

4. A biztonsági vezető

Major László

4.1. A hatékony biztonság, a személy- és vagyonvédelem, valamint a vezetés összefüggései

A címben egymás mellé kerülő fogalmak voltaképp a következő fejezetek, de talán az egész tankönyv lényegét foglalják össze. Ugyanis a hatékony vagy elvárt biztonság az tulajdonképpen a cél, bármilyen szervezet, üzem, intézmény vagy közterület vonatkozásában. A személy- és vagyonvédelem – mint szakma vagy szervezet – a cél megvalósítója, a vezetés pedig a módja annak, ahogy ezt a leoptimalisabb, leghatékonyabb módon megoldjuk. Az összefüggések feltárásának, megvilágításának egy alappillére, hogy valamennyi részletkérdést megismerjük, értelmezzük.

A címben jelzett „szentháromság” és különösen a vezetés egyik alapköve az információ, valamint annak védelme. Először érdemes tisztázni az információ vezetés során használt fogalmát, illetve az információk azon csoportosítását, amellyel egy biztonsági vezető találkozhat. Az információ, az informáltság általában is a vezetés alapja, de egy biztonsági vezetőnek kiemelten az, ahogyan ezt az első fejezetben is idézték.

Az információ fogalma: latin eredetű szó, amely értesülést, hírt, üzenetet, tájékoztatást jelent. Általánosságban információnak azt az adatot, hírt, jelzést stb. tekintjük, amely számunkra fontos, releváns és ismerethiányt csökkent. Egyes megközelítések szerint az információ nem más, mint a valóság vagy egy részének visszatükröződése, vagy annak próbálják beállítani. Az információt különböző tudományágak természetesen különböző módon írják le.

Az információk csoportosítása a biztonsági vezető szemszögéből:

- a) azon információk, amelyek a minősített adat védelméről szóló 2009. évi CLV törvény alá tartoznak;
- b) azon közbiztonsággal, katasztrófavédelemmel, tűzvédelemmel stb. összefüggő információk, amelyeket a társadalmi munkamegosztás során a hatóságoktól, szakhatóságoktól hivatalból vagy az eseti együttműködés során megkap vagy szolgáltat;
- c) az adott szervezet vagy gazdálkodó szervezet szakmai működésével, gyártási folyamataival vagy szolgáltatásával összefüggő védett vagy nyílt információk;
- d) a belső biztonsági szolgálat vagy külső vagyonvédelmi szolgáltató napi működésével kapcsolatos információk;
- e) egyéb, a napi működés során beérkező, keletkező információk.

Az információk helyes kezelése, felhasználása a biztonsági vezető elfogadottságának, sikerének egyik megalapozója. A jó biztonsági főnök az egyik legjobban tájékozott vezető

az adott szervezetben. Nagy a kockázat azonban, hogy az általa birtokolt információkat jól kezelje, és ne éljen vissza azokkal.

Az „a” pontban értelmezett, a 2009. évi törvény alá sorolt adatok, információk védelme a jogszabályban pontosan körülírt. Érintettség esetén itt az alapfeladat, az előírások pontos betartása, a minősített adat biztonsági feltételeinek megteremtésétől a megismerésen, felhasználáson át a személyi biztonsági tanúsítvány kiállításáig tart. Például, ha a biztonsági vezető egy olyan gazdasági vállalkozásnál dolgozik, amely NATO-beszállító jogosítvánnyal rendelkezik, ott a fenti jogszabály ismerete és betartásának biztosítása kiemelten fontos feladat. A biztonsági vezető a minősített adatkezelő szerv vezetőjének átruházott hatáskörében felelős a törvény végrehajtási rendeletében meghatározott személyi, fizikai és adminisztratív biztonságra vonatkozó feladatok végrehajtásáért és koordinálásáért.

A „b” pontban azt feltételezzük, hogy szakhatóságokkal való együttműködés során számos olyan információhoz juthat a biztonsági vezető, amelyet bizalmasan kell kezelnie. A saját szervezetben nagyon alapos mérlegelés után oszthatja meg részben vagy egészben a kapott külső szakhatósági információkat. Különösen, ha ez bűnüldözéssel, esetleg terrorgyanús eseménnyel, védett személy látogatásával kapcsolatos rendezvénybiztosítással függ össze. Gyakran előfordul, hogy felsővezetői körbe tartozó egyes vezetők hiúsági kérdésnek tekintik, hogy minden információt megkapjanak, akkor is, ha nincs vele feladatuk. Erre az a jó megoldás, hogy a biztonsági vezető konkrétan és a lehető legmagasabban legyen bekötve a vezetéshez. Ennek két haszna van. Egyrészt függetlensége biztosított, másrészt így csak egy meghatározott vezetőnek kell kiadni kényes információt, hacsak a hatóság ezt nem tiltja meg. Természetesen fordítva is mozoghat információ, a szervezettől kifelé. A jogszabályok által deklarált esetekben – például a videófelvételek rendőrhatalósági lefoglalásakor – pontosan illik betartani a törvény által előírtakat, határidőket stb. Más nem deklarált esetekben a biztonsági vezető mindig mérlegeljen, mennyi az az információ, amennyit átadhat a külső félnek. Bizonytalan esetekben célszerű az első számú vezetővel konzultálni, vagy felhatalmazása esetén a szervezet jogi képviselőjének tanácsa alapján eljárni.

Nagyobb tömegű információ jelenik meg a „c” pontban. Az adott szervezet vagy gazdálkodó vállalkozás szakmai működésével, gyártási folyamataival vagy szolgáltatásával összefüggő védett vagy nyílt információk kezelése, védelme egyre nagyobb biztonsági kihívás. Különösen kényes kérdés ez a versenyszektorban. Egyre inkább előtérbe kerül napjainkban az üzleti hírszerzés, valamint az ellene folyó védelem. Rendszeresen szemtanúi vagyunk, szinte azonos időben megjelenő, egymáshoz nagyon hasonló új autómódellek, PC-k, szoftverek, gyógyszerek stb. megjelenésének. Ezek nem csupán az üzleti hírszerzés eredményességét, fejlődését bizonyítják, hanem azt is, hogy egy biztonsági vezetőnek mindig is kiemelkedő szerepe van nem csupán az információ, információhordozó, -tároló eszközök, hanem a munkatársak védelmében is. Olyan biztonsági kultúrát kell teremteni az adott szervezetnél, amelyben sokan segítik a biztonsági vezető ebbéli munkáját. Nem lehetünk ebben sematikusak, hiszen egészen más védelmi módszerek szükségesek egy elektronikai eszközöket gyártó cégnél, mint, mondjuk, egy gyógyszerkutató intézetnél, ahol külföldi munkatársakat, kutatókat, ösztöndíjasokat tömegével alkalmaznak.

A „d” pont kapcsán naponta keletkező szakmai információk tömkelegének kezelése tulajdonképpen a biztonsági vezető szakmai munkáját jelenti. A gyakorlat azonban két irányba térítheti el az információdömping tartalmát. Amikor saját biztonsági szolgálatot működtetünk, a szakmai információk megoszlása az alábbiak szerint csoportosítható:

- a biztonsági állomány folyamatos feltöltése, állásinterjúk, próbaidős megfelelés stb.;
- az ügyeleti és egyéb szolgálatok vezénylése, felkészítése, ellenőrzése stb.;
- a biztonsági események kezelése, személyi, tárgyi konzekvenciák értékelése, védelmi tervek kidolgozása stb.;
- a szervezet biztonsági elvárásainak, a védelem személyi, tárgyi feltételeinek, összhangjának megteremtése.

Amikor pedig külső céget szerződtetünk a védelmi feladatok egy részének vagy teljes egészének ellátására, akkor a napi szakmai információk az alábbiak szerint alakulnak:

- az ügyeleti szolgálatok ellenőrzése, alkalmatlanság esetén a szerződés szerinti időintervallumon belüli személycsere-igényles;
- a védelmi szolgáltatás és a szerződésben foglaltak folyamatos összevetése, az abban foglaltak megkövetelése, esetenként annak módosítása, végső esetben a szerződés felbontása, ami a közbeszerzés esetén igen súlyosan érinti a szerződő felet;
- a biztonsági események kezelése, személyi, tárgyi, szerződéses konzekvenciák értékelése, védelmi tervek kidolgozása stb.;
- a szervezet biztonsági elvárásainak és a védelem személyi, tárgyi feltételeinek, azok összhangjának megteremtése.

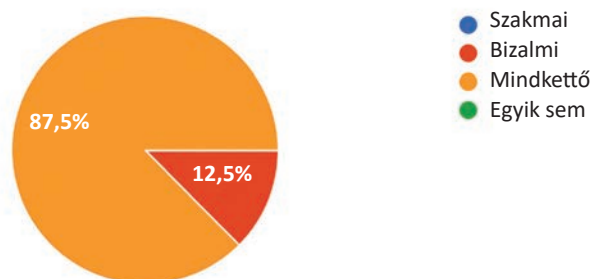
Amennyiben a két változat információmennyiségét összevetjük, jól láthatóan nincs szignifikáns különbség. Tartalmában azonban igen. Utóbbi esetben jelentősen megnő az ellenőrzéssel, az együttműködéssel, az érdekérvényesítéssel összefüggő információk mennyisége a biztonsági vezető részére. Ennek egyenes következménye a vezetői struktúra módosulása a biztonsági szervezetben, illetve változások az alkalmazott vezetői mód-szerekben.

Külön kell foglalkozni az egyéb, a napi működés során beérkező, keletkező információkkal. Amennyiben a jó biztonsági vezető nyitott szemmel jár-kel az adott szervezet telephelyein, kevesebb meglepetés érheti. Rendszeres jelenléte a saját, de a vásárolt ügyeleti szolgálatokat is feszebb munkarendre kényszeríti. „Akinak vigyázó híre van, az nyugodtan alhatik” – mondta volt Zrínyi Miklós költő és hadvezér néhány száz éve, de tartalma ma is igaz. Ezen információk alapvetően a vagyonvédelmi, tűzvédelmi és a biztonsági szolgálathoz rendelt egyéb védelmi szakmákat – munkavédelem, környezetvédelem, takarítás stb. – érintheti. Vannak azonban olyan más információk is, amelyek közvetlenül nem a biztonsághoz kapcsolódnak, hanem az adott szervezetben dolgozókhöz, munkafolyamatokhoz, de amelyeket az ott dolgozó egyes személyek annak vélnek. Ezek a jóindulatból fakadó információk. Természetesen vannak olyanok is, akik jellemhibából vagy éppen rosszindulatból juttatnak el valós vagy hamis információkat a biztonsági szolgálat részére. Ezeket az információkat nagyon körültekintően, a helyén kell kezelni, ellenőrizni, s ha valóban szükséges, akkor intézkedni, vagy azt az intézkedésre jogosult részére eljuttatni.

