ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
Hadtudományi Doktori Iskola

"Békés szervezés idején ne emeljünk válaszfalat a polgár és a katona között; a honvédelem a legnemesebb polgári kötelezettség. Neveljük az egész nemzetet honvéddé, tegyük a honvédelemre való képzést a nemzeti közoktatási rendszer lényeges kiegészítő részévé."

Kossuth L. Levelek

A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY FELKÉSZÍTÉSÉNEK IDŐSZERŰ KÉRDÉSEI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZERVEZETI ÉS SZEMÉLYKÖZI KONFLIKTUSOKRA

(PhD értekezés)

KÉSZÍTETTE:

Kovács Zoltán nyá. ddtbk.

TÉMAVEZETŐ:

Prof. Dr. Bolgár Judit nyá. mk. ezds.
egyetemi tanár

BUDAPEST

2007.

TARTALOMJEGYZÉK

	BEVEZETÉS	**3**
1.	**A HONVÉD TISZTHELYETTESKÉPZÉS TAPASZTALATAI AZ UTOBBI ÖT ÉV SZERVEZETI KONFLIKTUSAI TÜKRÉBEN**	**10**
1.1.	Következtetések	18
2.	**A HONVÉD TISZTKÉPZÉS INTÉZMÉNYRENDSZERÉNEK VISZONYAI**	**19**
2.1.	Az intézmény működését meghatározó tényezők	21
2.2.	A képzés körülményei	23
2.3.	A katonai szakmai felkészítés irányvonalát meghatározó tényezők	26
2.4.	Következtetések	28
3.	**A KONFLIKTUS ELMÉLETI BEVEZETÉSE ÉS KEZELÉSÉNEK TAPASZTALATAI A MAGYAR HONVÉDSÉG SZERVEZETI ÉLETÉBEN**	**30**
3.1	A konfliktus, mint jelenség	31
3.2.	A konfliktus síkjai	32
3.3.	A konfliktus kezelése	35
3.4.	A konfliktusok értéke és veszélyei	37
3.5.	A konfliktusok okai	38
3.5.1.	Az érdekellentétek	39
3.5.2	Struktúrából adódó konfliktusok	40
3.5.3	Értékek különbözőségéből adódó konfliktusok	41
3.5.4	Az információs anomáliák okozta konfliktusok	42
3.5.5.	Kapcsolati viszonyokból adódó konfliktusok	43
3.5.6.	Az eltérő szükségletekből adódó ellentétek	43
3.5.7.	Célok különbözőségéből adódó konfliktusok	44
3.6.	Konfliktusok a haderőben	44
3.6.1	A Magyar Honvédség szervezeti sajátosságai	44
3.6.2.	Konfliktusok és azok kezelése a katonai szervezetben	46
3.6.3.	Speciális konfliktusforrások	47
3.6.3.1.	Működési rendből fakadó konfliktusok	48
3.6.3.2	A feladatrendszerből fakadó konfliktusok	51
3.6.3.3..	A működési feltételrendszerből fakadó konfliktusok	53
3.6.4	A külszolgálatban résztvevő állomány	54
3.7	Következtetések	67
4.	**ESÉLYEGYENLŐSÉG, DISZKRIMINÁCIÓ A MAGYAR HONVÉDSSÉGBEN**	68
4.1.	Az „Esélyegyenlőségi Terv” megvalósulása a Magyar Honvédségben	72
4.1.1	A terv alkalmazási környezete	72
4.1.2..	A Honvédelmi Minisztérium Esélyegyenlőségi Terve	74
4.2..	Következtetések	86
5.	**KUTATÓMUNKA ÖSSZEGZÉSE**	**87**
	ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK	**89**
	Új tudományos eredmények	**91**
	Ajánlások a tudományos eredmények gyakorlati hasznosítására	**91**
	Javaslat a kutatás további folytatására	**92**
6.	**FELHASZNÁLT IRODALOM**	**93**
	A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓIM JEGYZÉKE	**98**
	MELLÉKLETEK	**99**

BEVEZETÉS

Az ember bolygónk meghatározó organizmusa, aki az évezredek alatt felépített, tudományos rendszertanba foglalt ismereteivel napjainkra a természet szeszélyeinek kevésbé kiszolgáltatva él környezetében.

Az ember a természettudományi kutatásai során arra keresi a választ, hogy a környezet milyen lehetőséget biztosít a további fennmaradásra, és a lehetőségeket milyen módon lehet a leghatékonyabban kihasználni. A társadalomtudományi kutatásainak bizonyos területein viszont arra fókuszál, hogy hogyan lehet legalább kielégítő szintű megoldást találni azokra a problémákra, amelyeket (nagymértékben) saját magának teremtett, milyen módon lehet a természettudományi kutatások eredményeit elfogadtatni, megértetni az egyénekkel, az egyének csoportjaival.

Ebben a munkában hangsúlyos szerepet kap az oktatás, a képzés, felkészítés, hiszen – *a tanulás során megismerhetjük mozgásterünk határait* – a tanulás vezet el bennünket a tudáshoz, a tudás által pedig formálódik, alakul a szemléletünk.

A stabil alapokra épített tudás birtokában, nem félünk *a modern társadalmi változások okozta kihívásoktól.* A társadalmi változások bizonytalanságot eredményeznek, amelyek magukban hordozzák a konfliktus lehetőségét. Az ember pszichés képességeihez mérten a világ felgyorsult[1]. Szinte látható, hogy az átlagember számára nemcsak a tágabb értelemben vett, hanem saját szűkebb környezetének történései is követhetetlenné válnak.

A Közép és Kelet–Európai politikai és társadalmi változásokban saját élettörténetünket felidézve is megfigyelhetjük a bizonytalanságot, és a konfliktusokat eredményező változásokat. A NATO, majd öt év múlva az Európai Unió szervezetének, ezekkel, a konfliktusokkal terhelt időszakban lett hazánk tagja.

Az MH jelenlegi strukturális felépítését a vonatkozó hatályos jogszabályok és az állami irányítás egyéb jogi eszközei határozzák meg. Ezek adják meg a személyi állomány felkészítésének normáit is. Ezekkel a napi élet során vitába szállni nem lehet, még akkor sem, ha nyilvánvalóan látható, hogy az élet jobbításért kiált.

A tudományos kutatás, a kutatómunka eredményeinek összegezése azonban a döntéshozók számára képes olyan bázisul szolgálni, amelynek segítségével könnyebben felvállalható a változtatás.

---

[1]Perjési Géza: Zrínyi Miklós hadtudományi munkái c. könyvében (Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1976. 112–113. old.) megállapítja, hogy Zrínyi a Vitéz hadnagy és a Szigeti veszedelem c. műveiben jelentős szerepet szentel a lélektani vonatkozásoknak.

A jelenlegi és néhány már hatályon kívül helyezett jogi norma, melyek meghatározzák (meghatározták) a Honvédség feladatrendszerét, felépítését, személyi állományának összetételét, felkészítését:

- 1949. évi XX. törvény, a Magyar Köztársaság Alkotmányáról;
- 2004. évi CV. törvény; a honvédelemről és a Magyar Honvédségről
- Az Országgyűlés 94/1998. (XII. 29.) OGY határozata a Magyar Köztársaság biztonság– és védelempolitikájának alapelveiről;
- A Magyar Köztársaság nemzeti biztonsági stratégiájáról szóló 2073/2004. (IV. 15.) Korm. Határozat;
- A Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztésének irányairól szóló 14/2004. (III. 24.) OGY határozat;
- A Magyar Honvédség további fejlesztésének irányait meghatározó 51/2007 (VI. 6.) OGY határozat.

A Magyar Honvédség struktúrájában és működésében a több mint másfél évtizede tartó átalakítás legfontosabb lépéseként – több európai haderőhöz hasonlóan – az önkéntes haderőre való áttéréssel megtörtént a XXI. század kihívásaival összhangban lévő haderő alapjainak lerakása. Sajnálatos módon, a fejlesztési lehetőségek vártnál korlátozottabb biztosítása miatt az új típusú követelmények és a hozzájuk kapcsolódó mechanizmusok bevezetése komoly feszültséggel járt és esetenként működési zavarokhoz vezetett. *Az optimálisnál hosszabb ideig tartó átmenet sok esetben válságmenedzselést követel meg, amely a kelleténél jobban kitolja a sikeres szervezeti kultúraváltás befejezését.* Ezzel együtt nem alakult ki még teljesen az új típusú követelményeknek és feltételeknek megfelelő működési rend sem.

A Magyar Honvédség strukturális ellentmondásai, az állományszerkezet tartós problémái mellett megfigyelhető a visszarendeződés, a már meghaladott gyakorlat és rutin életben tartása, a hatályos szabályozók esetenkénti figyelmen kívül hagyása. *Elmondhatjuk, hogy a hadkötelezettséget felváltó önkéntes alapon szerveződő, professzionális Magyar Honvédség véglegesítése, piacgazdaságba történő beillesztése a vártnál több konfliktussal jár.*

A Magyar Honvédség további fejlesztési céljainak elérése érdekében egyszerre kell megoldani az új típusú képességek kialakítását és az önkéntes haderő beillesztését a modern piacgazdaságba. A hatékony működést előtérbe helyező szervezeti vezetés célkitűzései között szerepel a haderő működési feltételrendszerének stabilizálása, belső mechanizmusainak ésszerűsítése és racionalizálása.

A haderőt is érintette a rendszerváltozás, a szervezet számára a legnagyobb kihívást, mégis a megváltozott szerepet betöltő, s ebből fakadóan átalakuló szerkezetű NATO követelményeinek való megfelelés jelenti, súlyosbítva a helyzetet az egyre szűkülő erőforráskészletekkel.

A Szövetség az új szerepben olyan feladatokat vállal fel, amelyeket konvencionális szemlélettel inkább a rendfenntartó és rendészeti szervekhez társítanánk. *A 2001. szeptember 11-i események rámutattak, hogy a globalizálódó terrorizmus méretével és káros hatásaival olyan mértékű veszélyt jelent a fejlett világra, hogy az ellene való sikeres fellépés meghaladja a rendvédelmi szervek képességeit és hatáskörét*, továbbá a NATO felvállalta, hogy a nemzetközi szervezetek felkérésére és felhatalmazása alapján katonai szervezetével, mint globálisan jelenlévő erővel részt vegyen a világban jelenlévő, eszkalációval vagy humanitárius katasztrófával fenyegető helyi katonai konfliktusok rendezésében.

Ezekhez – a tartalmukban és megvalósítási formájukban új feladatokhoz – a Magyar Honvédségnek új képességeket kell biztosítania, amelyekre kiképzési rendszerén belül fel kell készítenie az állományát. A feladatrendszer nem csak jellegében más, mint a hagyományos harc megvívása, hanem újszerű kihívásokat jelent a végrehajtás tartalma, a fizikai és a kulturális környezete is. Ebből adódóan a felkészítési – és a szorosan hozzá kapcsolódó más – rendszereknek tartalmukban és megvalósítási módszereikben biztosítaniuk kell az MH jelenlegi és a közel jövőben jelentkező feladatainak végrehajtását.

A mai magyar haderő heterogenitása következtében a társadalom minden jegyét (pozitív és negatív) magán viseli, ennek tudható be, hogy *belső viszonyai* a „kaotikus” állapotok miatt *feszültséggel terheltek, konfliktusosak*. A katonai pálya sajátossága, hogy alaprendeltetésből adódó feladatai révén, személyi állományától elvárt a stressz tartós elviselése, a konfliktusok kezelésének, feloldásának képessége.

Az a katonai szervezet, ahol mindenki tartósan nyugalomban és békésen hajtja végre mindennapi feladatait, nem készül a jelentős bizonytalanságot hordozó „éles” feladat végrehajtására, nem vagy nem kielégítően hajtja végre kiképzési feladatait, a mentális felkészítést. Az ingerszegény környezet csökkenti a reagáló képességet, önhitté, elbizakodottá teszi a személyi állományt. A stressz jótékony hatásáról mindannyian hallottunk, de a tájékozottabbak azt is tudják, a tartós és kontrollálatlan feszültség nem megerősít, hanem sorvaszt. A szervezeti működésből adódó természetes stressztényezők erősítő hatásának kihasználására szervezeti szinten kell kezelni a feszültséget.

A konfliktusos helyzetet a Honvédségi vezetés is felismerte és a 90-es évek közepétől folyamatosan módosítja a vonatkozó jogszabályi környezetet.

E módosítási folyamat kiinduló helyzete és fontosabb állomásai:

- 1971. évi 10. törvényerejű rendelet a fegyveres erők és a fegyveres testületek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról;
- 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról;
- 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról;
- 1996. évi XLV. törvény a katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról;
- 1996. évi XLIV. törvény a hadköteles katonák szolgálati viszonyáról.

