

# Az üzleti pszichológia és coaching adaptálhatósága a rendvédelmi szervek mindennapi működésébe egy empirikus vizsgálat tükrében

The adaptability of business psychology and coaching in the daily work of law enforcement agencies in the light of an empirical study

DOI: [HTTPS:// DOI.ORG/10.53793/RV.2024.2.6](https://doi.org/10.53793/RV.2024.2.6)

## Absztrakt

*Jelen tanulmányban az üzleti pszichológia és a coaching értelmezését követően egy empirikus kutatás eredményei kerülnek bemutatásra, melyben gyakorló pszichológusok és coach szakember vélekedését ismerhetjük meg a témával kapcsolatban. A felmérés az üzleti pszichológia és coaching rendvédelmi szervezetekben való beépítésének lehetőségeire fókuszál. A hierarchikus struktúrájú szervezet számos egyéniséggel rendelkezik, akik a rendvédelmet választották hivatásuknak, sok ezren több évtizede a rendszert szolgálják. Egy szervezet működtetése nehéz feladat, amely a rendvédelem vonatkozásában fokozottan igaz, hiszen a parancsuralmi rendszer, a jogszabályi kötelek alapjaiban meghatározzák a szervezet kereteit, a szervezeti kultúrát. Azt viszont nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a rendszerben dolgozó személyek nem csupán fizikai testek, ők is érző emberek, akiknek a testi egészségük mellett a lelki egészségükre is figyelni kell ahhoz, hogy holisztikus értelemben véve egészségesek tudjanak maradni.*

KULCSSZAVAK: ÜZLETI PSZICHOLÓGIA, COACH, RENDVÉDELEM

## Abstract

*This study presents the results of an empirical study on business psychology and coaching, which includes the views of practicing psychologists and coaches. The survey focuses on the potential of business psychology and coaching in law enforcement organisations. An organisation with a hierarchical structure has a large number of individuals who have chosen law enforcement as their vocation, many thousands of whom have served the system for decades. Running an organisation is a difficult task, and this is particularly true in the case of law enforcement, where the command structure and legal constraints fundamentally determine the framework and culture of the organisation. However, it must not be overlooked that the people working in the system are not just physical bodies, they are also sentient human beings who, in addition to their physical health, also need to be mentally healthy in order to remain healthy in a holistic sense.*

KEYWORDS: BUSINESS PSYCHOLOGY, COACH, LAW ENFORCEMENT

## Bevezetés

A rendvédelmi szervezetek minden tagja napi szinten szembesül a társadalom komplex és gyakran kihívást jelentő problémáival, melyből kifolyólag működésük pszichológiai aspektusa nem csak a belső dinamikára, azaz a szervezet tagjainak lelki egészségére és egymás közötti interakcióira terjed ki, hanem a külső kapcsolatokra, azaz a közösséggel és az állampolgárokkal való interakciókra is.

A rendvédelmi szervezetekben dolgozók pszichológiai állapota kiemelten fontos, hiszen a munka természete számos stressztényezővel jár, mint például a személyes biztonságuk érzékelhető kockázata, a szakmai döntések gyakran életet és halált jelentő súlya, vagy az érzelmi túlerheltség. A rendvédelmi szervezetek pszichológiai támogatása nemcsak a tagok személyes jólétét és

munkahelyi teljesítményét javítja, hanem azokat a módszereket és eszközöket is megadja számukra, amelyek segítségével képesek hatékonyan kezelni a társadalommal szembeni felelősséget. Ezenkívül a pszichológia szerepe a rendvédelmi szervezetek közösséggel való kapcsolatában is elengedhetetlen. A rendvédelmi szervezetek és az általuk szolgált közösségek közötti bizalom és kommunikáció javítása érdekében a pszichológiai ismeretek alapvető jelentőségűek. Ez a kölcsönhatás kihívásokat és lehetőségeket is rejt magában a rendvédelmi szervezetek számára a jövőbeli fejlődés és adaptáció terén.

## Az üzleti pszichológia fogalma és célja

Általánosságban elmondhatjuk, hogy az üzleti pszichológia hozzájárul ahhoz, hogy jobban megértsük, hogyan működnek a szervezetek és hogyan reagálnak a belső és külső változásokra. A pszichológia segítségével jobban megérthetjük a munkahelyi viselkedést, a motivációkat, a teljesítményt, a vezetést és a csapatdinamikát, így hatékonyabban tudunk változtatásokat véghez vinni és a felmerülő problémákat kezelni.

Mint minden más ágazat, a rendvédelem is igyekszik felvenni a versenyt az új kihívásokkal. A társadalmi, politikai, gazdasági helyzet állandó jelleggel befolyásolja a közhangulatot, így az állampolgárok viselkedését is. Nehéz lépést tartani ezen változó, megújuló igényekkel. A rendvédelmi szervekre általánosságban igaz, hogy kevésbé felkészültek a változásokra, szervezeti mobilitásuk lassúbb, mint a piaci szereplőké, amelynek egyrészt oka a szervezet mérete, másrészt maga a hierarchikus struktúrájú szervezeti felépítés, amely mindennemű intézkedést, döntést, újítás lehetőségét jelentősen lelassít (Hídvégi–Balogh 2022).

Farkas (2018) megfogalmazásában „a közszolgálatban dolgozók tudásának pszichológiai ismeretekkel való kiegészülése hozzásegítheti a szervezetben dinamikus zajló folyamatok megértését, amelyen keresztül a szervezet hatékonyabb működése valósulhat meg. A köztisztviselők a feladataik ellátása során olyan döntéseket hoznak – adott esetben közhatalmat gyakorolhatnak, kényszert alkalmazhatnak –, amelyek hatással lehetnek nemcsak az egyén, hanem a társadalom kisebb-nagyobb közösségeinek életére is. Feladataik sokrétűek, döntéseik nagy horderejűek lehetnek, így a társadalmi felelősségvállalásuk az átlagnál magasabb színvonalon érvényesül, ezért az emberi magatartás alapvető törvényszerűségeinek elsajátítása különösen fontosá válik szakmai fejlődésük szempontjából” (Farkas 2018: 13).