Összességében megállapítható, hogy egy biztonsági vezető munkája a később részletezett szakmai feladatok mellett rendkívül bizalmas jellegű. Egy kapcsolódó vizsgálat során az alábbi kérdést tettük fel gyakorló biztonsági felső vezetőknek.

Ön szerint szakmai vagy bizalmi beosztás egy biztonsági felső vezető posztja?

16 válasz



3. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Jól láthatóan a megkérdezettek többsége helyesen értékelte munkája bizalmi jellegét. Ebben a megközelítésben a 100% sem rossz eredmény, bár a válaszadók 12,5%-a nyilván túldimenzionálta annak bizalmi jellegét.

Az első három fejezetben tisztázódott a biztonság fogalma, szereplői és azok feladatmegoszlása, az előbbieken pedig az információ kérdését, annak bizalmi jellegét, fontosságát jártuk körbe a biztonsági vezető szemszögéből. A következőkben azokra az alapvető összefüggésekre, hipotézisekre világítunk rá, amelyek a hatékony biztonság, a személy- és vagyonvédelem, valamint a vezetés között kimutatható, s amelyeket bizonyítani kívánunk.

Ilyenek lehetnek az alábbiak:

- A hatékony biztonság nem képzelhető el jól működő személy- és vagyonvédelem, továbbá magas szintű vezetési kultúra nélkül.
- A hatékony biztonság nem egy konstans állapot, hanem a kockázatok és a biztonság érdekében tett intézkedések állandóan változó eredője. Tehát szubjektív és objektív elemek összessége, amelynek az adott szervezetre jellemző biztonsági kultúra is része.
- A személy- és vagyonvédelem teljesítménye, szervezeti formája és a ráfordítások között közvetlen összefüggések tapasztalhatók.
- A biztonsági vezetés hatékonysága, módszere normál körülmények között jelentős befolyással bír a szervezet elvárt biztonsági szintjére.
- Különleges biztonsági feladatok speciális vezetési módszereket, a rendkívüli események kezelése pedig erre felkészült vezetőket és törzset igényelnek.

4.2. A vezetés alapjai és a vezetési elméletek értelmezése

A következőkben vizsgáljuk a vezetés alapfogalmait, értelmezzük a különböző vezetéselemeket. A tudatos vezetés elemi formái – mint sajátos emberi tevékenység – már vélhetően az ősemberek korában megjelent, hiszen abban a vad, evolúcióra alapozott világban az ember csak közös erőfeszítéssel maradhatott életben. Nem lévén különlegesen erős, nagyméretű fogazata, karma, izomzata, így csak a közös vadászatok eredménye adhatta azt az energia- és fehérjetöbbletet, amellyel túlélte a természeti kihívásokat, kiemelkedhetett a környezetéből, és ami a páratlan fejlődését biztosította. Ezek a kezdetleges eszközökkel végrehajtott vadászatok – sok minden más mellett – a jó szervezést, azon belül a hatékony együttműködést, irányítást is igényelték, mert különben a felnőtt vadászok vesztesége – ami esetleg az adott embercsoport pusztulását is okozhatta – nem állt volna arányban a zsákmány által biztosított eredménnyel. Ez az ösztönös emberi tevékenység fejlődött tovább a napjainkban közismert vezetési módszerek, a vezetési tudomány kialakulásáig. Jelen kutatás eredményei a szolgáltató állam egy speciális szeletén dolgozó biztonsági vezetők képzését, napi munkáját hivatott segíteni, többek között vezetési kérdésekben. Előbb azonban célszerű az itt használatos vezetési alapfogalmakat és terminológiát tisztázni.

4.2.1. A vezetésről

Amennyiben a vezetést jól érthető köznap formában kívánjuk megfogalmazni, úgy kiindulási alapként a következőket fogadhatjuk el. „A vezetés olyan sajátos emberi tevékenység, amely a kitűzött célok érdekében más emberek, csoportok tevékenységét tervezi, szervezi, irányítja és ösztönzi.”¹

A definíció tartalmából az is következik, hogy a vezetés színtereit, szintjeit, szereplőit illetően feneketlen mélységek fölött lavírozunk. Valamennyi terület áttekintése, elemzése még felszínesen is meghaladná a jelen fejezet, de még a tankönyv kereteit is. Ezért azokra a kérdésekre koncentrálunk, amelyek segítik egy jövődó, potenciális biztonsági vezető felkészülését.

4.2.2. A vezetés színterei

A vezetés tipológiai megközelítéséből csak egy, a számunkra legkezelhetőbb változatot emelnék ki.² Így a vezetés lehet politikai, államigazgatási, gazdasági, katonai, amely területeken az irányított közegeből adódóan igen sajátos, egyedi jellemzőket is találhatunk. Mélyebbre tekintve láthatjuk, hogy „a szervezet tagjainak részvétele, tevékenységük jellege nagymértékben az alkalmazott hatalomtól függ”.³

Ennek megfelelően a haszonelvű (utilitárius) szervezeteknél a tagok alapvetően gazdasági jutalmat várnak az általuk nyújtott teljesítményért, ez a szervezeti rendszer rendező,

¹ GAZDAG Miklós – MEITNER Tamás (1968): *A vezetés emberi tényezői*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 12.

² Nem azonos a vezetői tipológiával.

³ SÁR László (2008): *A rendészeti vezetés emberi tényezői*. Budapest, Rendőrtisztai Főiskola. 20.

hatalmi elve. Napjainkban ez leginkább a gazdasági, üzleti, kereskedelmi és biztosítási szektorban figyelhető meg.

A normatív alapú szervezeteknél alapvetően olyanokat találunk, akiket a szervezet céljai vonzanak, akik a státusz, a belső szervezeti értékek mentén azonosulnak, és morálisan kötődnek ahhoz, például hivatástudatból. Ilyenek lehetnek a különböző vallási, karitatív, de bizonyos értelemben a fegyveres erők is, főleg békeidőszakban. Megemlíteném még azon szervezeteket is, amelyek valamilyen erőszakra és tekintélyre alapuló struktúrákban működnek. Itt az egyik legnagyobb motiváció éppen a meghatározó hierarchiába – a nagyobb tekintély és a vele járó juttatások irányába – való előrelépés lehetősége. Példaként említhetők itt a rendészeti szervek. Természetesen ezek a típusok nem tisztán léteznek. Mint a legutóbbi példában is láttuk, ezek – a különböző szervezeti típusok – valamilyen arányú keveréke, akár a tekintélyt, akár a haszonelvűséget, akár a normákkal való azonosulást vizsgáljuk mint motívumot. Célunkat a két leginkább rokon terület, a gazdasági és a katonai vezetés vizsgálata szolgálná, mivel azok egymásból nőttek ki, és alapjait képezhetik a biztonsági szakmai vezetés rendjének, vizsgálatának is. Ennek oka egyszerű. A modern világ valamennyi intézménye az iparosodás korában megjelenő tömeghadseregekben kialakuló törzskari vezetési módszereket vette át némileg módosult formában. Természetesen az alapvető hangsúlyt a vezetés emberi tényezőire összpontosítjuk. Ennek megfelelően nem kerülhetjük meg majd az egyes vezetéselemletek fejlődésének vizsgálatát, sem pedig a vezetők és a vezetettek pszichológiai és szervezetpszichológiai jellemzőit, azok értékelését. A vizsgált témát legjobban Hankiss Elemér megállapításával zárhatjuk, aki szerint ahhoz, hogy egy valamilyen közösség létrejöjjön és fennmaradjon, az alábbi négy tényezőre van szükség: „közös érdekre, közös célra, közös értékrendre és mindezek meglétének tudatára, vagyis más szóval: mi-tudatra”.⁴

A csoport a maga pszichológiai funkcióival, már viszonylag jól feltárt terület. Így csak utalunk arra, hogy egy magas kohézióval rendelkező csoport munkakedve, teljesítménye is magasabb más csoportokhoz képest. Ezt biztonsági vezetőként is mindig tartssuk szem előtt!

4.2.3. A vezetés szintjei

Ahogy korábban jeleztük, ez is egy rendkívül összetett, bonyolult kérdés. Tudniillik a vezetési tevékenységek között jelentős különbségek vannak attól függően, hogy a hierarchia melyik szintjén tevékenykedik az adott vezető. Ez ugyanis meghatározza a vezetői tevékenységhez tartozó döntéseket, a döntési javaslatok hatósugarát. Általában elfogadhatjuk az alábbi csoportosítást: alsó szintű, középszintű és felső szintű vezetés. Amennyiben ezt elfogadjuk, akkor azt is beláthatjuk, hogy a különböző vezetési szintekhez különböző követelmények tartoznak, amelyeket a teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalmazzuk meg:

- Alsó vezetői szintekhez kapcsolódó elvárások:
 - a szakmai részletek pontos ismerete, szorgalom, alaposág, megbízhatóság.
- Középszintű szinthez kapcsolódó elvárások:
 - a szakma átfogó ismerete, siker és munkaorientáltság, az adott szervezeti szint sikerének mindenekelőtti fontossága.

⁴ HANKISS Elemér (1983): *Diagnózisok*. Budapest, Magvető. 232.

- Felső vezetői szinthez kapcsolódó elvárások:
 - széles körű szakmai tájékozottság, egyéni látásmód, lényeglátó és gyors döntési képesség.

Ezek az elvárások azonban ütköznek olyan normákkal, mint a társadalmi mobilitás, ahol teljesen jogos az az igény, hogy minden tehetséges ember az lehessen, amire vágyik, amiben a legjobb, függetlenül attól, hogy hová született. Ütközik azzal a romantikus elvvel is, hogy az igazán sikeres, aki alulról végigjárja az adott szakma hierarchiáját. Persze lehet újságosfiúból laptulajdonos, kőműves segédéből építőmérnök, sőt közkatonából tábornok, de lássuk be, nem ez az általános. Ugyanis nyilvánvaló, hogy ha valaki hosszú időt tölt el, mondjuk, alsó vezetői beosztásokban, előbb-utóbb minden kezdeményezőkézség, önálló cselekvési igény, vezetői bátorság kikopik belőle, még akkor is, ha esetleg korábban rendelkezett vele.