A már említett konfliktusos helyzetek egymástól elválaszthatatlanok, a személyi állomány összetételétől az előmeneteli rendszer anomáliáin át, a strukturális problémákig mind–mind közvetlen összefüggésben vannak a személyi állomány fejlesztésének kérdéseivel, végső soron a katonák és az alegységek felkészítésével, kiképzésével. A jogszabályi környezet változtatásának egyik súlypontja a politikai rendszerváltozás óta a környezethez – első időkben – a kialakuló piacgazdasági feltételekhez, a későbbiekben pedig a nemzetközi környezet változásához, mindenekelőtt a NATO csatlakozáshoz, és nem utolsó sorban a radikálisan csökkenő költségvetési környezethez történő alkalmazkodás. Mindezeket az élesen változó körülményeket írta felül az önkéntes (professzionális) haderő bevezetésére hozott, a korábban tervezettnél gyorsabb ütemű, rövidebb határidejű előkészítésre hozott döntés, majd a megvalósítás.

A 90-es évek elejétől permanens átalakítás a képzési, kiképzési rendszert is érintette, mind elveiben, mind struktúrájában, azonban éppen a változások gyors üteme miatt képtelen volt a gyökeresedésre, jelentős részben ad hoc, az éppen hiányzó képesség, vagy rendszerigény nyomán feladta a hosszútávú építkezés esélyét, feláldozta azt a rövidtávú érdekek oltárán. Nem képes az igények folyamatos változására rugalmasan reagálni, nincs olyan alkalmazkodási képessége, amely struktúra és lényeges alapelvi módosítások nélkül képes lenne az igények kielégítésére. *Megnőtt a rendszeren belüli bizonytalanság*, ami nem csak a felkészítés, kiképzés minőségére, megfelelésére, hanem a személyközi kapcsolatokra és a szervezetek közötti együttműködésre is hatással van, végső soron a felkészítés nem megfelelő minőségén túl következménye a személyközi konfliktusokra is közvetlen hatással bír.

A fent említett problémakörök megjelenése (szervezeti kultúraváltás, önkéntes haderőre történő áttérés, új feladatok a NATO csatlakozásból adódóan, stb.) kikerülhetetlenné teszi annak a kérdéskörnek elemzését, amely a szervezet állományát érintő konfliktusok és interperszonális feszültségek oki tényezőjeként összeadódó stresszként jelentkezik az állomány teljes körénél. A stresszkeltő események szervezet– és foglalkozáslélektani szempontú elemzése, és az abból levonható következtetések és javaslatok fontos alapját kell, hogy adják az állomány kiválasztásának, felkészítésének és értékelési rendjének.

A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS FŐBB CÉLKITŰZÉSEI

A kutatás hipotézisei

Az értekezés elkészítésekor abból a tényből indultam ki, hogy az MH képzési rendszere változtatást igényel. A változtatásokat tudományos elemzésekre kell építeni. A javasolt változtatásokat össze kell vetni a magyar sajátosságokkal, a jelenlegi magyar jogrendszerrel, valamint az MH előtt álló feladatokkal.

Ennek megfelelően a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. A Magyar Honvédség képzési rendszere – nem vitatva a pozitív tulajdonságokat – nem képes azonnal, illetve rövid időn belül megbízható szinten alkalmazható képességekkel rendelkező állományt a feladatok végrehajtására rendelt alakulatok számára biztosítani.

2. A képzés és felkészítés rendszerében nem szabad rövidtávú, a napi igények kielégítésére irányuló, nem kellően megalapozott változtatásokat bevezetni, csak komplex – a problémák minden aspektusát figyelembevevő – hosszabbtávon megvalósítható átalakításokat lehet tervezni. A megvalósítást az intézményi (szakképzés, felsőoktatás) képzésben kell kezdeni, a főerőkifejtést a tiszti és tiszthelyettesi képzésre, továbbképzésre kell irányítani.

3. A fejlődés útján előrelépni csak a szervezet minden szegmensét érintő és összhangban végrehajtott változtatásokkal lehet.

4. A kiképzési feltételrendszer hiányosságai miatt, a konfliktusok nem megerősítik, hanem inkább felmorzsolják a személyiséget, akadályozva, hogy a későbbiekben, akár szélsőséges viszonyok között is képes legyen a személy a szervezeti, csoport és egyéni érdekeket egyaránt kielégítő megoldások megtalálására és hatékony alkalmazására.

Értekezésemben célul tűztem ki, hogy:

1. Feltárom azokat az összefüggéseket és anomáliákat, amelyek csökkentik a felkészítés– és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát.
2. Igazolom, hogy a hosszú távú elképzelések megvalósításához a ma még képzés előtt és alatt lévő hallgatói állományra, illetve a képzési intézményrendszerre kell koncentrálni
3. Rávilágítok a szervezeti belső „harmónia" hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben és fejlesztésben betöltött szerepére, továbbá arra a tényre, hogy csak a szervezet minden szegmensét érintő és összhangban végrehajtott változtatásokkal lehet a fejlődés útján előrelépni.
4. Igazolom a kiképzési feltételrendszer hiányosságai közvetlen hatását a személyközi és szervezeti konfliktusok kialakulására, amelyek a katonai tevékenység sikerességét, a helyzetnek leginkább megfelelő döntések meghozatalát alapvetően érintik, akadályozzák.

KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatómunka során célirányosan áttanulmányoztam a *konfliktusok* témájában fellelhető meglehetősen széles szakirodalmi hátteret, amelyek gondolatébresztő, elgondolkodtató téziseit, az egyes fejezeteket záró következtetésekben, adaptálva szerepeltetek.

Tanulmányoztam továbbá a disszertáció témájához szorosan kapcsolódó, a HM és a HVK számára készített záró tanulmányokat, valamint az ezek alapján összeállított szakmai előterjesztéseket, javaslatokat.

Feldolgoztam az éves értékelő és beszámoló jelentéseket, az igazgatói és rektori tanintézeti képzésről szóló jelentéseket, az egyetemi Tanács és a Nevelői Tantestületi rendezvények fontosabb dokumentumait, jegyzőkönyveit.

A kutatási másodelemzés módszerével elsősorban azokat az összefüggéseket tártam fel, amelyek rávilágítanak a szervezeti belső „harmónia" hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben betöltött szerepére.

Az értekezés elkészítése és kutatómunkám során hivatásos katonaként, parancsnokként és a szervezet humán erőforrás gazdálkodásáért felelős vezetőjeként szerzett tapasztalataimat, az elméleti ismeretek mellett, beépítettem dolgozatomba.

Az értekezésemet a következők szerint építettem fel:

A kitűzött célok elérése érdekében a hadtudomány elméletére és gyakorlatára építve három egymással összefüggő területre irányítottam vizsgálódásomat:

Első lépésben elvégeztem a képzési intézményrendszer, – leszűkítve csak a tiszt– és tiszthelyettesképzés – jelenlegi helyzetének áttekintő elemzését, változtatása katonaszakmai alapokra helyezett irányának meghatározását. Megfogalmaztam „szakmai" tényezőket, melyek hangsúlyozott figyelembe vételét javaslom a felkészítés programjának fejlesztésekor, továbbá a felkészítés és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát csökkentő anomáliákat.

Második lépésben a szervezeti élet, a szervezeti működés mindennapjait áthatóó konfliktusok elméleti alapjainak tárgyalását követően, a működési rendből fakadó konfliktusokon belül a *„beilleszkedési folyamat"*–ot interjúk alapján, a külszolgálaton lévő állomány szolgálati viszonyait, illetve a szervezeten belüli viszonyokat a legénységi állomány véleménye alapján a ZMNE kutatócsoportok 2003–ban illetve 2005–ben végzett kutatások másodelemzésével végeztem el/elemeztem.

Harmadik lépésben az előítéletesség, a diszkrimináció és az esélyegyenlőség helyzetét dokumentumok, tervek, jogszabályok és a valós helyzetre vonatkozó felmérések alapján elemeztem. Olyan összefüggéseket tártam fel, amelyek rávilágítanak a szervezeti belső „harmónia" hiányának romboló hatására, a szervezeti működésben betöltött szerepére. Magyarországon, társadalmi problémaként – sajnos a Honvédségben is – érzékelhető az előítéletesség és a diszkrimináció, valamint az esélyegyenlőség hiánya.

Negyedik lépésben bemutattam, hogy az MH a közmegítélés ellenére olyan értékekkel rendelkezik, amellyel példaképet nyújthat más társadalmi szervezetek számára.

Az elemzett problémákat és a velük kapcsolatos tennivalókat összesen 4 fejezetben és 3 mellékletben foglaltam össze

1. A HONVÉD TISZTHELYETTESKÉPZÉS TAPASZTALATAI AZ UTOBBI ÖT ÉV SZERVEZETI KONFLIKTUSAI TÜKRÉBEN[2]

A tiszthelyettes - mint állománykategória - csak általános fogalomként értelmezhető, hiszen az ebbe a kategóriába sorolható rendfokozatok és beosztások az idők során többször változtak. Megtévesztő a fogalom, hiszen önálló feladatrendszerrel rendelkező beosztások tölthetők be az ebbe a rendfokozati csoportba tartozókkal, és ezek tartalma és jellege semmiképpen sem utal arra, hogy a tisztet helyettesítenék.

A nyugaton elterjedt terminológiát a Magyar Honvédség, annak ellenére, hogy ezt tiszthelyettesi állományának többsége támogatná, úgy tűnik, nem kívánja a közeljövőben bevezetni. Pedig az altiszt, mint megnevezés lehetővé tenné az általuk megszerzett képzettségek körének széles skáláját magába fogadni, egyértelművé válna a kívülálló számára is, hogy a tiszt státuszától független (de feladatköreivel szorosan összefüggő) pozíciók halmazáról van szó. Az altiszt ugyanúgy, mint a tiszt, személyében a beosztása ellátásához szükséges szakismeretekkel rendelkezik, sőt szolgálati feladatok esetén gyakran azonos jellegű feladatokat látnak el. A beosztások széles skálájában felelősség és képzettség vonatkozásában mindkét (tiszt illetve tiszthelyettes) kategóriában találhatunk arra példát, amelynél nem egyértelmű az adott beosztáshoz (kategóriához) rendelt feladatkörök bonyolultság, nehézség, komplexitás szempontból való rendfokozat szerinti „minőségi” elkülönülés. Az ezekre való alkalmasságot elsősorban a képzettség, végzettség, tapasztalat, és mindösszesen a képesség határozza meg.

A tiszthelyettesekkel (altisztekkel) szemben támasztott követelmények a történelem során többször változtak, de alapvető feladatuk, a katonák mindennapi tevékenységének irányítása, kiképzése, a bonyolultabb technika kezelése és ellátási feladatok végzése ma is meghatározó.

Annak ellenére, hogy a tiszthelyettes, illetve az ennek megfelelő, sokszor koronként változó megnevezésű kategória közel egyidős a tiszttel, a mai értelmezésben vett katonai középfokú (a polgári középiskolai képzéssel analóg szintű) képzésről csak a XIX. század végétől beszélhetünk.

A modern katonai tiszthelyettesképzés első hazai intézménye, amely színvonalával vetekedett a legjobb hazai középiskolákkal, az 1953-ban alapított és alig háromévnyi működés után megszűnt II. Rákóczi Ferenc Katonai Középiskola volt, amely széleskörű általános középfokú műveltséget és megalapozott alapfokú katonai képzést és nevelést nyújtott.

Az akkori politikai döntés, ma már elhibázottnak tekinthető, s talán ma sem jobb a helyzet, amikor napjainkban sem mondhatjuk azt, hogy életképes hosszútávú, kor-

---

[2] E fejezet adatai, táblázatai, grafikonjai a Magyar Honvédség Kinizsi Pál Tiszthelyettes Szakképző Iskola igazgatók éves nevelőtestületi beszámolói, (2000/2001 tanévtől a 2006/2007 tanévig) a tanulmányi évek értékeléséről dokumentumok, valamint a képzési temetikák elemzése alapján került felhasználásra, Takács István ezredes, igazgató úr engedélyével.

mányzati ciklusokon átívelő koncepcióval rendelkezünk a nemzet és a haderő érdekeit egyaránt szolgáló katonai oktatási-nevelési intézményrendszer kialakításával, fenntartásával, fejlesztésével kapcsolatban. Nem kívánom elemezni a magyarországi tiszthelyettesképzés teljes történetét, de az intézmények átalakulásának sebessége, az utóbbi évtizedek financiális és szervezeti bizonytalanságai mély nyomot hagytak a képzésben érdekeltekben és a résztvevőkben. Ezek a történések nem csak a döntéshozói szinteken jelentettek konfliktusokat, megérezték az intézmények dolgozói és hallgatói is azt a feszültséget, amelyek közt vezetőik kísérelték meg a szervezeti érdekeknek megfelelően befolyásolni a felső szintű szakmai és politikai döntéseket.

