

A VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS BIZTONSÁGI KOCKÁZATAI

1. Bevezető gondolatok

A biztonság egy igen sokféleképpen értelmezhető, éppen ezért széles jelentéstartalommal rendelkező fogalom. A belügyi szervek vonatkozásában talán a legfontosabb jelentésének az a biztonság tekinthető, melynek a megteremtése, megóvása és fenntartása, azaz szolgáltatása a rendvédelmi szervek elsődleges feladata. Biztonságot pedig csak olyan szervezet képes szolgáltatni, aminek a belső működése maga is biztonságos, azaz egyértelmű, világos, kiszámítható és meghatározott rend által vezérelt. Mindehhez pedig elengedhetetlen magának a szervezetek működését irányító és egyben meghatározó vezetésnek a biztonságos volta, mely szintén magában foglalja a kiszámíthatóságot, az átláthatóságot, a világos értékrendet és a meghatározott rend által való vezéreltséget.

A szerteágazó, komplex rendészeti tevékenység sikere kihat az állam működőképességére, stabilitására. A rendészeti szervezeti működés jogszabályi keretei szigorú függelmi rendet, hierarchikus vezetési struktúrát írnak elő, így a tervezési, szervezési, irányítási, ellenőrzési funkciók ellátása nagyrészt kötött. Mégis fontos, hogy a rendészeti vezetők, akik az egész rendszer működését meghatározzák, szakmailag, emberileg olyan nívót képviseljenek, ami megalapozza a társadalom előtti hitelességet és közbizalmat. A vezetők kvalitásai kulcsfontosságúak a rendészeti szervezetek hatékony működése, a módszerek folyamatos fejlesztése és az állománymegtartás szempontjából. A rendészeti vezető sok esetben bizalmas információkat kezel, olyan jogköröket gyakorol, melyek révén társadalmi felelőssége kiemelt, így biztonsági szempontból is releváns, hogy már a vezetők kiválasztásánál és felkészítésénél komoly hangsúlyt helyezünk a személyiség és a kompetenciák vizsgálatára.

Ennek belügyi szerveken belüli egységes megvalósulását hivatott szolgálni a 2013. március 1-jén hatályba lépett 2/2013. (I.30.) BM rendelet (továbbiakban Rendelet)⁶⁷⁴, amely alapján a jövőben egyetlen osztályvezető, vagy annál magasabb szintű vezető sem bízható meg, illetve nevezhető ki, ha nem felelt meg a rendelet által előírt kiválasztási eljárásnak, valamint nem teljesítette sikeresen az adott vezetői szint számára előírt vezetőképzési követelményeket. A rendeletben megfogalmazott elvek gyakorlatban való egységes, hatékony és egyben sikeres megvalósítását célozza az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt Belügyminisztérium oldali tevékenysége. Célja egy olyan komplex vezető-kiválasztási rendszer tudományosan megalapozott vizsgálati módszertanának kifejlesztése, mely amellett, hogy megfelel a Rendelet által előírt kompetencia alapú vezető-kiválasztási rendszernek, összhangban van a 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet, a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet és a 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet által meghatározottan a közszolgálatban 2013-ban bevezetett egyéni teljesítményértékelés rendszerével is, hisz a Rendelet 26. § (3) alapján a jelölt TÉR eredménye a vezető-kiválasztási projekt bemeneti