Ez persze nem jelenti azt, hogy a rendvédelmi szerveknél, biztonsági szolgálatoknál egy tehetséges tisztjelölt, biztonsági vezető nem juthatna gyorsan át az alsóbb vezetői szintekre. Akinek viszont erre sok tanulóidő kell, vagy túlságosan telített, zárt a szervezet, az jobb, ha szembenéz valós lehetőségeivel, ugyanis a három kiemelt vezetői szinthez tartozó embertípus nem feltétlenül ugyanaz. Ettől persze lehet még kitűnő alparancsnok, csoportvezető vagy éppen középvezető, ha ezzel megbékél és alkalmazkodik. Gyakran találkozunk hierarchikus szervezetekben olyan „megrekedt” vezetőkkal, akik nem a helyükön vannak, emiatt nem érzik jól magukat a bőrükben. Ez voltaképp az emberi, vezetői energiával való pazarlást jelenti, így elkerülendő. Rosszabb változat, amikor a sikerorientált vezető magasabb beosztásba kerül, mint amely ellátására amúgy végzettsége, tapasztalata, életkora alapján alkalmas lenne. Ez a kontraszelekció rosszabb változata. Visszatérve a szakmai ranglétra végigjárására, ami általánosan elfogadott követelmény hierarchizált szervezetekben – beleértve ipart, mezőgazdaságot, oktatást, egészségügyet, államigazgatást, rendvédelmi szerveket stb. –, átgondolandó az előmeneteli rendszerek szakaszolása. Egy ember életébe mennyire fér bele az, hogy minden szintet végigjárjon, dolgozzon és tanuljon? Itt zárjunk is egy idevágó idézettel: „Az a tény, hogy valaki alulról küzdötte fel magát, nem teszi szükségsszerűvé, hogy valamennyi (vállalat-) vezetőt ily módon képezzük ki.”⁵ Természetesen az előbbi idézet sem zárja ki, hogy egy vezetőnek nagyon hasznosak, esetenként nélkülözhetetlenek a szakma alapjaiban szerzett tapasztalatok, így egy biztonsági vezető sem nélkülözheti azokat. Nagyon fontos az is, hogy már a vezetői kiválasztásnál próbáljunk meg erre tekintettel lenni. Ezt a következő fejezetben részletesen vizsgáljuk.

4.2.4. A lehetséges vezetői feladatok

A lehetséges vezetői feladatok felsorolására úgy kell tekinteni, mint egy halmazra. Különböző vezetői szintek különböző arányban felelnek ezek végrehajtásáért. A mai multinacionális vállalatok által vezérelt világban a menedzserek számára jól érthető üzenetekkel próbálják áthidalni a vezetés terén meglévő ismerethiányukat. Ennek illusztrálására rövid jelmondatokat szerkesztettem a vezetői feladatok mögé. Tettem ezt azért, hogy egy ilyen

⁵ HAIRE, Mason (1974): *Pszichológia vezetőknek*. Budapest, Mezőgazdasági Kiadó. 140.

közegbe kerülő biztonsági vezető számára ismerős legyen a befogadó szervezet, nem pedig kommersziális okokból.

Láthatjuk majd azt is, hogy a felsorolt feladatok nem szakmafüggők, hanem szinte mindenhol alkalmazhatók, viszont igen jelentős kommunikációs tartalommal és követelménnyel rendelkeznek. Ez egy újabb kihívás a biztonsági vezetővel szemben, hiszen egy újabb követelményt kell teljesíteni, ha sikeres akar lenni a maga szintjén.

Lássuk akkor a vezetői feladatok egyféle eszenciáját:

- A szervezet képviselete a fölé-, mellé- és alárendelt szervezeteknél, továbbá kapcsolat a szűkebb vállalati, gazdasági, társadalmi környezethez. (Mi vagyunk a legjobbak!)
- A szervezet működéséhez szükséges elvi, személyi és anyagi feltételek biztosítása, ezen belül a kormányzati, parlamenti, települési, üzemi és nem utolsósorban pénzügyi kapcsolatok építése. (Lobbizz, ne korrumpálj!)
- A biztonsági szervezet feladatainak megfogalmazása, megismertetése és elfogadtatása valamennyi érintettel. (A belső kommunikációs stratégia a legfontosabb!)
- A működés szempontjából legalkalmasabb szervezeti rend felépítése, a szervezeti egységen belül észszerű munkamegosztás létesítése, a működő kommunikációs csatornák erősítése, az információs igények meghatározása és kielégítése. (Jót jól és jókor, ebben áll a nagy titok!)
- A feladatok optimális végrehajtásának biztosítása. (Ez nem pártpolitikai agitáció!)
- A munkafolyamatok eredményes végrehajtása, illetve az eredmények pontos számbavétele. (Győzz és ünnepelj!)
- A szervezet alkalmazkodásának és fejlődésének biztosítása. (Figyelj, nem a tükör görbe!)
- A vezetési képességek, valamint a módszerek fejlesztése. (Üzemi haváriánál nem csak 24 órás törzsmunkarend létezik!)

Az eddigiekből három csomópont tapintható ki a vezetés lényegét tekintve:

- A vezető alapvető feladata a szervezet eredményes működésének, fejlesztésének és kommunikációjának egyidejű biztosítása.
- A kellő tudatossághoz – amely az ösztönzőerő egyik alapja – jó kommunikáció szükséges.
- A felsorolt vezetői feladatok hatékony végrehajtása alapvetően befolyásolja a szervezet eredményes munkáját.

Láthatjuk, a vezető feladatrendszere igen szerteágazó. Azt, hogy ki milyen értékek mentén, és hogyan, mi módon próbálja ezeket a feladatokat teljesíteni, nevezzük vezetői típusoknak. A vezetői típusokat a szakirodalom részletesen taglalja, csak annyiban foglaljuk össze a lényeges vonásokat, hogy a különböző törzsmunkamódszereknél a szükséges következtetéseket le tudjuk vonni.

4.2.5. Vezetői típusok

A vezetők jellemzésekor három alapvető vezetői típust szoktak megkülönböztetni. Ezek a már jól ismert tekintélyelvű (autokratikus), a demokratikus és az engedékeny (anarchikus vagy laissez-faire) vezetők.

A tekintélyelvű vagy autoriter vezető általában maga hozza a döntéseit, kollégái véleményét ritkán veszi figyelembe. A korábban részletesen taglalt információk többségét visszatartja, így biztosítja vezetői tekintélyét, és egyfajta függőségben tartja az általa irányított csoport tagjait. A döntés-előkészítést szigorúan kézben fogja, vezetésére az utasítás, a parancs a jellemző. Amennyiben egyébként jól felkészült vezető, akkor a csoport, a szervezet teljesítménye itt a legmagasabb. A szervezet belső kohéziója általában gyengébb, mert tagjai nem mindig érzik jól magukat abban a légkörben, kiszolgáltatottabbak, a szervilitás külső igénye esetenként magasabb, mint a szakmai tudásé.

A demokratikus vezető bevonja munkatársait a munkafolyamatokba. A célok kitűzésétől az értékelésig figyelembe veszi javaslatukat. Ennek megfelelően gyakran hoz konszenzuson alapuló döntéseket. Jellemző a vita, a kompromisszumok keresése és törekvés a meggyőzésre. A megoldásokban gyakoribb a kreativitás, nagyobb az önállóság. Bizonyos helyzetekben jobb, más helyzetekben a csoport teljesítménye rosszabb, mint az autoriter vezetésnél. A csoport összetartása jobb lehet, mert tagjai jobban érzik magukat, nagyobb a szakmai biztonságérzetük, fontosnak érzik a munkájukat. A versenyszellem is nagyobb, annak előnyeivel és hátrányaival egyetemben.

Az engedékeny vezető magatartása általában ráhagyó. A vezető a működési kereteket biztosítja, de a munkaszervezéssel közelebbről nem foglalkozik. Engedi a vitákat, megerősítést ebben nem ad, így a csoporton belüli döntéseket általában önjelölt vagy az ott kialakult informális vezetők hozzák. Szerencsés esetben ezek szakmailag felkészült, tapasztalt kollégák, így speciális helyzetekben születhetnek jó eredmények, de általában a csoport teljesítménye elmarad az előző kettőtől. A csoporton, szervezeten belül gyakoriak a viták, a konfliktusok, folyik a harc a kvázi vezetői posztokért.

Természetesen ezek a típusok általában nem vegytisztán jelennek meg. Erre már az ötvenes években felfigyelt két vezetéselméleti szakember, Tannenbaum és Schmidt. Egy hétfokozatú skálát készítettek, amely a döntések meghozatala szerint fűzi fel a vezetőket az autokratikustól az engedékenyig az alábbiak szerint. A jobb érthetőség kedvéért az adaptált skálát némileg módosítottuk, olyan szinten, amely nem sérti az eredeti szerzők alap gondolatát.

1. Autokratikus – a vezető dönt, és kihirdeti azt.
2. Kulturált (autokrata) – a vezető eladja a döntését, de előtte kérdez, mérlegel.
3. Szakértői (autokrata) – a vezető iránymutatásokat ad, vitát provokál, párbeszédet enged a döntés előtt.
4. Tanácskozó (demokrata) – a vezető döntési alternatívákat nyújt, amelyek változtathatók a beosztottak véleménye, javaslata szerint.
5. Részvételi (demokrata) – a vezető bemutatja a problémákat, vitát kezdeményez, a született javaslatok alapján dönt.
6. Delegáló (engedékeny) – a vezető meghatározza a döntési határokat, és kéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. Együttműködő (engedékeny) – a vezető koordinál, de a beosztottak önállóan működnek és döntenek.

Összességében megállapítható:

A különböző menedzsertípusú vezetési elméletek (Taylor, Fayol, Mayo, Tannenbaum, Schmidt, Adar) a vezetés problémáját, kíváncsian módszerét a vezető, a beosztott, a szervezet, a siker, a hatékonyság, az elégedettség oldaláról vizsgálják. Ennek megfelelően sokszínűek, de rendszerint a gazdaság, a szervezethez való viszonyítás problémáira adnak valamilyen specifikus megoldást. Rendészettudományi szempontból és az általános napi irányítás szempontjából önmagukban, tisztán kevésbé hatékonyak. Ez alatt leegyszerűsítve azt értjük például, hogy amíg Taylor a szervezetet állítja előtérbe, addig Fayol a vezető személyét, tehát önmagában egyik sem alkalmas céljaink eléréséhez.

A vezetői típusok után vizsgáljuk meg, hogy melyek azok a vezetési alapelemek, amelyek ismerete nagymértékben befolyásolja a vezető, a csoport eredményét, a feladatok végrehajtását.

4.3. A vezetés lehetséges alapelemei

Az alapfogalmak tisztázása során „öt vezetési alapelemet szokás megkülönböztetni: tervezés, szervezés, igazgatás, koordinálás, ellenőrzés. Ez az öt alapfunkció hol bővül, hol szűkül, de a vezetés meghatározására általában elfogadható.”⁶

Ismert még a négyes csoportosítás, amely a tervezést, a szervezést, az operatív irányítást és az ellenőrzést foglalja magában. G. L. Campion francia vezetéselméleti szakember tovább szűkíti a kört, nála a tervezés, a szervezés és az ellenőrzés átfogja a vezetés teljes vertikumát. A szűkítő jellegű változatok után tekintsünk át egy másik irányt. Az angolszász vezetéselmélet éppen ellenkező irányba mutat, kibővíti ezeket az alapelemeket. Az úgynevezett „POSDCORB” képletet érdemes elemezni.⁷

Tartalmát tekintve a mozaikszó első eleme a Planning, azaz a tervezés. A szervezés az Organizing, a személyzettel való ellátás a Staffing, az irányítás a Directing, a koordinálás a Coordinating, a tájékoztatás a Reporting, és végül a Budgeting, amely a finanszírozás. Összességében egy virtuális rostát feltételezve megnézhetjük, mi az, ami egyforma, így kihullik, és minden vezetési elméletben szerepel. Ilyen a tervezés, a szervezés, az irányítás. Ez tehát közös nevezőként elfogadható. A következőkben ezt a hármaszt alkalmazzuk, de valószínűleg a többi alapelem sem sikkad el. Nézzük az ellenőrzést! A törzskari vezetési rendben látni fogjuk, hogy az ellenőrzés mind a három szakaszban jelen van, tehát nem marad el. Sőt a készenlét ellenőrzésekor megjelenik egy speciális, ritkábban használt formája, ez pedig a segítő ellenőrzés. Részletesen később vizsgáljuk.