A mai tiszthelyettesképzés egyik megújulási lehetőségét biztosíthatja az a tény, hogy NATO tagságunk révén, szövetségi követelménynek teszünk eleget akkor, amikor lerakjuk az építészeti szempontból képzeletbeli, jogszabályi szempontból gyakorlatilag kézzelfogható alapjait a hazai tiszthelyettesképzés megújuló intézményének, a MH Kinizsi Pál Tiszthelyettes Szakképző Iskolának.

A közvetlen előzményekre visszatekintve szót kell ejteni Szentendrei Katonai Szakképző Iskola és Kollégium 5 éves működést átölelő történetére. Az intézmény 1996-ban kezdte meg működését abban a városban, ahol 1957-től rövid ideig, már működött egy tiszthelyettesképző intézmény, nevezetesen a Központi Tiszthelyettesi Iskola. A rendszerváltás után végrehajtott áttelepítés oka mégsem a hagyományőrzés volt, sokkal inkább a racionális érvek vezérelték a döntéshozókat. A Kossuth Lajos Katonai Főiskola objektumában az infrastruktúra átszervezésével lehetőség nyílt a hallgatói állomány elhelyezésére és oktatási feltételrendszerekkel történő ellátására. A főiskola két – relatív értelemben – nagy kapacitású gyakorlóbázissal rendelkezett, tantermei és kiképzés-technikai berendezései átszervezéssel, ha szűkösen is, de le tudták fedni a képzési igényeket. Oktatói állománya, a főiskolai képzés szakmai sokszínűségének köszönhetően rendelkeztek mindazon kvalitásokkal, amelyeket a tiszthelyettesek képzésében is kamatoztatni lehetett.

Elméletileg minden feltétel adott volt ahhoz, hogy a tiszthelyettesi szintű parancsnoki képzés hosszabb távon is eredményesen működjön, azonban – bár a KLKF kényszerűségből helyet biztosított a tiszthelyettesképzésnek – *az együttműködést nem lehetett kierőszakolni. Az együttélés helyett csak egymás mellett élés volt, valós, érdemi és tartalmas együttműködés sohasem valósult meg.* A főiskolai vezetés egy része másodlagos, egyes oktatók megalázóan alacsony színtű feladatnak tekintette a tiszthelyettesek képzését, emellett a hallgatókhoz való személyes viszonyulás is okozott problémákat, nem csak a tiszti hallgatók, hanem egyes főiskolai oktatók és dolgozók esetében is. Az oktatási infrastruktúra használatában másodlagos szerepet kaptak, a kiképzési segédeszközök közül nekik jutott az elhasználódott „maradék”. Ezen kérdésekről sohasem folyt érdemi eredményeket hozó megbeszélés.

Stabil oktatói gárda nem alakult ki, pedig a hallgatók előképzettsége, a tantárgyi mélység és terület indokolta volna a „speciálisan” erre a szintre felkészült kiképzők és oktatók alkalmazását.

(*Meg kell jegyeznem, hogy a tiszthelyettes hallgatókkal együtt, viszonylag nagy létszámban érkeztek Kalocsáról oktatók és parancsnokok, azonban ők döntően a tisztképzésbe kerültek foglalkoztatásra.*)

Az emberi tényezőkből adódó konfliktusok a hivatásos állomány tekintetében sohasem zárultak tettlegességgel vagy fegyelemsértéssel, viszont a hallgatók között számos olyan atrocitás történt, amelyről hivatalosan nem került tájékoztatásra sem a hivatásos állomány, sem a szervezeti vezetés. Mégis a legsúlyosabb hibát a főiskola vezetése és a kamarai jogkört gyakorlók azzal követték el, amikor maximalista szemlélettel olyan tantervet állítottak össze, és olyan követelményrendszert állítottak fel, amely túlterhelte az oktatói, de különösen a hallgatói állományt. Az amúgy is leterhelt parancsnoki szakokat – katonai kiképző tiszthelyettesi szakképesítéssel – összekapcsolták oktatástechnológusi (polgári) képzéssel, emellett mereven ragaszkodtak a 2 éves képzési időtartamhoz. Az így bekerülő „polgári” tantárgyak napi 7-8 tanórára bővítették a hallgatói leterheltséget, amely mellett még teljesíteni kellett az egyéb, hallgatói jogviszonyból fakadó kötelezettségeiket**.** *Előre látható volt, ami ennek hatására be is következett, hogy az egyébként sem népszerű parancsnoki szakokra egyre kevesebb volt a jelentkező, és megnőtt a lemorzsolódás*.

Ilyen körülmények között alakult meg 1996. augusztus 1-jei hatállyal, az önálló állománytáblával rendelkező Szentendrei Katonai Szakképző Iskola és Kollégium, amelynek állománya nagy lendülettel állt hozzá a feladathoz, tisztességes munkával törekedett a működési feltételek megteremtésére, stabil, jó szintű eredmények elérésére. Az önállóság ismételten csak részleges lehetett, hiszen a bázis használatával továbbra is problémák akadtak. A SZKSZIK mint kisebb intézmény kapta azt a hálátlan feladatot, hogy a nagyobb méretű immár főiskolai kar ellátását biztosítsa. Ezzel, csak látszólagosan került jó helyzetbe az intézmény, mert bár az anyagokról és az ellátás más paramétereiről ők hozhattak döntést, a ZMNE főiskolai kara vezetésének kapcsolati tőkéje mindig elegendő volt ahhoz, hogy a szakképző iskola rovására megvalósítsák elképzeléseiket. *Továbbra sem alakult ki a racionalitást elősegítő együttműködő légkör*, *mivel a szervezeti vezetés szintjén meglévő személyi (sok eseten presztízs) ellentétek ezt nem tették lehetővé*, bár többnyire kollegiális volt a kapcsolat a két intézmény állandó állománya között.

Növelte az ellentéteket a követelmények betartatásának eltérő szintje, ami legszembetűnőbben az alaki szabályok betartásában mutatkozó eltérésekben volt tetten érhető. Amíg a tiszthelyettes képzésben hagyományosan érvényesítésre kerültek a fegyelmi és alaki követelmények, addig a főiskolai szinten, – előtérbe kerülve a „főiskolai jelleg” – egyre kevésbé szereztek érvényt e katonai sajátosságnak.

Értelemszerűen a rossz példát látva a tiszthelyettes hallgatók is kezdték szabadon értelmezni a szabályokat, hivatkozva az általuk tapasztalt, főiskolai szinten meglévő lehetőségekre. Egységes, érdemi nevelőmunkát ebben a környezetben nem lehetett végezni, s ez ismételten növelte a feszültséget a két intézmény hallgatói, oktatói és vezetői között. Súlyosbította a helyzetet az időszakra jellemző fegyelmezetlenség a kiszolgálást, ellátást végrehajtó sorállomány körében.

(*Figyelembe véve azt a tényt, hogy az objektumba sorkötelezettség címén bekerült katonák jelentős része szinte „érinthetetlen" volt származása, kapcsolatai miatt, az intézmény az ő szempontjukból „szanatórium" volt a csapatokhoz képest.*)

Annak ellenére, hogy a hallgatói állomány nagy szorgalommal kezdte meg az első önálló tanévi tanulmányait, *a feszített szakképzési program* – heti 37–38 tanóra teljesítése miatti fáradtság, fásultság – *leszerelési hullámot indított el, ami* az egyébként is kis létszámmal induló szakaszoknál (13-16 fő) *nagymértékű (36 %) lemorzsolódást eredményezett***.** A leterheltség miatt, önfejlesztésre alig maradt idő, ennek ellenére az átlagos tanulmányi teljesítmény jónak volt mondható.

Az erőfeszítések ellenére sem sikerült a feltételrendszeren számottevően javítani, az oktatói túlterheltség miatt szokatlanul magas (1000 tanórát kitevő) külső oktatói kapacitást kellett igénybe venni, s még így is *jelentős volt az oktatói fluktuáció, és így nem sikerült kohéziót kialakítani az oktatói karban***.**

Az első tanulmányi év végével át kellett venni a felszámolt Orosházi műszaki tiszthelyettesképzést, amelyhez viszont érdemi feltételjavulás nem párosult. *A hivatásos állomány pótlását, feltöltését nehezítette, gyakorlatilag szinte lehetetlenné tette, hogy Szentendre nem rendelkezett a honvédségi lakások terén a mobilizációt elősegítő szabad lakáskapacitással.*

A második tanévben, a mostoha körülmények ellenére sikerült, legalább viszonylagos stabilitást elérni a törzsállománynál illetve a hallgatói teljesítményekben. Ez, komoly eredménynek számított, hiszen a hallgatói lemorzsolódás még mindig 20 % körüli volt. *A tanulmányi munka visszaesése miatt*, ebben az évben, a tiszthelyettesi előképzésben (érettségi) résztvevő 72 főből *12 főt kellett eltávolítani*, *ugyanakkor a tartalékos parancsnoki képzésben résztvevő állomány következetesen jó tanulmányi eredményt és fegyelmi magatartást produkált.*

Év közben, néhány beosztást érintően vezetőváltás történt, ami utólag értékelve jó döntésnek bizonyult. A hivatásos és közalkalmazotti állomány a teljesíthetőség határán végezte munkáját, a szűkös költségvetés, a romló tárgyi feltételrendszer gátolta a fejlődést. Az oktatók – és gyakran más beosztásúak – között rendszeressé vált a kényszerű túlmunka.

A gép– és harcjárművek 30–40 %–a rendszeres üzemképtelenségének menedzselése folyamatos szervezést és (sok esetben a kiképzési hatékonyságot romboló) megalkuvást jelentett.

Többletfeladatot jelentett az intézménynek a *legénységi állomány szerződéses tiszthelyettesi tanfolyamának elöljárói döntésre történő kísérleti beindítása*, a képzés során, *gyenge szorgalmuk miatt 13 % lemorzsolódott*. A vizsgákon a legénységi állomány felkészültsége semmilyen téren nem érte el a kitűzött szintet, miközben az Altiszti Akadémia Előkészítő Törzs esetenként beleavatkozott a képzésbe. Megkezdődtek az előkészületek az intézmény átalakítására (Altiszti Akadémia Előkészítő Törzs, HM Kollégiumi döntések), mely *negatívan befolyásolta a hivatásos állomány hangulatát*, ennek ellenére elmondható, hogy kezdett összeforrni a törzsállomány.

Az utolsó években (a rövidebb képzési idő és átdolgozott tanterv bevezetésével) valamelyest növekedett a kibocsátott tiszthelyettesek létszáma, egyes területeken stabilizálódtak a képzési eredmények. Fennállásának utolsó évében az intézmény - a ráháruló mértékben - közreműködött a Szentendrére tervezett, egyintézményes tiszthelyettesképzés előkészítésében. Az iskola jogutódjaként, *visszaállítva az (1957–es) egyintézményes tiszthelyettesképzés állapotát*, *2001. augusztus 1–ével megalakult az MH Központi Tiszthelyettes Szakképző Iskola (MH KTSZI) Szentendrén, megtartva a repülő szakképzés szolnoki bázisát.*

Összességében elmondható, hogy a Szentendrei Katonai Szakképző Iskola és Kollégium – az állandósult nehéz körülmények ellenére - eredményesen járult hozzá a Magyar Honvédség tiszthelyettesi karának utánpótlásához.

A jogutód intézmény is rövidesen nevet váltott, így 2002. nyarán felvette a Kinizsi Pál Tiszthelyettes Szakképző Iskola megnevezést, azonban ez is módosításra került *2004. július 01–vel, hiszen ismételt átalakulással Kinizsi Pál Tiszthelyettes Képző Központ jött létre, benne a tiszthelyettes iskolával. 2005-ben a Képző Központ és az iskola különvált, amellyel létrejött a Szentendrei Kiképző Központ és vele párhuzamosan a Kinizsi Pál Tiszthelyettes Szakképző Iskola. A többszöri átalakulás valós szerkezeti változásokkal csak az utolsó esetben járt.*

A KPTSZI-án folyó képzés alapvetően 3 fő területen zajlik, emellett tanfolyami rendszerben különböző felkészítések folynak, ezek:

- ***5.2. Honvéd tiszthelyettes I.***-en belül - parancsnoki, - híradó, - repülésbiztosító, - műszerész, - sárkányhajtómű, - avionika, - hadtáp, - rádióelektronikai felderítő ágazatok;
- ***5.4. Honvéd zászlós*** képzésen belül - híradó és informatikai, - technika I., - technika II., - sárkányhajtómű, - avionika, - hadtáp, - rádióelektronikai felderítő, - katonai biztonsági ágazatok;.
- ***3.2. Honvéd tiszthelyettes II.*** Érettségivel nem rendelkezők, illetve érettségihez nem kötött beosztást betöltők részére; (*Jelenleg a képzés szünetel.*)
- **Tanfolyamok** – angolnyelv, - MEA, - Rába sorozat, - Mercedes sorozat, - EDR, CONSBERG rádiós, - Általános katonai, szakmai előmeneteli, - 5 hetes alap vezetői, - KVNER, - Várpalota ellenerő század harckocsi szakasz továbbképzése, - HK, BTR vezetők felkészítése, - ECDL tanfolyam, - SIMIC továbbképzés.