Az üzleti pszichológia tudománya nagyon széles területet fed le, az egyén, a csoportok és a szervezetek szintjén egyaránt. Ez a diszciplína azonosítja és elemzi a munkahelyi viselkedést, az emberi teljesítményt és a szervezeti folyamatokat annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyabban működjenek (Arnold et al. 2016). Az ABP (The Association for Business Psychology<sup>29</sup>) megfogalmazásában az üzleti pszichológia a munkaélet javításának tanulmányozása és gyakorlata. Az emberi viselkedés tudományának megértését ötvözi a munka világának tapasztalatával, hogy hatékony és fenntartható teljesítményt érjen el mind az egyének, mind a szervezetek számára. Az üzleti pszichológia alkalmazott tudomány, amely azt vizsgálja, hogyan lehet

az embereket és a szervezeteket hatékonyabbá tenni. Társadalomtudományi kutatási módszereket használ az emberek, munkahelyek és szervezetek tanulmányozására, hogy jobban összehangolja a sokrétű és néha egymással versengő igényeiket. Célja, hogy egészséges, produktív és kölcsönösen előnyös kapcsolatokat hozzon létre az emberek és a szervezetek között.

## A coaching fogalma és célja

A coaching, coach fogalmak mára már beépültek a köztudatba, mindenki hallotta, ismeri ezen kifejezéseket. A business coach angol szót, ha szó szerint fordítjuk magyarrá, üzleti edzőt jelent, olyan edzőt, aki a legjobbat hozza ki az ügyfélből: „A business coach személyre szabott vezetőfejlesztő. Személyre szabott, mert nem egy általános prezentációt mond el, hanem az ügyfél aktuális dilemmáival foglalkozik” (Komócsin 2018: 21).

A coaching egy személyközpontú fejlesztőeszköz, amely támogatja az embereket személyes és szakmai céljaik elérésében. A coaching folyamat során a coach segít az ügyfélnek önmagát jobban megismerni, erősségeit felismerni és fejleszteni, valamint a kihívásokkal és változásokkal hatékonyan megbirkózni. A coaching célja, hogy növelje az ügyfél önreflexióját, önirányítást és problémamegoldó képességét, elősegítve ezzel fejlődését és teljesítményét. A coaching interaktív, személyre szabott fejlesztési folyamat, melynek során a coach segít az ügyfélnek megfogalmazni és elérni személyes és szakmai céljait. Ez a kapcsolat dinamikus és gyakran egyenrangú, ahol a coach elsődlegesen arra összpontosít, hogy aktiválja és fejlessze az ügyfél belső erőforrásait (Whitmore 2009).

A coaching az üzleti pszichológia természetes kiegészítője, amelynek célja, hogy fejlessze az emberek készségeit, hogy a lehető legjobban hozzájáruljanak a szervezet céljainak eléréséhez (Grant 2012). A coaching segít az embereknek megérteni és kiaknázni saját erősségeiket, valamint kezelni gyengeségeiket. Ezenkívül segít az embereknek a személyes és szakmai céljaik elérésében, segít kezelni a stresszt és a konfliktusokat, valamint segít felkészülni a változásokra és az új kihívásokra (Kilburg 1996). A coaching hatékonysága a pszichológiai elveken és a pozitív pszichológián alapul (Seligman–Csikszentmihályi 2000). A pozitív pszichológia célja, hogy elősegítse az emberek jólétét és boldogságát, ill. segítse őket abban, hogy kihozzák magukból a legjobbat. A coaching során használt technikák, mint például a célkitűzés, a visszajelzés, a szelf-reflexió és az erősségekre

kiválóságok alkotják, akik az üzleti tevékenység és a benne dolgozó emberek életének minőségi javítását tűzték ki célul.

<sup>29</sup> Az ABP (The Association for Business Psychology) csoportot széles körben elismert szakmai és gyakorlati

összpontosítás mind a pozitív pszichológia elvein alapulnak.

A rendvédelmi szervezetekben dolgozók a társadalom biztonságának fenntartásáért felelnek, ami jelentős stresszt és nyomást jelenthet személyes és szakmai életükben. A coaching szemlélet alkalmazása egy olyan eszköz lehet, amely támogatja a személyes fejlődést, a hatékonyságot, a csapatmunkát és a vezetői fejlődést. Stréhli (2020) doktori értekezésében a közszolgálati vezetőképítés új útjait vizsgálja, az action learning módszerének alkalmazási lehetőségeit a közigazgatásban és rendvédelemben. Összegezett következtetésként a szerző megállapítja, hogy „a vezetőknek szemléletmótváltásra van szükségük és új megoldásokra, ha hatékonyan szeretnének reflektálni a rájuk váró kihívásokra. A vezetőknek praktikus, gyakorlatias, kézzelfogható támogatást kell nyújtani” (Stréhli 2020: 193).

## Az üzleti pszichológia és coaching kapcsolata és különbségei

Az üzleti pszichológia és a coaching kapcsolata szoros és komplementer, mivel mindkét diszciplína az emberek és szervezetek fejlődését és hatékonyságának javítását tűzte ki célul. Az üzleti pszichológia az egyének, csapatok és szervezetek munkahelyi viselkedésének megértésére összpontosít, míg a coaching elsősorban a személyes és szakmai fejlődés elősegítését célozza meg (Passmore–Fillery–Travis 2011).