4.3.1. A tervezés

Magában foglalja a feladattisztázást, az azonnal fogantatandó rendszabályok bevezetését, a felderítést vagy az információgyűjtést, azok előzetes értékelését, az előzetes intézkedések kiadását, a helyzetértékelést vagy teammegbeszélést. A helyzetértékelést vagy

⁶ BENE László (1970): *A vezetés tudományos megalapozása*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 42.

⁷ BENE 1970, 42.

helyzetmegítélést elegendő idő esetében a szakterületek sorrendjében, váratlan, sürgős esetekben pedig csak az érintett szakterületek bevonásával, rövidebb idő alatt végezzük el. Az utóbbi esetben a szakterületek sorrendjét természetesen a kialakult helyzet vagy rendkívüli esemény jellege határozza meg. Az (elgondolás), elhatározás vagy döntés meghozatala (módosítása) a tervezési folyamat célja, csúcspontja. A döntéssel a tervezés tartalmilag és jogilag befejeződik. Nagyon érdekes a korábban már említett vizsgálatunk eredménye a vezetési ismeretek vonatkozásban is, amikor az alábbi kérdést tettük fel:

Mit tudatosít a beosztottjaiban, mikor fejeződik be a tervezés folyamata?

16 válasz



4. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az eredmény igen meglepő! A megkérdezett vezetők mindössze 37,5%-a tudja azt, hogy a tervezési szakasz a döntéssel fejeződik be. Ez lehet – sok más mellett – az egyik oka a vezetők és a szervezetek túlterhelésének.

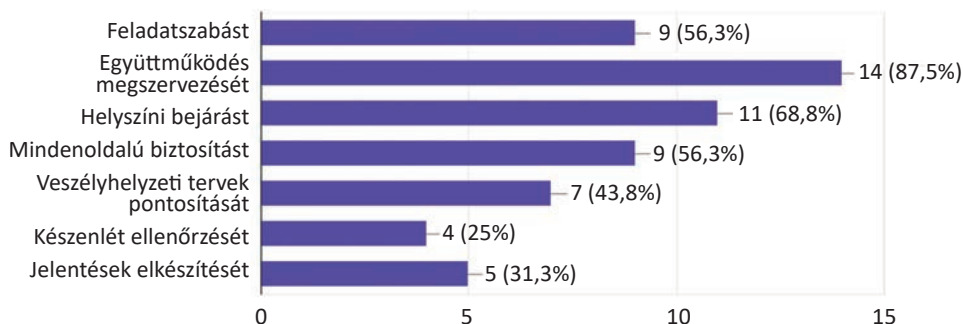
4.3.2. A szervezés

A biztonsági intézkedések, a termelési feladatok kiadása képezi a szervezési folyamat alapját. Erre épül az együttműködés és a mindenoldalú biztosítás megszervezése, legvégül pedig a készenlét ellenőrzése. A jól megszervezett együttműködés a közös siker egyik alapja. Ezt vagy a feladatok sorrendjében végezzük, amikor kevés az idő, vagy pedig az alkalmazási folyamat, a bevetés, a beavatkozás időrendje szerint. Ez utóbbi alaposabb, ugyanakkor hosszadalmasabb. A készenlét bármely feladatra az egyik legfontosabb mozzanat a szervezés folyamán a vezető és a végrehajtó állomány részére egyaránt. Ennek eléréséről ellenőrzéssel, segítő ellenőrzéssel győződünk meg. Azért segítő, mert egyrészt lehetséges, hogy valami új feladatra vagy eljárásra készülünk fel, és ezt addig kell gyakorolni, amíg nem megy tökéletesen.

Másrészt lehetnek új körülmények, gyakorlatlan állomány, új eszközök stb., és emiatt kell a segítő ellenőrzés. A készenlétet – vagy annak elérését – általában jelentjük a feladat kiadójának, s ezzel a szervezési feladatok befejezettnek tekinthetők. Ezért kiemelt jelentőségű, hogy a gyakorlatban a fentiek miként alkalmazzák. A vizsgálat során ezt is felmértük az alábbi kérdéssel:

Mely munkaelemeket követeli meg beosztott vezetőitől a szervezet időszakában?

16 válasz



5. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az ábrát tekintve látható, hogy itt sem sokkal jobb a helyzet. Hasonló ismerethiány van a szervezési szakasz tekintetében is a vezetők többségénél. A feladatszabást a fele, az együttműködés megszervezését a kétharmad, a mindenoldalú biztosítást ismét a fele kéri számon. A készenlét ellenőrzését, ami a szervezési szakasz végét jelentő, nagyon fontos feladat, mindössze négyen követelik meg beosztottjaiktól, ami a válaszadók mindössze 20–22%-a. Egyértelműen látszik, hogy a biztonsági vezetők képzésében, továbbképzésében, napi munkájában sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vezetés tudományára. A tervezés-szervezés-irányítás triumvirátusában a legnehezebb elem az irányítás. Nehéz a hétköznapi rutinmunkavégzése során, de különösen az rendkívüli események (a továbbiakban: RES) vagy akár katasztrófa esetén. Lássuk tehát a lényegét!

4.3.3. Az irányítás

A biztonsági események, a RES-ek kezelése, a termelés koordinálása operatív irányításnak felel meg. Az irányítás mindig magában foglalja:

- a követelmények felállítását és ellenőrzését;
- a teljesítmény követését és folyamatos értékelését;
- a folyamatok kontroll alatt tartását;

- a folyamatok időnormáinak mérését, esetleges korrekcióját;
- a motivációs szint fenntartását, a pontos belső, szükség szerint külső kommunikációt;
- az eredmények, veszteségek, károk számontartását, szükség szerint korrekciók végrehajtását az eredményesség érdekében vagy éppen a veszteségek minimalizálásában;
- szélsőséges esetben új döntés vagy új elhatározás meghozatalát.

Vizsgálatunk egyik nagy tapasztalata az is, hogy egy tízes skálán mérve a megkérdezett vezetők legkevesebbet a tervezéssel, többet a szervezéssel és messze a legtöbbet a szervezéssel vannak elfoglalva a napi munkájuk során. Ez abszolút rossz gyakorlat, mert, ha csak a vezető képes jól irányítani, akkor nagy baj van a beosztott vezetői állománnyal, annak szakmai és vezetői tudásával. Lehetnek persze más okok is, mint a bizalmatlanság, a rossz beidegződések, a kompromisszumok stb. Összességében kijelenthető: a vezetés így nem hatékony!

4.4. Vezetői és törzsmunkamódszerek

Eddig a vezetés alapelemeit, a vezetőt vizsgáltuk. Most a törzset – civileken: a vezetői csoportot –, annak lehetséges munkafolyamatait, módszereit vizsgáljuk. A törzsmunkamódszerek olyan különböző, de önmagukban is komplex vezetői eljárásrendszerek, amelyek tartalma függ a kialakult helyzettől, a feladatok jellegétől, a végrehajtók, az adott szervezet, a vezetők felkészültségétől. A körülmények miatt kiválasztott vezetési módszer mindig meghatározza a kívánatos, leghatékonyabb vezetési stílust is.

A klasszikus törzskari vezetési módszerek és a kapcsolható vezetői típusok röviden az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Lépcsőzetes vezetési módszer körülményei és jellemzői: elegendő idő áll rendelkezésre, a törzsek átlagosan felkészültek, minden vezetési szint végrehajtja a tervezés, szervezés valamennyi feladatát, és legkésőbb a készenlét elérése után szab feladatot az alatta álló vezetési szintnek. Valamennyi klasszikus vezetési stílust elviseli, még az engedékeny, „laissez-faire”-t is, de leghatékonyabb a demokratikus típusú vezető ebben a helyzetben. Nagy teret ad a kreativitásnak, a beosztottak jobban részt vesznek a döntés-előkészítésben, jobb a csoporthangulat. A vezető itt egyfajta koordinátor, a beosztottak megfelelő időkorlátok mellett önállóan dolgozhatnak. Emiatt a hatékonyság esetenként csökkenhet, illetve változó lehet.
2. Párhuzamos vezetési módszer körülményei és jellemzői: kevesebb idő áll rendelkezésre, az irányító vezetési szint végrehajtja a tervezési feladatokat, majd legkésőbb az elhatározást, döntést követően feladatot szab az alárendeltjének, így annak a tervezési feladatai és az irányító törzs szint szervezési munkája már párhuzamosan folyik, így jelentős időmegtakarítás lehetséges. Tanácskozó jellegű vezetés már nem, de szakértői döntés-előkészítés itt még hatékony lehet.
3. Rendelkező munkamódszer körülményei és jellemzői: nincs elegendő idő, vagy az adott rendkívüli esemény vagy katasztrófa már bekövetkezett, az irányító szervezet, törzs vezetője intézkedésekkel, parancsokkal vezeti a különböző szintű

törzseket, a helyzettől függő mértékben és súllyal kezeli a tervezés, szervezés irányítás feladatait, többnyire egyszerre van jelen a felsorolt valamennyi vezetési elem, megnő a folyamatos ellenőrzés hangsúlya. Ebben a helyzetben – ha jól felkészült – leghatékonyabb az autoriter vezetői típus. Aki dönt, esetenként – ha az események és az idő megengedi – meggyőzi alárendeltjeit döntése helyességéről.

Részleteiben vizsgálva pontosan kitapintható valamennyi munkamódszer feltétele, előnye és hátránya.

4.4.1. A törzsek lépcsőzetes munkarendje

Láthattuk, hogy amikor a kormányzati, minisztériumi, megyei, fővárosi vagy a vezető cég üzemi törzse meghozta elgondolását, elhatározását, majd kiadja intézkedéseit, akkor kezd dolgozni a következő beosztott vezetési szint. Első mozzanat nyilván itt is a feladat vétele és tisztázása. Amikor pedig ez a törzs is eljut az intézkedések kiadásáig, elkezd készülni a következő vezetési szint. Ez a folyamat egészen a helyszínen irányító törzs készenlétéig tart.

