

Stréhli-Klotz Georgina

Vezetőnek lenni a közszolgálatban?

To be a leader in the public service?

Absztrakt

A 21. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés olyan változásokat hozott létre, melyek számos kihívást gördítettek a szervezetek és a vezetők elé egyaránt. A tanulmány arra keresi a választ, hogy milyen vezetői stílus lehet hatékony jelenleg a közszolgálatban. Áttekinti a szervezetek működését befolyásoló külső és belső környezeti tényezőket, melyek közül kiemelten az egyes generációk látásmódjának és munkahelyi igényeinek bemutatására fókuszál, s ezek kapcsán részletesen kitér a generációk eltérő szemléletmódjából adódó kihívásokra. Mindemellett rámutat arra, hogy a jelenlegi közszolgálati vezetők véleménye és elvárásai a tradicionális, hierarchikus szervezet megteremtése lenne. A tanulmány egyaránt kitér mind a közigazgatási, mind pedig a rendvédelmi kutatások hasonló témában született vizsgálataira. Végül az elvárásokból adódó kihívásokra igyekszik megoldást találni. Ennek kapcsán röviden kitér a team coaching módszertanára és a közszolgálatban történő bevezetésének lehetőségére.

Kulcsszavak: vezetés, vezetői stílusok, vezetői attitűd, team coaching, generációmenedzsment

Abstract

In the 21st century rapid changes in the world of work and fast developments and changes posed a range of challenges for both organizations and leaders. The agencies have to adapt increasingly to the fast-changing global environment and to local challenges. This study intends to answer what kind of leadership style can be effective. I review the external and internal environmental factors

and their effects on the operation of organizations. I focused on the vision and workplace needs of each generation at a workplace. I attempt to focus on the challenges arising from the different approaches of the generations and try to summarize the opinions and expectations of current public service leaders. In this study I present some research results of both the administrative and the law enforcement area on a similar topic. Finally, I try to find a solution to the challenges arising from the approach and expectations, I briefly discuss the methodology of team coaching and the possibility of introducing it in the public service.

Keywords: leadership, leadership style, leadership attitude, team coaching, generation management

Bevezetés

Mire van szüksége a vezetőknek? És milyen vezetőre van szüksége a szervezetnek? Számos alkalommal megkérdezték, interjúk, kérdőívek, kutatások tucatjaival vizsgálták, hogy milyen képzésekre vágnak a vezetők, illetve, hogy milyen vezetői attitűdök lehetnek hatékonyak a vállalati szférában. A közszolgáltatásra vonatkozóan azonban csupán néhány vizsgálatra tudunk hagyatkozni a megválaszolandó kérdések eldöntésénél, megismerésénél. Ezek is főként egy-egy új rendszer bevezetésével kapcsolatban születtek. Ezért nézzük meg más szempontból a kérdést! A 21. században mi jelenti a legnagyobb kihívást a szervezetek számára? Melyek azok a társadalmi-gazdasági vagy éppen környezeti hatások, amelyek meghatározzák, hogy egy vezetőnek milyen készségekre-képességekre van szüksége ahhoz, hogy hatékony és eredményes legyen? Milyen eszközökkel és szemlélettel kell felvérteznünk a jó közszolgálati vezetőt? Ugyanakkor felmerül az is, hogy a vezetők miként vélekednek saját vezetői stílusukról, és milyen környezetet tartanának ideálisnak önmaguk számára? A vágyott, a remélt állapotot vajon elérhetőnek tartják-e, és ha igen, akkor ezt milyen úton, módon, illetve formában tudnák realizálni? Jelen tanulmány a fenti témákat kívánja körbejárni, kiemelten fókuszálva a közszolgáltatáson belül uralkodónak tekinthető vezetői attitűd bemutatására, a gyakorló vezetőket érő kihívásokra, valamint az ezek között feltárható ellentétek számbavételére. A téma feldolgozása kapcsán kitérek a környezeti hatásokon túl a társadalmi változásokra, és a közszolgálati rendszer fejlődéséből, feladatrendszerének változásából adódó újnak számító elvárásokra. Megkísérlek adekvát választ adni arra is, hogy milyen szemlélet várható el a vezetőktől, miközben igyekszem figyelembe venni a vezetők szempontjait is.

Az szinte mindenki számára ismert és egyre nyilvánvalóbb, hogy a 21. századra a társadalmi-gazdasági fejlődés olyan összetett rendszereket hozott létre, amelyek működtetése jelentős részben a közszolgáltatásra hárul. Ez a rendszer-működtetés (közigazgatás, rendészeti igazgatás) magasan képzett, felkészült munkaerő megszerzését, megtartását, megbecsülését és folyamatos fejlesztését igényli, amely elvárás az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára is komoly kihívást jelent. Ebből adódóan az utóbbi években jelentősen megváltoztak a szervezetek személyi állományával és vezetőivel szembeni követelmények is. Fontos, hogy a társadalom bizalmát, megbecsülését, valamint a közszolgálat szolgáltatásait közvetlenül vagy közvetetten igénybe vevő állampolgárok megbecsülését ez a szektor minden bizonnyal csak akkor képes elérni, illetve fenntartani, ha gyorsan, rugalmasan, versenyképesen tud a változásokra reagálni. Ennek a célnak az eléréséhez pedig a közszolgálati (civil és hivatásos) tisztviselői állomány magas szintű teljesítményére, jogszerű és professzionális munkavégzésére van szükség.

A feladat korántsem jelentéktelen. Jelenleg közel 111 000 közszolgálati tisztviselő dolgozik a közférában, 70%-uk az államigazgatásban, 30%-uk az önkormányzati igazgatásban (Dávid, 2004, 4–8.), ezen túl közel 60 ezer hivatásos állományú pedig a rendvédelmi szervek kötelékében teljesít szolgálatot. A számokból is jól érzékelhető, hogy a közszolgálat működésében a legmeghatározóbb az emberi erőforrás felkészültsége, hozzáállása és teljesítménye. Ennek a nagy létszámú és igen összetett feladatrendszerrel ellátó állománynak az eredményes, hatékony, egyben hatásos irányításában és vezetésében óriási szerep hárul a különböző szintű és beosztású vezetőkre. Tanulmányomban az államigazgatási és a rendészeti területek működésével foglalkozom.

A téma iránt érdeklődők, de talán a laikusok többsége is tudja, hogy a közszolgálatban tevékenykedő vezetőknek egyre kevesebb erőforrással kell egyre több feladatot megoldaniuk, mégpedig olyan, folyamatosan változó környezetben, ahol a generációk közötti különbségek egyre élesebben fellelhetők a napi munkavégzésben is.

A vizsgált rendszeren belül dolgozók, de a kívülállók számára egyaránt szembejövő, hogy a közszolgálatban máig él az az elgondolás és gyakorlat, hogy a legjobb szakemberekből lesznek a legjobb vezetők, illetve, hogy a vezetésre születni kell, azt nem nagyon lehet megtanulni. A hierarchikus szervezetek ezt az általános nézetet tovább erősítik és gyakran az emberi, valamint az egyéb tényezőket háttérbe szorítva végzik feladataikat. A vezetők közül sokan pedig csak a feladatok, a parancsok minden körülmények közötti végrehajtására koncentrálnak. Ebből adódóan számos olyan helyzet alakulhat ki, amikor kontraproduktív, hatástalanná válik a vezető, így az általa irányított szervezet működése

is. A fenti nézetet valló és ebbe a körbe tartozó vezetők a tudatos vezetői felkészítés, a kompetenciafejlesztés és/vagy a célirányos külső segítség hiányában saját elképzeléseik, tapasztalataik, belső elvárásaik „foglyává” válnak, ez befolyásolja őket a vezetői szerepük betöltésekor. Az ösztönös és kizárólagosan csak a tapasztalat alapján kialakított megoldások nem tekinthetők univerzálisan és örök érvényűen alkalmazhatónak. A vázlatosan jelzett permanens változások, az új kihívások pedig számtalan, a megszokottól eltérő problémát hoznak nap mint nap a felszínre, melyekre a vezetőknek célszerű felkészülniük, a rendelkezésükre álló fejlesztéseket, segítségadást igénybe venniük.

