervezeteket, akik részt vettek a kutatásban is. A 7. táblázatban a rendvédelemi szervek 2021. júniusi adatai láthatók, melyeket a szervezetek személyügyi osztályától kértem, majd összesítettem. A közigazgatás tekintetében ezzel szemben 2018-as KÖZIGTAD adatokat tudtam megszerezni. A részletes megoszlás a 7. táblázatban látható.

| | Baby Boom | X generáció | Y generáció | Z generáció |
|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Közigazgatás | 3% | 41% | 42% | 13% |
| Rendvédelem | 2% | 46% | 43% | 9% |

9. táblázat: Generációs megoszlás hivatásrend szerinti bontásban (Forrás: saját szerkesztés)

Látható, hogy mindkét hivatásrend esetében az X és az Y képviselteti magát a legnagyobb arányban, azonban már a legfiatalabbak is 10% körüli arányt mutatnak. A jelenlegi számítások szerint 2025-re pedig a legfiatalabbak aránya várhatóan 25% körül lesz majd (Heaslip, 2021).

Ehhez a helyzethez valamennyi szervezetnek alkalmazkodnia kell, ha versenyképes akar maradni. A kiemelt két generáció – egyebek mellett – a „hagyományostól” eltérő vezetői stílust, hozzáállást, attitűdöt, fejlett munkahelyi körülményeket, technikai háttérrel, érdekes, kihívást jelentő feladatokat, együttműködésre kész munkahelyi közösséget, erkölcsi és anyagi megbecsülést, karrierlehetőségeket vár el a munkáltatótól. A jelzett elvárások biztosításához pedig merőben más szemlélet és gondolkodásmód, szervezeti kultúra kialakítására van szükség.

A bemutatottakon túl már érdemes szót ejteni a következő generációról, az alfákról. Az erről szóló források felszínes magyarázatokkal és feltételezésekkel élnek, ami nem meglepő hiszen, ha valóban 2010-es születési időtől beszélhetünk az alfa generáció jelenleg legfeljebb óvodába, vagy iskolába járó gyermekek, ők ugyan még nem rendelkeznek fejlett személyiséggel, valamint olyan társadalmi események sem történtek még, melyek jelentős hatást gyakorolnának fiatalokukra. Az azonban elmondható, hogy a 2010 után születettek élete még inkább összefonódik a technológiával, hiszen már születésüket megelőzően részesei az online világnak. Mi sem mutatja jobban a digitális eszközökkel való szimbiózisukat, mint azok a vizsgálatok, melyek a generáció felhasználási szokásait mérte fel. Ez alapján az óvodáskorú gyermekek 50 – 70%-a használ táblagépet, mely a 0-2 éves korosztály között is már jelentősnek mondható (Mascheroni –Ólafsson, 2013). A kutatási jelentés szerint a generáció szülött 10%-nak első szava a tablet (Mascheroni –Ólafsson, 2013). A digitális készségek mellett a pszichológiai érés és az elmagányosodás jelenségét említik a kutatók, azonban ezek javarészt jóslatok, hiszen a technológia fejlődését egyelőre nem ismerhetjük (Csutorás, 2020).

Az azonban már most érzékelhető, hogy a szervezeteknek fel kell készülniük az alfákra és igazodniuk kell az igényekhez.

Generációk a vezetők szemszögéből

A továbbiakban a generációs különbségeket a vezetés szempontjából tekintem át, hiszen a generációk munkához való hozzáállása is sok tekintetben eltérő. Ennek megfelelően a hatékony vezetői funkciókban is különbség tapasztalható. Az egyes korosztályokkal kapcsolatos elemzést leginkább az eddigi vezetőképzésben eltöltött időszak és az ebből eredő tapasztalatok alapján fogalmaztam meg. A tréningcsoportokban és tanítási feladataim során több szempontból és több generáció nézőpontjából is találkozom a problémával. Így ezek a vélemények és megnyilvánulások az évek alatt egyre inkább körvonalazódnak látszódnak számomra. Ebből adódóan a szakirodalom által leírtakat saját tapasztalataimmal egészítettem ki.

Ha abból indulunk ki, hogy a Baby Boom generáció születésétől fogva egy hierarchikus családmódelbe kellett, hogy beilleszkedjen, ahol a generációk együtt éltek és egymást követték a ranglétrán, feltételezzük, hogy a korai tapasztalatok hatni fognak későbbi viselkedésükre is. Emellett a korosztály képviselői a munkahelyen egy szenioritás alapú előmeneteli rendszerben kezdték meg pályafutásukat. Nagy részük az első munkahelyről megy nyugdíjba. Jól érzékelhető, hogy számukra az egy munkahelyen történő ranglétrán való előmenetel jelenti a karriert. A hierarchia és a fegyelem a munkahelyen fontos számukra. Ennek megfelelően a szervezeti kultúra tekintetében is hasonló szabályrendszerhez igazodnak könnyen. A korai tapasztalatok alapján az átlagosnál jobban viselik a nagy hatalmi távolságot a vezető és a beosztott között, és akár az autokratikus vezetési stílust is elfogadják.

Az X generáció képviselőinél már merőben eltérő elvek érvényesülnek, hiszen a korai szocializációs környezet is sokat változott. Ez a korosztály gyerekkorának nagy részét csapatjátékokkal, táborokban, a grundon töltötte, a csapat élménye természetes számára. Így hamar hozzászokott a csapatmunkához. Ebből adódóan számukra az együttműködés kiemelten fontos egy munkahelyi környezetben, így esetükben a legnagyobb motivációs erő is ebben rejlik. Ezzel együtt azonban a vezetés és a vezetői munka is e köré szerveződik. A korcsoport tagjai szeretik, ha megfelelő autonómiával rendelkeznek a feladatmegoldás során, nem pedig szoros vezetői kontroll mellett kell dolgozniuk. Ennek megfelelően számukra az autokrata vezetés helyett a támogató vezetői stílus a hatékonyabb. Az X generáció jelenleg a közszolgálatban a legnagyobb számban képviselteti magát a vezetői rétegben. Ebben a szerepkörben egyértelműen hasonlóak a részükről megjelenő motívumok, amit megerősített saját kutatásom is. Az eredményekből jól látható, hogy a csapat, az összetartás és az

együttműködés jellemzően fontos szerepet játszik és megjelenik elvárásként is (Strauss, Howe, 1991).

Az Y generáció szemléletmódja merőben eltér az előző két generációétól. A technológiai fejlődés, a társadalmi és a gazdasági környezet és az információáramlás is oly mértékben átalakult, hogy ez a generáció már merőben más igényekkel jelenik meg a pályán. Egyfelől a technológiai fejlődésből és környezeti változásokból adódóan a munkakörök is egyre komplexebbé válnak, másfelől a korosztály képviselői már más szemléletmódot képviselnek (Csutorás, 2020a). Mint ahogy említettem a generációk bemutatása során, rendkívül agilisek és törekvők. Ebből adódóan sokan kerültek gyorsan vezetői pozícióba, ezzel az X generáció mellett már ők is nagy számban képviseltetik magukat vezetőként a közszolgálatban. Ha ezt az elemzést visszafordítjuk a vezetőkkel szembeni elvárások oldalára, látjuk, hogy az Y generáció esetében a hatékony vezetési stílus is jellemzően ehhez igazodik. Kouzes és Posner (2017) vezetői kihívásokkal kapcsolatos vizsgálata rámutatott, hogy a korábbi, tekintélyelvű stílusok már nem működnek. Kiemelten fontos számukra a szakmai és vezetői kompetencia és az integritás. Jellemzően egy jövőtervvel, víziókkal rendelkező vezetőt követnek szívesen, aki konkrétan megfogalmazott elképzelésekkel rendelkezik, és hiteles a szemükben (Schaffer, 2015c). Számukra fontos, hogy folyamatos visszajelzést kapjanak az adott feladatban elért teljesítményükről, szüntelenül keresik a kihívást, és akár több párhuzamos projekten is szívesen dolgoznak, akár változó szerepkörben. Azonban mindez akkor valósul meg, ha egy olyan támogató, bátorító környezetet biztosít számukra a vezetőjük, melyben eredményesen tudnak együttműködni. Itt már jellemzően nem hatásos a jutalmazás-büntetés, mint motivációs eszköz, sokkal inkább az inspiráló, fejlesztő motiválás lép ezek helyébe. A vezetők részéről jóval hatékonyabb az együttműködő, problémamegoldó gondolkodás és a partneri viszony kialakítása. A részletes utasítások, valamint az erős kontrollon és ellenőrzésen alapuló vezetés helyett megjelenik az empowerment³² fogalma, és a számonkérésről a fejlesztésre kerül át a hangsúly. Mindehhez teljesen új megoldásokra, szemléletmódra és készségekre van szüksége annak, aki az Y generáció élén hatékonyan szeretne működni vezetőként. A hatalom gyakorlása helyett az empátia, a problémamegoldás és az érzelmi intelligencia lesznek a legfontosabb kompetenciák, melyekkel együtt jár a nyitottság és az odafigyelés. Ezek az elvárások a következő korcsoport esetében még markánsabban jelennek majd meg.

³² Empowerment: Bevonás, felelősséggel felruházás, felhatalmazás munkahelyi környezetben, melynek segítségével a motiváció növelhető.

Annak ellenére, hogy a Z generáció jelenleg csak kopogtat a munkahelyek ajtaján, egyelőre gyakornokként vagy pályakezdőként töltik első éveiket a munka világában, már most látszódnak olyan markáns viselkedésminták, melyekre érdemes kitérni, hiszen hamarosan nagy számban megjelennek ők is a munkaerőpiacon. A Z generáció tagjai már digitális bennszülöttként élik az életüket, a digitális világ és a bármikor elérhető információ a természetes közeg számukra (Prensky, 2001). Mint ahogy az előzőek esetében, most is a korai tapasztalatok alapján körvonalazható, hogy mire számíthatunk az adott korosztálytól a munkahelyen, ha a fentieket vesszük alapul. Érzékelhető, hogy a munkáltatóknak és a vezetőknek nem lesz könnyebb a feladatuk, mint a korábbi években. Sok közös vonás található a két fiatal generáció között, ugyanakkor a kutatások arra mutatnak rá, hogy rendkívül eltérő közegben tudnak hatékonyan működni a fiatalok, mind szervezeti működés, mind szervezeti kultúra tekintetében. A Z generáció számára az előzőnél talán még fontosabb a visszajelzés, a rugalmasság mind a vezető részéről, mind pedig munkaszervezés szempontjából. Szeretnék élvezni a munkájukat, ahol konkrétan meghatározzák a kereteket és az elvárásokat, mely nem a konkrét feladatmegoldást jelenti számukra. Minél nagyobb önállóságot biztosítanak számukra, annál izgalmasabb és kreatívabb megoldást eredményezhet, ez azonban nem egyenlő a felelősség vállalásával. Mindez érzékelhetővé teszi, hogy egy autoriter, tekintélyelvű vezetési stílus rendszeridegen lesz számukra. Nehezen képesek értelmezni és elfogadni az ilyen vezető gondolkodásmódját, sokkal inkább egy coach típusú vezető (Schaffer, 2015d) képes mozgósítani erőforrásaikat, aki mellett folyamatos tapasztalatszerzés által képesek fejlődni. Így a fiatal generáció számára a vezetésnek három alappillére fogalmazható meg: a támogatás, a fejlesztés és a kihívást jelentő feladatok. Ha végig gondoljuk, hogy ennek megvalósításához milyen vezetői készségek szükségesek, akkor egyértelművé válik, hogy a coaching szemlélet, az empátia és az érzelmi intelligencia markánsan meg fog jelenni elvárásként a sikeres vezető definiálásakor, hasonlóan az Y generációhoz.

Mindez egyfelől a generációk elvárásaként jelenik meg, másrésztől a vezetőknek a XXI. század környezeti kihívásaira is reagálniuk kell. Emellett egyre komplexebb munkakörök, feladatrendszerek jelennek meg. Így a szervezeteknek olyan munkatársakra van szükségük, akik képesek a kreatív, innovatív megoldásokra, rugalmasan alkalmazkodnak, képesek fejlődni, és problémamegoldó gondolkodással bírnak. Mindez jól összecseng a Z generációban rejlő lehetőségekkel, azonban ahhoz, hogy a kettő találkozzon, a vezetői kompetenciák fognak kulcsszerepet játszani, illetve az, hogy az egyén képes-e a coaching szemléletű vezetés alkalmazására

3.4.RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A leadership elméleteket kronológiai sorrendben elemeztem végig, az első fontosabb kutatások alapján megszületett modellektől napjainkig. Az 1980-as évek eleje előtt főként a vezetői stílusokra fókuszáltak, ehhez alkalmazkodtak a vezetőfejlesztési módszertanok is és a hozzá kapcsolódó funkciók is, mint a teljesítményértékelés vagy a kiválasztás módszertana. Ezek a stílusok a vezetők és a munkatársak relációjában írhatók le leginkább. Az elméletek meghatározták a hatékony vagy kívánatos vezetői stílust és annak főbb jellemzőit. Majd a következő korszak elméletei, melyek az 1980-as évek közepén születtek, már máshova helyezték a hangsúlyt. Ekkor jelent meg egy következő generáció a vezetéselméletekben, ahol a hatékony vezetés már nem a stílushoz igazodik, hanem az a fontos, hogy a vezető magatartását az adott helyzethez igazítsa. Hatékonysága a szituáció megfelelő felismerésében rejlik. Majd ezt követően az új paradigmák kerültek előtérbe. A karizmatikus és transzformatív vezetéselméletek vették át az uralkodó szemléletet. Ezek adták a jelenleg is alkalmazott modellek jelentős részének alapját.

Mint ahogy a korábbi elméletek is az aktuális környezeti elvárásokra és körülményekre reflektálnak, úgy a jövő elméletei is igyekeznek ennek megfelelni. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy ezek a modellek már teljes struktúraváltást feltételeznek nem kizárólag a vezetők részéről, hanem a szervezettől is. Megjelenik a rugalmas alkalmazkodás igénye, változnak a vezetőkkel szembeni elvárások is. A szervezeti működési elvek megváltozásával és a fiatal generációk megjelenésével együtt egyre fontosabbá válik, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok jellege is átalakuljon. Az egyes korosztályokhoz tartozók főbb jellemzőinek áttekintése jól mutatja, hogy mekkora kihívás előtt állnak a jövő – sőt, már a jelen – vezetői. A generációs elméletek pedig rámutatnak, hogy egy korcsoporthoz tartozás közös identitást is magában hordoz. Olyan sajátos tulajdonságokkal, viselkedéssel és szemléletmóddal rendelkeznek, melyek tendenciaként is leírhatók a különböző generációk esetében. A hatékony vezető mára már kevésbé hangsúlyozza a dominanciát. A kommunikáció és a bizalmi légkör kialakításának képessége felértékelődött. Így az érzelmi intelligencia és az érzelmi kompetencia egyre fontosabbá válik, melynek megfelelően a coaching szemléletű vezetés és kultúra meghonosítása az eredményességet támogatja. Jól látszik, hogy a vezetés nehéz feladat és talán az is elmondható, hogy egyre nehezebb. Nem véletlen, hogy a kutatók érdeklődésének középpontjában áll, hogy kiderítsék, kiből lesz jó vezető.

Véleményem szerint, a fent említett tendenciák rámutatnak arra, hogy főként szemléletváltásra van szükség, a vezetői pozíciót illetően. Amennyiben rugalmas és versenyképes szervezeti struktúra kialakítása a cél, akkor a merev bürokratikus folyamatokat támogató hozzáállás már nem célravezető, az autokrata vezetés és a merev hierarchia fenntartása. Ezek egyaránt megmutatkoznak a szervezeti kultúrában, folyamatokban és a munkatársakkal való kapcsolat kialakításában is.

4. KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK ÉS KÉPZÉSÜK

A fejezet a vezetőképzés, vezetőfejlesztés kialakulásának történetébe és a terület fejlődésébe kínál betekintést. A folyamat és az ok-okozati viszonyok bemutatása a fő célom. Először tisztázom, hogy mely tényezők befolyásolják a terület fejlődését és a fogalomrendszer kialakulásának hátterét. Ezt követően kitérek a fejlődés fontosabb mérföldköveire. Úgy gondolom, ennek ismertetése során fontos hangsúlyt helyezni a külső befolyásoló történelmi és gazdasági folyamatok bemutatására is. Áttekintem az ebből származó elméletek és megközelítések lényegi elemeit, valamint igyekeztem kiemelni azokat a szempontokat, melyek a fejlődés irányát meghatározzák.

4.1. A VEZETŐKÉPZÉS TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSÉNEK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

A legtöbb dolgot akkor ismerhetjük meg teljes egészében, ha megismerjük a vizsgált tevékenységek történeti hátterét. Ezért tartom fontosnak, hogy dolgozatom részét képezze a vezetőképzés fejlődéstörténetének bemutatása, ehhez kapcsolódóan kitérek arra, hogy mely tényezők befolyásolták a jelenlegi rendszerek kialakulásának irányát illetve, hogy melyek voltak a jelentősebb állomások. Az azonban már most leszögezhető, hogy a terület fejlődésének irányait nagymértékben befolyásolják a környezeti tényezők, ezzel együtt értelmezhető a szakterület és a szakemberek nézőpontjának bemutatása is.

A gazdálkodás, ezen belül a vezetés- és szervezéstudomány fontos közvetítő szerepet töltött be a társadalmi, politikai és gazdasági rendszer és a vállalatok között. Ez a szerep természetesen nem öncélúan alakítja saját folyamatait, hanem igyekszik reagálni a környezetére. Mindenképpen előnyt jelent, ha valaki elsőként felismeri ezeket a hatásokat, illetve változásokat. Ettől függetlenül ez a hatás nem csupán egyirányú, sokkal inkább kölcsönösnek mondható.

A vezetőképzés illetve a vezetés-szervezés múltja igen hosszú időre tekint vissza. Elsőként Mária Terézia uralkodása alatt fogalmazódott meg az igény valamifajta oktatásra, melyet követően elkezdtek letenni a közgazdaságtan alapjait, amelyből később önálló területté alakult a vezetés-szervezés. Az intézmény célja a tisztviselők képzése volt (Mihalik, Szögi, Zsidi, 2004).

Az első igazán nagy lendület azonban az iparosodással kezdődött. Ebben az időszakban számos manufaktúra, később nagyvállalat és gyár működött, a gazdaság fellendülésével a társadalom is átalakult, megkezdődött a polgárosodás. Ezzel együtt a háború következményeként, valamint a kor gazdasági életének kihívásai által a vezetői feladatok egyre fontosabb szerepet tölthettek be.

A polgárosodással kezdődően a társadalom összetétele is átalakult, melynek fő oka alapvetően a mezőgazdaság helyzetének gyengülése és az iparosodás megerősödése. A Nyugat-Európában végbemenő ipari forradalommal együtt a népesség is megemelkedett, mely – kényszerűségből ugyan – a technológiai fejlesztéseket hozta magával. Ezek a társadalmi-gazdasági változások megfelelő alapot teremtettek a tudományos élet kibontakozásának és az új filozófiák megalkotásának is. Magyarország e tekintetben nem maradt el az Egyesült Államok vagy éppen Nyugat-Európa folyamataitól, tartottuk a lépést a legtöbb tekintetben (Balaton, 1991). Ez jól látszik abból is, hogy a taylorizmus elvei már 1912-ben elérték hazánkat is. Ekkor került sor az első konferenciák, előadások megrendezésére, melyeken a szakembereken túl a legnagyobb vállalatok vezetői is részt vettek. A közép- és felsőfokú oktatás az igényeknek megfelelően átalakult, és megjelent a menedzsment fogalma is. A vezetés ekkor kezd szakmává, illetve tudománnyá válni (Koronváry, 2019).

Az 1920-as, 30-as években, vagyis az I. világháború után a békeszerződések megkötésével Magyarország gazdasági helyzete nagymértékben megváltozott. Be kellett látnia, hogy segítségre van szüksége, mellyel kapcsolatban a Népszövetséghez fordult hitelért. Majd a világgazdasági válság következményeként tapasztalható keresletcsökkenés magával hozta a hatékonyságfókuszú szemlélet térnyerését, főként a vezetők részéről (Antal, Baksa, 2016). Nagy gondot jelentett azonban a munkaerő képzetlensége, de ugyanígy a vezetői rétegé is, hiszen a szakmai tudás itt sem volt hiánytalan. Ekkor jelent meg Taylor elmélete (az elmélet bemutatására a későbbiekben kitérek), mely az említett helyzetre próbált meg választ adni. A taylorista elvek mentén jelentős szerepet kaptak a racionalizálási folyamatok is. A személyzeti terület tevékenysége és feladatrendszere egyrészt differenciálódott, másrészt kibővült. A nagyobb létszám és a piaci viszonyok a vezetőket ráébresztették arra, hogy a hatékonyság növelése fontos cél, és ennek kulcsa a személyi állomány munkavégzésében rejlik. Ebben az időszakban jelent meg az ösztönzés tudatos rendszerének kialakítása, melyhez hozzátartozik egyrészt a bérezés, másrészt a vezetői kompetenciák és a csoportmunka fejlesztésének kezdeti lépései (Antal, Baksa, 2013).

A 30-as évek második felétől ismét fellendült az ipar, ez alatt az időszak alatt hatalmas vállalatok alakultak ki, illetve bővítették tevékenységüket, azonban a II. világháború nagy befolyással volt a gazdaságra és a politikai környezetre egyaránt. Az állam az ország újjáépítése érdekében egyre többször és egyre nagyobb mértékben avatkozott be a gazdasági folyamatokba és a vállalatok irányításába. Majd a tervgazdálkodás megjelenésével és az államosítással gazdasági szempontból egyre válságosabb helyzet alakult ki. Az eddigi hozzáértő vállalatvezetőket politikai okokból eltávolították. Érezhető volt, hogy a vezetői szakértelem hiánya milyen károkat okozott a szervezetek teljesítményében (Marosi, 1991). Az 1940-es években már a meglévő szakképzett állomány megtartása jelentette a legnagyobb kihívást, mellyel egyre fontosabbá vált a személyiség definiálása. A centralizáltság mellett azonban megjelent a területet is érintő szakirodalom, a szakkönyvek, melyek a gazdaság átalakulását támogatták, többek között megpróbálták a női munkaerőt illeszteni a rendszerek (Dobák, 1999a).

A vezetés, mint szakma egyre szélesebb körben vált ismertté, és intézményesülésének kezdeti lépéseire is sor került. Az 1960–70-es évekre ugyan a gazdaságot átjárta a politika, melyből adódóan azok a szakemberek, akiket politikai okokból kényszerítettek a háttérbe, egyrészt a módszerek és koncepciók, valamint a szellemi műhelyek intézményesülésén kezdtek el dolgozni. Másrészt addigra már kinőtte magát egy új, képzett, felkészült generáció. Harmadrészt pedig a gazdaság is elérte határait, ebből adódóan változásokra volt szükség. A reformokra való felkészülés egyik lényeges pontja volt a vezetők fejlesztése (Dobák, 1999b).

A 60–70-es évekre számos publikáció látott napvilágot, melyek hazai szakemberek tollából származtak. Ebben az időszakban végezte el például Lewin (Dobák, Antal, 2016) a vezetési stílusokra vonatkozó kísérleteit is. Ugyanakkor a felsőoktatás és a vezetőképzés is egyre meghatározóbb szerepet kapott, egyre többek számára vált elérhetővé. A magyar szakembereknek pedig lehetőségük nyílt, még ha korlátozottan is, leginkább ösztöndíjak keretében külföldi szakirodalom és kutatási eredmények megismerésére (Somlai, 2009). A vezetők kinevezésében a politikai megbízhatóság mellett egyre nagyobb teret nyert a szakértelem is. Ehhez kapcsolódóan megjelentek az emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó tevékenységek és módszerek (vezetői kiválasztás, továbbképzések, vezetői képzések). A vállalatok ebben az időszakban felismerték a vezetési ismeretek és vezetőfejlesztés, valamint a vállalatstruktúra fontosságát, tanácsadók segítségét kérték, és szellemi műhelyekkel dolgoztak együtt. Presztízskérdés volt, hogy ki milyen tanácsadói körrel dolgozik együtt. A szakmai fejlődésben, a kutatási irányok meghatározásában és a kidolgozott elméletekben érezhető

voltak a gazdasági-társadalmi környezet igényei és aktuális kihívásai. Ekkor alakultak meg az első vezetőképző központok (Susánszky, J.,1967). A legelső 1964-ben (Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola) nyitotta meg kapuit, ahol regnáló vállalati vezetők bővíthették szakmai tudásukat, és gyakorlati, tapasztalati tanuláson keresztül sajátíthatták el a vezetési ismereteket (Antal, Baksa, 2015a). A képzések során nem kizárólag elméleti ismeretek tanulása volt a cél. Workshop jellegű tudásmegosztás, tapasztalatcsere is zajlott, valamint a résztvevők a saját és vezetőtársaik problémamegoldásában is részt vettek. Az Országos Vezetőképző Központ 1968-ban alakult, emellett ágazati vezetőképző központok is működtek, és számos egyéb minisztérium rendelkezett vezetőképző központtal (Antal, Baksa, 2015b).

A 80-as évek válságának következménye, az államadóság növekedése, az állami beruházások csökkenése, mely által az életszínvonal sem növekedett, ismét egy szerkezetváltozás szükségességének gondolatát hozta magával. A kormány valamifajta vegyes gazdaság létrehozását célozta meg, mely valamelyest megtartja a szocialista szektort, emellett bizonyos mértékig támogatták a gazdasági társaságok létrehozását is (Strausz, 2015). Ekkor már egyértelmű elvárás volt a vezetőktől a felkészültség és a szakértelem. Nagy részük valamely vezetőképző központban szerezte posztgraduális végzettségét. Ekkorra megjelent a beosztottak felőli visszajelzés igénye is. Ugyanakkor divattá vált a külsős tanácsadók igénybevétele, mely nemcsak a szervezet teljesítményének növekedésében segített, de egyben versenyt is generált a vezetők között. A verseny természetesen a kutatóintézetek fejlődésének is kedvezett. A szakma egyre nagyobb térnyerését támogatta a nemzetközi szakirodalom és a kutatási eredmények egyre szélesebb körű elérhetősége is (Antal, Baksa, 2015c).

A 90-es évekre a vállalatok felismerték, hogy a versenyképesség fenntartásához az ezredforduló végén már rendszerszemléletre, illetve stratégiai gondolkodásra van szükség. A gazdasági környezet változásai hozzák magukkal, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodásra vonatkozó gyakorlatokat össze kellett hangolni a szervezet egészére vonatkozó stratégiai célokkal annak érdekében, hogy a szervezet vezetői és munkavállalói képesek legyenek e tervek hatékony és eredményes megvalósítására. Ahogy a történelemben haladunk előre, és részletesen vizsgáljuk a terület fejlődési fázisait és főbb jellemzőit, egyértelműen kirajzolódik, hogy a személyközpontú gondolkodásmód egyre tudatosabban épül be a mindennapokba. Továbbá, hogy a humán tőke rendkívül fontos a versenyképesség, illetve a szervezet hatékonyságának szempontjából. Tehát ebből adódóan a vezetői szemléletváltás lesz az első momentum, ami stratégiai szintre emeli a humán erőforrással kapcsolatos tevékenységet, amely révén részt vesz a pénzügyi és a hosszú távú stratégiai tervezésben

egyaránt. Mindez elsősorban a költséghatékonyságot szolgálja. Mára már felismerték azt is, hogy mindezek figyelembevételével lenne érdemes a feladatköröket és a hozzájuk kapcsolódó folyamatokat kialakítani, mely igényekhez illeszkednie kell a vezetők képzésének, felkészítésének is.

Nyugati mintára hazánkban is beindították a Master of Business Administration (MBA) programokat, melyek a vezetők fejlesztését célzó posztgraduális képzésként szerepeltek a palettán. Ezekben már megjelent a vállalati stratégia vagy a változásmenedzsment is, melynek az 1990–98 közötti időszakban jelentős szerep jutott. Mint ahogy azt fent írtam, jelentős gazdasági átalakulás ment végbe az országban. Erre reagálniuk kellett a képzést nyújtó intézményeknek is, ahol most már széles körben elérhetővé vált a nyugati szakirodalom. A trendek a vezetés felől egyre inkább a menedzsment technikák, a szervezés felé irányultak, illetve egyre inkább a stratégiai szemlélet vette át a szerepet. Jól látszik ez az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében is, hiszen a stratégiai HR fogalmának megjelenése is ennek az időszaknak a hozadéka, vagyis felmerülő kihívásainak megoldására adott válaszként tekinthető (Szabó, Szakács, 2016a). Ugyanakkor ezzel párhuzamosan zajlik a változásmenedzsment eszköztárának kialakítása is (Antal, Baksa, 2015d).

4.2. A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK TOVÁBBKÉPZÉSI ÉS VEZETŐKÉPZÉSI RENDSZERE

Az alfejezetben áttekintem a közszoigálat továbbképzési rendszerének fejlődését, melyhez hozzá tartozik a múlt megismerése és a napjainkban megvalósuló fejlesztési irányok bemutatása. Ennek kapcsán pedig kitérek az alkalmazott formákra és módszertanokra, melyek jól mutatják a jelenlegi működés kereteit. Ezt követően pedig az általam vizsgált két hivatásrend hatályos továbbképzési és vezetőképzési modelljét mutatom be.

Mielőtt bemutatnám a két hivatásrend továbbképzési rendszerét, néhány szót ejtek a továbbképzési rendszerek jellemzőiről. A képzés a közszoigálat rendszerében stratégiai jelentőséggel bír, hiszen a munkaerő csak akkor tud megfelelni egy változó környezet kihívásainak, ha felkészült és naprakész tudással rendelkezik. Az „életen át tartó tanulás”³³ mára

³³ Life Long Learning: „Minden, életünk során folytatott olyan tanulási tevékenység, melyet a tudás, a készségek és kompetenciák fejlesztésének céljával folytatunk egyéni, állampolgári/civil, társadalmi és/vagy foglalkoztatási perspektívában.”

már elengedhetetlen részét képezi a közszolgálati pályának. Ezt szem előtt tartva az utóbbi években folyamatos fejlesztés zajlik a magyar közszolgálatban (Kis, 2015). Mind a képzési és továbbképzési rendszerek kialakításában, mind az elérhető kurzusok formájában és számában egyaránt. Ezeknek a folyamatoknak egy másik hatása, hogy mára már az alkalmazható tudás szerepe jelentősen megnőtt. A lexikális ismeretek befűlézése helyett praktikus, gyakorlati tudásra van szükség, valamint mára már a magas szintű munkavégzés eléréséhez szükséges a munkakör betöltéséhez kapcsolódó folyamatos képzés, annak érdekében, hogy a szervezet biztosítsa a naprakész tudást. Ennek érdekében pedig permanens, a változásokat gyorsan lekövető képzési formákat kell alkalmazni (Baranyai, Szakács, 2006).

Az alapképzés, mely jellemzően iskolarendszerű képzések formájában valósul meg és a pályára lépés feltétele, mára már csupán a munkakör betöltéséig és az azt követő néhány évben biztosít naprakész tudást. Magyarországon általában ez a szakirányú felsőfokú iskolai végzettséget jelenti. A legtöbb olyan ország közszolgálatára jellemző és elengedhetetlen, mely a német modellt követi (Linder, 2009). Ehhez kapcsolódik, hogy már a kiválasztási eljárás során is fontos szerepet tölt be a végzettség formája, hiszen a tisztviselők bekerülésének egyik feltétele a képesítési rendeletben meghatározottaknak való megfelelés³⁴. A 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról azonban már a központi szabályozás helyett a munkáltatói jogkör gyakorlójára bizza ennek eldöntését, mely a rugalmasabb foglalkoztatás irányába hat. A továbbképzési rendszerbe való bekerülésre az alkalmazást követően nyílik lehetőség, mely a tisztviselő hatékonyabb munkavégzését segíti, vagy új feladatkörre való felkészítését szolgálja.

Ugyanakkor meg kell említeni, hogy az alapképzések időtartama és jellege átalakulóban van. Egyre rövidebb a felsőfokú alapképzés, és nagyobb szerepet tölt be a kompetencia fejlesztését célzó, gyakorlati tudást biztosító képzés, továbbképzés és vezetőfejlesztés, hiszen ezek rugalmasabban képesek követni az igényeket és biztosítani a naprakész tudást. Ez a tendencia megfigyelhető a nemzetközi modellekben, melyeket hazánk is követ. Erre reflektálva Magyarország közszolgálati egyre több területen alakította ki továbbképzési rendszerét, melynek fontos szegmense a vezetőfejlesztés. Ezt azért is fontos megemlíteni, mert a vezetői kurzusok ezen belül is jellemzően kiemelt szerepet kapnak, és célzottan építkeznek szinttől és gyakorlati tapasztalattól függően. A kínálatban megtalálhatók a szakmai és a kompetenciafejlesztésre irányuló kurzusok egyaránt.

³⁴ 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól

A hazai rendszerek néhány tekintetben hasonlítanak egymáshoz, azonban a jogszabályi háttér és az alkalmazott módszertanok némiképp eltérnek területtől függően, hiszen minden hivatásrend megtartotta saját területéhez kapcsolódóan a munkatársak továbbképzésének kialakítását és bonyolítását. Ezek a vezetőképzés formáját és a tanfolyamok építkezését tekintve is különbözőek. Ebből adódóan indokolttá teszik a továbbképzések struktúrájának bemutatását, mely által a folyamatok és összefüggések érzékelhetőek.

4.2.1. KÖZIGAZGATÁSI TISZTVEISELŐK TOVÁBBKÉPZÉSE

A jelenleg hatályos Kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény az előzőkétől eltérően egy rugalmas és adaptív rendszert igyekezett kialakítani. Mindezt szem előtt tartva vezették be az új közszolgálati képzési rendszert, amely a korábbi képzési rendszer egyes elemeit megtartva, továbbfejlesztve új elemekkel bővítve biztosíthatja a szakmailag megfelelően felkészült közszolgálati tisztviselői állományt. A Kormány a 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendeletében szabályozta a központi kormányzati igazgatási szervek, s e szervek területi, helyi szerveinél foglalkoztatott kormánytisztviselőkre vonatkozó továbbképzési szabályokat. A 2020. január 1-jén hatályba lépett rendelkezések – követve a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvényben meghatározott elveket – a munkáltató szélesebb felelősségét rögzítik a továbbképzés területén. A munkáltatói jogkör gyakorlója az egyéni teljesítményértékelés eredményeire alapozva, az álláshely betöltéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésének figyelembevételével dönt a kormánytisztviselő továbbképzési kötelezettségeit meghatározó egyéni éves terv összeállításáról, az éves tanulmányi pontkeret megállapításáról.

A közszolgálati továbbképzések két nagy csoportra oszthatóak, egyrészt a munkakör betöltéséhez, másrészt az előlépéshez kapcsolódó vizsgákra. Ezek főbb elemei az általános szakmai ismeretanyag megszerzését biztosítják (pl. a közigazgatási és a rendészeti alapvizsgák). A tisztviselő beosztásához kapcsolódik, az előmeneteli rendszer részeként jelenik meg. Másrészt a továbbképzési rendszer részeként megjelenik a kompetenciafejlesztés és egyéb készségek, képességek fejlesztése, valamint megtalálhatóak a szakmai ismeretek bővítését célzó kurzusok is.

Az előbbi esetében az közigazgatás és a rendvédelem hasonló jogszabályi háttér és elvek mentén épül fel. A közigazgatási alapvizsga³⁵ a kormány- és köztisztviselő számára kötelező elem, és a munkakör betöltéséhez kapcsolódik. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy a jogszabályi háttér 2019. március 1-jét követően³⁶ már nem egységesen jár el a közszolgálati szervek esetében. Ellentétben a rendészeti alapvizsgával, mely szintén a kinevezéshez kapcsolódik, azonban itt már egységesen vonatkozik a hivatásos és a rendvédelmi igazgatási (RIASZ) jogviszonyban kinevezettre. A következő lépés a közigazgatási és rendvédelmi szakvizsga, amely egységesen a magasabb besorolási szintre lépés, valamint a vezetői kinevezés előfeltétele. Mindkettő a tisztviselő közigazgatási, illetve rendészeti szakmai felkészültségét méri.

A közigazgatás továbbképzési rendszere

Egy zárt típusú, hosszú szolgálatvállaláson alapuló életpálya esetében az emberekbe hosszú évekre, évtizedekre fektetnek be. Bár a jelenlegi szabályozás már rugalmasabb feltételeket biztosít, mint a klasszikus zárt életpálya, azonban még sok tekintetben hagyatkozik erre a szemléletre. Ezért ésszerű a tisztviselői állomány ismereteinek frissen tartása. Ugyanakkor kiemelkedően fontos a vezetői réteg képzése és a vezetéshez szükséges kompetenciáik folyamatos fejlesztése. Mivel a két rendszer sok helyen átfedésben van, ezért a kettőt párhuzamosan, minden részletére kiterjedően igyekszem bemutatni.

Először tekintsünk vissza röviden a rendszerváltást megelőző időszakra, amikor a tisztviselők képzését főként a Tanácsakadémia fogta össze. 1978-as megszűnéséig vezetőképző programot is szervezett, mely mintegy 8000 fő közigazgatási szakember és vezető képzését bonyolította (Csollák, 1978). Ezt követően a káderek felsőfokú oktatására helyezték a hangsúlyt.

A jelenlegi közszolgálati tisztviselői életpályamodell alapkövetétele megtörtént a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) elfogadásával. Ekkor jött létre a már említett zárt típusú életpályamodell, majd a karrierúthoz kapcsolódó képzési programok is megjelentek, általában szigetszerűen és leginkább szórányosan vehettek részt a közszolgálatban dolgozók a szervezett kurzusokon. A szakmai fejlesztés leginkább „házon

³⁵ Lásd: a közigazgatási és az ügykezelői alapvizsgáról szóló 174/2011. (VIII. 31.) Korm. rendelet

³⁶ 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.) 58. § (2)

belül” valósult meg. Ebben az időszakban még intézményesített vezetőképzésről csak elvétve beszélhetünk.

A vezetőképzés rendszerének működtetése ekkor még népiépp elvált az életpálya szabályozásától. A rendszerváltást követően a Belügyminisztérium 1990 októberében kezdte meg a polgármesterek alapozó képzését. E feladat ellátására hozták létre az Államigazgatási Vezetőképző Intézetet, amely 1992. január 1-jétől Közigazgatási Képzési Központként működött a Magyar Közigazgatási Intézetben belül (Belényesi, 2011a). Ekkor az általános ismereteket nyújtó kurzusok mellett megjelent a célzottan vezetők részére kialakított program. A jegyzők számára 5 napos vezetőképző tanfolyamot hirdettek.

A rendelkezésre álló szakirodalom és forrásanyag vizsgálata alapján azt látható, hogy magának a közigazgatási vezetőképzésnek az első intézményesítési kísérlete 1998-ra tehető (Gellén, 2015a). Ettől az időponttól kezdve váltak biztosítottá azok a jogi, pénzügyi, módszertani feltételek, melyek a köztisztviselők közszolgálati jogviszonya idején a kötelező alap- és szakvizsgán túl a munkájuk ellátásához szükséges vezetői ismeretek folyamatos fejlesztését, új ismeretek, készségek és képességek elsajátítását erősebben támogatni kezdték.³⁷ Az ezt követő években valamelyest terjedt a vezetőképzés gondolata a közigazgatásban. 2008-ban egy komolyabb kezdeményezés hatására megkezdődött egy egységes közigazgatási vezetőképzés kidolgozása, mely már gyakorlatorientált, újszerűnek számító módszereket tartalmazott. A 2010-ben a Magyar Közigazgatási Intézet utódként létrehozott Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képző Központ (KSZK) hívta életre a Közigazgatás Vezetőképzési Akadémiát (Belényesi, 2011b). Ennek részeként indultak kompetencia alapú tréningek, melyek rugalmasan alkalmazkodtak a szervek igényeihez, hiszen ekkor már a központ által meghirdetett képzési palettából választhattak a közigazgatásban dolgozók. Kifejezetten vezetők számára is dolgoztak ki kompetenciafejlesztő tréningeket, melyeket moduláris rendszerben teljesíthettek. A kialakított vezetőképzések végül nem épültek be a rendszerbe, jórészt pilotprogramok valósultak meg.

A közigazgatási vezetőképzés gondolata a Magyar Programban jelent meg újra. A vezetőképzésekkel kapcsolatos szemlélet annak egyetemi szintre helyezésével változott meg. Az uralkodó elv szerint a vezetőképzés ilyenformán magában hordozza a tudományosan is hiteles vezetői képességfejlesztés lehetőségét. A vezetőképzésről való gondolkodás – egyelőre ösztönös – tendenciái három csoportra bomlanak:

³⁷ <http://kih.gov.hu/magyar-kozigazgatasi-osztondij1> (2014. július 15.)

1. Az 1990-es évekből ismert „business management” képzések tartalmának újracsomagolása. E szellemi hatást tükrözi egyébként a vezetői stílusok kategóriáinak szigorú hármas tagolása a válaszadók között (menedzsment megközelítés).
2. Valamely külföldön bevált képzési modell több vagy kevesebb adaptációval való átvétele (gyors megoldás).
3. A jövő magyar kihívásaira való felkészítés, amely a magyar állam stratégiai feladataiból indul ki, ezek eléréséhez kínál vezetői eszközöket (közpolitikai megközelítés) (Gellén, 2015b).

Tehát az új vezetőképzés jelenlegi rendszerének alapját a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) teremtette meg, amely a személyzeti politika korszerűsítésén belül a vezetői készségek fejlesztését fontos feladatként jelölte meg.³⁸ Az új típusú stratégiai szemlélet elismeri, hogy egy szervezet csak akkor működhet eredményesen, ha két alapvető feltételnek megfelel. Az egyik, hogy a folyamatok kialakítása racionális és hatékony legyen. A másik feltétel pedig a folyamatok végrehajtásával megbízott humán erőforrás, az állomány felkészültsége. A közigazgatásnak is el kell fogadnia azt a tételt, hogy az eredményesség nagyon szoros kapcsolatban van a vezetőkkel. Ha egy szervezetben jók a vezetők, akkor a munkatársak nagyobb eséllyel fognak jól teljesíteni, míg ha rosszak, akkor biztos, hogy nem lesz sikeres a szervezet. Ahogyan már említettük, tévedés, ha a szakmai felkészültség alapján feltételezzük, hogy valakiből jó vezető lesz. Vezetői készségek szükségesek ahhoz, hogy jó vezető váljon egy szakmailag megfelelő szinten álló személyből. A vezetővé válás folyamat, amelyben a szervezet feladata és érdeke, hogy megadja a támogatást, és elősegítse a „tudás” megszerzését, mellyel hatékonyabbá válik a vezetők feladatellátása. Épp ezért írta elő prioritásként a Magyar Program a „*vezetői készségek fejlesztését*”.³⁹

A Magyar Program hatására megkezdett munka korszakváltást eredményezhet a vezetőképzés terén. Mondhatjuk ezt azért, mert 2014. január elsején megkezdte működését a közszolgálati tisztviselők új, országos szintű továbbképzési rendszere. Négyéves ciklusban, meghatározott továbbképzési pontok teljesítésével minden tisztviselő részt vesz többféle, a saját munkakörében hasznosítható közszolgálati, illetve szakmai típusú továbbképzésben. A

³⁸ A Magyar Program (2011., 2012) a magyar közigazgatás fejlesztési programja és intézkedési terve, amely közérthető formában foglalja össze a tervezett fejlesztéseket négy szempont mentén: szervezet, feladat, eljárás, személyzet. Bővebben: <http://magaryprogram.kormany.hu/index>

³⁹ Magyar Program <http://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgas-fejlesztési-Program.pdf> 20. oldal, (2018. március 21.)

rendszer működtető Nemzeti Közszolgálati Egyetem a folyamatos fejlesztés mellett kötelezte el magát. Komoly energiát és pénzt is fektet a területbe, amelyhez – a felhasznált európai uniós forrásokon túl – a szervezetek kötelező hozzájárulása, a továbbképzési normatíva jelent további forrást. A vezetők esetében releváns, hogy 2017-ben a továbbképzési rendszer részeként megkezdődött a közigazgatási vezetőképzés alapjainak újraépítése is. Az új irányok jogi alapját jelentő, a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 2. § (1) i) pontja pontosan definiálja a közszolgálati vezetőképzés fogalmát, amely szerint „*a közigazgatási szervek vezetői utánpótlásképzése, a vezetők rendszeres továbbképzése és a vezetők kiválósági képzése*” a cél.⁴⁰ A program a hosszú távú szolgálatvállalásra való ösztönzés koncepciójába illeszkedve kívánja támogatni a közigazgatási vezetők folyamatos felkészítését, gyakorlatorientált módszerekkel.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzések szabályait a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, valamint a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről szóló 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet tartalmazza. Továbbá a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet szabályozza a területi közigazgatás közszolgálatának továbbképzési rendszerét.

A továbbképzés négyéves ciklusokban történik, melynek első periódusa a 2014–2018 közötti időszak volt. Jelenleg a második ciklus tart. A közszolgálati tisztviselők továbbképzési kötelezettsége az alapvizsga megszerzését – abban az esetben, ha valaki mentességben részesül, a próbaidőt – követően lép életbe.

A továbbképzési rendszer keretében egy úgynevezett *továbbképzési/tanulmányi pontrendszer* (kreditrendszer) dolgoztak ki, mely kötelezettségként írja elő a tisztviselők számára bizonyos számú kreditpont elérését (vagy a munkáltató meghatározza az eléendő kreditpontokat). A felsőfokú és a középfokú besorolástól, valamint a közigazgatási szakvizsga megszerzésétől függően kötelező teljesíteni az előírt képzéseket.

A képzési követelmények a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium (KTK) által nyilvántartásba vett továbbképzési programok elvégzésével teljesíthetők, melyek pontértékét

⁴⁰ Az egységes vezetőképzési rendszer megteremtése természetesen nem jelenti azt, hogy csak az NKE nyújthat ilyen programokat, viszont a közigazgatásban igénybe venni kívánt továbbképzések, vezetőképzések az egyetemi minősítést követően vehetők igénybe.

az NKE állapítja meg a KTK által meghatározott kritériumrendszer alapján. Emellett a ProBono központi oktatás-informatikai rendszer felületen személyre szabott képzési terv, illetve a közösségi tanulás lehetősége is biztosított a tisztviselők számára.

A közigazgatási továbbképzési programoknak két fő típusa van.

Közszolgálati továbbképzés: általános közigazgatási, vezetői, valamint szakmai ismereteket nyújtó képzés, amelyet kizárólag a Nemzeti Közszolgálati Egyetem nyújt. A közszolgálati továbbképzéseknek – tartalmuk alapján – 3 típusa van:

- általános közigazgatási ismereteket nyújtó képzési programok;
- közigazgatási vezetőknek szóló vezetőképzési programok;
- az NKE feladatkörébe tartozó szakmai képzési programok (hivatásetikai és integritás tárgyú képzési programok, információbiztonsági képzések, kompetenciafejlesztés stb.).

Belső továbbképzés: speciális munkaköri ismereteket nyújtó képzések. Ezeket az adott közigazgatási szerv nyújtja.⁴¹

A korábbi, jogi és szakismereti tárgyú, előadó-központú képzéseket a készségfejlesztést elősegítő, résztvevő-központú oktatásmódszertan váltotta fel (Rogers, 1986b). A továbbképzési programjegyzéken 2019. év végén 2 488 program szerepelt, amelyből 576 program az NKE által fejlesztett és nyújtott közszolgálati továbbképzési program⁴². A vezetőképzések célja a vezetői utánpótlás képzése, a vezetők rendszeres továbbképzése és a vezetők magas szintű kiválósági képzése. Módszertanilag három típusuk van: e-learning, jelenléti és a kettőt vegyítő blended learning. A közszolgálati vezetők 2019-ben 12-féle blended learning vezetőképző, 6-féle jelenléti, valamint 1 db e-learning program közül választhattak. A blended learning típusú képzések egy bevezető e-learning tartalom megismerésével kezdődnek, melyet egy 2 napos (16 órás) tréningprogram követ, és a program végül a tanultakat összegző, rendszerező e-learning-tananyag-rész elsajátításával zárul. A jelenléti típusú képzések tréningmódszertanon alapulnak (2 nap, 16 óra). Ezeken összesen 1 096 fő vett részt 2019-ben.⁴³

⁴¹ vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes (Letöltés ideje: 2016. július 14.)

⁴² Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 7.

⁴³ Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 26.

A továbbképzési rendszer megújulási célja 2021-ben a tisztviselők önkéntes tanulásának ösztönzése, saját motivációjuk felébresztése, a statikus ismeretek közvetítése helyett szemléletformálás, értékorientáció. A kötelező jelleg, a vizsgaorientáltság és a személytelenség negatív élményének kiküszöbölése, helyette önfejlesztési lehetőség és tanulási élmény adása⁴⁴. Ennek a célnak a szem előtt tartásával, valamint a képzések technológiai fejlődésének köszönhetően egyre több e-learning és blended learning tananyagot dolgoztak ki. 2021-re a továbbképzési rendszert működtető ProBono felületen a legtöbb szakmai és kompetenciafejlesztő tréning elérhető online vagy blended learning formában. Ezen túl több workshopot és tematikus szakmai csatornát is működtet.

Felsővezetők esetében a személyes interakciókra épülő készségfejlesztés kerül előtérbe. A „top menedzserek” felelőssége és a rájuk nehezedő időnyomás, stressz fokozott. A problémaorientált és napirendjükbe beilleszthető segítség hasznos számukra. A felsővezetők részére 2014 második felében kezdődtek hazánkban a módszertani újítást hozó képzések, ún. Action learning kurzusok, felsővezetői médiakommunikáció kurzus, vezetői integritásképzés, amelyek mind speciális ismeretanyaggal és módszerrel dolgoztak. Ugyanakkor a felsővezetőknek lehetőségük nyílt exkluzív, nemzetközi szakértők által tartott tréningeken való részvételre, mint például az Adaptive Leadership modellje vagy különböző team coaching vagy coaching módszertanok. A képzések új fejlesztésűek, kifejezetten az adott célcsoport igényeire épülve készültek.⁴⁵ A legfelsőbb vezetőknek nem kell elszámolniuk a továbbképzési kötelezettség teljesítésével, így részükre a programszervezés inkább fakultatív.

4.2.2. A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNYÚAK TOVÁBBKÉPZÉSE

A rendvédelem szervezete és tevékenysége bármely más szakághoz képest speciálisnak tekinthető. A folyamatos fejlesztés, a legújabb technikák ismerete és a környezeti, technológiai fejlődés követése elengedhetetlen, talán esetükben a legszükségesebb, hogy lépést tartsanak a környezeti, társadalmi változásokkal. Ebből adódóan a képzés és továbbképzés is a szervezeti kultúra részét képezi. Már az 1956-ig működő Rendőrtiszti Továbbképző Iskola is szervezett kurzusokat kifejezetten vezetők számára. Ezt követően mozgalmas időszakot élt meg a

⁴⁴ Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 8.

⁴⁵ Új, korszerű módszerek és technikák a közszolgálati továbbképzésben és vezetőképzésben. Jó gyakorlatok, modellek, tapasztalatok és a felnőttképzés rendszerébe történő implementálhatóságuk vizsgálata. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program. Kézirat: teljes kutatási dokumentáció. Budapest, 2015, 21.

rendőrképzés magyarországon (Boda, 2017). Majd az 16/1982. BM parancs szerint 1982-ben megkezdődött a hat hónapos vezetőképző tanfolyam. Ugyanakkor az intézményesített keretek között zajló képzési formák száma igen csekély volt még a 90-es évek elején is (Finszter, 2021). Sokkal inkább a belső képzések zajlottak, melyek legtöbbször csak a szakmai felkészültség fenntartását célozták. Az 1990-es években jelent meg az igény, majd vált egyre hangsúlyosabbá a szakmain túl a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák fejlesztése is. A jelenlegi működéshez hasonló szervezeti és intézményes jelleggel működő rendészeti vezetőképzési tevékenységről tulajdonképpen 2000. február elejétől beszélhetünk, amikor – a BM VTTF jogelőd intézményének tekinthetően – a Rendőrtiszti Főiskola (a továbbiakban: RTF) szervezeteként megkezdte működését a Rendészeti Vezetőképző, Továbbképző és Kutatóintézet. Ez az intézet az elődjének tekinthető RTF Rendészeti Kutatóintézet (1991), ORFK Vezetőképző és Továbbképző Intézet (1996) és a Határőrség Vezetőképző és Továbbképző Intézetének (1997) tevékenységét igyekezett összefoglalni (Budaházi, 2006). A 2000-ben megalakult szervezeti egységben kiemelkedő szerepet kapott a vezetőképzés, szervezett formában, jogszabályi háttérrel, új szemléletű vezetőképzési gyakorlattal. A továbbképzési és tudományos kutatótevékenységi feladatokat külön egységek látták el.

2005 áprilisától az RTF alárendeltségéből kiválva és az akkori Belügyminisztérium Oktatási Főigazgatóságának szervezetébe tagozódva Rendészeti és Bünmegelőzési Intézet néven folytatta tevékenységét. A továbbképzési és a tudományos kutatói feladatok ugyanakkor az RTF hatáskörében maradtak. A politikai és jogi környezet 2006-os változásának hatására az intézet átkerült az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium Oktatási Főigazgatóságához. Feladatait három képzési területen – rendészeti szakvizsga, bünmegelőzés és vezető-továbbképzés – látta el. A szervezési és vezetőképzési feladatok ellátására egy szervezeti egység alakult Vezetőképzési és Szervezési Osztály néven. Majd számos átszervezést követően jelenleg a Belügyminisztérium főosztályaként bonyolítja feladatait.

A jogi háttér rövid bemutatása

2002 óta a mindenkori illetékes minisztériumok szabályozták a főigazgatóság szervezeti, működési, hatásköri és feladatbeli rendszerét. Számos BM utasítást követően az első jelentős jogszabályi alapot a 21/2011. (VII. 13.) BM rendelet adta. A rendelet a rendészeti szakvizsga és rendészeti vezetőképzés szabályait rögzítette. Ezt követte a 2/2013. (I. 30.) BM rendelet (a továbbiakban: rendelet) a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú

tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbank létrehozásáról. A rendelet értelmében a belügyi szervek hivatásos állományának továbbképzését a BM VTTF által szervezett és lebonyolított központi rendészeti és vezetői továbbképzési programokkal, a belügyi szerv által szervezett továbbképzésekkel, valamint az intézményi akkreditációval rendelkező képzőintézmények képzési programjainak igénybevételével kell megvalósítani.

Amint azt a jogi háttér bemutatásánál említettük, a rendészeti vezetőképzési és tehetséggondozási rendszerbe (a továbbiakban: RVT rendszer) csakis a BM VTTF által végzett vezető kiválasztási eljárás útján kerülhet be a hivatásos állomány tagja (Bokodi, Malét-Szabó, Pankár, 2018). Az RVT rendszerbe való bekerülésre kétféle módon van lehetősége a rendészeti szerv hivatásos állományú tagjának⁴⁶. Egyrészt az állományilletékes parancsnok – a jelölt személy beleegyezésével párosuló – kezdeményezése alapján, másrészt pedig a hivatásos állomány tagjának önkéntes jelentkezésével. A jelentkezés előfeltétele a hivatásos állományú tagságon kívül a minimum négy év szolgálati viszony, valamint az, hogy a legutolsó éves teljesítményértékelés „kivételes” vagy „jó” teljesítményfokozatú legyen. A rendszerbe történő jelentkezést és időpont-egyeztetést követően a BM VTTF által meghatározott szakmai protokoll alapján működő vezető kiválasztási eljáráson vesz részt a jelentkező. A kiválasztási eljárás két szakaszból áll, és a vezetői tevékenység eredményességére befolyással bíró kompetenciaelemek aktuális szintjének megismerésére szolgál. A kiválasztási eljárás első szakaszában a vezetői munkában nélkülözhetetlen személyiségjegyekről, a gondolkodás rugalmasságáról, a komplex információkezelésről és a szervező-, illetve tervezőképességről képet adó kérdőívek, tesztek felvétele történik (Malét-Szabó, Balázs, Kurucz, Münnich, 2021 a). A rendelet szellemisége értelmében a résztvevők közül azok kerülnek be az adatbank utánpótlási nyilvántartásába, akik a felmérésen legalább 55%-os szintet teljesítettek. Az adatbankba történő bekerülés után a kiválasztási eljárás első szakasza lezárul. Az adatbankba történő bekerülés jelentősége abban áll, hogy ezáltal válik lehetővé a hivatásos állományú tag számára a kompetenciaalapú rendészeti vezetővé képző tanfolyamon vagy a felmérésen kiemelkedő eredmény elérése és – a lentebb részletesebben kifejtett – további feltételek teljesülése esetén a rendészeti tehetséggondozási programon való részvétel (Malét-Szabó, Balázs, Kurucz, Münnich, 2021 b). A rendelet szellemiségéhez igazodva a BM VTTF törekvése, hogy a közeljövőben az adatbankba történő bekerüléshez szükséges a belügyi szerv illetékes képviselőjének, és a kiválasztási eljárásban közreműködő szakértőnek a javaslata. Az

⁴⁶ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet

érintett részvételével – alapul véve a belügyi szerv érdekét és igényeit, a kiválasztási eljárás eredményeit, valamint az érintett karrierelképzeléseit – kerül definiálásra az adatbankban⁴⁷.

Az említett vezetőképzést a 2000-es évektől kezdték el fejleszteni. A teljesen új metodikán alapuló rendszert bevezetését követően hamar jogszabályban is rögzítették. Ezáltal a törvényben meghatározottak szerint a közép- és felsővezetői kinevezést a tréningek elvégzéséhez köthették. Tehát minden hivatásos állományúnak, aki a törvény szerint meghatározott vezető beosztásba kerül, a képzési kötelezettségnek eleget kell tennie. Unikális mindkét rendészeti vezetőknek szóló képzés abban a tekintetben, hogy máshol ilyen komplex, átfogó és alapos felkészítésre egy folyamaton belül nincs példa (Pankár, 2014a).

Mindkét képzés módszertanát tekintve alapvetően a tapasztalati tanulásra és a résztvevő-központú tréningre épít. A jelenléti alkalmakat e-learninges tananyag egészíti ki, mely főként az elméleti háttéranyagot tartalmazza. Néhány éve már tehát blended learning formában valósul meg a képzés. Ezidáig közel 4000 fő középvezető és 828 fő mestervezető végezte el a tréningeket és vizsgázott le sikeresen⁴⁸.

Rendészeti vezetővé képző tanfolyam

A jogi szabályozás értelmében a vezetővé képzés első szintje a rendészeti vezetővé képző tanfolyam elvégzése, mely az osztályvezetői és a főosztályvezető-helyettesi munkakör betöltésének feltétele. A képzés során a vezetők, egymásra épülő modulokból álló, kompetencia alapú képzésen vesznek részt, mely során a *vezetési alapkészségek elsajátítása* történik meg. A tréning ideje 21 nap, mely vizsgával zárul. Alapját az önismeret fejlesztése adja, emellett részét képezi az érzelmi intelligencia fogalmának megismerése. Ugyanakkor a tananyag fontos eleme a hatékony kommunikációs, továbbá az együttműködési és konfliktuskezelési technikák, valamint a vezetési stílusok és a helyzetorientált vezetés módjainak, módszereinek gyakorlatorientált elsajátítása. A rendészeti vezetővé képzés célja a kooperatív, szituatív vezetési stílus elsajátítása. Olyan tudásanyag, gyakorlati ismeretek és technikák átadása, melyek birtokában a képzés résztvevői képesek lesznek vezetői és a szervezetben betöltött

⁴⁷ Jelentés: A 2017. évi oktatási értekezlet háttéranyagához – tudományos kutatási eredmények és ÁROP, KÖFOP projektek

⁴⁸ BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály (BM VTTF) által közölt adatok alapján (2021)

szerepük szerinti kompetenciáknak megfelelni, munkájukkal az adott szerv céljainak megvalósítását elősegíteni, a társadalmi elvárásoknak eleget tenni (Stréhli-Klotz, 2014).

Rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam

A rendészeti szervnél főosztályvezetői és ennél magasabb beosztás betöltésének feltétele a *rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam* elvégzése. A rendészeti vezetővé képző tanfolyamhoz hasonló elvek mentén alakították ki e tanfolyamtípus képzési anyagát is. Szintén moduláris rendszerű, gyakorlatorientált képzés, amely kompetencialapú fejlesztési elemeket tartalmaz. A felső vezetők kurzusán (20 nap) már stratégiai szemlélet és a szervezet működéséhez kapcsolódó ismeretek (pl. humánerőforrás menedzsment, projekt- és változásmenedzsment) kerülnek előtérbe.

A rendészeti vezetővé képző és mestervezetővé képző tanfolyam egy szilárd alapot biztosít a kompetenciafejlesztésre, ugyanakkor a vezetők számára egy jelentős mérföldkő is (Stréhli-Klotz, 2014),

A Nemzeti Közszerületi Egyetem Rendészettudományi Karának vezetőképzése

A Rendőrtiszti Főiskola, majd később (2012. január 1.) a Nemzeti Közszerületi Egyetem Rendészettudományi Kara ismét szerepet vállalt a rendészeti vezetőképzésben. 2008-ban hirdette meg elsőként a Rendészeti vezető mesterképzést, melynek keretében a hallgatókat a felsővezetői pozícióra készíti fel az egyetem. A szakmai ismereteken túl kompetenciafejlesztés is megvalósul a képzés keretében. A szak kizárólag levelező tagozaton érhető el, melyre évente mintegy 80 fő iratkozik be (Kovács, 2020). A képzés a 2012/13-as tanévtől némileg megújult, így egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a gyakorlatorientált és minél szélesebb körű szakmai ismeretek átadására. A karon 2002. január 1-étől működik a Vezetéstudományi Tanszék, mely mind az alap-, mind pedig a mesterképzésben korszerű vezetéstudományi ismereteket oktat (Stréhli-Klotz, 2014), de nem tréning jelleggel. Emellett Rendészeti Magatartástudományi Tanszék égisze alatt megjelennek tréning jellegű kurzusok is (Molnár, 2019).

Rendészeti továbbképzés

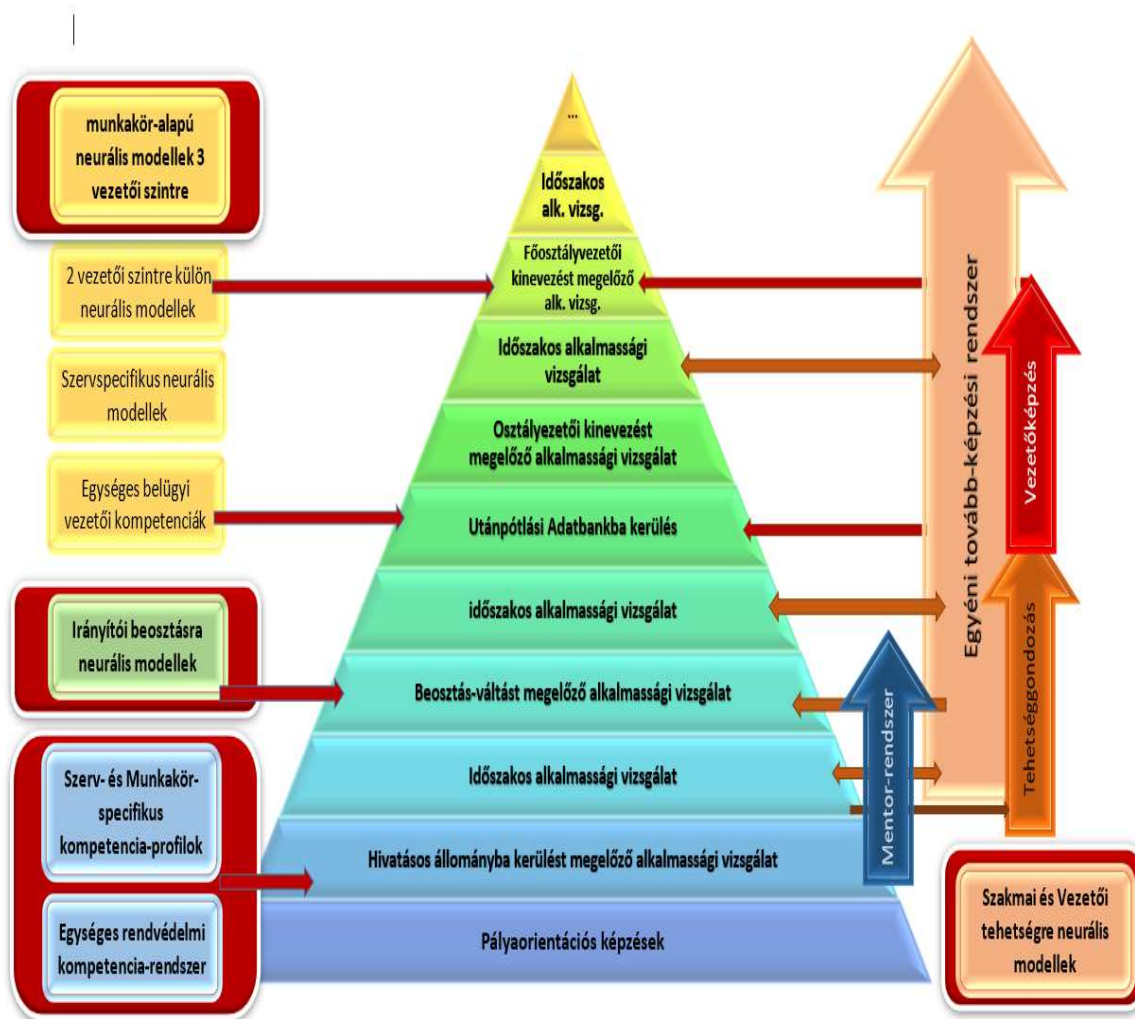
A hivatásos állományúak továbbképzése a rendeletben szabályozottak szerint valósul meg. A vonatkozó szabályozást a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet határozza meg. A rendelet a továbbképzés időszakát négyéves ciklusokban rögzíti. A továbbképzésre kötelezettek köre minden aktív állományú tag. A képzési kötelezettség a próbaidő leteltével lép életbe, és megadott időszakra vonatkoztatva ír elő creditszerzési kötelezettséget.

A továbbképzési rendszer keretében a hivatásos állományúak részére évente egyéni képzési tervet készít a felettes vezető, vagyis az állományilletékes parancsnok. Az éves tervet a teljesítményértékelési rendszerre épülve, annak eredményei alapján állítja össze a vezető, a beosztott egyetértésével. A megújult teljesítményértékelési rendszer 2013. július 1-jén lépett hatályba, annak érdekében, hogy segítse a két folyamat együttműködését (Krauzer, 2020).

A 2014. január 1. óta működő továbbképzési rendszer szintén a BM VTTF koordinációjával valósul meg, melynek keretében meghatározott számú kredit gyűjtése kötelező a hivatásos jogviszonyban álló vezetők számára. A képzési paletta igen széles az oktatás módszertana és a tartalom tekintetében egyaránt. 2021-re 432 minősített program érhető el a rendszerben, melyek általában egy-háromnapos kurzusok. A listán megtalálhatók a jelenléti képzéseken túl a blended vagy e-learninges formában elkészült tananyagok is. A jelenlegi továbbképzési rendszernek a közel 60 000 fős állományon belül 3469 fő vezető továbbképzését kell biztosítania⁴⁹. A jövőbeni fejlesztési folyamatok során nem csupán a blended learning formában kialakított képzések kidolgozása a cél, hanem az online térben elvégezhető e-learning tanfolyamok arányának növelése is.

A 7. ábra a kiválasztási rendszer és a rendészeti továbbképzési rendszer összefüggéseit mutatja be.

⁴⁹ BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály (BM VTTF) által közölt adatok alapján (2021)



7. ábra: A kiválasztási rendszer és a továbbképzési rendszer összefüggései⁵⁰

Érdemes külön említést tenni a rendészeti továbbképzési rendszer részeként működtetett coaching szolgáltatásról, mely a közszolgálatban egyedülállónak mondható. A rendvédelemben elkezdődött egy belső coach csapat képzése 2013-ban, azonban ekkor még gyerekcipőben járt a coaching folyamatok kialakítása, csupán szórványosan fordult elő. Emellett érdemes megemlíteni, hogy a Belügyminisztérium által felállított coach csapat nem tekinthető teljes mértékben belső támogatásnak, hiszen a rendvédelmi szervek képzőközpontján belül működik, sokkal inkább rendszeren belüli, aki külső coachként látja el a feladatát. Ennek nagy előnye, hogy a szervezeti sajátosságok tekintetében kellő információval rendelkezik, mégsem tekinthető belső, függelmi viszonyban lévő személynek. Tehát e tekintetben mégis külső coach.

⁵⁰ Jelentés: A 2017. évi oktatási értekezlet háttéranyagához – tudományos kutatási eredmények és ÁROP, KÖFOP projektek

A rendvédelem, az új közszolgálati életpálya⁵¹ kialakításához kapcsolódóan tűzte ki célul a hivatásos állományú vezetők coaching folyamatba történő bevonását és szélesebb körben való alkalmazását.

4.3. KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK

A vezetéselméletek összefoglalását és a generációváltás vezetésre gyakorolt hatásainak áttekintését követően úgy gondolom, érdemes közelebbről megvizsgálni, hogy a mai magyar közszolgálatban hogyan vélekednek a témáról. A közszolgálatban tevékenykedő vezetők számára kihívást jelent a szervezeti és az egyéni, személyi érdekek összehangolása. Hiszen a közszolgálat a piaci szféra trendjeitől merőben eltérő struktúrában és elvek mentén hozza meg döntéseit és működteti folyamatait. Ennek következménye egy sajátos szervezeti kultúra, mely megmutatkozik mind az közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben. Ebből adódóan a vezetők is igazodnak ezekhez a sajátos környezeti viszonyokhoz, ezért úgy gondolom, érdemes kitérni arra, hogy az elméletalkotók miként vélekednek a közszolgálatban dolgozó vezetőkről.

4.3.1. A KÖZIGAZGATÁS VEZETŐI

A téma kapcsán összegyűjtöttem azokat a releváns elméleteket, illetve kutatási eredményeket, melyek a közszolgálati vezetőkre fókuszálnak. A hazai szakirodalomban alig található olyan tudományos publikáció, mely ezzel a témakörrel foglalkozik. Pedig a közép- és felsővezetők teljesítménye a közszolgálat eredményességének szempontjából kulcsfontosságú.

A közszolgálat működése mindig speciális elvek mentén alakult, mely nehezen is változik. Ettől függetlenül reflektálnia kell a változásokra, hiszen újabb és újabb feladatokat kell ellátnia, mégpedig a létszám jelentős bővülése nélkül. Felmerül a kérdés, hogy egy hierarchikus rendszerben a vezetőknek mennyiben van szerepük a szervezet hatékonyságát illetően, hiszen a folyamatok centralizáltak, a bürokrácia áthat mindent. A kutatások mégis arra mutatnak rá, hogy a szervezet teljesítménye elsősorban a vezetők teljesítményén és kompetenciáin múlik. A 2000-es évek elején az Egyesült Államokban több vizsgálat is történt a témában, melyek eredményei egybehangzók. Itt megemlíthető Thompson & Rainey vizsgálata, mely az

⁵¹ Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program 11.0, 2011.

államigazgatási szerveknél kísérte figyelemmel a változást segítő és gátló tényezőket. Elemzésük szerint a siker egyik legfontosabb összetevője a felkészült, kompetens vezető (Ingraham, Taylor, 2004).

Ugyanúgy a vezetők fontosságát hangsúlyozzák a közszférában Fernandez & Rainey (Fernandez, Pitts, 2007a), valamint Stewart és Kringas (2003) kutatásai is. A vizsgálatok a legtöbb esetben a transzformatív vezetői stílus hatékonyságára voltak kíváncsiak a közigazgatás szervezeti keretei körzött. Főként a változások menedzselése, azok összetevői és sikerességük feltételrendszerének feltérképezése áll a kutatók érdeklődésének középpontjában (Fernandez, Pitts, 2007b). A változásmenedzsment több okból is a vizsgálódások fontos részévé vált. A legjelentősebb ezek közül a már több alkalommal említett környezeti kihívásokra való rugalmas alkalmazkodásnak, valamint a szervezeti változások kivitelezésének képessége (Walker, Armenakis, Berneth, 2007). Fernandez és Rainey arra is rámutat, hogy a vezetőnek ebben a folyamatban az a legfontosabb, hogy képes legyen megfelelő jövőképet és stratégiát kialakítani, mely akkor érhető el, ha azt képes hatékonyan kommunikálni. Emellett természetesen elengedhetetlen, hogy a vezető meggyőzze munkatársait a folyamatok reorganizációjának szükségességéről, és motiválja őket a megvalósítás során.

A tanulmányok arra is rámutattak, hogy a közszolgálat folyamatainak hatékonyabbá tétele és a teljesítmény növelése csak azokkal a személyekkel és azokon keresztül valósítható meg, akik részt vesznek a feladatok megvalósításában (Van der Voet, 2016). A korábban alkalmazott módszertanok már kevésbé eredményesek ennek támogatására. Például a teljesítménymenedzsment-rendszerek alkalmasak ugyan a célok kitűzésére és a célok elérésének nyomon követésére, azonban nem ösztönzik az embereket arra, hogy úgy érezzék, változtatni tudnak és hatásuk van a szervezet egészének működésére, hiszen ezek csupán visszajelzésként használhatók a feladatvégzéshez kapcsolódóan. A változás támogatásához olyan vezetési stílusra van szükség, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy elképzeljék, hogyan fognak változtatni, és olyan új keretet hoznak létre, amelyben az innovatív megoldások és a teljesítmény javítása a csoport közös feladata lesz. Véleményem szerint a jövőkép biztosítása, az emberek energizálása és cselekvésre, változtatásra való motivációjuk elérése egy újszerű megközelítést igényel az emberek vezetésében, irányításában. Ha belegondolunk, egy fejlesztési folyamat, melyhez szükség van kreatív gondolatokra, az innovatív megoldásokra ösztönzés és a szankcionálás kettősével nem jöhet létre. A jutalmazásra és büntetésre építő motiválás csupán egy jól kialakított szervezetben lehet alkalmas a teljesítmény alakítására, mint például egy gyár, ahol jól kialakított részegységek elvégzése szükséges.

Mára már új megoldásokra lesz szükség, az „*így szoktuk*” kezdetű mondatok nem fognak eredményre vezetni. Ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjük és ehhez a megfelelő folyamatokat ki tudjuk alakítani, melyben minden munkatárs megtalálja a helyét, olyan közösséget kell létrehozni és fenntartani, melyben ez megvalósulhat. Newman (2001) szerint az átalakító és transzformatív vezetői stílusok a leginkább megfeleltethetők ezeknek az elvárásoknak. Számos, kifejezetten közigazgatási vezetőkre vonatkozó kompetenciamodellt írtak le, melyek jól kifejezik a közszolgálat elvárásait. A legfontosabbakat Perren és Burgoyne (2002), Briscoe és Hall (1999) és a Menedzsment és Vezetés Kiválósági Tanácsa (CEML)⁵² is megpróbálta meghatározni. A kutatások módszertana és fókusza valamelyest eltér egymástól, azonban bármelyik elméletet nézzük, egy valamiben megegyeznek. A vezetők számára a legfontosabb az alkalmazkodás (adaptability) és az önreflexió (Identity) képessége. Míg előbbi magába foglalja a rugalmasságot, a nyitottságot az újszerű megoldások iránt, melyek megkönnyítik a folyamatos tanulást, addig utóbbi a környezet visszajelzéseinek fogadására való képességet.

Ezzel szemben Gellén Márton (2015) a közszolgálatban tevékenykedő vezetőket kérdezte, akik egészen más szempontok szerint értékelték a vezetői attitűdöt. A változás támogatása, a szervezeti működés és fejlesztés még kevésbé jelenik meg a hazai közszolgálat vezetőinek gondolkodásában. Ebből adódóan a szervezeti folyamatok kialakítása és a transzformatív vezetői attitűd és fogalom sem terjedt el. A vizsgálatnak interjú is részét képezte, melyből kitűnik, hogy a válaszadók más oldalról közelítik meg a vezetői attitűdöt, mint ahogy a külföldi szakirodalom. Bár a megkérdezettek távolították magukat az autoriter stílustól, mégis jelentős hányaduk úgy véli, hogy ez a legeredményesebb és leggyorsabb. Jellemzően az idősebb kollégáknak tulajdonították, még ha egyet is értenek bizonyos formáival. Ezen túl a kutatásból az is kitűnik, hogy a megkérdezettek a legtöbben a szakmaiságra helyezték a hangsúlyt, azt az elismertség és az eredményesség szempontjából is elengedhetetlennek tartják. Ugyanúgy vélekedtek a vezetői tekintéllyel kapcsolatos kérdések kapcsán is. Hiszen kiemelten fontos számukra a vezetői tekintély, melynek alapja szerintük a szakmai felkészültség (Gellén, 2015d). Emellett jellemzően az együttműködés jelenik meg, mint elvárás. Ugyanerre rímel a 2018-ban a Ludovika kutatócsoport (Szakács, 2020) által végzett vizsgálat, melyben szintén fontos szerepet kap az együttműködés. Ennek a kutatásnak az ide vonatkozó eredményeit a saját empirikus kutatásom kapcsán fejtem ki bővebben.

⁵² CEML (Council for Excellence in Management and Leadership) (2002a) *Managers and Leaders: Raising our Game*. London: CEML.

4.3.2. VEZETŐK A RENDVÉDELEMBEN

Véleményem szerint a rendvédelmi vezetői attitűddel és szervezeti kultúrával érdemes külön fejezetben foglalkozni, hiszen a szervezetek tevékenysége és céljai eltérnek egymástól. A rendvédelem speciális elvek mentén látja el feladatait, ráadásul minden tekintetben szem előtt van. Napi szinten találkoznak az állampolgárok a munkájával, mely alapján azonnal megítélik a szervezetet. A jogszerűség, szakszerűség mellett a statisztikai szemlélet és a megfelelés hatalmas terhet ró a rendvédelem minden szakterületére.

A rendvédelmi vezetők tevékenységét sok esetben azonosítják a katonai szervezettel, hiszen hierarchikus felépítés jellemzi, rendfokozatokkal, renddel, mely fegyelemmel jár együtt. A vezető sokszor, mint parancsnok jelenik meg. Ezzel pedig jellemzően az autokrata vezetői stílus párosul, melynek során egy személyben gyakorolja a hatalmat, és a szabályokat parancsokon keresztül tartatja be. Mára azonban ez a szemlélet az oktatásnak, az elvárásoknak és a társadalmi változásoknak köszönhetően már sok helyütt megváltozott. Attól függetlenül, hogy a rendvédelem egy sajátos elvek mentén felépített, rendkívül sok szabályzót tartalmazó, merev szervezetrendszer, és a bürokrácia alapjaiban határozza meg a működését, az eredményességet tekintve itt is a vezetőké lesz a központi szerep. Ráadásul a mai vezetők vitathatatlanul az egyik legviharosabb időszak előtt állnak a rendészetben. A bűnüldöző szervezetek fokozott nyomást tapasztalnak a politika részéről, miközben igyekeznek reflektálni a folyamatosan változó kulturális, társadalmi és technológiai környezetre, mely egyértelműen kölcsönhatásban van a bűnüldözés fejlődésével. Egyéni szinten a rendőrök pedig maguk is új elvárásokkal lépnek pályára elődeikhez képest, másképp gondolkodnak azzal kapcsolatban, hogy mit jelent tisztnek lenni, és milyen vezetővel dolgoznának együtt szívesen.

Több kutatás is született a témában, melyekben a vezetői hatékonyságot vizsgálták. Schafer eredményei –aki ezres rendészeti vezetői mintával dolgozott – azt mutatják, hogy a hatékony vezető integráns, jól kommunikál, és törődik a munkatársaival (Schafer, 2010a). Dias és Vaughn (2006) vizsgálatai arra is rámutattak, hogy ha kudarc éri a szervezetet, az legtöbb esetben a vezető hibájának köszönhető. Ebből egyértelmű következtetést von le, miszerint a vezető felkészültségétől függ a rendvédelmi szerv hatékonysága. Tehát a jól körül határolt szabályrendszer ellenére nem kizárólag a piaci szférában, de a hatékony működés elérésében a rendvédelemben is nagy szerepe van a vezetőknek (Schafer, 2010b).

Emellett a kompetenciákon túl a vezetői stílust is vizsgálták a kutatók. Erik Fritsvold (2020a), a San Diegoi egyetem professzora kutatásai alapján három stílus mentén szemlélteti a

rendészeti vezetővel szembeni elvárásokat. Véleménye szerint a katonai szervezeti alapok következményeként a rendszer természetesen az autokrata szemléletmódot is magában hordozza. A kontroll és az ellenőrzés a vezető legfontosabb eszköze, a beosztottaktól egyszerűen követel, parancsokat ad ki, amelyeket nekik teljesíteni kell. Gyakorlatilag engedelmessé kellé, nem pedig visszajelzést vagy ötleteket adni. Ugyanakkor véleménye szerint, amikor a bűnüldöző szervekhez a pályakezdeként belépő generációk esetében ez a „kemény orrú” vezetési stílus nem olyan hatékony, mint az előző generációkban, ezért szükséges olyan módszereket megismerni, melyek segítenek a hatékonyság és az elköteleződés növelésében.

Harmadikként jellemzően előfordul a Transactional Police Leadership, mely sok tekintetben hasonlít a tekintélyes vezetéshez, kivéve, hogy alapvetően a jutalmazáson alapuló rendszerre támaszkodik. E rendszer a jutalmakat vagy büntetéseket az alárendelt teljesítménye és a szabályok betartása alapján, motivációs eszközként alkalmazza. Az elmélet szerint a vezető a tisztetket alapvetően elfogadja, összetartja a csapatot, akik megfelelnek a vezető szabályainak és elképzeléseinek, a mindennapokban nem kell folyamatosan tartaniuk és félniük a szankcióktól, ezzel szemben a jól végzett munka pozitív megerősítéssel jár. Így a Transformational Police Leadership stílus képviselői együttműködnek a beosztottakkal, fontos számukra a bevonás, hogy ezáltal a szervezet közös elképzelése és céljai mellett elkötelezett munkatársai legyenek. Ösztönzik az innovációt és a kreativitást e célok elérése érdekében. Fritsvold szerint nem egy elvet kell követniük a vezetőknek, nem csupán egy jó irány van, több lehetőség adott, akár szituációtól függően is (Fritsvold, 2020b). Az Egyesült Királyság egyik rendőri szervezetének tanulmánya szintén vizsgálja a kérdést (Campbell, Kodz, 2011a). A kutatási adatok rendkívül széleskörű gyűjteménye található meg a kiadványban, de itt csupán egy-egy izgalmasabb vonatkozó vizsgálat bemutatására szorítkozok.

A tanulmány 13 kutatási eredményt vonultat fel, melyek relevánsak a téma feldolgozását illetően. Az említett vizsgálatok nem csupán az Egyesült Királyság elemzéseit összegzik. A felsoroltak között található skót, ausztrál, nigériai, amerikai elemzés is, tehát azokból akár univerzális következtetések is levonhatók. A célok valamelyest eltérnek egymástól, hiszen öt kutatás az elméletek közötti különbségeket vizsgálja. Az eredmény azonban egyöntetűnek mondható a tekintetben, hogy mindegyik igazolja, hogy a Transformational Leadership szemléletmódot képviselő vezetők a leghatékonyabbak a rendvédelmi szervezetrendszerben. Az egyik izraeli kutatás, melyben a válaszadók között beosztottak és vezetők is voltak, kitért a konfliktusos helyzetek kezelésére is. Egyértelműen bizonyították, hogy a munkatársak azokkal

a feladatokkal kapcsolatban, amelyeket nem kedvelnek, vagy amelyeket nehezen teljesítenek, az átalakító vezető taktikáját fogadták el könnyebben. Vagyis azt a vezetőt preferálják, aki a székértelemre, az együttműködésre alapoz. Ellentétben a kemény kényszerítő-jutalmazó elvek mentén delegáló vezetővel. A tanulmány a vezetői stílusok mellett kitér az érzelmi intelligencia kérdéskörére is, mellyel kapcsolatban négy kutatás is megerősítette, hogy segíti a vezetői hatékonyságot a rendvédelemben (Campbell, Kodz, 2011b). Egy másik brit vizsgálat 360 fokos felméréseket⁵³ végzett, amelyekben 120 rendőrvezető munkáját értékelték az érzelmi intelligencia összetevői mentén (főbb témakörök: önbizalom, reziliencia, befolyásolás, motiválás, érzelmek felismerése, interperszonális érzékenység). A vizsgálat alátámasztotta, hogy a vezetői teljesítmény és az érzelmi intelligencia között pozitív kapcsolat áll fenn (Hawkins, Dulewicz, 2009).

Ezentúl a kutatás kitér a beosztottakkal való kapcsolatra és az ezzel összefüggésbe hozható kérdésekre is. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a beosztottakat hatékonyabban ösztönözheti az átalakító vezető. Nyilvánvalóan ez összefügg saját vezetői hatékonyságával is, azonban a tanulmány arra is rávilágít, hogy a munkatársak szervezettel és vezetéssel való elégedettsége is magasabb, melyből egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkatársak elégedettsége nagymértékben függ a vezetőtől (Campbell, Kodz, 2011c).

A magyar rendvédelmi szervezetek körében történt vizsgálatok valamelyest eltérnek a nemzetközi kutatásoktól, ugyanakkor eredményeiket tekintve sok szempontból hasonló következtetésre jutnak. A vezető megítélésével kapcsolatban bizonyítást nyert, hogy az elégedettség tekintetében a vezető személye fontosabb, mint a munkakörülmények. A tanulmány megállapítja, hogy fontos *„a beosztottak elégedettségének figyelemmel kísérése, hiszen az elégedett dolgozó jobban és szívesebben dolgozik. Amennyiben úgy érzi, hogy nem bánnak vele méltányosan, a legapróbb történéseket is igazságtalanságnak fogja megélni, ami rontani fogja a szervezet irányába tanúsított lojalitását, elköteleződését. Ezért kiemelkedő jelentősége van, hogy a méltánytalanságnak még a látszatát is elkerüljék a vezetők, amit jó kommunikációs gyakorlattal lehet biztosítani”* (Kovács, Tózsér, 2017, 154). A vezetők megítélése című részfejezetben megfogalmazott következtetések pedig rámutattak arra, hogy azokon a területeken, ahol pozitívabb a munkahelyi légkör, és a vezető nagyobb figyelmet fordít munkatársaira, részükről a szervezet megítélése is pozitívabb, melyet megerősít egy másik rendvédelemben végzett vizsgálat is (Farkas, Horváth, Tegye, 2018). A NKE ANTK

⁵³ 360 fokos értékelés: Főként a vezetők értékelésére szolgáló módszer, melynek során az értékelt mellett kikérik a felettese, beosztottai, a vele egy szintén lévők és esetenként az ügyfelek véleményét is.

kutatócsoportjának (Szakács, 2020) eredményeiből egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkatársaknak nagy igényük van a visszajelzésre, arra, hogy munkájukat elismerjék, és produktívnak érezhessék magukat (Stréhli-Klotz, 2018). Emellett a tanulmány rámutat, hogy a beosztotti állomány és azon belül is a fiatalok számára, az anyagi juttatások mellett kiemelten fontos a jó munkahelyi légkör, a visszajelzés fontossága, a munka megbecsülése és az önállóság igénye (Kovács, 2018). Szintén 2018-ban végzett hazai kutatás, mely a motiváció és az elköteleződést helyezi középpontba, az előzőikkel megegyező eredményre jut (Karmazsinné, 2020). Egy másik hazai tanulmány viszont a jelenlegi vezetők attitűdjét, illetve az állomány elégedettségét méri fel a rendvédelemben. A kutatás kifejezetten az autokrata vezetői stílust helyezi a középpontba, a többi kategóriáról csupán érintőlegesen esik szó. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetben dolgozók szerint egyedül a demokrata stílus lehet célravezető és hatékony a szervezetben. Mindezzel ellentétben az adatok viszont azt mutatják, hogy az autokrata stílus magasan dominál, ami magas fokú elégedetlenséget vált ki az állomány részéről, hiszen a megkérdezettek 68%-a értékelte úgy, hogy eredményesebben tudná vezetni a szervezeti egységet, mint jelenlegi vezetője. Az összefüggések arra is rámutatnak, hogy ezek a válaszadók a demokratikus stílus mellett tették le a voksukat (Kovács, 2019).

Nem könnyű feladat ez, hiszen a fentiekén túl a vezetővel szemben elvárt követelmény, hogy a vezetés alkalmas legyen és biztosítani tudja a folyamatosságot, szilárdságot a szervezetben. A jövőkép és a stratégiai szemlélet megléte mellett elvárható képesség az operativitás és a rugalmasság is (Kovács, 2014).

4.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A fejezetben a hazai vezetőképés fejlődésének főbb állomásait elemeztem és mutattam be. A vezetés-szervezés és vezetőfejlesztés történeti áttekintéséhez végzett kutatásaim során számos rendkívül érdekes és izgalmas ismerettel lettem gazdagabb. A tanulmányokból megismert, a történelem során alakult vezetőképzési tendenciák rávilágítottak arra, hogy nem csupán a vezetői kompetenciák fejlesztése szükséges, hanem a közszolgálat egészére vonatkozóan egyenszilárdságot kell, hogy képviseljenek, ezek hozzájárultak stratégiai javaslataim megfogalmazásához is. A minisztériumi háttérintézményként működő vezetőképző központok kialakítása természetesen mára már elképzelhetetlen. Azonban ennek egy központi szerv általi működtetése, mely képes reflektálni az aktuális igényekre, és a szolgáltatásait, a folyamatos fejlődés lehetőségét kellő rugalmassággal tudja biztosítani a közszolgálatban tevékenykedő

vezetők számára, véleményem szerint elengedhetetlen. Szükséges a „versenyképesség” fenntartása, illetve a megfelelő színvonalú közszolgálat biztosítása érdekében. A történeti kitekintés arra is rámutatott, hogy a környezet milyen változásokat indított el a vezetőképzés, a menedzsment és ehhez kapcsolódóan az emberi erőforrás menedzsment területén, melyek természetesen megmutatkoznak a jelenlegi rendszerek működésében és fejlesztési irányjaiban egyaránt.

A közszolgálati továbbképzési rendszereket áttekintve látható, hogy jelenleg a szakmai képzéseken túl a moduláris kompetenciafejlesztő képzések állnak középpontban. Ez utóbbiak nagyrészt e-learning vagy jelenléti tréning formájában valósulnak meg. A képzések javarészt rövid, egy-kétnapos időtartamban szerepelnek a képzési palettákon. Az elmúlt időszakban rohamosan fejlődik a továbbképzési rendszerek keretében elérhető kurzusok száma és mindkét hivatásrend esetében egyre elterjedtebb az e-learninges oktatási forma. Jelenleg a közszolgák részéről a jogszabály szerint szabad döntés alapján választható egy-egy tréning, de több okból kifolyólag a fókuszált, teljesítményre épülő rugalmas rendszer a mai napig nem alakult ki. A témában született kutatási eredmények szintén ezt a tényt igazolják, hiszen egy 2019-es kutatás szerint az közigazgatásban 10,5%, a rendvédelemben pedig 7,5% nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben beváltotta a képzési rendszer a hozzá fűzött reményeket (Stréhli-Klotz, Szakács, 2020). Természetesen ez számos tényezőtől függhet, mint például a közvetlen vezető hozzáállása, azonban elmondható, hogy sok szempontból is szükséges a változás egy sokkal plasztikusabb rendszer kidolgozása vezethet eredményre. Emellett szükséges megemlíteni, hogy előremutató kezdeményezésekkel több helyütt találkozhatunk, melyek keretében alkalmazzák a coaching technikákat, melyeket a piaci szféra már hosszabb ideje alkalmaz vezető és szervezetfejlesztésekhez kapcsolódóan. Ezek szélesebb körben történő kiterjesztése fontos cél lehetne a közszolgálati vezetőképzések fejlesztésében is. Amellett, hogy a közigazgatás és a rendvédelem is sajátos szervezetrendszerrel rendelkezik, melyek működésében speciális elvek érvényesülnek. Nagymértékben különböznek a vállalati, profitorientált környezet elvárásaitól és folyamataitól. Ez alapján úgy gondolhatnánk, hogy a vezetők is ettől eltérő szerepet töltenek be, és stílusuk is egyedi, a közigazgatásra és a rendvédelemre jellemző vonásokkal kell, hogy bírjon. Számos nemzetközi kutatás született (sajnos hazánkban csak kevés vizsgálat található) a témában, mely konkrétan a közszolgálati szervezetek vezetőit veszi górcső alá. Az eredmények egyértelműen rámutatnak, hogy a közszolgálat hatékonysága a vezető felkészültségétől nagymértékben függ. Valamint a kemény kontroll helyett a transzformatív stílus sokkal eredményesebb. Azonban a vizsgálatok

áttekintésekor az is kirajzolódik, hogy a magyar közszolgálatban napjainkban is uralkodik az autokrata vonásokat is hordozó vezetői szemlélet, valamint jellemző, hogy a visszajelzések is sokszor elmaradnak vagy igen ritkán kerül rájuk sor.

Ezzel összecsengenek a vezetőkre vonatkozó vizsgálatok, melyeket, ha együtt vizsgáljuk, elmondható, hogy szükséges a szemléletmód alakítása. Véleményem szerint is ezzel érhető el jelentősebb előrelépés. A kutatások arra is rávilágítottak, hogy a vezetők számára kézzelfogható eszközökre van szükség, melyeket azonnal képesek átültetni a gyakorlatba. Mindkét hivatásrend tekintetében az elemzés egyértelműen rámutatott, hogy a vezetők is sok esetben elfogadják vagy egyetértenek abban, hogy a kemény fellépés, a kontroll, az autokrata stílus nem célravezető (mely a fiatal generációkra fokozottan igaz), azonban a gyakorlatban jellemzően mégis ezt alkalmazzák. Valószínűleg a vezetői képzések során sokat formálódott az álláspontjuk, azonban a tanultakat kevésbé tudják alkalmazni a gyakorlatban. Mint ahogy a korábbi fejezetekben is utaltam rá, a környezetre való reagálás elengedhetetlen a szervezetek számára, ám ehhez a megoldás a vezetők kezében van.

5. A SAJÁT EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

Még mielőtt bemutatnám a kutatásom eredményeit, röviden szeretnék kitérni a választott módszerre és a témához kapcsolódó saját viszonyulásomra. A vezetőfejlesztés és a hatékony vezetés kérdésköre munkámból adódóan is kiemelt szerepet tölt be. Emellett doktori tanulmányaim során igyekeztem a témát tudományos szempontból is minél részletesebben megismerni és a legújabb trendeket követni. Az egyetemi, oktatói feladataim mellett számos kutatásban kaptam lehetőséget, melyek nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a módszertanon túl szélesebb körű tapasztalatot szerezzek a közszolgálat működéséről. A legizgalmasabb számomra a doktori disszertáció előkészítése volt, melynek során kezdtek körvonalazódni a fejlesztési irányvonalak és a jelenleg leghatékonyabb módszerek alkalmazási lehetőségei. Sok tapasztalatot, szakirodalmat és esettanulmányt igyekeztem összegyűjteni a témában, hogy ezek esszenciáját megfelelően tudjam átültetni a közszféra speciális szervezeti struktúrájába, szervezeti kultúrájába.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért lenne érdemes más módszerekbe kezdeni, ha a közszféra vezetői még a mai napig is sokszor idegenkednek a tréning jellegű képzési formától. A felnőttképzés területén bekövetkezett innovációk, módszertani fejlesztések ellenére továbbra is vannak olyan tényezők, amelyek nehezítik a korszerűnek számító megoldások elterjedését. A vezetőképzés résztvevőit nagyon gyakran elvont, életidegen, sablonos feladatokkal igyekeznek fejleszteni. Nem ritka az sem, hogy a trénerek a közszolgálat sajátosságaihoz igazodó adaptáció nélkül, a piaci viszonyokra kidolgozott „konzerv” anyagokat kívánnak a közigazgatási és a rendészeti vezetőkkel elfogadtatni. Ők ezt a számukra kellemetlen helyzetet kötelességszerűen elfogadják ugyan, de ennél fogva ténylegesen nem azonosulnak a felkészítések céljával, értelmével és hasznával sem. Ezt a jelentős problémát felismerve, szerencsére egyre nagyobb teret kap a módszertan megújítása, a közszolgálatra jellemző szituációs és helyzetgyakorlatok kidolgozása, felhasználása. Az közigazgatásban és a rendvédelemben szerzett több éves tapasztalatom, valamint a kutatómunkám során összegyűjtött munícióm egyre inkább megerősíti azt a meggyőződésemet, hogy a vezetők felkészítésében és fejlesztésében jelentős, minőségi központú szemléletváltásra van szükség. E szemléletváltás sikeres teljesítésénél azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az akadémikus tudástranszfer biztosítására, az elméleti alapok lefektetésére, illetve ezek megszerzésére a továbbiakban is kiemelt szükség

van. A lexikális tudás és a gyakorlatorientáltan megvalósuló kompetenciafejlesztés együtt és egymást kiegészítve lehet alkalmas a fejlődés elérésére.

Kutatásom során egyrészt a téma szakirodalmi háttérét dolgoztam fel, mely mind a hazai, mind pedig a nemzetközi térben jelentős nagyságrendet tesz ki. Másrészt az empirikus kutatáshoz kapcsolódó korábbi eredményeket is beépítettem saját munkámba. Ugyanakkor megemlíteném, hogy a célzottan közszolgálatban végzett empirikus kutatás, melynek fő fókusza a vezetőfejlesztés és módszertan, rendkívül csekély, illetve csak érintőlegesen tárgyalja a témakört. Ebből adódóan úgy gondolom, ahhoz, hogy megalapozott következtetéseket vonhassak le, elengedhetetlen volt a résztvevői igények feltérképezése.

Kutatásomban kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt felhasználtam. Hiszek abban, hogy a személyes interjú során egy jóval mélyebb beszélgetés valósulhat meg, mely számomra sokat segített abban, hogy jobban megértsem az interjúalanyok véleményét, javaslatait. Emellett szükségét láttam egy kérdőíves empirikus kutatásnak is, melynek keretében mindkét hivatásrendet vizsgáltam, mind az közigazgatásban, mind a rendvédelemben dolgozó vezetők igényeit, véleményét és gondolkodásmódját igyekeztem feltérképezni. Azért is tartottam fontosnak, hogy mindkét területen végezzek vizsgálatot, mert egyrészt a szakirodalmi háttér kevés, másrészt ezáltal a specifikumok is markánsabban tetten érhetők.

Kutatásom harmadik szakasza a módszertan próbája. Fontosnak tartottam az általam bevezetésre szánt metodikát a közszolgálati vezetőképzésben részt vevő csoportokon is vizsgálni, mert úgy gondolom, hogy bármely fejlesztést célzó tevékenység előzetes kutatáson és tapasztalatszerzésen kell, hogy alapuljon. A metodikát több típusú vezetőképzésben részt vevő csoporton is teszteltem. Ez megadja a lehetőséget a finomhangolásra, hogy a módszer minél célozottabban tudjon reflektálni az igényekre.

E fejezetben a két empirikus kutatás eredményeiről számolok be. A csoportokban végzett munka tapasztalataira a következő, a következtetéseket tartalmazó fejezetben térek ki. Úgy vélem, hogy a jelzett három módszer elegendő alapot biztosít hipotézisem vizsgálatához.

1. Az első kvalitatív szakasz a főleg felsővezetőkkel végzett strukturált interjú, melyben főként a szervezet működési mechanizmusaira és a vezetőkkel kapcsolatos elvárásokra helyeztem a hangsúlyt.
2. A kvantitatív szakasz során online kérdőívet használtam, mely az esetek többségében használható volt. Azon szervezetekben, ahol az online elérés biztonsági okokból

korlátozottan hozzáférhető, a megkérdezettek papír alapon töltötték ki a tesztet. A kérdőíves kutatás elemzését SPSS program segítségével végeztem el.

5.1. STRUKTURÁLT INTERJÚ

A kutatás első lépéseként a strukturált interjúkat készítettem el, aminek fő célja a kutatás megalapozása és a főbb irányok meghatározása volt. A felsővezetők beszámolóí alapján tapasztalatszerzésre is lehetőségem nyílt. Segítségükkel körvonalazódtak a közszolgálat vezetőinek elképzelései, törekvései, illetve hogy mi jelent számukra kihívást. A módszertan kialakítása során a kutatás-módszertani alapelveket követtem, amiben pszichológusként már rendelkezem gyakorlati tapasztalattal.

A kérdések összeállítása során segítségemre volt korábbi, a team coaching ülések vezetésének alkalmával szerzett személyes tapasztalatom, valamint a 2013-ban végzett Humán Tükör kutatás, melynek keretében személyes vezetői interjúk készültek. A 2018-ban teljesített jog és Hr komplex kutatóműhely eredményei is hozzájárultak disszertációm megírásához. Az interjúkhoz egy strukturált interjúsablon készült. Az interjúsablon a kutatás-módszertani alapelveknek megfelelően alakítottam ki, annak érdekében, hogy a kapott válaszok összehasonlíthatók és tartalomelemzés segítségével értékelhetők legyenek. Az interjú sablonját az 1. számú melléklet tartalmazza.

Az interjú körülményeit tekintve igyekeztem az alanyok számára a leoptimalisabb helyzetet megteremteni, annak érdekében, hogy a résztvevők minél részletesebben el tudják mondani álláspontjukat a feltett kérdésekkel kapcsolatban. Ezáltal lehetőségem nyílt arra, hogy jobban megismerhessem szemléletmódjukat, véleményüket. Az interjúk felvételén túl figyelmet kellett fordítanom a szervezési kérdésekre, valamint az adatvédelemre is. A beszélgetéseket az interjúalany kérésének megfelelően írásban vagy hanganyagként rögzítettem.

A strukturált interjú kérdéseit tartalmilag három nagyobb témakörre osztottam:

1. A bevezető szakasz, mely az interjúalany szakmai életútját és a jelenlegi pozíciójára vonatkozó adatokat tartalmazza.
2. A második szakasz már a tartalmi részt foglalja magában. A szervezeti működés jellegzetességeire vonatkozó kérdéseket gyűjtöttem össze. A vezetéssel, vezetői munkával kapcsolatos attitűdöt vizsgáltam: melyek a legfontosabb elvek számára,

milyen kompetenciák szükségesek egy jó vezetőnek (pl. Milyen kompetenciák segítették abban, hogy jelenlegi pozícióját elérje? Hogyan alakul az együttműködés a szervezeten belül és szervezetek között? Milyen kihívásokkal küzd jelenlegi munkakörében?)

3. A harmadik blokkban pedig a képzésekkel kapcsolatos attitűdöt vizsgáltam, hogy mi az, amiről úgy vélekednek, hogy igazán hasznos lenne számukra és a szervezet számára, milyen formában érzik relevanciáját, illetve kitértem a témakör és a képzés területére is. A jelenlegi továbbképzési rendszer működésére szándékosan nem tértem ki, hiszen kutatásom során azt nem volt céлом értékelni.

Az interjúalanyok az közigazgatás tekintetében a központi és a területi közigazgatásban dolgozó felsővezetők közül kerültek ki. A rendvédelemben pedig a rendőrségi szervek felsővezetőit és középvezetőit kértem fel. Az interjúalanyok kiválasztásánál különböző szempontokat állítottam fel, melyek szerint központi és területi szerv első számú vezetői attitűdjének megismerése volt a cél. Mindkét területen igyekeztem a szervezeti struktúrát lefedni. Az alanyokat célzottan kerestem fel, melyben témavezetőim támogatására is számíthattam. Ennek okán csupán egy-egy betervezett interjú maradt el. Ennél az eljárásnál nem volt cél a reprezentativitás biztosítása, sokkal inkább a kérdőív kialakításának előkészítése és elsősorban a felsővezetői szemléletmód megismerése. Összesen 11 interjút készítettem, mely jó alapot képezett a továbblépéshez. Főként a felső-, de a középvezetők véleményének megismerése hozzájárulhat a jelenlegi közszolgálat szervezeti kultúrájának és működési elveinek megismeréséhez, hiszen a megkérdezett felső- és középvezetők elképzelései, szemléletmódja valósul meg a mai közszolgálat működésében. Az általam megkérdezett interjúalanyok képviselik azt a döntéshozói réteget, mely kialakítja ezeket a működési elveket, és a szervezet egészére vonatkozóan formálja a rendszereket és a folyamatokat. Elképzeléseik, véleményük megismerésével információt kaphatok a jelenlegi és a jövőbeli irányvonalakat illetően. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a felsővezetői kört tekintve több interjú elkészítésére kevésbé nyílt volna alkalmam. Ez is jelentős szervezési munkával valósulhatott csak meg, mind részemről, mind pedig témavezetőim részéről.

Az interjú felvétele során biztosítottam az anonimitást az alanyok számára, amit a dolgozatban is követek. A demográfiai alapadatok felvételére csupán a kategorizálás miatt volt szükség, az anonimitás iránti kérelmüknek mindvégig eleget tettem. Ezzel a vezetők számára is komfortosabb körülményeket tudtam teremteni, így szívesebben is nyilatkoztak, véleményem szerint több, a dolgozat szempontjából fontos információ, vélemény hangozhatott el. Beosztásukra tekintettel azonban hosszabb lélegzetvételű beszélgetésre kevésbé lehetett alkalmam, ezért amellet, hogy az általam feltett kérdésekre adott válaszokon túl hagytam kibontakozni az alanyokat, igyekeztem kellett strukturáltan, lényegre törően, dinamikusabban lebonyolítani az interjúkat. Általában fél órát tudtak rám szánni, azonban voltam olyan szerencsés helyzetben, ahol ennél több időre is lehetőségem nyílt. Az interjú alapján elkészített összefoglalókat az alanyoknak visszamutatásra megküldtem.

| Közigazgatás | | Rendvédelem | |
|--------------------------------|------|--------------------------------|------|
| Központi szerv felsővezető | 2 fő | Központi szerv felsővezető | 1 fő |
| Területi szerv felsővezető | 1 fő | Területi szerv felsővezető | 2 fő |
| Központi szerv főosztályvezető | 1 fő | Központi szerv főosztályvezető | 2 fő |
| Területi szerv középvezető | 1 fő | Területi szerv középvezető | 1 fő |

10. táblázat: Az interjúban résztvevők megoszlása (saját szerkesztés)

Az interjúk rögzítése minden esetben írásban történt, melyet később egy Excel táblában kérdésenként összesítettem, ennek segítségével így az egyes kérdésekhez tartozó információk áttekinthetővé, könnyen összehasonlíthatóvá váltak. Ennek logikája és tartalma egyaránt megegyezik a korábban összeállított interjúsablonéval. A táblázatba a főbb lényegi pontokat vezettem fel egymás mellé az elemzés megkönnyítése érdekében. Ez alapján könnyen detektálhatóvá váltak az összefüggések, jellegzetességek.

5.1.1. TARTALMI ELEMZÉS

A továbbiakban az interjúk során elhangzottakat mutatom be, kiemelve azok lényegi pontjait. Ezen belül is az áttekinthetőséget és az összefüggések bemutatását tartottam szem előtt. Mint ahogy említettem, a bevezető szakaszban célom volt, hogy az alany szakmai életútját, gyakorlati tapasztalatát megismerjem, illetve a gördülékeny beszélgetés érdekében a feszültséget tudjam oldani, melynek segítségével a ráhangolódás is könnyebb az interjúalanyok számára.

Mindez az előzetes elképzeléseim szerint alakult. Számomra is meglepő volt, hogy szinte az összes közép- és a felsővezető reagált a megkeresésemre, és a leterheltségük mellett biztosítottak számomra lehetőséget az interjúra, ahol nyíltan, őszintén elmondták véleményüket, megosztották tapasztalataikat, melyekből rengeteg hasznos tanácsot is kaptam a kutatás folytatását, a módszertani eszközök felhasználását illetően.

A válaszadóim beosztásukból adódóan is minimum felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, egy vagy több diplomával. 2 fő pedig tudományos fokozattal is, szakterületük elismert szaktekintélyei. Ugyanezen okból nyilván nem a legfiatalabb korosztály tagjai, főként a 40 év felettiek képviseltették magukat. Mindkét területen olyan vezetőket kerestem fel, akik jelentős tapasztalattal rendelkeznek szakmájukat illetően. Ebből adódóan főként az X és a Baby Boom generáció tagjaiból kerültek ki interjúalanyaim. Ők már biztos ismeretekkel rendelkeznek a közszolgálat múltját illetően, emellett alakítják annak jelenét és jövőjét egyaránt. Befolyással és tapasztalattal rendelkeznek rendszerek és folyamatok kialakításában és működtetésében.

Bár a nemek aránya a közigazgatásban a nők felé tolódik, a KSA adatok szerint (nők: 70%; férfiak: 30%) a vezetői, főként a felsővezetői beosztásokat a férfiak uralják. A rendvédelemben pedig a BM belső adattára szerint, annak ellenére, hogy egyre több nő választja ezt a szakterületet, a férfiak létszáma magasabb (nők: 30%; férfiak: 70%), a vezetők esetében pedig szinte elenyésző a nők aránya. A megkérdezett vezetők közül is mindössze egy fő volt nő, ami igazodik a közszolgálatban jellemző eloszláshoz.

A második szakasz

Vezetői kompetenciák: A közigazgatási vezetők főként a szakmai ismeretet és tapasztalatot emelték ki, illetve a csapatépítés képességét a vezető alapkészségének tekintik, melyhez hozzá tartozik az empátia, a bizalmi légkör kialakítása, mely többükénél az emberismerettel párhuzamos. Ugyanakkor minden válaszadó hangsúlyozta a gyors, határozott döntéshozatali képesség fontosságát.

A rendvédelmi vezetők tekintetében, hasonlóan a közigazgatáshoz fontos szempont volt a szakmai ismeret és a tapasztalat, emellett az összetartó közösség kiépítése, mely alatt inkább az összetartozás és az elkötelezettség fogalmait jelentek meg. A döntésképeség és ezen túlmenően a következetesség szinte minden vezető esetében kiemelten fontos.

Mindkét területen a döntés mellett egyaránt megjelent, hogy a vezetőnek gyorsan kell tudnia reagálni az elvárásokra. Ugyanakkor a rendvédelmi vezetők hangsúlyozzák, hogy a feladatellátáshoz a rendőrnek szüksége van arra, hogy el tudja igazolni a társadalmi-kulturális viszonyokban és képes legyen az összefüggéseket értelmezni. Emellett kiemelten fontos az önreflexió és a kritikus gondolkodás, természetesen ez a vezetőre fokozottan érvényes.

Összességében a felsővezetők olyan irányítókat várnak, akik csapatjátékosok, és képesek beilleszkedni és elfogadni a környezet elvárásait. A válaszadók ugyanezt emelték ki saját karrierjükkel és a beosztott vezetőkkel kapcsolatos kérdésre is. Ugyanakkor megjelent egyes felsővezetők részéről, hogy elvárják kollégáiktól az önálló munkavégzést, az új megoldások kidolgozását, és hogy mindezt a lehető leggyorsabb tempóban tegyék. Meg kell említeni, hogy az önálló munkavégzés alatt a felsővezetők az utasítások önálló, gyors és hatékony megvalósítását értik, nem pedig az önálló vagy új megoldások kialakítását.

A közigazgatásban a kihívásokkal kapcsolatban kevés egységes vélemény született, hiszen személyiségtípustól, a szervezet jellegétől is függ, hogy milyen típusú kihívásokkal küzd valaki munkája során, mégis sikerült néhány tendenciát leírni a válaszokból. A közigazgatás vezetői számára a „népszerűtlen” vagy úgynevezett „nehéz” döntések jelentik a legnagyobb kihívást, melyhez hozzátartozik az átszervezéshez kapcsolódó változások kezelése. A szervezeten belüli konfliktusok szintén markánsan megjelennek, mely mellett a vezetők többsége a kooperáció és a csapaton belüli bizalom és együttműködés kialakítását hangsúlyozza. Ugyanakkor az információ megszerzésének és átadásának a jelentősége, vagyis kérdése kiemelten fontosnak tűnik a felsővezetők részéről, hiszen a legtöbb interjúalany kitért erre a kérdéskörre. A döntéshozatal, a konfliktuskezelés vagy bármely más folyamatban megjelenő elakadás

javításában a minél szélesebb körű információ megszerzése jelenti a legnagyobb segítséget. Ugyanakkor úgy vélik, fontos szempont, hogy a munkatársak kizárólag a számukra releváns információval rendelkezzenek. Ez számomra sok kérdést felvet, hiszen a megfelelő információmennyiség meghatározása igen nehéz. A korlátozott megosztás és ezeknek az elveknek a követése a centralizált működést és felelősség megosztását vonja maga után, melyhez kapcsolódóan az irányítás is a közvetlen, kontrollált utasítások által fog megtörténni. Ez a gondolatmenet összecseng Gellén Márton kutatási adataival, melyek kapcsán már a 8. fejezetben kifejtettem, hogy a közigazgatásban az autoriter vezetési stílus markánsan megjelenik.

A rendvédelmi vezetők esetében a kollegiális konfliktusokon túl a generációs különbségekből adódó nehézségek merültek fel. A fiatal generáció munkamoráljának, elköteleződésének hiánya egyaránt tapasztalható minden vezetői kategória esetében. Az interjúk alapján elmondható, hogy a vezetők érzik a generációs váltásból adódó kihívásokat, és belátják, hogy reagálni kell az új elvárásokra. Minden válaszadó természetesen saját szakterületére vonatkoztatva, mégis egységes véleményt alkotott abban, hogy a pályakezdő fiatalok szemléletmódja eltérő a korábbi korosztályéhoz képest. Emellett a közigazgatáshoz hasonlóan a rendvédelmi vezetők esetében is fontos az információgyűjtés és az egység megteremtésének képessége a problémák megoldásában. Kihívásként jelölték meg a fluktuációból adódó nehézségeket mind a beosztottak, mind pedig a középvezetők körében.

Annak ellenére, hogy a közigazgatás is igyekszik a pályakezdőket nagy számban a pályára vonzani, érdekes volt számomra, hogy a generációs konfliktusok a közigazgatási vezetők esetében nem jelentek meg, ami véleményem szerint abból is adódhat, hogy itt a munkavégzés nem kíván meg olyan mereven szabályozott rendszert, mint a rendvédelemben.

Az együttműködésre vonatkozó kérdésekre adott válaszoknál tér el leginkább a két hivatásrend véleménye, ami a szervezetek működésének különbözőségéből adódik. Mindkét terület speciális elvek mentén alakította ki a folyamatait, melyek olyan szervezeti megoldásokat kívánnak, amelyek speciálisak és kizárólag az adott közegben alkalmazhatók. A közigazgatásban sokkal inkább a szervezeten belüli együttműködést és a szervezeti egységen belüli csapatmunkát vélik fontosnak a vezetők, amelyeket a beosztottakra és a középvezetőkre nézve tartanak lényegesnek. A szervezeti egységek közötti vagy szervezetek közötti együttműködés jelentősége csupán egy felsővezető részéről jelent meg elvárásként. Ő is inkább a háttérintézményektől várna szorosabb együttműködést. Kiemelten fontosnak tartja az egyes

területek szakmai koordinációját, mely megkönnyítené egy szorosabb együttműködési keret kialakítását. Ilyen például az egy-egy szakterülethez kapcsolódó tevékenység egységesítése, a humán erőforrás-gazdálkodással foglalkozó kollégák eljárási elveinek összehangolása vagy a területi közigazgatás egyes feladatköreinek és eljárásrendjeinek standardizálása. Mindez azt mutatja, hogy a szakterületek képviselői között akár ügyintézői szinten is előremutató kezdeményezésként hatna a tudásmegosztás és az egységesség kialakítása is. A beszélgetések során előfordult, hogy az együttműködési keretek bővítésében rejlő lehetőségek formálódtak, és új célok is megfogalmazódtak az interjúalany számára. A központi közigazgatás számára ez a kérdéskör nem tűnt kiemelten fontosnak.

Ezzel szemben a rendvédelemben jóval gyakoribb jelenség, hogy a szervezeteknek, akár központi, akár területi szervekről legyen szó, összehangolt kooperációra van szükségük, így ennek szabályai intézményesített keretek között valósulnak meg. Ebből adódóan jól látszik, hogy a felsővezetés kulcsfontosságúnak tartja, és igyekszik megteremteni ennek kereteit is, mint például a koordinációs üléseket, de talán idesorolható a kapitányi klub is. A koordinációs ülések egyik fő fókuszja az információ megosztása az azonos szakterületen szolgálatot teljesítő vezetőkkel. Azonban a koordinációs ülések a legtöbb esetben csupán a feladatmeghatározás és a beszámolás lehetőségét teremtik meg. A hangsúlyosabb ügyeket ugyan átbeszéljük a vezetők egymás között, de csekély azoknak az ügyeknek a száma, amelyeket ezeken az üléseken együttműködve dolgoznak ki. Ez inkább egyéni megbeszélések alapján valósul meg, ahol a személyes ismeretség jelentősen befolyásolhatja annak kimenetelét. Véleményem szerint a koordinációs ülésekben és az együttműködésben rejlő lehetőségeket a rendvédelemben uralkodó statisztikai szemléletből adódó versengés nagymértékben hátráltatja.

A problémamegoldásra vonatkozó kérdések esetében a felsővezetőknél megoszlottak a vélemények, mind a közigazgatási, mind pedig a rendvédelmi vezetőknél is, ráadásul több ponton átfedések is voltak, így a két hivatásrend véleményét nem tudtam elkülöníteni. Egységes tendencia kevéssé volt tapasztalható, aminek oka valószínűleg az, hogy egy probléma megoldásának folyamata nagymértékben függ a szervezet jellegétől és a személyiségtől is. A kérdés sokkal inkább a vezetéssel kapcsolatos szemléletmód vagy stílus oldaláról ragadható meg. Így nem ragaszkodtam a hivatásrendek szerinti elemzéshez.

Több vezető a működési elvek és folyamatok betartásában és betartatásában látta a probléma megoldásának kulcsát, miszerint a szervezetben megjelenő anomáliák a folyamatokban a munkatársak mulasztása miatt alakulnak ki, hiszen a működőképes

szervezetek jelenleg hatékonyan ellátják feladatukat. A mulasztás mindenkivel előfordul, azonban ezt egy bizalmi légkör kialakításával lehet könnyen kiküszöbölni. Ahol az információ megosztása nem jelent nehézséget, ott hamar megoldható, mindazonáltal egy probléma megoldásában akkor lehetünk hatékonyak, ha megértjük a másik fél álláspontját is. A megkérdezettek szerint fontos, hogy a már működő, korábbi tapasztalatok alapján bevált megoldásokat kell alkalmazni és a felmerülő nehézség esetén a szolgálati utat betartva jelezni azt a közvetlen felettesnek. A probléma jellege természetesen változhat és a megoldásba bevonható vezetői szint is, így a szolgálati úton érkező információ megérkezik a megoldásban kompetens szintre. Tehát számukra fontos a hierarchia és a szolgálati út betartása, mely biztonságot ad a megoldás folyamatában.

Volt olyan, aki a problémák, kihívások okát már jóval szélesebb spektrumban ragadta meg, azonban az információgyűjtés és az összetartó csoport szükségessége a problémák megoldásában minden esetben visszatérő jelenség. A legtöbb vezető az információk elcsúszását és a munkahelyi konfliktusokat jelöli meg fő kiváltó okként, melyek komolyabb, akár rendszerszintű problémákat is okozhatnak. Ebből adódóan többen emelték ki a munkacsoportok és a szakmai osztályok együttműködésének fontosságát, illetve a vezetők folyamatos kapcsolattartásának jelentőségét. A hatékonyabb problémamegoldás érdekében tehát egyértelműen azokban a törekvésekben láttak lehetőséget, melyek az információ megszerzésére vagy átadására, illetve a csoportösszetartás megteremtésére irányulnak. Emellett több vezető is hangsúlyozta, hogy a szakmai egységek „workshop-szerű” együttműködése, valamint a vezetők részéről a folyamatos kapcsolattartás kiemelt jelentőségű, ha gördülékeny és zökkenőmentes kommunikációt szeretnénk elvárni a szervezetben. Ugyanakkor az önállóan működő központi szervek vagy háttérintézmények vezetői feladatvégzésükből adódóan sokkal inkább a csoporton belüli együttműködést és információáramlást látják kulcsfontosságúnak.

A következő kérdések a képzésekre, képzési politikára vonatkoztak, mellyel kapcsolatban szétvált a két terület. Ennek oka az eltérő képzési rendszer kialakításából ered. A közigazgatásban a szervezetek képzési politikája alatt főként az NKE által biztosított, nagyrészt a ProBono felületen elérhető kurzusokat értették, mellyel kapcsolatban a válaszadók pozitívan nyilatkoztak, ugyanakkor hangsúlyozták, hogy a képzéseket a jogszabályi kereteknek megfelelően biztosítják a munkatársak számára. Ám úgy érzik, hogy a leterheltség mellett több képzés már a gördülékeny feladatellátás rovására menne, már nem férne bele a munkatársak idejébe. A vezetői, főként a felsővezetői fejlesztéseket illetően kevésbé volt egységes a véleményük. A válaszadók többsége kifejezetten igényelné a folyamatos, célzottan vezetői

szintnek megfelelő gyakorlatorientált továbbképzéseket, egyrészt saját maguk fejlődése, másrészt beosztott vezető kollégáik fejlesztése szempontjából is. Kiemelték, hogy főként a gyakorlatorientált, a munkavégzés során hasznosítható tudást és kompetenciafejlesztést preferálják, melyek a tudás megszerzésén túl is számos előnnyel járnak a vezetők számára (pl. kihívások megbeszélése, kapcsolatépítés, kikapcsolódás). Kevesebb igény merült fel a szakmai továbbképzéseket illetően. A tanácsadás vagy támogatás valamely formáját szívesen kipróbálnák azok is, akik a jelenléti képzéseket kevésbé érzik leterheltségük mellett megvalósíthatónak. Mindazonáltal mindössze egy vezető érezte úgy, hogy nincs szüksége támogatásra munkája során.

Ezzel szemben a rendvédelemben már, a jogszabályi kereteknek megfelelően⁵⁴ egy kialakult képzési rendszer működik, mely biztosítja a közép- és felsővezetők számára az alapvető ismeretek megszerzését (rendészeti vezetővé képző és mesterveetővé képző). Ezekre részletesen kitértem a rendészeti képzési rendszer bemutatása során.

Itt érdemes kitérni a vezetőképzési rendszerrel való elégedettségre, melyet 2015-ben a Belügyi Tudományos Tanács felkérésére végzett bevérvizsgálat eredményei mutatnak (Bokodi, Jankóné, Kopornyik, Krepelka, Sárosi, Stréhli-Klotz, 2015). A vizsgálatot a 2011 és 2014 közötti időszakban, a tanfolyamon részt vett rendvédelmi vezetők körében bonyolítottuk le. Ennek keretében 39 személyes interjút készítettünk, majd ezzel párhuzamosan egy kérdőív kitöltésére kértük a tréningen részt vevő vezetőket. A képzések hatékonyságának vizsgálata során kíváncsiak voltunk arra, hogy a fejlesztett vezetői készségek és kompetenciák összhangban vannak-e azokkal a készségekkel, amelyeket a vezetők mindennapjaik során a munkájukban használnak. Ennek alapján arra kerestük a választ, hogy a megkérdezettek a képzés során a fejlesztett készség tekintetében és ezáltal munkájukban tapasztaltak-e előrelépést a tréning kezdete és vége között. Az eredmények egyértelműen rámutatnak, hogy a vezető beosztású résztvevők saját megítélésük szerint valamennyi a tréning keretein belül fejlesztett kompetencia tekintetében jelentős előrelépést tapasztaltak. Ezt az interjúalanyok is megerősítették. A legmarkánsabb különbség a kommunikációs készségeik (pl. asszertív kommunikáció) fejlődésében látható, ami azért is fontos eredmény, mert számos, a tréningen részt vevő vezető fogalmazta meg a képzések kezdetén, hogy kommunikációs készségei fejlesztésre szorulnak, mert azokat nem érzik kellően hatékonyak. Ugyanakkor az is figyelemre méltó, hogy valamennyi kompetencia fejlődésére vonatkozó kérdés esetében

⁵⁴ 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

megjelenik a kezdeti, bejövő átlagértékhez képest látható legalább 2 pontos növekedés, ami arra enged következtetni, hogy eredményesen megvalósul a tanfolyamok során megcélzott vezetői kompetenciák fejlesztése. A bejövő és kimenő értékek összevetése során egyértelműen látszik az a tendencia is, hogy a végzetek körében egyetlen készség esetében sem tapasztalható kifejezetten alacsony érték a kiindulási kompetenciaszint megítélésakor, ami azt mutatja, hogy a képzést végzők önértékelése erősödött, magabiztosságuk nőtt. Ezekből az eredményekből következtetésként levonható, hogy a két tanfolyam jó alapot biztosít a rendvédelmi vezetők számára, hogy megfelelő szinten legyenek képesek ellátni vezetői feladatköruket.

Ennek ismeretében értékelhető, hogy az interjú során a megkérdezettek a vezetőképző tanfolyamokon elsajátított ismeretek felelevenítését, illetve az utánkövetés biztosítását tartanak fontosnak. Mint ahogy arra a vizsgálat is rávilágított, tapasztalható fejlődés a képzések hatására. Ebből adódóan a megkérdezett felsővezetők (akik maguk is elvégezték a tanfolyamot) úgy vélik, hogy az hasznos lenne mindenki számára az alacsonyabb beosztásban lévő irányítói pozíciókban is. Ezen túl javasolnák és ők maguk is igényelnék az ismeretek bizonyos időközönkénti frissítését is. A válaszadóim a vezetővé képző tanfolyamokhoz hasonló gyakorlatorientált tréningeket helyeznék előtérbe, illetve a munkavégzéshez szükséges kompetenciák célzott fejlesztését is hangsúlyozták. Külön képzésként is beiktatva például a kommunikációs készség és az önismeret fejlesztését emelték ki, illetve az időközönkénti csapatépítést is fontosnak tartják. A fentebb említetteken túl a megkérdezettek nem igényelnének több figyelmet. Kiemelték, hogy fontos számukra az együttműködés és a kapcsolatépítés, azonban ennek lehetőségét és kereteit a koordinációs ülés és a kapitányi klub részben biztosítja számukra. Ugyanakkor a stratégiai és szakmai ismereteket vegyítő parancsnokképzés igénye, mely a felsővezetők számára jelentene támogatást, több interjúalany részéről is megfogalmazódott. Csakúgy, mint a moduláris rendszerű vezetőképzések kialakítása is.

Az interjúalanyok megkeresésekor a szervezetek első számú, a területet tekintve stratégiai vezetőit is sikerült megkérdezniem. A vezetői kompetenciák, a képzések és a rendszer kialakításának részleteire is kitértünk a beszélgetések során. Ez esetben természetesen az interjú formája is helyenként eltért az előzőktől, hiszen itt már stratégiai kérdések áttekintésére is sor került. A kompetenciák és a kompetenciaalapú tréningek szükségességén túl olyan szakmai együttműködésekre is kitérték, melyek egy új és egyben globális szemléletmódot is feltételeznek. Egy új, eddigitől eltérő alapokon nyugvó parancsnokképzés kialakításának elsődleges célja, hogy a szervezetek első számú vezetői szükség esetén eredményesebben

legyenek képesek összehangolt egységként működni. Ez elsősorban olyan horderejű események koordinálásának hatékonyabb kezelését célozza, melyben közös és egységes fellépésre van szükség a szervek részéről, és amelyek megoldásához komplex, összehangolt irányításra van szükség (például a terrorcselekmények megelőzése). Habár a képzés kialakítása még előkészítő fázisban tart, nyilvánvalóan reflektálni kell a következő évek tendenciáira és a közszolgálattal szembeni elvárásokra is.

5.1.2. AZ INTERJÚK tapasztalatai

Az interjúk fő fókusza a vezetői kompetenciák és a fejlesztési irányok feltérképezése volt. A közép- és felsővezetők az egész szervezet működését és szemléletmódját befolyásolják, alakítják, hiszen rálátással bírnak az alattuk lévő vezetők munkájára is. Így nem csak saját magukról, de vezetőtársaikról is véleményt tudnak formálni. Ebből adódóan az általuk képviselt értékrend meghatározó a szervezet egészére nézve. Az interjúkról összegzésként elmondhatjuk, hogy bár a főbb gondolatmenet sokszor megegyezik, azonban a közigazgatás és a rendvédelem sok tekintetben eltérő szemléletmódot és igényeket vetett fel. Ez egyrészt a szervezeti sajátosságokból, másrészt pedig a képzési rendszer különbözőségéből is adódik.

A csoportépítés és az együttműködés kiemelt szereppel bír mindkét területen, viszont más oldalról közelítik meg azt. A rendvédelem sokkal inkább az összetartozás és egyfajta identitástudat igényével magyarázza a csoport és az együttműködés kialakítását, ezzel szemben a közigazgatásban már inkább a szakmai együttműködésen van a hangsúly, és annak sokkal inkább a szervezeti egységeken belüli fontosságát hangsúlyozzák.

A kihívások és problémák megoldása kapcsán a közigazgatás sokkal inkább a szervezeten belüli konfliktusokat, a csapategység kialakítását és a szervezeti működés nehézségeit foglalmazták meg, ezzel szemben a rendvédelemben a generációs problémák kerültek előtérbe.

Így a képzésekkel kapcsolatos attitűd sem jelent meglepetést. A közigazgatás vezetői részéről az összehangolt folyamatok és a gördülékeny együttműködés igénye jelenik meg. Ezzel szemben a rendvédelemben a vezetői készségek fejlesztését célzó tréningek megvalósulnak, jogszabály írja elő ezek elvégzését. Ezáltal a megkérdezettek inkább az ismeretek frissítésére és egyes kompetenciák célzott fejlesztésére tennék a hangsúlyt.

5.2. A KÉRDŐÍV

A továbbiakban a kérdőív eredményeit összegzem, majd a két kutatási részből levont következtetések által áttérek az utolsó szakaszba, ahol a módszertan bemutatásával és a tapasztalatok áttekintésével folytatom. A kutatás második lépéseként a társadalomtudományi kutatómódszertanok közül a legnépszerűbb és véleményem szerint a leginformatívabb kérdőíves felmérést választottam.

5.2.1. A CÉLCSOPORT ÖSSZETÉTELE

A kérdőívet a közigazgatásban és a rendvédelemben dolgozó vezetői és/vagy irányítói feladatokat ellátó személyek körében töltöttem ki 2018–2019-ben. A kitöltés időszaka hosszú időt vett igénybe, aminek oka, hogy a rendvédelmi szervek vezetőinek megkérdezése online nehezen ment, így rendkívül alacsonynak bizonyult a válaszadók száma. Ebből adódóan stratégiaváltásra volt szükség, ezért úgy döntöttem, hogy személyes megkereséssel próbálom növelni a hatékonyságot. Így a rendvédelemben történő kitöltések nagyobb része ebben a formában történt meg. Ezáltal elengedhetetlennek látszott, hogy felsővezetői és kollegiális segítséget kérjek. A megoldás az lett, hogy a rendészeti vezető és mestervezető képzéseken személyesen jelentem meg és töltöttem ki a kérdőívet. Azonban egy csoportban maximum 12 fő a résztvevők száma, és párhuzamosan ebben az időben mindössze négy csoport indult. Mindez szervezést és időráfordítást igényelt mindkét fél részéről. A kérdőívezésben segítségemre voltak a szervezetben dolgozó tréner kollégák és a vezetők. A legnagyobb segítő szándék ellenére is lassan haladt a folyamat, de így jóval biztosabbnak tűnt a megfelelő mennyiség elérése. A nagyobb minta elérése rendkívül időigényes volt. A személyes jelenlét azért is volt fontos, mert úgy gondolom, így a vezetők számára is megnyugvást jelentett, hogy az anonimitás biztosított. Ez pedig a vizsgálat hitelességét javította. A kitöltés teljes mértékben önkéntes volt, a kitűzött cél elérése ezáltal is biztosabbnak tűnt számomra. Nem volt lehetőségem központilag segítséget kérni, ugyanakkor véleményem szerint nem is lett volna célszerű, mert biztos vagyok benne, hogy az az őszinteség rovására ment volna.

A közigazgatásban a kérdőív elkészítéséhez a googleform elnevezésű online programot használtam, melyet papír alapon történő kitöltés egészített ki. Ez esetben jóval kisebb arányban volt szükség a papír alapú kitöltésre.

Kutatásom során a reprezentatív mintavétel elérhetetlen lett volna számomra, ezért inkább arra helyeztem a hangsúlyt, hogy számomra reálisan elérhető célt tűzzek ki, illetve igyekeztem, hogy minél nagyobb számban kikérhessem a vezetők véleményét. A válaszadók összetételét illetően célom volt, hogy leképezsem a teljes vezetői állományt, azonban ez nem valósult meg maradéktalanul. Mindezekkel együtt hivatásrendenként 100 válaszadót szerettem volna elérni. Ezt a számot sikerült felülteljesíteni, hiszen összességében 377 vezető válaszolt. Mivel a kérdések célzottan a vezetői állományra vonatkoztak, az ennél nagyobb számú kitöltési hajlandóság csak jóval hosszabb időráfordítással valósulhatott volna meg.

A közigazgatásban 231 fő válaszolt. A mintában megtalálható 20 kormányhivatal, 3 minisztérium és 1 központi hivatal, részükről egyértelmű támogató visszajelzés érkezett a kitöltést illetően. A kérdőívet ismeretségi körömbé is eljuttattam, és ők is tovább küldték. A rendvédelemben pedig 146 főtől érkezett válasz. Abból adódóan, hogy a tanfolyamok keretében volt lehetőségem kitölteni a kérdőívet, a Belügyminisztérium alá tartozó felügyelt szervek teljes vezetői állományára kiterjedt a kutatás, melyhez az ORFK, OKF, BV hivatásos állománya is tartozik. Azt a tényt, hogy csak azok vettek részt a kutatásban, akik a téma iránt fogékonyabbak, ellensúlyoztam a vezetői képzéseken részt vevőkkel történő adatfelvétellel, hiszen ez mindenki számára kötelező érvényű, nem kapcsolódik hozzám a kitöltési hajlandóság. Itt is megpróbáltam ismeretségen keresztül is elérni a minél nagyobb mintaszámot. A jelenlét abban is segített, hogy a felvételek teljes mértékben megvalósuljanak. Utólag látható, hogy a kutatásban részt vevők közül többen jellemzően egy bonyolultabb kérdést hagytak ki, melyhez több idő volt szükséges, ennek oka valószínűleg a türelmetlenség lehetett.

5.2.2. A KÉRDŐÍV BEMUTATÁSA

A kérdőíves alkalmazásban bonyolult kérdések is szerkeszthetők, melyek könnyen exportálhatók az SPSS statisztikai programba, emellett a papír alapú kitöltéseket manuálisan rögzítettem. Az adatokat SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0-ás statisztikai programmal elemeztem, ami jelentősen megkönnyítette munkámat, illetve a diagramok készítését is segítette. A célok és hipotézisek megfogalmazását követően alakítottam ki a kérdőív végleges formáját, mely a 1. mellékletben található. A kialakítás során követtem a kérdőívszerkesztés alapvető szabályait. Összesen 72 kérdést fogalmaztam meg.

A kérdőív a demográfiai adatok felvételén túl 3 egységre osztható:

1. Az első egységben az általános és demográfiai adatokat mértem fel. Csupán azokra koncentráltam, amelyek az elemzés szempontjából relevánsak lehetnek, annak érdekében, hogy feleslegesen ne növeljem a kérdőív terjedelmét.
2. A második egység tartalmazza a függő változókat, melyekben a vezetői pozíció több aspektusát is vizsgálom. Ennek az első szakasznak a fő célja, hogy a vezetők részéről felmerülő fejlesztési igényt és motivációt felmérjem. A kérdések a leglényegesebb kompetenciák tekintetében vizsgálják a vezetői attitűdöt (pl. milyen mértékben szükséges a kommunikáció fejlesztése). Ez a blokk az elképzelt vezetői képet és a hozzá kapcsolódó kompetenciákat igyekszik felmérni, mellyel az volt a célom, hogy megismerjem, hogy a közszolgálati vezetők mely területeket érzik fejlesztendőnek, és jelenleg mely kompetenciákat várják el az irányító funkciót betöltő munkatársaktól (pl. egy vezetőnek öntudatosnak kell lennie). Ez azt is mutathatja számomra, hogy mely területeken találkozhatnak nehéz helyzetekkel, kihívásokkal.
3. Emellett kíváncsi voltam, hogy mi az elképzelésük a kiváló vezetőről, hogyan vélekednek, milyen a hatékony közszolgálati vezető ideálképe. Ez utóbbi összefügg a szervezeti kulturális sajátosságokkal is, mely fő témaköre a harmadik egységnek is. Miként függ össze ez a vezetőképzés irányával? Látni szerettem volna, hogy a nemzetközi trendekkel és a legújabb generációs kutatásokkal összevetve mely területekre érdemes fókuszálni a közszolgálat fejlesztésének szempontjából. Látható-e szemléletbeli eltérés, esetleg kulturális sajátosság, mely befolyásolhatja a képzések közszolgálatra szabását? Ezen túl meghatározható a fejlesztést célzó módszertan és annak formája. A legtöbb esetben egy meghatározott skálán kellett jelölni a kitöltő számára leginkább releváns választ, továbbá használtam a sorrendállítást is.
4. A harmadik egységben pedig a szervezeti kultúra sajátosságait igyekeztem feltérképezni, annak érdekében, hogy detektálható legyen, mely jellegzetességeket tudhat magáénak, illetve hogy milyen irányú változási igény fogalmazódik meg a jelenlegi vezetőkben. A szervezeti kultúra vizsgálata összevethető az ideális vezetőről alkotott képpel, illetve az elvárásokkal. Úgy gondolom, ezáltal jól láthatóvá válik, hogy milyen tendenciát és szemléletet követnek a mai közigazgatási és rendvédelmi vezetők.

A statisztikai eljárások közül a kérdőív elemzése során a következő eljárásokat használtam fel:

- Leíró statisztikák
- Faktoranalízis
- Nemparaméteres próbák
- Varianciaanalízis
- A skálák megbízhatóságának vizsgálata (Cronbach alfa, KMO)

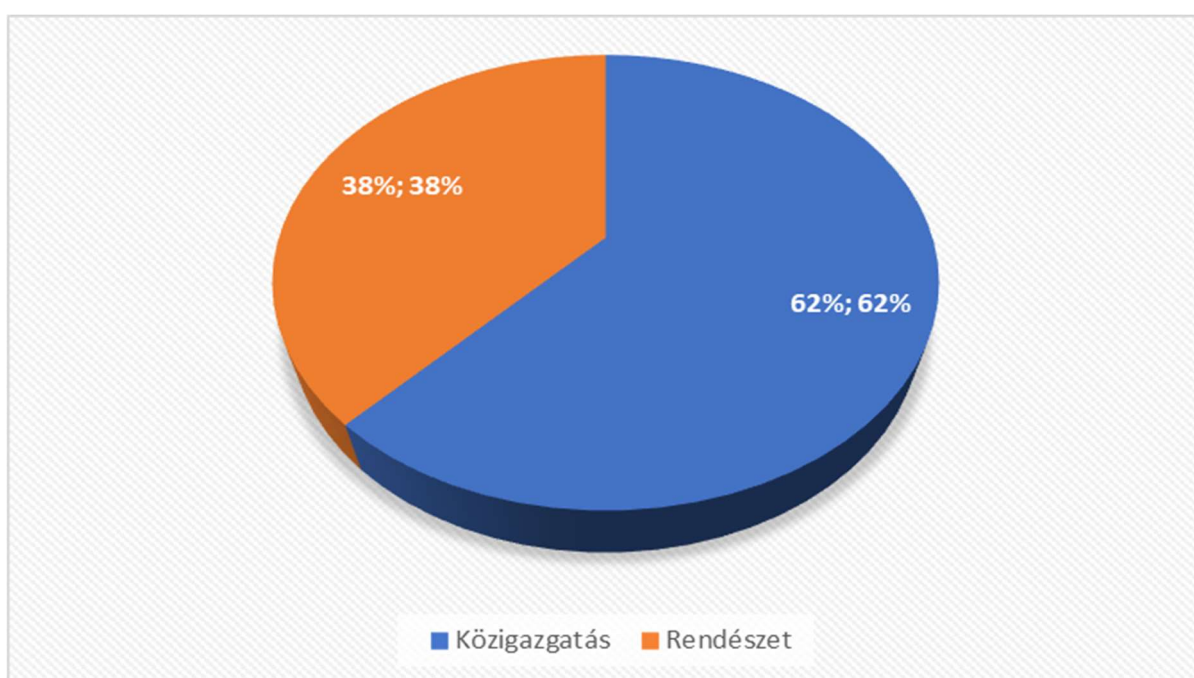
A kérdőívet úgy állítottam össze, hogy egyrészt több oldalról felmérje a vezetői funkció legfontosabb aspektusait és befolyásoló tényezőit, másrészt kifejezett célom volt, hogy az eredmények a korábban a témában közölt kutatásokkal összehasonlíthatók legyenek. Úgy gondolom, hogy ha egy módszertan kidolgozására és bevezetésére törekszem, akkor fel kell mérnem a felhasználók igényeit, munkamódszerét, vezetéssel kapcsolatos attitűdjét és a környezetet, melyben a vezetői funkciót el kell látniuk. A piaci dobozos termékekkel kapcsolatos legfőbb kritika, hogy nem veszik figyelembe a közszolgálat specifikumait, én pedig éppen ennek az alapját igyekeztem kutatásommal megteremteni.

A kérdések kidolgozása során figyelembe vettem a Belügyi Tudományos Tanács által lefolytatott kutatást (Malét-Szabó, 2013a), mely a közszolgálatban azonosította a közép- és felsővezetői pozíció magas szintű ellátásához szükséges alapvető kompetenciákat. A GLOBE projekt (Jarkabka, 2011a), mely egy igen nagyszabású kutatásnak mondható, a vezetés és szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálatára terjedt ki, ezzel együtt megmutatja, hogy mely elemek határozzák meg a vezetői feladatok ellátását. A kérdőív harmadik egysége a szervezeti kultúra sajátosságait, a szervezeti értékeket vizsgálja. A kérdések kialakítása során a rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának Pirger Tamás által végzett vizsgálatát vettem alapul. Ezáltal biztosítani tudom a komplex, hipotézisemhez kapcsolódó több szemszögből vizsgált eredményeket, amelyek a korábbi kutatásokkal is összehasonlíthatóvá válnak. A kérdések összetételének háttérét az elemzés részeként mutatom be részletesebben. Emellett az eredmények elemzése során kitérek a jelenlegi közszolgálati továbbképzési rendszer egyes aspektusaira is. A kérdéssor kialakításakor igyekeztem minél szélesebb spektrumban lefedni a témát, egyben odafigyelni arra, hogy ne éljek vissza a kitöltők türelmével.

5.3. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

5.3.1. DEMOGRÁFIAI ADATOK

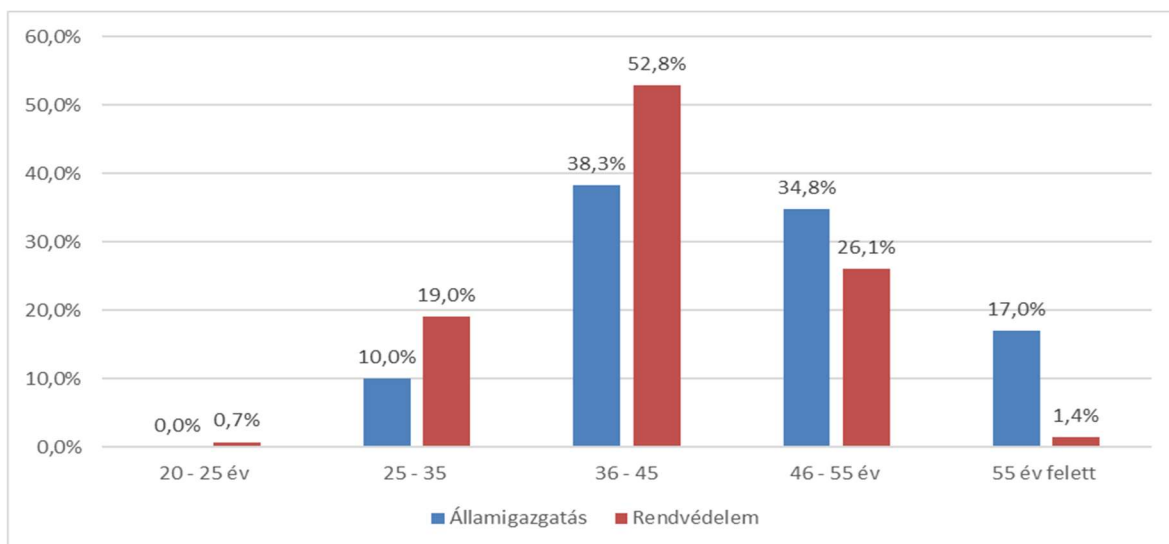
Mivel a vizsgálatom két területre is kiterjed, ebből adódóan mindkét hivatásrend területén dolgozókkal kiöltetem a kérdőívet. A megkérdezettek irányítói vagy vezetői beosztásban látnak el feladatot. Mindösszesen 377 vezető vagy irányító beosztású közszolga válaszolt, melyből 231 fő a közigazgatás, 142 fő pedig a rendvédelem területén dolgozik.



8. ábra: Hivatásrendek szerinti megoszlás (n=377)

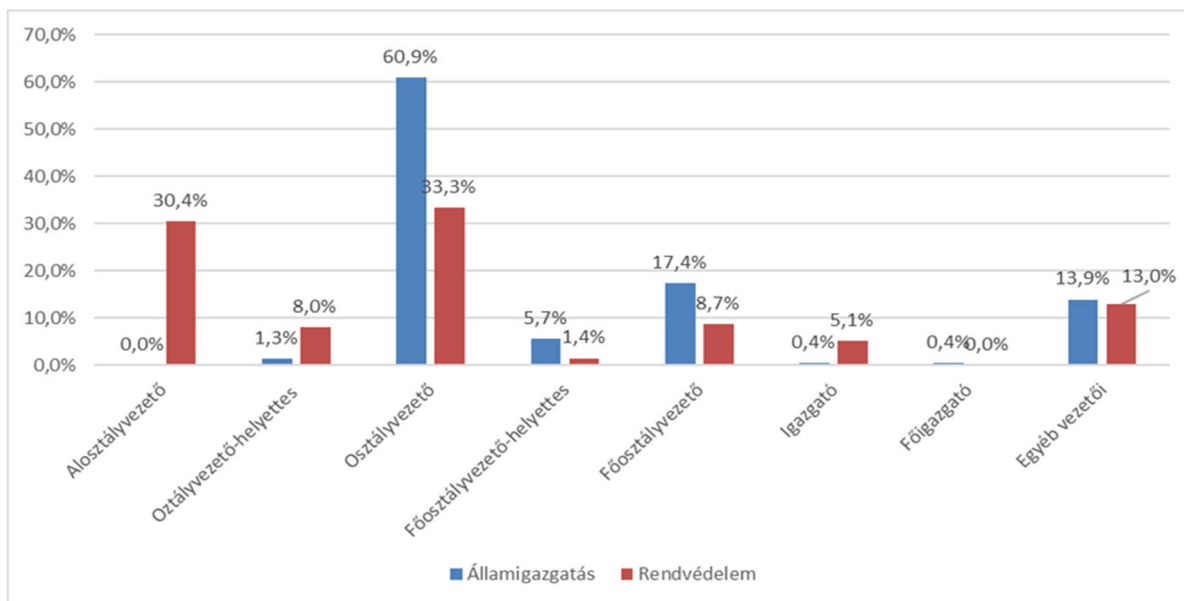
A nemek szerinti bontásban kiegyenlítették az arányok, hiszen 194 férfi és 179 nő vett részt a kutatásban. A korosztályi megoszlás ugyanakkor némileg behatárolt, hiszen a vezetői pozíciókban a nagyon fiatal korosztály kevésbé képviselheti magát. Mindössze egy fiatal válaszadó volt, aki a rendvédelemben tölt be vezetői pozíciót. Az elvárásoknak megfelelően a legmagasabb arányban a 36–45 (43,8%) és a 45–55 év (31,5%) közöttiek voltak, hiszen a közszolgálatban jelenleg az Y és X generáció tagjai töltenek be vezetői pozíciót. Az idősebb, 55 év feletti korosztály aránya már csupán 11%. A két hivatásrend összehasonlításában látszik, hogy a rendvédelemben valamelyest fiatalabbak a vezetők. Míg a 36–45 éves korosztály a

közigazgatásban 38,3%-ban, addig a rendvédelemben 52,8% tartozik az X generációhoz, ugyanígy a fiatalabb 26–35 éves közöttiek is többen kerülnek ki a rendvédelem állományából (19%). A közigazgatásban nekik mindössze 10% az arányuk. A 46 és 55 év közöttiek a rendvédelemben 26%-ot, illetve a legidősebbek (55 év felettek) csupán 1,4%-ot tesznek ki, a közigazgatásban ezzel szemben 34,8% és 17%.



9. ábra: Életkor szerinti megoszlás (n=377)

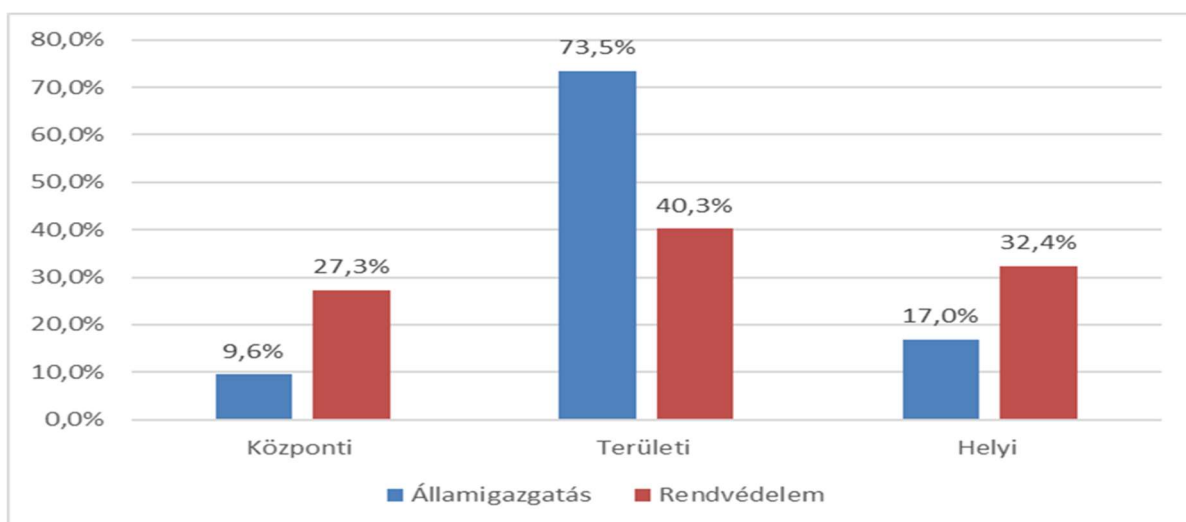
A beosztás tekintetében is az elvártaknak megfelelően alakultak az eredmények. A kérdőívet középvezetők, osztályvezetők töltötték ki legnagyobb arányban, ez a kitöltések 50%-át jelenti. Itt a két hivatásrend hasonló értékeket mutat, azzal a különbséggel, hogy alosztályvezetői (beosztott irányítói) beosztás csak a rendvédelemben létezik. Ez a kategória a válaszadók 30%-át teszi ki. Meg kell jegyezni, hogy azok az alosztályvezetők, akik a tréningen részt vevőként töltötték ki a kérdőívet, már valószínűleg osztályvezetői feladatokat is ellátnak. A kitöltés időpontjában valószínűsíthető, hogy státuszuk akkori besorolása volt alosztályvezető, és amint sikeresen teljesítették a képzési követelményeket, a vezetői kinevezésük is időszerűvé vált. Az osztályvezetők aránya 33,3%. A közigazgatásban ezzel szemben 61% az osztályvezető és 23% a főosztályvezetők és helyetteseik aránya. A felsővezetők aránya viszont elenyésző mindkét területen. Az adatokat a 10. ábra tartalmazza.



10. ábra: Kitöltők beosztás szerinti megoszlása (n=377)

Bár a legnagyobb arányban a középvezetők vagy irányítói pozíciót betöltők vannak, a vezetői/irányítói tapasztalattal összehasonlítva jól látszik, hogy sokan már fiatalon vezetői pozíciót töltöttek be. Arányaiban a legnagyobb számban a 10 év feletti vezetői tapasztalatot jelölték meg, ez 38,7%. A válaszadók közel egyharmada (28,3%) jelölte meg a 3–5 év közötti kategóriát. A legkisebb arányban pedig az új vezetők képviseltették magukat, mindössze 6,4%-ban. Ha a két területet külön is vizsgáljuk, akkor jelentős eltérések mutatkoznak. A közigazgatásban a válaszadók majdnem fele (46,9%) 10 év feletti vezetői tapasztalattal rendelkezik, további közel harmada (28,9%) pedig 3–5 évvel, emellett alig néhányan vannak (2,2%), akik az egy év alatti kategóriát jelölték meg. Ezzel szemben a rendvédelemből jelentősen eltérő eredményeket tapasztaltam, itt már jóval nagyobb a szórás. A megkérdezettek közel harmada (27,1%) jelölte meg az 5–10 éves tapasztalatot, további 24% a 10 év felettit. Ugyanakkor a fiatal vezetők itt jóval magasabb arányban képviseltetik magukat. A frissen kinevezett 1 év alatti tapasztalattal rendelkezők aránya 14%, és további 34%, aki az 5 év alatti tapasztalatot jelölte meg.

A beosztások és a vezetői tapasztalat mellett kíváncsi voltam arra is, hogy milyen jellegű szervnél végzik feladatukat a megkérdezettek. A legnagyobb arányban a területi szervek képviseltették magukat. Főként igaz ez a közigazgatásra, ami abból adódik, hogy jóval könnyebben értem el a területi szervek vezetőit. A rendvédelemben már lényegesen kisebb az eltérés, a központi szervek 27,3%-os, a területi 40,3%-os és a helyi szervektől 32,4%-os volt a kitöltők aránya.



11. ábra: A szolgálati hely jellege szerinti eloszlás (n=377)

A kutatás ugyan nem mondható reprezentatívnak, de a korábbi vizsgálatok eredményeivel összevetve úgy vélem, sikerült leképezni a közszerületi vezetők arányait. A kérdőív tulajdonságainak és a résztvevők összetételének bemutatását követően térek át az érdemi rész elemzésére, melyet külön egységekben vizsgálók.

5.3.2. A VEZETŐK FEJLESZTÉSI-KÉPZÉSI IGÉNYÉNEK FELMÉRÉSE

A kérdőív első egységének kérdéseivel a fejlesztési irányokat igyekeztem meghatározni. A kérdések kialakításának alapjául szolgált a Belügyi Tudományos Tanácsnak és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóságának (BM VTTF elődintézménye) a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja vezetésével 2013-ban lebonyolított kutatási eredménye. A kutatócsoport létrehozásának célja az volt, hogy meghatározzák a rendészeti vezetői kulcskompetenciákat. Az eredmények széles körű vezetői konszenzussal jöttek létre, és tudományosan megalapozottak.

A fenti kompetenciák közép- és felsővezetői szinten a társas kompetenciák között

- a kommunikációs készséget
- a konfliktuskezelési készséget
- az érdekérvényesítést,

az egyéni kompetenciák között

- a következetességet, kiszámíthatóságot,
- a reális önismeretet,
- az önfejlesztési igényt,
- a meghatározott rugalmas alkalmazkodást és a kreativitást
- a rendszerszemléletet,
- a cél- és feladatorientációt helyezi a középpontba, kiemelve a döntésképeség és felelősségvállalás kompetenciáit.

Rugalmas alkalmazkodást kér a belső környezethez a középvezetői szinten:

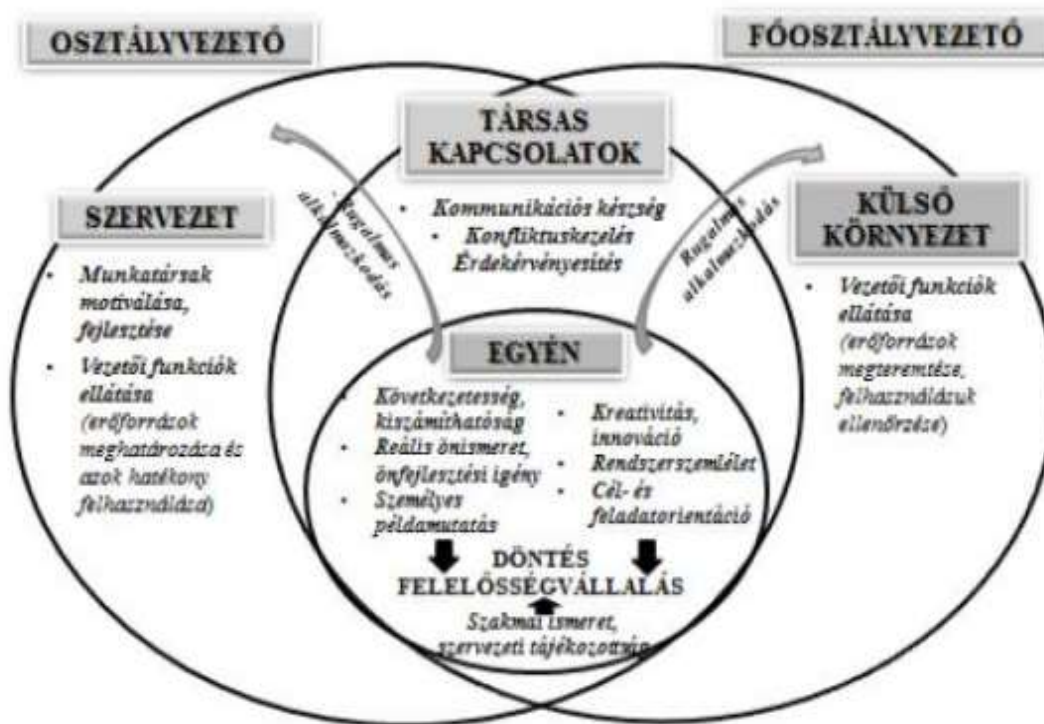
- a munkatársak fejlesztése terén,
- a vezetői funkciók (az erőforrásokkal való gazdálkodás) terén
- és a külső környezethez;

a felsővezetői szinten

- a vezetői funkciók ellátása (erőforrások megteremtése és felhasználásuk ellenőrzése) terén.

Ezen túl mind a középvezetői, mind pedig a felsővezetői szint számára elengedhetetlen a szakmai ismeret. Azonban a közigazgatási és rendvédelmi szakmai felkészültség és oktatásának témaköre nem tartozik a dolgozat tárgyához, ebből adódóan kutatásom során kizárólag a kutatócsoport által meghatározott egyéni és társas kompetenciákat vizsgáltam.

A kutatás eredményeként megfogalmazott kompetenciaegyüttest használja a közigazgatás is, tehát elmondható, hogy az a közszolgálat egészére érvényesnek bizonyult (Malét-Szabó, 2013b). A 12. ábrán látható azoknak a készségeknek és képességeknek az összesítése, melyek által a vezetői kompetencia-térkép és a beválás meghatározható. A kérdéseket kiegészítettem. A kollégákkal való együttműködés jellegét, szükségességét igyekeztem feltérképezni, illetve azt, hogy mennyire elégedettek e tekintetben.



12. ábra: Közép- és felsővezetői kompetenciák (Malét-Szabó, 2013c)

A kérdőívben azon kompetenciák fejlesztési igényére kérdeztem rá, melyek a kutatás eredményeként megjelentek, mint a vezetők számára elengedhetetlen készségek. Természetesen ezek nem mindegyike közvetlenül fejleszthető tréning vagy képzés formájában, ugyanakkor fejlődésük együtt járhat más kompetenciák fejlesztésével.

Az adott kérdésre 9 fokozatú Likert-skálán kellett választ adniuk a résztvevőknek, attól függően, hogy milyen mértékben jelenik meg fejlődési igényük az egyes területeken. Az önreflexiót is igénylő állítások esetében ez magában rejtheti azt a veszélyt, hogy a válaszadás némiképp torzíthat, azonban az eredmények saját tapasztalataimmal is egybe csengtek és megerősítettek.

A megkérdezettek számára a leginkább a konfliktuskezelés és a munkatársak motiválását eredményező képességek fejlesztése lenne a legszükségesebb. Igen magas értéket értek el, mindkettő a felső harmadban helyezkedik el. Ezt követi a kommunikációs készség és a vezetői funkciók gyakorlásának fejlesztésére vonatkozó igény.

Ugyanakkor a közszolgálat vezetői szakmailag felkészültnek érzik magukat, hiszen az érték itt már jóval alacsonyabb, sokkal kevésbé igényelnek szakmai képzéseket, aminek oka talán az

is lehet, hogy a továbbképzési rendszer biztosítja számukra a kötelező szakmai felkészítést és számonkérést. Ezzel szemben a középértéken tendál az önismeret és a kreativitás fejlesztésének igénye is. Ebből jól látszik, hogy a vezetők úgy ítélik meg, hogy a kreativitás és innováció nem feltétlenül kell, hogy a vezetői képességek részét képezzék.

Ha a két hivatásrendet összevetjük, látható, hogy azon rendvédelmi vezetőknek az aránya magasabb, akik kiemelten fontosnak tartják kompetenciáik fejlesztését. A rendszerszemlélet fejlesztésén kívül minden kérdésben ugyanaz a tendencia tapasztalható. A közigazgatásban dolgozók ezzel szemben a középértékeket jelölték. Ettől függetlenül mindkét területen érzékelhető, hogy mely kompetenciák tekintetében érzik a vezetők a fejlesztés szükségét. Az első kérdés a kommunikációra vonatkozott. Míg ezt a rendvédelmi vezetők kiemelten fontosnak tartják, addig a közigazgatásban sokkal kevésbé érzik szükségét. Előbbi esetben 60,5%, utóbbiban pedig mindössze 37% jelölte meg a felső kategóriát. Ha az eredményeket tovább bontom, és kizárólag a legfelső értéket (9-es) vizsgálom (6,6%), akkor jól látszik, hogy itt már nagymértékben lecsökken a válaszok száma.

A következő kérdés a munkatársak motiválására vonatkozott. Míg a rendvédelmi vezetők 64%-a a kompetencia fejlesztését kiemelten fontosnak tartja, további 20% a középértéket jelölte meg. A közigazgatásban azok aránya, akik úgy vélekednek, hogy lényeges fejleszteni, már csak, 44,5%. A középértéket pedig további 40% választotta. A vizsgálat szerint a konfliktuskezelés fejlesztése vezetői körben szintén kiemelten fontos, hiszen a rendvédelemben 59,2%, a közigazgatásban pedig 42% vélekedik így. Ugyanakkor e kérdésben a közigazgatási válaszadók a skálán a legnagyobb arányban (45,8%) a középértéket jelölték, tehát elmondható, hogy kevésbé érzik jelentőségét.

A vezetői funkciók fejlesztéséről szóló kérdéssel kapcsolatban az előzőekhez hasonlóan szintén a rendvédelmi dolgozók vélekednek úgy, hogy fontos a fejlesztésük, a válaszadók majdnem fele (46,5%) a legmagasabb kategóriákat jelölte meg. A közigazgatásban már csak 37,3% az érték, és gyakoribbak a középértékek (46,5%). Érdekesség, hogy bár az önismeret fejlesztésének igénye illeszkedik az eddigi tendenciába, azonban a rendvédelemben majdnem kétszer annyian tartják fontosnak, mint a közigazgatásban. Míg előbbieknél 43,7%-a érezte igényét, addig a közigazgatás esetében csak 24,7%. 27,3% szerint pedig egyáltalán nincs szükség ezen a területen az ismeretek mélyítésére. Az eredmény azért is szembeötlő, mert a közigazgatásban dolgozó kitöltők között több a nő. Ezek alapján feltételezhetnénk, hogy nyitottabbak az ez irányú fejlesztésekre, hiszen általában fogékonyabbak az önismereti

képzések iránt. A rendvédelemben született értékekre azonban hatással lehet a tréning, hiszen annak az önismeret fontos részét képezi. A következetesség eredményei hasonlóan alakulnak mindkét hivatásrend esetében. A rendvédelmi vezetők 25%, a közigazgatásiaknak pedig 24%-a vélekedett úgy, hogy kiemelten fontos fejlesztendő terület, hogy következetes és kiszámítható legyen a munkája során.

Az előzetesen elvártaknak megfelelően a megkérdezettek a kreativitás fejlesztését kevésbé érzik hangsúlyosnak, a rendvédelemben dolgozók 30%-a, míg a közigazgatásban mindössze 26%-a. Valószínű, hogy kevésbé érzik szükségét a mindennapok során, hogy kreatív, innovatív megoldásokat hozzanak létre. Az előzőekhez képest a rendszerszemlélet és lényeglátás, valamint a cél- és feladatorientáció még kevésbé tűnik fontosnak. Előbbi 25%-os, utóbbi pedig 24%-os értéket mutat. Trénerként szerzett tapasztalataimat megerősítették a kutatás eredményei, hiszen a feladatorientáció és a rendszerszemlélet kompetenciái mind jellemzően magasnak mondhatók a szakterületen. Az említett két kompetencia kapcsán a közigazgatásban magasabbak az arányok, hiszen 31% és 27,1% választotta a felső kategóriát.

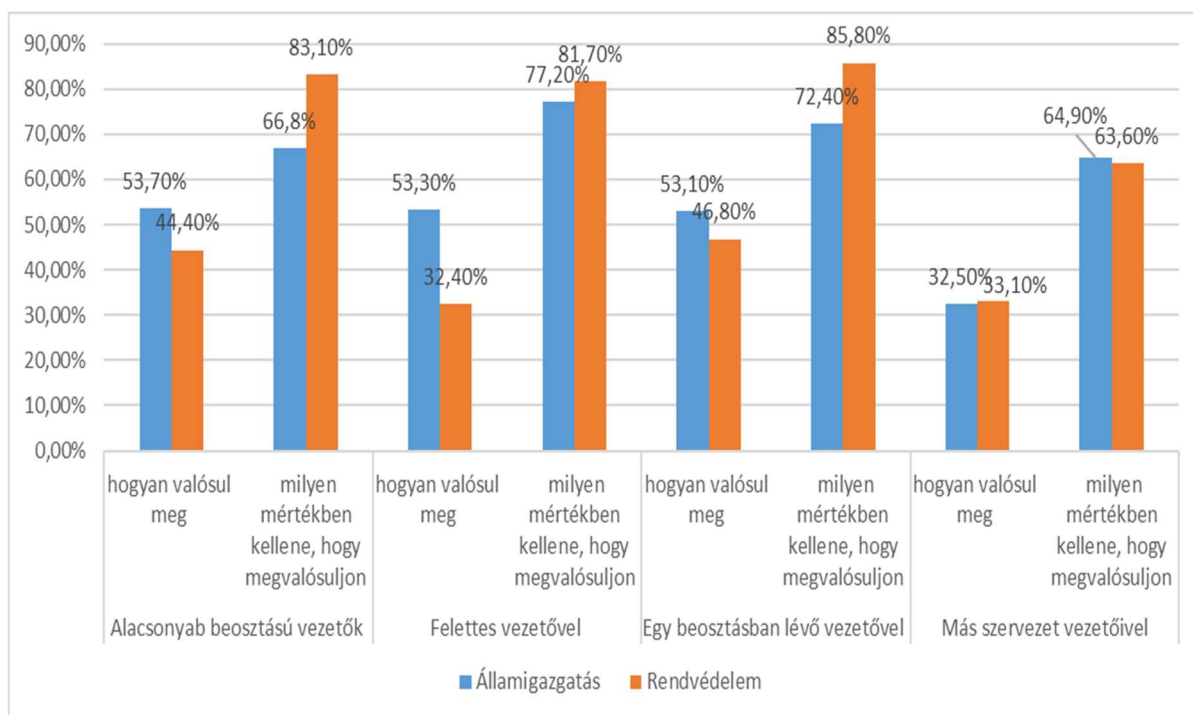
A szakmai ismeretek tekintetében már egyetért a két hivatásrend, a megkérdezettek harmada érzi kiemelten fontosnak a fejlesztését (közigazgatás: 32%, rendvédelem: 33%). 40% és 42,7% pedig a középértéket választotta. Ennek véleményem szerint több oka is lehet, talán az egyik, hogy a szakmai képzésekre jóval gyakrabban kerül sor, mint kompetenciafejlesztésre, illetve jellemző a közszolgálat szemléletmódjára, hogy a szakmai felkészültséget helyezi előtérbe a vezetői utánpótlás tervezésekor.

Az eredmények az előzetes feltevésekkel megegyezően alakultak. Az arányok valószínűsíthetően a mindennapi kihívásokra reflektálnak, ami alapján jól látszik, hogy a vezetőknek mindennapos megoldandó feladataik közé tartozik a konfliktuskezelés és a munkatársak motiválása. Ehhez természetesen hozzátartozik a kommunikáció fejlesztése is. Ugyanakkor nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a korábbi tapasztalatok vagy azok hiánya szintén befolyásolhatja ezek megítélését. Pontosán ezért éreztem fontosnak, hogy az eredményeket összevegyem a 2018-ban a közszolgálatban végzett kutatással (Stréhli-Klotz, Szakács, 2020), melynek keretében felmértük a továbbképzési rendszer képzéseivel való elégedettséget is. A közszolgálati továbbképzés rendszerének bevezetésére mindkét hivatásrend esetében sor került. A közigazgatásban 2014-ben, míg a rendvédelem 2015-ben, és mindkettőt moduláris rendszerben alakították ki. (A továbbképzési rendszer részletes bemutatására a 4. fejezetben került sor.) Az említett felmérés eredményei ezzel szemben azt mutatják, hogy a

hivatásos állományúak körében mindössze 5,6% maradéktalanul elégedett, további 35,6% pedig jelentős mértékben az. A közigazgatásban sem sokkal pozitívabb ez a kép, hiszen esetükben 7,5% és 33,8% lett ugyanannak a két kategóriának az aránya. Bár a felmérést az egész állományra vonatkozóan készítették, ettől függetlenül jól érzékelhető, hogy a közszolgák több mint fele nem maradéktalanul elégedett, és nem érzi kifejezett hasznát a továbbképzési rendszer által nyújtott szolgáltatásnak (Stréhli-Klotz, Szakács, 2020). Úgy vélem, számos oka lehet az eredménynek, melyet nem célok kibontani, azonban az jól látható, hogy a képzések és a rendszer akkor éri el igazán a célját, ha a résztvevők igényeinek megfelel, és érzik annak jövőbeni hasznosságát is. Jól látszik, hogy a közszolgálat a jelenlegi módszerrel megtette a kezdeti lépéseket, melyek még finomhangolást igényelnek. Talán ennek előfutára lehet a kötelezettség feloldása a közigazgatás területén.

Az együttműködésre vonatkozó kérdések esetében kíváncsi voltam, hogy miként vélekednek a közszolgálati vezetők az egy beosztásban lévő és a felettes vezetőkkel való együttműködésről. A téma elemzéséhez két kérdést tettem fel, egyrészt a jelenlegi állapotra vonatkozóan, másrészt a jövőbeni elvárásokkal kapcsolatban mértem fel az igényeket. Az első kérdés a vezetők szervezetek közötti együttműködésére irányult, mely a vezetők harmada szerint (32,7%) kiemelten fontos. Hasonló eredményeket kapunk, ha a két hivatásrendre bontva vizsgáljuk meg a kérdést. Az eredmények nagy szórást mutatnak mindkét területen, és valószínűleg szervezetenként eltér, hogy miként ítélik meg a kapcsolatot. Az elvárás ezzel szemben már jóval egybehangzóbb. A válaszadók 64,3%-a jelölte, hogy kifejezetten fontos lenne, hogy a szervezetek közötti együttműködés megvalósuljon. E tekintetben sincs különbség a két terület között, a közigazgatásnál 65%-os, a rendvédelelnél pedig 63,6%-os az arány. Az egy beosztásban lévő vezetőkkel kapcsolatban a megkérdezett közigazgatási vezetők 53,1%-a, míg a rendvédelemben dolgozók 46,5%-a szerint szükséges együttműködni. Érdekes azonban, hogy a közigazgatási vezetők 9,2%-a szerint egyáltalán nem valósul meg, 7,5%-uk szerint nincs is szükség kooperációra. A rendvédelemben mindössze 3 ember (1,5%) volt hasonló véleményen. A kérdés párja esetében, vagyis hogy milyen mértékben kellene, hogy megvalósuljon az együttműködés, viszont már a közigazgatási vezetők 72,4%-a jelölte meg a felső kategóriákat. A rendvédelemben viszont már 85,8%-os ez az arány, mely alapján jól látható, hogy kevésbé érzik úgy, hogy gördülékeny, zökkenőmentes lenne a kapcsolat, viszont az eredmények arra is rá mutatnak, hogy az fontos lenne számukra. A felettséggel kapcsolatban a közigazgatási vezetők több mint fele (53,3%) úgy érzi, teljes mértékben megvalósul az együttműködés, míg a rendvédelemben vezetők csupán 25%-a szerint megfelelő. A közigazgatás

77,2% érzi kiemelten fontosnak, hogy együtt tudjon működni felettes vezetőjével. A rendvédelemben ez az arány már 81,7%. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy ezen a téren megjelenik a fejlődési igény a szervezetben. Az alacsonyabb beosztású vezetőkkel való kapcsolatra vonatkozott az utolsó kérdés. A közigazgatásban 53,7% érzi teljes mértéken megfelelőnek az együttműködést, a rendvédelemben pedig 44,4%. A két kérdés közötti különbség viszont itt már jóval kisebb, hiszen a közigazgatásban 66,8% jelölte a felső kategóriát. Érdekes, hogy ennél a kérdésnél is 10% úgy vélekedik, hogy nincs szükség együttműködésre. A rendvédelemben viszont egyértelműen jelenik meg az igény (83,1%). Az utolsó kérdésre adott válaszok két szempontból is szembetűnőek. Egyrészt azért, mert a közigazgatásban a beosztott vezetőkkel való együttműködésre a legkisebb az igény, ugyan a megkérdezettek fele szerint jól működik a kapcsolat, nem sokkal többen szeretnék javítani ezen a helyzeten. Másrészt a rendvédelemben ugyan megjelenik elvárásként, azonban az alacsonyabb beosztásban lévő vezetővel való együttműködés kialakításában nagy szerepe van a felettes vezetőnek is.



13. ábra: Együttműködés a vezetők között, a két hivatásrend megoszlásában (n=377)

Úgy gondoltam, hogy ezeket az adatokat érdemes tovább bontani annak érdekében, hogy árnyaltabb képet kapjak a vezetői attitűddel kapcsolatban. A továbbiakban a kérdőív első egységében feltett kérdéseket faktoranalízis segítségével vizsgáltam, melynek eredményeként 3 faktor írható le, melyek a válaszok 66,8%-át magyarázzák. A KMO teszt értéke pedig megfelelő, ,879, melyet a szignifikancia is alátámaszt (0,00). A tesztelések tehát mind arra mutatnak, hogy a vizsgált adatok alkalmasak a faktoranalízis elvégzésére, és az eredményekből releváns következtetések vonhatók le. A faktorok elemzése során – nominális eloszlás hiányában – főként a nem paraméteres eljárásokkal dolgoztam. Az egyes faktorokat a tartalmukhoz illeszkedően neveztem el. Ezek alapján az együttműködés, a fejlődésorientált és a kompetenciaalapú attitűdöt különböztettem meg.

Az együttműködés faktorban kizárólag azok a szempontok jelennek meg, amelyek szignifikánsan a munkatársakkal való kapcsolat minőségére vonatkoznak. Úgy tűnik, számukra kizárólag ez fontos tényező. Tehát a faktorba tartozók jellemzően a kooperáció és az egység fenntartására fókuszálnak, a csapat jelenti a legfontosabb tényezőt, illetve a fejlesztések szempontjából is ez lesz az érdeklődés középpontjában. A faktorban 0,422-es értékkel a kommunikáció is megjelenik, mely ugyan alacsony együttjárást mutat, azonban valamifajta kötődés az értékekhez mégis leírható. Ez véleményem szerint az előbbi felvetést erősítheti. Emellett érdekes, hogy a vezetői funkciók gyakorlása egyáltalán nem látható.

A kompetenciaalapú vezetői szemlélethez vagy gondolkodásmódhoz tartozó faktorban jellemzően azok az állítások jelennek meg, ahol a szervezeti működés és a feladatközpontú attitűd megtalálható. A vezető saját kompetenciáira és a hatékony feladatvégzésre koncentrál. Ennek megvalósulásához ugyanúgy hozzájárul a kommunikáció is.

- Cél- és feladatorientáció
- Következetesség, kiszámíthatóság
- Rendszerszemlélet
- Konfliktuskezelés
- Kommunikáció

Az általam meghatározott harmadik faktorban pedig a munkatársakkal való kapcsolat és fejlesztés áll a középpontban. A csoporthoz tartozók úgy vélik, hogy a vezetői hatékonyság saját készségeinek és képességeinek javításával és a munkatársak fejlesztésével érhető el. Tipikusan azok a kompetenciák kerültek ebbe a faktorba, amelyek az egyén fejlődését célozzák:

- Önismeret
- Munkatársak motiválása
- Kreativitás
- Szakmai ismeretek

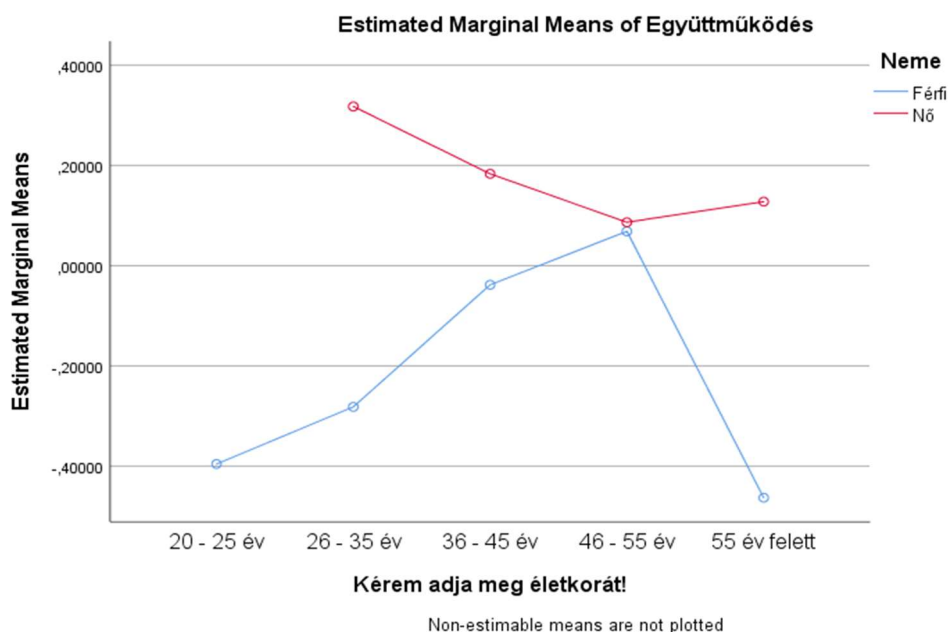
A rotated component matrix eredményei a következőképpen alakulnak. A 11. táblázatban jól látszik a három vezetői szemléletmód markáns megjelenése.

| Rotated Component Matrix | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| | Kompetencia- alapú | Fejlődés- orientáció | Együtt- működés |
| Milyen mértékben lenne szüksége a cél- és feladatorientáció fejlesztésére | 0,871 | | |
| Milyen mértékben lenne szüksége a rendszer szemlélet fejlesztésére | 0,857 | | |
| Milyen mértékben lenne szüksége a következetesség vezetői készségének a fejlesztésére | 0,705 | | 0,422 |
| Milyen mértékben lenne szüksége a kreativitás fejlesztésére | 0,665 | | 0,28 |
| Milyen mértékben lenne szüksége a szakmai ismeretek fejlesztésére | 0,644 | | 0,252 |
| Milyen mértékben lenne szüksége az önismeret fejlesztésére | 0,629 | | 0,388 |
| Együtműködés az Önnel egy beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben valósul meg! | | 0,883 | |
| Együtműködés más szervezetek vezetőivel milyen mértékben valósul meg! | | 0,854 | |
| Együtműködés a felettes vezetőkkel milyen mértékben valósul meg! | | 0,809 | |
| Együtműködés az alacsonyabb beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben valósul meg! | | 0,79 | |
| Milyen mértékben lenne szüksége a konfliktuskezelés, érdekérvényesítés fejlesztésére, | 0,242 | | 0,8 |
| Milyen mértékben lenne szüksége a munkatársak motiválása készségének a fejlesztésére | 0,221 | | 0,786 |

| | | |
|--|-------|-------|
| Milyen mértékben lenne szüksége a kommunikáció vezetői készségének a fejlesztésére | 0,267 | 0,762 |
| Milyen mértékben lenne szüksége a vezetői funkciók készségének a fejlesztésére | 0,445 | 0,66 |

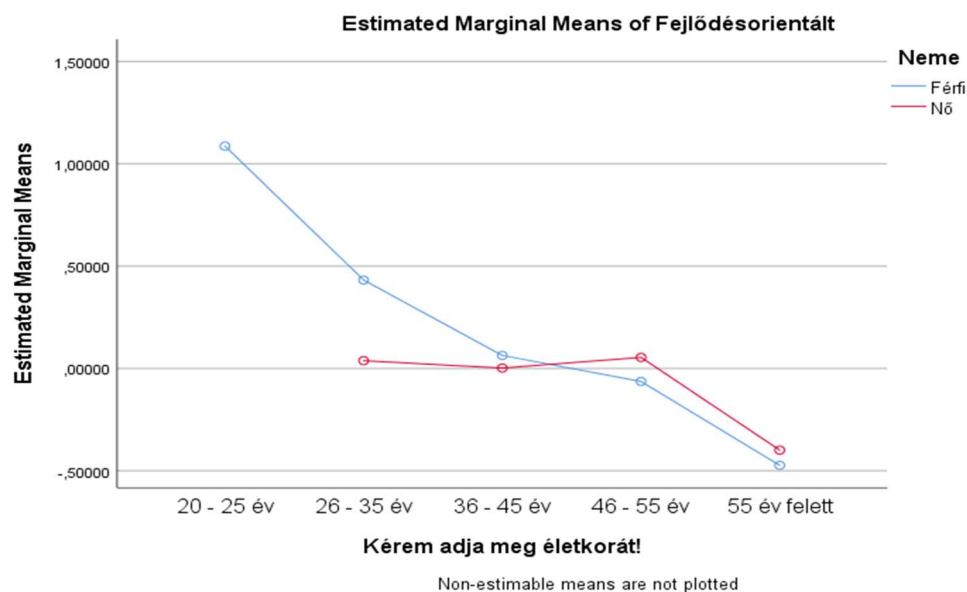
11. táblázat: Vezetői szemléletmód vizsgálata (Forrás: saját szerkesztés)

Ha varianciánálizist használva összehasonlítjuk az életkori és nem szerinti leosztást, akkor jól látjuk, hogy az együttműködés igényében a nők között nagy eltérés nincs. Ezzel szemben a férfiak esetében már árnyaltabb a kép, hiszen a kor előrehaladtával a férfiak egyre inkább érzik annak igényét és szükségességét, hogy megfelelő együttműködést alakítsanak ki vezetőtársaikkal. Úgy gondolom, hogy ez abból is adódhat, hogy az életkorral sok esetben a beosztás szintje is nő. Ezáltal a személy egyre inkább megismeri és átlátja a szervezeti struktúrát és működést. Így az együttműködés igénye és szükségessége is fontosabbá válik. Akkor is, ha az egy beosztásban lévő vezetők közötti kooperációról vagy alá-fölérendeltek között kell, hogy megvalósuljon. Az eredményes munkavégzéshez elengedhetetlen lesz, hogy megtalálják a közös hangot. Érdeemes megemlíteni, hogy a fiatal munkatársak részéről egyre inkább megjelenik az igény, hogy a vezetővel partneri viszonyt tudjanak kialakítani, és megvalósuljon az együttműködés.



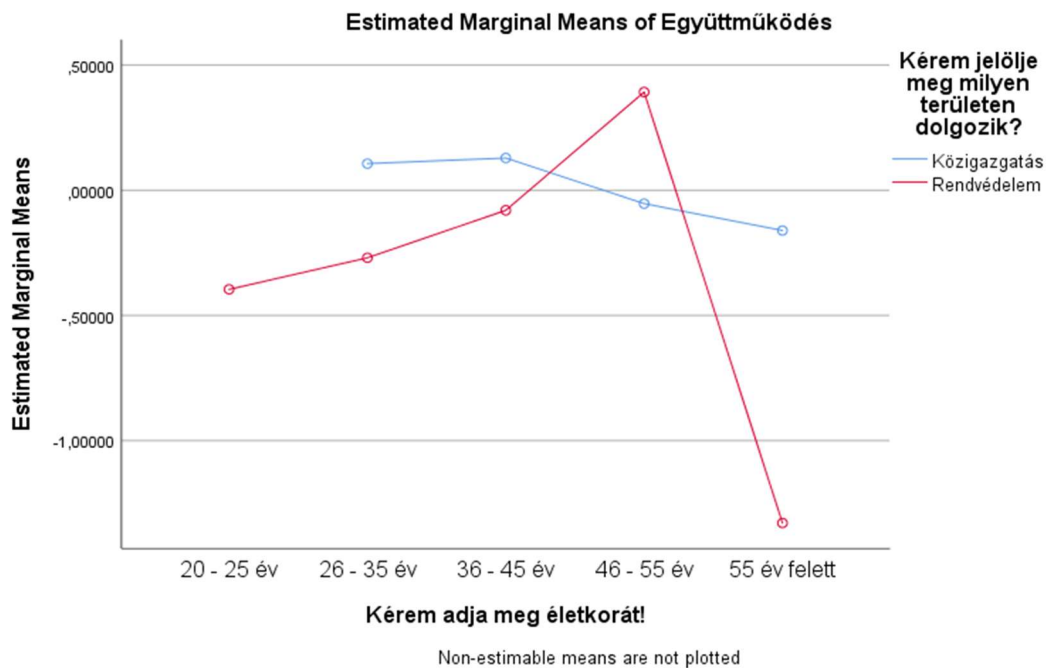
14. ábra: Együttműködés igénye életkori bontásban (saját szerkesztés)

A fejlődésorientált faktor esetében viszont jelentős különbség már nem mutatkozik. Jól látszik, hogy főként a férfiaknál az életkor előrehaladtával a fejlődés iránti igény folyamatosan csökken. A nők ezzel szemben hasonlóan gondolkodnak, és csupán 55 év felett csökken jelentősen a fejlődésorientációjuk. Ugyanakkor elmondható, hogy önmagában az eredmények is jócskán elmaradnak az együttműködés igényétől. Úgy gondolom, hogy ez a csökkenés az előzetes elvárásoknak megfelelően alakult.



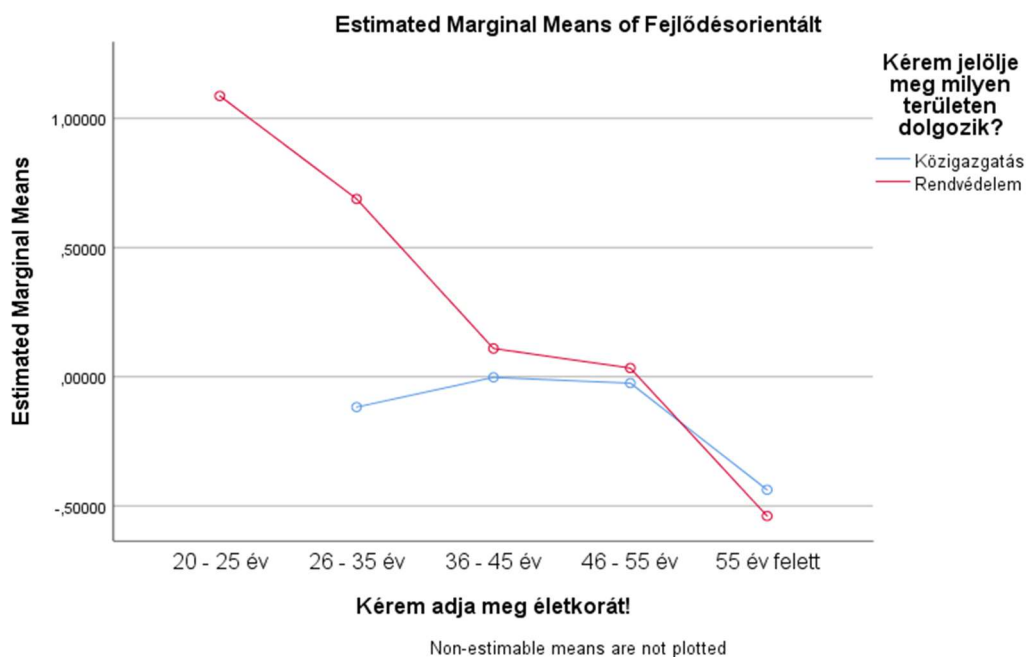
15. ábra: Fejlődés igénye életkori bontásban (saját szerkesztés)

Ha a mintát hivatásrendek szerint bontjuk, látható, hogy az elemzések szignifikáns különbséget nem mutatnak, azonban az a tendencia egyértelműen megfigyelhető, hogy a közigazgatási vezetők minden vizsgált életkorban hasonlóan vélekednek az együttműködés jelentőségéről. Ezzel szemben a rendvédelemben ez az életkor előrehaladtával nő, mint ahogy azt a nemek szerinti bontásban láthattunk. Az eredmények hasonlóságának oka valószínűleg az, hogy a rendvédelemben jóval magasabb arányban képviseltetik magukat vezetői pozíciókban a férfiak.



16. ábra: Együtműködés faktor életkori bontásban (saját szerkesztés)

Érdekes eredményt hozott a fejlődésorientáció faktorának vizsgálata, mely szerint a közigazgatásban tevékenykedő vezetők életkortól függetlenül igen csekély mértékben igénylik saját maguk vezetői készségeikben való fejlődését. Ezzel szemben a rendvédelemben valószínűleg frissen kinevezett, vagyis fiatal vezetők esetében kiemelkedően magas a fejlődésre való törekvés. Szignifikáns eltérés mutatható ki a 26–35 éves korosztálynál, mely szerint a legnagyobb visszaesés e két korosztály eredményeiben tapasztalható. Az életkorral fordítottan arányosan a fejlődés iránti igény egyre inkább csökken.



17. ábra: Fejlődésorientált faktor életkori bontásban (saját szerkesztés)

5.3.3. A HATÉKONY VEZETŐ TULAJDONSÁGAI

Az előző egység eredményeinek összefüggésében tekintem át a kérdőív következő egységének értékelését, melyben a GLOBE nemzetközileg lebonyolított kutatás eredményeit vettem alapul. A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási projekt 1991-ben kezdődött. Fő célja a karizmatikus leadership kultúrák közötti univerzális érvényesség igazolása (Hofstede, Bond, Chung, Leung, 1993). Az előzetesen leírt célok folyamatosan bővültek, egyrészt a kérdések számát, másrészt a projektben részt vevők számát és a kutatás tartalmát illetően is. A kérdőív a szervezeti kultúra, a társadalmi kultúra és a leadership jellegzetességeit vizsgálja. A szerzők a fogalom meghatározásához az implicit leadership elméletet használják fel. „Az *implicit leadership elméletek az egyének azon meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, melyek azon tulajdonságokra és magatartásokra vonatkoznak, melyek mentén a vezetőket megkülönböztetik a nem-vezetőktől.*” (House & Wright & Aditya, 1997). A kérdőív 112 tulajdonság mentén mér egy hétfokozatú skálán. A faktoranalízis 21 skálát jelölt meg, melynek másodlagos faktoranalízise 6 végső faktort eredményezett (Bakacsi, 1998a). A magyar kutatási eredmények azonban 5 faktort írtak le, melyek megbízhatóságuk okán később önálló skálaként is használhatók voltak (Bakacsi, 1998b). Elnevezésük a következő: kiskirály, remete, bürokrata, változásvezető, hiteles – participatív.

A vizsgálatom során nem volt célom megkérdőjelezni vagy újra strukturálni a korábban megfogalmazott eredményeket, csupán a közszolgálat sajátosságait igyekeztem feltérképezni. Célom az volt, hogy felmérjem, melyek a kiváló vezető ismérvei a vezetők szerint; mi az, amire szükség van; milyen készségek, tulajdonságok elengedhetetlenek, hogy eligazodjanak a szervezeti kultúrában és hatékonyan lássák el feladataikat. Mivel a kutatás eredményeit nem cáfoltam, és a nemzetközi térben kialakított faktorokat elfogadtam, főként az arányokat, hangsúlyokat vizsgáltam. Ennek okán a kérdőívet a fenti elveknek megfelelően alakítottam, úgy, hogy az egyes faktorokhoz tartozó tulajdonságok egyenlő arányban képviseltessék magukat a kérdőívben, ezáltal rövidítve a kérdőív terjedelmét. A Cronbach alfa vizsgálata, mely a skálák megbízhatóságát vizsgálja, nem mutatott ki összefüggést a változók között, tehát elmondható, hogy ugyanazon faktorok, melyeket a GLOBE (Hanges, Dikinson, 2004) nemzetközi kutatás során kialakítottak, nem egyezik a mai közszolgálati modellel. Ebből következtetve feltételeztem, hogy a saját minta egyedi képet mutathat. A saját vizsgálatomban a meglévő mintára egy új közszolgálati faktoranalízist végeztem, melyet tovább bontottam a két hivatásrendre is. A 377 fős kitöltés ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, ennek ellenére jól szemlélteti a szervezeten belüli tendenciákat, ugyanakkor további, nagyobb körben elvégzendő kutatás alapját képezheti. Úgy gondolom, e tekintetben már meghatározható egy új közszolgálati vezetői konstelláció. A KMO teszt eredménye ,927, mely az eredmények 62%-át magyarázza, a szignifikancia szintén alátámasztja, hogy az adatok alkalmasak a faktoranalízis elvégzésére, és az eredményekből releváns következtetések vonhatók le. Végül 5 faktor tűnt relevánsnak, mely az eredmények 57%-át magyarázza, amely megfelel az alapkövetelményeknek.

A faktoranalízis segítségével mindkét területen jól detektálhatók a legjellemzőbb vezetői kategóriák. A kérdés úgy hangzott, hogy az alábbi tulajdonságok milyen mértékben írják le egy kiváló vezető viselkedését. Az eljárást elvégeztem a két terület vonatkozásában is. Bár az eredmények szerteágazóak, a közigazgatásban és a rendvédelemben is 9 faktort lehet elkülöníteni. A közigazgatás tekintetében 3 faktort tartottam relevánsnak. A KMO teszt eredménye ,826, az eredmények 57,09%-át magyarázza. Azonban a markánsan megjelenő első három kategóriában érzékelhetők a szervezetre vonatkozatható jellegzetességek, melyeket egy-egy névvel láttam el, melyek kifejezik a jellemző vezetői felfogást:

- Szociális – koordinátor
- Domináns
- Szabálykövető

| Választott tulajdonságok | Szociális – koordinátor | Domináns | Szabálykövető |
|---------------------------|-------------------------|----------|---------------|
| t_4 Informált | 0,771 | | |
| t_20 Motiváció | 0,762 | | |
| t_10 Előrelátó | 0,758 | | |
| t_19 Előrelátás képessége | 0,746 | | |
| t_38 Csapatépítő | 0,744 | | |
| t_36 Koordinátor | 0,714 | | |
| t_11 Előre tervező | 0,714 | | |
| t_41 Integráns | 0,662 | | |
| t_23 Kommunikatív | 0,662 | | 0,252 |
| t_15 Intuitív | 0,643 | | |
| t_22 Meggyőző | 0,583 | | |
| t_26 Bizalomépítő | 0,57 | | |
| t_35 Dinamikus | | 0,75 | |
| t_33 Dominanciára törekvő | | 0,727 | |
| t_3 Dörzsölt | | 0,683 | |
| t_37 Elitista | -0,261 | 0,668 | |
| t_6 Öntelt | -0,309 | 0,602 | |
| t_5 Eredményes alkudó | 0,274 | 0,599 | |
| t_12 Normatisztelő | | | 0,791 |
| t_25 Ügyrendi | | | 0,752 |

| | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|
| t_28 Osztály-tudatos | | | 0,655 |
| t_2 Szervezett | 0,396 | | 0,559 |
| t_17 Megszokáspárti | | 0,305 | 0,683 |

12. táblázat: A közigazgatás vezetői profilja (Forrás: saját szerkesztés)

A közigazgatás esetében a legtöbb válaszadó úgy véli, hogy egy kiváló vezető egyfajta szociális – koordinátori stílust képvisel. Ez lett a legmarkánsabban megjelenő faktor a területen. A következő kategóriát egoista menedzsernek neveztem el, a harmadik pedig a szabálykövető. Érdekes, hogy a szabálykövetésre vonatkozó tulajdonságok mind együttjárnak egy külön faktort képezve, nem pedig a fő faktor részeként jelennek meg.

Az első kategóriában főként az együttműködésre vonatkozó tulajdonságok jelennek meg. Tehát a kiváló vezetőnek leginkább az együttműködésre és a csoportmunkára kell fókuszálnia a megkérdezettek szerint, emellett természetesen vezetői funkcióként a koordináció is markáns szerepet kap.

A rendészet elemzése során viszont némileg eltérően vélekednek az ideális vezetőről. A KMO teszt eredménye 925, mely az eredmények 50%-át magyarázza. Itt négy fő faktort írtam le, melyek:

- Koordinátor – stratégia
- Falkavezér
- Beletörődött
- Egoista

| Választott tulajdonságok | Koordinátor – stratégia | Falkavezér | Beletörődött | Egoista |
|---------------------------|-------------------------|------------|--------------|---------|
| t_4 Informált | 0,782 | | | |
| t_36 Koordinátor | 0,775 | | | |
| t_10 Előrelátó | 0,756 | | | |
| t_19 Előrelátás képessége | 0,747 | | | |

| | | | | |
|------------------------------|--------|-------|--------|--------|
| t_11 Előre tervező | 0,735 | | -0,241 | |
| t_15 Intuitív | 0,667 | | | |
| t_41 Integráns | 0,632 | | | |
| t_22 Meggyőző | 0,671 | | | |
| 40 Teljesítményorientált | 0,552 | 0,213 | | 0,204 |
| t_23 Kommunikatív | 0,547 | 0,455 | | |
| t_35 Dinamikus | | 0,765 | | |
| t_20 Motivációt felkeltő | | 0,762 | | |
| t_38 Csapatépítő | | 0,744 | | |
| t_34 Csoporton belüli | | 0,645 | | |
| t_26 Bizalomépítő | | 0,645 | | |
| t_30 Önfeláldozó | | 0,610 | | -0,243 |
| t_5 Eredményes alkudó | 0,265 | 0,583 | | |
| t_28 Osztály-tudatos | | 0,565 | | |
| t_12 Normatisztelő | | | 0,784 | |
| t_25 Ügyrendi | | | 0,767 | |
| t_2 Szervezett | 0,293 | | 0,692 | |
| t_17 Megszokáspárti | | | 0,683 | 0,305 |
| t_18 Háttérbe húzó | | | 0,533 | |
| t_9 Státusz-tisztelő | | | 0,525 | |
| t_16 Indirekt | -0,287 | 0,396 | 0,523 | |
| t_33 Dominanciára törekvő | | | | 0,727 |
| t_3 Dörzsölt | | | | 0,683 |

| | | | | |
|---------------|--------|--|--|-------|
| t_37 Elitista | -0,245 | | | 0,643 |
| t_6 Öntelt | -0,283 | | | 0,582 |

13. táblázat: A rendvédelem vezetői profilja (Forrás: saját szerkesztés)

A koordinátor – stratégia az első legjellemzőbb vezetői típus. A közigazgatással összevetve vannak átfedések, azonban a szociális tényezők és az együttműködés helyett a stratégiai gondolkodás jelentősebb számukra. A második kategóriában már kevésbé jelennek meg az együttműködésre vonatkozó tulajdonságok, sokkal inkább egyfajta falkaszellemet tükröz, ezt az elnevezést is adtam a kategóriának. Itt jelenik meg az együttműködés és a csapat jelentősége is. A harmadik egy sorsába beletörődött ember képét mutatja, aki leginkább arra törekszik, hogy a szabályokat betartsa. A negyedik pedig az egoista vezető, hasonlóan a közigazgatáshoz, habár itt már kevesebb változó támasztja alá megjelenését. Összességében elmondható, hogy a vezetők úgy érzik, hogy főként egy operatív – koordinációs szerepet kell betölteniük ma a közszolgálat rendszerében, mely mellett a csapatmunka és az együttműködés kap kiemelt szerepet.

Ha a vezetők számára lényeges elemeket emeljük ki, és összevetjük az első két egység elemzésével, akkor jól láthatjuk, hogy megjelenik a cél- és feladatorientáció, a csoportmunka, illetve együttműködés szükségessége. Ezek az eredmények egybevágnak, ezáltal igazolják, hogy a legtöbben úgy vélekednek, hogy az tekinthető jó vezetőnek, aki képes csapatot építeni, és elengedhetetlen a munkatársakkal való együttműködés is, legyen a vezető bármilyen pozícióban. Ezeket az eredményeket összevettem a 2018-ban az NKE keretein belül megvalósuló Közszolgálati jog és HR kutatóműhely (Stréhli-Klotz, Szakács, 2020) által végzett vizsgálatával. Az a közszolgálatban dolgozók véleményét kérdezte, illetve kitért arra is, hogy mennyire érzik úgy, hogy az együttműködés megvalósul a mindennapi munka során. Az eredmények változatos képet mutatnak. Én a beosztások szerinti megoszlásokra voltam kíváncsi, vagyis hogy tapasztalható-e eltérés attól függően, hogy a tisztviselő melyik székből vizsgálja a helyzetet. Az eredmények ebben a kutatásban is hasonlóképpen alakultak, ezáltal megerősítve saját kutatásomat is. Ezek alapján leszögezhetjük, hogy mind a közigazgatás, mind pedig a rendvédelem elengedhetetlennek tartja a csoportmunkát. Ugyanakkor a vezetői és a beosztotti álláspont több helyütt nem egyezik. míg a felsővezetők 33,9%-a gondolja úgy, hogy csoportban dolgozik az általa koordinált egység, addig a beosztottak esetén ez az arány már csak 22%. Emellett arra a kérdésre, hogy mennyire támogatja a csapatmunkát, és ad pozitív

visszajelzést vezetői beosztásában, 67,7% válaszolta azt, hogy rendszeresen. A beosztottaknak csak 47%-a vélekedik hasonlóan. Tehát az eredmények alapján úgy tűnik, mindenki számára fontos az együttműködés, és elismerik, hogy a hatékonyság elérése érdekében elengedhetetlen. A kutatási eredmények összevetéséből azonban úgy tűnik, hogy a vezetők törekvése és elképzelése eltér a mindennapi megvalósítás sikerességétől. Ugyanerre a tényre erősít rá a 9.3.2 alfejezetben bemutatott együttműködésről szóló bekezdés tartalma, melynek része a kollégákkal való együttműködést bemutató tábla is. Ez alapján a vezetők sincsenek maradéktalanul megelégedve az együttműködés hatékonyságával. Azonban ők sokkal inkább a felettes vezetővel való kapcsolatban látnak fejlesztési lehetőséget. A beosztottakkal való együttműködést pozitívabbnak ítélték. Jól látszik, hogy a vélemények sok tekintetben eltérnek. A helyzetek többségében a felettéstől várnak hatékonyabb együttműködést, mely attól függetlenül általánosan elmondható, hogy milyen pozíciót töltött be a válaszadó.

Ha azt vizsgálom, hogy mely tulajdonságokat tartották a legfontosabbnak a résztvevők, akkor jól visszatükrözik a közszolgálat működésének alapvetéseit, hiszen a legmagasabb értéket az informált tulajdonság kapta: a hetes skálán 6,43-as átlagot ért el. Ezt követi koordinátor 6,40-es értékkel. A továbbiakban pedig a becsületes (6,34), a csapatépítő (6,32) és a motivációt felkeltő kompetenciákra van szükség. Úgy gondolom, hogy a becsületes tulajdonság összefügg az integritással, mely nem marad el jelentősen a többitől. Ennek fő oka, hogy a jelenlegi felsővezetés igen nagy hangsúlyt helyez az integráns rendszerek megteremtésére és a képzések biztosítására a közszolgálatban dolgozók számára. A közigazgatásban a becsületes a legfontosabb (6,41), majd ezt követi az informált és a koordinátori funkció (6,39). Ennek köszönhetően a csapatépítő kissé lejjebb csúszott a sorban. Az eredményekben véleményem szerint az is közrejátszott, hogy a közigazgatásban nagy arányban töltötték ki a kérdőívet a kormányhivatali dolgozók. Az ő fő tevékenységi körük az ügyfélszolgálati feladatok ellátása. A kormányhivatalok ennek megfelelően kiemelt hangsúlyt fektetnek az integritás és transzparencia megteremtésére.

A rendvédelem számára szintén az informált és a koordinátor tulajdonság a legfontosabb, habár ez esetben markánsabb eredményeket kaptam. Míg előbbi 6,53-as, addig utóbbi 6,43-as átlagot ért el. Ezt azonban már a csapatépítő (6,39), az integráns és az eredményes követi 6,34-es átlagértékkel. Az eredményekből jól látható, hogy bár vannak különbözőségek, de az első öt tulajdonság között sok az átfedés. Mindez azt is mutatja, hogy az alapelvek megegyeznek csakúgy, mint ahogy a faktoranalízis során is látható volt.

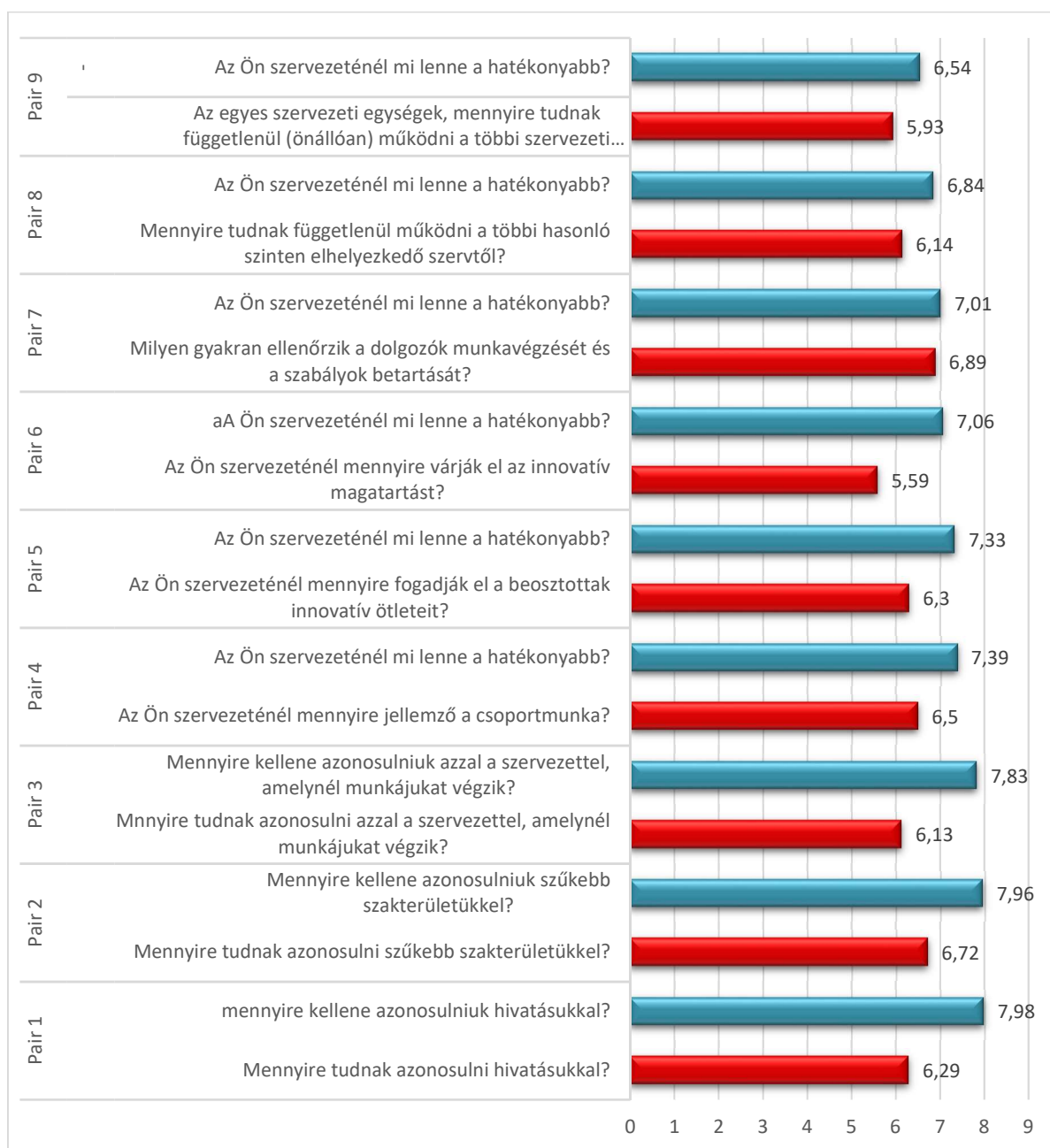
5.3.4. A SZERVEZETI KULTÚRA

A vezetők saját magukkal szembeni elvárásainak bemutatását követően a harmadik egységben a szervezeti kultúra sajátosságait igyekeztem feltárni, aminek célja, hogy képet kapjak arról, hogy milyen környezeti elvárásoknak kell megfelelniük a vezetőknek, és milyen elvárásaik lennének a szervezeti kultúrával szemben. Kitérek a kettő közötti különbségre is. A szervezeti kultúra témakörének számomra releváns kérdéseire fókuszáltam a kérdőív összeállításakor, nem volt céлом a teljes körű kultúrakutatás. Ugyanakkor abból adódóan, hogy a disszertációm egyik novumát egy új alapokon nyugvó képzési rendszer és ehhez kapcsolódó módszertani ajánlás kialakítása adja, úgy gondolom, elengedhetetlen a kulturális jellegzetességek feltárása. Úgy vélem, hogy az elsődleges, vezetői szemléletmód megismerése iránymutatást adhat számomra. Hiszen egy képzés akkor lehet sikeres, ha a környezet sajátosságait figyelembe véve alakítjuk ki a metódust. Ennek megfelelően a harmadik egység a szervezeti kultúra néhány, számomra releváns jelenségét vizsgálja.

A kérdőív összeállításakor a Pirger (2015) és Balogh (2009) által összeállított szervezeti kultúra kérdőívekben felhasznált kérdéseket, illetve a Robins-féle értékdimenziókat (1993) vettem alapul. A kérdőívek választása során szempont volt számomra, hogy hasonló közegben zajlott már kutatás ennek segítségével. Előbbit a rendvédelmi szervezeti kultúra felmérésének témakörében végezték el. Céлом ez esetben is az volt, hogy az eredmények részben összehasonlíthatók legyenek, és alapot nyújtsanak saját kutatásomhoz. A kérdéseket úgy állítottam össze, hogy a kérdőív első két egységének kiegészítésül szolgáljanak. A kérdések kiterjedtek a szervezet jelenlegi állapotának felmérésére, valamint a jövőbeni elvárások megfogalmazására is. Ezen túl kiemelt célom volt az együttműködés és a szervezeten belüli viszonyok feltérképezése is, hiszen az előzetesen elkészített interjúk alapján is úgy véltem, hogy ez a terület kiemelten fontos lehet. A kérdések vizsgálata során több statisztikai eljárást is felhasználtam, illetve a kérdőív első részének releváns adataival is összehasonlítottam a kérdőív 3. blokkjának eredményeit. Az általam összeállított kérdőívben 13 kérdéspárt tettem fel, melyek a szervezeti kultúra sajátosságait térképezik fel. Kitérnek a szervezettel való azonosulásra, a jövőtervezésre és a külső környezeti hatások befolyásának mértékére, ezen túl az autonómiára és az ellenőrzésre. Az elemzést ez esetben is a közigazgatás és rendvédelem összehasonlításában végeztem.

A 18. ábrán a kérdésekre adott válaszok összesítését mutatom be. A kérdéspárokat egymás mellé állítottam annak érdekében, hogy érzékelhetővé váljanak a különbségek. Az adatokból

kitűnik, hogy minden esetben valamifajta előrelépést várnak a vezetők. A legtöbb esetben a jelenlegi és az elvárt állapot közötti eltérés szignifikáns. Egyedül az ellenőrzésre vonatkozóan nincs jelentősebb különbség a jelenlegi helyzet és az elvárások között. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a tendenciára valamelyest számítottam, azonban nem gondoltam, hogy a kérdések legnagyobb részében szignifikáns eltérés lesz tapasztalható. A továbbiakban sokkal inkább az összefüggéseket próbáltam elemezni.



18. ábra: A szervezeti működéssel szembeni elvárások (n=377)

Elsőként a jelenlegi helyzet értékelését vizsgáltam. Ez esetben az ellenőrzés mértéke jelenik meg markánsan 6,91-es átlagértékkel, melyet a szűkebb szakterülettel való azonosulás követ 6,72-es értékkel, majd pedig a csoportmunka 6,51-es átlagot mutat. Láthatóan domináns az ellenőrzés igénye a szervezetekben, és ismét megjelenik a csoportmunka és az együttműködés igénye is. A legfontosabbak után azt néztem meg, hogy melyek felé mutatnak kisebb érdeklődést a válaszadók. A legalacsonyabb átlag a hatalmi távolság növelésére vonatkozott, vagyis a vezetők úgy érzik, kinevezésük után sem változik nagymértékben a nexus kollégáikkal szemben. Nem távolodnak el tőlük. Ez az értékelés érthető, ha figyelembe vesszük, hogy a válaszadók vezetők voltak, hiszen így természetes az esetleges torzítás. Emellett a legalacsonyabb átlagokat az innovatív gondolkodásra (5,61) és a jövőtervezésre vonatkozó kérdés (5,71) mutatja. Ezek alapján a megkérdezettek úgy vélik, hogy csekély mértékben van szükség a szervezetben kreatív, innovatív gondolkodásra, és a jövő tervezése sem bír jelentőséggel. Az eredmények alapján a vezetők úgy vélik, hogy a stratégiai tervezésben a középvezetői állomány (legnagyobb számban ez a vezetői szint töltötte ki a kérdőívet) nem tölt be markáns szerepet. Továbbá a vezetők úgy érzik, hogy a saját szakterületükkel tudnak leginkább azonosulni és kevésbé a szervezet elveivel, habár ez esetben szignifikáns eltérés nem mutatható ki. Ezek alapján elmondható, hogy a hivatástudat tölt be jelentős szerepet a vezetők életében, a lojalitás rovására.

Ezt követően a vezetők elvárásait vettem sorba, vagyis, hogy véleményük szerint mi lenne az ideális vagy vágyott állapot. Mint ahogy az az ábrán is kitűnik, az azonosulás mértékét jelölték meg, mint a szervezet hatékonysága szempontjából legszükségesebb elemet. Ez láthatóan kiemelt jelentőséggel bír számukra, mely eredmény saját tapasztalataimmal is megegyezik. Általában nagyon szeretik a szakmájukat. A szervezettel, a munkával és a hivatással való azonosulás egyaránt a legfontosabb tényezők között szerepel, melyből kiemelkedik a hivatástudat: ez a 9-es legmagasabb skálaérték mellett is 7,98-as átlagot mutat, tehát kiemelt jelentőségűnek ítélik. Ezt követi a szervezettel való azonosulás 7,96-os, majd pedig a munkakör 7,82-es átlaggal. A csoportmunka és az innovatív gondolkodás a következő a sorban. Utána pedig az önálló munkavégzés igénye szervezeti és egyéni szinten egyaránt. Itt az átlagértékek már elmaradnak az előzőktől, 6,5 körül találhatók.

Ha az adatokat összehasonlítva vizsgáljuk, jól látszik, hogy az ellenőrzés átlagértékei ugyan magasak, de ezzel elégedettek is a vezetők, szükségesnek is tartják, még kissé emelnék is az ellenőrzések számát. Ugyanakkor az azonosulásra vonatkozó kérdések értékei viszonylag magas átlagokat mutatnak, azonban a jelenlegi helyzet és az elvárások között itt a legnagyobb

a különbség. Tehát kifejezi ez az arány a vezetők igényét, azonban véleményem szerint sokkal inkább a munkatársakkal szembeni elvárásokra vonatkozik ez, mint saját magukra, főként akkor, ha számba vesszük, hogy minden kérdőív magában hordozza a torzítás lehetőségét. Egyértelműen úgy érzik, hogy a beosztottak részéről már nincs meg a hozzájuk hasonló szintű munka iránti elköteleződés. A szakirodalom alapján előfordulhat, hogy ez a generációk közötti eltérő szemléletmódból is adódhat. Az innovatív gondolkodásra vonatkozó kérdéseknél jól látszik, hogy a jelenlegi álláspont szerint kevésbé kap jelentős szerepet, főként a munkatársakkal szembeni elvárásokat nézve. Mindazonáltal, ha tovább elemezzük, akkor hasonló tendencia látható az önálló működésre vonatkozó kérdések esetében is, ahol a jelenlegi helyzet szerint a vezetők a középértékeket jelölték meg. Tehát csekély önállósággal rendelkeznek, azonban ez irányú elvárás nem jelenik meg markánsan. Ugyanígy a jövőtervezés tekintetében sem. Továbbá a vezetők úgy vélik, hogy a hatalmi távolság kevésbé jelenik meg a felettes vezetők részéről, viszont valamelyest elvárható lenne ennek csökkentése. Ugyanakkor itt is szükséges megemlíteni a torzítás lehetőségét is, hiszen saját magukra vonatkoztathatták a válaszokat, ez alapján pedig a saját felettes vezetőikkel szembeni elvárásokat fogalmazták meg. A továbbiakban a két hivatásrendre bontva végeztem az adatok elemzését, melyet most is a közigazgatás vizsgálatával kezdek.

Összességében elmondható, hogy a tendenciák hasonlóak mindkét szervnél. Mindazonáltal a közigazgatásban a jelenlegi helyzet és az elvárt értékek között kisebb a különbség, mint a rendvédelemben, ebből úgy tűnik, a rendvédelem vezetői elégedetlenebbek. A közigazgatásban az azonosulás igénye jelenik meg legmagasabb szinten (7,91, 7,97 és 7,76) a vezetők részéről. Ugyanakkor az innovatív ötletek elfogadásán túl (7,23) az ellenőrzés (7,21) is fontos számukra. A jelenlegi helyzetértékelést nézve a fent említett változók a legmagasabbak között találhatók, vagyis nagy jelentőséggel bírnak, azonban vágnak azok markánsabb megjelenésére. Ezzel szemben az autonómia és az innovatív magatartás már kevésbé lényeges szempont számukra, ezek értéke 6,60.

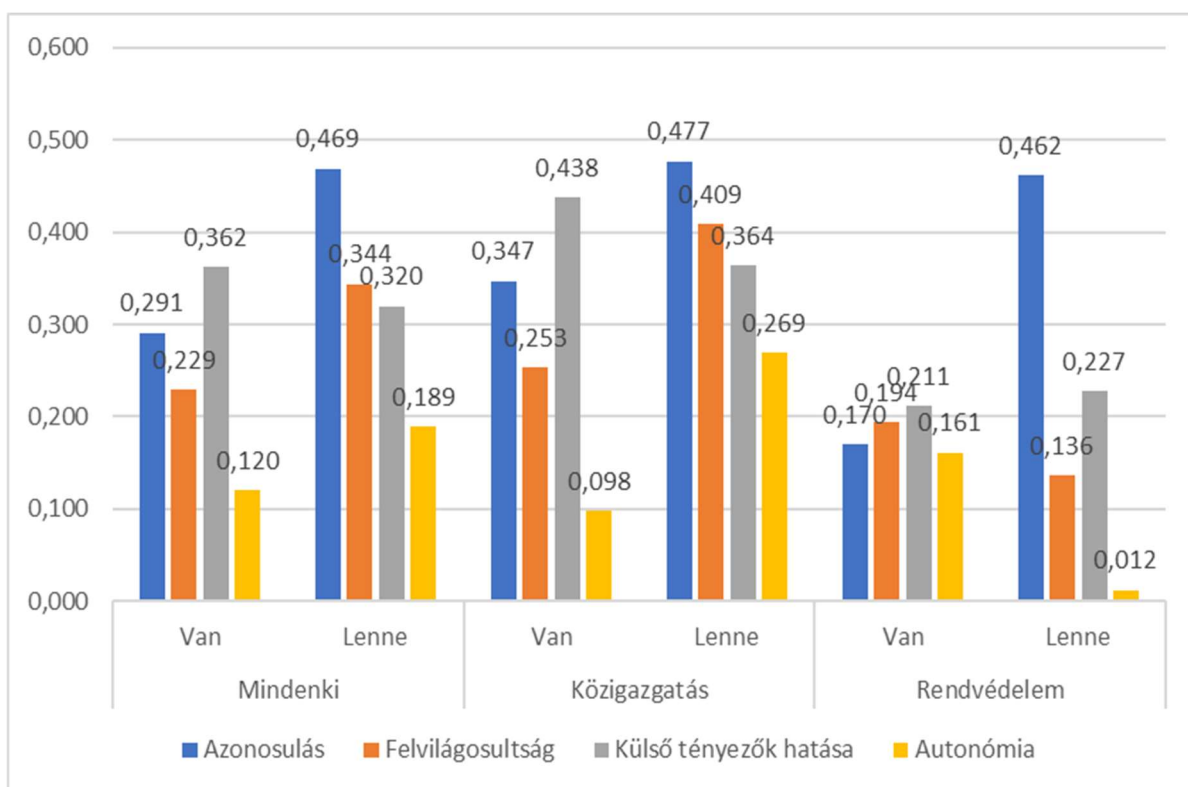
Míg a közigazgatásban a szakterülettel való azonosulás játszott fontosabb szerepet, addig a rendvédelemben ez már a hivatástudathoz kapcsolódik (8,08). Emellett a többi vonatkozó kérdés is magasabb értékkel jelenik meg a rendvédelemben. A tendencia ugyan hasonlóan alakul, azonban az innovatív magatartásra vonatkozó kérdés (Mennyire várják el a munkatársaktól az innovatív magatartást?) esetükben markánsabban jelenik meg (7,32), ugyanúgy, mint az innovatív ötleteknél (Mennyire fogadják el a beosztottak innovatív ötleteit?) is (7,49). Az autonómiát viszont kevésbé igénylik, ugyanúgy, mint a jövőtervezést, hiszen

mindkét esetben főként a középértékeket jelölték a vezetők. Ugyanakkor a rendvédelemben sokkal erősebbnek érzik az ellenőrzést, és úgy vélik, nem lenne szükséges ilyen mértékben kontrollálni a folyamatokat. Érdekes, hogy a vezetők hatalmi távolságát mindkét területen hasonlóan túl magasnak érzik.

A kérdéseket faktoranalízis segítségével is vizsgáltam. Az elemzés során 4 faktor különíthető el, melyeket

- azonosulás,
- felvilágosultság,
- külső tényezők hatása
- és autonómia faktoroknak neveztem el.

A magyarázott variancia 63%. A KMO and Bartlett's teszt eredménye 0,789 vagyis megfelelőnek mondható.



19. ábra: Milyen környezet lenne komfortosabb a vezetők számára (n=371)

Az ábrából kitűnik, hogy az előzőkhöz hasonlóan az azonosulás itt is markánsan megjelenik az igények között, és erre lenne kifejezett igény a megkérdezettek részéről. Az azonosulás faktornál tapasztalható a legnagyobb különbség is a jelenlegi helyzet és az elvárt között, tehát itt mutatkozik a legnagyobb elégedetlenség is. A legmagasabb értéket a külső környezet befolyása adta, tehát úgy érzik a vezetők, hogy erősen hatnak a mindennapi munkavégzésre a környezeti változások. Ugyanakkor jobb szeretnék, ha kevesebb lenne a külső környezet hatása, habár a jelenlegi és az elvárt között csekély különbség tapasztalható. A harmadik a sorban a felvilágosultság faktora, melybe az innovatív és kreatív gondolkodás, illetve a jövőtervezés kérdésköre tartozik. Az eredmények alapján elmondható, hogy a közszolgálatban a vezetők nem érzik úgy, hogy jelenleg ez fontos szempont lenne a mindennapi munkavégzésben. Ugyanakkor az elvárások között látható, hogy szeretnék, ha szélesebb látókör jelenne meg a szervezetben.

Közigazgatás

A hivatásrendek szerinti bontásban már árnyaltabb lesz a kép. Az eredmények alapján a közigazgatási vezetők elsődleges elvárása, hogy egy elkötelezett tisztviselőt szeretnének, azonban ettől a jelenlegi állapot kissé elmarad. Szintén markánsan megjelent a közszolgálatnak az az elvárása, hogy a szervezet a jelenleginél nagyobb mértékben támogassa az előremutató, új megoldásokat és ötleteket, és ez egyfajta haladó szemlélettel párosuljon. Ezzel ellentétben jobb szeretnék, ha kevesebb környezeti változásra kellene reflektálniuk, egy kiszámíthatóbb munkakörnyezet ideálisabb lenne a vezetők számára. Az autonómia faktora a közigazgatásban jelentősen elmarad a többitől, tehát a vezetők úgy érzik, kevésbé adatik meg az önálló munkavégzés. Ám az igények között ez az érték már jóval magasabb, jóval nagyobb önállóságra vágnának a vezetők. Tehát a válaszadók szerint a jelenleg uralkodó szemlélet, hogy a közszolga képes legyen rugalmasan alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, ugyanakkor egy hierarchikusan kötött rendszerben a megadott irányelvek szerint kövesse az utasításokat, ellentmondásos. Ezzel szemben a munkatársaknál megjelenik a nagyobb autonómia és a szélesebb látókör iránti igény.

A faktoranalízis eredményeit összevettem a kompetenciák mérése kapcsán meghatározott faktorokkal (együttműködés, fejlődésorientáció, kompetenciaalapúság), és számos együttjárást találtam. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy azok, akiknek az együttműködés kiemelten fontos szempont a vezetői tevékenységük ellátása során, úgy gondolják, hogy hatékonyabb

lenne, ha külső környezeti hatások kevésbé befolyásolnák munkájukat, és ezt jóval jelentősebbnek értékelik, mint a többi faktort. Ugyanakkor a többi faktorról is kimutatható a korreláció (lásd a 14. táblázatban).

| | Azonosulás | Felvilágosultság | Külső környezeti vált. | Autonómia |
|---------------|------------|------------------|------------------------|-----------|
| Együttműködés | ,477 | ,409 | ,364 | ,269 |

14. táblázat: Együttműködés és a szervezeti kultúra elemei közötti korreláció (Forrás: saját szerkesztés)

A továbbiakban a szervezeti kultúra faktorait a szükséges kompetenciákkal hasonlítom össze a jelenlegi helyzetre vonatkozó kérdésekkel. A korrelációk érdekes összefüggéseket mutatnak. A közigazgatás tekintetében mindössze egy esetben találtam korrelációt. Azon vezetőknél, akik szerint a vezetői funkciók ellátása fontos, a felvilágosultság, vagyis a szélesebb látókör, az újító szemlélet is hangsúlyos szerepet tölt be. Ugyanakkor érdekes jelenség, hogy több együttjárás nem mutatható ki. Ebből arra következtethetünk, hogy a közigazgatás kevésbé mondhat magáénak egy markáns, jellegzetes szervezeti kultúrát.

Rendvédelem

A megkérdezett rendvédelmi vezetők a közigazgatásiaktól eltérő véleményen voltak. Esetükben a jelenlegi állapotra vonatkozó kérdések mindegyike jóval alacsonyabb értéket mutat, mint a közigazgatásé és az elvárások is jellemzően alacsonyabbak. A jelenlegi állapotot vizsgálva az eredmények hasonlóak, markánsan egy érték sem ugrik ki. Az elvárások azonban már eltérő képet mutatnak. Az azonosulás iránti igény jelenik meg a legmarkánsabban, mely értékében szinte megegyezik a közigazgatáséval. A külső környezeti változások esetében nincs szignifikáns eltérés a jelenlegi helyzet és az elvárt között, ezek alapján ez egy komfortos állapotot mutat a vezetők részéről. Ugyanakkor érdekes jelenség, hogy a rendvédelmi vezetők úgy vélik, hogy a felvilágosultság és az autonómia elvárt értéke alacsonyabb, mint amilyen álláspontjuk szerint a jelenlegi környezet. Tehát a haladó szemlélet és az önállóság iránti igény a mostaninál kevésbé lenne szükséges. Ebből adódóan arra következtetnek, hogy a vezetők szerint a rendvédelem iránt elkötelezett emberek kelljenek, akik követik a kijelölt irányt.

Az eredmények kompetencia faktorokkal (első egység) való összevetése során látható, hogy azoknak, akiknél az együttműködés kiemelt jelentőséggel bír, kiemelten fontos a szervezettel való azonosulás (Corr: ,462). A vizsgálatok során jól látszik, hogy a rendvédelemben már megjelennek a kulturális jellegzetességek, melyek megerősítik a korábban bemutatott eredményeket is. Vagyis, ha a vizsgált kompetenciákat (az első egységben vizsgált kompetenciák) vetem össze a szervezeti kultúra elemeivel, szintén kimutatható néhány együttjárás. Itt a vezetői funkciók ellátása negatívan korrelál az autonómiára törekvéssel és a külső tényezők hatásával. Tehát akiknek ez a kompetencia kiemelt fontosságú, azok számára nehézséget jelent a külső tényezők hatása, illetve a túlzott autonómiára törekvés. Ebből adódóan a vezetői funkcióhoz kapcsolódik a szoros kontroll megteremtése is. Valamint logikusan: akiknek a rugalmasság fontos szempont, azoknak a felvilágosult szemlélet és az önállóság biztosítása lesz lényeges.

A szervezeti működéssel kapcsolatos elvárások faktoranalízisével összehasonlítva viszont már más eredményeket kapunk. A közigazgatás esetében azok, akik szerint az azonosulásra nagy szükség lenne a hatékonyság szempontjából, úgy gondolják, hogy a kommunikáció kiemelt szereppel bír, azonban a reális önismerettel és a rendszerszemlélettel negatívan korrelál. Tehát szerintük nincs szükség rendszerszemlélettel és önismerettel foglalkozni. A felvilágosultság pedig a vezetői funkciókkal korrelál negatívan. A rendvédelemben mindössze egy korreláció mutatható ki: a cél- és feladatorientáció a szélesebb látókörrel.

5.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Minden kérdőív egységből konklúzióként levonható, hogy a két hivatásrend az általános vezetői funkciókat és a szervezet működésének szempontjait illetően hasonló elvek alapján működik, de néhány tekintetben megmutatkoznak a véleménykülönbségek. Ez egyrésztől érthető, hiszen a közszolgálat részeként működő szervezetekként a kultúra és a kialakított struktúra determinálhat alapvető elvárásokat, és magával vonhat bizonyos jelenségeket. Ezek általában megjelennek a szervezeti kultúrával és a vezetőkkel szembeni elvárásokkal kapcsolatban is. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a két hivatásrend feladatrendszerüket tekintve jelentős mértékben eltér egymástól. Ezek a jelenségek megmutatkoztak a vizsgálat eredményeiben is.

1. Az első egység elemzése a képzési igények felmérésével és a faktoranalízis elvégzésével lehetőséget biztosított a vezetők gondolkodásának megértéséhez. Az

eredmények összegzéséből jól látszik, hogy az emberek, illetve a beosztottak kezelése – főleg a konfliktuskezelés vagy a motiváció felkeltése – jelent kihívást a vezetők számára. Természetesen ezek mögött számos ok felmerülhet, nem egyedül a vezetői kompetenciák. Ennek ellenére ez az eredmény jól tükrözi, hogy melyek az elvárt, szükséges fejlesztési területek. Ebből adódóan elmondható, hogy a személyközi interakciók fejlesztésére érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni a képzési rendszerek kialakítása során. Véleményem szerint fontos, hogy a fejlesztések illeszkedjenek a vezetők fejlesztendő területeihez, és rugalmasan alkalmazkodjanak a felmerülő igényekhez. Ez nem könnyű feladat, hiszen több kutatási eredményből is kitűnik, hogy a vezetők és a beosztottak véleménye több helyen eltér. Mint például az együttműködés terén, ahol a két csoport álláspontja különbözött. Tehát az általam végzett empirikus kutatás arra is rámutatott, hogy az igényeken felül a véleménykülönbségből adódó problémákra is érdemes felhívni a figyelmet és reflektálni rájuk. Hiszen az említett, együttműködésre vonatkozó véleménybeli eltérések nagymértékben ronthatják a teljesítményt. Ez az igény és eltérés több helyen is visszaköszönt az eredmények elemzése során. A képzési rendszer fejlesztései jelenleg is folynak, és ennek segítségére lehet a kutatásom is, mely így még inkább bizonyítja relevanciáját és aktualitását.

2. Az együttműködés faktorának további vizsgálatai tovább árnyalták a képet, hiszen látható, hogy milyen tendenciák mutatkoznak meg az életkor előrehaladtával. Ezen túl már itt is kitűnik, hogy az együttműködés a kollégákkal kiemelt jelentőséggel bír, hiszen jóval könnyebb a mindennapi munkavégzés, ha meg tudjuk találni a közös hangot. Ezt a tendenciát erősítette a kérdőív többi része is, azonban később a szervezeti kultúra vizsgálatával még inkább tudtam árnyalni a képet.
3. A második egység vezetői tulajdonságokkal kapcsolatos faktoranalíziséből kitűnik az uralkodó szemlélet. A közigazgatási vezetők úgy vélik, hogy sokkal inkább egy koordinátori szerepet kell betölteniük, aki összetartja a csapatot, emellett természetesen megjelenik a hierarchia és a bürokrata vonás is, azonban kitűnik, hogy domináns vezetői szerepet kevésbé tulajdonítanak maguknak. Ugyanerre rímel a szervezeti kultúra vizsgálatának eredménye is, melyre később kitérek. Illetve megemlíteném Gellén Márton (2015) közigazgatási vezetői attitűddel kapcsolatos vizsgálatát is, mely eredményeiben megerősíti kutatásom adatait. A szerző tanulmányában kitér a vezetői

stílus kérdéskörére is, melyben ugyan a demokratikus stílust jelölik a válaszadók, azonban a hierarchia és a bürokrata vonások egyértelműen kitűnnek a válaszokból.

4. A rendvédelemben hasonló az elgondolás a vezetői pozíció elvárásairól, viszont a szociális tulajdonságoknak kevésbé tulajdonítanak jelentős szerepet, ami a szervezet specialitásából adódóan elvárható. És az együttműködés iránti igényen sem a klasszikus értelemben vett kollegiális csoportmunkát értik, jellemzően a falkaszellem jelenik meg, mint vezetői típus. A rendvédelemben alapvetően fontos a bajtársiasság és a szervezetre alapvetően jellemző az összetartás is.

5. A szervezeti kultúra tekintetében sokkal inkább tetten érhető volt a szemléletmódbeli különbség. Detektálható az utóbbi időszak nagyobb átszervezéseinek és a környezeti változásoknak a lecsapódása a szervezetekben. A közigazgatásra egyéni, karakterisztikus jegyeket sokkal nehezebb volt meghatározni, mint a rendvédelem esetében. Ennek okaira nem tisztem kitérni, azonban azért is gondolom, hogy érdemes a jelenséget megemlíteni, mert amennyiben specifikus képzések kialakítása a cél, figyelembe kell venni minden jelenséget. Úgy vélem, a szervezeti kultúra kevésbé markáns megjelenésének kezelése a következő évek szervezetfejlesztési törekvéseinek fő célja kell, hogy legyen. Mindebbe természetesen beletartoznak a képzések, mindinkább a vezetőképzések is. A faktoranalízis eredményei rávilágítottak arra, hogy a közigazgatás vezetői számára a nagyobb önállóság és az innovatív szemlélet fontos szempont. Tehát igénylik a kevésbé kontrollált munkakörnyezetet, ami abból a szempontból érdekes jelenség, hogy a kérdőívet vezetők töltötték ki, tehát lenne ráhatásuk a szervezeti működésre. Azonban azt is meg kell említenem, hogy a kutatásban főként a középvezetők véleményét ismerhettük meg, tehát ez az igény valószínűsíthetően a felsővezetés részéről érkezik. A kutatási eredményeket figyelembe véve álláspontom szerint a leginkább a szervezeti kultúra kialakítására vagy változására és a vezetői eszköztár fejlesztésére lenne szükség. Ezekben kiemelt szereppel bír a csoportmunka, illetve az összetartás erősítése, hiszen esetükben úgy tűnik, hogy az egységes identitástudattal rendelkező közigazgatás kialakulásához még időre van szükség. Ugyanakkor fő igényük, hogy specifikus, testreszabott, gyakorlatorientált fejlesztést biztosítsanak számukra.

6. A rendvédelmi területen a szervezeti kultúra tekintetében fő jellemzőként vagy elvárásként a rendkívül magas szintű azonosulás igénye jelent meg a vezetők részéről. Emellett az adatokból érzékelhető egy összetartó, nagy hivatástudattal és elkötelezettséggel rendelkező szervezet kialakításának igénye. Kevésbé fontos a vezetők számára a többi tényező. Valószínűsíthető, hogy az elkötelezettség hiánya és annak megteremtése jelenti a legnagyobb kihívást számukra. Az adatokból az is jól látszik, hogy a szervezet fejlesztésének igénye kevésbé jelentős szempont, mint ahogyan az önállóság sem. A vezetői típusok között is megjelennek az operatív vezetői feladatok, azonban itt is találkozhatunk a csoport összetartó erejével, mely egyfajta falkaszellem mentén detektálható. Ez szintén azt igazolja, hogy egy összetartó közösség kialakítása lenne számukra az ideális. A kérdőív több eredménye utal arra, hogy a rendvédelemben a vezetők számára az összetartó, elkötelezett, bajtársias viszony lenne ideális, melyre az interjú során is többen utaltak. Ugyanakkor az innovatív szemléletet nem érzik magukénak, kevésbé fontos számukra. Mindazonáltal úgy tűnik, hogy a korábbi generációk mentalitását, működési elveit várnák el a vezetők, azonban ez a fajta gondolkodásmód jelentős kihívást jelent majd a Z és Alpha generáció munkahelyen való megjelenésekor, hiszen sok szempontból eltérően tekintenek hivatásukra. Véleményem szerint sok esetben nem feltétlenül kizárólag az elkötelezettség hiánya okoz konfliktust a szervezetben, előfordul csupán szemléletmódból adódó és kommunikációs félreértés, melynek következményeként értékelik eltérően a fiatalokat. Úgy vélem, a rendvédelem esetében a szemléletmód és az új vezetői technikák elsajátítása, illetve a generációs konfliktusok oldása fő cél lehet a vezetőképzésben, hiszen jelenleg az utánpótlás biztosítása érdekében a fiatalok szemléletmódjához is szükséges lehet igazítani a szervezetben uralkodó szemléletet.

A fent említett eredmények véleményem szerint több szempontból is, de egy irányba mutatnak és jól körvonalazzák, hogy milyen fejlesztési beavatkozásra lenne szüksége a közigazgatásnak és a rendvédelemnek egyaránt. Arra is rámutatnak, hogy az eddigi általános, keretezett megoldások kevésbé nyújtottak hatékony megoldást, melyet már korábban a piaci dobozos termékek is megmutattak. Ebből adódóan specifikus, rugalmasan kialakítható képzési rendszerre és a problémák feloldásához jól illeszkedő módszertan alkalmazására van szükség. Ezen elvek alapján fogalmaztam meg stratégiai javaslataimat és a módszertan bevezetésének lehetőségeit is.

6. AZ ACTION LEARNING MÓDSZERTANÁNAK KIPRÓBÁLÁSÁBÓL SZÁRMAZÓ TAPASZTALATOK BEMUTATÁSA

Annak érdekében, hogy a kutatás eredményei és a következtetések, illetve a módszertan kialakítása kellően megalapozott legyen, fontosnak tartottam a módszer alkalmazásának lehetőségeit próbára tenni. A két vizsgált területen egyaránt lehetőségem adódott 4-4 csoportban a módszert kipróbálni.

A közigazgatásban szerzett tapasztalatok mellett úgy gondolom, hogy a módszer tesztelése a rendvédelem területén is szükségszerű. A hivatásrendenkénti megoszlás azért is hasznos, mert teljesen eltérő résztvevői összetétellel állítják össze a csoportokat, és a képzés jellege is sok tekintetben más elveken alapul. A közigazgatásban a csoportok a szervezeten belül alakultak, tehát a résztvevők nagy része ismerte egymást, illetve kollegiális viszonyban voltak. A hivatásos állományú rendvédelmi dolgozók számára a vezetői kinevezés feltétele a rendészeti vezetőképző tanfolyam elvégzése. Ugyanennek a résztvevői körnek a Belügyminisztérium lehetőséget biztosít a továbbképzési rendszer keretében utánkövető tréning megtartására, melynek célja a rendészeti vezetőképző tanfolyam során elsajátítottak felfrissítése. A tanfolyam szervezése során kiemelten ügyelnek arra, hogy alá-fölérendeltség, függelmi viszony ne forduljon elő. A csoporttagok a képzés során ismerik meg egymást. Az utánkövetés alkalmával pedig így már egy összeszokott csapat találkozik ismét.

A közigazgatási és a rendvédelmi csoport is egyaránt fontos tapasztalatokat nyújtott számomra. A szemlélet és a csoportdinamika szempontjából is teljesen eltérő benyomásokkal alakult a folyamat. Elsőként a közigazgatásban lebonyolított csoportok működéséből levont következtetéseket mutatom be, majd ezt követően a rendvédelmit.

6.1. KÖZIGAZGATÁSI TAPASZTALATOK

A módszertannal kapcsolatban szerzett tapasztalatok bemutatása előtt a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szak⁵⁵ körülményei a következőképpen alakultak. A képzés másfél évet ölelt fel, melynek első két félévében gyakorlatorientált megoldásokkal ugyan, de főként lexikális tudás átadása volt az elsődleges cél. A legtöbb tantárgyban esettanulmányokon keresztül, csoportmunkában dolgozzák fel a tananyagot a résztvevők. Az utolsó félév 3 napos tréning jellegű oktatás keretében zajlott, melynek egyik napjának fő témaköre a kommunikáció, a másik kettő pedig a vezetői készségekkel kapcsolatos gyakorlatorientált képzés. A kétnapos tréning részét képezi a team coaching alapjainak elsajátítása, a módszer bemutatása és kipróbálása is. A kurzus a vezetők számára kötelező. A csoport a megyében dolgozókból tevődik össze, nagy számban előfordul, hogy közvetlen munkatársak vannak jelen, viszont sok szempontból heterogén a csoportösszetétel. Ami azonban jelentősen nehezíti a képzés hatékonyságát, hogy több vezetői szintről érkeznek egyazon tréningre olyanok, akik több esetben közvetlen vezető-beosztott vezető relációban állnak, melyben egyértelmű a függelmi viszony. Ugyanakkor abból a szempontból, hogy a csoport egy éven keresztül folyamatosan tartotta a kapcsolatot, valamelyest biztonságot jelenthetett számukra, hogy ismerik egymást.

A szervezés szempontjából a kurzus szintén eltérően alakult az eredetihez képest. Előzetes közigazgatási ismereteim alapján ismertem a szervezetet, annak tevékenységi körét és napi munkáját. A képzés keretén belül egy alkalommal kerülhet sor team coaching ülésre, melyet egyeztetés előz meg. Ez egy felhívás, melyben ismertetjük a technika főbb pontjait. Természetesen ekkor már megadtuk a lehetőséget a résztvevőknek, hogy kérdés esetén forduljanak hozzánk. A csoport létszáma változó volt: 6 és 16 fő között mozgott. Mivel a körülmények adottak voltak, kevésbé lehetett a csoportra szabni, ezért az eredmény nagymértékben függött a csoport dinamikájától. Ugyanakkor sokat jelentett, hogy a képzés korábbi időszakában a résztvevők már megismerték egymást. Az első tréningnap során pedig a tréner is megismerik.

Az első nap vezetői tréningjét követően második napot a technika ismertetésével kezdtem, melynek szerepe, hogy minden leendő résztvevő ízelítőt kapjon ebből az új módszerből, és világossá váljon számukra a cél és a keretek. A bemutatás során kitértünk a feladatra és a felelősség kérdésére is, melyhez kapcsolódóan megfogalmazhatták érzéseiket a folyamatot és

⁵⁵ 321/2016. (X. 27.) Korm. rendelet az állami tisztviselők képzéséről és továbbképzéséről

a team coachingot illetően. Talán minden csoportra elmondható, hogy első hallásra ijesztőnek tűnt számukra a feladat.

Az első kétórás tréningblokkot követően minden csoportban érezni lehetett a felszabadultságot és a módszerrel szembeni ellenállás csökkenését. Az első témagazda munkahelyi problémájának feldolgozása után mindenki számára nyilvánvaló lett, hogy olyan közegben oszthatja meg nehézségeit, amely támogató. Természetesen kezdetben a frusztráció és ventilálás kapta a főszerepet, de a legtöbb esetben ezen túllépve a résztvevők képesek voltak a feladatra fókuszálni.

A felvetett témakörök leginkább a közvetlen beosztottakkal való problémák, szervezési vagy épp saját élethelyzettel kapcsolatos kihívások voltak. A csoport döntötte el, hogy melyik témát szeretné elsőként meghallgatni. Ez gyakran olyan témakör volt, melyben akár többen is érintettek, vagy hasonló kihívással saját maguk is találkoztak korábban. Az elemzésbe bevont 4 csoportban összesen 10 téma feldolgozására volt lehetőség. A témakörök megfogalmazásán érzékelhető volt a bizonytalanság a módszertannal kapcsolatban, ugyanakkor feldolgozhatóak voltak olyan problémák is, melyek az egész csoportot érintették. Ezek főként a szervezeten belüli folyamatok nehézségeiből indultak ki. A legtöbb esetben ezekhez személyes érintettség okán mindenki tudott csatlakozni.

A tapasztalatok és a visszajelzések egyaránt azt mutatták, hogy szükség van ilyesfajta együttes megoldásra, és a résztvevők egyöntetűen hasznosnak és eredményesnek élték meg ezeket az üléseket. Ugyanakkor jól érzékelhető, hogy az eredmény nagymértékben függ attól, hogy miként alakulnak a csoporton belüli kapcsolatok, és milyen témakörök jelennek meg a feldolgozás során. Jellemzően a szervezeti folyamatokat érintő témakörök esetében a közös gondolkodás nagymértékben segítette a probléma feldolgozását, mely talán enyhítette a saját hibázási lehetőség és az egyéni felelősség szerepét.

A négy csoport résztvevői szinte mind járási hivatalvezetők voltak a megyében, és egy dinamikus, harsány, jó bizalmi kapcsolatot fenntartó közösségé váltak a képzés során. A témaválasztás és a vállalkozó problémagazda megjelölése sem jelentett kihívást. A feldolgozás és a visszajelzés is gördülékenyen haladt, ugyanakkor megfigyelhető, hogy az informális vezető véleménye valamelyest befolyásolja a végleges álláspont kialakítását. Előfordult, hogy a csoportban a többihez hasonló bizalmi kapcsolat kevésbé alakult ki, a résztvevőknél már a bemutatkozás során érzékelhető volt, hogy kisebb csoportok alakultak ki, a témákat illetően a szintén beosztotti viszonyokat érintő probléma, illetve szervezési jellegű kihívások kerültek

legnagyobb számban a témajavaslatok közé. A folyamatban, vagyis a kérdések feltevését követően azonnal hátrálni kezdett a problémagazda, ami jól érzékelteti, hogy kényelmetlenül érzi magát és kevésbé szeretne a csoporttagok előtt gyengének látszani, aki hibázhat. Érzékelhető a szituációtól való távolodás. Ebből adódóan az információkat is felületesen kezelték vagy érezhetően szűrték. Érdekesség azonban, hogy a magánéletből hozott egyéb kihívás nem jelentett nehézséget a csoport számára. Ha a problémagazda szervezeti folyamatot érintő témakört hozott a csoportba, érzékelhetően könnyebben csatlakoztak a résztvevők. Szinte minden esetben más résztvevő is kifejezte érintettségét a folyamat problémáit illetően. Többször született olyan megegyezés, melynek eredményeként a szervezeti egységek közötti együttműködés fog változni. Ehhez azonban jellemzően módosítanom kellett az eredeti módszertanhoz képest, és a csoport egésze témagazdaként működött.

A közigazgatási példából jól érzékelhető, hogy a bizalmi kapcsolaton túl kiemelten fontos szerep jut egyfelől a hierarchikus viszonyoknak, másrészt az együttműködés és a kommunikáció hiányából adódó problémáknak. Ha a felettes vezető vagy a csoport úgy érzékeli, hogy egyikük státusza magasabb, az a kérdéseket és a megoldásokat is egyértelműen torzítani fogja. Ugyanakkor a közigazgatási példából az is kitűnik, hogy a szervezeten belüli versengés és a „nem hibázhatok és nincsenek gondjaim” érzése szintén akadályozza a jelenlévőket abban, hogy a belátás és a változásra való hajlandóság megvalósulhasson. Ugyanakkor, ha a folyamatban a szervezeti struktúra fejlesztésében kellett együttműködniük, már jóval dinamikusabban vettek részt, melynek eredményeként jól alkalmazható változások indulhatnak el a szervezeten belül. Ennek érdekében viszont szükséges volt alkalmaznom a szervezeti coaching egyes elemeit is.

6.2. RENDVÉDELMI TAPASZTALATOK

Mint ahogy azt már korábban említettem, a rendvédelemben a módszer próbája a közigazgatástól eltérő módon zajlott. A BM által bonyolított rendészeti vezetővé képző tanfolyamon volt lehetőségem arra, hogy teszteljem a módszertant ebben a közegben is. A középvezetők esetében 21 napos komplex program fut, melynek keretében a résztvevők a beosztásukhoz kapcsolódó legfontosabb kompetenciáikat fejlesztik: vezetői funkciók, konfliktuskezelés, asszertív kommunikáció és önismeret. A képzés módszertanát tekintve alapvetően a tapasztalati tanulásra és a résztvevőközponitú tréningre épít. A képzést részletesen bemutattam a 4. fejezetben. A jelenléti alkalmakat e-learninges tananyag egészíti ki, mely főként az elméleti háttéranyagot tartalmazza. Néhány éve már blended learning formában valósul meg a képzés. A szervezés során kiemelten figyelnek arra, hogy közvetlen munkatársak ne kerülhessenek egy csoportba, és minél kisebb legyen az ismeretség valószínűsége. A résztvevők így csak a tréning alatt ismerik meg egymást.

A tesztelésre további alkalmat adott az úgynevezett utánkövető tréning, ahol a képzésen részt vevő csoportok a korábbi vezetővé képző tréning tanulmányait elevenítik fel újra. Az első csoport 2019 februárjában, a második pedig áprilisban vett részt a kétnapos utánkövető tréningen. Ennek a képzésnek a célja, hogy az elmúlt időszak eseményeit megbeszéljék, valamint a korábban elsajátított ismereteket felelevenítsék. A feldolgozás folyamatába illesztettem be az Action learning módszertanát. Mivel mindkét csapat a csoportalakítás hasonló fázisában érkezett, ebből adódóan esetükben a tapasztalatokat is egységesen mutatom be. A vezetővé képző tréningen is több ízben kerül elő a vezetői kihívások és jó gyakorlatok megosztása, ebből adódóan ez most sem változott. A csoporttagok problémagazda és résztvevői szerepben is egyaránt aktívak és motiváltak arra, hogy megosszák tapasztalataikat és véleményüket társaikkal. Egyaránt érzik felelősségüket abban, hogy hozzájárulhatnak társuk és saját vezetői készségeik fejlődéséhez.

A vezetővé képző csoportjainak a második héten kerül sor a konfliktuskezelés témakörének tárgyalására, melynek kapcsán tapasztalataim szerint számos alkalommal merül fel konkrét konfliktus, kihívást jelentő szituáció, így a módszer jól illeszthető ehhez a témakörhöz. A tréning dinamikája lehetővé teszi, hogy megfelelő körülmények között valósuljon meg a coaching. Így ebben a közegben megfelelően és hatékonyan zajlott a folyamat, tehát a közigazgatási tapasztalatokat egyértelműen megerősítette, hogy a bizalmi kapcsolat alapját képezi a sikeres folyamatnak. Mint ahogy a kérdőív eredményeiből is látszik, a szervezeten

belüli összetartás és a falkaszellem hamar kialakul egy bizalmi légkörben. A vezetővé képző során pedig ez az egyik fő cél, hogy a csapatépítés és a bizalom egyaránt kialakulhasson.

A két hivatásrendnél végzett Action learning alkalmaik a fentieken túl lehetőséget adtak arra, hogy a témaköröket és a feldolgozható kihívásokat és különböző folyamatokat is próbára tegyem. Az ülések alkalmaik adtak arra, hogy a kihívásokon túl folyamatok kialakítása és a szervezeten belüli együttműködés, kommunikáció és információáramlás javítása egyaránt részét képezze a megoldásoknak, főként azokban az esetekben, amikor a módszer kialakításában partner szervezeti egységek vagy szakterületek dolgoztak együtt.

Konklúzióként megfogalmazható, hogy amikor a bizalmi légkör megvalósul egy tréning során, és alapvetően a szemléletformálás részeként jelenik meg az Action learning, már zökkenőmentesen, hatékonyan alkalmazható a módszertan. Eredményként gyakorlatias, konkrét, előremutató megoldásokat kapnak a vezetők, melyeket jól tudnak alkalmazni a kihívások kezelésére. Ugyanakkor azokon a helyeken, ahol ez a fajta bizalmi légkör nem biztosított, jóval nehezebben érhető el a cél. Emellett jól érzékelhető, hogy ha a fókuszpontokon módosítunk, eredményes megoldások születhetnek, ami az egész csoport számára hatékonyságnövekedést eredményezhet.

Ezek a tapasztalatok egybevágóak a kérdőívek és az interjúk eredményeivel is. A közigazgatásban alapvetően nem jelentek meg markánsan szervezeti kultúrára jellemző elemek, ugyanakkor egyértelműen látható, hogy kiemelten fontosnak tartják az együttműködést a csoporton belül és a csoportok között is, ami megjelenik a vezetőről alkotott képben. Az együttműködés mégsem valósul meg eredményesen, sok esetben a bizalom hiánya miatt.

A rendvédelemben más jelenség figyelhető meg. A képzések során egy erős bizalom alakul ki, mely kiemelten fontossá is válik a csoporttagoknak a tréning végére. Ez az érzés jó táptalaj a problémamegoldás számára is. Ugyanakkor az empirikus kutatás eredményeiből egyértelműen kitűnik, hogy a vezetőképző tréning valójában azért is lehet sikeres, hiszen a vezetők részéről megjelenő elvárásokat, igényeket testesíti meg. A csoporthoz való tartozás, az elköteleződés, a hivatástudat a jelenlegi fiatal generáció számára (a csapatélményen kívül) már nem kiemelten fontos tényező.

A módszertan alkalmazásának további hozadéka mindkét hivatásrend esetében a kérdezéstechnika elsajátítása és a szemléletformálás a kihívást jelentő helyzetek megoldását illetően.

A két hivatásrend területén szerzett tapasztalatok bemutatását követően az eredményeket összegezve fogalmaztam meg következtetéseimet egy, a közigazgatásban és a rendvédelemben alkalmazható módszertant illetően.

6.3. AZ ACTION LEARNING ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – JÓ GYAKORLATOK

A módszert kezdetben szénbányákban és kórházakban alkalmazták, majd – a sikeren felbuzdulva – olyan multinacionális cégek kezdték el használni, mint a General Electric, a Nokia, a Motorola vagy a PwC. A privát szféra mellett az állami szervezetek körében is elterjedt a módszer, használja például az Amerikai Egyesült Államok Védelmi Minisztériuma és a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) (Lanahan, Maldonado, 2008) is. A nagyvállalatokon és közszolgálati szerveken túl – melyek bemutatására később kitérek – a módszert egyre gyakrabban alkalmazzák egyetemi környezetben is. Az American University és University of Birmingham már hosszú ideje használja a módszertant az oktatásban. Ugyanakkor található példát általános és középiskolai gyakorlatra is (Brady, Aubusson, 2006a). A fent említetteken túl rengeteg példa található az állami szférában vagy éppen a civil szervezetekben történő alkalmazásáról. Ausztrália például a rugalmas tanulási keretrendszer részeként (Australian Flexible Learning Framework, 2001)⁵⁶ alkalmazza a vezetők támogatásában az Action learning módszertant. Írország tréneri hálózatának fejlesztésében kerül sor a módszertan használatára. Kisebb csoportokat létrehozva országszerte elterjedt. Dánia pedig a szakkollégiumi tanárainak továbbképzésébe (Brady, Aubusson, 2006b) illesztette be. A Canada School of Public Service vezetőfejlesztési programjának alapvető eleme, melynek keretében egy együttműködést támogató folyamatként ajánlják kihívást jelentő helyzetekre. Emellett példaként említhető a Világbank is, mely olyan fejlesztéseket támogat, melyek ösztönzik a résztvevőket arra, hogy az érdekelt felek együtt dolgozzák ki az egyes projektek részleteit, mint a prioritások, az erőforrás-elosztás vagy az ellenőrzési feladatok.

Végül egy rendvédelemi példát szeretnék bemutatni, melyet 2007-ben indított útjára a Nemzetközi Action Learning Csoport (International Action Learning Group – IALG).⁵⁷ A

⁵⁶ Nemzeti stratégia, amit az Ausztrál kormány és az államok közösen finanszíroznak. A keretrendszer létrehozásának célja, hogy a szakoktatási és szakképzési rendszert (VET) támogassa, az oktatásmódszertani eszközök fejlesztésében

⁵⁷ Pearls in Policing <http://www.pearlsinpolicing.com/> (Letöltés ideje: 2017. június 20.)

program célja, hogy a kutatás, a munka és a tanulás kombinálásával fejlessze a részt vevő rendészeti vezetők tudását, készségeit, valamint attitűdjét.

Az egyéves program során a rendészeti felsővezetők három alkalommal találkoznak annak érdekében, hogy körüljárják a rendvédelem, a saját szervezetük, illetve a saját maguk előtt álló legfontosabb kihívásokat. A résztvevők az IALG közreműködésével viták, munkacsoporti munka és peer csoport segítségével mélyülnek el a felvetett kihívásokban, keresnek rájuk megoldásokat, egyben fejlesztik saját képességeiket.⁵⁸

Az éves program egy konkrét téma meghatározásával kezdődik, amely a rendvédelem fontos területét foglalja magába. A 2015–2016-ban meghatározott téma a következő volt: *„Hogyan tudnak a rendvédelmi szervek hatékonyabban küzdeni a radikalizáció ellen, ezáltal koncentrálva a radikalizálódás előtti tevékenységekre és megelőzésre a veszélyeztetett populáción belül?”* A téma jelentőségét mutatja, hogy azt a terrorizmus által egyik leginkább érintett ország, Belgium szövetségi rendőrségének vezetője határozta meg a többi résztvevő számára.⁵⁹ Nyilvánvaló, hogy a módszer segítségével vezetőtársaitól lényeges és érdemi segítséget kaphat, ráadásul olyan országok rendőrségi vezetőitől, amelyek komoly tapasztalatokat szereztek a terrorizmussal kapcsolatos megelőző és bűnüldöző munkában.

Összhangban a program célkitűzéseivel, a program a részt vevő felsővezetők száma korlátozott, nem éri el a 20 főt. A csoportban képviselteti magát többek között az Amerikai Egyesült Államok, Kolumbia, Bulgária, Hollandia, Németország, Szingapúr, Kanada, valamint az EUROPOL rendőrségi felsővezetése. A program résztvevői nem jelentkezés, hanem meghívásos alapon kerülnek kiválasztásra, ezáltal biztosítva, hogy a csoport résztvevői szakmai ismereteikkel, tapasztalataikkal érdemben hozzájáruljanak a felvetett komplex probléma orvoslásához.⁶⁰

A kapott válaszokon túl a program kétségtelenül erősíti a közreműködő szervek vezetői közötti együttműködést, ezáltal jótékonyan elősegítve, megkönnyítve a szervek közötti hatékony kooperációt. A felvázolt ötletek, megoldások ugyanakkor hozzájárulnak a résztvevők világképének, szemléletének formálásához. Ráadásul ez úgy történik, hogy a vezetők a

⁵⁸ Pearls in Policing factsheet http://www.pearlsinpolicing.com/wpcontent/uploads/2015/12/PearlsPolicing_-_factsheet_uk1.pdf (Letöltés ideje: 2017. június 20.)

⁵⁹ Pearls in Policing – IALGs <http://www.pearlsinpolicing.com/ialgs/> (Letöltés ideje: 2017. június 21.)

⁶⁰ Pearls in Policing – List of participants <http://www.pearlsinpolicing.com/wp-content/uploads/2015/11/List-participants-IALG-2015-20163.pdf> (Letöltés ideje: 2017. június 21.)

visszajelzést hiteles személytől, egy másik ország/szervezet rendőrségi felsővezetőjétől kapják, és nem egy sokszor kívülállónak tekintett civil szakértőtől vagy tanácsadótól.⁶¹

6.3.1. ILLESZKEDÉS a tanuló szervezethez

A vezetőképzési rendszerbe való illeszkedést követően nézzük meg, hogyan illeszkedik ez a módszer a szervezet egyéb területeihez. Látható, hogy ezzel a technikával nagy eredményeket érhetünk el az együttműködés, a stratégiai gondolkodás vagy a kommunikáció terén, ami ezáltal jó alapot képez a tudásmenedzsment, illetve a tanuló szervezet megteremtéséhez.

Látható, hogy a team coaching technikák fókuszában mindig valós dilemmák, nehézségek megoldásai állnak. Viszont e helyzetek feloldásai megfelelő táptalajt adnak a szervezeten belüli tudásmegosztásnak, hiszen azáltal kapja a vezető a leghasznosabb információkat, hogy hallja a többiek problémáit. Fontos tapasztalat lehet, hogy hasonló jellegűek az ő dilemmái is, és egyben meg is tudja oldani ezeket. A kezdeti lépések a Peter Senge (2008a) által leírt tanuló szervezet kiépítéséhez így elérhető távolságra kerülnek. A csoportban való hatékony közös munka megteremtésének viszont vannak feltételei, melyeket Senge is leírt. A szervezeten belüli csapattanulásnak három alapvető dimenzióját különböztethetjük meg (Senge, 2008b):

1. A csoport több, mint a részek összege, vagyis a csoportmunka célja az, hogy együtt hatékonyabban tudnak működni, mint egyedül. A brainstorming⁶² módszere is például erre épül. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, meg kell tanulniuk felismerni és használni a csoportban rejlő lehetőségeket. Sajnos ez jelenleg a közszolgálatban igen nehézkesen működik és a csoportmunka is kevésbé hatékony.
2. A csoporttanulás második dimenziója a bizalom kérdésköre. A csoport alapvetően csak akkor képes jól és eredményesen működni, ha a csoporttagok számítanak egymásra. Pl. az Action learning egyik csoportszabályához tartozhat, hogy a csoport egyszerre kezdi meg a munkát és csak teljes létszámban. Abban az esetben, ha valaki lemondja, akkor az ülést át kell helyezni egy másik időpontra, illetve ha valaki késik, az egész ülés annyi idővel tovább fog tartani, amennyivel késett az illető. A második alkalomtól fogva általában már minden vezető megjelenik a tréningen hiánytalanul a megfelelő időben.

⁶¹ Pearls in Policing factsheet http://www.pearlsinpolicing.com/wpcontent/uploads/2015/12/PearlsPolicing_-_factsheet_uk1.pdf (Letöltés ideje: 2017. június 20.)

⁶² A brainstorming célja, hogy adott témában egy csapat közösen ötleteljen, gondolkodjon. Sokszor nem egy konkrét megoldás a cél, hanem minél több és kreatívabb ötlet felsorakoztatása, hogy később kiválasztható legyen a megfelelő irány.

Tehát a csoport együtt alkot egy egységet, melyben a tagok számítanak egymásra és kiegészítik egymást, mint a csapatsportban. Az egymásrautaltság és a közös eredmények is segítik az egység kialakulását.

3. A harmadik dimenzió pedig, hogy a résztvevők a csoporttanulást képesek átültetni más csoportok munkájába, ezáltal szélesebb körben elterjeszteni azt, illetve egy csoport tanulása akkor lehet igazán sikeres, ha környezetével kölcsönhatásban van.

Jól látható, hogy az Action learning az első két pontban leírt dimenzióknak minden vonatkozásban megfelel. Ez alapján elmondható, hogy kellő alapot képes szolgáltatni a szervezeten belül a tudásmenedzsment elterjedéséhez, majd a tanuló szervezet kereteinek megteremtéséhez. Az Action learning módszer a team coaching technikák közül talán a legjobb táptalajt nyújtja a tanuló szervezetek kialakításához, hiszen azáltal, hogy a módszert elsajátítják, a csoportok képessé válnak arra, hogy saját csapatukon belül is alkalmazzanak bizonyos eszközöket (Horváth, 2014).

6.4.A MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Megoldásként azért esett a választásom az Action learning technikájára, mert úgy vélem, ez segít leginkább reflektálni a disszertációmban felmerült jelenségekre. Igyekeztem reagálni a felsővezetői interjúkban elhangzottakra, a saját kérdőíves vizsgálatom és a korábbi kutatások eredményeire. Ezek alapján egy a mindennapi munkába beépíthető, hatékony, rugalmas és gyors megoldásokat hozó vezetőfejlesztési módszertan felé fordultam, melynek legfőbb ereje a csapaton belüli kommunikáció erősítése és a közös megoldások segítségével kialakítható csapatszellem. Alkalmazásának köszönhetően egyértelműen nő a csapaton belüli kohézió, illetve fejlődik a problémamegoldás és a döntéshozatal. Emellett a résztvevők egymás munkájára és a folyamatokra is képesek reagálni azáltal, hogy a csoporttagok rálátnak egymás munkájára, a problémás helyzetekre, kihívásokra. Mint ahogy korábban említettem, kimutathatóan hatékony a szervezeti kultúra kialakításában és a szervezeti tanulás megteremtésében. Mindezek rámutatnak arra, hogy jelenleg a szervezetekkel és a vezetőkkel szembeni elvárások eléréséhez kimutathatóan hozzájárulhat a team coaching módszertan alkalmazása, így a vezetői szemléletváltás is elindulhat. Ez utóbbi a kérdezéstechnika elsajátításával és a benne rejlő lehetőségek megismerésével, valamint az ülések élményei által is egyre erősödhet.

Ugyanakkor véleményem szerint és a tapasztalatok alapján a szervezeti coaching egyes elemeinek bevonásával és a folyamat egyes elemeinek megfordításával már a közigazgatásban jóval hatékonyabb lehet a módszertan. Ehhez képest a rendvédelemben valamelyest ettől eltérő fókuszpontokat határoznék meg, hiszen esetükben a szemléletformálás is kiemelten fontos. A módszertan alapjait már a 3. fejezetben, a képzési formák tárgyalásakor részletesen bemutattam, és a folyamat egyes elemeinek funkcióit is elemeztem a felnőtt iskolákon keresztül. Ily módon csupán javaslataimat fogalmazom meg.

Az ülések előkészítésének feladatai:

Egy képzés sikerét nagymértékben befolyásolják az előzetes hiedelmek és elvárások. Úgy gondolom, hogy jelenleg talán ez jelenti a legnagyobb kihívást az oktatók számára. A kutatási eredmények szintén arra mutatnak rá, hogy a képzésekkel szembeni attitűd formálása elengedhetetlen. Ebből adódóan mindkét hivatásrend tekintetében az előkészítéshez kapcsolódó feladatok hangsúlyos szerepet kapnak.

Egyfelől a felsővezetés elköteleződése és támogatása nagymértékben segíti a folyamatot, főként a kezdeti lépések megtételekor. Másfelől a résztvevők számára az előzetes információk nagymértékben segíthetik a kezdeti lépéseket.

Szervezeti coaching beépítése:

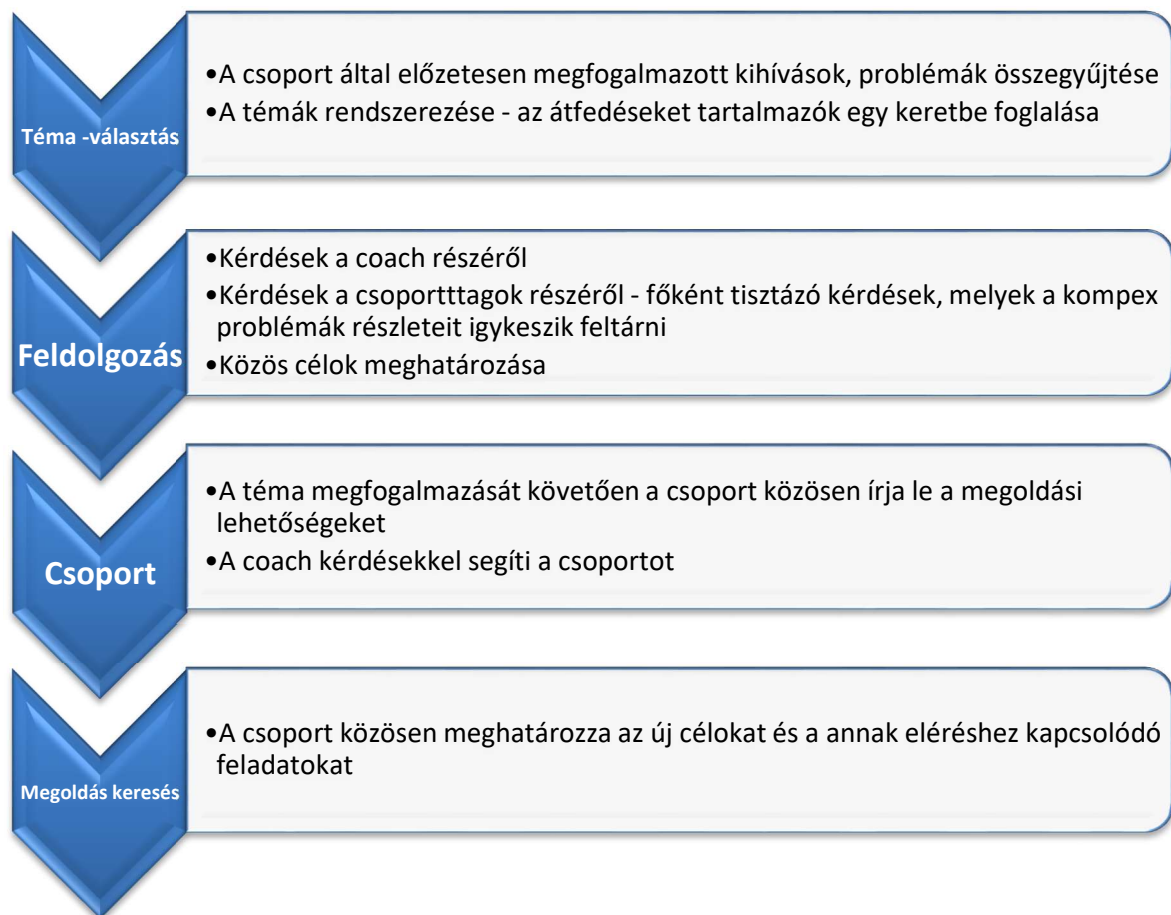
A szervezeti kultúrára vonatkozó vizsgálatokból és a saját tapasztalatok megszerzéséből már jól látszódnak bizonyos tendenciák. Több helyütt előfordul, hogy az együttműködést kevésbé támogatják a vezetők. És a megnövekedett feladatok következménye, hogy azon túl, hogy nem ismerik egymást a kollégák, a szervezetben működő folyamatok sem ismertek egymás számára. A szervezeti coaching bizonyos elemei pedig hozzájárulhatnak, főként a közigazgatási szerveknél, a belső folyamatok áttekintéséhez és racionalizálásához. Ennek további előnye, hogy a megoldások közösen születnek meg, és a legtöbb résztvevő munkájára hatással lesznek, így az eredmény is érezhető számukra.

A szervezeti coaching egy formális rendszer, akár a szervezet egészét érinti és bevonja a fejlesztési irányok kialakításának munkájába, gyakorlatilag a fókuszban a szervezet folyamatai és működése áll. A szervezeti coaching egy nagy rendszert egyesít, amely koherens alrendszerből áll, egyértelműen mérhető működési célok köré rendezve. Általában olyan

témákra koncentrál, mint a szervezet fejlődésének együttes meghatározása, egy adott krízishelyzettel vagy rendkívüli kihívásokkal való szembenézés, alapvető átalakulási folyamatok, az egész rendszer átalakítása vagy épp új működési folyamatok tervezése és megvalósítása (Schmid, 2013).

A folyamatok megismerésével esetleg újra strukturálásával a közös munka alapja is létrehozható, melyet követően a felmerülő kihívások és problémák már közös ügyé is válhatnak. Emellett segít az információk szélesebb körű megszerzésében, melynek köszönhetően a folyamatokra való rálátás is komplexebb lehet, akár rendszemléletet is nyújthat, ezen túl segít megismerni egymást, mely által a szervezeten belüli kapcsolatok is fejlődhetnek.

Ez alapján a folyamatot a 20. ábrán bemutatottak szerint alakítanám ki:



20. ábra: Az Action Learning alkalmazásának javaslata

6.5. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A tapasztalatok nagy segítséget nyújtottak a módszertan bevezetésének lehetőségeit illetően. Ugyanakkor több olyan fontos momentumra is felhívták a figyelmet, mely a hazai közszolgálatban nem kerülhető meg. Hazánkban a vezetők képzésekkel kapcsolatos tapasztalatai igen csekélynek bizonyulnak, annak ellenére, hogy egyre több lehetőség nyílik ezek elérésére. Még a mai napig is találunk olyan formát, mely újdonságnak számít, erre bővebben kitértem a módszertanok áttekintése során.

A tapasztalatok alapján azonban egyértelmű, hogy a két hivatásrend között nagy eltérések mutatkoznak a felhasználási lehetőségeket illetően, hiszen a képzési struktúra is több szempontból eltérő. Ugyanakkor az is látható, hogy az érzékenyítés és a program előkészítése rendkívül fontos a sikeres kimeneteket illetően, hiszen a tapasztalat hiányából adódó bizalmatlanság nagymértékben hátráltathatja a folyamatot.

Emellett a jó gyakorlatok arra is rámutattak, hogy a módszertan stratégiai szintű alkalmazása egy rugalmas keretben, illetve hálózatban alkalmazható eredményesen, mint ahogy a kanadai vagy írországi keretrendszerek is megmutatták.

7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

Értekezésemben az elméleti kitekintés során bemutattam az oktatásmódszertan jelenleg leggyakrabban alkalmazott formáit, majd kitértem a vezetőképzés fejlődésére. Ezen belül is kiemelten foglalkoztam a közigazgatási és rendvédelmi rendszerekkel. Majd pedig a vezetéselméletek legfontosabb elméletei kerültek sorra. Az empirikus kutatás segítségével több szempontból is felmértem a közigazgatási és rendvédelmi vezetők szemléletmódját, attitűdjét. Így a dolgozat első fejezetében megfogalmazott kérdésekre sikerült választ találnom, és a kitűzött feladatokat maradéktalanul el tudtam végezni. Az eredmények tanulságosnak bizonyultak, néhol engem is megleptek. Ezek alapján kellő anyag áll rendelkezésemre a hipotézisek vizsgálatához és a javaslatok megfogalmazásához.

Még mielőtt kitérnék a hipotézisek vizsgálatára, a disszertáció címében feltett kérdést válaszolnám meg: Új utat kell találni a vezetőfejlesztéshez? A válasz: Igen, hiszen a vezetőknek szemléletmódváltásra van szükségük és új megoldásokra, ha hatékonyan szeretnének reflektálni a rájuk váró kihívásokra. A vezetőknek praktikus, gyakorlatias, kézzelfogható támogatást kell nyújtani. Ha ez így van, akkor nekünk, oktatóknak is be kell tudnunk építeni a képzésbe az új technikákat.

Három oldalról közelítettem meg ezt a kérdést.

1. A vezetők hogyan vélekednek, milyen igények fogalmazódnak meg velük szemben az állomány részéről? (Ehhez kapcsolódóan kitérnék a generációs különbségekből adódó szemléletkülönbségre.) A másik oldalról pedig, hogy milyen igények fogalmazódnak meg a vezetők részéről. Az eredmények alapján elmondható, hogy jelentős különbség tapasztalható a vezetők és a beosztott munkatársak véleménye között. A kutatásból az is kiderül, hogy a „régibb” rendszer és hivatástudat igénye jelenik meg markánsan. Vagyis az a vágy, hogy a fiatalok ugyanazzal a szemlélettel bírjanak, mint az idősebb generáció. Ez azonban már kevésbé kivitelezhető a korábbiakhoz hasonló formában, hiszen a jelenleg munkába álló Z generáció már merőben eltérő szocializációs környezetben nőtt fel, melynek eredményeként más szemlélettel fog a munkahelyéhez viszonyulni. Ezen különbségeket elengedhetetlen feloldani az eredményes együttműködés érdekében.

2. Az értekezésben több alkalommal jelent meg egy jelenség magyarázatául, hogy a szervezeten belüli folyamatokat a gyors, rugalmas alkalmazkodás biztosításának szem előtt tartásával kell kialakítani. Egyfelől a társadalmi, gazdasági és technológiai fejlődés gyors változásának köszönhetően a szervezeteknek fel kell készülniük ezekre a környezeti kihívásokra. Egyre fontosabbá válik a szervezeti tudás és a szervezeti tanulás. Másfelől a folyamatokat, a munkaköröket és az egyre komplexebbé váló feladatokat eredményesen kell ellátnia a szervezeteknek, hiszen a közszolgálat működése alapján ítélik meg az állampolgárok az állam működésének hatékonyságát is. Gyakorlatilag a közszolgálat által biztosított szolgáltatás minősége lesz az első benyomás.

3. Annak érdekében, hogy a szükséges és célzott fejlesztési irányokat kellő körültekintéssel tudjuk kialakítani, szükséges, hogy a működés szempontjából releváns tényezőket minden oldalról megvizsgáljuk. Ebből adódóan a harmadik pont a beosztotti állomány jellemzőinek megismerése, hiszen a megfelelő teljesítmény elérése a humán erőforrás teljesítményétől függ. Ebből adódóan a szervezeteknek olyan környezet kialakítása célszerű, mely segíti az állományt a magasabb teljesítmény elérésében. Ehhez ismernünk kell elképzeléseit, igényeit, motivációját, mellyel kapcsolatban több kutatási eredményt is bemutatam dolgozatomban. Ennek kapcsán a generációelméletek ismertetésére is kitértem. Emellett olyan vizsgálati eredményeket mutattam be, melyek a munkavállalók részéről történő igényeket ismertetik, azonban születtek célzottan rendvédelmi kutatások is a témában.

Véleményem szerint az interjú és a kérdőíves vizsgálat és a szakirodalom feldolgozása egyaránt rámutatott arra, hogy mindkét hivatásrend tekintetében egyre égetőbb kihívásokról beszélhetünk, melyek megoldásában a vezető kulcsszerepet játszik. Nem kizárólag hatalmi pozícióját elfoglalva, hanem sokkal inkább egy jól működő csapat irányítójaként funkcionálva. Mely talán a kulcsszó is lehetne, hiszen kutatásom legtöbb eredménye erre mutat rá. Bármely oldalról vizsgálom a vezető feladatait és bármely szint véleményét kérdezem, mind a közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben kiemelten fontos az együttműködés, a csapat, az összetartás, mely egyik résztvevő szerint sem valósul meg kellő hatékonysággal. Emellett a közigazgatás szervezeti kultúrájában jól körvonalazódott jellegzetes jegyek sem tapasztalhatóak. A rendvédelmi vezetők számára pedig az eredmények azt mutatják, hogy az autonómia csökkentése lenne komfortos, azonban ha a környezet változásaira tekintünk, akkor

egyértelmű, hogy a „rég” rendszer, a falkaszellem és a közvetlen irányítás módszerei egyre nehezebben működő megoldások. Ugyanebben erősített meg a módszertan tapasztalatainak összegzése is. Ennek alapján egy olyan fejlesztési megoldásra van szükség, melynek központi eleme, hogy a csoport együttműködését javítsa, akár csoporton belül, akár a szakterületek közös munkájában. Emellett az elemzések arra is rámutattak, hogy a szervezeti kultúra kialakítására és a szemléletváltásra is megoldást kell találniuk a szervezeteknek.

Ahogy az előzőekben is a következtetések során, javaslataimat külön, hivatásrendek szerint mutatnám be, amivel talán sikerül árnyalni a képet.

7.1. HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

- I. Feltételezem, hogy a magyar közszolgálati szervezeteknél dolgozó vezetők és a beosztott munkatársak elvárásai és szemléletmódja eltér egymástól. Ez alapján feltételezem, hogy meghatározható egyfajta hazai közigazgatási és rendvédelmi vezetői profil, mely tükrözi a vezetők szemléletmódját és az állománnyal szembeni elvárásait is. (H1)**

Közigazgatás

Az első hipotézisem vizsgálata kapcsán meg kell jegyezni, hogy a munkám során szerzett tapasztalataim tereltek a téma vizsgálatának irányába, hiszen a tréningek alatt kirajzolódnak a résztvevők munkatársaikkal kapcsolatos attitűdjei. Ugyanakkor a szakirodalom és a vonatkozó kutatások rávilágítanak arra, hogy milyen elvárásokkal rendelkeznek a közszolgálati dolgozók.

Disszertációm elméleti részében a generációelmélet, valamint a nemzetközi és hazai körben végzett „elvárt” vagy hatékony vezető kritériumait leíró kutatások áttekintésével jutottam arra a következtetésre, hogy a közigazgatásban jelenleg a leghatékonyabb, ha a vezető a transzformatív stílusban próbálja meg tevékenységét folytatni. Ennek megfelelően elsődleges számára a belső és külső környezeti változásokra való gyors reagálás, melyhez szükséges a bizalmi légkör és a visszajelzés kultúrájának kialakítása. Ez a típusú vezető biztosítja az autonómiát a munkatársaknak, valamint fontos számára a csapat összetartása.

A témában végzett vizsgálatok elemzése és saját kutatásom is rávilágított arra, hogy a vezetők részéről egyértelmű az igény a csapatmunka és az együttműködés erősítésére, ebben mindkét fél megegyezett egymással, ez kommunikációjukban és elvárásaikban jellemzően

megjelenik és elvárásként tükröződik. Empirikus kutatásom árnyalta az együttműködésre vonatkozó képet, mely szerint a vezetők nem egységesek a tekintetben, hogy az együttműködés minden munkatárssal egyaránt fontos. Sokkal inkább elvárják az együttműködést a kollégák között, azonban saját magukra vonatkoztatva ez már közel sem egyértelmű elvárás. Emellett fontos megemlíteni, hogy minél idősebb korosztályhoz tartozott a vezető, annál kevésbé érezte az együttműködés szükségességét. Ezt egészítette ki Gellén Márton (2015) témában közölt kutatása is, mely rávilágított arra, hogy a vezetők számára demokratikusnak definiált vezetői magtartás valójában több autokratikus elemet tartalmaz, mely pont az együttműködés és a csapatmunka ellen hat. Ugyanakkor a 2018-ban a közigazgatásban végzett kutatás (Stréhli-Klotz, Szakács, 2020) rávilágított, hogy a beosztottak úgy érzik, hogy kevésbé támogatják a munkatársak közötti együttműködést és ösztönzik a csapatmunkát. A generációelmélet és a kutatás így egyaránt bizonyítja, hogy a vezetők szemléletmódja és a beosztottak tapasztalatai sok esetben különbözőek.

A hipotézis második részét illetően az elméleti kutatásokra helyzetem elsődlegesen a hangsúlyt. Arra a megállapításra jutottam, hogy a legtöbb esetben a transzformatív vezetői stílus hatékonysága nyert bizonyítást. E stílus főbb ismérveit disszertációmban bemutattam. A legtöbb általam vizsgált nemzetközi kutatás hasonló eredményt mutatott, melynek oka a környezeti és társadalmi változásokra való reflektálás, melyre korábban szintén kitértem.

Ebből kiindulva kíváncsi voltam, hogy a vezetők miként gondolkodnak a közigazgatásban saját beosztásukat illetően. Milyen tulajdonságok jellemzik őket? Ez alapján megállapítható, hogy milyen stílussal tudnak azonosulni és miként gondolkodnak a vezetésről. Tehát feltételezek egy vezetői közigazgatási vezetőkre jellemző profilt, melyből tükröződnek saját attitűdjeik is.

Ennek igazolásához saját empirikus kutatásom két nagyobb egységének elemzését vettem alapul, melyek segítségével tudom bizonyítani hipotézisemet. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a szociális szerep számukra a legfontosabb, mely főként operatív funkciókkal egészül ki. A szociális szerep mellett markánsan megjelenik az általam Egoista menedzser típusba sorolható vezető, illetve a Szabálykövető is, akinek fő szempontja az iránymutatások betartása.

Emellett a szervezeti kultúra vizsgálatából az is kitűnik, hogy a jelenlegi környezettel alapvetően elégedettek, mind a környezeti változások, mind az autonómia tekintetében. Egyedül a munkatársak részéről várnának nagyobb elkötelezettséget.

Összességében az első hipotézis a közigazgatást illetően részben nyert igazoltást, hiszen az elképzelések és a vélemények szintjén a vizsgált felek szemléletmódja megegyezik. Azonban az elképzelések csak részben valósulnak meg, ami két okra vezethető vissza. A vezető saját magával szembeni elvárásai jelennek meg a válaszokban, azonban a gyakorlatban ez kevésbé jelenik meg. A vizsgálatok alapján úgy gondolom, ez a jelenség szintén több okra vezethető vissza. Egyfelől a szervezeti kultúra szabályozott környezete korlátozottan alkalmas az együttműködés és a csapatmunka támogatására, másfelől a vezetői eszköztár hiányosságából adódóan jelenthet nehézséget. Emellett pedig a vezetők által adott válaszokból egyértelműen körvonalazható az az attitűd, amely jól mutatja, hogy mi jellemzi a jelenlegi közigazgatás állományának vezetőit. Az eredmények alapján a szociális – koordinátori szerep a leginkább jellemző a közigazgatásra. Ezek az adatok azonban több szempontból is elemezhetőek. Egyfelől a nemzetközi kutatások eredményeivel összehasonlítva, másfelől a külső környezeti elvárásoknak való megfelelés szempontjából. **Ez utóbbi állítás egyértelműen igazolást nyert.**

Rendvédelem:

Az első hipotézisem vizsgálata kapcsán az adatgyűjtés és a végeredmény tekintetében is sok hasonlóságot vélek felfedezni az közigazgatásban tevékenykedő vezetői attitűddel összehasonlítva. A rendészeti vezetőképző tanfolyamok alkalmával szerzett tapasztalataim itt is jó alapot nyújtottak az eredmények értékeléséhez. Azonban a szakirodalom és a vonatkozó kutatások is egybehangzó állításokat fogalmaznak meg a témakörben.

A rendvédelemben számos kutatás áll rendelkezésre, melyben több szempontból is vizsgálják az állomány véleményét. Ezek alapján a legfontosabbak számukra az anyagi juttatások és a vezetők részéről a visszacsatolás, az elismerés. A generációk szempontjából vizsgálva: hasonlóképpen alakulnak a fiatalok részéről megfogalmazott elvárások. Egyfelől fontosak az anyagi juttatások, másfelől a visszajelzés, az elismerés, a döntésekbe való bevonás és a feladatmegoldás kapcsán az ok-okozati viszonyok megismerése. A munkatársak véleménye és elvárásai között természetesen sok egyezés lehet. Azonban érdekesség, hogy a vezetői stílus tekintetében is nagy hasonlóságot mutat a két terület.

A disszertációm elméleti részében bemutatott nemzetközi és hazai vizsgálatok egyértelműen arra jutottak, hogy jelenleg a leghatékonyabb a transzformatív stílus a rendvédelemben is. A hipotézis igazolásához nem kötődik szorosan, azonban fontosnak tartom, hogy a kutatások arra is rámutatnak, hogy a vezető akkor lesz eredményes, ha a beosztottak

igényeire reflektál, és a környezeti változásokhoz képes rugalmasan alkalmazkodni. A kulturális elvárások és a szervezet feladatrendszere már nem elsődleges.

Ezzel szemben pedig az általam végzett empirikus kutatás rámutatott arra, hogy amellet, hogy hangsúlyozzák az együttműködés fontosságát, ez sokkal inkább a felettes vezetővel kapcsolatban jelenik meg markánsan. Az állományra vonatkozóan egyfajta falkaszellemet várnak el, vagyis az összetartozás és bajtársiasság érzése fogalmazódik meg igényként. A szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések esetében pedig az elkötelezettséget, vagyis a hivatástudatot hiányolják és várják el a munkatársaktól. Az interjúk is megerősítették ezeket az elvárásokat és igényeket.

A hipotézis második szakaszának vizsgálatát illetően ez esetben is hasonlóan jártam el. Ahogy az előző pontban is említettem, a rendészetben is a transzformatív vezetői stílust tartják a kutatók a leghatékonyabbnak. Ennek mentén a rendvédelem tekintetében is kíváncsi voltam, hogy leírható-e egy rendvédelmi vezetőre jellemző vezetői profil. Ezen túl feltételeztem, hogy az eredményekben különbség tapasztalható a hivatásrendek között is.

Empirikus kutatásom eredményként a rendvédelmi profil kapcsán több faktor is leírható, mely alapján több típus is definiálható. A Koordinátor – stratégia elvek mentén tevékenykedő vezető jelenik meg legmarkánsabban, a következő pedig a Falkavezér. A két említett faktor eredményei tükrözik a válaszadók többségének véleményét, míg az általam Beletörődöttnek elnevezett és az Egoista már elmarad az előzőktől.

Összességében az első hipotézis a rendvédelmet illetően igazolást nyert, azzal, hogy mára már számos kutatás bizonyítja, hogy az Y és a Z generációhoz való tartozás olyan jellegzetességeket és attitűdöt mutat, amelyek a többitől eltérőek (Csutorás, 2020), és amelyek a munkáltatóval és egyben a vezetővel szembeni eltérő elvárásokat is feltételeznek. Ezzel szemben a vezetők a mai napig saját generációjuk szemüvegén keresztül megközelítve a kérdést, a saját generációjuk elképzelésének megfelelő attitűdöt várnak el a munkatársaktól. Amelyet erősít az a tény is, hogy a rendvédelemben szintén megkülönböztethető egy rá jellemző vezetői profil, mely ez esetben is egyértelműen kifejezi a területre jellemző, uralkodó szemléletet és attitűdöt. Az eredmények alapján a Koordinátor – stratégia szerep a leginkább jellemző, melyben a humánorientáció kevésbé jelenik meg. Ezzel szemben a második faktor sokkal inkább erre a területre helyezi a hangsúlyt. Ezen eredmény azonban több szempontból is elemezhető. Egyfelől a nemzetközi kutatások eredményeihez hasonlítva, másfelől a külső

környezeti elvárásoknak való megfelelés szempontjából. Ezen túl úgy gondolom, a kérdést érdemes elemezni a szervezeti kultúra eredményeivel való összefüggésben is.

II. Feltételezem, hogy a felmérésekre alapozott, célzott vezetőképzési rendszernek a vezetők szemléletmódjának változására kell fókuszálnia (H2).

Közigazgatás

A hipotézis szintén több vizsgálat eredménye alapján bizonyítottnak tekinthető. Az előző hipotézissel összefüggésben elmondható, hogy az Y és Z generáció számára már kiemelten fontos a visszajelzés, a csapatmunka, a hatékony együttműködés, és számítanak rá, hogy bevonják őket a rájuk tartozó döntésekbe. A vezetővel szembeni elvárásokra vonatkozó kérdések elemzése egyértelműen rámutatott arra, hogy a vezetők is úgy érzik, hogy markáns szerepe van az együttműködésnek és a csoportmunkának, hiszen a kiváló vezetőkkel kapcsolatos kérdések is ezt erősítették meg. Ugyanakkor, ahogy már az eredmények elemzése során is említettem, a beosztottak ezt kevésbé érzékelik.

A képzési igényekkel kapcsolatos kérdések esetében sokkal inkább jelennek meg a konfliktuskezelés és a motiválással kapcsolatos fejlesztési igények a vezetők részéről. Valószínűleg úgy érezhetik a vezetők, hogy erre van leginkább szükségük feladatuk ellátása során. Ennek alapján feltételezhető, hogy sok csoportban megjelenő jelenség a kommunikációs hibákból adódik. Ez alapján úgy gondolom, hogy a képzéseknek olyan formában kell megvalósulniuk, hogy a kommunikáció és az együttműködés kialakítása és fejlesztése a csapat egészére kiterjedjen, hogy a vezetők és a beosztottak egymás szándékaira is motivációira is rálássanak, megértsék azokat. Nyilvánvalóan szükséges az egyéni fejlesztés, azonban a kommunikáció és a beosztottak döntésekbe való bevonásának kultúráját szükségszerű kialakítani.

Emellett a hipotézis teljesítéséhez kapcsolódik a szervezeti kultúra elemeinek vizsgálata is, mely a közigazgatás tekintetében markánsan nem jelent meg. Tehát elmondható néhány tényező, mely jellemzően fontos a vezetők számára, mint a nagyobb autonómia igénye, azonban a faktoranalízis nem mutatott szignifikáns eredményeket. Ez alapján megfogalmazható, hogy a jövő szervezetfejlesztési projektjeinek céljai közt szerepel a szervezeti kultúra kialakítása is.

Összességében a második hipotézis igazolást nyert, egyrészt azzal, hogy úgy gondolom, hogy a vezetőknek reflektálniuk kell a környezeti változásokra, jelen esetben a fiatal generációk

igényeire. Másrészt a környezeti hatásokhoz hozzátartozik a külső környezethez való rugalmas alkalmazkodás képessége. Harmadrészt pedig az első hipotézisben említett eltérő elképzelések egyaránt azt mutatják, hogy a vezetők számára az eszközbővítés mellett a vezetéssel kapcsolatos attitűd formálása elengedhetetlen. A megfelelő eredmények elérése érdekében olyan képzési rendszerre van szükség, mely célzottan képes reflektálni a fent említett elvárásokra.

Rendvédelem

A generációs elvárások és megnyilvánulások mindkét terület munkatársaira egyformán jellemzők, a képzésekkel kapcsolatos elvárásokat tekintve a konfliktuskezelés és a kommunikáció a legszükségesebb fejlesztési cél a megkérdezettek számára. Tehát a rendvédelemben kialakított továbbképzési rendszerről szóló vélemények a közigazgatáséhoz hasonló eredményeket hoztak. A kompetenciafejlesztő tréningek jelentős mértékben támogatják a vezetői állományt a hatékonyabb megoldások megtalálásában, ugyanakkor előfordul, hogy nem célzottan történik a fejlesztési terv kidolgozása, és a képzés választása sem minden esetben valósul meg az igényeknek megfelelően és célzottan, mely által az elköteleződés csökkenhet.

Az interjúk egyértelműen rámutattak arra, hogy az egy szakterülethez tartozó vezetők közötti együttműködés kiemelten fontos, melynek alapjait a koordinációs ülések biztosítják.

A hipotézis vizsgálatának harmadik lába pedig a szervezeti kultúrára vonatkozó eredményekben rejlik. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a vezetők – a közigazgatáshoz hasonlóan nagyobb elkötelezettséget, illetve hivatástudatot várnának a munkatársaktól, ugyanakkor úgy érzik, hogy a jelenleginél kevesebb autonómiára lenne szükségük. Véleményem szerint ennek ellentmond a vezetői szerep kapcsán megfogalmazott Stratéga szerepelvárás. Ezen eredmények rámutatnak arra, hogy a fiatal generáció és a külső környezeti elvárások egymással ellentétes irányba hatnak.

Összességében a második hipotézis igazolást nyert, hiszen az állomány részéről érkező elvárások és a vezetői szerep és a környezettel kapcsolatos elvárások, melyekhez hozzátartozik a beosztottak munkához és szervezethez való viszonya is, külön pályán fut. Álláspontom szerint a fiatal generáció megtartása és a teljesítmény növelése érdekében szükséges azoknak az elveknek a megismerése és gyakorlati alkalmazásának elsajátítása, melyek növelhetik a hatékonyságot. Az eredmények arra is rámutatnak, hogy esetükben legkevésbé sem a vezetői eszköztár hiánya mutatkozik meg, hiszen az elemzés markáns szemléletmódot tükröz.

III. Az Action learning módszertana hatékonyan alkalmazható a közszolgálati vezetőképzési rendszer részeként, mind a közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben. Azonban adaptálni kell a közszféra sajátosságaira (H3).

Közigazgatás

A harmadik hipotézis igazolását kutatásom harmadik részében az Action learning módszertan alkalmazásának tapasztalatain keresztül mutattam be. Ennek tükrében elmondható, hogy sok olyan csoportban jól működik a technika, ahol már kialakult a bizalmi légkör, illetve az is fontos kritérium, hogy a témakör mennyire érint személyes vezetői kompetenciákat. Amikor a szervezeti folyamatokra vonatkoztatható a megoldás keresése, a csoport jóval könnyebben bevonható. Ebből adódóan az alapvetően Action learning alapokon nyugvó esetfeldolgozás alkalmazásának lehetőségét előremutatónak tartom. Ugyanakkor a csoportban végzett ülések alkalmával egyértelművé vált számomra, hogy az elméleti modellek alapvetően jól reflektálnak a mai vezetői állomány legnagyobb kihívásaira. Azonban az is bebizonyosodott, hogy a közszféra sajátosságai kihatással vannak a képzések sikerességére. A módszertan alkalmazása során ezt szükséges figyelembe venni.

A harmadik hipotézis szintén igazolást nyert, azzal, hogy az eredeti modell által leírt folyamatot a hazai közigazgatási alkalmazás során több szempontból is érdemes kiegészíteni. Kiemelten fontosnak tartom, hogy egyfelől a csoport összetételéhez igazodóan, másfelől a köztük lévő kapcsolat jellegétől, valamint a szakmai összetételtől függően legyen kialakítva a folyamat. Ezáltal az képes kapcsolódni a disszertációmban meghatározott célhoz.

Rendvédelem

Mint ahogy azt az előző pontban már említettem, a tapasztalatok során szereztem igazolást a harmadik hipotézissel kapcsolatban. Az Action learning alkalmazása a rendvédelemben némileg eltért a közigazgatásétól. Esetükben a rendészeti vezetővé képző tanfolyam és annak utánkövető tréningje adott lehetőséget a módszertan kipróbálására. Ebben a környezetben rendkívül hatékonyan működött a vezetők célzott fejlesztésében és szemléletformálásában. Ugyanakkor a tanfolyam egyszeri alkalmat jelent, hiszen a kinevezés feltételéhez kötött. A tapasztalatok azt mutatták meg számomra, hogy a környezet és a bizalom kialakítása kiemelten fontos a sikeres alkalmazáshoz. Emellett véleményem szerint a közigazgatáshoz hasonló

megoldás esetén e tapasztalatok is hasonlóképpen alakulhattak volna. Mely szintén arra mutat rá, hogy a módszertan eredményessége jelentősen növelhető a már kialakított keretekbe való illesztésével. Ehhez azonban szükséges ezekhez igazítva adaptálni a módszertant.

A harmadik hipotézis szintén igazolást nyert, azzal, hogy az eredeti modell által leírt folyamatot a rendvédelemben való alkalmazás során több szempontot is figyelembe véve érdemes alakítani, és több elméleti háttérre építve lebonyolítani. Valamint kiemelten fontosnak tartom, hogy egyfelől a csoport szakmai összetételétől függően legyen kialakítva a folyamat. Ennek formájára és a működési elvekre részletesen az általam megfogalmazott javaslatok kapcsán térek ki.

7.2. TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

Kutatási eredményeim, következtetésem és javaslataim a magyar közszolgálati vezetők fejlesztésére kínálnak rugalmasan alkalmazható megoldásokat, ami reflektál a szervezetek jelenlegi és jövőbeni kihívásaira. Eredményeim további kutatásokat alapozhatnak meg, mely által a szervezetek célzottan képesek reagálni a felmerülő kihívásokra és igényekre. Mind a vezetők, mind a munkatársak szempontjait figyelembe véve fókuszáltan képesek kialakítani a vezetőfejlesztés stratégiáját és működési elveit.

Tudományos eredmények:

- 1. Definiáltam a közigazgatásra és a rendvédelemre jellemző vezetői profilt, mely egyben tükrözi a jelenleg uralkodó szemléletmódot és igényeket.**
- 2. Definiáltam a közigazgatási és a rendvédelmi vezetők szervezeti kultúrával kapcsolatos attitűdjét és igényeit, melyre a vezetőképzési rendszernek és az általam javasolt Action learning módszertanának reflektálnia kell.**
- 3. Összehasonlítottam a közszolgálati vezetők által képviselt szemléletmódot, a szakirodalom által leírt hatékony leadership stílust, valamint a beosztott**

munkatársak által megfogalmazott elképzeléseket, majd ezek alapján fogalmaztam meg a szükséges fejlesztési irányokat.

- 4. Megalkottam, a közszolgálatra adaptált team coaching, illetve Action learning alapokon nyugvó vezetőfejlesztés modelljét. Javaslatot tettem ennek stratégiai szintű bevezetésére mindkét általam vizsgált hivatásrend tekintetében.**
- 5. Empirikus vizsgálatom és secunder kutatásom egyaránt rámutatott arra, hogy a hazai közszolgálati vezetőképzést új alapokra kell helyezni, mely célzottan kínál megoldást a vezető és a szervezetek számára.**

A tudományos eredmények gyakorlati felhasználhatósága:

- Javaslataim alapjául szolgálhatnak a hazai közszolgálatban működő továbbképzési és a részben azon belül megvalósuló vezetőképzési rendszer hatékonyságát szolgáló fejlesztéseknek.
- Kutatásom eredményei stratégiai szinten felhasználhatók egyes szervezetfejlesztési és szervezeti kultúraváltást célzó kezdeményezések kidolgozásakor, főként a hazai közszolgálatban tevékenykedő vezetők attitűdjének feltérképezése által.
- Kutatásom empirikus adatai és az azokból származó következtetésem alapul szolgálhatnak egy bővebb vizsgálat lebonyolításához, melynek segítségével differenciáltabb eredmények és összefüggések is leírhatók. Ennek segítségével pedig célzottabb intézkedések valósíthatók meg a közszolgálati szervezetek által kezdeményezett vezetőfejlesztési intézkedések során.
- A team coachinggal szerzett tapasztalataim, illetve a módszertan alkalmazására vonatkozó javaslataim figyelembe vehetők a szakértők számára, valamint a szervezeti intézkedések kialakítása során.
- Az Action learning módszertanának közszolgálatban hatékonyan alkalmazható megoldásai felhasználhatók a továbbképzési rendszer részeként.
- Az általam vizsgált Action learning módszertan rendszerszintű alkalmazására tett javaslataim figyelembe vehetők a továbbképzési rendszerek fejlesztése során és a közszolgálati szervek és a szakértők számára egyaránt.
- Emellett eredményeim felhasználhatók a közszolgálati hierarchikus rendszerek vezetői állományát érintő tudományos kutatások alapjaiként, illetve további vizsgálatok összehasonlítási lehetőségeként.

7.3. TOVÁBBI KUTATÁSI TERÜLETEK ÉS AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI

A módszertan minél körültekintőbb kialakításához szükséges a két hivatásrend vezetőképzési rendszerének és módszertanának áttekintése és átfogó elemzése. Ebből adódóan a kutatás másodlagos eredményeként valósul meg a vezetőképzési rendszerek és a módszertanok céljának, hatásának összegzése.

Az empirikus kutatások eredményei rámutatnak arra, hogy a közszolgálatban speciális elvárásrendszerek között kell a vezetőknek megfelelniük. Az általam végzett vizsgálat során a korábbi, Bakacsi Gyula által (1998) – a GLOBE kutatás keretében – leírt vezetői profilt elfogadtam, és ennek eredményei mentén végeztem el saját kutatásomat. A vizsgálattal szélesebb körben végzett mintával közigazgatási és rendvédelmi profil létrehozására lenne lehetőség. A vezetők álláspontjának megismerése mellett a vizsgálat kiterjeszhető a beosztottakra is. Ennek eredményeként a két oldal álláspontja közötti hasonlóságok és különbségek is tetten érhetők. Ugyanígy tetten érhető a szemléletmód a szervezeti kultúrára vonatkozó vizsgálat segítségével.

Alapvetően úgy gondolom, hogy a hazai közszolgálat folyamatos utánkötése és mérése megfelelő támpontot adna a képzési rendszerek alakításához és folyamatos fejlesztéséhez. Ezáltal a képzési rendszerek célzottabb kialakítása érhető el, mely a szervezetet támogatja a változásokhoz való rugalmasabb és gyorsabb alkalmazkodásban.

Véleményem szerint további kutatási lehetőség a közszolgálati szervezetek nemzetközi térben történő vizsgálata. Érdekes lehet megvizsgálni, hogy a hasonló feladatrendszerrel működő szervezetek kulturális környezete milyen jellegzetességekkel rendelkezik. Ezáltal az eredmények összehasonlíthatóvá válnak, melyekből regionális tendenciák is kimutathatók. Ezen túl a szervezetek működési elvei, jellemzői és azok eredményessége is tetten érhető. Mindezek eredményeit összevetni természetesen már jóval nagyobb kutatást feltételez, melybe nemzetközi partnerszervezetek bevonása is szükséges lenne.

Primer kutatásom korlátai között meg kell említenem a vizsgálatban részt vevő felsővezetők alacsony számát. Csupán a kutatásom időszakában rendelkezésemre álló és időt biztosító vezetőkkel tudtam elkészíteni az interjúkat, illetve a kérdőíves kutatásban is alacsony számban érkezett részükről kitöltés.

Szekunder kutatásom korlátai között meg kell említenem, hogy a témában hatalmas nemzetközi szakirodalom áll rendelkezésre. Főként az Action learning módszertanát illetően a jó gyakorlatok nagy mennyiségben fordulnak elő. Főként az angol nyelvű esettanulmányok és hivatkozások alapján dolgoztam. A dolgozat korlátai behatárolták a témában született szakirodalom szélesebb körű bemutatását.

7.4.A MÓDSZER HAZAI KÖZSZOLGÁLATI ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – JAVASLATOK

Stratégiai javaslatok

Az Action learning bevezetése természetesen önállóan is megállja a helyét a vezetőképzés egyik formájaként, hiszen rengeteg tapasztalattal lesz gazdagabb az a vezető, aki részt vesz a team coaching üléseken. Véleményem szerint abban az esetben a leghatékonyabb, ha alkalmazkodik a jelenleg kialakult vagy kialakulóban lévő vezetőképzési rendszerhez. Ebből adódóan adaptálásának két megoldási módját látom lehetségesnek.

1. A közigazgatásban nincs, illetve kialakulóban van a rendvédelemhez hasonló, képzésre vonatkozó szabályozási rendszer, melyet az új közzszolgálati életpályára épülve hoznak létre. Ez alapján az Action learning módszere viszonylag plasztikusan illeszthető a rendszerbe. Az Action learning az alapvető kompetenciaalapú képzésekhez jól illeszkedik, vagy akár külön teameket létrehozva is alkalmazható. A képzési követelmények rendszerében olyan alap kompetenciakészlet átadására ad lehetőséget, amellyel a Vezető- és Továbbképzési Központ egy komplex tudásbázist adhat a vezetők kezébe. Ezen alapokra viszont számos további fejlesztési folyamat építhető.
2. A rendvédelmi szervek esetében elmondható, hogy hagyományosan megtalálhatók a vezetőképzésben a kompetenciaalapú tréningek. A továbbképzési rendszerek ismertetésének keretében bemutattam a rendvédelmi szervekre vonatkozó jogszabályi kötelezettséget és a képzési rendszer hierarchiáját, ezen belül pedig a vezetőképző tréningeket is. Így az eredeti tréning kereteit és célját megtartva lehetőséget tud biztosítani egy új módszer beépítésére. Abban az esetben, ha nem alakítja át a képzést,

hanem bizonyos modulok részeként jelenik meg az akciótanulás, a tréning újabb elemekkel gazdagodik és hatékonyabb lesz. A résztvevők így kis csoportokban dolgoznának fel hozott témákat, melyeket a témagazda külön vagy közösen oszt meg a csoporttal. Ezáltal egyes témakörök kiválthatók pl. a problémamegoldás, az asszertív kommunikáció vagy a visszajelzés moduljának egyes részeivel. A folyamat bemutatását és alkalmazhatóságát talán szemlélteti egy röviden bemutatott eset. Eddigi tréneri tapasztalataim arra mutattak rá, hogy a vezetők ugyan megtanulják a tréning során, hogy melyek azok az alapvető formák, technikák, melyek szükségesek ahhoz, hogy jól kommunikáljanak, azonban ezt a gyakorlatba már jóval nehezebben ültetik át. Ha egy vezető bemutat egy számára nehéz vagy problémás helyzetet, a csoport illetve a többiek számára már könnyebben láthatóvá válnak a probléma okai is. Egyrészt a kérdések segítenek abban, hogy minél részletesebben átbeszéljük a szituációt, és több oldalról is megvizsgáljuk. Ezen túl segítenek a megoldás megtalálásában is, ugyanakkor jó alapot szolgáltatnak a folyamat elemzésére is. Ezáltal bemutatathatóak – a témagazda és a csoport számára is – a kommunikációs formák. A vezetőtréner által feltett kérdések kézzelfoghatóbbá tehetik a kommunikáció során alkalmazható hatékony megoldásokat. Emellett amennyiben a megbeszélte témához kapcsolható, az elmélet magyarázható a problémán keresztül, így kiváltva egy-egy teljes modult is. Le kell szögeznem, hogy ez kizárólag abban az esetben valósulhat meg, ha a vezetőtréner kellően felkészült és képes bizalmi légkör kialakítására. Általa egy konkrét példán keresztül kerül bemutatásra egy technika alkalmazása, mely segít a későbbi szolgálati helyen való mindennapi használatban is.

Mindkét esetben nagy hangsúlyt kell fektetni az utánkövetésre (Szakács, Szakács, Bokodi, 2011), melynek célja, hogy a csapattagok számára megadja azt a lehetőséget, hogy azokat a tapasztalatokat, sikereket, kudarcokat, amelyek a tréning zárását követően történtek, megosszák egymással. Ebben a munkában azoknak a készségeknek a fenntartása valósul meg, amelyeket egyrészt a tréning alatt elsajátítottak, másrészt a résztvevő azokra az alkalmazott mintákra kap visszajelzést, melyek a köztes időszakban fejlődtek ki. Ezáltal a megoldási módok finomítására, továbbfejlesztésére is lehetőséget teremt⁶³. Az utánkövetés alkalmas arra is, hogy a korábbi témákat és problémákat felelevenítse a csoport, és a megoldásokat és azok következményeit a

⁶³ Ennek jelentőségéről bővebben lásd: Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: Stratégiai emberi erőforrás vezetők. Bp., JKJ Kerszöv, 2004.

tagok megosszák egymással. Ezáltal az alkalmazott technikák tapasztalatait szintén átbeszélhetik egy olyan közegben, ahol a bizalmi légkör már kialakult, és amelyben akár az azóta felmerült nehezebb szituációk is megbeszélhetők. Hozadéka lehet még a csoport és a kialakult szakmai közösség fenntartása, mely a vezetői magányosság érzését is részben csökkentheti. Annak érdekében, hogy az utánkövetés elérje fő célját, az eddigi esetlegesen előforduló, csupán ajánlásként elérhető képzést jóval tudatosabb, egymásra épülő rendszerben lenne szükséges működtetni.

A közigazgatásban a rendészethez hasonló vezetőképzési rendszer nem alakult ki, ebből adódóan egy új struktúra létrehozására lenne szükség, melynek részletes bemutatására a következő fejezetben térek ki. Úgy gondolom, hogy ehhez kapcsolódóan az utánkövetés rendszere is könnyen megvalósítható.

A rendvédelem struktúrájában célszerű az évenkénti ismétlés, rövid (2–3 napos) tréningek keretében. Ennek tematikája a korábban feldolgozott témakörökön és problémákon túl aktualitásokra is kiterjed. Ily módon könnyen beilleszthető a képzés, ugyanakkor a továbbképzési rendszer részeként megvalósítható.

A visszacsatolás, az elért eredmények és az élmények megosztása mind fontos részét képezik egy fejlesztési folyamatnak. Ezen túl az új kihívások áttekintése és az értékelés egyaránt mutatja az utánkövetés szükségességét mindkét hivatásrendben.

A fent említett célok elérése érdekében véleményem szerint egységes, stratégiai szintű lépésekre lenne szükség. A közszolgálatnak el kell döntenie, hogy melyek a vezetőkkel szembeni elvárások, és milyen irányvonalakat tűzött ki maga elé a szervezeti kultúrára vonatkozóan. Minthogy a szervezeti kultúra változásában a vezetőknek elengedhetetlen a szerepük, a fejlesztések központi szereplőjévé válnak, az ő szemléletformálásuk elengedhetetlen. Ez ugyanakkor olyan rendszerszintű megoldások kialakításával lehetséges, melyek stratégiai szinten valósulnak meg.

Úgy gondolom, hogy mindez egy belső coach hálózat kiépítésével érhető el leghatékonyabban, mely a saját szervezeten belül, helyben képes kezelni a problémákat. Ennek több előnyét is látom. Egyfelől az általam leírt tapasztalatok során is érezhető volt, hogy a bizalomnak jelentős a szerepe a problémafeldolgozás mélységét illetően. Másfelől a képzés ez esetben rugalmasan képes reflektálni a felmerülő problémákra, mind szervezés, mind idő tekintetében egyaránt.

Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy az elvégzett képzések és a fejlődés mérhető legyen. A hálózat kiépítésével és központi felügyeletével a visszacsatolás és az értékelés is megvalósulhat. Ezek alapján a közigazgatási és rendvédelmi képzési rendszer továbbfejlesztéséhez kapcsolódóan az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg:

1. Javaslom az Action learning közszolgálatban való alkalmazásában részt vevő **coachok és tréner hálózatát** létrehozni, melyet egy központi szerv koordinál (a közigazgatásban az NKE Vezetőképzési és Továbbképzési Intézete, a rendvédelemben pedig a BM Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztálya). A központ egyúttal felel a szerveknél dolgozó szakemberek szakmai felkészültségéért és folyamatos képzéséért. Ezáltal a központ számára a folyamatos visszajelzés és értékelés lehetősége is megvalósulhat. Úgy gondolom, hogy ezáltal a hatékonyság mérésére⁶⁴ is megindulhatnak kezdeményezések, melyek objektív visszacsatolást nyújthatnak mind a szervek, mind a központ számára, mely további fejlesztésekhez adhat információkat.

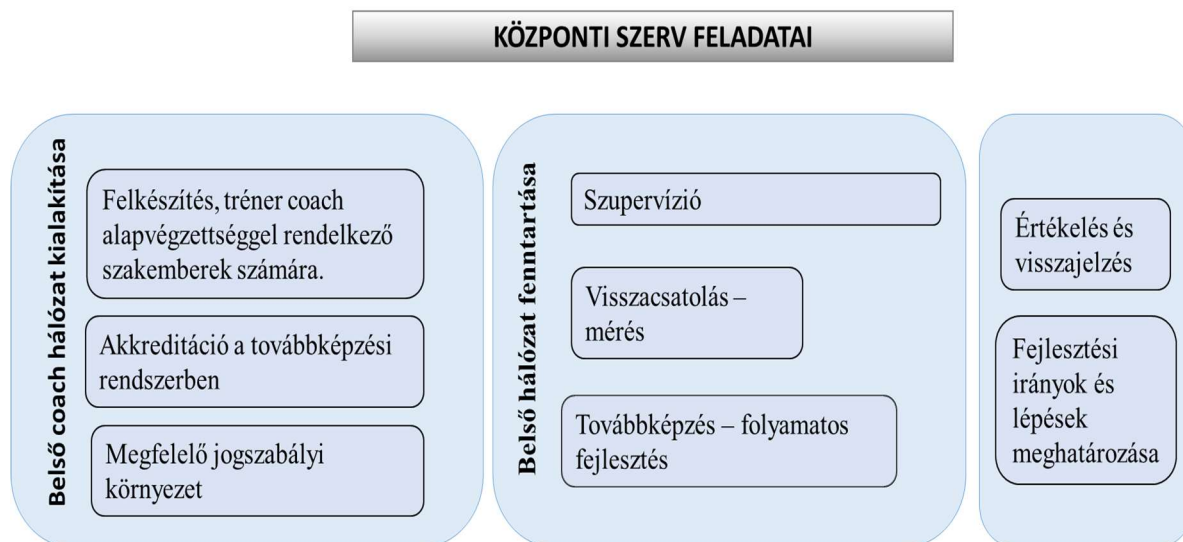
2. **Továbbképzési rendszer:** A belső tréner a továbbképzési rendszer keretében is bonyolíthatják egyéni felkérés alapján a team coaching üléseket. Ehhez szükséges a team coaching továbbképzési rendszer akkreditált képzési listájába való felvétel, illetve a hozzá rendelhető kreditek meghatározása. A módszertan specialitásából adódóan csak rugalmasabb szabályok mellett lehet eredményes. A belső képzések mintájára a szerv saját hatáskörében szervezi a kurzust.

3. **A központi szerv:** Alapvetően koordinációs feladatokat lát el. A belső trénerhálózat által nyújtott szolgáltatás minőségét, adott esetben az együttműködés lehetőségét biztosítja mindkét hivatásrend esetében. Ezen túl a működés feltételrendszerének kidolgozása is a felelősségi körébe tartozik.

Az általa szervezett felkészítő tanfolyam elvégzése biztosítja a szervek számára a megfelelő felkészültséget. Ennek megtartása érdekében továbbképzéseket szervez és folyamatos kapcsolatot tart coachaival. Emellett lehetőséget biztosít szupervíziós üléseken való részvételre is, illetve peer csoportok kialakításában nyújt támogatást.

⁶⁴ ROI: Lásd a 8. lábjegyzetben: Return on Investment (hatékonysági mutató).

A belső trénerhálózat alapvető működési folyamatát és a központi szerv feladatrendszerét a 20. ábra foglalja össze.



21. ábra: Belső coach hálózat kiépítésének feladatai

Csoportok összeállítására tett javaslatok mindkét hivatásrend tekintetében:

A közszolgálat egésze speciális elvek mentén működik, és a szervezetek kialakításai sok helyütt eltérnek a piaci szféra elemeitől. Természetesen ez több szempontból lehet előnyös és hátrányos is. Mindenesetre jóval több megoldási lehetőséget kínál, hiszen több szempontból is alkalmas lehet arra, hogy a fejlesztések elindíthatóak legyenek akár rendszerszinten is. A továbbiakban a közszolgálatban megvalósítható alkalmazási területeket foglalom össze.

- Az általános szervezeten belüli egy vezetői szinthez tartozó, különböző szakterületről érkező kollégák által szervezett ülés. Ebben az esetben az egyéni kihívásokon túl a főbb folyamatok áttekintése és a közös pontok, együttműködést igénylő feladatok mind részét képezhetik az ülések témájának.
- A közigazgatás esetében az egy területhez tartozó munkatársak, irányítók vagy vezetők számára a folyamatok egységes kialakítása, fejlesztése, együttműködési keretek kialakítása és kihívások kezelése mind témája lehet az Action learning ülésnek. A szakmai csoportok, mint például a kormányhivatal azonos területen tevékenykedő vezetőinek képzése és az ülések alkalmával született megoldásai már az egész szervezetre hatással lehetnek.

- A rendvédelem esetében a koordinációs ülések ugyan alkalmat adhatnak a tudásmegosztásra, azonban ahogy már említettem, a statisztikai szemlélet az együttműködési keretek kialakításával ellentétes irányban hat. Álláspontom szerint a felsővezetés elköteleződése az együttműködés irányába alapját képezheti a közigazgatásához hasonló megoldásoknak, hiszen ha például a budapesti kerületek tekintetében megvalósul a kapitányságok egyes szakterületi vezetése (pl. rendészet, bűnügy) között a szervezett együttműködés, a kerületeken átívelő közös akciók is nagyobb arányban valósulhatnak meg. Bár ez apró változtatásnak tűnik, azonban ennek megvalósulása számos rendszerszintű szabályzó módosítását vonná maga után. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy ezt jelentős szemléletmódbeli változás is követné.
- A rendvédelemben az Action learning a fentiek mellett a már említett vezetőképző tanfolyamok részeként illeszthető be, illetve az utánkövető tréningek során is jól alkalmazható.

IRODALOMJEGYZÉK

- ADAIR-TOTTEFF, Christopher: *Max Weber's Charisma*. -In: *Journal of Classical Sociology*, 2005, 5 (2), p. 189–204
- ALVAREZ E. Reyes: *Executive coaching in international context*. University of VAASA School of Management. Master's Thesis - In *International Business*. VAASA, 2019. 11.
- ANTAL Zsuzsanna, BAKSA Máté: *A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig*; 2013 (letöltés ideje: 2021: 09. 10) <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1529/1/antal-baksa2013a.pdf>
- ANTAL Zsuzsanna, BAKSA Máté: *A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története – Zárókötet*; Budapest; 2015 (letöltés ideje: 2020. 05. 16) <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2152/1/antal-baksa2015.pdf>
- ANTAL Zsuzsanna, BAKSA Máté: „*Szervezés és üzemgazdálkodás*” – egy gyakorlati folyóirat az 1920-as évek vezetői számára; In: *Vezetéstudomány*; XLVII. évf. 2016. 9. szám ISSN 0133-0179 (letöltés ideje: 2021. 09. 06) <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2470/1/VT2016n9p64.pdf>
- ARGYRIS, C. *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 1991, May-June. pp. 99-109.
- AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M: *Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2002,
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest (később: KJK Kerszöv) Budapest, 1996
- BAKACSI Gyula: *A leadership elméletek áttekintése*. Közgazdasági Szemle, XXXVI. évf., 1989. 7-8. sz. p. 987-997
- BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999

- BAKACSI Gyula, TAKÁCS Sándor: *Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2.sz., 15–22.1.
- BAKACSI, BOKOR, CSÁSZÁR, GELEI, KOVÁTS, TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*; KJK Kerszöv 2001
- BAKACSI, BOKOR, CSÁSZÁR, GELEI, KOVÁTS, TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*; Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2006.
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*, AULA Kiadó, Budapest, 2004.
- BAKACSI Gyula, BALATON Károly, DOBÁK Miklós (szerk.): *Változás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 2005. (ISBN 963 9585 69 6)
- BAKACSI Gyula: *A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása* http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4022/1/VT_2019n3p50.pdf (Letöltés ideje: 2021. 10. 10.)
- BALATON Károly: *A vezetés-szervezés és a szervezetelmélet kialakulása és fejlődése*. Aula Kiadó, 1991.
- BALOGH L.: *A szervezetfejlesztés lehetőségei – első lépés a szervezeti kultúra diagnosztika a sportszervezetekben*, In: GYÖRFI J. (Szerk.): Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat. Tanulmánykötet. Budapest: Nemzeti Sportszövetség, 2009
- BARANYAI Mária, SZAKÁCS Gábor: *A fiatalok felkészítése a rendvédelemre a belügyi oktatási rendszer fejlesztésének lehetőségei*; 2006 (letöltés ideje: 2021. 06. 01) <http://pecshor.hu/periodika/2006/baranyai.pdf>
- BAR-ON, R. (2000): *Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory*. In BAR-ON, R. – Parker, J. D. A. (eds.): *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass, San Francisco. 363–387.
- BASS, B.M.: *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA, U.S. Army research Institute for the Behavioral and Social Sciences 1996
- BATTERSBY Helen: *Understanding the potential of systemic team coaching*; 2019. 07. (letöltés ideje: 2021. 10. 01)

<https://www.trainingjournal.com/articles/features/understanding-potential-systemic-team-coaching>

BAUER Dávid: *Leadership és annak jellegzetességei a szlovák szervezetekben*. Doktori értekezés; Budapest, 2014

BELÉNYESI Emese: *A magyar közigazgatási képzések, továbbképzések intézménytörténete a XX. századtól napjainkig*; 2011, http://real.mtak.hu/82343/1/A_magyar_kozigazgatasi_kepzések_intezmenytortenete_u.pdf

BENNIS, W. G. *The seven ages of the leader*. Harvard Business Review, 2004 (Letöltés ideje: 2021. 05. 04) <https://hbr.org/2004/01/the-seven-ages-of-the-leader>

BENCSIK Andrea, MACHOVÁ Renáta, JUHÁSZ Tímea, CSÓKÁS Lilla: *Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői*; *Vezetéstudomány / budapest management review* XLIX. ÉVF. 2018. 10–11. SZÁM/ ISSN 0133-0179 (letöltés ideje: 2021. 03. 14) http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3730/1/VT_2018n10p93.pdf

BODA József: *A Rendőr Akadémiától az egyetemi szintű képzésig*. In BODA József, FELKAI László, PATYI András (szerk.): *Ünnepi kötet a 70 éves Janza Frigyes tiszteletére*. Budapest, Dialóg Campus, 2017. 107–130.

BOKODI M., JANKÓNÉ L. A., KOPORNYIK Z., KREPELKA Á., SÁROSI B., STRÉHLI-KLOTZ G. *Záró tanulmány a rendvédelmi vezetővé/mestervezetővé képzés eszköz és módszertanának gyakorlati alkalmazhatósága*, Belügyminisztérium, 2015 (letöltés ideje: 2017. 03. 14) https://www.bm-tt.hu/assets/letolt/kutat/2015/bokodi_zarotanutmany.pdf

BOKODI Márta, MALÉTSZABÓ Erika, PANKÁR Tibor: *A közigazgatási vezető kiválasztás új koncepciója*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, (KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001) „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült, 2018 (letöltés ideje: 2022. 01. 10) https://fejlesztprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztprogramok-uni-nke-hu/Kozigazgatasi_vezetokivalasztas_B5_v2.pdf

BRADY, Laurie, AUBUSSON, Peter: *Action Learning for school improvement*; *Educational Practice and Theory*; Vol: 28; No. 2 2006 pp 27 – 39

BRISCOE, J. P., HALL, D. T. ‘*Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work? An alternative approach and guidelines for practice* In: *Organizational Dynamics* 1999, 28(2) p. 37–52.

- BUDAI Balázs Benjámín: *E-KÖZIGAZGATÁS Axiomatikus megközelítésben*. PhD doktori értekezés, Pécs, 2008, (letöltés ideje: 2021. 07. 05) ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/budai-balazs-benjamin/budai-balazs-benjamin-vedes-ertekezes.pdf
- BUDAHÁZI Árpád: Jubileumi évkönyv – 35 éves a Rendőrtiszti Főiskola, 1971 – 2006
- BURNS, James M.: *Leadership*. New York. Harper & Row.,1978
- CAMPBELL Isla, KODZ Jenny: *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours*. A Rapid Evidence Review, NPIA; 2011 (letöltés ideje: 2021. 06. 05) https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/Great_Police_Leader_REA.pdf
- CHIEN, Min-Huei, LIEN-HSIANG: *The relationship between self-directed learning readiness and organizational creative thinking effectiveness*. In: International Journal of Research In Social Sciences, 2015, 5 (3), 65-71
- CLUTTERBACK, D.: *Coaching Teams in the Workplace*. European Foundation for Management Development, In: Global Focus Magazine, 2009, Vol. 03, Issue 03.
- CLUTTERBUCK, D., SPENCE, G.B. *Working with goals in coaching*. In T. BACHKIROVA, G. SPENCE & D. DRAKE (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching*. London: Sage 2016
- CONFESSORE, G. J., CONFESSORE, S.J.: *Guideposts to self-directed learning*. King of Prussia, Pennsylvania: In: Organization Design and Development, Inc. 1992
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. In: Journal of Organizational Behavior, 1994, 15(5), p. 439–452.
- CONNEL, J., CROSS, B., PARRY, K.: *Leadership in the 21th Century: Where is it leading us?* In: International Journal of Organisation Behavior, 2005
- CSEPELI György: *Szociálpszichológia*, 2001, Osiris
- CSOLLÁK Gábor: *A tanácsi személyzeti munka és a továbbképzés helyzete, feladatai* In: Állam és Igazgatás. 1978 XXVIII. évf. 12. sz
- CSUTORÁS Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél 2020 PhD – értekezés*

- DEERING Anne, DILTS Robert, RUSSELL Julian: *Alpha Leadership. Tools for Business Leaders Who Want More from Life*. 2002 (letöltés ideje: 2020. 10. 10) (<http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm>)
- DIAS, C.F., VAUGHN, M.S.: “*Bureaucracy, managerial disorganization, and administrative breakdown in criminal justice agencies*”, *Journal of Criminal Justice*, 2006 Vol. 34 No. 5, pp. 543-55.
- DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*; Közgazdasági és Jogi könyvkiadó; Budapest; 1999
- DOBÁK Miklós, ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Aula, Budapest, 2010.
- DOYLE Leslie: *The Benefits of Active Learning in Higher Education*, 2019 (letöltés ideje: 2021. 10. 10) (<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/active-learning-higher-education/>)
- DUBRIN, A.J.: *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company, New York, Boston 2004
- DURKÓ Mátyás: *Andragógia (A felnőttnevelés és közművelődés új útjai)*. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1999, 47.
- SNOWDEN, J. Edwards, HALSALL J. Michael: *The Example of Coaching in the Public Sector: A Quantitative Case Study*, (2021. 01. 20.) (<https://core.ac.uk/download/pdf/84915349.pdf>)
- EUBANKS Ben: *How to Measure Learning ROI*; 2015 (letöltés ideje: 2021. 10. 10) (<https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-learning-roi-ben-eubanks-sphr-shrm-scp/>)
- FARKAS J., HORVÁTH J., TEGYEY A. C: *A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata: Összegző jelentés*. KÖFOP kutatási jelentés. . 2018 p. 1-232
- FEHÉR János: *Kortárs személyes vezetés elméletek, A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész)* 2010 (letöltés ideje: 2021. 10. 10) (<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2775/1/vt2010n03p02-13.pdf>)

- FELVÉGI Emese: *Távoktatás, e-learning és nyitott oktatás Anglia, az Egyesült Államok, Finnország, Németország, Svédország oktatási rendszerében.* In: Új Pedagógia Szemle 2005/december.
- FENYVESI Éva, ÁDÁM Anna: *A coaching jelene – magyarországi helyzetkép.* In: KORKÉP: XXI. századi kihívások. Budapesti Gazdasági Egyetem, 2016 p. 190-211. ISBN 978-615-5607-20-2
- FERINCZ, Adrienn: *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben.* Ekonomické štúdie – teória a prax, 2013 p.220-228 ISBN 978-80-971251-2-7
- FERNANDEZ, S., PITTS. D.W.: *Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change?* In: The American Review of Public Administration 2007 37(3): 324–341
- FIEDLER F.: *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói* In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- FINSZTER Géza: *A rendőr akadémiától az egyetemig* In: Magyar Rendészet 2021/különszám 101—122. DOI: 10.32577/mr.2021.1.ksz.7
- FORINTOS Klára: *A tréningek szerepe,* In: Tudásmenedzsment I. szám, 2006 p. 56 -59.
- FONYÓ I., PAJOR A. (szerk.): *Fejezetek a konzultáció pszichológiájának témaköréből.* Animula Kiadó. 2000
- FÓRIZS Sándor, MÉSZÁROS Bence: *Rendőrtisztképzés az Európai Unió néhány országában, jó gyakorlatok;* In: Magyar Rendészet 2021/különszám 123—152.
- FRITSVOLD, Erik: *What Style of Police Leadership is Most Effective?* Law Enforcement Leadership Blog; University of San Diego (letöltés ideje: 2021. 06. 05) <https://onlinedegrees.sandiego.edu/what-style-police-leadership-most-effective/>
- FÜLÖP Tünde Emese, BÍRÓ Piroska: *E-learning előnyei és hátrányai. Multimédia az oktatásban.* Szeged, 2004. május 27–29., 89.
- GARAVAN T.N. COSTINE, P. and HERATY N.: *Training and Development in Ireland, Context, Policy and Practice,* Dublin, Oak Tree Press 1995
- GELLÉN Márton: *A vezetői magatartástípusok és önértékelés közigazgatási reform után, átalakítás közben,* 2015

- http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/2/04_Vezetoi_magatartastipusok.pdf
- GOLDBERG, Steve.: *Team Effectiveness Coaching: An Innovative Approach for Supporting Teams in Complex Systems*. Leadership and Management Engineering. 2003 Vol. 3, Issue 1.
- GOLEMAN, David.: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000. Kft., Budapest 2002
- GULYÁS László: *A felnőttképzés jellemzői I. A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei*, Közép-Európai Közlemények 2014/2. szám VII. évfolyam 2. szám (letöltés ideje: 2021. 05. 10.) http://acta.bibl.u-szeged.hu/39747/1/kek_025.pdf
- GULYÁS László: *A felnőttképzés jellemzői II. A képzés és fejlesztés vállalaton belüli módszerei*, Közép – Európai közlemények, 2014/3–4. (letöltés ideje: 2021. 05. 10.) http://acta.bibl.u-szeged.hu/34940/1/kek_026_027_196-213.pdf
- GULYÁS László: *Humán erőforrás menedzsment alapjai*. Jate Press Kiadó, Szeged 2006
- GROW, G.: *Teaching learners to be self-directed*. In: *Adult education quarterly*. 1991 Vol. 41., 125–149.
- GYÖKÉR Irén: *Humán erőforrás-menedzsment*, Műszaki kiadó, Budapest, 2001
- GYÖKÉR Irén: *Szervezeti viselkedés* (oktatási segédanyag) Budapest, 2006.
- HAIN Ferenc, HUTTER Ottó, KUGLER Judit: *Az elektronikus eszközökkel támogatott tanulás (e-learning) mint lehetőség*, In: *Világosság* 2005/2–3
- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R.: *A Theory of Team Coaching*. In: *Academy of Management Review*, 2005 Vol. 30, 2, p. 269–287.
- HANGES, P. J., DICKSON, M. W.: *The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales*. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.): *Cultures, Leadership and Organizations: A 62 Nation GLOBE Study*, Thousand Oaks, Calif.: Sage. 2004 p. 122-151.
- HAWKINS, John., DULEWICZ, Victor: *Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing* In: *Journal of Change Management*, 2009 Vol. 9(3), 251 – 270

- HEASLIP Emily: *How to embrace generational diversity in the workplace*, 2021 (letöltés ideje: 2021. 11. 02) <https://vervoe.com/generational-diversity-in-the-workplace/>
- HIGHHOUSE, Scott: *A History of the T-Group and Its Early Applications in Management Development*, In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, Vol. 6, No. 4, 277–290
- HOFSTEDE, G. BOND, M. H., CHUNG, LEUNG, L.: *Individual perceptions of organizational cultures*. In: *Organizational Behavior and Human Performance, Organization Studies*, 1993 14/4., 1993., pp. 483 –503.
- HORVÁTH Tünde: *Helyzetkép a magyarországi coachingról*, In: *Pszichoterápia* 2004. 08
- HORVÁTH Tünde, MCC: *A team coaching különböző fajtái – 2. rész Új dimenzió az oktatásban, fejlesztésben. Beszámoló egy egyedülálló magyar fejlesztésről*; *Magyar Coachszemle* 2012./3 (letöltés ideje: 2014. 10. 20.) <http://www.coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz>
- HOUSE, Robert. J.: *A 1976 theory of charismatic leadership*. In: Hunt, J. G. – Larson, L. L. (szerk.): *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977 p. 189-207.
- HOUSE, Robert. J., WRIGHT, Norman, ADITYA, Ram N.: *Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory*. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international/organizational psychology* San Francisco: New Lexington 1997
- IMRE Miklós, KOI Gyula: *Az Egyesült Királyság közigazgatása = Közigazgatás az Európai Unió tagállamaiban – Összehasonlító közigazgatás*, Unio Kiadó, Budapest, 2006.
- INGRAHAM P. Wallace, TAYLOR H. Getha: *Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government* In: *Review of Public Personnel Administration* 2004, 24(2): p. 95-112 (letöltés ideje: 2021. 08. 20) https://www.researchgate.net/publication/237446431_Leadership_in_the_Public_Sector
- JAKAB Julianna: *Gondolatok a készségfejlesztő képzési módszerekről*. *Tudásmenedzsment*, II. évfolyam, 2, 2001. október, p. 102-108.
- JARJABKA Ákos: *Kultúramenedzselési ismeretek*, PTE – Közgazdaságtudományi kar, Pécs 2011

- KARÁCSONYI András: *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem 2006
- KARMAZSINNÉ dr. Srágli Izabella (2020). *Motivációs eszköztár a rendészetben*. *Belügyi Szemle*, 67(4), 57-76.
<https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/3511/2635>
- KIS Norbert: „*Tanuló Közigazgatás*” a tisztviselők közszolgálati továbbképzése 2015 (letöltés ideje: 2021. 05. 06)
http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/1/11_Forum_Tanulo_kozigazgatas.pdf
- KETS DE VRIES Manfred F. R: *The Group Coaching Conundrum*; In: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2014/1 12.
- KLEIN Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia*, SHL könyvek, Budapest, 2009
- KOVÁCS Gábor, TŐZSÉR Erzsébet: *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon*; *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/2, p. 138–157.
- KNOWLES, M. S.: *Self-directed learning*. Association Press, New York, 1975.
- CANDY, P. C.: *Reframing research into 'self-direction' in adult education: A constructivist perspective*. Doctoral dissertation. University of British Columbia, 1987. (Dissertation Abstracts International, 49, 1033A)
- KUPPERSCHMIDT BR.: *Multigeneration employees: strategies for effective management*. The Health Care Manage 2000.
- KORONVÁRY Péter: *Szervezetelméleti alapismeretek* In: Belényesi Emese – Koronváry Péter – Szabó Szilvia: *Közszolgálati szervezés – és vezetélmélet*; Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2019
- KOTTER, J.P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press, New York. 1990
- KOVÁCS Gábor: *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*; In: Dr. Horváth József - Dr. Kovács Gábor: *A rendészeti szervek vezetése és szervezélmélete*; Budapest, 2014 NKE – RTK (letöltés ideje: 2021. 09. 13.) <http://m.ludita.uni->

nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9984/Teljes%20sz%C3%B6veg!?sequence=1&isAllowed=y

- KOVÁCS Gábor (szerk.): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó 2017
- KOVÁCS Gábor: *A hatékony vezetői teljesítmény fokozásának eszközei és módszerei a rendészeti szervezetekben*. In Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán szerk.: *A XXI. század biztonsági kihívásai*. Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. 2018 p. 135–146.
- KOVÁCS Gábor: *A rendészeti vezető mesterképzés múltja, jelene és fejlődése*; In: *Belügyi Szemle* 2020.11.3;
- KOVÁCS István: *Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata*; *Magyar Rendészet* 2019/1. p. 145—166.
- KOUZES, James M. POSNER Barry Z.: *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner) 6th Edition; Jossey-Bass, San Francisco, 2007
- KRAUZER Ernő: *Az új rendészeti továbbképzési rendszer kiépítésének bemutatása*, In: *Belügyi Szemle*, 2020 / 4. különszám
- LALOUX, Frederic: *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* 2014 (letöltés ideje: 2020. 12. 10) <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/wholeness/#fnref1>
- LEUNGERER, Kluver: *Changeing culture generational collision and creativity* In: *Public Manager*, 34/4, 2005, 16–21.
- LANAHAN Ellen D., MALDONADO Linda: *Accelerated Decisionmaking via Action Learning at the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)* In: *Performance Improvement Quarterly*, 2008
- LEWIN Kurt., P. LIPPIT, R. K. WHITE: *Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben*, In: PATAKI F.: *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 1975 p. 159-191.

- LINDER Viktória: *A magyar közszolgálat humánerőforrás-gazdálkodásának egyes kérdései – nemzetközi összehasonlításban*, Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet. Időszaki Közlemények XXXI. szám. 2008
- LLEWELLYN T.: *Performance Coaching for Complex Projects*. Gower Publishing, 2015. p. 67-137.
- LORD, R.G., EMRICH C.G.: *Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research*. In: *Leadership Quarterly*, 2001 11(4), pp. 551-579
- MADAY Kriszta, KÁLLAY Natália: *A coachi szemléletű vezetés pillérei* (letöltés ideje: 2021. 05. 10.)
http://coachakademia.hu/wp-content/uploads/2016/11/A_coach_szemleletu_vezes_piller_ei.pdf)
- MALÉT-SZABÓ Erika: *A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei*. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Tanulmányok „A változó rendszet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról*. Pécs, 2013, 141–148. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.]
- MALÉT-SZABÓ Erika., BALÁZS Katalin, KURUCZ Győző, MÜNNICH Ákos: *Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben*. *Belügyi Szemle*, 69(8), 2021, p. 1361-1383.
- MANNHEIM, K.: *The Problem of Generations* In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* London: Routledge and Kegan Paul. 1952 p. 276-320).
- MARQUARDT, Michael. J.: *Optimizing the Power of Action Learning*. Palo Alto: Davies-Black Press 2004
- MARQUARDT, Michael J.: *Optimizing the power of action learning*, Nicholas Brealy Publishing, Boston 2011
- MARQUARDT, Michael J., , SKIPTON. Leonard H; FREEDMAN, Arthur M., HILL, Claudia C.: *Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases*; In: American Psychological Association; Washington DC 2009
- MARQUARDT Michael, WADDILL Deborah: *The Power of Learning in Action Learning: A Conceptual Analysis of How the Five Schools of Adult Learning Theories Are Incorporated*

- within the Practice of Action Learning*; In: Action Learning Research and Practice 09/2004; p. 185-202 (letöltés ideje: 2021. 10. 10) https://wial.org/wp-content/uploads/The_Power_of_Learning_in_Action_Learning.pdf
- MAROSI Miklós. *A vezetési és szervezési gondolkodás fejlődése*. Aula kiadó, Budapest; 1991
- MCKENNA, Eugene.-BEECH, Nic.: *Emberierőforrás-menedzsment*, Budapest, Panem kft. 1998
- MEIER, D. and SZABÓ, P.: *Getting a team working together* In: SolutionsFocus Working: 80 real-life lessons for successful organizational change. Mark McKergow and Jenny Clarke, Solutions Books. 2007
- MELLINGER, E.: Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. AORN Connections 2003Vol. 98. No. 4. 5–7. o.
- MERÉTEI Barbara: *Generációs különbségek a munkahelyen*, In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review XLVIII. Évf. 2017. 10. Szám/ (letöltés ideje: 2021. 10. 10) http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf
- MIHALIK I., SZÖGI, L., ZSIDI, V.: *A Collegium Oeconomicumtól a Budapesti Corvinus Egyetemig*. In L. Szögi & V. Zsidi (Eds.), *A Budapesti Corvinus Egyetem Levéltára 1891-2001* Budapest: BCE Lvt. 2004 : Repertórium p. 5–36.
- MOLNÁR Katalin: *Kompetenciafejlesztés mesterfokon – tízéves a rendészeti mesterképzés*. In: Hegedűs Judit (szerk.): *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019., p. 102–114. o. <http://www.nyelvillektoralas.hu/wp-content/uploads/2012/05/Moln%C3%A1r-Katalin-Kompetenciafejleszt%C3%A9s-mesterfokon-K%C3%89ZIRAT.pdf>
- MULLINS J. L.: *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing London, 1996
- NEMES Ferenc: *A vezetés alapjai* ZSKF Budapest. 2001.
- NEMES Ferenc: *Vezetési ismeretek és módszerek*. Gödöllő, SZIE, 2007
- NEMES Orsolya: *Generációs mítoszok, Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* HVG Könyvek, Budapest, 2019
- NEMESKERI Gyula, PATAKI Csilla: *A HR Gyakorlata*, Egrofit Kft., Budapest, 2007

- NEVIS, E. C., MELNICK J., NEVIS, S. M.: *Organizational Change through Powerful Micro-Level Interventions*. In: OD Practitioner 2008 Vol. 40 No. 3.
- NEWMAN, J. E.: *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*. London: Sage 2001.
- PAKSI-PETRÓ Csilla: A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana. Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. (Doktori értekezés, kézirat) Budapest, 2017
- PAKSI-PETRÓ Csilla, STRÉHLI Georgina: Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban; In: Belügyi szemle 2021 12. p. 2167 - 2187
- PAKSI – PETRÓ Csilla, STRÉHLI Georgina: *Az életre szóló tanulási élmény: Innovatív módszerek a közigazgatási vezetőképzésben: a coachingszemléletű fejlesztés*, In: Peres Zsuzsanna, Pál Gábor (szerk.): Ünnepi tanulmányok a 80 éves Tamás András tiszteletére, Ludovika Egyetemi Kiadó 2021, 735 p
- PATAKI Béla: *A technológia menedzselése*, Typotex kiadó, 2006
- PATAKI Ferenc: *Csoportdinamika*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975
- PATAKI Ferenc: *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1984.
- PERREN, L., BURGOYNE, J.: *Management and Leadership Abilities: An Analysis of Texts, Testimonies and Practice*. London: CEML 2002
- PIRGER Tamás: *A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata*, Doktori értekezés, Sopron, 2015
- PORDÁNYI Sarolta: *Az önirányító tanulás kiemelkedő kutatói a XX. század második felében*. In: Felnőttképzési Szemle, 2008. 2/1, p. 80
- PRENSKY Marc: *Digital Natives, Digital Immigrants*. In: On the Horizon, NCB University Press, Vol. 9., No. 5, October 2001, 1
- RAY, K. W., GOPPELT, J. *Understanding the effects of leadership development on the creation of organizational culture change: A research approach*. International Journal of Training and Development, 15(1), 2011, p. 58–75.
- REVANS, R.: *Action Learning: Its Origins and Nature*, In: Pedler, M. (ed.) Action Learning in Practice. Gower, Aldershot, 1983 p 5-13.

- REVANS, R. W.: *The ABC of Action Learning*. Lemos and Crane. London 1998
- RIGG, Clare, RICHARDS Sue: *Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Services*. VitalSource Bookshelf, Taylor & Francis, 2006.
- ROBBINS, S. P.: *Organization behavior*, 12th edition, Prentice-Hall, London, 2002 p. 342, 358
- ROBBINS S. P.: *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, 1993 p. 816
- ROGERS, C. R.: *Freedom to Learn for the 80's*. Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio, 1983. Magyar fordítása: *A tanulás szabadsága a 80-as években*. Szeged, 1986.
- RUDAS János: *Delfi örökösei*. Gondolat, Budapest, 1990,
- SAUL, W., REARDON, J., SCHMIDT, A., PEARCE, C., DIECKMAN, D., NEUTZE, D.: *Science workshop: A whole language approach*. Portsmouth, NH: Heinemann. 2002
- SCHAFFER, Joseph: Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2010 Vol. 33, No. p. 644-663
- SCHAFFER Beáta: *Iffjú titánok*, Boook kiadó, 2015
- SCHMID Bernd: *What is organizational coaching?* 2013, 10. (letöltés ideje: 2020. 11. 10) https://www.researchgate.net/publication/348633651_What_is_Organizational_Coaching
- SENGE Peter: *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Crown Publishing, New York 2008,
- SOMLAI, K. *Ösztöndíjjal Nyugatra a hatvanas években*. Az Országos Ösztöndíj Tanács felállítása. 2009, Évkönyv, 16, p. 273–314
- SUSÁNSZKY, J.: *Vezetési ismeretek : Tanulmányok a borsodi vezető továbbképző tanfolyam anyagából*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk. 1967
- STEWART, J., KRINGAS, P.: *Change management-strategy and values in six agencies from the Australian public service*. In: *Public Administration Review*, 2003 63(6), p. 675-688
- STRAUSS William, HOWE Neil: *Generations: The history of America's future. 1584 to 2069*, Morrow Ohio 1991.

- STRAUSZ, P.: *Magyarország gazdasága és társadalma 1945 után*. In M. Dobák (Ed.), A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem 2015
- STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban*, 2014 ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel projekt
(letöltés ideje: 2021. 09. 06) <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15926/Emberi%20eroforras%20fejlesztese%20a%20kozszolgalatban.pdf;jsessionid=2A57E6AF42FAA47B52B05F3A09BB6FA2?sequence=3>
- STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetése action learning módszerekkel* In TAYLOR: *gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. 2016 8. évf. 24. sz. pp. 46-50.
- STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi gyakorlata, a fejlesztések tendenciái a közszolgálatokban*; In Dr. Szabó Szilvia, Dr. Szakács Gábor: *közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*; NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. 2016
- STRÉHLI-KLOTZ Georgina, SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*, Ludovika Kiadó 2020 (KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001) A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés projekt (letöltés ideje: 2020. 10. 20) <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15743/A%20kozszolgalati%20tisztviselok%20elet-%20es%20munkakorulmenyei.pdf?sequence=1>
- STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Vezetőnek lenni a közszolgálatban?* *Belügyi Szemle*, 2020/6 p. 137 – 149
- SWANSON, R. A., HOLTON, E.: *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2001
- SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban: a stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata*, 2014 ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel projekt

(letöltés ideje: 2021. 09. 06) <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8613/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>

SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai*. In: Stréhli-Klotz G. – Szakács G. (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2020

SZAKÁCS Gábor, SZAKÁCS Édua, BOKODI Márta: *Beválás-vizsgálat és utánkövetés a vezetővé képzés rendszerében (alkalmazott kutatás kutatási beszámolója)*. Belügyminisztérium, Rendészeti Vezetőképző- és Kutatóintézet. 2011. december 14. 1-88

TANNENBAUM R., SCHMIDT W. H.: *Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?* In: Sutermeister, R.: *Ember és termelékenység*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.

TARI Annamária: *Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*, Jaffa kiadó, Budapest, 2010

TAYLOR, M.K.: *Xennials: Microgeneration in the workplace* In: *Industrial and Commercial Training*, 2018 Vol. 50 No. 3, pp. 136-147.

VAN DER VOET, Joris: *Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape*. In: *The American Review of Public Administration*, 2016 11, p. 660-682. (letöltés ideje: 2021. 08. 21)

VÁMOS Ágnes: *Képzési innováció és szervezeti tanulás a felsőoktatásban, a bolognai folyamat követése az ELTE-n akciókutatással*, In: *Neveléstudomány/ Tanulmányok 2020*. 12./4 p. 53 - 62 (letöltés ideje: 2021. 01. 02) http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2020/nevelestudomany_2020_4_53-62.pdf

WADDILL, D. DeWolfe; MARQUARDT, Michael: *Adult Learning Orientations and Action Learning*; In: *Human Resource Development Review*; Thousand Oaks 2003 12. Köt. 2, Kiad. 4.

WALKER, H. Jack., ARMENAKIS, Achilles. A.; BERNETH, Jeremy. B.: *Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context,*

process and individual differences. In: Journal of Organizational Change Management, 2007 20(6), p. 761- 773.

WILLYERD, Karie: *Millennials Want to Be Coached at Work* In: Harvard Business Review; 2015 02; (letöltés ideje: 2020: 07. 10)

ZALEZNIK, Abraham: *Managers and Leaders: Are They Different?* In: Harvard Business Review, 2004 2. (letöltés ideje: 2020: 07. 10) <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Jogszabályok:

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról

29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól

338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről

1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) a köztisztviselők jogállásáról

273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről

86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról

16/1982. BM parancs

21/2011. (VII. 13.) BM rendelet a rendészeti szakvizsgáról és a rendészeti vezetőképzésről

2/2013. (I. 30.) BM rendelet) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

Egyéb források:

elearning.co.hu/blended-learning/ (Letöltés ideje: 2017. január 8.)

www.consultor.hu/irasok/coaching_szupervizio.html (Letöltés ideje: 2017. szeptember 30.)

2020. évi Országos Coaching kutatás, Business Coach Kft. <https://www.hrportal.hu/hr/mennyit-keresnek-a-coachok-mit-varnak-toluk-az-ugyfelek---az-orszagos-coaching-kutatas-friss-eredmenyei-20201009> (2020. december 1.)

<http://www.felsofokon.hu/k-creation/2012/07/11/action-learning> (Letöltés ideje: 2014. november 29.)

Jahresprogramm 2022 der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; 2021. 08. (Letöltés ideje: 2021. szeptember 4.)

https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2020.pdf?__blob=publicationF

<https://www.dhpol.de/microsite/englische-website/university/index.php>

<https://www.ensp.interieur.gouv.fr/index.php/International>

<https://www.opm.gov/about-us/>

<https://www.fletc.gov/>

<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html>

<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html>

https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-e0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

www.gov.uk (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

<https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach> (Letöltés ideje: 2021.01.10.)

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/coaching_pro_FP.pdf (Letöltés ideje: : 2021. november. 29)

<https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach> (Letöltés ideje: 2021. január 15.)

<https://www.ipa.ie/human-resource-management/cipd-foundation-certificate-in-learning-development.2127.html> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

<https://www.ipa.ie/leadership-development/executive-coaching.2180.html>

<https://ksap.gov.pl/ksap/> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

<https://akademiazaradzania.ksap.gov.pl/development-center-i-coaching-w-akademii-zaradzania/>(Letöltés ideje: 2021. január 10.)

OECD Public Governance Reviews Skills for a High Performing Civil Service, 2017 (Letöltés ideje: 2021. június 20.) <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>

<https://globeproject.com/> (Letöltés ideje: 2019. május 12.)

Reinventing Organization Wiki <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/developmental-perspective-on-organizations/> (Letöltés ideje: 2021. május 1.)

<https://www.institut-repere.com/info/institut-repere-base-documentaire-le-leadership-alpha/>

<http://kih.gov.hu/magyar-kozigazgatasi-osztondij1> (2014. július 15.)

Magyary Program (11, 12.0) <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> 20. oldal, (Letöltés ideje: 2018. március 21.)

vtki.uni-nke.hu/tovabbkepzes (Letöltés ideje: 2016. július 14.)

Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 7.

Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 26.

Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról, 2020. április, pp. 8.

Jelentés: A 2017. évi oktatási értekezlet háttéranyagához – tudományos kutatási eredmények és ÁROP, KÖFOP projektek

BM Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztály (BM VTTF) által közölt adatok 2021

Jelentés: A 2017. évi oktatási értekezlet háttéranyagához – tudományos kutatási eredmények és ÁROP, KÖFOP projektek

CEML (Council for Excellence in Management and Leadership) (2002a) *Managers and Leaders: Raising our Game*. London: CEML.

Pearls in Policing <http://www.pearlsinpolicing.com/> (Letöltés ideje: 2017. június 20.)

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

Tisztelt Kolléga!

A doktori disszertációm megírásához szeretnék segítséget kérni Öntől, melynek témája a vezetőképzés, illetve eredményességének vizsgálata. A kérdőívvel vezetői munkájában felmerülő igényeit szeretném felmérni, főként a szervezeti kultúra és a kompetenciák tekintetében. A kérdőív kitöltése mintegy 10 percet vesz igénybe. Válaszát a négyzetbe tett X-szel, illetve az 1-től 9-ig terjedő skálán a megfelelőnek gondolt szám bekarikázásával jelölje.

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, a kapott adatokat kizárólag statisztikai és tudományos célra használom fel.

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkámat!

Stréhli-Klotz Georgina

I. Általános kérdések

1. *Kérem, jelölje meg, milyen területen...*

Közigazgatási

Rendvédelmi

Honvédelmi

és milyen szervnél dologzik?

Központi

Területi

Helyi

2. *Kérem, jelölje meg, jelenleg milyen beosztásban dolgozik!*

- Alosztályvezető
- Osztályvezető
- Főosztályvezető-helyettes
- Főosztályvezető
- Igazgató
- Főigazgató
- Egyéb vezetői

3. *Kérem, adja meg életkorát*

...és vezetői tapasztalatát!

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20 – 25 év | <input type="checkbox"/> 0-1 év |
| <input type="checkbox"/> 26 – 35 év | <input type="checkbox"/> 1 – 3 év |
| <input type="checkbox"/> 36 – 45 év | <input type="checkbox"/> 3 – 5 év |
| <input type="checkbox"/> 46 – 55 év | <input type="checkbox"/> 5 – 10 év |
| <input type="checkbox"/> 56 év felett | <input type="checkbox"/> 10 év felett |

4. *Kérem, adja meg nemét!*

- Nő
- Férfi

II. Kompetenciákra vonatkozó kérdések

1. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **kommunikáció vezetői készségének** a fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

2. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **munkatársak motiválása készségének** a fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

3. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **vezetői funkciók készségének** a fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

4. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **konfliktuskezelés, érdekérvényesítés vezetői készségének** a fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

5. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **következetesség vezetői készségének** a fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

6. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége az **önismeret** fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

7. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **kreativitás** fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

8. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **rendszer szemlélet** fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

9. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **cél- és feladatorientáció** fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

10. Kérem, jelölje meg, hogy a milyen mértékben lenne szüksége a **szakmai ismeretek** fejlesztésére, vezetői munkájának hatékonyabb ellátásához!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

11. Kérem, jelölje meg, hogy az együttműködés más szervezetek vezetőivel milyen mértékben valósul meg!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- az együttműködés más szervezetek vezetőivel milyen mértékben kellene, hogy megvalósuljon!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

12. Kérem, jelölje meg, hogy az együttműködés az Önnel egy beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben valósul meg!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- az együttműködés az Önnel egy beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben kellene, hogy megvalósuljon!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

13. Kérem, jelölje meg, hogy az együttműködés a felettes vezetőkkel milyen mértékben valósul meg!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- az együttműködés a felettes vezetőkkel milyen mértékben kellene, hogy megvalósuljon!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

14. Kérem, jelölje meg, hogy az együttműködés az alacsonyabb beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben valósul meg!

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az együttműködés a alacsonyabb beosztásban lévő vezetőkkel milyen mértékben kellene, hogy megvalósuljon!*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

III. Vezetői viselkedésre vonatkozó kérdések

A következő kérdésekben arra kérem, hogy vezetői viselkedéseket és jellemzőket értékeljen úgy, hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„nagy mértékben gátolja”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„némiképpen gátolja”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„kismértékben, de gátolja”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„nincs hatással”** arra, hogy valaki kiváló vezető legyen

5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„kismértékben hozzásegít”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„némiképpen hozzásegít”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **„nagy mértékben hozzásegít”**, hogy valaki kiváló vezető legyen

Tulajdonság/viselkedés

Definíció

_____ 1 Óvatos

Nagy körültekintéssel halad/teljesít előre, nem vállal kockázatot.

_____ 2 Szervezett

Jól szervezett, módszeres, rendszerezett

_____ 3 Dörzsölt

Ravasz, fortélyos, csalárd

| | |
|---------------------------------|---|
| _____ 4 Informált | Tájékozott, tudatában van az információknak |
| _____ 5 Eredményes | Képes hatékonyan alkudni, képes kedvező feltételekkel alkudó egyezséget kötni másokkal. |
| _____ 6 Öntelt | Önhitt, meg van győződve képességeiről |
| _____ 7 Nem együttműködő | Nem hajlandó másokkal együtt dolgozni |
| _____ 8 Logikus | Amikor gondolkozik, alkalmazza a logikai elveket |
| _____ 9 Státusz-tisztelő | Tisztában van mások társadalmilag elfogadott státuszával |
| _____ 10 Előrelátó | Előre lát jövőbeli lehetséges eseményeket |
| _____ 11 Előre tervező | Előre tekint és előre készül |
| _____ 12 Normatisztelő | A csoport normái szerint viselkedik |
| _____ 13 Egyén-orientált | Az egyéni szükségletek védelmének nagy értéket tulajdonít és fontosabbnak tartja, mint a csoportos szükségleteket |
| _____ 14 Nem egyenlőségpárti | Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni |
| _____ 15 Intuitív | A szokásosnál nagyobb éleslátással rendelkezik |
| _____ 16 Indirekt | Nem tér egyenesen a tárgyra, metaforákat és allegóriákat használ a kommunikációban |
| _____ 17 Megszokáspárti | A változatlan, rendszeres rutin híve. |
| _____ 18 Háttérbe húzódó | Szerényen viselkedik |
| _____ 19 Előrelátás képessége | Sikeresen látja előre a jövő szükségleteit |
| _____ 20 Motivációt felkeltő | Mozgósítja és aktivizálja a követőket |
| _____ 21 Érzékeny | Érzékeli mások kedélyállapotának legapróbb változását, a kínos helyzeteket megelőzendő korlátozza a vitát |
| _____ 22 Meggyőző | Képes meggyőzni másokat a saját álláspontjáról |
| _____ 23 Kommunikatív | Gyakran kommunikál másokkal. |
| _____ 24 Kiválóság-orientáltság | Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik |
| _____ 25 Ügyrendi | Kialakult szabályokat és eljárásokat követ |

| | | |
|----------|-----------------------|--|
| _____ 26 | Bizalom építő | Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk |
| _____ 27 | Csoport orientált | Törődik a csoport jólétével |
| _____ 28 | Osztály-tudatos | Tudatában van az osztály és státusz határoknak és eszerint cselekszik. |
| _____ 29 | Nem résztvevő | Nem működik együtt másokkal |
| _____ 30 | Önfeláldozó | Elébe megy önérdekeinek és a célok, vagy egy jövőkép érdekében személyes áldozatot hoz |
| _____ 31 | Türelmes | Van türelme és türelmet tanúsít |
| _____ 32 | Becsületes | Szavahihetően beszél és cselekszik |
| _____ 33 | Dominanciára törekvő | Törekszik másokon felül kerekedni |
| _____ 34 | Csoporton belüli | Biztosítja, hogy a csoport tagjai ne legyenek zavarban vagy megszegyenülve. |
| _____ 35 | Dinamikus | Aktívan részt vesz a dolgokban, energikus, lelkes, motivált |
| _____ 36 | Koordinátor | Összefogja és szervezi a beosztottak munkáját |
| _____ 37 | Elitista | Hisz a hasonló háttérű emberek egy kis csoportjának felsőbbrendűségében és a nekik járó kiváltságokban |
| _____ 38 | Csapatépítő | Képes rábírní a csoporttagokat, hogy együtt dolgozzanak |
| _____ 39 | Cinikus | Hajlamos a legrosszabbat hinni emberekről és eseményekről |
| _____ 40 | Teljesítményorientált | Magas teljesítménymércét állít fel |
| _____ 41 | Integráns | Elvei és cselekedetei összhangban vannak egymással |

IV. Szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések

1. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél dolgozók mennyire tudnak azonosulni hivatásukkal?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *mennyire kellene azonosulniuk hivatásukkal?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

2. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél dolgozók mennyire tudnak azonosulni szűkebb szakterületükkel (pl. ügyfélszolgálat, közlekedésrendészet)?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *mennyire kellene azonosulniuk szűkebb szakterületükkel (pl. ügyfélszolgálat, közlekedésrendészet)?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

3. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél dolgozók mennyire tudnak azonosulni azzal a központi/területi/helyi szervezettel, amelynél munkájukat végzik?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *mennyire kellene azonosulniuk azzal a központi/területi/helyi szervezettel, amelynél munkájukat végzik?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

4. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél mennyire jellemző a csoportmunka?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyéni célok követése 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Csoportcélok követése

5. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a beosztottak innovatív ötleteit?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

6. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél mennyire várják el az innovatív magatartást?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

7. *Az Ön szervezeténél milyen gyakran ellenőrzik a dolgozók munkavégzését és a szabályok betartását?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

8. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél a területi és helyi szervek (pl.: egy rendőrkapitányság) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi hasonló szinten elhelyezkedő szervtől?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

9. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél az egyes szervezeti egységek (pl.: osztályok, főosztályok) mennyire tudnak függetlenül (önállóan) működni a többi szervezeti egységtől?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

10. *Megítélése szerint az Ön szervezetének működésére mekkora mértékben van hatással a technológia változása?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

11. *Megítélése szerint az Ön szervezetének működésére mekkora mértékben van hatással a jogrendszer változása?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

12. *Megítélése szerint az Ön szervezeténél a hatalmi pozícióban lévő emberek növelik-e társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Teljes mértékben

13. *Megítélése szerint az Ön szervezetének működésére jellemző-e a jövőtervezés?*

El kell fogadni a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Jövőt tervezni kell
jelenlegi helyzetet

- *az Ön szervezeténél mi lenne a hatékonyabb?*

El kell fogadni a 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Jövőt tervezni kell
a jelenlegi helyzetet

2. számú melléklet

Név:

Interjú időpontja:

Szervezeti egység:

1. Kérem röviden vázolja fel szakmai pályafutását?
2. Ön szerint, mely kompetenciák a legszükségesebbek az ön jelenlegi pozíciójában?
3. Jelenleg az Ön szervezeténél milyen általános elvárások jelennek meg a vezetői pozíció betöltéséhez?
4. Ön szerint a beosztott vezetőknek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? Melyek a legfontosabbak az eredményesség szempontjából? Miért?
5. Mely területen vagy helyzetekben kell együttműködnie más szervezeti egységekkel?
6. Hogyan valósul meg az együttműködés a gyakorlatban?
7. MI az ami a legnagyobb kihívást jelenti a vezetői munkájukban?
8. Ön szerint hogyan lehetne hatékonyabb a problémamegoldás folyamata?
9. Milyen jellegű kihívásoknak kell megfelelnie a szervezetnek?
10. Mely folyamatok racionalizálására/ átalakítására lehet szükséges a jövőben?
11. Milyen jellegű képzés/tanácsadás/támogatás jelentene az Ön és szervezete számára segítséget?
12. A képzés/tanácsadás/támogatás milyen formában lenne hatékony?

ÁBRAJEGYZÉK

| | |
|---|-----|
| 1. ábra: Az értekezés összefüggéseinek bemutatása (Forrás: saját szerkesztés) | 11 |
| 2. ábra: Az Action learning folyamata..... | 48 |
| 3. ábra: Választott képzési formák az OECD országokban (2016)..... | 63 |
| 4. ábra: A kiválasztási rendszer és a továbbképzési rendszer összefüggései ... Hiba! A könyvjelző nem létezik. | |
| 5. ábra: Blake – Mouton vezetői mátrixa (Bakacsi, 2004b)..... | 75 |
| 6. ábra: Hersey–Blanchard modellje (Bakacsi, 2004)..... | 78 |
| 7. ábra: Alpha Leadership modell (Dilts)..... | 87 |
| 8. ábra: Hivatásrendek szerinti megoszlás (n=377)..... | 145 |
| 9. ábra: Életkor szerinti megoszlás (n=377)..... | 146 |
| 10. ábra: Kitöltők beosztás szerinti megoszlása (n=377)..... | 147 |
| 11. ábra: A szolgálati hely jellege szerinti eloszlás (n=377)..... | 148 |
| 12. ábra: Közép- és felsővezetői kompetenciák (Malét-Szabó, 2013c) | 150 |
| 13. ábra: Együttműködés a vezetők között, a két hivatásrend megoszlásában (n=377) | 154 |
| 14. ábra: Együttműködés igénye életkori bontásban (saját szerkesztés)..... | 157 |
| 15. ábra: Fejlődés igénye életkori bontásban (saját szerkesztés)..... | 158 |
| 16. ábra: Együttműködés faktor életkori bontásban (saját szerkesztés) | 159 |
| 17. ábra: Fejlődésorientált faktor életkori bontásban (saját szerkesztés) | 160 |
| 18. ábra: A szervezeti működéssel szembeni elvárások (n=377)..... | 168 |
| 19. ábra: Milyen környezet lenne komfortosabb a vezetők számára (n=371)..... | 171 |
| 20. ábra: Belső coach hálózat kiépítésének feladatai (saját szerkesztés) | 207 |
| 21. ábra: Az Action Learning alkalmazásának javaslata Hiba! A könyvjelző nem létezik. | |

TÁBLÁZATJEGYZÉK

| | |
|--|-----|
| 1. táblázat: Képzési formák bemutatása (Gulyás, 2014) | 17 |
| 2. táblázat: Az e-learning előnyei és hátrányai (Paksi-Petró, 2017) Hiba! A könyvjelző nem létezik. | |
| 3. táblázat: Az oktatás és a tréning közti különbség (Jakab, 2001) | 33 |
| 4. táblázat: A coaching néhány kulcstényező mentén történő összehasonlítása más kiemelt módszertanokkal (Paksi-Petró, Stréhli, 2021) | 34 |
| 5. táblázat: Az Action Learnig egyes komponensei és a felnőttképzési iskolák összefüggéseinek bemutatása (Marquardt alapján, saját szerkesztés) (Waddill, Marquardt, 2003) | 46 |
| 6. táblázat: Vezetélméletek összefoglalása (Bencsik, Machová, Juhász, Csókás, 2018) 70 | |
| 7. táblázat: Generációs megoszlás hivatásrend szerinti bontásban (Forrás: saját szerkesztés) | 94 |
| 8. táblázat: Az interjúban résztvevők megoszlása | 132 |
| 9. táblázat: Vezetői szemléletmód vizsgálata (Forrás: saját szerkesztés) | 157 |
| 10. táblázat: A közigazgatás vezetői profilja (Forrás: saját szerkesztés) | 163 |
| 11. táblázat: A rendvédelem vezetői profilja (Forrás: saját szerkesztés) | 165 |
| 12. táblázat: Együttműködés és a szervezeti kultúra elemei közötti korreláció (Forrás: saját szerkesztés) | 173 |

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

<https://vm.mtmt.hu/www/index.php?AuthorID=10050792>

Paksi-Petró Csilla; Stréhli Georgina: Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban. Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban: Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban
BELÜGYI SZEMLE: A belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata (2010-) 69: 12 pp. 2167-2187, 21 p. (2021)

Paksi-Petró Csilla; Stréhli Georgina: Recent coaching trends in the civil service sector - a comparative international analysis focusing on Hungary
International Journal Of Arts, Humanities & Social Science 2: 11 pp. 68-78., 11 p. (2021)

Paksi-Petró Csilla; Stréhli Georgina: Az életre szóló tanulási élmény – Innovatív módszerek a közigazgatási vezetőképzésben: a coaching szemléletű fejlesztés
In: Peres, Zsuzsanna; Pál, Gábor (szerk.) Ünnepi tanulmányok a 80 éves TAMÁS ANDRÁS tiszteletére. Semper ad perfectum Budapest, Magyarország: Ludovika Egyetemi Kiadó (2021) 735 p. pp. 507-522., 16 p.

Fási Csaba; Kövendi, Eszter; Stréhli-Klotz Georgina; Szakács Gábor: A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (2020) , 295 p.

Stréhli-Klotz Georgina: Emberi erőforrás fejlesztése a közszerológálatban
Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (2020) , 49 p.

Stréhli-Klotz Georgina: Vezetőnek lenni a közszerológálatban?
BELÜGYI SZEMLE: A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata (2010-) 68 : 6 pp. 137-149., 13 p. (2020)

Stréhli-Klotz Georgina (szerk.) ; Szakács Gábor (szerk.): A közszerológálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon
Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (2020) , 318 p.

Stréhli-Klotz Georgina: Law enforcement agencies and action learning approach – a potential tool for leadership development
European police science and research bulletin 2017: SCE 3 pp. 187-196., 10 p. (2017)

Stréhli-Klotz Georgina: A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetése action learning módszerekkel In TAYLOR: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016 8. évf. 24. sz. pp. 46-50.

Stréhli-Klotz Georgina: Action learninggel a versenyképességért

HR ÉS MUNKAJOG 7: 11-12 pp. 31-35., 5 p. (2016)

Stréhli-Klotz Georgina: Akciótanulás, mentorálás, coaching: A coachingtól a mentorálásig
In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati HR-menedzsment
Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft. (2015) 340 p. pp. 199-202., 4 p.

Bokodi Márta; Szabó Szilvia; Stréhli-Klotz Georgina; Petró Csilla: Közzolgálati Humán
Tükör kutatás: Strukturált interjú : Közzolgálati humán tükör, 2013 (résztanulmány)
Budapest, Magyarország: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (2013) , 50 p.