

TÓTH János

A KÜLÖNLEGES HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÍTÉS PEDAGÓGIÁJA A KATONAI VEZETÉS PEDAGÓGIAI KÉRDÉSEI

QUESTIONS OF PEDAGOGY BEHIND MILITARY LEADERSHIP

Magyarország 2004. november 3-án végleg szakított egy 136 éves tradícióval: békeidőben megszüntette a sorozás intézményét, áttért a hivatásos és szerződéses katonákból álló haderőre. Ezzel a Magyar Honvédség történetének több évtizedes viszontagságos szakasza zárult le. 2004 novemberében az utolsó sorkatona is elhagyta a laktanyákat, a magyar haderő sikeresen áttért az önkéntes rendszerre, megkezdődött, és jó ütemben halad a haderő professzionális jellegének kialakítása.

Szükségtelen hosszasan bizonygatni az előjárók valamint alárendeltek közötti pozitív személyközi kapcsolatok jelentőségét.

Általánosságban megfogalmazható, hogy a nevelés az a tevékenység, mellyel valakik úgy kívánnak hatni másokra, hogy azok optimálisan fejlődjenek, megerősödjenek abban, amit parancsnokaik, előjáróik kívánatosnak tartanak. Ez a definíció nyitva hagyja a konkrétabb meghatározásokat: Kik nevelhetnek? Mit nevelhetnek? De minden kérdést meg kell előznie egy alapkérdésnek: nevelhető-e egyáltalán az ember? (Szelei, 2005)

It is unnecessary to assert the significance of positive relationship between magistrates and subordinates.

Generally, it is safe to assume, that overall education is the necessary way to optimal development in order to learn to accept the desired ways of commanders, magistrates. This definition leads to the more concrete questions: Who are ONEs to educate? What should they teach? But first of all, the most important question: Is mankind educateable at all? (Szelei, 2005)

A tapasztalatok alapján valószínűsíthetjük, hogy jó érzelmi közérzet hiányában a beosztott katona nem azonosul élethelyzetével és az ilyen környezetben folytatott szolgálati tevékenységekkel sem. Ennek következtében — sokszor talán nem is tudatosan — ellenáll a parancsnokok által közvetített nevelő hatásoknak, követelményeknek; ellenérdekeltté válik a kiképzési-nevelési tevékenységgel, de gyakran a katonai szolgálattal szemben is.

A történelem során a leendő tiszteket, vezetőket valamilyen formában és módon, a tudatosság különböző fokán, ilyen vagy olyan eredménnyel mindig nevelésben részesítették.

AZ EMBER NEVELHETŐSÉGE

Meddig nevelhető az ember? Tudunk-e — ilyen értelemben — még valamit kezdeni, a ránk bízott fiatal tisztekkel, hallgatókkal, a szerződéses állományal?

Freud ugyan azt vallotta, hogy az egyén fejlődésében a kora kisgyermekkorú élmények a döntőek, a nevelhetőség a nemi ösztön kitörése után lényegében megszűnik.

A második kérdés még inkább nyitott. A permanens nevelés és az egész életen át tartó tanulás a 20. század második felében nemcsak buzdító jelszóvá vált, hanem a gyakorlatban is igazolta létjogát. Mindemellett az idősebb felnőttek személyiségalakulásának befejezettsége (és végső stádiumban a személyiség leépülése) cáfolhatatlan ténynek látszik. Az állatvilágban létezik ivadékgondozás, de nincs nevelés, az állatfajoknak és egyedeknek van

történetük, de nincs történelmük. Hogy az embernek egyáltalán van történelme az nagyrészt annak köszönhető, hogy az emberi nemzedékek neveléssel — az elért szinten — adják tovább megőrzött tudásukat, történetüket és jelenüket.

Kérdés, hogy a nevelés ez által beteljesít-e valamilyen evolúciót; előbbre viszi-e a nevelés az emberiséget?

A nevelők az új nemzedékek tagjait programszerűen bevezetik az — átfogó értelemben vett — kultúrába. Például George F. Kneller megfogalmazása szerint „szakmai szóhasználatban” (mely eltér az egyén értelmére, jellemére, fizikai képességeire formálónan ható, minden cselekvést és tapasztalatot nevelésnek tekintő szélesebb értelmezéstől), a nevelés az a folyamat, „amellyel a társadalom – intézményes közvetítéssel tudatosan átszarmaztatja a felhalmozott kulturális örökséget (tudást, értékeket, készségeket) a fiatal, felnövekvő nemzedéknek”.

NEVELŐK, KIKÉPZŐK SZEREPE A SZEMÉLYISÉG FORMÁLÁSÁBAN

A rendszerváltás után megindult a Magyar Honvédség átszervezése, működésének demokratizálása, a hivatásos állomány képzési rendszerének átalakítása, végső soron az önkéntes haderőre való áttérés folyamata. Mindezek a hatások teremtették meg az igényt: vizsgáljuk meg, milyen örömei, nehézségei vannak egy parancsnokjelöltnek akkor, amikor szembekerül az első parancsnoki kihívásokkal; hogyan tudja ebben a helyzetben mozgósítani, motiválni alárendeltjeit. S vajon azok mennyire fogadják el a parancsokat, feladatokat, utasításokat, melyeket a hallgatók szabnak nekik. „Főképpen az motivált bennünket, hogy feltárjuk: milyen módszertani segítséget tudunk nyújtani mi, pedagógusok ahhoz, hogy a leendő katonai vezetőket eredményesen felkészítsük a katonai hivatásra.

Az embert csak az készletti tartósan tevékenységre, aminek számára személyes jelentősége van. A beosztottak megismeréséhez és formálásához tehát egyaránt elengedhetetlen a motivációik elmélyült ismerete. Az egyén motivációja azonban nem magától jön létre, hanem a különböző benyomások hatására formálódik. A motívum különböző viselkedési formák beindítására és fenntartására irányuló energia, amelyet valamilyen külső vagy belső hatás aktivizálhat. Ha ez a hatás kívülről jön (ilyen egyébként a parancsnok motiváló hatása is), akkor is azt befolyásoljuk, hogy a motívum az adott viselkedést irányító készletként működjön.” (Szelei, Bárdos, 2006)

A szerződéses katonák motivált viselkedésének alakulásában alapvető szerepe van a munkahelyi környezetnek, légkörnek, a parancsnoknak. A motiváció a tevékenység folyamatában, foglalkozások, gyakorlatok során alakul, amelyet a parancsnokok céltudatosan fejleszthetnek, módosíthatnak.

Szükségtelen hosszasan bizonygatni az előjárók és alárendeltek közötti pozitív személyközi kapcsolatok jelentőségét. A tapasztalatok alapján valószínűsíthető, hogy jó érzelmi közérzet hiányában a beosztott nem azonosul élethelyzetével, és az ilyen környezetben folytatott szolgálati tevékenységekkel sem. Ennek következtében — sokszor talán nem is tudatosan — ellenáll a parancsnokok által közvetített nevelő hatásoknak, követelményeknek; ellenérdeklétté válik a kiképzési-nevelési tevékenységgel, de gyakran a katonai szolgálattal szemben is.

A jövő parancsnoki, vezetői állományának, ha humánus, emberközpontú vezetővé akar válni, számolnia kell a beosztottak véleményével, individuumaival. A parancsnok vezetői tekintélyét valójában egy sor emberi és pedagógiai kvalitás, társadalmilag-jogilag biztosított fölérendeltségi helyzet biztosítja, melyhez hozzá kell számítanunk a parancsnokok, nevelők, tanárok általános megbecsültségét a neveltek közvetlen társadalmi környezetében. Életkorával ma már nem szerezhethet tekintélyt a parancsnok, a nevelő, a tanár, mivel a tapasztaltság és a nagyobb érettség nemcsak veszített értékéből, hanem gyakorta az ódivatúság, az elmaradottság minősítéseivel jár együtt.

„A hazai és a nemzetközi követelmények egyre erőteljesebben jelzik, hogy a korszerű pedagógiai és pszichológiai ismeretek elengedhetetlen sikertényezői a parancsnoki munkának. A NATO-hoz való csatlakozás is újabb kihívásokat fogalmazott meg, különös tekintettel a szerződéses katonai szolgálatot teljesítőkkel való speciális bánásmód tekintetében.” (Kovács, Szelei, 2003)

A 90-es évek biztonsági kockázatelemzései megállapították, hogy az országot nem fenyegeti olyan fegyveres konfliktus, amely elérné a háborús küszöb méretét, ezért lehetővé vált a korábbi, öröklött katonai struktúrák lebontása, a katonai szervezetek számának és létszámának csökkentése, területi elhelyezésének átrendezése, vezetésének korszerűsítése.

A társadalom demokratikus átalakulásának előrehaladtával, intézményrendszerének megszilárdulásával lehetővé és szükségessé vált a nemzetközi együttműködésünk újragondolása. Az ország vezetése már a 90-es évek elején deklarálta euro-atlanti integrációs törekvéseinket, az ország csatlakozási szándékát a NATO illetve az Európai Unió szervezetéhez. E folyamat egyik első lépése a NATO Partnerség a Békéért (PfP) kezdeményezésben való részvétel volt 1994-ben, amelynek keretében a Magyar Honvédség közös gyakorlatokon illetve béketeremtő műveletekben (IFOR, SFOR) felkészült a NATO-eljárások alkalmazására, végső soron a NATO-tagságra.

A NATO- (PfP-, 1994) együttműködésbe való bekapcsolódás felgyorsította az euro-atlanti értékrend befogadását, az angolszász katonai kultúra elterjedését, adaptációját, továbbá a szövetség katonai szervezetéhez való csatlakozás szakmai megalapozottságát. Magyarország NATO-tagként a korábbi lehetőségeihez képest lényegesen fontosabb tényező lett a globális konfliktusok kezelésében is. A NATO-hoz történt csatlakozás hazánk számára a biztonsági garanciák és kötelezettségek új dimenzióját nyitotta meg, ami többek között a haderő minőségi átalakításának szükségességét is előrevetítette. (Varga, 2006)

A hadsereg képzési rendszere meglehetősen összetett, szerteágazó és nagyon sajátos. Ebben a rendszerben a néhány napos tanfolyamtól kezdve, a doktori (PhD-) képzésig minden megtalálható, beleértve a tömeges idegennyelvi-oktatást is. Egy időben több ezer fő vesz részt valamilyen szintű oktatásban.

A hadseregben folyó különböző képzésben résztvevők között a 18 évestől az 50 évesig több korosztály található, ebből adódóan megjelenik a felnőttképzés teljes problematikája.

A parancsnoki, katonai vezetői munka az általános vezetői tevékenységtől eltér abban, hogy a meghatározott hierarchiában, korlátozott struktúrában megszabott feltételek között kell tevékenykedni, a parancsnok ezt nem változtathatja meg, de az eredményességért felelősséggel tartozik. A részcélok kitézésekor is egy felsőbb szinten alapvetően meghatározott feladatrendszerben gondolkodhat, a végrehajtó személyi állomány is adott. Vezetői tevékenysége tehát elsősorban a gondjaira bízott szervezet működtetését jelenti.

Döntéseiben számtalan tényező korlátozza. Mindenekelőtt maga a feladat, a célkitűzések, amelyek megvalósításáért személyes felelősséggel tartozik. Befolyásolják az aktuális előjárói elvárások, de a beosztottjai érdekei és elvárásai is. Korlátokat szabnak a végrehajtás feltételei és körülményei, a különböző írott illetve íratlan normák, de döntéseit befolyásolják az alárendelt szervezet képességei valamint lehetőségei is. Bármelyik befolyásoló tényezőt sérti meg döntésével, azonnal előtérbe kerül a személyes felelősség.

Még napjaink katonai vezetését is foglalkoztatja az a *dilemma*, ami a szervezés- és vezetéstudomány egész történetében végighúzódik, hogy vajon mi igazából a *vezetői hatékonyság* megvalósításának eredményes útja!?

Az egyik lehetőség a szervezetet és az embert egyaránt eltárgyasító, szinte csak eszköznek tekintő *racionális, bürokratikus elvekre épülő modell*, annak enyhébb illetve merevebb változataival. A másik lehetőség a *humanisztikus modell*, amely kiemelt jelentőséget tulajdonít az interperszonális kapcsolatoknak, a tevékenységgel összefüggő emocionális, motivációs jellemzőknek. Természetesen ismerjük a vezetési stílusok másfajta felosztását is, például a pszichológiában és a pedagógiában inkább elfogadott *autokratikus*, „laissez-faire, laissez passe” (vagy közömbös) és *demokratikus stílust*.

Könnyű lenne azt mondani, hogy egyértelműen a humanisztikus vezetési modell és a demokratikus vezetési stílus a célravezető. A hadtudomány valamint a gyakorlati tapasztalat azonban egyaránt azt mutatja, hogy ezek — bár bizonyos helyzetekben nem nélkülözhetők — *nem alkalmazhatóak korlátlanul* a katonai tevékenységben. Harchelyzetben, illetve az arra történő felkészülés során *van létjogosultsága* a racionalis, bürokratikus modellnek, és az autokratikus vezetési stílusnak.

A vezetés hatékonyságát jelentősen befolyásolja, hogy az alkalmazott módszerek, a vezetők személyisége, emberi magatartása mennyire kelt a személyi állományban biztonságérzetet. A szakértelem és a humánus az, ami a véleményalkotást elsődlegesen befolyásolja. Ha a katonai vezető a kritikus környezet számára e két jellemző mentén „hiteles” személyiségnek tűnik, akkor kialakulhat a bizalom érzése iránta, és ez a biztonságérzet alapja lehet.

Egyértelműen törekedni kell a bizalom és a biztonságérzet kialakítására, mert e nélkül állandósul a „lobbyszás”, az érdekek ütköztetése, a bizalmatlanság, a személyes teljesítmény visszafogása, ami végső soron az adott szervezet teljesítőképességének stagnálásához vezet.

A bizalomnak, mint alapvető szükségletnek a beosztottak vezetésében kiemelt szerepe van. A vezetés iránti bizalom a vezetettekben olyan *magasabb rendű motívumok*, késztetések kialakulását segíti elő, mint a csoporthoz tartozás érzése, az önbecsülés és elismerés iránti szükséglet, amely a hatékony tevékenység eredményes belső ösztönzője lehet.

A korszerű katonai vezetéselméletben a legfontosabb feladat a *problémamegoldás* továbbá a *döntés kérdése*. A döntéseket a parancsnok hozza, tehát ő a döntéshozó.

A katonai döntéshozó olyan személy, akinek szinte egyetlen pillanat alatt kell választania, igent vagy nemet mondania, jobbat vagy balt, hogy mikor veti harcba csapatait, mikor ad tűzparancsot, merre halad, melyik útra lép. A döntési problémát azok a cselekvések vagy választási lehetőségek adják, amelyek közül egyet ki kell választania. Természetesen ezeknek a cselekvéseknek a lehetséges eredményei vagy kudarcai, következményei, bizonytalansága vagy feltételes valószínűsége determinálja a problémát, illetve a megoldás további lehetőségeit. (Holló, 2005)

A megoldást, amelyet a döntéshozó önmagában elfogad, befolyásolja saját attitűdje, normái, szokásai, értékítélete, műveltsége, információi, stb. A katonai döntés egy komplex folyamat, amely tartalmazza a feltárás és az elemzés fázisait, amely megelőzi a döntés végső pillanatát, a konklúziókat, továbbá az ezt követő értékelési folyamatot is magába foglalja.

A parancsnoknak fel kell készülnie arra, hogy választ kapjon, vagy adjon, hogy mi a probléma, hogy milyen alternatívák vannak, s figyelemmel kell kísérnie a döntések végrehajtását.

A katonai feladat-végrehajtás, vagy problémamegoldás szigorúan szabályozott, és az úgynevezett parancsnoki munkák sorrendjében szabályzatban rögzített, irányított, monolit rendszerű.

AJÁNLÁSOK A PARANCSNOKOK SZÁMÁRA

Végezetül a parancsnoki állomány számára néhány motivációval kapcsolatos tanács megfogalmazása annak érdekében, hogy kiképzőmunkájukat sikeresebbé és még hatékonyabbá tegyék.

A MONOTÓNIA KERÜLÉSÉNEK SZÜKSÉGLETE

Azt jelenti, hogy a beosztottak nem jól tűrik az azonos, ismétlődő tevékenységet, a gépies műveleteket. Ilyen esetben frusztrált állapotba kerülnek. Ezt az állapotot nevezzük unalomnak.

Az ilyen frusztrált állapotot a katonák legtöbbször úgy próbálják megszüntetni, hogy önmaguk szórakoztatására, az unalom megszüntetésére nem gondolják át, mit tesznek. Ebből lesznek gyakran a durva heccelődések, esetleg megalázó ugratások. Ezek az akciók tulajdonképpen a monotónia, az unalom elűzésének színvonalatlan, kapcsolatotromboló pótlékai. De mit tudunk ez ellen tenni?

Természetesen elejét kell venni az unalomnak, meg kell törni az életvitel, a katonai tevékenységek monotóniáját. Ez azonban nem érhető el úgy, ha értelmetlen, erőltetett vagy megalázó feladatokat adunk a beosztottaknak. Az ilyen feladat csak tovább rontaná az egymás közötti kapcsolatokat. Ehelyett, ha azt tapasztaljuk, hogy a kiképzés során a feladat végzése kezd monotonná válni, magát a feladathelyzetet kell variálnunk, változatossá tennünk. Erre számos jó módszer kínálkozik. Például tanteremből a szabadba tesszük át a foglalkozás színterét, vagy fordítva. (Természetesen, ha a feltételek erre adottak.) Más módszereket is használhatunk saját hatáskörünkben. Változtathatunk például a katonai tevékenységek szervezeti formáin: az egyéni feladatvégzést kiscsoportos változattal cserélhetjük fel, vagy fordítva. Ezzel nemcsak a monoton tevékenységet törjük meg, de a hatékonyságot is fokozni tudjuk.

Általános pedagógiai törvényszerűség, hogy az összetett katonai tevékenység, minél több alkotó jellegű elemet, próbálkozási és variációs lehetőséget tartalmaz, minél intenzívebb értelmi erőfeszítést kíván, annál kevésbé válik

az unalom forrásává, annál kevésbé gerjeszt agresszív, kapcsolatotromboló magatartást a parancsnok és beosztott állomány között.

Feladatunk, hogy a beosztottainkat minél gyorsabban és minél alaposabban ellássuk az új életformára vonatkozó szükséges információkkal, s így bizonytalanságukat megszüntessük. Ezzel párhuzamosan természetesen nélkülözhetetlen a katonák biztonságérzetének oly módon való megerősítése, hogy megismertetjük velük kötelezettségeik mellett jogaikat, valamint azokat a fórumokat és lehetőségeket, amelyek érdekeik védelmére szolgálnak.

„A pozitív élet- és feladathelyzetben a szerződéses katonák hozzáállása, motiváltsága hatékonyabbá tehető, melynek következtében nem kis mértékben növelhető a hallgatói állomány sikerélmény érzése is.” (Szelei, Bárdos, 2006)

Kulcsszavak: pedagógia, különleges helyzetek, felkészítés

Keywords: pedagogy, special situations, preparations

FELHASZNÁLT IRODALOM

HOLLÓ József (2005): *A III. Országos Neveléstudományi Konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata*. Bp., 2005.

KOVÁCS András, SZELEI Ildikó (2003): *Módszertani továbbképzések tapasztalatai a csapatoknál*. -In: Bolyai Szemle, 2003. 4. szám (Forrás: <http://193.224.76.4/download/bjkmk/bsz/bszemle2003/oktnev120401.html>, letöltés ideje: 2008. 12. 19.)

SZELEI Ildikó, BÁRDOS László (2006): *A parancsnokjelöltek első „szárnybontogatásai”*. -In: Humán Szemle, 2006. 1. szám (Forrás: http://www.hm.gov.hu/hirek/kiadvanyok/human_szemle/a_parancsnokjeltek_els letöltés ideje: 2008. 12. 16.)

SZELEI Ildikó (2005): *A nevelés paradigmái*. -In: Humán Szemle, 2005. 4. szám (Forrás: http://www.hm.gov.hu/hirek/kiadvanyok/human_szemle/a_neveles_paradigmaji letöltés ideje: 2008. 12. 17.)

VARGA József (2006): *Az önkéntes haderő első évfordulóján*. -In: Új Honvédségi Szemle, 2006. január, LX. évf. 1. szám -pp. 8–14.