Az üzleti pszichológia és a coaching között azonban vannak jelentős különbségek is. Az üzleti pszichológia általában nagyobb hangsúlyt fektet a kutatásra és a viselkedési minták elemzésére, míg a coaching gyakorlatorientáltabb és inkább az egyének vagy csoportok fejlesztésére fókuszál. Emellett, míg az üzleti pszichológia a munkahelyi viselkedést kontextusban vizsgálja, a coaching folyamat gyakran összpontosít az ügyfél belső perspektívájára és személyes céljaira (Grant 2011). Annak ellenére, hogy vannak különbségek, az üzleti pszichológia és a coaching gyakran egymást kiegészítve használható a szervezeti fejlesztésben. Az üzleti pszichológiai kutatások értékes betekintést nyújthatnak a munkahelyi viselkedésbe és a szervezeti folyamatokba, míg a coaching lehetővé teszi ezeknek az ismereteknek a gyakorlatba történő átültetését, elősegítve az egyének és szervezetek fejlődését (Grant–Palmer 2002).

Az üzleti pszichológia és a coaching együttes alkalmazása erőteljes eszköztárat kínál a szervezeti fejlesztéshez. Mindkettő olyan pszichológiai ismereteket és technikákat használ, amelyek az emberek viselkedésének és gondolkodásának megértésére, illetve fejlesztésére irányulnak (Passmore–Peterson–Freire

2013). Bár mind az üzleti pszichológia, mind a coaching az emberi viselkedés megértésére törekszik, a coaching gyakran specifikusabb és személyre szabottabb megközelítést alkalmaz. A coachingban a központi szerepet a coach és az ügyfél közötti kapcsolat játssza, amelyben a coach segíti az ügyfél autonómiáját és felelősségvállalását a saját fejlődéséért (Rogers 2012). Ugyanakkor, míg a coaching gyakran az egyéni fejlődést és teljesítményt hangsúlyozza, az üzleti pszichológia szélesebb látószögű és magában foglalja az egyének, csapatok és szervezetek szintjét. Az üzleti pszichológia tanulmányozza az emberi viselkedés szervezeti kontextusban való megértését és befolyásolását, beleértve a motivációt, a vezetést, a csapatmunkát, a szervezeti változást és kultúrát (Arnold et al. 2016). Ezért, bár vannak különbségek az üzleti pszichológia és a coaching között, ezeket a különbségeket gyakran előnyként lehet használni a szervezeti fejlesztés során. Az üzleti pszichológiai ismeretek és a coaching módszertanának kombinációja olyan erőteljes eszköztárat kínál, amely elősegíti az egyének, csapatok és szervezetek hatékony működését és fejlődését (Palmer–Whybrow 2007).

## Empirikus kutatás a pszichológus és a coach rendvédelemben való jelenlétéről

### Kutatási probléma

Empirikus kutatásomban arra a kérdésre kerestem választ, hogy hogyan látják a gyakorló pszichológusok és coachok egymás munkáját, ill. miben látják saját módszereiknek, technikáiknak adaptálhatóságát a rendvédelmi szervek mindennapi működésébe.

### Kutatási cél

Kutatásom fő célja volt megállapítani, hogy az üzleti pszichológiában és coachban alkalmazott módszerek és technikák a pszichológusok és coachok szemszögéből vizsgálva hogyan lennének adaptálhatóak a rendvédelmi szervezetek mindennapi munkájába. Fő célom elérése érdekében további alcélokat fogalmaztam meg az alábbiak szerint:

*Cél 1.* Megállapítani, hogyan látják a pszichológusok és coachok egymás munkáját, mennyire ismerik az azonosságokat és különbségeket munkamódszereikben.

*Cél 2.* Megállapítani, hogy a megkérdezett szakemberek miben látják az okát annak, hogy a rendvédelmi szerveknél a pszichológia jellemzően az alkalmassági vizsgálat részét képezi, további

adaptálhatóság ellen a hierarchikus szervezetek elzárkóznak.

*Cél 3.* Megállapítani, hogy milyen hozzáadott értéket tudna adni a rendszernek, ha pszichológusokat és / vagy coachokat vonnának be a rendvédelmi szervezetek mindennapi működésébe, a pszichológiai szűrővizsgálatokon túlmutatva.

### Kutatási hipotézisek

A vizsgált témához kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

*Hipotézis 1:* Feltételezem, hogy a pszichológusok kevésbé fogadják el a coachokat, a coach képzésen szerzett tudást nem tartják elegendőnek ahhoz, hogy a coaching folyamat eredményes lehessen.

*Hipotézis 2:* Feltételezem, hogy az interjúban megkérdezettek válaszai alapján elsődlegesen az időhiányban látják az okát annak, hogy nem biztosítanak számukra nagyobb lehetőséget a rendvédelemben, másodlagos okként az adott szervezeti egység vezetőinek téma iránti fókuszhiánya áll fenn.

*Hipotézis 3:* Feltételezem, hogy az üzleti pszichológiában és a coachingban alkalmazott módszerek közül több módszer is alkalmazható lenne a rendvédelmi szervezetek mindennapjaiban, mely lehetőségeket a rendvédelmi szervek jellemzően nem vesznek igénybe az interjúba bevont releváns tapasztalattal rendelkező kollégák válaszai alapján.

### Kutatás módszere és eszköze

A kutatás módszereként a kikérdezés módszerét, azon belül a szóbeli kikérdezést, az interjúkat alkalmaztam. A strukturált interjú során a hipotézisek igazolására vagy elvetésére alkalmas kérdéssor mentén zajlott a beszélgetés 2023 március és június között. Az interjúra való felkérés személyesen vagy telefonon történő felhívással valósult meg. Valamennyi kolléga, aki irányában felkéréssel fordultam, vállalta az interjút. Az interjú lebonyolítása személyesen vagy online beszélgetés formájában valósult meg, több tréner kollégával a földrajzi távolság miatt nem volt lehetőségem a személyes találkozásra. Az interjú időtartamát tekintve átlagosan 1- 1,5 órás beszélgetésekre került sor, amely során a strukturált kérdések mentén részletesen megismerhettem az adott kérdésekkel kapcsolatos véleményüket, tapasztalataikat.