Feltétele:

- A vezető törzsek megléte, hatáskörök rögzítése, élő kommunikációs vonalak, a vezetési helyzeti tervek megléte, ismerete.

Előnyei:

- Mindenki alaposan fel tud készülni;
- Jó a felkészülés szervezettsége, hatékonysága, a költséghatékonyság jól tervezhető.
- A humán erőforrások, anyagok, eszközök kívánt helyen és mennyiségben összpontosulnak.
- Alaposan megszervezhető a külső és belső kommunikáció, fel lehet készülni a kríziskommunikációra, a nemzetközi mentőerők fogadására.
- Az ellenőrzésre és a hiánypótlásra, a gyorsított felkészítésre kellő idő van.
- Biztonsági, jogi és egyéb szempontokból jól dokumentált a felkészülés.

Hátrányai:

- Rendkívül időigényes.
- Kissé bürokratikus, csökken az operativitás lehetősége, az egyéni kezdeményező-készség háttérbe szorul.
- A katasztrófa vagy RES bekövetkezése esetén fellépő rendkívüli helyzetek kezelése, a gyors biztonsági reakálás nehezebb.

Összességében tehát egyértelműen megállapítható, hogy a lépcsőzetes munkarend mint vezetési módszer csak prognosztizálható katasztrófa-helyzetek vagy RES-ek kezelésére alkalmas, amikor elegendő idő áll rendelkezésre.

4.4.2. A törzsek párhuzamos munkarendben dolgoznak

Egy rövid időn belül bekövetkező üzemi havária, RES, illetve előre jelzett katasztrófa várható, vagy a kapott feladatra rendelkezésre álló idő korlátozott. Erre alkalmas a párhuzamos munkamódszer, ahol természetesen a tervezés, a szervezés és az irányítás valamennyi elemét ugyanúgy végre kell hajtani, azonban a többségüket szintenként, kis időeltéréssel egy időben.

Feltétele:

- Felkészült törzsek, jó veszélyhelyzeti tervek, működő kommunikációs rendszerek.

Előnyei:

- Valamennyi érintett szervezet, biztonsági törzs gyors egymásutánban kapják az információkat, és némi időeltolódással, de már párhuzamosan tudnak dolgozni a gyors beavatkozás érdekében.
- A biztonsági vagy más káreseményre való gyors reagálással, annak lokalizálásával, az élet- és vagyonmentés hatékonyabb.
- Egységes elgondolás alapján folyik a beavatkozás.

Hátrányai:

- A szervezettség és a hatékonyság általában gyengébb.
- Az információáramlás sérülékenyebb.
- Az együttműködés nehezebben szervezhető.

Összességében több, különböző szintű biztonsági törzs esetén egyszerre akár 3-4 egymással párhuzamos szinten folyik az előkészítő munka. Ez igen jelentős időnyereség, ugyanakkor egységes elgondolás alapján folyik az alkalmazás megszervezése, ami jelentősen növeli a hatékonyságot. Mindezek a bekövetkezett károk következményeit, s ami a legfontosabb, a további áldozatok számát csökkenti.

4.4.3. A törzsek rendelkező munkamódszerrel dolgoznak

Jellemző helyzete egy bekövetkezett katasztrófa vagy RES. Nincs idő! Minden óra, minden perc elfecsérelt idő, amit nem a mentő-mentesítő munkák megszervezésére fordítunk. Minden perc, minden óra újabb áldozatok százait, ezreit jelentheti. Az államigazgatás működőképesen maradt részével, a mentésre, beavatkozásra alkalmas állami, katasztrófavédelmi, rendvédelmi, igazgatási, társadalmi szervezeteknél haladéktalanul meg kell kezdeni a kapcsolatfelvételt, ezzel párhuzamosan a helyszín biztosítását, a saját erő kiasztását, felkészítését, a mindenoldalú biztosítást és az együttműködés megszervezését, a mentő-mentesítő munkákat. Az általánosan ismert vezetési módszerek közül leghatékonyabb, legdinamikusabb, és ami ilyenkor fontos, a leggyorsabb reakcióidejű a RES vagy a katasztrófa bekövetkezése után. Természetesen akkor is hasznos lehet, ha egy rövid időn belül bekövetkező havária vagy előrejelzett katasztrófa várható.

Felmerül a kérdés, hogy akkor miért nem ezt a módszert választjuk mindig. A válasz igen rövid: Mert ez a legnehezebb!

Feltételei:

- Kiválóan felkészült, lényeglátó, tapasztalt, gyakorlott biztonsági vezető van, aki szélsőséges viszonyok között is képes szellemileg és fizikailag egyenletes, tartós irányító tevékenységet végezni.
 - A kijelölt biztonsági vezető döntési joga a helyzet súlyosságához mértén kiterjesztett.
- Összeszokott, gyakorlott törzs, amely ismeri az adott helyzet lehetséges megoldásának biztonsági tartalmát.
 - A törzsbe beosztott szakemberek ismerik a törzsmunka rendjét, tartalmát, az intézkedéseket gyorsan, pontosan a vezető rendelkezésének szellemében elkészítik, kiadják, ellenőrzik, a végrehajtást értékelik, a szükséges módosításokra javaslatot tesznek.
- Vannak „békeidőszakban” felkészült állami, gazdasági, társadalmi szektorból kijelölt elsődleges beavatkozásra alkalmas szervezetek.
- Vannak közeli tartalékok, együttműködők (élőerő: polgárőrség, közterület-felügyelet, víz, élelmiszer, gyógyszer, üzemanyag, szállítási kapacitás stb.).
- Alapvető kommunikációs rendszerek működnek, minimális vezetési eszközök rendelkezésre állnak.
- A RES vagy kárterület, illetve annak környezetében élő lakosság hangulata nem ellenséges a közigazgatást, a rendvédelmet, illetve a mentőerőket illetően.
- A környezeti feltételek további súlyosbodása nem várható (másodlagos ipari haváriák, infrastruktúra, hírközlés összeomlása stb.).

Összességében látható, a rendelkező munkamódszer feltételei eléggé összetettek, de már az első 1-2 órában is gyorsan és hatékonyan lehet tervezni, szervezni, mind pedig a mentőmentesítő munkákat irányítani.

Előnyei:

- A törzsek egy kézből irányíthatók, nincs a vezetési lépcsők között félreértés.
- Hatékony és gyors intézkedések születnek.
- A vezető a legfontosabb problémákra koncentrálnak.
- Az igények és a lehetőségek ellentmondásának feloldásával kapcsolatos döntések egy akarat szerint születnek.

Hátrányai:

- A törzsek munkája, kapacitása erősen irányított.
- Elsikkadhatnak kevésbé fontosnak látszó ügyek.
- Mindenki csak részfeladatokat ismer.
- Nagy az egy személyi felelősség.

Összességében megállapítható:

- A vezetés – az adott szakterület tartalmától függetlenül – egyfajta logikai rendet követ.
- A vezetés elemei nem felcserélhetők, viszont a kialakult helyzettől, az alkalmazott vezetési stílustól függően az egyes részelemek hangsúlya megváltozhat, vagy akár el is hagyhatják őket.
- A vezető példája, szaktudása, vezetői és kommunikációs készsége mindig alapvetően befolyásolja a vezetés hatékonyságát.
- A feladat nagyságának és a rendelkezésre álló humán, anyagi és egyéb forrásoknak arányban kell állniuk, mert az esetleges sikertelenség mellett nagyon súlyos károkat okoz a végrehajtók és az érintett dolgozók, a lakosság pszichikai állapotában.

4.5. A biztonsági vezető lehetséges személyiségmodelljének megközelítése, kiválasztásának sajátosságai

A biztonsági vezető kiválasztásának alapelveit – vezetés szemszögéből – a korábbi fejezetben már részben elemeztük. Ezek a sajátosságok azért fontosak, mert az állásinterjúk többségében megelégednek a szükséges szakmai, nyelvi ismeretek meglétével, esetleg a szakmai gyakorlat ellenőrzésével, ha az feltétel volt. Az igényesebbek látszólag érdektelen kérdésekkel, kérdőíveken elrejtett visszacsatoló ellenőrzésekkel igyekeznek felderíteni a jelölt magatartási jellemzőit, csoportmunkára való alkalmasságát, karrierigényét, lojalitását jövőendő munkahelye iránt. Csupán a felvételiztetők egy töredéke kíváncsi a valódi emberre. A biztonsági vezetők kiválasztásánál nekünk ebbe a csoportba kell tartoznunk. Nem elégedhetünk meg a kiírt követelmények ellenőrzésével és felületes benyomásokkal a jelentkező személyiségről. A modern, internetes kor természetesen már új és újabb lehetőségeket kínál a munkaerő kiválasztásra. A különböző programokkal, esetleg a mesterséges intelligencián alapuló szituációs helyzetekben, virtuálisan megoldandó feladatokkal már jól felmérhető a jelöltek problémamegoldó képessége. Az ötlet persze nem új, csak a megvalósítás módja.

Először tekintsük át azokat az alapfogalmakat, amelyek segítségével fel tudjuk vázolni egy biztonsági vezető lehetséges személyiségmodelljét. A kutatás során vizsgáltuk a foglalkoztató szervezetet, a biztonsági vezető munkáját és a vezető személyét.

Felmerülnek a kérdések: milyen személyiségtípusok képesek ennek az összetett szakmai és vezetői feladatrendszernek megfelelni? A kiválasztásnál milyen jellemzőkre kell koncentrálni?

A személyiség fogalma első megközelítésben is összetett, bonyolult kifejezés. Beleértjük mindazon fogalmak összességét, amit egyéniségen és karakteren értünk. Mindazt, ami egy embert jellemez, és ahogyan mások látják őt, ahogy különböző szokványos vagy éppen kritikus helyzetekben viselkedik. Végezetül azt is, ami általános benne, és azt is, ami sajátos vagy egyedi. Többen és alaposan vizsgálták már ezt a problémakört, Freud, Jung, Norman, Eysenck, Carver, Scheier és még sokan mások. Más és más megközelítésben, de ha összevetjük eredményeiket, akkor a személyiség itt használt fogalma az alábbi lehet: a személyiség külső hatások és a belső öröklött adottságok egyénen belül kialakult olyan egyedi, egyszeri integrációja, amely meghatározza a viszonyulást, alkalmazkodást a környezethez. A személyiség tehát nem más, mint öröklött és az egyéni élet

külső behatásai során kialakult tulajdonságok, vonások sajátos egysége. A személyiség sokféleségét éppen e külső-belső tényezők hihetetlenül változatos és egyedi szerveződése okozza. Emiatt egy ideális biztonságvezető-típust leírni lehetetlen, de ki tudjuk emelni azokat a jellemzőket, amelyek megléte esetén az adott vezető sikeres lehet a biztonsági szakmában. Ezen tulajdonságok aránya miatt lehet az, hogy egyébként egy jó biztonsági vagy önkormányzati rendészeti vezető miért sikeres az egyik beosztásban, és miért nem a másokban.