A képzési profil évekre visszamenően stabilnak tekinthető, a beiskolázások a MH által meghatározott létszámhoz igazodnak.

A szervezeti kiáramlás 2001–2007 júliusáig jelentéktelen volt (4-5 fő), viszont *az utóbbi idők kedvezőtlen változásainak hírére drasztikusan megnőtt a szervezetet elhagyók száma. 2007. augusztusában 33 fő vált meg az iskolától különböző okok (alapvetően nyugdíjazás) miatt, ezzel szemben a szervezethez 18 fő érkezett, így jelen pillanatban (2007.09.03-án) a személyi állomány feltöltöttsége 82%-os*. Jelentős problémát jelent a szervezeti működésben, hogy bár a szervezetet elhagyók egy része viszonylag gyorsan pótlásra került, de a tapasztalat és rutin hiányában az alkalmazhatóságuk jelen pillanatban alacsony szintű (*szemben a szervezetből kilépők átlag 12 éves gyakorlatával*).

Figyelembe véve a szervezet történeti hátterét, és azt a sajátosságot, miszerint *a konfliktusos szituációkba* (a beosztottakkal való közvetlen kontaktus miatt) jellemzően *a tiszthelyettesi* (parancsnoki és kiképzői) *állomány kerül*, ugyanakkor *ezek kezelésére vonatkozó felkészítésük meglehetősen szegényesnek tekinthető*.

Az 5.2. OKJ (honvéd tiszthelyettes I.) képzés tematikájában nem található erre vonatkozó adat, viszont az 5.4. OKJ (honvéd zászlós) képzésben már az alábbi tartalommal találkozhatunk a konfliktusok kezelésével kapcsolatos ismeretekkel:

- Pedagógia tantárgy: *24 tanórában* az oktatás és nevelés, képzés és oktatás tartalma, oktatási folyamat, módszerek, neveléselmélet, jellemfejlődés és fejlesztés, közvetett és közvetlen nevelési módszerek tartalommal.
- Vezetési ismeretek: *38 tanórában* a vezető és vezetettek, vezetési feltételek, vezetési stílusok, a vezetővé válás modellje.
- Vezetéselmélet: *40 tanórában* a vezetési folyamat elemei, tájékozódás, információgyűjtés, tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés, értékelés, szervezeti struktúra, motiváció és vezetés.
- Konfliktus kezelés: *16 tanórában a konfliktus fogalma, a stressz, a poszttraumás stressz, a problémamegoldás.*

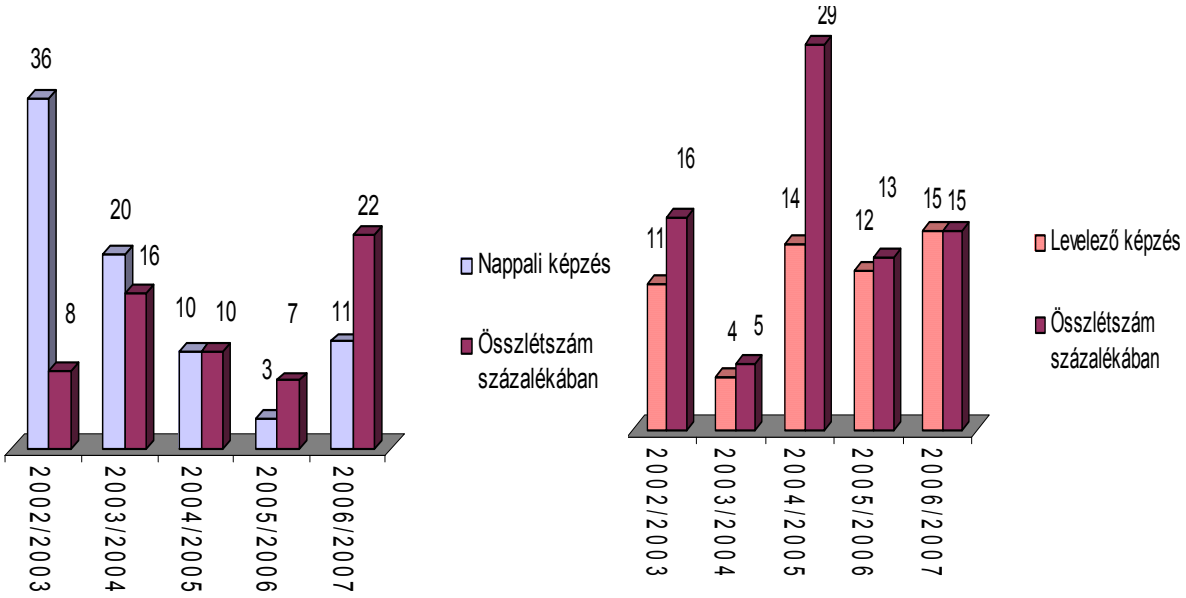
A statisztikai adatok vizsgálatán keresztül megállapítható, hogy *a hallgatói lemorzsolódás mértéke* a szervezeti viszonyok függvényében változó, de alapvetően magasnak tekinthető. Kiugró százalékos arány található a nappali képzés 2006/07 tanévében illetve a levelező képzés 2004/05 tanévében. A lemorzsolódások 40-40%-a saját kérelemre, illetve tanulmányi elégtelenség miatt, míg 20 %-a egészségügyi okból történt. A saját kérelem indokaként jellemzően családi okokat illetve más, a pályától eltérő egyéni elképzelést fogalmaztak meg. (Lásd: 1. sz. grafikon, 16. oldal.)

Az intézményben a katonaállományon belüli arányt tekintve viszonylag magas százalékos arányban tanulnak a nők. (Lásd: 2. sz. grafikon, 16. oldal.)

Elsősorban olyan ágazatokat választanak, amelyek megfelelnek egyéni előképzettségüknek és képességeiknek, de szerepet játszik a „misztikum” is (mint pl. a Katonai Biztonsági Hivatal ágazatban). (Lásd: 3. sz. grafikon, 16. oldal.)

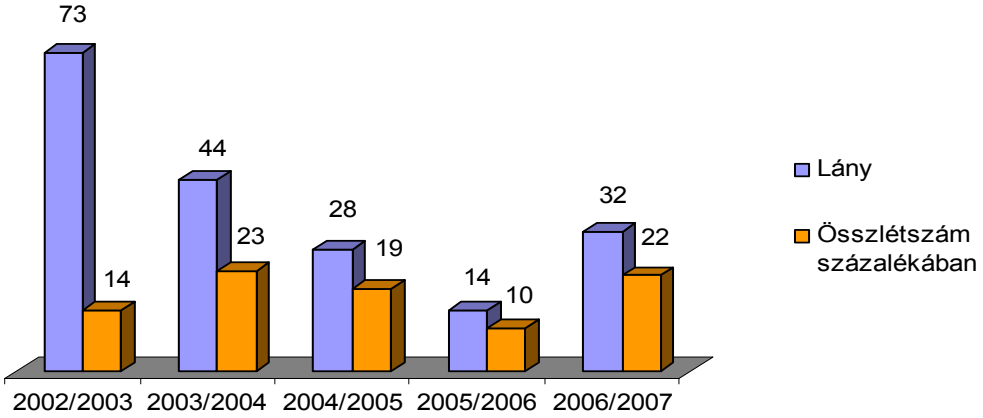
1. sz. grafikon:

A hallgatói lemorzsolódás mértéke az összlétszám százalékában



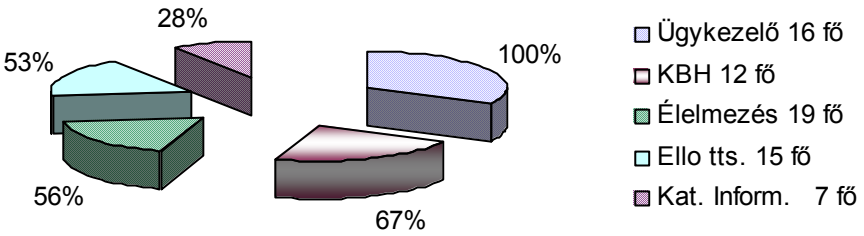
2. sz. grafikon:

A végzős lányok száma az összlétszám százalékos arányában



3. sz. grafikon:

A lányok által leginkább választott ágazatok, az ágazati képzés összlétszámának százalékos arányában



Úgy gondolom, a rövid történeti háttér bemutatásával sikerült szemléletessé tennem melyek azok a körülmények, konfliktusok, amelyek között a XX-XXI. században Magyarországon, a tiszthelyettesképzést biztosító katonai oktatási intézmény működik. Érzékelhető, hogy ez nem sikertörténet, nem szolgálja azokat a célkitűzéseket, amelyek a tiszthelyettesi kar megnövekedett szerepére utalnak a professzionális haderő kialakításában.

Ezen a területen hatalmas lépésekkel kellene fejlődnie a Magyar Honvédségnek, ha olyan tiszthelyettesi (akár hivatásos, akár szerződéses) kart/gárdát akar kialakítani, amely képes fegyvereit és eszközeit mesterien kezelni, a rábízott embereket hitelesen vezetni és döntéseit önállóan, a szervezeti érdekek maximális érvényre juttatása mellett meghozni. A kulturális hagyományok ehhez nem kedvezőek, csak remélni lehet, hogy az új rendszerű képzést nem fogják kísérni a helyhez kapcsolódó rossz ómenek.

Emberi hibákról van szó, mindaz amit (a papíron) felvázoltam az előrelátás, az együttműködési készség hiányának, a bizonytalanságnak, előkészítetlenségnek, kapkodásnak, a pénztelenségnek, az elöljárói segítség elmaradásának, összességében a hiányos feltételrendszernek tudható be, *de hangsúlyozom, mindez emberi hibákra vezethető vissza.*

Nem lehet leírni, és nem is célom, hogy mennyi veszekedés, konfliktus, idegeskedés kellett ahhoz, hogy az utolsó évéig fennmaradjon az intézmény, és nem lehet elfeledkezni arról sem, hogy az intézmény az eredményesen végzett hallgatók katonai szocializációjának első színterét biztosította. Mint tudjuk, ebben a folyamatban alakulnak ki az értékek és attitűdök, az itt szerzett élmények egy életre meghatározzák a pályához való viszonyulást.

1.1 Következtetések

1. *A honvéd tiszthelyettesképzés értéke az utóbbi évtizedek során devalválódott*, annak ellenére, hogy a haderő szerkezetváltásával megnőtt az igény az általánosan és szakmailag kiművelt, gyakorlati képességek terén jól felkészült, motivált hivatásos és szerződéses jogviszonyú tiszthelyettes állományra. A Magyar Honvédségre váró kihívások, a fokozódó követelményeknek történő megfelelés teljesüléséhez elengedhetetlen, hogy olyan infrastrukturális feltételeket teremtsenek a képzésben, amelyek kapcsolódva az oktatói állomány szakmai és módszertani felkészültségéhez, rövid időtartam alatt lehetővé teszik a hatékony felkészülést.

2. *A szervezeti működés természetes konfliktusai jelentős része a tervezés és szervezés során előre láthatók, szervezeti intézkedésekkel preventív módon kezelhetők***.** A folyamatok végrehajtása során keletkező feszültségek azonban nagyrészt a rendelkezésre álló információk körén és megbízhatóságán, a döntéshozók problémamegoldó készségén, gondolkodásmódján és az elöljárói környezet problémamegoldást elősegítő mediációs hajlandóságán és képességén múlik.

3. *A szervezeti vezetést fel lehet, és fel kell készíteni a szervezetvezetés előre meghatározható feladatkörei végrehajtása során keletkező konfliktusok kezelésére.* Alapvető az alkalmazott eszközrendszer és módszerek kiválasztásánál a világos, hosszú időtávú célok meghatározása, az elérés részcél rendszerei oksági összefüggéseinek feltárása, és kapcsolódási pontjainak, a megvalósulás illetve annak kudarca lehetséges következményei meghatározása.

4. A képzés minden formájába be kell építeni a szervezeti működés elemeinek, folyamatának ismereteit, kiemelt jelentőséggel kell kezelni a végzés által elérhető pozíciók sikeres betöltésének speciális feladatait, illetve azok végrehajtási jellemzőit. *A képzésekben, általánosságban és az előzőek szerinti specifikációkra kiterjedően oktatni kell a konfliktusokkal kapcsolatos ismereteket*, a szervezeti humán összetevők egyéni és csoport törekvéseinek jellemzőit, az érdekek érvényre juttatásának színtereit, a személyközi és szervezeti (szervezetközi) konfliktusok feloldásának szervezetspecifikus metodikáit.