### Kutatási minta jellemzői

A felmérésbe összesen hat interjúalany került bevonásra. Az interjúalanyok kiválasztása célzottan történt, melynek alapkritériuma volt, hogy pszichológus és / vagy coach végzettséggel rendelkezzen a személy (1. sz. táblázat).

Interjúalanyok	Interjúalany neme	Interjúalany pszichológus/coach	Interjúalany jelenleg aktív a szakmában	Interjúalany szakmában eltöltött évei száma
V <sub>1</sub>	férfi	pszichológus	igen	26 év
V <sub>2</sub>	férfi	pszichológus	igen	26 év
V <sub>3</sub>	férfi	pszichológus	igen	26 év
V <sub>4</sub>	nő	pszichológus	igen	17 év
V <sub>5</sub>	nő	pszichológus	igen	15 év
V <sub>6</sub>	nő	coach	igen	12 év

1. sz. táblázat: Az interjúalanyok áttekintése

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésben három férfi és három női szakember véleményét ismerhettem meg, ebből öt pszichológus és egy coach. Gyakorlati éveiket tekintve hárman 26 éves szakmai gyakorlattal, egy fő 17 éves praxissal és egy fő 15 éves gyakorlattal rendelkezett, valamint egy fő mögött 12 éves gyakorlat áll.

### Kutatási eredmények

Interjúalanyaim több évtizedes tapasztalattal rendelkeznek, melyet a kutatás szempontjából azért tartok kiemelkedőnek, mert olyan gyakorló

szakemberek gondolatait, véleményét sikerült megismernem, akik szakmailag hitelesek és jelentős gyakorlati tudás, tapasztalat áll mögöttük. A válaszadók mindegyike jelenleg is aktívan dolgozik a szakmában.

Első kérdésem a pszichológus és coach, mint szakemberek fogalmának tisztázására irányult. Napjainkban ezen szakemberek gyakran összerosódnak és nagyon sokan pszichológusnak vagy coachnak vallják magukat. Az interjúalanyok véleménye közel azonos ezen kérdéstről: a pszichológia egyetemi tanulmányokhoz kötött, melyet követően adott tapasztalati éveknél kell eltelnie és szakvizsgát kell tenni ahhoz, hogy ténylegesen pszichológusnak vallhassa magát a szakember. Az egyik interjúalany meglátása szerint az utóbbi években történtek olyan változások, amelyek ennek a két szakterületnek a lehatárolására törekednek, jogszabályban, kódexekben szabályozzák a pszichológus és a coach szakterületét, kompetenciahatárait. Fontos kiemelt különbségként hangzott el az is, hogy a pszichológus patológiás esetekkel is dolgozik az egészséges ügyfelek mellett. Ugyanakkor az egyik pszichológus kollégának a focihoz kötődő hasonlat jutott eszébe a kérdés feltevése kapcsán, amihez már mindenki ért. A coach szakember más szemszögből világított rá erre a kérdésre. Az ő elmondása szerint vannak emberek, akik születésüktől kezdve arra rendeltetnek, hogy segítsenek másoknak, kísérik őket útjaikon. Vannak, akik alap-emberi természetüknél fogva rendelkeznek az ehhez szükséges készségekkel, képességekkel, kompetenciákkal. Ugyanakkor számos olyan szakember is van, akik elvégzik az iskolákat és mégsem lesznek jó szakemberek. Mindkettő szakmához kell az a többlet, kell az a plusz, a belső intuíció, amely képessé teszi az embert a másik segítségére, és ez a plusz nem feltétlenül tanulható – vallja hatodik coach interjúalanyom.

Ezt követően a pszichológus és coach közötti különbségre irányult kérdésem. A pszichológiát valamennyien tudománynak tekintik, mely a lélek mélyebb rétegeivel foglalkozik, a lelki problémákban való elakadásokat tárja fel, bizonyos betegségek lelki háttereire világít rá a klienssel való közös munka során. A szakemberek többsége a coachingot a pszichológia szűkebb területének véli, a coach az, aki mélyebb összefüggéseket nem tár fel, ugyanakkor a kliens személyes képességeit, erősségeit azonosítja és facilitátor szerepben az egyéni fejlődés lehetőségét támogatja. Eszköz- és módszertanban a pszichológia eszközeit és módszereit használja fel. Az egyik pszichológus kolléga nyíltan megfogalmazta, hogy számára a coach nem szakember, úgy véli, szakmai képzettség nélkül avatkozhatnak be pszichológiai folyamatokba. A megkérdezett coach a két szakember leglényegesebb különbségét abban látja, hogy a kliens személyének mely

rétegeivel foglalkoznak. A coach a felszíni jellel foglalkozik, míg a pszichológus a mélyebb rétegekig is lemegy. Amíg a pszichológus a mélyebb okok feltárására fókuszál és a feltárt tényeket elemzi, értelmezi kliensével, addig a coach a jelen kihívásaival dolgozik, fejlődési irányt és mérföldkövet megjelölve az ügyféllel közösen.

Az interjúban résztvevő szakemberek közül egy pszichológus kivételével mindenki foglalkozik egyénnel, családokkal és szervezetekkel egyaránt. Jellemzően munka- és szervezetszociológiáról számoltak be, mint legfőbb szervezeti szinten végzett tevékenység. Négy fő pszichológus a hadseregnél, rendvédelmi szerveknél, önkormányzatoknál, egészségügyi intézményben, gyermekvédelemben lát el pszichológus feladatokat. A coach végzettségű interjúalanyom elsősorban IT cégekkel foglalkozik, de dolgozott már alapítvánnyal, fogorvosi rendelővel is.

Interjúm következő kérdése így hangzott: Meglátása szerint mikor hatékony a pszichológia? Az öt fő pszichológus közül három fő úgy véli akkor, ha a kliens oldalról van fogadókészség, nyitottság, megfelelő együttműködni tudás és megfelelő empátia. Két pszichológus szerint az élet minden pillanatában, az élet minden területén hatékony tud lenni a pszichológia. Hasonlóan vélekedett a coach is a coach hatékonyságára vonatkozóan. Az ügyfél elkötelezettsége és a coach felkészültsége mellett a bizalom a hatékonyság kulcsfogalma.