Generációk egy munkahelyen

A nemzedékek közötti különbségek minden korban jelen voltak és megnehezítették a különféle generációk együttélését, együttműködését. A régebbi korokkal ellentétben azonban talán soha nem volt olyan mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív korosztályok különböző korcsoportokba tartozó tagjai között, mint napjainkban. A munkahelyeken egyre többet találkozhatunk a generációváltásból adódó súrlódások zajával. Ezt a helyzetet teszi még nehezebbé, hogy egy olyan korosztály áll a munkaerőpiacra bebocsátásra várva, akiknek a digitális környezet kínálta lehetőségek és feltételek alapvető szükségletként jelennek meg a magánéletükben és a munkavégzésben is (Merétei, 2007, 10.). 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, 219–231.). 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 mutatom be az egyes generációk általános, és a vezetés szempontjából is érdekes jellemző jegyeit.

- A baby boom generáció (1946–1964 között születtek) 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 presztízszt

biztosítson, amelyre státuszszimbólumként is tekinthetnek. A fegyelem, a lojalitás és a tisztelet is fontos értéknek számít, viszont a változással szemben többségük ellenáll.

- A mára középkorúvá váló X generáció képviselői (1964–1980 között születtek) szeretnének kimaradni a kicsinyesnek számító státuszharcokból, 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.
- Ahogy az egyéb korosztályokat, úgy az Y generációt (1981–1995 között születtek) 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 agilitásnak és dinamizmusnak egyik eredménye, hogy sokszor fiatalon emelik őket vezetői beosztásokba. Mivel közülük sokan hamar érnek el magasabb státuszt, így 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, 2015), ezek:
 - 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 ellenszenvesé teszi magát mások szemében, így 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 21. század első évtizedeiben áll majd munkába, a gyors váltások jellemzik. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint elődeik. 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, 220–228.). 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, 2015). Nem a szavak és az érzelmek jellemzik őket, elképzeléseiket komoly áldozatok árán is képesek megvalósítani, viszont odafigyelnek a munka-magánélet egyensúlyára, de nem óztkodnak 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, 2010). A digitális affinitás és a technikafüggőség erősen jellemzi a Z generációt. Sokkal kevésbé szeretnek már telefonálni, inkább a chat-et 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, 2010), 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 legnépszerűbben tartott korosztály az X generáció. Ez a kedvező vélemény valószínűleg, jó alkalmazkodóképességüknek tudható be. A baby boomerek –

elmondásuk szerint – szintén az X generációt választanák munkatársnak, ők 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% pedig a Z generáció tagjaiból tevődik össze. 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. Tekintsük át, hogy a vázolt problémakörrel kapcsolatban a közszolgálat vezetői milyen álláspontot képviselnek.

A közigazgatási és a rendészeti vezetői attitűd

Az eddig összefoglaltakból is jól látszik, hogy a környezeti változások miként hatnak a fiatal munkavállalókra, az új generációk tagjaira. Most nézzük meg azt is, hogyan alakítják ezek a változások a vezetők gondolkodását, mindennapi tevékenységét. A vezetők munkatársaikhoz való hozzáállása egyéenként eltérő lehet, ugyanakkor bizonyos tendenciák kétségtelenül megfigyelhetők ezen a téren. Például a szervezeti kultúra hatással van a vezetők stílusára és ez fordítva is igaz (Karácsonyi, 2006), és a vezetői magatartás és a teljesítmény szintén összefügg (Bakacsi, 2004, 181–203.).

A versenyszektortól eltérően a közszolgálati vezetők tevékenységére vonatkozó empirikus kutatások száma igen csekély. Ezek áttekintésével az volt a célom, hogy megismerjük, beazonosítsuk a közszolgálatot milyen vezetői attitűd uralja, illetve jellemzi. A megismert kutatási eredményeket a rendvédelem és az államigazgatás tekintetében is elemzés tárgyává tettük, így azok összehasonlítására is mód nyílt.

Kezdjük az államigazgatással. Gellén Márton 2014-ben a központi közigazgatásban végzett interjú felmérésében kitért a vezetés több aspektusára is. A kutatás eredményei szerint a vezetők a legeredményesebb stílusnak az úgynevezett szakmai alapú vezetést tartják. Ennek jellemzésekor, a részletek ismertetésekor viszont az derült ki, hogy ez esetben inkább az autoriter vezetőre jellemző jegyek kerülnek előtérbe, úgy mint az erős kontrollfunkció gyakorlása, a döntések és a felelősség centralizációja. Ugyanakkor természetesnek tekinthető, hogy az autoritást az interjú alanyai nem vállalták fel, nem mondták ki,

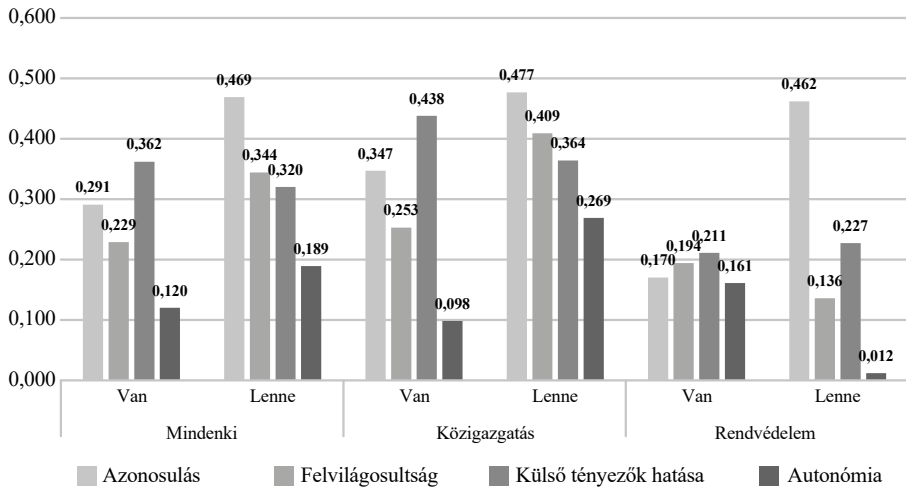
mert azt minden bizonnyal pejoratívnak ítélték meg. A feladatorientált munkavégzést és szervezetirányítást, az autokratikushoz közel álló vezetői attitűdöt a közszolgálat hierarchikus struktúrája, centralizációja tovább erősíti. Az interjúalanyok inkább az idősebb korosztályhoz tartozó vezetőknek tulajdonították az autokrata vonásokat, míg a fiatalabb generációt képviselő vezetőkről azt gondolták, hogy ők sokkal inkább a demokratikus szakmai vezetést testesítik meg. Az eredményes munkavégzés szempontjából a véleményt nyilvánítók kiemelten fontosnak tartották az együttműködést. Ez esetben viszont inkább a munkavégzésből adódó egymásra utaltság fontosságára gondoltak, eltérve az együttműködés köznyelvi használatától, értelmezésétől. Közvetetten ez is bizonyítja az autoriter vezetői stílus jelenlétét és hatását a szervezeti kultúrára.

A 2018-ban a közszolgálatban (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendészeti igazgatás) végzett kutatás (Szakács, 2020, 93–100.), az imént ismertetett kutatáshoz nagyon hasonló eredményeket hozott, s ugyancsak megerősítette ezt a fajta szemléletet. Hangsúlyosan jelenik meg például a felfokozott teljesítményelvárás, a feladatorientált szemlélet primátusa, a munkahelyi kommunikáció gyengeségei, a bürokratikus elemek indokolatlan túlsúlya, az atipikus és a rugalmas munkavégzés feltételeinek elégtelensége.

Szinte egyező tendenciákat mutattak az általam végzett kutatás vonatkozó kérdéseire kapott válaszok megoszlása nyomán is, melyet 2018–2019 között végeztem el az államigazgatási és a rendészeti vezetők körében. Az eredmények feldolgozása némiképp eltér az említett vizsgálati eljárásokétól. A kérdőív egyik része a szervezeti kultúra jellemzőit vizsgálta, melynek kapcsán kíváncsi voltam arra, hogy miként vélekednek a vezetők a jelenlegi környezeti jellemzőkről és milyen elvárásaik vannak azzal kapcsolatban. Az eredményekből faktoranalízissel négy faktort alakítottam ki, ezek a következők:

- az azonosulás mértéke a szervezetben;
- a felvilágosult, előremutató szemléletmód;
- külső tényezők befolyása;
- autonómia.

Az ábrán jól látható, hogy a közigazgatásban tevékenykedő vezetők nagy részének magasabb az autonómia igénye, mint a rendészetben dolgozó kollégáié. Haladóbb, korszerűbbnek számító szemlélet mellett tennék le a voksukat, ahol kiszámíthatóbb a környezet, átláthatóbbak a folyamatok. Azt is elvárnák, hogy munkatársaik nagyobb elkötelezettséggel végezzék munkájukat és erősebb legyen a szervezettel való azonosulásuk. Ebből a vizsgálatból is egyértelműen kirajzolódik, hogy a kontroll és a centralizált döntéshozatali rendszer erősen jelen



1. számú ábra: Közigazgatási és rendvédelmi vezetők véleménye és elvárása a szervezeti kultúra alakulásával szemben (Forrás: saját szerkesztés)

van az államigazgatásban, miközben a fejlődés azt kívánná, hogy az önállóbb, kevésbé feszes szervezeti keretek felé mozduljon el a rendszer. Erre utal az adat is, amely szerint az alapvetően autokrata, feladatorientált vezetők önmaguk számára nagyobb önállóságot szeretnének kiharcolni.

Az államigazgatást követően térjünk át a másik nagy szolgálati ág véleményének bemutatására. Az előzőkkel ellentétben a rendészetben leginkább az azonosulás igénye mutatkozik meg a vezetők részéről, illetve kevesebb igényük lenne az autonómiára. A jelenlegi helyzetben úgy érzik, hogy túl laza a rendszer. A másik két kategória (felvilágosult, előremutató szemléletmód, külső tényezők befolyása) tekintetében nincs számottevő eltérés. Ez az igény főként az idősebb generáció válaszaiból tűnik ki markánsan. Egyértelműen látszik, hogy az ebbe a korcsoportba tartozók az erősen hierarchizált struktúrát részesítik előnyben. Ugyanakkor a szervezethez tartozást, az elköteleződést is hiányként élik meg.

A fenti kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy az állami szektor is sok helyen a tekintélyelvű vezetést részesítette előnyben. A veteránok¹ és a baby boom generáció számára ez tekinthető komfortosnak. A szervezetek hierarchikusak, a felelősség a vezetőké, a feladatszabás határozott, világos, egyszerű közlések formájában valósul meg. A kelet-európai és a magyar kultúrában

1 Veteránok: már jellemzően nem aktív munkaerő-piaci generáció, az 1940 előtt születettek. Egy új világot építettek fel, ahol értékes tudást és tapasztalatot halmoztak fel. A generáció a 20. század viharai árnyékában nőtt fel és szocializálódott. Ők harcoltak a II. világháborúban, megélték a nagy világgazdasági válságot.

általában a nagy hatalmi távolság jellemző (URL1). Ezekben a kultúrákban a vezetők számára a hatalom és státusz privilégiumokkal jár együtt. A beosztottak függnek a hatalommal rendelkezőktől, sokszor jellemző a központosítás, az utasítás és az egyirányú kommunikáció. A kutatásokból érzékelhető, hogy ez a szemlélet a mai közszolgálati vezetőkre is jellemző. Ugyanakkor hangsúlyos az együttműködés igénye is, melynek elérése a fentiekből éppen ellenkező vezetői attitűdöt kívánna meg

Tekintsünk vissza egy pillanatra a generációk jellemzőinek bemutatására. Számos kutatás bizonyítja, hogy a beosztotti állomány, és azon belül is a fiatalok számára, az anyagi juttatások mellett megjelenik a jó munkahelyi légkör, a visszajelzés fontossága, a munka megbecsülése és az önállóság igénye. A NKE–ANTK kutatócsoportjának (Szakács, 2020, 93–100) eredményeiből egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkatársaknak nagy igényük van a visszajelzésre, arra, hogy munkájukat elismerjék és produktívnak érezhessék magukat. Ugyanez tapasztalható az NKE RTK Ludovika kutatócsoportja által végzett szervezeti kultúra vizsgálatában is (Farkas–Horváth, 2016). A vezetők megítélése részfejezetben megfogalmazott következtetések szintén 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 „... akik részt vettek a kutatásban, a rendőrség által megfogalmazott célok iránt elkötelezettek, azonban bizonyos esetekben – főként a vezető személyéhez köthetően – elégedetlenek voltak, ami hatást gyakorolhat a mindennapi munkavégzésükre. Ezért a vezető egyik kiemelt feladata a beosztottak elégedettségének figyelemmel kísérése, hiszen az elégedett dolgozó jobban és szívesebben dolgozik. Amennyiben úgy érzi, hogy nem bánnak vele méltányosan, a legapróbb történeteket is igazságtalanságnak fogja megélni, ami rontani fogja a szervezet irányába tanúsított lojalitását, elköteleződését.” (Farkas–Horváth, 2016).

Ezekkel az igényekkel a generációk bemutatása fejezetben is találkozhattunk, melyek egyre markánsabban fogalmazódtak meg a fiatalabbak részéről. Ha végigvezetjük a fent ismertetett gondolatokat, akkor jól érzékeljük, hogy ezek leginkább a vezetők részéről teljesíthető vagy teljesítendő magatartásformák, és ahogy a kutatások is rávilágítanak a szervezet megítélése nagymértékben függ az uralkodó vezetői attitűdtől, stílustól. Ezenfelül a fluktuáció mértékére is jelentős hatást gyakorolhatnak ezek a tényezők, hiszen a kutatások eredményei arra is rávilágítanak, hogy lehetünk bármilyen generáció tagjai, amennyiben jól érezzük magunkat egy munkahelyi közösségben és megbecsülik a munkánkat sokkal kisebb az esélye annak, hogy munkahelyet vagy szolgálati helyet váltunk (Nemes, 2019).

A vizsgálati eredmények áttekintésének fényében úgy gondolom, a jövő egyik kihívása a vezetők érzékenyítése és szemléletmódjának alakítása, annak érdekében, hogy a konfliktusok mérséklődjenek a közszolgálati szervezetek mindennapjaiban. Erre mutat rá az is, hogy a fent említett kutatások kivétel nélkül megemlítik következtetéseikben a vezetőfejlesztés szükségességét. Ennek fényében felmerül a kérdés, hogy melyek azok a képzési formák, amelyek hatékonyak lehetnek a generációs konfliktusok kezelésében.

Új technikák a vezetőképzésben

A magánszféra vállalatai évtizedek óta előszeretettel használnak tréningeket kollégáik képzéséhez. A közszolgálatban ugyan még megfigyelhető az idegenkedés ettől a képzési formától, de az idő múlásával kezd egyre elfogadottabbá válni, hiszen a résztvevők is érzékelik a tapasztalati tanulás előnyeit. Minde mellett a nemzetközi szintéren új irányok jelentek meg, melyet az elmúlt évek során már a közszolgálat is kezd átvenni. Ilyen például a coaching sokféle fajtája (amely gyakorlatilag egy személyre szabott tanácsadási rendszer), illetve egyre népszerűbbek a gyakorlati helyzeteket támogató fejlesztési formák, mint a team coaching², amikor tényleges problémákat beszélnek meg a résztvevők a tréner által facilitált módon (Marquardt, 2004). A folyamat során egyre közelebb jutnak a megoldáshoz és befejezésül megoldási javaslatokat is kidolgoznak. A technika alkalmazása során számos olyan folyamat valósul meg, melyet a fiatal generáció igényként fogalmazott meg munkahelyével kapcsolatban. Egyaránt segíti az együttműködést, a munkatársak bevonását, a szervezeten belüli kommunikációt (Kramer, 2008).

Általában igaz a képzési trendekre, hogy egyre rövidebb idő alatt szeretnének hatékony tréningeket, hiszen kiemelten fontos szempont – főként a vezetők esetében – az időtakarékoság, továbbá az életközeli vagy konkrét, a mindennapokban

2 A team coaching alapvetően a kompetencia alapú tréningek egyfajta továbbgondolása. A tréning módszertanának elemeire épít, és azok elveit használja a megoldások során. Nagy előnye, hogy a tapasztalati tanulást veszi alapul, így konkrét problémák megoldásán keresztül tanulnak és fejlődnek a résztvevő vezetők. A résztvevők érkezhettek a szervezet hasonló területéről és teljesen különböző szakterületről is, és a team coaching témaválasztásának sem kell feltétlenül közvetlenül kapcsolódnia minden résztvevőhöz. A feladat szempontjából a konklúzió a lényeg, melyet sok terület köré építhetünk. A módszer azonban abban a tekintetben meghaladja a tréning módszertanát, hogy közelebb hozza a résztvevők és a csapat tagjait a problémához, és rövid idő alatt olyan megoldás születhet, mely azonnal adaptálható a mindennapi munka során. A team tagjai tehát együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak és a saját tapasztalataikra reflektálnak. A folyamatot egy tréner segíti, aki kezdetben vezet és irányítja, majd a problémák feltárása során egyre inkább tereli/támogatja a csoportot. A vezető tréner coach funkciót is betölt egy személyben.

megjelenő szituációk megoldásával foglalkozni. Erre a valós igényre reagáltak a szakemberek a coaching és team coaching módszertanokat kidolgozása során. Úgy gondolom, hogy ezek a módszertanok még gyerekcipőben járnak, csak szórványosan jelennek meg a mai közszolgálatban, emellett találkozhatunk néhány előremutató kezdeményezéssel is. Véleményem szerint a team coaching módszertani alapjainak beépítésével és kultúrájának megteremtésével már kialakítható lenne egy olyan komplex metódus, mely támogatná a vezetőket abban, hogy hatékonyabban legyenek képesek kommunikálni munkatársaikkal, s ez egy első lépcső lehet a szemléletváltás felé.

Összegzés

Ha a cikkben kifejtett gazdasági-társadalmi változásokból adódóan hatékony vezetői magatartásra, valamint a generációk közötti jelentős különbségekre gondolunk, véleményem szerint jól érzékeltető, hogy milyen típusú vezetőre van szüksége a jövő szervezeteinek. Olyanokra, akik hatékonyan képesek kezelni a különböző attitűddel rendelkező generációk közti különbségeket, az együttműködésre helyezik a hangsúlyt, csapatjátékosok, illetve fejlesztik munkatársaikat. Ehhez ugyan szemléletváltásra van szüksége mind az államigazgatásban, mind a rendészetben tevékenykedő vezetőknek, azonban számos tényező bizonyítja, hogy szükség van az irányváltásra. Ennek megteremtéséhez, vagyis a coaching szemléletű vezetés eléréséhez nyújt kiváló lehetőséget a coaching és a team coaching módszertana. Talán erre és az ehhez hasonló, életközeli és időtakarékos, de egyúttal hatékony képzési formákra lenne leginkább igénye a vezetőknek ahhoz, hogy hatékonyak legyenek, és a környezeti elvárásokkal összhangban eredményesen tudják vezetni csapatukat.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó
- Dávid P. (2014): *Közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása*. ÁROP_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás „Közszolgálati humán tükör 2013” kutatás alapján
- Farkas J. – Horváth J. (2016): *A Komárom-Esztergom Megyei Rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata*.

- Ferincz A. (2013): *Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben*. In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Ekonomické štúdie - teória a prax*. <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G322FerinczAdrienn.pdf>
- Gellén M. (2015): *Vezetői magatartástípusok és önértékelés közigazgatási reform után, átalakítás közben*. http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2015/2/04_Vezetoi_magartastipusok.pdf
- Karácsonyi A. (2006): *A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. A vezetést és a szervezeti kultúrát segítő és gátló tényezők*. PhD értekezés. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Merétei B. (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen*. *Vezetéstudomány*, 10, 10–18. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02
- Marquardt, M. J. (2004): *Optimizing the Power of Action Learning*. Palo Alto: Davies-Black Press
- Nemes O. (2019): *Generációs Mítoszok – Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest: HVG Könyvek
- Robert, K. (2008): *Leading changes through action learning*. http://aolongportfolio.weebly.com/uploads/2/9/0/7/29077439/action_learning.pdf
- Schaffer B. (2015): *Iffjú titánok – Vezetőknek az Y generációs vezetőkről*. Budapest: Boook Kiadó
- Szakács G. (2020): *A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai*. In: Stréhlí-Klotz G. – Szakács G. (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Tari A. (2010): *Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó
- Tari A. (2010): *Az Y és mögötte a Z generáció*. http://www.budapestedu.hu/data/cms47443/okopannon_tari.pdf

A cikkben található online hivatkozások

URL 1: *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. www.globeproject.com