5. A képzésre, fejlesztésre történő kiválasztásnál, a felvételi eljárásokban a jövő kihívásainak megfelelően érvényre kell juttatni a pszichés tényezők, adottságok és képességek körének és szintjének hatékonyabb vizsgálatát. A képzés folyamatába beépített ellenőrzési pontokon, a szakmai (tantárgyi) ismereteken túl fokozottan ellenőrizni kell az alkalmazóképességet, a szituációs helyzetek megoldásának szintjét.

6. *A képzésben minimumszinten továbbra is meg kell tartani a gyakorlati-elméleti oktatás 60%-40% arányát,* emellett vizsgálni kell az elméleti tananyagrészek gyakorlati képzésben történő alkalmazásának növelési lehetőségeit. Ezzel összhangban, ahol a tantárgyi tananyag lehetővé teszi, esetelemzéseken keresztül kell feldolgozni az ismereteket.

7. A tanulói (hallgatói) állomány részére biztosítani kell (akár kötött formában is) az önálló felkészülés, önfejlesztés lehetőségét. Ki kell terjeszteni, általánossá kell tenni a konzultációs lehetőséget, meg kell teremteni a valós értékekkel bíró motivációs rendszer anyagi és erkölcsi alapját, a rendszer bevezetésével támogatva a teljesítményorientált hallgatói szemlélet kialakulását.

2. A HONVÉD TISZTKÉPZÉS INTÉZMÉNYRENDSZERÉNEK VISZONYAI

„Az alapos technikai, lélektani és fizikai felkészítés olyan fegyver, amelyet minden nemzet megadhat katonájának, mielőtt harcba küldi őket, de mivel a háború a demokráciákat mindig váratlanul éri, ezt a kiképzést nagyrészt békében kell elvégezni. Amíg nem valósul meg az általános leszerelés, mindig bűnnek fog számítani, ha az embereket felmentjük az olyasfajta kiképzés alól, amely tisztességes esélyt ad számukra, hogy túléljék a háborút.”

D. D. EISENHOWER
Keresztes háború Európában
(Crusade in Europe)

A Magyar Honvédség, a szervezeti struktúra azon szakbeosztásaira, amelynek kielégítésére, a szervezeten belüli képzést szolgáló intézményrendszer kellő rentabilitással és hatékonysággal nem képes, a polgári életből, a munkaerő piaci szabályok szerint szerzi meg a szakembereket. Ennek a gyakorlatnak a fokozatos erősödése mellett, a haderőben, az előző kategóriához képest *a katonai szaktudással rendelkező tiszti rendfokozatú állományigények kielégítésének alapvető forrását továbbra is a* nemzetvédelmi felsőoktatás rendszere, *a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem (ZMNE) biztosítja.*

Az intézmény, a társadalom egészénél, és szűkebben a Magyar Honvédségnél folyamatban levő változásokkal paralel módon racionalizálja szervezetét. A szervezet szerkezeti átalakulása mellett, a képzési igényeknek megfelelő oktatói és nevelői, adminisztratív struktúra is jelentős mértékben átalakul, létszáma csökken. Az új szervezeti méret lehetővé, az egyetem költségvetési kilátásai pedig szükségszerűvé teszik az erőforrások racionalizálását, nevezetesen, a két budapesti bázis összevonását. Ennek eldöntése véget vetett annak a több éve tartó bizonytalanságnak (konfliktusnak), amely az intézményi légkör egyik legnagyobb feszültségforrása volt.

Az intézményben nemrégiben lezajlott rektorváltás, majd a röviddel ez után következő, a felső vezetés jelentős részét érintő személycserék új szemléletet, törekvéseket hoztak az egyetem életébe. Igazodva a felsőoktatási piacon kialakult helyzethez, előtérbe került (*a hagyományos, alaprendeltetésnek tekinthető katonai képzés színvonalának növelése mellett*) a társadalmi és nemzetközi „piacra” történő képzés. A sikerességéhez át kellett (kell) alakulnia a szervezeti vezetés gondolkodásmódjának, szemléletének, a szervezeti szintű döntéselőkészítő– és támogató rendszernek.

A múlt évtized közepén intenzíven fejlődővé váló hazai felsőoktatás jelentős számban megnövelte a képző intézmények számát, szélesítette profiljukat, ennek következtében nagymértékben növekedett a főiskolai és egyetemi diplomával rendelkezők száma. Valódi piaci körülmények alakultak ki a felsőoktatásban, a versenyhelyzet élesedését erősítette, hogy a potenciális hallgatói létszám a jelen évtized második harmadában elért csúcs után, (a feltételrendszer változásának és a demográfiai helyzetnek betudhatóan) folyamatosan, az intézményrendszer befogadóképességéhez viszonyítva radikálisan csökkenni kezdett. A versenyben maradást, már nem biztosította az a tény, hogy az iskolák sikeres elvégzésével diplomát lehet szerezni, (a munkanélküliség mutatói bizonyítják, hogy a diploma önmagában kevés a sikeres elhelyezkedéshez, érvényesüléshez), fontossá vált az iskolát választó hallgatók számára, hogy milyen ár/érték/befektetés arány van a diplomák mögött.

E körülmények döntően (kell, hogy) befolyásolják az egyetem vezetésének, teljes állományának szemléletét a marketing, a minőség, a légkör, a feltételrendszer tekintetében. A piacon csak az a szervezet tud megmaradni, amelyik képes a vele szemben megfogalmazott (és rejtett) elvárásoknak - a költséghatékonyságot hosszú időtávon szem előtt tartva - megfelelni, ismertségét nem csak a felszínre, hanem a tartalomra alapozva növelni. Ez ma még elég, de a piaci tendenciák arra hívják fel a figyelmet, a pozíciók megtartásához, javításához holnapra már a jövőbeli igények nagypontosságú előrebecslésén alapuló, igényteremtő szolgáltatások biztosítása szükséges.

Figyelembe véve a ZMNE jelen szerkezetét, képességpotenciálját és a fenti követelményeket, kijelenthető, hogy bár a szervezet egészét érintő, elsősorban strukturális változások jelentős része lezajlik a következő évben, a tudás minőségét, a képzés szerkezetét és metodikáját tekintve, a változási folyamat, csak most kezdődött el.

Az egyetem számára ezek a feltételek nem csak lehetőséget jelentenek a megújulásra, hanem – figyelembe véve, hogy a haderő (és a biztonsági szektor egyes elemeinek) alapvető igényeit kizárólagosan ez az intézmény látja el – szakmai és etikai kényszert is, hiszen a MH életében, és a benne zajló változásokban, kulcsfontosságú az intézményben végző egyenruhás és polgári hallgatók tudása. Ez a felelősség kell, hogy ösztönözze az intézmény minden egyes polgárát arra, hogy a hagyományok továbbörökítendő elemeit ápolva, képességeiket a legmagasabb szinten kihasználva, szemléletben és tudásban fejlődve hozzájáruljanak az intézmény, és ezen keresztül a Magyar Köztársaság biztonságpolitikai célkitűzései sikeres megvalósításához, a rendelkezésre álló rövid idő alatt.

A szervezet egészében és egyéni szinten egyszerre zajló változások, még ha a távoli célkitűzések találkoznak is, rövidtávon érdekellentéteket szülnek, bizonytalanságot gerjesztenek, tovább növelve a haderőben rendszerváltás óta lévő feszültséget.

Az intézményen belüli légkör alapeleme a bizalmon és a közvetlenségen, segítőkészségen alapuló munkakapcsolat, ennek ellenére a katona és polgári állomány körében is fellelhetőek neurotikus tünetek. A 2007-es év elején többször látogatást tettem az intézményben, az interjúkból azt a következtetést vontam le, hogy a bizonytalanságból, a növekvő leterheltségből, a tájékoztatás hiányosságaiból eredően, szinte tapintható az a feszültség, amelynek tünete a türelmetlenség, a menekülési vágy, a felfokozott érzékenység. A régi munkakapcsolatok alapvetően jók maradtak, de az együttműködés terén (akár a készséget, akár a hatékonyságot tekintve) romlott a helyzet. A hallgatók oktatásában illetve a velük való kapcsolattartásban ez kisebb mértékben, de a rájuk fordított időmennyiség csökkenésében szintén érvényre jut.

2.1. Az intézmény működését meghatározó tényezők

A szervezeti konfliktusforrások kialakulását döntően a működését meghatározó külső és belső tényezők változási dinamikája illetve annak tartalma, és az ennek való megfelelést biztosító szervezeti alkalmazkodóképesség minőségi és mennyiségi jegyei közötti eltérés eredményezi. Ezek tisztázása érdekében, a következőkben röviden kitérek a ZMNE működésére befolyást gyakorló tényezőkre. A Magyar Köztársaság, már a csatlakozását megelőző időszakban is szoros kapcsolatban állt az Európai Unióval, figyelemmel kísérte közösségben folyó munkát, a tagokkal szembeni követelményeket. Azokon a területeken, ahol ezt az ország jogrendje, feltételrendszere lehetővé tette, megkezdte a jogharmonizációt, a csatlakozási követelmények teljesítésére történő felkészülést. Ennek köszönhetően, az ország felsőoktatási intézményeiből számos oktató vett részt tanulmányutakon, tartott előadásokat az EU tagországaiban, egyben a magyarországi intézmények jelentős része megteremtette a külföldi vendégoktatók fogadásának lehetőségét.

A külföldi képzési gyakorlat, és annak munkaerőpiaci összefüggései megismerésével, a társadalmi fejlődésre gyakorolt hatásának felismerésével előtérbe került, a Magyarországon addig még kevésbé ismert, bár elemeiben régóta alkalmazott „Life Long Learning” elv. Maga a kifejezés (egész életen át, tartó tanulás) jelzi lényegét, nevezetesen, hogy az embereknek ahhoz, hogy megvalósítsák kitűzött céljaikat, igazodniuk kell a fejlődéshez, a változásokhoz, és ehhez tanulniuk kell. Az elv, át kell, hogy hassa a társadalmi élet minden szintjét, hiszen az egyéni és társadalmi (közösségi) célok sikeres megvalósításának alapvető feltétele az, hogy a társadalom funkcionális szegmensei egyértelműen megfogalmazzák a képzési igényeket, az oktatási rendszer pedig ezekhez igazodva biztosítsa a szakmailag, logikailag és didaktikailag jól felépített képzési struktúrát, és a megvalósításhoz szükséges infrastrukturális feltételrendszert. A mai Magyarországon ez egyéni és társadalmi szinten egyaránt komoly kihívást jelent. Felzárkózásunkhoz elengedhetetlen a bevontak számát tekintve tömeges, de módszereiben az egyediséget is kezelni tudó, magas színvonalú képzés feltételrendszerének javítása.

Ehhez, egyrészt ki kell alakítani a munkaerő piaci feltételekhez és követelményekhez igazodó képzés – munkaadót és munkavállalót egyaránt serkentő – támogatási rendszerét, másrészt át kell alakítani a társadalom, tanuláshoz való viszonyulását, harmadrészt tartalmilag és formailag ki kell szélesíteni a tömegszerűség és egyediség kritériumát egyidejűleg teljesítő távoktatási rendszert. Ennek előfeltétele az információs társadalom infrastrukturális feltételeinek megteremtése.

A katonai felsőoktatás, a specialitásaival egyetemben a nemzeti és az európai felsőoktatás integráns része, így a saját érdekein túl figyelembe kell vennie a több irányból érkező követelményeket, a fejlődési trendeket. Katonai szakmai szempontból a NATO elvárásai a relevánsak, ennek közvetítője a Magyar Honvédség, mint az egyetem legfőbb szakmai megrendelője.

Az oktatási szerkezet kialakításában az Európai Unió összehangolási törekvése jelenti az igazodási pontot, s ennek értelmében elő kell segíteni a nemzetállamok fejlettségi szintjének nivellálását szolgáló tudás szabad áramlását, a nemzeti munkaerőpiacok közösségbe integrálódásának megvalósulása érdekében.

A felsőoktatással kapcsolatos kérdések az Európai Közösségben (a Római Szerződés alapján) nemzeti hatáskörbe tartoznak, a Magyar Köztársaság felsőoktatási intézményei az európai egyetemek Magna Chartájának (1988) aláírásával, a Közösség nemzetközi egyezményeinek elfogadásával aktív kötelezettséget vállalt az Európai Unió célkitűzéseit támogató képzési integráció megvalósításában. Az 1999 júniusában aláírt, úgynevezett Bolognai Nyilatkozatban a tagállamok képviseletében résztvevő oktatási miniszterek megegyeztek, egy olyan „Európai Felsőoktatási Térség” kialakításában, amely lehetőséget teremt a nemzetek felsőoktatási intézményeinek szorosabb együttműködésére, a képzések tartalmi és formai jegyeinek általánossá tételére, az elért eredmények elterjedésének elősegítésére. Az együttműködés legfontosabb elemei az átjárhatóság, a nemzeti és intézményi „legjobb gyakorlat” elvének elterjesztése, a kutatás-fejlesztés kapcsolatrendszerének fejlesztése, az erőforrások (az oktatás tekintetében kiemelten a szellemi erőforrások) koncentrálása, a kapacitások maximális kihasználása.