A pszichológiával kapcsolatos általánosságban való gondolkodásról az egyik elhangzott vélemény a nyitottság volt, hiszen a pszichológia minden tekintetben, mindenhol jelen van az ember életében. Megemlítésre került a tudományosság is, hiszen a tudomány eredményeit, tapasztalatait az élet minden területén fel lehet használni, a lelki működések háttereinek feltárása segítheti megérteni az egészséges lelki működést. Coach interjúalanyom a coaching folyamatát egy csiszolt tükörhöz hasonlította, amelyben lehetőség van torzítás nélkül megvizsgálni az adott egyéni élethelyzetet és szükség szerint lehet változtatni rajta.

A pszichológiai folyamat a megkérdezett pszichológusok mindegyike szerint folyamatlépésekből áll, melyet meghatároz az adott kliens problémája, az a terület, amivel foglalkozni kell. A kezdeti, ismerkedő fázist, melyben a kapcsolatfelvétel, a tájékozódás is megtörténik egy aktív szakasz követ, melyben az intervenció, a közös munka, a segítségnyújtás zajlik. A folyamat végével lezárásra kerül sor, amely a probléma típusától és a kliens személyétől függően 4-5 alkalom, vagy akár egy vagy több éves időtávlatban következik be. Egyik interjúalany véleménye szerint egy elkezdett kliens és pszichológusi együttműködés összetett,

váratlan eseményeket is magában hordoz, ami miatt nehéz mérni, előre jóslatokba bocsátkozni, hogy milyen is lesz ez a folyamat. A coaching folyamata is lépésekből áll, általánosságban 10-12 alkalom szükséges egy megkezdett folyamat végig viteléhez. A közös munka során az egyén személyétől és a problémától függően különböző módszerek állnak a coach rendelkezésére.

Valamennyi pszichológus interjúalanyom egybehangzóan úgy véli, hogy minden olyan élethelyzetben, amikor az egyénnek, szervezetnek problémája van, érdemes szakemberhez fordulni. Az egyik kolléga külön megemlíti, hogy a külföldi kultúrákban a pszichológus szerepe a mindennapi élet természetes része. Egyéni megakadás esetén, ha a laikus, családi, baráti segítség már nem elég és az egyén életminőségére az adott probléma kihatással van, mindenképp érdemes szakemberhez fordulni. Többségük úgy véli, bármilyen élethelyzet indokoltá tudja tenni a pszichológushoz fordulást. Szervezetek esetén a szervezetfejlesztési igénnyel kapcsolták össze az interjúalanyok a pszichológus bevonásának szükségességét, munkavállalók érdekében, konfliktusok kezelésére. A pszichológusok válaszához hasonlóan a coach szakember is úgy véli, hogy az élet minden szakaszában, bármely élethelyzetben helye van a coachnak, mint segítő szakembernek. Hívhatjuk business és life coachingnak a folyamatokat, ugyan úgy emberi, egyéni sorsokkal foglalkozik, hiszen az üzleti világban, a szervezetekben is egyének dolgoznak. Ugyanakkor a coach interjúalany kiemelte, hogy nem akkor érdemes coachhoz fordulni, ha már baj van. Érdemes tudatosan gondolkodnunk önmagunkról, kompetenciáinkról, melyeket, ha megismerünk és fejlesztünk, számos krízishelyzetet meg tudunk előzni, tudatosabban tudjuk kezelni emberi és párkapcsolatainkat.

A kiválasztott interjúalanyok mindegyike rendelkezik oktatói, tréneri tapasztalattal. Egy fő 23 éves felsőoktatási és 6 éves tréneri tapasztalattal bír. Egy másik kolléga 26 éve oktat különböző korosztályban. Egy pszichológus több mint 20 éve foglalkozik gyerekekkel és 5 éves tréneri tapasztalattal is rendelkezik. Az interjúalanyok között az egyik pszichológus 34 éves oktatói és 20 éves tréneri tapasztalattal rendelkezik. A legkevesebb oktatói, tréneri évek száma 6 év volt az interjúban résztvevők körében. A megkérdezett coach szakember 10 éve tanít felsőoktatásban, elsősorban kommunikációt és önismeretet, és 9 évet foglalkozott gyerekekkel és kamaszokkal ugyanezen témákban.

Interjúkérdéseim között következő kérdésként az interjúalanyok rendvédelemmel való kapcsolódását vizsgáltam. A kutatásba bevont öt pszichológus mindegyikének van / volt szakmai kötődése a rendvédelemhez. Négy kolléga a honvédségnél látott el

pszichológusi feladatokat, egy kolléga jelenleg is a honvédség kötelékében szolgál, mint pszichológus. Az évek számát tekintve 10 évet meghaladó tapasztalat van a pszichológusok mögött, egy fő 6 éve dolgozik a rendvédelemben, szakpszichológusként. Az egyik interjúalanyom a rendőrségnél 10 évet dolgozott, ahova a 12 éves honvédségben töltött idő után szerelt át. A coach interjúalanyomnak nincs ilyen jellegű múltja, nem rendelkezik rendvédelmi szervezetek keretében töltött tapasztalattal.

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezettek hogyan látják pszichológusként a pszichológus jelenlétét a rendvédelemben, milyen feladatokat lát el vagy tudna ellátni a szervezetnél, hasonló válaszok érkeztek. Az állomány pszichés gondozását többen is fontosnak vélik. Egyik interjúalanyom úgy fogalmazott, hogy fokozottabban lenne szükség az állománnyal való foglalkozásra, míg egy másik kolléga a dinamikus biztonságot látja a pszichológusi munkában. A honvédségben dolgozó kolléga arról számolt be, hogy a honvédségnél a pszichológusnak kiemelt szerepe van. Külön választódnak az alkalmassági vizsgálatban résztvevő kollégák a szervezeti egységben feladatot ellátó pszichológusoktól, segítve ezzel az előítéletmentességet. A coach kolléga tételesen nevezett meg olyan területeket, amelyben a coachingnak látna helyet a rendvédelemben, mint például kommunikáció, önismeret, kiégés megelőzése, stresszkezelés, vezetői kompetenciák fejlesztése és együttműködési készségek fejlesztése.

Interjúkérdéseim között a következőkben arra kértem az interjúalanyokat, hogy fogalmazzák meg, az ő meglátásuk szerint a rendvédelmi szervek vezetői mennyire lennének nyitottak arra, hogy szervezetükbe külsős pszichológusok megbízásokat kapjanak tréningek, képzések tartására, egyéni fejlesztésekre. Két válasz egybehangzóan megfogalmazta a rendszer bürokratikus volta miatti elzárkózást. A rendszer belső ismerete nélkül olyan szakember, aki nem ismeri a rendszert belülről, nem tud érvényesülni. Ugyanakkor egy másik vélemény szerint, mely saját tapasztalatokra hivatkozik, a vezetők nyitottak. Ezen kolléga meglátása szerint a külsős pszichológus választása célravezetőbb, hiszen ő nem képezi a rendszer részét belülről, így a bizalmatlanság kérdése sem merülne fel az ő esetében. Ezen kolléga válaszával ellentétes volt egy másik kolléga meglátása, aki szerint a dolgozók könnyebben fogadják el azokat a pszichológus kollégákat, akik a rendszer sajátosságait ismerik és a rendszerben tevékenykednek. Az ötödik interjúalany a kérdést visszafordítva azt kérdezte meg, hogy vajon a trénernek rendelkeznie-e kellő ismerettel a rendvédelmi szervek zárt világáról, ami a hitelességhez elengedhetetlen. Hatodik interjúalanyom, a coach szakember ugyanúgy a bizalom

kérdését emelte ki elsődleges kritikus pontként a rendvédelemben való külső szakemberek foglalkoztatásának nehézségeként. Ugyanakkor fontosnak tartja a külső szakértői jelenlétet, hiszen a rendszert kívülről szemlélve számos olyan pont beazonosítható, melyet belülről már nem lehet észrevenni és tartós fennállása kifejezetten káros lehet.

Az interjúban résztvevő valamennyi pszichológus válasza megegyezett arra vonatkozóan, hogy a beosztott állománynak szüksége és igénye is lenne pszichológussal való beszélgetésre. Miután gyakorló pszichológusokat kérdeztem, elmondták, hogy jelenleg is járnak hozzájuk rendvédelemben dolgozók, illetve munkájuk során is foglalkoznak egyéni problémákkal, élethelyzetekkel. Egy kolléga külön megjegyezte, hogy bár szükségét érzik az állományi tagok a pszichológussal való beszélgetést, ugyanakkor a bizalmatlanságból fakadó ellenállás jelen van a rendszerben. Nem látja másként a coach sem ezt a kérdés, a coachnak egyértelműen helye van a rendvédelemben dolgozó beosztott állomány segítségével, támogatásában.

Szerettem volna megismerni az interjúalanyok véleményét arról, hogy szerintük az üzleti pszichológia és a coaching mely módszerei és eszközei lehetnének adaptálhatóak a rendvédelmi szervek működésébe. Egy kolléga határozott véleménye, hogy egyik módszer vagy eszköz sem adaptálható a szervezet hierarchikus stukturája miatt, ami nem enged mozgásteret a dolgozóknak, túl központosított a rendszer. Volt kolléga, aki a szervezetfejlesztést és a vezetőknek, beosztottaknak szóló tréningeket látja bevonhatónak. Egy másik kolléga az önmenedzselést és mentorálást nevesítette, mint adaptálható módszert, melyben az alábbi területeket jelölte meg: a beosztottak motiválása, delegálás, problémamegoldás, az emberi kapcsolatok kezelése, értékelés. A kiegészítés-prevenció és kezelés, a kommunikáció és stresszkezelés ugyancsak olyan fókuszterületként hangzott el, melyeknek meglátása szerint helye lenne ezen alá-fölrendelt szervezet mindennapjaiban. Az üzleti pszichológia és a coaching folyamat módszerei és eszközei közül a coach kolléga elsődlegesen a kompetenciafejlesztő tréningeket emelte ki, egyéni és csoportos szinten egyaránt, melyek bevezetését több szinten, strukturáltan tudja elképzelni. A vezető beosztásban dolgozóknál egyéni felmérést követően egyéni fejlesztések vezethetnének eredményhez.

A következő kérdés így hangzott: Milyen érveket tudna felsorolni amellet, hogy Önt, mint pszichológust holnaptól a rendvédelmi szervek foglalkoztassák, illetve milyen plusz hozadékot tudna nyújtani a rendszernek, a benne dolgozó állománynak? A kapott válaszok egybeesnek a korábbi kérdésekben már érintőlegesen feltett kérdésekre adott válaszokkal, kiemelve a segítő,

támogató jelenlétet, az egészséges személyiség szerkezet megőrzését, fejlesztését szolgáló plusz hozadékot. Két kolléga ezen kérdésre nem adott választ. Coach interjúalanyom tudást, elkötelezettséget és inspirációt tudna nyújtani a coaching folyamatok rendvédelemben való bevitelével. A kulturált, magabiztos fellépést az emberekkel, a hatékony kommunikációt a csapatban való összetartást és együttműködést tudja eredményezni, melyhez magabiztos, felkészült vezetőkre van szüksége a rendszernek.

Interjúkérdésem következő blokkja a pszichológus és coach közötti viszonyra, a coach képzés ismeretére irányult. A pszichológusok és coachok közötti viszonyt az öt interjúalany különbözőképpen látja. Vannak, akik kimondottan ellenségesnek, feszültnek vélik a két szakember közötti helyzetet, van, aki alárendeltként jellemzi viszonyukat. Van, aki számára érdektelen a coach, és mindössze egy pszichológus fogalmazott úgy, hogy nem tapasztal negatív megítélést, csak együttműködést és egymásra épülést. A coach interjúalany ugyancsak pozitívan látja a pszichológus és coach közötti viszonyt, egymást kiegészítő szakembereknek véli magukat.

A coach képzést a megkérdezett öt pszichológus közül négyen nem ismerik, egy kolléga meglátása szerint vannak jó és silány képzések. A pszichológusok a coachok elfogadásáról a következőképpen vélekednek: vegyes, nem lehet általánosítani, változó, személyfüggő. Az egyik interjúalany a beszélgetés során kimondta, hogy ő nem fogadja el a coachot, és egy kolléga szerint a pszichológusok elfogadóak, ha a kompetenciahatárokat betartják. A coach szakember hasonlóan vélekedik erről a kérdéssel, mint az egyik pszichológus. A pszichológus és a coach személyétől függ szerinte az elfogadás. Mindkét szakterületen vannak nagyon értékes, magas színvonalon dolgozó szakemberek, és vannak sérült, magukat gyógyítani akaró emberek is.

A következő kérdéssel arra kerestem a választ, hogy a pszichológia és a coaching mennyire választható szét egymástól. Három interjú adó pszichológus válaszában megfogalmazta, hogy pszichológiai alapok nélkül nem lehet a coaching sikeres, így a pszichológiai képzettséget hozzákötnék a coach szakma megszerzéséhez. Két kolléga szerint egyértelműen elhatárolható a két szakma a munka fókusza miatt, és a kompetenciahatárok betartása is ezt a szétválasztást szolgálja, mely véleményt egyértelműen osztja a megkérdezett coach is.

Az interjú utolsó előtti kérdésében a manapság használatos mentor fogalomra kérdeztem rá, hogy mi a különbség a mentor, a coach és a pszichológus között. Hasonlóan vélekednek a szakemberek a mentorról, aki a beilleszkedést támogató ember, más típusú segítő szakember, meghatározott feladatterületen motivál, képez, aki idősebb, tapasztalattal bír és megosztja

tanítványaival a tudást. Céljaként a karrierépítést fogalmazta meg az egyik kolléga, a szakmai és lelki tanácsadás egyik formájaként. A pszichológus elsősorban az élet működésével foglalkozik, egyik interjúalany megfogalmazásában a pszichológus szélesebb ismeretekkel rendelkezik, a másik két szakma szűkebb spektrumot ölel fel. A coach is úgy vélekedik a mentorról, hogy komoly tapasztalattal rendelkezik, aki saját, egyéni módszerekkel dolgozik, egyfajta tanítóként, útmutatóként működve.

Utolsó kérdésként arra kértem az interjúalanyokat, hogy ha van olyan, a témával kapcsolatos releváns gondolat, melyet szívesen megosztanának velem, tegyék meg. Három pszichológus kolléga és a coach szakember az alábbi gondolatokat osztotta meg: az egyik pszichológus jelenleg is dolgozik coach-csal és jó a kapcsolat közöttük, mert mindegyikük betartja a kompetenciahatárokat. A másik kolléga arra vonatkozóan tett kiegészítést, hogy a mentorok képzése fontos, amiben a pszichológusnak kellene részt venni. A harmadik pszichológus annyival szerette volna kiegészíteni a beszélgetést, hogy a segítő szakmában nem a megnevezés a lényegi kérdés, hanem az, hogy az emberben rejlő képességeket elő tudja hozni a megfelelő módszer alkalmazásával, amely az egyén problémájához igazodik. A coach szakember saját cégéről mesélt, ahol 12 szakember dolgozik együtt, köztük pszichológusok, trénerok, terapeuták, mintegy szakmai műhelyként teret adva egyéneknek, csoportoknak, vezetőknek egyaránt. Kooperativitás van náluk, melynek a közepén az egyén áll. Szavait idézve: „mindenki teszi, amit tud és ez épp elég”.

## Összegzés

Kutatásom fő célja volt megállapítani, hogy az üzleti pszichológiában és coachban alkalmazott módszereket és technikákat hogyan lehet adaptálni a rendvédelmi szervek mindennapi munkájába a gyakorló pszichológusok és coachok szerint. Az interjúkérdések feldolgozása során a hat interjúalany válaszait szövegesen rögzítettem, majd elemeztem azokat.

A kutatási célokhoz kapcsolódóan felállított három hipotézis igazolása az alábbiak szerint alakult:

*Hipotézis 1:* Feltételezem, hogy a pszichológusok kevésbé fogadják el a coachokat, a coach képzésen szerzett tudást nem tartják elegendőnek ahhoz, hogy a coaching folyamat eredményes lehessen.

A kapott válaszok alapján *első hipotézisem első része nem nyert igazolást*. A hat interjúalany válaszából egy fő egyértelműen nem fogadja el, egy fő szerint elfogadó a pszichológus a coach irányában, négy fő válasza nem egyértelmű az elfogadás és nem elfogadás között. Az elfogadás függését a szakemberek személyéhez köti

mind a négy válaszadó. A *hipotézis második része nem nyert igazolást* a pszichológusok válaszai alapján. A válaszadók nem ismerik a coach képzést, így ezen feltételezésünk érdemben nem vizsgálható. Ugyanakkor az interjú során több kérdésben is érintettük a coachingoláshoz szükséges képességeket, tudást, melyben a szakemberek egységes állásponton voltak a tekintetben, hogy a pszichológia bizonyos területeinek ismerete nélkülözhetetlen a coach folyamatokba. A pszichológus és a coach az emberi lélek, a személyiség más rétegével dolgozik, így más szintű tudásra van szüksége a két szakterületnek.

*Hipotézis 2:* Feltételezem, hogy az interjúban megkérdezettek válaszai alapján elsődlegesen az időhiányban látják az okát annak, hogy nem biztosítanak számukra nagyobb lehetőséget a rendvédelemben, másodlagos okként az adott szervezeti egység vezetőinek téma iránti fókuszhánya áll fenn.

*Második hipotézisem nem nyert igazolást* a kapott válaszok alapján. A rendvédelem valamennyi interjúalany meglátása szerint sajátos szervezet, mely bürokratikus, zárkózott, speciális szervezeti felépítéssel és szervezeti kultúrával bír. Ezen sajátosságban látják az elsődleges okot, amiért a rendszer nem enged nagyobb teret a külsős szakembereknek. Ebből adódik a bizalmatlanság, aminek következtében nem szívesen engedik be a rendszeren kívüli szakembereket.

*Hipotézis 3:* Feltételezem, hogy az üzleti pszichológiában és a coachingban alkalmazott módszerek közül több módszer is alkalmazható lenne a rendvédelmi szervezetek mindennapjaiban, mely lehetőségeket a rendvédelmi szervek jellemzően nem vesznek igénybe az interjúba bevont releváns tapasztalattal rendelkező kollégák válaszai alapján.

*Harmadik hipotézisem igazolást nyert*. A hat interjúalany közül négyen egyértelműen nevesíteni tudták azokat a módszereket, melyek a rendvédelem mindennapi munkájában alkalmazhatóak lennének a beosztotti állomány és a vezetők részére egyaránt.

A kutatómunkámba bevont gyakorló pszichológus és coach szakemberek interjúkérdéseimre adott válaszai alapján egyértelműen megállapíthatjuk a vizsgált téma aktualitásának fontosságát és jelentőségét. Valamennyi szervezetet egyének, emberek sokasága alkotja, az ő közösségük hozza létre az adott szervezet kultúráját, értékeit, akár állami vagy piaci szektorról, akár bürokratikus vagy demokratikus vezetésű szervezetről van szó.

A témával kapcsolatos irodalmak és saját kutatásom alapján úgy vélem, hogy a hierarchikus struktúrájú szervezetek vezetői szintjén egyre sürgetőbben javasolt szemléletváltás a tekintetben, hogy ezen szervezetben dolgozó emberek testi, lelki és pszichés állapotával egyaránt foglalkozni szükséges, mely nem merülhet ki



alkalmassági vizsgálatok elvégzésében. A vezetők merjenek külső szakértőket, szakembereket bevonni vezetői kompetenciafejlesztésre és beosztott állományi tagok fejlesztésére, tréningezésére egyaránt. A rendvédelmi szervek felső- és középszintű vezetői szakemberekkel szembeni bizalmatlanság feloldására engedjenek teret a megismerésre, váljanak nyitottá ezen külső szakértők irányába a saját rendszerük jobbá tétele érdekében. Vezetői szinten javasolt átgondolni annak tényét, hogy a különböző szakértelemmel bíró tapasztalt, gyakorlati tudással rendelkező külsős szakemberek (pszichológus, coach, tréner, mentor) szakmai tudásának összeadódása képes olyan erőt és tudást képviselni, amely a rendszer működését hatékonyabbá teheti és meglévő állományát egyéni és szervezeti célok elérésére tudja formálni. Úgy vélem, a külső szakértők bevonása hozzá tudna járulni a szervezet eredményességéhez, mivel az állomány fizikai és mentális egészsége közvetlenül befolyásolja a teljesítményt, és ezzel egyidejűleg hozzájárulna a munkahelyi elégedettséghez és lojalitáshoz, amire a rendvédelmi szerveknek egyre nagyobb figyelmet kellene fordítania.

## Irodalomjegyzék

- Arnold, J. et al. (2016) Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. Pearson Education.
- Grant, A. M. (2011) Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, Vol. 7. No. 2. pp. 118-126. [doi: 10.1002/9781119835714.ch3](https://doi.org/10.1002/9781119835714.ch3)
- Farkas, J. (2018) Pszichológia a közszolgálatban. In: Haller, J.–Farkas, J. (szerk.) *Pszichológia a közszolgálatban I.* Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Hídvégi, P.–Balogh, M. (2022) *Fiatalok képzése és kompetenciafejlesztése tanulmány. Lektorált kutatási beszámoló. 3. Megoldási javaslat tanulmány.* GINOP-5.3.5.-18-2018-00054 Munkaerőpiaci
- alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek: Munkavállalói ismeretek oktatása a közigazgatás, védelem ágazatba belépő fiatalok részére. pp. 26 o.
- Kilburg, R. R. (1996) Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48. No. 2. pp. 134-144. [doi: 10.1037//1061-4087.48.2.134](https://doi.org/10.1037//1061-4087.48.2.134)
- Komócsin, L. (2018) *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I.* Budapest, Manager Könyvkiadó- Business Coach Kft.
- Passmore, J.–Fillery-Travis, A. (2011) A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 4. No. 2. pp. 70-88. [doi: 10.1080/17521882.2011.596484](https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484)
- Passmore, J.–Peterson, D.–Freire, T. (2013) The psychology of coaching and mentoring. In: Passmore, J.–Peterson, D.–Freire, T. (eds.) *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring.* John Wiley & Sons Ltd. Published, pp. 1-12.
- Palmer, S.–Whybrow, A. (2019). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*, New York, Routledge. [doi: 10.4324/9781315820217](https://doi.org/10.4324/9781315820217)
- Rogers, J. (2012) *Coaching skills: A handbook.* Open University Press.
- Seligman, M. E.–Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, Vol. 55. No. 1. pp. 5-14. [doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5](https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5)
- Stréhlí, G. (2022) Új utakon a közszolgálati vezetőképzés – az action learning módszerének alkalmazási lehetőségei a közigazgatásban és a rendvédelemben. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatás- tudományi Doktori Iskola, Budapest, 2022.
- Whitmore, J. (2009) *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose.* Nicholas Brealey Publishing.