Amennyiben a témában közismert fogalmakat rendszerbe állítjuk a klasszikusokon keresztül, úgy közelebb juthatunk a biztonsági vezető ideális személyiségmodelljéhez, fel tudjuk építeni azt. C. G. Jung tipológiája szerint a pszichés beállítódás és attitűd szerint az emberek két fő típusba oszthatók: extrovertáltak és introvertáltak. Létezik még ezek keveréke, az ambivertált típus. Amennyiben ezek jól ismert jellemzőit megvizsgáljuk, akkor láthatjuk a biztonsági vezető azon a skálán – amelynek az egyik felén az extrovertált, a másik felén pedig az introvertált személyiség helyezkedik el – valahol az első harmadtól a második harmad közepéig helyezkedhet el. A szakirodalmak szerint itt vannak a legtöbben, az ambivertáltak a legszámasabbak.

Mit jelenthet ez az ideális biztonsági vezető esetében:

1. A külvilág felé jól és szívesen kapcsolódik, jó kapcsolatteremtő.
2. A külső környezet, emberek, tárgyak, események érdeklik.
3. A munkahelyi közösséget, társaságot elfogadja, feltalálja magát benne.
4. Nem feltétlenül a társaság közepe, de képes adott helyzetben a közösséget befolyásolni, mozgatni, irányítani.
5. Döntéseit általában önállóan, de szükség esetén csoportban, annak segítségével is képes meghozni.
6. Általában nyugodt, megbízható és kiegyensúlyozott légkört teremt környezetében.
7. Szükséghelyzetben kellően agilis, impulzív, de mentes az öntörvényű és látványos önmotogatótól, pánikreakcióktól.

Tovább lépve a Jung-féle tipológia eredményein, Eysenck szerint a két személyiség-alap-típus – és nyilván ezek keveréke – másképpen is tovább osztható. Szerinte ezek lehetnek érzelmileg stabilak és labilisak. Így alakultak ki az alábbi felosztások:

- extrovertált és stabil, az a szangvinikus;
- extrovertált és labilis, az a kolerikus;
- introvertált és stabil, az a flegmatikus;
- introvertált és labilis, az a melankolikus típus.

Új fogalom a stabilitás és a labilitás. Vizsgáljuk meg a tartalmukat!

A stabil érzelmi típus nehezen felbosszantható, nem szorongó alkat. Erős ingerek kellenek az átlagtól eltérő izgalmi állapot kialakulásához, érzelmi reakciói viszonylag hamar visszatérnek az alapállapotra. Szokás őket ingerkeresőnek is nevezni.

A labilis aggodalmaskodó, szorongó alkat. Érzelmi reakciói erősek, gyorsak, nehezen állnak vissza az eredeti állapotba. Kerülik az éles változásokat. Általában emiatt ingerkerülő.

A biztonsági vezetőre az előbbiekből felállított hét jellemző mellé ebben a megközelítésben a stabil érzelmi állapotú típusokat érdemes állítani, tehát a szangvinikus

és a flegmatikus alkatot. Ezek alapos, gondos, tapintatos, békés, fegyelmezett, megbízható, kiegyensúlyozott, szociális, kifelé nyitott, készséges, könnyed, élénk, vezetőképes emberek az Eysenck-féle személyiségmodell szerint.⁸

Érdekes még a Warren Norman-féle tulajdonságegyüttes vagy személyiségjellemzőket is áttekinteni, hogy teljes képet kapjunk az optimális biztonsági vezető személyiségéről. Ez részben hasonlít az Eysenck-féle jellemzőkhöz, például stabilitás-labilitás, ezért csak a lényeges különbségeket vizsgáljuk alfabetikus sorrendben, a teljesség igénye nélkül.

Részleteiben:

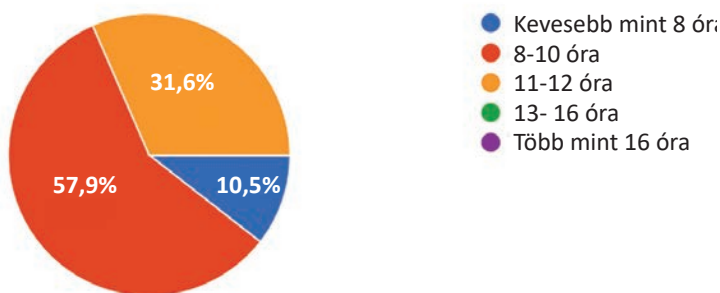
- *alapos* – felületes
- *barátságos* – barátságtalan
- *érdektelen* – kíváncsi
- *felelősségteljes* – felelőtlen
- *intellektuális* – ösztönös
- *jó természetű* – ingerlékeny
- *komoly* – frivol
- *kreatív* – nem kreatív
- *szorgalmas, munkabíró* – lusta

A dőlt betűvel jelölt személyiségjellemzők egy sor újabb fontos adalék a biztonsági vezető kívánatos tulajdonságainak irányába, illetve a vezetői kiválasztás során.

A fentiekből kutatásunk megerősített néhány fontos jellemzőt, ezekből kiemelnénk néhányat, először a szorgalmat és a munkabírást.

Napi munkaidő

19 válasz



6. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

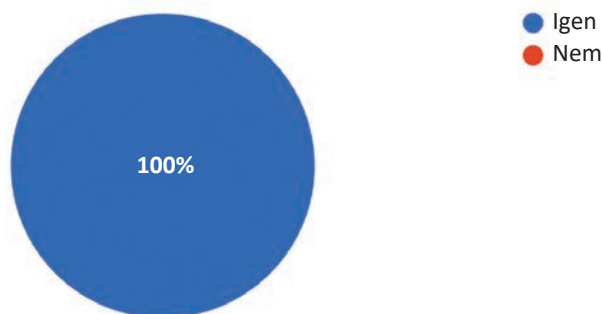
⁸ CARVER, Charles S. et al. (2006): *Személyiségpszichológia*. Budapest, Osiris. 25.

Láthatjuk tehát, hogy a választ adó biztonsági vezetők többsége szorgalmas és munkabíró személyiség. Erre a kutatási kérdésre a későbbiekben még visszatérünk.

A következő kérdés irányultsága a kiegyensúlyozottság, a helyes önértékelés, a jó természet és a közösségben elfoglalt szerep irányába mutat.

Elégedett-e a munkájával és a szakmai előmenetelével?

19 válasz



7. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A válaszok meggyőzők, a kiemelt biztonsági vezetők valamennyien elégedettek az előmenetelükkel, tehát a helyükön vannak, a feladataikat, ha túlórával is, de el tudják látni. Előmenetelük pedig azt bizonyítja, hogy a környezetük is elismeri vezetői munkájukat.

Miután röviden – a teljesség igénye nélkül – áttekintettük a biztonsági vezetők egy lehetséges személyiségmodelljének alapelemeit, nézzük meg, hogy a gyakorlatban milyen módszerekkel, hogyan is valósul meg a megfelelő jelöltek kiválasztása.

Vizsgáljuk meg tehát azokat az elveket és módszereket, amelyekre érdemes felkészülni az állásinterjúk során:

- Előkészítés:
 - Az adott beosztás követelményeinek pontosítása, mert egy olyan vagyonszármazékos csoportvezetőnek, aki technikai rendszereket, például beléptetőket, kamerarendszereket, áruvédelmi kapukat telepít, vagy éppen azok megrendelését, beépítését, ellenőrzi, annak más típusú szakembernek kell lennie, mint például egy élőerővel foglalkozó kollégájának.
 - A szervezetben felmerült speciális igények meghatározása. Ez akkor lehet fontos, ha például az adott csoportvezető önállóan, egy-egy telephely vezetőjével, igazgatójával is rendszeresen kommunikál, vagy tárgyal az adott szervezet élőerős vagy technikai védelmével kapcsolatban.

Nyilván az induló stratégiai döntés a biztonsági vezető és az adott igazgató között fog megszületni, de tervezési, telepítési, üzemeltetési részletkérdésekben napi szinten – az adott feladatért felelős – beosztott vezető, csoportvezető kommunikál. Így nem elegendő egy szakmai zsenit találni, képezni. Olyan kell, aki képes az adott cég, szervezet szakmai kultúrájának megfelelő módon, esetleg idegen nyelven is kommunikálni.

- Az állásinterjúba bevont vezetők felkészítése, önálló felkészülése, mivel csak összehangolt munkával lehet sikeresen kiválasztani a leginkább megfelelőt. Egy vezető sem tud minden apró részletre kellő súllyal odafigyelni, de ha jó szereposztással, felkészülten folyik a kiválasztás, akkor a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy eredményesebbek lehetünk.
- A szakmai vagy egyéb tesztlapok összeállítása, azok gyors értékelési rendjének kialakítása.
- Az állásinterjúk lépcsőzésének kialakítása a legalkalmasabb jelentkezők kiválasztásának érdekében. Akár 80–90 pályázatból is ki lehet előzetesen válogatni 10–12 olyan jelentkezőt, akiket az adott szakterület vezetői meghallgatnak a második körben. Itt lehet megíratni az esetleges tesztek. Az értékelést követően pedig 6–8 főt már érdemes az első számú biztonsági vezetőnek harmadik körben személyesen meghallgatnia.
- Komplex fórumok keresése. Ne elégedjünk meg a hagyományos álláskereső portálok felhasználásával! Keressünk egyéb lehetőségeket, szakmai konferenciákat, hagyományos és virtuális gyakorlatokat, rendezvényeket, TDK-OTDK vetélkedőket.
- Mindig tisztázzuk előre a szükségleteket és az anyagi erőforrásainkat! Sok alkalmas jelöltet szalaszt el az, aki nem méri fel előre a lehetőségeit, többet szeretne, mint amit az adott szakma piaci árai vagy a saját cég anyagi lehetőségei megengednek.

A felvételi interjú és a legfontosabb elvárások vizsgálata:

- A legfontosabb, hogy mindig szakítsunk kellő időt a felvételi beszélgetésekre! Megtérülő beruházás, ha sikerül kitűnő szakembereket találni. Amennyiben jól lépcsőztük a felvételi eljárást, akkor a biztonsági vezető elé már csak olyan jelöltek kerülnek a második vagy harmadik lépcsőben, akik között potenciálisan megtalálható a kívánatos jelölt.
- A jól működő rendszerben a vezető itt már csak három-négy kiemelten fontos szempontra figyeljen: a motiváltságra, a képességre, a jellemre és a szakmai ismeretekre!
- A motiváltság két szempontból igen fontos számunkra. Elsőként a szervezeti azonosulás, másrészt az illető munkavállaló várható teljesítményszintje miatt. Mi mozgatja a jelentkezőt? Egy tekintély- vagy hatalomalapú szervezet részese kíván lenni, annak értékrendjével és státuszával, ami értékrendet maga is szívesen képviselne? Kiváló alany lehet egy ügyeleti, illetve beavatkozó típusú biztonsági szervezet vezetéséhez, ha egyéb feltételeknek is megfelel. Vagy inkább egy haszonelvű (utilitárius) szervezet vonzza az illetőt, ahol a gazdasági jutalmazás, elismerés a szervezet egyik rendező elve? Ebben az esetben jó lehet egy biztonsági szolgáltató feladatokat végző részleg élére a jelölt. Vezetési szempontból különösen

fontos, hogy a jelölt megfelelő helyre kerüljön, részben a nagyobb hatékonyság, részben a későbbi konfliktusok elkerülése végett. A motiváció másik fontos vizsgálendő területe, hogy mi a cselekvések belső hajtóereje. Milyen kölcsönhatás várható a munkakörnyezetével, segíti vagy sem az adott szervezetet a kitűzött célok elérésében? Mindenképpen elkerülendő, hogy a felvételiző később állandó konfliktusok gyújtópontja legyen, hiszen a jó munkahelyi légkör a hatékony munkavégzés egyik fontos tényezője. Természetesen bizonyos, megörökölt kedvezőtlen szituációkban, éppen a megoldás irányába is vezethet egy ilyen munkavállaló, aki felvállalja a konfliktusokat egy belterjes, önigazoló, nem teljesítő csoportban. Ez azonban csak ritka és nem általános szempont a felvételi eljárások során.

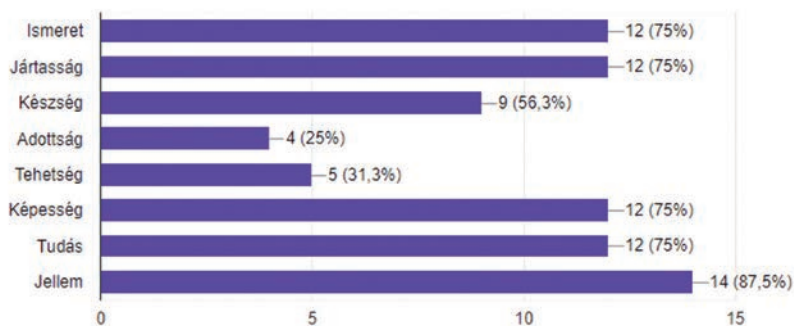
- A képesség mint a személyiség egyik összetevője és mint pszichológiai alapfogalom jól és alaposan értelmezett a különböző pszichológiai enciklopédiákban. Azon egyéni sajátosságok összessége és kapcsolata, amely a különböző emberi és munkatevékenységek sikeres végrehajtását biztosítja. Természetesen a személyes beszélgetés alkalmával egy biztonsági vezető nem vegytisztán, nem pszichológusként vizsgálja a képességet. Inkább teszi ezt az adottsággal, a hajlammal összekapcsolva, hiszen így jutunk el arra a fontos megállapításra, hogy az adott jelölt rátermett-e az adott feladatrendszerre. Ebben nincs ellentmondás, hiszen a született hajlam és adottságok a rátermettségnek is meghatározó elemei. A rátermettség és a képesség egymást feltételezi, pontosabban a képesség a rátermettségből ered. Ugyanakkor a képesség jól fejleszthető akár készségszintre, például a munkahelyi oktatás, továbbképzés és nevelés során is. A biztonsági gyakorlatban bizonyos készségek nagyon szükségesek, hiszen konfliktushelyzetben, például bűncselekmények megakadályozásakor vagy rendkívüli helyzetekben szükség van gyors, automatikus cselekvésre, ami akár életet is menthet. Mindezekért tehát nagyon fontos a képesség, végső soron a rátermettség lehető legpontosabb felmérése.
- Az ismeretek felmérése, látjuk, azért is fontos, mert a szükséges alapvető szakmai ismeretek megléte nélkül nehéz – vagy éppen lehetetlen – azokat továbbfejleszteni, akkor pedig az előzőekben leírtak alapján nem fejlődnek a képességek készségekké. Ez a mai internetes világban nagyon fontos, mert sokan a fiatal nemzedékben azt gondolják, nincs szükség az ismeretek, a teljesítőképes tudás megszerzésére, mert az okostelefonon majd megnézzük, ha kell valami.
- A jellem – mint fontos tényező – megismerése ilyen rövid idő alatt nagyon nehéz feladat, igen jó emberismeret, rutin szükséges hozzá. Benyomásokat szerezhethünk ezen idő alatt, de a teljes megismerés lehetetlen. Erre nagyon jó a próbaidő, ha azt szervezeten irányítjuk, figyeljük. Érdemes ilyen szituációkat teremteni, vagy váratlan, valós helyzetekben figyelni a jelöltet. Hogyan reagál, milyen jellemvonások jönnek felszínre kritikus helyzetekben az új biztonsági dolgozónkból?

Kutatásunk szerint ezen a területen is van mit tenni. Az alábbi ábrán jól látható, hogy a feltett kérdésre milyen válaszokat adtak a megkérdezett biztonsági vezetők.

A beosztott biztonsági vezetők kiválasztásánál Ön milyen személyi jellemzőket vizsgál?



16 válasz



8. ábra

*Biztonsági vezetőkire vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A jellem fontosságát a többség jól érzékelt. Az ismeret és a képesség vizsgálatát stabil 75% tartotta fontosnak, ami jó eredmény, de még javítandó.

A motivációs szintre, annak felmérésére viszont sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a biztonságivezető-jelöltek kiválasztásánál.

A biztonsági szakma megkövetel bizonyos fizikai kritériumokat, megjelenési elvárásokat is. A kutatás során igen érdekes kép alakult ki, hiszen a válaszadók 50%-a nem tartja ezt fontosnak. Ezen persze változtatni kell a jövőben. A biztonsággal összefüggő szolgálatoknál fontos tényező az ott dolgozók testi és fizikai adottságai. A kutatásunkban ezzel kapcsolatban feltett kérdésünkre az alábbi válaszok érkeztek:

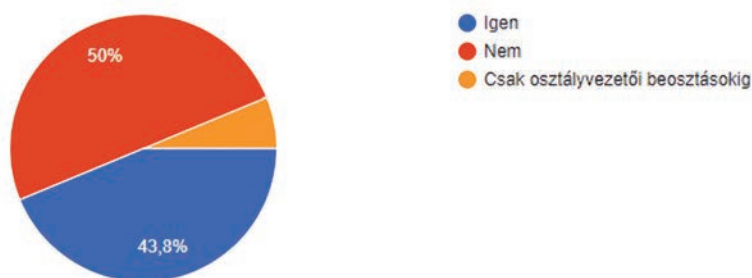
A válaszadók fele szerint ez a szempont nem fontos, amivel nem értünk egyet, de területi okok a részletes elemzést nem teszik lehetővé.

Kiválasztás, döntés:

- A kiválasztásnál két alapvető módszert célszerű alkalmazni. Amennyiben sok értékes jelölt van, akkor kérünk egy pár napot – így körültekintően dönthetünk –, és írásban értesítjük a jelentkezőket. A leggyakrabban elkövetett hiba, hogy nagyon elhúzzuk a választ. Közben a jelentkező – akinek nyilván sürgősebb – már talált magának másik állást. Ráadásul az a tény, hogy nem jelentkezőnk, rossz érzést kelt az érintettben. Végletes hiba, ha egyáltalán nem reagálunk.

A vezető kiválasztásánál számítanak-e a testi, fizikai adottságok?

16 válasz



9. ábra

*Biztonsági vezetőkre vonatkozó magánbiztonsági kutatás,
NKE Magánbiztonsági és Önkormányzati Rendészeti Kutatócsoport, 2017–2018*

Forrás: a szerző saját szerkesztése

- A másik változatban kérünk egy kávészünetet, és végigbeszéljük a jelölteket, és azonnal döntünk. A jó vezető meghallgatja a beosztott vezetők véleményét, vitás esetekben dönt. Vannak helyzetek, amikor a beosztott vezetőket is nevelni, segíteni kell a vezetővé válásban. Erre jó módszerként bevált, hogy valós vagy szándékosan alakított vitás helyzetben a humán döntés jogát átadjuk a beosztott vezetőnek. Ez nagyon érdekes tapasztalatokat adott. Jelentősen fejlesztette az érintett vezetők felelősségérzetét, lényegesen nagyobb erőfeszítéseket tettek az új dolgozó beillesztésére, hiszen ők választották, nem tudják a felettre álló vezetőre hárítani a rossz választás ódiáját. További haszon, hogy ha bevált a döntése, akkor viszont erősödhet vezetői önbizalma.

A biztonsági vezető döntését segítő tényezők, módszerek:

- A felsorolt sok-sok tényezőn túl fontos a jelentkező megfigyelése. Az a vezető, aki beül a bizottságba, csak az eléje tett papírokba temetkezik, és akkor vet csak egy pillantást a jelentkezőre, amikor azt leültetik elé, az nagyon sok fontos információt veszít. Rendszeres az a magatartás, amikor a becsatolt fényképes önéletrajz, bizonyítványok, motivációs levél alapján előzetesen már meghozott döntését akarja igazolni a felvételi eljárás során. Amennyiben a látottak megerősítik előzetes döntését, akkor általában két „nélkülözhetetlen” mobilhívás után – vagy közben – meghozza végleges döntését. Ezt szervilis alárendeltjei általában megerősítik vagy hallgatnak, a dolog eldőlt. A biztonsági vezető nem választhat így. Ugyanis a megfigyelés nagyon fontos információk tömegét szolgáltathatja.

Az állásinterjúra való beléptetés módszere:

- Lépjünk ki az előtérbe! Vegyük szemügyre a várakozót! Mivel a szakmában dolgozók nagy többsége férfi, ezt a csoportot vizsgáljuk, nem utolsósorban a fejezet terjedelmi kényszerei miatt is. Nem mindegy, hogy ül vagy áll az illető, amikor mindkettőre van lehetőség. Lehet, hogy éppen idegesen járkal. Ebből következtethetünk idegi stabilitására, korábban láttuk, ez fontos. Vegyük szemügyre az alkatát, tartását, milyen benyomást keltene, ha – esetleges felvétele után – egy biztonsági intézkedést igénylő helyzetben megjelenik.
- Hogy mutatkozik be, érthető a hanghordozása, halk vagy éppen ellenkezőleg, erőltetetten hangos, a partner szemébe néz vagy lesüti a szemét, milyen a kézfogása.
- Hogyan öltözik? Itt nem a legutolsó divatot kell szemrevételezni, hanem azt, hogy az alkalomhoz közelítő viseletet hord-e vagy sem. Sportos vagy köznapi, de tiszta és ápoltság ruhája? Hanyag vagy rendetlen? Túl sokat ad a megjelenésére, esetleg hiú? Hogy mozog a ruhájában, otthonosan vagy idegenszerűen? Mindezek arra mutathatnak, hogy ilyen öltözetben ritkán van, nem érzi benne jó magát, túl szoros a nyakkendő, zavarja az öltöny, vagy ellenkezőleg, ez gyakran viselt öltözete. A lényeg az, hogy harmóniában van magával, rendezettséget mutat-e a megjelenése, mert ez nem az anyagi helyzetét mutatja, hanem a habitusát. Ne feledjük, egy kiegyensúlyozott, magának és másoknak is parancsolni tudó – vagy arra nevelhető – jelöltet keresünk.
- Engedjük előre, figyeljük a mozgását, ebből jól lehet következtetni egészségi állapotára, arra, hogy sportol-e vagy sem. Figyeljük a helyzetfelismerő képességét, ahogy a bennt lévőkkel elkezd kommunikálni, ahogy megtalálja a helyét, vagy sem, egy idegen környezetben. Ez egy biztonsági szakember esetében fontos, akármilyen kis vezetői beosztásba akarjuk fölvenni.
- Amíg mindenki elfoglalja a helyét, még gyorsan fel lehet mérni az illető ápoltságát, azt, hogyan helyezkedik el, van-e valami segédeszköz, amibe kapaszkodik, vagy amit önkéntelenül forgat, legyen az mobiltelefon, kulcscsomó, igazolvány, toll stb. Ezek a jelek árulkodnak arról, hogy fontos-e ez az állásinterjú, milyen a stressztűrő magatartása, hogy találja fel magát.

A beszélgetés során alkalmazott módszerek:

- A megnyitó gondolatok és az első válasz kezelése legyen a felvételiztető biztonsági vezető feladata. Legyünk rövidek és világosak. Figyeljük a reakciókat: csak egy bólintás, rövid, korrekt válasz, bőbeszédűség stb. Ezek is fontos információk.
- A levezetést bizzuk az előzetes szereposztás szerinti bizottsági tagra. A vezető figyeljen a jelentkező válaszaira, a megfogalmazások, a gondolatok vezetésének követhetőségére, a kifejezőkészségre, a meggyőzőképességre.
- Vessünk közbe kérdéseket, teremtsünk váratlan szituációkat, hogy lássuk, hogyan reagál, amikor kiesik az előre betanult, esetleg begyakorolt szerepből. Itt is következtethetünk egyéb, számunkra fontos képességeire.
- Mindig tisztázzunk a beosztás szempontjából kiemelten fontos kérdésekkel kapcsolatos állásfoglalását, szakmai és általános ismereteit. Ne hagyjunk homályos területeket!

- Alaposan járjuk körbe, miért is szeretne, vagy akar, a felkínált vezetői beosztásban dolgozni. Itt a helye a motivációs elemek felderítésének. Ezt majd a béralkunál is figyeljük.
- Amennyiben a beosztáshoz szükséges valamilyen szintű idegennyelv-ismeret, jó módszer, ha egy adott pillanatban, teljesen váratlanul idegen nyelven folytatjuk a beszélgetést néhány mondat erejéig. A reakció elárulja, használható-e a nyelvismeret. Jól mutat, ha ezt a felvételiztető biztonsági vezető teszi, ha más nyelvet ismerünk, mint a jelölt, akkor a kívánt nyelven beszélő, alkalmas személy vezesse ezt a részt, s figyeljünk. Magyarázkodik magyar vagy jobb esetben idegen nyelven a jelölt? Az első változat azon túl, hogy reménytelen, rámutat arra is, hogy a papírra több került, mint amit a jelentkező valóban tud. Másik, biztatóbb változat, hogy a jelölt rövid meglepetés után áttér az idegen nyelvi társalgásra, s ha nem is folyékonyan, de korrekten kommunikál. Végetül jó esetben mindenféle zavar nélkül áttér az adott idegen nyelvi kommunikációra.
- A béralku a két fél között – sokéves tapasztalatom szerint – jelentősen változott. Korábban a munka elnyerése volt a fő cél, a bér másodlagos volt. Az utóbbi években itt jelentősen változott a helyzet. Nem csupán előtérbe került a bérezés szintje, de a felvételizők alkuképessége is jelentősen javult, esetenként akár túlzó módon. Ezt a folyamatot a társadalom más szegmenseiben tapasztalható munkaerőhiány jól gerjeszti. Vannak, akik pályakezdőként sem mérik fel helyesen munkaerejük értékét. Természetesen nem kezelhetjük hátrányként, ha valaki kiáll az érdekeiért. Sőt! Az érdekérvényesítő képesség fontos lehet a szakmai feladatok megszervezésekor, végrehajtásakor. A béralku során – ha egyébként érdekel bennünket a jelölt, s alkalmas is lenne, de nagyon magas jövedelmet vár el – bevethetünk váratlan fordulatokat, például itt kezdeményezünk idegen nyelvű beszélgetést. Amennyiben abban is jó, akkor át kell gondolnunk a helyzetet, és közelítőleg meg kell adnunk az elvárt bért. Tapasztalat, hogy ilyenkor azért helyrebillen az illető önértékelése, és megegyezés születik. Ilyen fordulat lehet még, hogy a beszélgetésen az addig felderített gyengébb területekre fordítjuk vissza a beszélgetést. Ez is jót szokott tenni a túlzott önértékelésnek. Jeleznünk kell azonban, hogy megfelelő választás nekünk a személye, ha megegyezünk, és ha az elvárt szinten dolgozik, illetve továbbképzí magát, akkor később nincs akadálya az előlépésének, a magasabb bérezésnek. Jó megoldás, ha megegyezünk egy alacsonyabb bérben a próbaidő alatt, és annak sikeres teljesítése után megadjuk a magasabb illetményt.
- Az értékrend és a jellem találkozásának figyelése. A biztonsági szolgálatok tagjainak értékrendje elfogadható szórással hasonló. A törvényesség tisztelete, a rendszeret, a magas színvonalú, becsülettel végzett szakmai munka, a megbízhatóság, önállóság stb.
- Végetül vizsgáljuk a kritikus területeket a jelentkezők vonatkozásában. Kapcsolata a másik nemhez, akár nő, akár nőtlen, hiszen ma már szinte minden munkahelyen képviselve van mindkét nem. Fontos egy biztonsági vezető esetében, hogy ne legyen zsarolható alkohol, drog, szerencsejáték-függés és egyéb más deviancia miatt. Az ezekre utaló jelek jól felismerhetők, de azért próbaidő alatt is kontrolláljuk, mert komoly problémákat okozhat, különösen egy RES kapcsán, de a napi életben

is. Kevés olyan negatív szituáció van a biztonsági szolgálat tekintélyére, mint amit egy ilyen jelölt tud okozni felvétele estén.

A gyakorlati példák azt mutatják, hogy a felvételi eljárás, annak sikere, igazán a próbaidő végén, a véglegesítésnél fejeződik be, illetve mutatkozik meg. A napi rutin vizsgálata azt mutatja, hogy ez egy elhanyagolt terület, illetve esetleges. A próbaidős végzi jól-rosszul a dolgát, s egyszerre csak lejár a próbaidő, és ott a vezető döntési kényszere: mi legyen akkor?

- Egy bürokratikus szervezetben a munkáltatói jogot gyakorló jó esetben megkérdezi az érintett közvetlen vezetőjét, aki megpróbál néhány hónapra visszaemlékezni, és ugyanakkor kitalálni a főnöke szándékát, hogy igazodni tudjon annak várható döntéséhez. Ez akkor történhet, ha nem történt nagy hiba a próbaidő alatt, vagy nem alakult ki ellenszenv a jelölt irányába. Akkor válik kellemetlenné a helyzet, ha időközben ilyen-olyan alkalommal a próbaidősnek már beigérték a véglegesítést, mégsem teszik azt. Ez inkorrekt vezetői magatartás, ami erodálja a szakmai közösség szakmai potenciálját is.
- Egy profitorientált, teljesítményközpontú cégnél a mutatott teljesítmény fontosabb, ezért egyrészt korrektebb döntés születhet, másrészt viszont a teljesítménykényszer sok mindent eltakarhat. Így születhet ott is rossz döntés.

A követendő módszert nagy létszámú jelentkezőnél kipróbáltuk, ugyan egy kicsit több munkát ad a vezetőnek, de segítheti a helyes döntést.

- Össze kell állítani egy feladatlistát a próbaidős jelölt részére. Ez a szűkebb és tágabb szakmai, szervezeti egységek, illetve azok feladatainak megismerésével kezdődik, végül önálló feladatok végrehajtásával fejeződik be.
- Másodszor ezt a feladatsomagot célszerű kétfelé bontani, a próbaidő feléig, illetve utána következő feladatok. Az első munkanapon ezt el kell mondani a követelményekkel együtt!
- A folyamatos vezetői figyelem mellett a jelöltet félidőben célszerű beszámoltatni, értékelni. Elmondani, mit végzett jól, miben kell javítania. Itt kell felhívni az olyan hibákra a figyelmet, amelyek, ha megmaradnak vagy ismétlődnek, akkor az a munkaviszony megszüntetését jelentheti még a próbaidő alatt. Erősíteni kell a jelölt jó oldalait, eredményeit értékelni kell, ez jó hatással van a munkavállalókra.
- A próbaidő vége előtti napokban át kell tekinteni a próbaidős feladatok végrehajtását, a félidős értékelést, annak a jelöltre tett hatását. Korrekt az eljárás, ha ezt az érintettel személyesen közöljük, akár véglegesítünk, akár megszüntetjük a munkaviszonyt. Ne bűjjon el első számú biztonsági vezető a kellemetlennek tűnő döntés elől, ne delegálja ezt beosztott vezetőire. Amennyiben így járunk el, akkor a kiválasztásunk hatékonyabbá válik, értékes munkaerőhöz jutunk, ez pedig végső soron az elvárt biztonság szintjét emeli.

A próbaidő mindenkinek komoly kihívás, legyen az beosztott vezető vagy a szakmai ranglétra csúcsára jutott biztonsági vezető. Ennek kettős oka van. Először is úgy kell vezetnie, dolgoznia, hogy munkája minősítése a beosztottak eredményességétől nagyban függ. Másfelől az új szervezetben – ahol sikeresen pályázott – szinte mindenki jobban tájékozott nála, és így kell eredményt elérnie, a kívánt biztonsági szintet elérni, vagy

a korábbi meghaladni. A másik nagy különbség, hogy jogilag a próbaidő számára is létezik, de türelmi idő az nincs! Már hivatalba lépésének másnapján vagy harmadnapján történhet valamilyen rendkívüli esemény, ezen belül bűncselekmény, tűz vagy akár csonkolásos baleset, amit az általa vezetett szervezetnek helyesen kell tudni kezelnie az irányítása alatt. A próbaidő alatt első és utolsó fő feladat a tanulás, de azt gyorsan és hatékonyan kell tennie. A lehető legtöbb információt begyűjteni, értékelni és megjegyezni, és akkor sikeresen teljesíthetjük vagy teljesíti a jelölt a próbaidőt.