⁶⁷⁴ A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

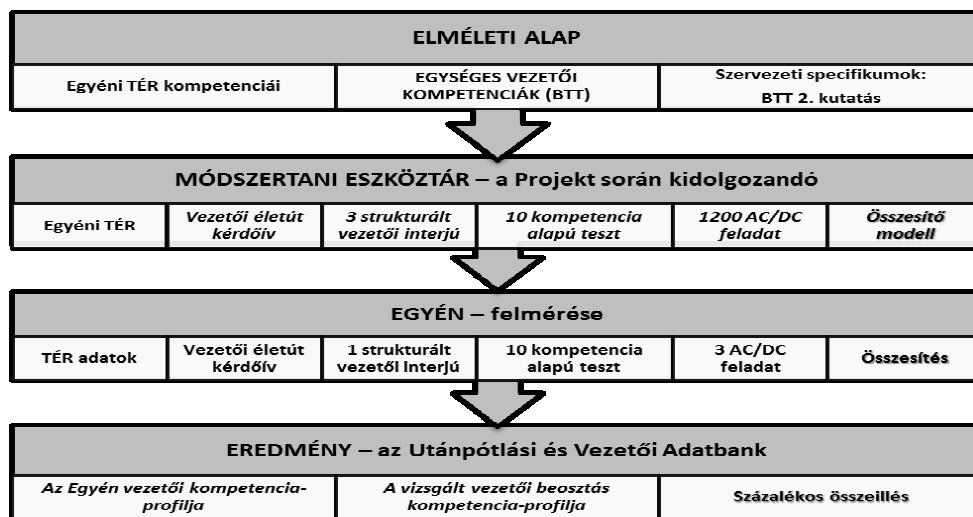
kritériuma (a legutolsó éves teljesítményértékelés „kivételes” vagy „jó” teljesítményfokozatú kell, hogy legyen). Mindez alapján egyértelműen kijelenthető, hogy az projekt BM oldali tevékenysége szorosan kapcsolódik annak korábbi lépcsőfokaihoz, épít azokra.

2. Az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt Belügyminisztérium oldali tevékenységének működése

A projekt céljainak megvalósítása érdekében belső szakértők irányításával, illetve közreműködésével teljesen új vizsgálati módszertan kerül kialakításra: 10 db új, kompetencia alapú pszichológiai teszt, összesen 1200 db AC gyakorlati szituációs feladathelyzet, valamint három félig-strukturált interjú. E vizsgálati eszközök a nemzetközi validitási kritériumoknak megfelelően kerülnek kidolgozásra úgy, hogy a belügyi szervek speciális igényeit is figyelembe vegyék. Mindemellett mivel a teljes vezető-kiválasztási rendszer saját tulajdonú szellemi terméknek minősül, használata az érintett szervek számára térítésmentes és egyben jogszerű lesz.

Az új vizsgálatok több éves tudományos kutatómunka eredményeként kialakított vezetői kompetencia-rendszerre épülnek (lásd. 3.1. fejezet), melyet az egységes értékelhetőség érdekében a projekt szakmai vezetését ellátó 5 fős vezető szakértői csoport összehangolt a TÉR kompetenciákkal.

A projekt keretében kidolgozandó vezető-kiválasztási rendszer alapjait, valamint a jövőbeni működését foglalja össze az 1. ábra. Jól látható, miként épül a rendszer a korábbi tudományos kutatások, valamint a már szintén az ÁROP 2.2.17-es projekt keretében kidolgozott további eredményekre, valamint az is, hogy milyen szoros kapcsolat van a modell egyes elemei között.



1. sz. ábra – Áttekintő ábra a vezető-kiválasztás új rendszeréről

A vezető-kiválasztási módszertan ezen komplex módon történő kialakításának egyik nem titkolt célja a rendszer – a fentiekben pontosan kifejtett értelemben vett – minél biztonságosabb voltának az elősegítése, garantálása, azaz az olyan biztonsági kockázatok kezelése, mint:

- a nem egységes eljárásrend kockázata;
- a nem tudományos kutatómunkán alapuló és egyben a belügyi szervek specifikumait alapvetően mellőző vezetői kompetencia rendszer téves elvárásai;
- a kiszivárgó, a vizsgálati személyek által előzetesen ismert feladatok és tesztek irreális eredményei;
- az erőteljesen a szubjektivásra épülő AC értékelő-rendszer torzításai;
- valamint az eredményeket összesítő modell túlzott linearitása, mely alapvető akadályát képezi annak, hogy az ily módon összesített eredmény az emberi működést valóban modellezni legyen képes.

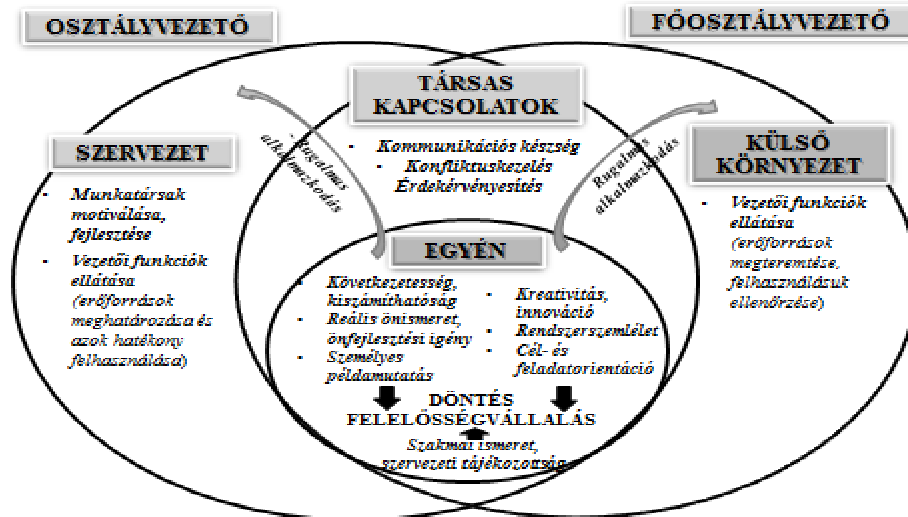
A következőkben sorra vesszük azokat a módszertani kérdéseket, melyekkel az új vezető-kiválasztási rendszer módszertanának kifejlesztése során ezen biztonság megteremtése érdekében kiemelten foglalkoztunk.

3. Módszertani kérdések

3.1. A 13 vezetői kulcskompetencia

A Belügyi Tudományos Tanács és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (továbbiakban BM OKTF) a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának vezetésével 2013-ban egy kutatócsoportot hozott létre a rendészeti vezetői kulcskompetenciák feltérképezése érdekében. A kutatás 2013-ban lezajlott I. fázisában a vizsgálat kérdőíves felmérésen és interjúk felvételén alapult, az így kapott eredményeket pedig szakpszichológusokból és rendészeti vezetők közül álló fókuszcsoporthoz elemezték és összegezték, melynek eredményeként kialakult egy 15 elemű rendészeti vezetői kompetenciarendszer.⁶⁷⁵

⁶⁷⁵ Malét-Szabó Erika: A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013. 141-148. o.



2. ábra – 13 vezetői kulcskompetencia

Ezeknek az eredményeknek vitathatatlan érdeme, hogy széles körű vezetői konszenzuson alapulnak, és tudományos megalapozottsággal bírnak, így megfelelő alapot képeznek a jelenlegi projekt során kialakítandó új vezető-kiválasztási rendszer kidolgozásához. Az előzetes kutatás eredményeképpen izolált 15 kompetenciát a vezető szakértők munkacsoportja némileg újrastrukturálta, és végül 13 kompetenciát határozott meg (2. ábra) továbbra is szétválasztva az egyén döntési kompetenciáját megalapozó kognitív készségeket, valamint a társas és a külső (szervezeten belüli és kívüli) kapcsolatokat menedzselni hivatott kompetenciák körét.

A kompetencia-rendszer folyamatos tökéletesítése során egyértelmű cél volt az egyszerűsítés igénye, a fogalmilag homogén, pszichológia eszköztárával megragadható kategóriák kialakítása, az egyes kompetenciák fogalomkörei közötti átfedések csökkentése. Mindemelllett a gyakorlati alkalmazás során továbbra is problémaként jelentkezik, hogy sok esetben nem „itt és most” helyzetben megjelenő kompetenciákról van szó, hanem csak a hosszú távú vezetői munka során értelmezhető kategóriákról, így az AC gyakorlatokkal való mérhetőség esetenként csak nehézkesen biztosított.

A vezetők által meghatározott kulcskompetenciák további sajátossága, hogy a reális, nem pedig az ideális elvárásokat artikulálják a rendészeti vezetőkkel kapcsolatban. Ennek lehetnek előnyös és hátrányos következményei is. Az elmúlt időszak rendészeti vezetőképzésének tematikája főleg olyan kompetenciák fejlesztésére irányult, amelyeket a szakirodalom évtizedek óta a modern, innovatív, tanuló szervezetekkel azonosít. A felkészítést követően azonban általános visszajelzésként jelent meg a képzésen résztvevőktől a trénerek irányba, hogy az elsajátított technikákat, készségeket szolgálati helyükön nem, vagy csak részben tudták hasznosítani, hisz a szervezeti kultúra és a feladatvégzés körülményeinek sajátosságai nem engednek teret pl. az „asszertivitás”, a „participatív vezetés”, vagy az „empowerment” kibontakozásának. Ebből a szempontból az

újonnan meghatározott kompetenciák mentén történő kiválasztás és felkészítés valószínűsíthetően használhatóbb lesz a valós életben, mivel az új vezetői kompetenciák harmonikusabban illeszkednek a rendészeti vezetési struktúra szokásrendszerébe. Hátrányként jelentkezik azonban, hogy ha mindig az éppen aktuális helyzetre választunk ki és képzünk vezetőket, akkor a szervezeti kultúra nem feltétlenül kap olyan impulzusokat, melyek a szervezeti szintű fejlődést, megújulást szolgálhatnák. Éppen ezért kifejezetten üdvözítő, hogy az újonnan kialakított 13 rendészeti vezetői kulcskompetencia tartalmaz olyan elemeket, melyek a feladatorientált (pl. cél –és feladatorientáció), és a személyorientált vezetés (pl. munkatársak motiválása, fejlesztése) egyensúlyát biztosítják, valamint helyet kapott a „kreativitás, innováció” és a „rendszer gondolkodás, lényeglátás” is az elvárások között.

3.2. A vezetői szintek problémája

A 2/2013. (I.30.) BM rendelet 35. § (1), illetve a 44. § (1) pontja, a Hszt⁶⁷⁶-vel összhangban, középvezetői és felsővezetői szinthez köti a rendészeti vezetővé, illetve rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamok elvégzését, éppen ezért a vezetői kompetenciák is külön-külön lettek definiálva erre a két vezetői szintre vonatkozóan. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen rendelet általi vezetői szintmeghatározás nem minden esetben tükrözi hűen a vezetői munka pszichológiai valóságát a rendvédelmi szervek teljes spektrumában. Egyrészt semmilyen képzéshez nem kötik az alosztályvezetői, munkacsoport irányítói beosztások betöltését, noha a végrehajtó állomány napi, emberi problémáival sok esetben ők foglalkoznak humán értelemben vett vezetői minőségben, míg az osztályvezetők sokkal inkább az adminisztratív, illetve külső kapcsolati feladatokat látják el. Másrészt a szabályozás összemosza a főosztályvezetői beosztással a felsővezetői szintet, holott a különböző szervezeteknél más-más szinten lévő vezetők végeznek szakirodalmi értelmezésben vett felsővezetői munkát⁶⁷⁷. Míg a nagyobb létszámú, decentralizáltabb felépítésű szervezeteknél egy-egy megyei szerv vezetője már főosztályvezetői beosztásban is valóban szembesül klasszikus értelemben vett felsővezetői kihívásokkal, addig a kisebb létszámú, erősen központosított, országos hatáskörű szervezeteknél sok esetben még az igazgatói szint sem rendelkezik igazi stratégiai tervezést lehetővé tevő jogosultságokkal.

A jelenleg használt 13 vezetői kulcskompetencia külön közép- és felsővezetői szintre is meg lett határozva, de éles különbségek nem adódtak a kutatás során e szintek között. Kérdés, hogy joggal tekinthetjük-e úgy, hogy a felsővezetői sikerességhez mindössze a középvezetői kompetenciák fejlettebb volta szükséges (55 helyett 70%-os eredmény), vagy inkább más kompetenciák fontosak. Az empátia – mint a „munkatársak motiválása, fejlesztése” kompetencia alkompetenciája – például fontos az emberekkel napi szinten foglalkozó középvezetői szinten, de egy felsővezető esetében, akinek az egész szervezet érdekeit kell néznie, egyfajta helikopterszemlélet szükséges, hisz olyan döntéseket kell hoznia a szervezet érdekében, ami az egyes emberekre nézve esetleg kedvezőtlen. Ennek megfelelően a magas fokú empátiás készség már akár gátló tényezőként is megjelenhet. Mindezzel összefüggésben a stratégiai tervezésre vonatkozó „Rendszerszemlélet, lényeglátás” kompetencia már a való életben is igazán markánsan

⁶⁷⁶ A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény

⁶⁷⁷ Daniel Katz, Robert Kahn – *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New York, 1978, ch16 – Leadership

megkülönbözteti a közép-, és felsővezetőket. Éppen ezért azok a vezető-jelöltek, akik e kompetencia magas szintjével rendelkeznek, jó eséllyel válhatnak sikeres felsővezetővé.

A kialakított kompetenciarendszerrel szemben alapvető elméleti követelmény volt, hogy lefedje a vezetői feladatok teljes spektrumát, így nem véletlenül lett igen tág, ami – már csak mennyiségénél fogva is – megnehezíti a rendszer a mérés lehetőségeit. A következőkben ezen mérési kihívásokra, valamint a rájuk adott válaszokra fogunk részletesebben kitérni.

3.3. A mérés problémája

A pszichikai jelenségek mérése rendkívüli körülményt igényel. A mérés lényege, hogy meghatározott szabályok szerint számokat rendelünk változókhoz.⁶⁷⁸ A pszichológiában már az egyes változók körülhatárolása sem könnyű feladat, az objektív kritériumok mentén történő mérésük pedig különösen nagy kihívást jelent. Éppen ezért módszertanilag nehéz kérdés, hogy hogyan mérhetjük objektíven a kutatás által körülhatárolt vezetői kulcskompetenciákat, főleg azokat, melyekre jelenleg még nincs kifejlesztett mérőeszköz a piacon (pl. Következetesség, kiszámíthatóság; Személyes példamutatás; Munkatársak motiválása, fejlesztése, stb.). Az adatgyűjtés sokszínűsége, változatossága adhat választ e kérdésre:

1. A jelöltek TÉR eredményei és szakmai életút kérdőívei, illetve motivációs levelei már a vizsgálatok megkezdése előtt feldolgozásra kerülnek.
2. A kifejlesztett teszt bázis új szerű megközelítésben, komoly terhelés alatt méri fel a jelentkezők teljesítményszintjét, vezetői attitűdjeit, személyiségvonásait.
3. Az AC feladatok során szimulált élethelyzetben, kvázi valós körülmények között nyújtott konkrét viselkedés megnyilvánulásokat adják az értékelés alapját.
4. A félig strukturált interjúk külön forgatókönyv szerint foglalkoznak a vezetői tapasztalattal még nem rendelkezőkkel, a már csoportvezetői feladatokat ellátókkal, illetve az osztályvezetői szintről főosztályvezetői szintre lépőkkel, valamint lehetőséget adnak a 13 kompetencia célirányos feltárására is.

Fontos módszertani kérdés, hogy az AC alapvetően arra való, hogy hat-nyolc jelölt közül *kiválasszuk* az adott konkrét pozícióra a legrátermettebbet, mivel teljesítményüket egymáshoz viszonyítva segít megítélni. A jelenlegi rendszerben viszont az AC objektív vizsgálati módszerként lett beiktatva, melyben nyújtott teljesítménynek egy elméleti oldalról meghatározott követelményszintnek kell megfelelnie. Ahhoz, hogy ez megfelelően működjön, jól definiált követelményszintet, egységes módszertant kell meghatározni. A korábban használt rendszert így számos ponton továbbfejlesztettük.

A különböző szakterületekre (rendőrség, katasztrófavédelem, büntetés-végrehajtás, polgári titkosszolgálatok, valamint közigazgatás és honvédelem) vonatkozóan külön-külön 200-200 db specializált feladatot dolgozunk ki, ami jelentősen növeli a felhasználható feladatok számát. Mindemellett pedig lehetővé teszi azt is, hogy az eltérő szakmai háttérű jelöltek számukra releváns helyzetben mérettethessenek meg.

Az objektív értékelést elősegítendő újjáértékelésként vezetjük be azt, hogy minden egyes AC feladat esetén csak az adott feladatban ténylegesen megfigyelhető kompetenciákhoz

⁶⁷⁸ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. 1995. Pszichológia. Budapest. Osiris-Századvég. 26. o.

kapcsolódó objektíven megfigyelhető viselkedéses megnyilvánulásokkal kapcsolatban kell nyilatkozniuk az értékelőknek. Azt kell eldönteniük, hogy melyek azok, amik megjelentek, valamint amik igazán jellemzőek voltak a jelöltre, és melyek voltak azok, amelyeket a jelölt adott helyzetben mutathatott volna, de nem élt velük. Az értékelés alapja pedig az, hogy a lehetséges elvart viselkedési formák, megnyilvánulások hány százalékát tudja felmutatni a jelölt. Ez a rendszer hatékony működéséhez elengedhetetlen az értékelők gondos kiválasztása és felkészítése. Az új rendszerben a kiválasztott értékelők külön módszertani kiképzésen fognak átesni, így biztosítható az egységes értékelési szemléletmód és a kellő szakmai hozzáértés a értékelő bizottságok részéről.

3.4. Az eredmények összesítésének problémái

Kardinális kérdés, hogy a Vezetői Utánpótlási Adatbankba jelentkezők körütekintően felvett adatainak halmazát hogyan összesítjük. A jelenlegi szabályozás szerint egyetlen mutatóba (pl. 55%) kell tömöríteni a komplex, változatos pszichológiai mérési eredményeket. A vezetői kiválasztás leképzése százalékos értékben nem könnyű feladat. A projekt céljai között szerepel egy olyan számítógépes keretprogram létrehozása, mely amellett, hogy támogatja a vizsgálatok elvégzésének folyamatát, segít egy – a jelenlegi súlyozott átlagszámítást meghaladó – átfogó matematikai modellel (un. „neurális modell”) összesíteni a megszületett eredményeket is. A pszichikai működés ugyanis igen összetett folyamat. Többdimenziós térben futó, bonyolult skála interakciók szabják meg a valós emberi működést, az egyes tulajdonságok kölcsönhatásban állnak egymással, megszabják egymás mozgásterét. Vannak kompenzálható hiányosságok, de vannak olyan alapvető készségek, melyek hiánya teljesen átszínezi a többi kompetencia megnyilvánulási lehetőségeit. Lehetséges, hogy gyengébben fejlett kompetenciák szerencsés kombinációja viszonylag kiegyensúlyozott vezetői működést eredményez, míg más esetben kimagasló kompetencia elemek ellenére is inadekvát vezetői tevékenység bontakozik ki. Végző soron a konkrét vezetői pozíció általános és specifikus kihívásainak, illetve a jelöltek kompetenciamintázatának összeillése a lényeg. A Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának 2013-ban megkezdett kutatásának folytatásaként 2014-ben meghatározásra fognak kerülni a szervezetenként külön-külön súlyozott, optimális kompetencia profilok, melykehez való illeszkedés lesz az alapvető mércéje a kiválasztási folyamatnak. Mindemellett természetesen a kapott eredmények konkrét értelmezése továbbra is a BM OKTF Kiválasztási Központja pszichológus szakértőinek a feladata lesz.

4. Záró gondolatok

A fentiekben részletezett módszertani törekvéseinkre alapozva egyértelműen kijelenthető, hogy a kidolgozandó új vezető-kiválasztási eljárás – hangsúlyozva annak rendészeti specifikusságát, fokozott objektivitását és többszörös tudományos megalapozottságát – nagyban hozzájárulhat a vezető-kiválasztással kapcsolatos biztonsági kockázatok mérsékléséhez, ezáltal pedig a rendvédelmi szféra hatékony működéséhez.