Ennek érdekében, a nemzeti szintek oktatási intézményrendszerének az Európai Felsőoktatási Térség részeként, fokoznia kell az együttműködést a kutatások és fejlesztések tekintetében, az általuk nyújtott ismeretek körében és szintjében, – az Európai Unió sokszínűségét biztosító, intézményi, nemzeti specifikumok erősítése mellett – igazodniuk kell a közösségi törekvésekhez, ezzel biztosítva a nemzeti és nemzetközi munkaerő piaci mozgások lehetőségét, az uniós szintű gazdaság racionalitásának fokozása érdekében. A harmonizáció terén elért eredmények egyik legkézzelfoghatóbb jele, a végzettséget és képzettséget elismerő bizonyítványok Európai Unión belüli kölcsönös elismerése és elfogadása elvének elterjedése, gyakorlati megvalósulásának szélesedő köre.

A katonai felsőoktatás – igazodva a mindenkor aktuális magyar felsőoktatási rendszerhez – feladva hagyományosan duális szerkezetét, az évtized közepére, a bolognai folyamatnak megfelelően lineáris struktúrájú, egymásra épülő ciklusokba rendeződő képzéssé lett átalakítva. *Kiemelkedő érdem, hogy a ZMNE, a hazai felsőoktatási intézmények között úttörő szerepet vállalva, elsőként valósította meg az „átállást" az új képzési szerkezetre, szervezetileg kialakítva a képzés három ciklusa (alapképzés, mesterképzés, doktori képzés) végrehajtásának feltételeit, emellett megteremtve a lehetőséget a haderő igényeinek megfelelő, elsősorban tanfolyami jellegű képzések megvalósítására is.*

A felsőfokú katonai képzési rendszer, a képzés specifikumai mellett, minden időben szem előtt tartotta a széles értelemben vett társadalmi célkitűzésekhez való hozzájárulást. Az intézményben folyó képzés célja, ennek megfelelően nem szűkült le a kizárólagosan a katonai szférában alkalmazható ismeretek oktatására a szakmai tárgyak mellett, olyan természet– és társadalomtudományi felkészítés folyt, és folyik ma is, amely révén a végzettek, egyrészt tudásuk és képzettségük alapján méltó tagjai a hazai értelmiségnek, másrészt lehetőséget kapnak a nyílt munkaerő piacon – az általános műveltség tekintetében, egyenrangú félként – történő megjelenésre. Az intézményben folyó képzés a stabil szakmai alapok megteremtésével lehetőséget biztosít a szervezeten belüli folyamatos önfejlesztésre, illetve a szervezeten kívüli képzésekben való részvételre, ezzel téve lehetővé az államigazgatási és gazdasági szféra igényeihez történő igazodást, a szervezetből kiválni szándékozók (kényszerülők) elhelyezkedési esélyegyenlőségét.

A Magyar Honvédség egésze, így a ZMNE is kiemelten fontosnak tartja az állampolgári és szervezeti lojalitás fenntartását és fejlesztését, a katonai hagyományokra épülő értékrend megtartását és működésbeli érvényre juttatását. Az intézmény szerkezetét és szervezetét, működési rendjét meghatározó nemzeti jogszabályok alapvető érvényességgel beépültek a belső szabályozókba, áthatják az intézményi élet minden szegmensét. Egyidejűleg felel meg a legfőbb megrendelő Magyar Honvédség, valamint az irányítási jogkört gyakorló Honvédelmi Minisztérium és az Oktatási és Kulturális Minisztérium elvárásainak.

2.2. A képzés körülményei

A ZMNE az államigazgatási reform részeként a szervezeti racionalizálás időszakát éli, melynek eszközeként intézményrendszere és finanszírozási feltételrendszere jelentős átalakuláson megy át, ennek legfőbb oka a haderő létszámviszonyaiban és a személyi állomány struktúrájában beállt változásoknak, a finanszírozási feltételrendszer változásainak és más, a kormányzati reform áttételes hatásainak tudható be.

A magyar haderő folyamatos átalakulása és az azt generáló NATO szövetségi elvárások, a nemzeti vállalások és a szerződéses szolgálat vállalását befolyásoló hazai munkaerő piaci viszonyok, valamint az ezeket tükröző politikai és kormányzati akarat tükrében még rövidtávon is nehezen meghatározható az intézményi feltételeket alapvetően befolyásoló képzési igény, az ennek megfelelő hallgatói létszám. A közelmúltban született döntés értelmében hosszabb távon is biztosra vehető, hogy viszonylag alacsony létszámban, de a honvédelmi tárca továbbra is az ZMNE-től rendeli meg a katonai hivatás specifikumaira jól felkészített katonai szakembereket, így BSc szinten a katonai vezetőket és a katonai közgazdászokat (katonai gazdálkodási szakon), MSc szinten az okleveles katonai vezetőket, PhD szinten a hadtudományi és katonai műszaki tudományi doktori képzést.

Ugyanakkor a közeljövőben számolnia kell, hogy az egyetem képzési körébe tartozó BSc szintű „Nemzetbiztonsági szakértő", „Had- és biztonságtechnikai mérnök", valamint az MSc szintű „Okleveles katonai logisztikai vezető", „Okleveles védelmi vezetéstechnikai rendszertervező" szakképesítés megszerzésére irányuló képzésekre már nem kizárólagosan csak az intézmény kap lehetőséget.

A bizonytalanság révén kérdésessé válik a tárca intézményi finanszírozásának kerete, ez viszont jelentős kihatással van az egyetem struktúrájára, az intézmény erőforrásainak megtartására, fejlesztésére. Az instabilitás csökkentésére az egyetemnek a belső erőforrások nagyobb hatásfokkal történő kihasználására kell fordítania a figyelmet, ennek eredményeként bővítenie kell a részvételt a hazai és a nemzetközi felsőoktatás színterén, szélesítenie kell képzési palettáját, a gazdasági és államigazgatási szféra számára, rövid időn belül alkalmazható, piacképes tudással rendelkező szakembereket kell rendelkezésre bocsátania.

A tudományos kutatás és képzés területén hangsúlyozottabban szükséges figyelembe venni a csapatok igényeit, megtartani, fejleszteni a nemzetközi együttműködést, keresni kell ezek bővítésének lehetőségeit. A nemzeti és nemzetközi együttműködés keretein belül tágabb teret kell kapnia az intézményben szervezett tanfolyami jellegű képzéseknek, különös tekintettel a szakmai és nyelvi képzésekre.

Jelen pillanatban az intézmény, a katonai szakmai ismereteken túl, a követelményrendszernek megfelelően legalább középfokú "C" típusú katonai szaknyelvi, vagy STANAG 6001 szerinti legalább 2.2.2.2. szintű nyelvvizsga, illetve hivatásos gépjárművezetői jogosítvány megszerzését szabja az oklevél megszerzésének előfeltételéül.

Az egyetem legnagyobb problémáját, az országban nem egyedülállóan a finanszírozás kiszámíthatatlansága, egyértelműen csökkenő tendenciát mutató nominális és reálértéke jelenti, amely szorosan összefügg a hallgatói létszám csökkenésével. Az intézmény sajátos feladatrendszere miatt, annak ellenére, hogy egyes szakirányokon esetenként csak néhány fős az évenkénti képzési igény*, nem mondhat le a képzésre speciálisan felkészült, így „pótolhatatlannak" tekinthető, a fegyvernemi szakmai kultúrát*

képviselő oktatóiról. Ezen oktatók, ismereteikkel nem csak a saját szakirány képzésében vesznek részt, hanem munkájukkal, a katonai képzés minden szakirányán megjelenő összfegyvernemi szemlélet kialakulását segítik elő, úgy a közös képzés első két évében, mint az azt követő szakirányválasztás utáni képzési időben.

Az intézmény, a finanszírozás megváltozása negatív hatásainak ellensúlyozására kibővítette a költségtérítéses képzés kereteit, a párhuzamosságok megszüntetésével racionalizálta a szervezeti egységeket, ezzel csökkentette állandó állományát, a legfőbb intézményi szabályozójában, a Szervezeti és Működési Szabályzatban – kihasználva a Felsőoktatási törvény által biztosított lehetőséget, – megnövelte az oktatói állomány óratartási kötelezettségét, ezzel párhuzamosan csökkentette az eddig meglévő kedvezményeket.

Az oktatói leterheltség csökkentésére, a tantárgyi tematikák adta lehetőségeket kihasználva – az intézmény infrastrukturális és oktatástechnikai lehetőségeit figyelembe véve – jelentősen megnövekedtek az összevont előadások. Az óranorma emeléssel (kedvezmények csökkentésével) felszabaduló (fennmaradó) szabad oktatói kapacitások kihasználása érdekében, lehetővé vált az oktatók által birtokolt szakmai képességek, tudás allokációja.

A ZMNE minden időben törekedett a fenntartó, a megrendelő és a jogszabályok által meghatározott elvárások teljesítésére, de az utóbbi egy évben, a változások kényszerítő hatására tett radikális lépések új, határozott irányt szabtak az intézményi működésnek. Mivel a fenntartó által biztosított finanszírozás jelentős korlátot jelent a szervezet működtetésében, az eddigi részleges elszigeteltséget fel kellett váltsa, a környezet felé történő nyitás, amelynek érdekében – pótolva eddigi, ezen a területen meglévő hiányosságait – az egyetem fokozta marketing és PR tevékenységét, amely egyértelműen jelzi a polgári szféra irányába történő kitörési kísérletét. Értékelve az intézmény lehetőségeit, a Magyar Honvédség tiszti utánpótlási igényének tükrében, ez az egyetlen járható út. Ezt erősíti, az intézményre közeljövőben váró akkreditációs eljárás követelményeinek való megfelelés kényszere is.

Az egyetem egész légkörét átható bizonytalanság, szorosan kapcsolódik a haderő szervezeti átalakulásához fűződő érzelmekhez. Az intézmény dolgozói alapvetően belátják a változások szükségességét, de az egzisztenciájukat veszélyeztető átalakulás jelentős, esetenként kézzel fogható, jól érzékelhető feszültségeket gerjeszt. Az egyetem, a haderő átalakítás markánsabb szakaszának időbeni peremére került, az ott dolgozó katonaállomány számára, talán ez az esztendő lesz az utolsó lehetőség, hogy kellő szolgálati idő birtokában még kedvezőnek tekinthető kondíciókkal vonuljon szolgálati nyugállományba. *A hosszú idő óta tartó bizonytalan helyzet, a jövő évtől várható új szabályozás, olyan egészségtelen folyamatokat indított el, amelynek hatására jelentős számban hagyták el az intézményt azok a tapasztalt szakemberek, akiknek arra koruknál, szolgálati idejüknél fogva lehetőségük volt.*

Az intézményben uralkodó belső viszonyok nem térnek el a haderő átalakításában érintett alakulatoknál tapasztaltaktól, legfeljebb annyiban, hogy az egyetem katonaállománya életkorának átlaga magasabb az egyes alakulatoknál szolgáló hivatásos tiszti átlagéletkornál, ennek következtében nagyobb az aránya azoknak, akik a beosztás követelményeinek megváltozásával, vagy a nélkül, de jogosultak lehetnek a (szolgálati éveknek megfelelő) teljes összegű nyugellátásra.

*Az intézmény specifikumai révén, a csapatoknál szolgáló fiatal, de tapasztalatokkal rendelkező állománnyal a megüresedett (állománytáblában megtartott) helyek feltöltése nehéz***.** Ennek oka kettős: viszonylag kevés „csapattiszt" érez hajlandóságot az oktatásra és a tudományos életben történő elmélyülésre, s ennek feltételrendszere a Magyar Honvédség alakulatainál nem mondható kedvezőnek, illetve a nagyobb tapasztalattal és rutinnal rendelkező szakbeosztásban levők és parancsnokok számára az érvényesülési lehetőségek általánosságban nagyobbak, mint amilyet az intézmény előreláthatólag biztosítani tudna számukra.

Az egyetem jelenleg meglévő kapacitása, a középkorú és idősebb korosztályba tartozó oktatók által birtokolt tudás és tapasztalat, *ötvözve a csapatoktól állományba kerülő fiatal, külszolgálati múlttal rendelkező,* operatív szinten szolgálatot teljesítő oktatói állomány gyakorlati képességeivel, lehetőséget biztosítanak arra, hogy *a katonai képzésben előtérbe kerüljön a haderő feladatrendszerének magját képező békeműveletekre történő felkészítés, mind az alapképzésben, mind a tanfolyami jellegű felkészítésben*. Ennek a lehetőségnek a kihasználásával az intézmény közelebb kerülhet a megrendelő által megfogalmazott, az azonnali alkalmazhatóságot, bevethetőséget preferáló igények kielégítéséhez, amellyel további lehetőségekhez juthat, nem csak a hazai, hanem a nemzetközi (NATO, EU) katonai képzések területén. *A képzési, és ezen belül a tantárgyi tematikák összeállításánál figyelembe kell venni a szövetségesek, és az egyre bővülő nemzeti kontingensek által szerzett tapasztalatokat. Ez, ismételten felhívja a figyelmet, az eddig maximum kielégítő szinten működő információcserére, a hazai és nemzetközi információs együttműködés bővítésére, a tapasztalatok feldolgozásának és képzésbe történő integrálásának jelentőségére.*

2.3. A katonai szakmai felkészítés irányvonalát meghatározó tényezők

A világ válságövezeteiben zajló konfliktusok tapasztalatai alapján, általánosságban elmondható, hogy a XXI. század katonai kihívásai eltérnek a hagyományosnak tekinthető, tömegszerű alkalmazást igénylő műveletektől. Ahhoz, hogy a Nemzetvédelmi Egyetem igazodni tudjon a katonai képzést megrendelő Magyar Honvédség elvárásaihoz, ezt a tényt, maximálisan és széles körben érvényesítenie kell a katonai szférában folyó képzésének teljes vertikumában, mind a képzések tartalmában, mind módszereiben. Ezzel, elérhetővé válik, hogy a jövő tisztjei, végzésüket követően azonnal – vagy, rövid kiegészítő felkészítés után – bevethetőek legyenek.

Ennek feltételrendszere a jelen pillanatban csak részben adott, egyrészt az oktatás tananyagainak alapját jellemzően a nyugati szakirodalom, esetenként több mint tíz éves fordításai jelentik, viszonylag kevés a saját oktatói illetve nemzeti tapasztalatra épülő tananyagként felhasználható irodalom, másrészt, a hallgatók csapatoknál illetve kiképző bázisokon történő gyakorlati felkészítése is problémát jelent.

A feltételrendszer javítására kézenfekvő megoldást jelentene, ha az egyetem jelenlegi és jövőbeli oktatói állománya nagyobb szerepet vállalna a Magyar Honvédség nemzetközi kötelezettségeinek teljesítésében, a személyes tapasztalat és a „tudományos" szemléletmód vegyítésével olyan, oktatásra kész anyagot összeállítva, amely igazodik a mindenkori eseményekhez, követelményekhez.

A gyakorlati felkészítés anomáliáira a csapatszinttel közösen megtervezett és szervezett gyakorlati feladatok jelentenének megoldást, hiszen elsősorban annak tudhatók be a biztosítások terén mutatkozó problémák, hogy a biztosítást végrehajtó alakulat más gyakorlati, feladat végrehajtási renddel működik, mint ahogy azt, az intézmény igényelné.

A felkészítés tananyagában, mind az elméleti, mind a gyakorlati képzésben előtérbe kell kerülnie azon követelmények teljesülésének, amelyek a jelen és jövő katonai kihívásaira készítik fel az állományt, elsősorban kézzelfogható, a kialakult helyzetek kezeléséhez szükséges általános és speciális ismeretekkel, fogásokkal. Ma már a társadalmi gondolkodásban is teret nyert, hogy a Magyar Köztársaság, a közeljövőben nem számol olyan konfliktussal, amely a szembenálló felek haderőinek tömeges összecsapásával járna együtt. Az előző mellett, viszont a nemzeti haderő fenntartására, fejlesztésére irányuló közmegítélésben kevésbé érvényesül az a tény, hogy hazánk NATO és EU tagságával határainkon, de jellemzően az európai kontinensen kívül a Magyar Honvédség alegységei, speciális csoportjai, kontingensei békeműveleti, esetlegesen terrorellenes műveletekben az aszimmetrikus hadviselés mozzanataiban vesz részt, s ez a szerepvállalás a jövőben növekedni fog.

Az új típusú kihívásokra jellemző példát szolgáltatnak az Irak és Afganisztán területén folyó harcok és műveletek amelyből, annak ellenére, hogy a nemzeti kontingenseink „csak" logisztikai és biztosítási, újjáépítési feladatokat oldottak meg, kitűnik, milyen körülmények között kell végrehajtani a feladatokat, esetleg milyen feltételek között kell megvívni a harcot. Megítélésem szerint, ezeket a „szakmai" tényezőket, hangsúlyozottan szükséges figyelembe venni a felkészítés programjának fejlesztésekor.

A tényezők felsorolása (részletesen lásd az 1. számú mellékletben) nem a teljesség igényével készült, azonban megjeleníti azon legfontosabb elemeket, amelyekre véleményem szerint, az általános és specifikus szakmai felkészítésben kiemelt figyelmet célszerű fordítani.

2.4. KÖVETKEZTETÉSEK

1. A felkészítésben, a képzés tartalmi és formai összetevőinek kialakításában a *megszerzett ismeretek és tapasztalatok feldolgozását és hasznosítását gyorsítani szükséges*, ennek érdekében rugalmasabbá kell tenni a tantárgyi struktúrákat és tematikákat, az elemzések eredményeit be kell építeni az alapképzésbe.

2. *A haderő feladatrendszerét tekintve a haderő képzési rendszere legyen képes rövid idejű, hatékony célfelkészítésre*, az applikációs tanfolyami rendszer kidolgozására és működtetésére, az alapképzésben olyan ismereti és gyakorlati alkalmazási szint teljesítésére, amely lehetővé teszi a gyors, előre valószínűsíthető feladatokra történő felkészítést.

3. A személyi állomány kiválasztásánál, minden állománykategóriában *kiemelt szerepet kell kapnia a személyiségjegyek vizsgálatának*, az alkalmasság megítélésének, a katonai etika és normakövetelményeknek történő megfelelés elbírálásának.

4. A *tisztképzésben nagyobb figyelmet kell szánni a gyakorlati felkészítésnek*, az önállóságra és felelősségvállalásra történő nevelésnek, az alkalmasság képzés közbeni vizsgálatának és az ezt támogató értékelési rendszer kialakításának *(ennek értelmében át kell alakítani az intézmény belső viszonyait, figyelembe véve a felsőoktatási törvényben foglaltakat, de előtérbe helyezve a katonai specifikumokat és a várható feladatokra való felkészítés követelményeit*).

5. *A szervezeten belüli teljesítményértékelési és ösztönzési rendszert ismét felül kell vizsgálni*, a tapasztalatok alapján meg lehet/kell teremteni a kettő közötti összhangot, hogy tartósan a magasabb teljesítmény elérésére ösztönözzön.

6. *A Magyar Honvédségben folyó kutatási tevékenységek azon területekre koncentrálandók, amelyek a szervezeti működés során tapasztalt anomáliákra adnak, a modern elméletek és a más államok haderejében tapasztaltak alapján adaptálható válaszokat.* Ehhez nem elegendő a kutatási témák központi meghatározása és finanszírozása, hanem önálló kutatási bázisok létrehozásával és kutatói műhelymunkával célszerű a tudományos eredmények feltárását támogatni, szélesebb körűvé tenni a haderő minden szegmensében, de ugyanígy a társadalomban is.

7. *A képzésben előrelátóan az alapok megteremtése mellett a jövő kihívásaira kell felkészíteni az állományt.* A szervezeti sikereket csak akkor lehet megvalósítani, ha az innovatív szemlélet a teljes szervezetben elterjed, támogatásra talál. *Nagyobb mértékben kell felhasználni a külföldi szolgálatban szerzett tapasztalatokat az érintettek bevonásával, akár az elméleti foglalkozások anyagához kapcsolódó kérdések feldolgozása, akár a tantárgyi tematikák összeállítása során.* Az innovativitás csak akkor lehet sikeres, ha a vezetés a közbülső és végcélok elérésére teljesíthető határidőket, tartalmakat rendel/biztosít.

8. A pénzügyi finanszírozás csökkenésének ellensúlyozására és a nemzetközi (hazai) ismertség növelésére szervezeti szinten *javítani szükséges a pályázati tevékenységet*, egyrészt pályázati figyelő rendszerrel, másrészt hazai és nemzetközi pályázatok meghirdetésével.

9. *Növelni kell a Magyar Honvédség, a ZMNE ismertségét és elismertségét*, ennek érdekében fontos a szervezeti élet és a feladatrendszer konfliktusainak megoldását is segítő konferenciák szervezése.

10. *Újjá kell szervezni a szervezeti tájékoztatás, kommunikáció és marketing rendszerét* mind a szervezeten belül, mind a szervezeti környezetben. Ki kell alakítani a szervezet elektronikus tájékoztatás rendszerét, amelyben a vonatkozó hazai és nemzetközi információk mellett meg kell jelennie a szervezetet, a szervezeti életet érintő napi jellegű információknak.

11. *Fokozni kell a szervezeten és az intézményen belül a K+F tevékenységet*, ehhez szükséges kialakítani az információs és kommunikációs rendszert, a könnyen elérhető és kezelhető adatbázis állományt, valamint lehetőséget kell teremteni a hazai és nemzetközi kapcsolatok közös adatbázissal való elérésére.

12. A szervezeti megújulás keretén belül csökkenteni *kell az adminisztrációs terhelést, a bürokratikus eljárásmódokat*. Egyszerűsíteni kell a szervezeten belüli ügyintézést, a szabályozók átalakításával egyértelművé kell tenni a hivatali teendőket, racionalizálni kell a szervezeten belüli folyamatokat.

13. Igazodva a környezeti elvárásokhoz, *olyan minőségbiztosítási rendszert kell kialakítani, amely megbízhatóan képes a magas szintű szervezeti és egyéni teljesítmények elérésére, egyben garanciát jelent ezek hosszú távú megvalósítására*. A képzés teljes vertikumában el kell érni azt, hogy az intézmény olyan mutatókkal érjen el előkelő besorolást a hazai (és később a nemzetközi) rangsorban, amelyek a minőségre, színvonalra, hatékonyságra utalnak.

14. Az intézményi források optimalizálásával, fejlesztések végrehajtásával *meg kell teremteni a távoktatás informatikai feltételrendszerét*, a tananyagok kialakításához szükséges szellemi képességek, tudás személyügyi adatbázisát, az oktatói állomány képességének „összedolgozásához” szükséges szervezeti és személyi feltételrendszert.

15. *A szervezeti működésben és a feladatok végrehajtásában egyaránt erősíteni kell a stratégiai, a taktikai és operatív szintek együttműködését harmonizálási folyamatait*. Az egyes szintek feladatainak folyamatszemléletű megszervezésével pontosan be kell határolni az egyes szervezeti egységek feladatkörét, folyamathoz kapcsolódásának kritériumrendszerét, pontjait.

16. *A ZMNE–nek nyitnia kell az oktatási piac felé* új, a piaci igények és az intézményi lehetőségek szerinti, az elvárások magas szintjének való megfelelést célzó képzések indításával. Az intézménynek el kell érnie azt, hogy helyzetének stabilizálásával a piaci igények elé menve olyan, a hazai képzési skálán nem szereplő megalapozott képzési tervekkel jelenjen meg, amelyek az igények gerjesztésére alkalmasak. Ehhez, az intézményben fel kell mérni az infrastrukturális és tudásbázis területén meglévő lehetőségeket, potenciálisan elérhető forrásokat. Intézményi szinten a szervezeti struktúra stabilizálásával el kell érni az oktatói és adminisztratív állomány egzisztenciális biztonságát, szervezeti- és pályakötődésének növelését.

17. *El kell érni, hogy a Magyar Honvédség egészében, de különösen a tisztképzés intézményrendszerében a teljes szervezeti működést és szellemiséget átható, társadalmi szinten példaértékű modellként a katonai etika és értékrend normatívái beépítésre kerüljenek.*

3.) A KONFLIKTUS ELMÉLETI BEVEZETÉSE ÉS KEZELÉSÉNEK TAPASZTALATAI A MAGYAR HONVÉDSÉG SZERVEZETI ÉLETÉBEN

Az ember mindennapi élete tele van konfliktushelyzetekkel, azonban ezekhez annyira hozzászoktunk, hogy többségét észre sem vesszük, annak ellenére, hogy energiát fordítunk a megoldására. Az élet szerves részének tekintjük, tudomásul vesszük jelenlétüket, legfeljebb azokat igyekszünk elkerülni, amelyek számunkra kedvező kimenetet biztosító megoldására képtelennek érezzük magunkat.

A konfliktussal kapcsolatos gondolkodás kultúrafüggő, semmi sem jellemzi jobban a nemzetet, a szervezetet és a benne élők kapcsolatait, mint a konfliktusok kezelésének módja, amely elsősorban a szocializáció folyamatában alakul ki, azonban a későbbiek folyamán a környezet illetve a gondolkodásmód hatására jelentősen változhat.

A világ, és benne önmagunk folyamatos változáson megy keresztül. Az a változás, amelynek alanyai vagyunk hat gondolkodásmódunkra, társas kapcsolatainkra, világnézetünkre és életszemléletünkre, összességében befolyásolja magánéletünket és munkahelyi viszonyainkat, akár vezetőként, akár beosztottként végezzük munkánkat. Bár a konfliktus jelensége mindig adott alanyhoz kapcsolódik, a szervezeteken belül jelentős részük megelőzhető bizonyos vezetői hibák elkerülésével, azok idejekorán történő korrigálásával vagy a feszültség korai felismerésével. Ide sorolhatók a vezető koncepciótlanságából, a beosztottak megfélemlítéséből eredő problémák, a túlérzékenységből, személyeskedésből fakadó ellentétek.

A vezetőnek megfelelő önismerettel kell rendelkeznie ahhoz, hogy felismerje a személyiségéből, vezetői gyakorlatából adódó potenciális konfliktus-lehetőségeket. Arra is törekednie kell, hogy beosztottait és munkatársait, jobb esetben feletteseit minél alaposabban megismerve az ő figyelmüket is felhívhassa a magatartásukból, mentalitásukból adódó konfliktusok veszélyére, segítse őket ezek megelőzésében. Ezek ismeretében a vezetésnek hangsúlyos a szerepe a konfliktusok kialakulásában, lefolyásában és végeredményében.

A szervezeten belüli konfliktusoknak és feloldási módjaiknak nevelési erejük van: annak ellenére, hogy a katonai szervezet nem nevelési intézmény, a fegyelemmel, a belső viszonyokkal befolyásolja, alakítja tagjai mentalitását. A konfliktushelyzetek kialakulási körülményei, és a feloldási folyamat lezajlása, *a parancsnoki állomány magatartása (bármely korosztályt is vesszük alapul) cselekvési mintát ad a beosztottaknak.*

A hétköznapi életben adódó makro– és mikrotársadalmi konfliktusok kezelésének – a szocializáció során megtanult – metodikáihoz a haderő belső viszonyaival is hozzátehet, erősítheti, vagy gyengítheti azok érvényességét.

3.1. A konfliktus, mint jelenség

A konfliktus nemzetközileg ismert és alkalmazott szónak tekinthető, hiszen a civilizált világban hasonló jelentéstartalommal bír. Etimológiailag a latin *conflictus* szóból származik, a mindennapi szóhasználatban a nézeteltérés, összeütközés szinonimájaként alkalmazzuk. A szakirodalomban sokféle, általában adaptált meghatározást találhatunk, de mindegyik alapgondolata az érdekek nyílt ellentéte.

Témám szempontjából jól alkalmazható az alábbi meghatározás: *„A konfliktusok két (egyéni vagy kollektív) szereplő közötti nyílt ellentétek megnyilvánulásai, akiknek pillanatnyi érdekei nem összehangolhatók – anyagi vagy szimbolikus – javak birtoklása vagy kezelése terén… Egy közösség keretén belül (család, szervezet) egymás ellen fordíthat eltérő státuszú és szerepű egyénekből álló csoportokat.”*[3]

A személyközi konfliktusok elmélyült tanulmányozásával kezdetben a pszichológia foglalkozott, de viszonylag hamar más tudományok is kutatásuk tárgyává tették, így a szociológia, a közgazdaságtan, vagy akár a politológia.

Mint az a fentiekből kiderül, a konfliktusok alanyai lehetnek eltérőek, azonban magának a jelenségnek vannak általános jellemzői. Ezek feltárására, és az eredmények alapján egy átfogó elmélet kialakítására többen is kísérletet tettek, ezek közül *a legismertebbé* az általános rendszerelmélet klasszikusa, ***Kenneth E. Boulding*** *általános konfliktuselmélete vált*, *melyben* Boulding, *a konfliktus alapjának és végső okának a társadalomban zajló, létért folytatott harcot tekinti*[4]. Annak ellenére, hogy elméletét túlzottan általánosnak tekinthetjük, érdemes egy kicsit jobban megismerné a lényegét.

Definíciója szerint a konfliktus olyan „*… szituáció, amelyben a felek tudatosítják potenciális pozícióik vagy állapotaik összeegyeztethetetlenségét, s olyan pozíciók megszerzésére törekszenek, amely kizárja a másik törekvéseit.*” *A konfliktusban résztvevő felek szervezettségi*[5] *foka szerint a társadalmi konfliktusok három főbb csoport (egyén; csoport; szervezet) szintjén zajlódhatnak le, ezek közül a szervezetek közötti konfliktusok a legbonyolultabbak*.

A konfliktus szempontjából elkülönített három szervezettségi szint alapján állította fel tipológiáját, amely a matematikailag adott variációk mellett két (származtatott) típust is tartalmaz.

---

[3] Szociológiai lexikon; Corvina; Budapest; 1999.
[4] Ágh Attila: Konfliktusok, háborúk; Zrínyi Katonai Kiadó; Budapest, 1989.
[5] Magyarul megjelent művében (Rendszerelmélet; KJK; Budapest, 1969.) tárgyalt elmélete szerint, a „világ résztvevői” bonyolultság, szervezettség szerint a következő kilenc csoportba sorolhatók (a legegyszerűbbtől a legbonyolultabbig haladva): 1. statikus struktúra; 2. egyszerű dinamikus rendszer; 3. kibernetikai rendszer; 4. a „nyílt”, önfenntartó struktúra; 5. a növény; 6. az állat; 7. a rendszerként felfogott emberi lény; 8. a társadalmi szervezet; 9. transzcendentális rendszerek.

Ezek:

1. egyén – egyén;
2. egyén – csoport;
3. egyén – szervezet;
4. csoport – csoport (térben elszigetelt csoportok között);
5. csoport – szervezet;
6. szervezet – szervezet;
7. *heterogén szervezetek;*
8. *homogén szervezetek közötti konfliktusok*

A bouldingi osztályozás szerint a homogén szervezetek (államok) közötti, vagyis nemzetközi konfliktus tekinthető a legfejlettebb formának.

A fenti tipológia lehetőséget ad a konfliktusok besorolására, „rendszerezésére", azonban nem ad semmiféle magyarázatot, használható segítséget a konfliktusok természetére, feloldásuk módjára, mégis megjeleníti azokat a konfliktus színtereket, amelyekkel a mindennapi életben találkozhatunk.

A szóhoz, első hallásra negatív érzések kapcsolódnak, pedig önmagában véve a konfliktus egy olyan állapot, amelyhez nem rendelhetünk előjelet. Ellentéteként, általában a harmónia (összhang, megértés, béke) kifejezést alkalmazzuk, ehhez a fentiek értelmében (szintén helytelenül) pozitív érzelmek kapcsolódnak. Mindkét állapot relatív, és csak ideiglenes, a kettő közötti átalakulást a változás folyamata biztosítja. A két állapot hétköznapi értékítélete félrevezető, hiszen az eredménye illetve a következménye határozza meg, melyiket tekinthetjük jónak vagy rossznak. Mindkettőnek lehet építő jellege (kiegyensúlyozottság, megértés és együttműködés, illetve jobbítási szándék, a fejlődésre törekvést serkentő elégedetlenség), és mindkettő lehet destruktív (tunyaság, beletörődés az elfogadhatatlanba, önelégültség, illetve frusztráltság, megalapozatlan dominanciára törekvés, hataloméhség). A konfliktus pozitív értelmezésére önmagában az emberi léte is bizonyíték, az elégedetlenség serkentette fejlődés vezérli mindennapi cselekvéseit. A két állapot, és a változás között szoros oksági kapcsolat van, az állapotok bármelyike gerjesztheti a változásokat, viszont a változások eredményeként jön (ideiglenesen) létre a harmónia vagy a konfliktus állapota.

3.2. A konfliktus síkjai

A konfliktus alapja a véleménykülönbség, de önmagában ez csak vitát eredményezhet, ha a felek valóban az álláspontjaikat ütköztetve szeretnék jobban körüljárni a problémát. *A vitából akkor lesz konfliktus, amikor* nem csak a vélemények csapnak össze, hanem *a véleményeket képviselők személyükben is bevonódnak a vitába*.

Ekkor, már nem csak a helyes megoldás megtalálására törekednek, *fontossá válik az is, hogy kinek van igaza*. Az esetek többségében ez utóbbi is nagy jelentőséggel bír, s ezt a tényt figyelembe kell venni a konfliktus kezelési stratégia kialakításánál.

Tehát, minden konfliktus rendelkezik egy tárgyi (racionális) síkkal (a vita kialakulásának tárgya), és egy személyes (érzelmi) síkkal.

A konfliktus tárgyi síkja

A tárgyilagos megfigyelő sok esetben első látásra nem érti, hogy a felek valójában miről vitatkoznak. Érzelmileg túlfűtött hangnemben, logikailag nem követhető rendben, a másik szavába vágva mondják a magukét, sokszor nem is kapcsolódva a másik által elmondott gondolathoz. Ebben a helyzetben szembetűnő, nem az a kérdés, mi a helyes megoldás, hanem az, hogy kinek van igaza. Pedig, a probléma közös megoldásához elengedhetetlen az összetevők feltárása, a megoldási módok megtalálása, az együttműködés személyi és tárgyi feltételeinek létrehozása. Elsősorban ezt kell megvalósítani, ezután következhet annak tisztázása, végül is kinek milyen mértékben voltak helyesek az állításai.

A racionális rend megteremtéséhez le kell választani az érzelmeket, így a cselekvés általános sémája, logikája szerint el lehet határolni a téma szempontjából lényeges és lényegtelen elemeket. A tárgyi síkon folyó konfliktusok mindegyike hasonló módon épül fel, így azok letisztázásához, feltárásához nincs szükség speciális metodikára.

Minden racionális cselekvésre jellemző, hogy van célja, van végrehajtási módja, megvalósulási feltételrendszere, eszközei és erőforrásai és végül, de nem utolsósorban vannak értékek, amelyeket a célok kijelölésében követünk. Ezt, a gondolkodásunkban akkor tudjuk egyértelműen megjeleníteni, ha a leendő cselekvésünkre vonatkozóan négy kérdésre, egymással összefüggésben választ adunk: *mit* akarunk (cél), *hogyan* (milyen módon, módszerrel), *miből (mivel)* (milyen eszközök, források, feltételek felhasználásával) és *miért* (milyen értékek teljesülése érdekében) végrehajtani. Eddig nem tűnik nehéznek a feladat, de ha belegondolunk, a kérdőszavakra adott válaszok megvalósítható összhangjának gyakorlati megteremtése nem egyszerű feladat, ezért előrelátóan fel kell mérni a megvalósítás lehetőségeit, mielőtt az elképzelést vitára bocsátanánk.

A vitára való felkészüléskor sokoldalú gondolkodással tisztázzuk le a négy kérdésre adható válaszlehetőségeket, azok előrelátható következményeit. Ezeket elemezve, megteremtjük döntésünk racionális alapját, egyben felkészülünk az esetleges ellenvélemények (megalapozott) kivédésére. Célszerű ugyanilyen metodika alapján átgondolni a partner elképzelését, feltárni várható álláspontja erősségeit és gyengeségeit, ezzel lehetőséget kapunk ellenvetéseink tényszerű, logikai megalapozására, amellyel részünkről elősegíthetjük a konfliktus racionális mederben tartását.

A fentiek betartása esélyt ad arra, hogy a vita tárgyszerű legyen, ne keveredjenek bele olyan érzelmek, amelyek eltéríthetnek bennünket a valós problémák megoldásának keresésétől. Javíthatja esélyeinket, ha megismerjük azokat a késztetéseket, amelyek a konfliktus másik, személyes síkjának térnyerését eredményezheti.

A konfliktus személyes síkja

Az egészséges gondolkodású ember pozitív énképpel rendelkezik, jónak, hasznosnak, hozzáértőnek gondolja magát. Ez a szemlélet adja azt az önbizalmat, amely szükséges a mindennapi erőpróbákhoz, az újabb kihívások kereséséhez, a fejlődéshez. Éppen ezért, erős a belső késztetés arra, hogy saját pozitív énképünket folyamatosan erősítsük, s ez a törekvés áthatja mindennapi cselekedeteinket. A konfliktus személyes síkra terelődésének oka, a pozitív énkép védelmére és erősítésére törekvés.

A konfliktus során, a tárgyi síkon meglévő eltérések az alábbi érzéseket, gondolatokat kelthetik bennünk:

- A másik fél megkérdőjelezi hozzáértésünket (lehet, hogy mégsem vagyok olyan okos, felkészült, mint azt gondoltam?), mások jobbak nálunk.
- Álláspontunk kialakításakor örömmel töltött el bennünket, hogy ezt sikerült jól felépítenünk. Ezt a sikerélményt fokozni szeretnénk azzal, hogy mások elismerik szakszerűségünket, ötletességünket. Az eltérő álláspont veszélyezteti, esetleg késlelteti a siker teljesebb megélését, ez belső feszültséget és a veszélyeztető féllel szembeni ellenérzést okoz.
- A vitában felmerült, számunkra új szempontokat át kell gondolni, meg kell vizsgálni saját álláspontunk szempontjából, s ha indokolt, be kell építeni elképzelésünkbe. