

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

TÉZISFÜZET

Témavezetők:

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

Dr. habil Szabó Szilvia, egyetemi docens

Budapest, 2022

TARTALOMJEGYZÉK

1.	A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA	3
2.	KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI	6
	2.1.A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS ELÉRENDŐ EREDMÉNYEI	6
3.	ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA....	8
	3.1.HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA	10
	3.2.TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK	17
	3.3.TOVÁBBI KUTATÁSI TERÜLETEK ÉS AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSI LEHETŐSÉGEI	19
4.	A MÓDSZER HAZAI KÖZSZOLGÁLATI ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI – JAVASLATOK	21
	PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK	27

1. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

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 szervezeti működést egy másik aspektusból nézve szintén hasonló következtetésre juthatunk. Fontos, hogy a közigazgatás képes legyen fenntartani megbecsültségét. Ez pedig csak abban az esetben valósul meg ha gyorsan, rugalmasan tud reagálni a változásokra. Ennek azonban alapvető feltétele, hogy a szervezet a működését is felkészíti az állandó változásra. Ugyanakkor a szervezet hatékony működése nagymértékben függ a vezetők eredményességétől. Ez pedig azon múlik, hogy mennyiben képesek rugalmasan alkalmazkodni az elvárásokhoz, és mennyiben képesek fejleszteni saját és munkatársaik kompetenciáit. Mindezek figyelembevételével kezdtem meg doktori disszertációmhoz kapcsolódó kutatásaimat.

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 elvégezem, akkor beazonosíthatók, illetve meghatározhatók a XXI. század vezetőjével szembeni elvárások is.

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, javaslatai 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.

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 módszertanát a vezetőképzésben alkalmazni. A kiemelt módszertan, valamint a vezetőképzéshez, a vezetői feladatellátáshoz kapcsolódó legújabb megoldások eredményes hazai adaptációjának elősegítése érdekében határoztam meg kutatómunkám fókuszát, céljait, vizsgálandó kérdéseit. Ezek részeként 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. Kihhasználva azt a szerencsés körülményt, hogy az elmúlt években a

közigazgatás és a rendészet különböző szintű vezetőinek fejlesztésével foglalkoztam, ennek a két hivatásrendnek a vizsgálatára terjeszttem ki kutatómunkámat.

2. KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI

Kutatásom eredményeként az alábbi feltevések igazolását vagy cáfolatát kívánom elvégezni:

- 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)
- II. Feltételezem, hogy a felmérésekre alapozott, célzott vezetőképzési rendszernek a vezetők szemléletmódjának változására kell fókuszálnia. (H2)
- III. Az Action learning módszertana hatékonyan alkalmazható a közszolgálati vezetőképzési rendszer részeként, úgy a közigazgatásban, mint a rendvédelemben is abban az esetben, ha a vizsgált módszert adaptáljuk a közszféra 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.

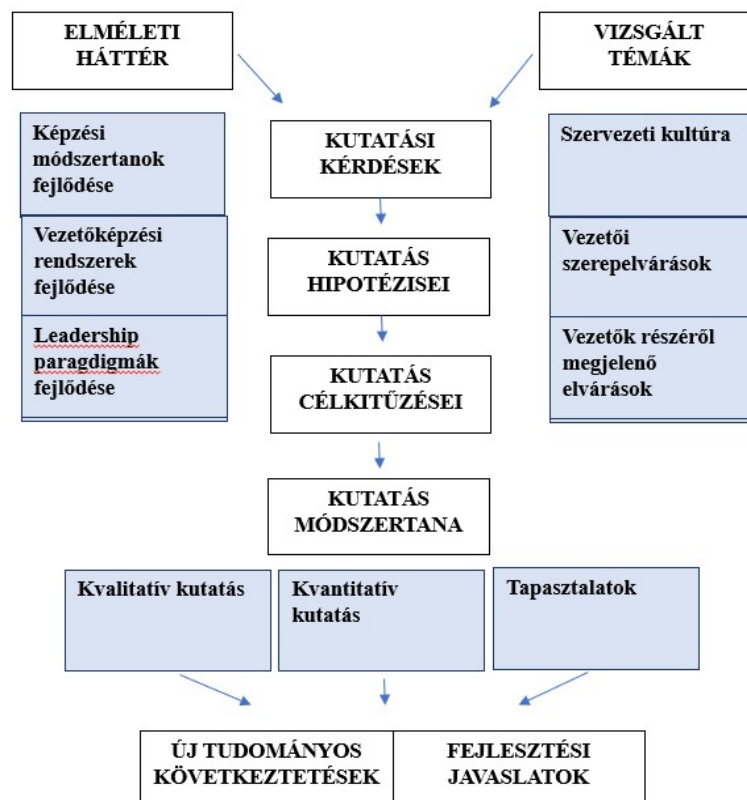
2.1. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS ELÉRENDŐ EREDMÉNYEI

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 alábbi ábra szemléletli az értekezés összefüggéseit és a disszertáció felépítését:



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

3. 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 szemléletkülönbségekre.) 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 „rég” 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 különbözőségeket 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 humánerőforrás 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 „régis” 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.

3.1. 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 jegyeznem, 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 bizonyítják, 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 amellett, 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 rálassanak, 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 utánkötő 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.

3.2. TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁG ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

Kutatási eredményeim, következtetésem és javaslataim a magyar közzolgálati 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 közzolgálati 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.

3.3. 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 vizsgálat szélésebb 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 utánkövetése 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.

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 közzolgálati 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 szögezni, 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 teremt¹. Az utánkövetés alkalmas arra is, hogy a korábbi témákat és problémákat felelevenítse a csoport, és a megoldásokat és azok következményeit a 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

¹ Ennek jelentőségéről bővebben lásd: Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: Stratégiai emberi erőforrás vezetők. Bp., JKJ Kerszöv, 2004.

előforduló, csupán ajánlasként elérhető képzést jóval tudatosabb, egymásra épülő rendszerben lenne szükséges működtetni.

A közigazgatásban a rendszethez 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 trénerek 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 mérésére² is megindulhatnak kezdeményezések, melyek objektív visszacsatolást nyújthatnak mind a szervek, mind a központ számára, mely további fejlesztésekhez adhat információkat.

2. **Továbbképzési rendszer:** A belső trénerek 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.

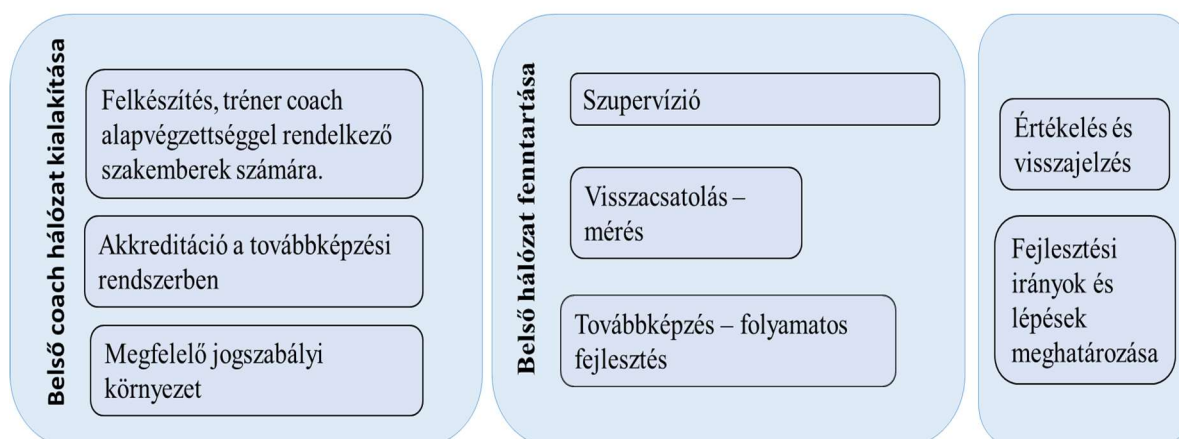
3. **A központi szerv:** Alapvetően koordinációs feladatokat lát el. A belső trénerhálózat által nyújtott szolgáltatás minőségét, adott esetben az együttműködés lehetőségét biztosítja mindkét hivatásrend esetében. Ezen túl a működés feltételrendszerének kidolgozása is a felelősségi körébe tartozik.

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.

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

² ROI: Lásd a 8. lábjegyzetben: Return on Investment (hatékonysági mutató).

KÖZPONTI SZERV FELADATAI



2. 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.

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

<https://vm.mtmt.hu/www/index.php?AuthorID=10050792>

Stréhli Georgina: Development trend of public service organizations BELÜGYI SZEMLE: A belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata (2022)

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 Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (2020) , 295 p.

Stréhli-Klotz Georgina: Emberi erőforrás fejlesztése a közszolgálatban
Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet (2020) , 49 p.

Stréhli-Klotz Georgina: Vezetőnek lenni a közszolgálatban?
BELÜGYI SZEMLE: A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata (2010-) 68 : 6 pp. 137-149., 13 p. (2020)

Stréhli-Klotz Georgina (szerk.) ; Szakács Gábor (szerk.): A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon
Budapest, Magyarország: Nemzeti Közszolgálati 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.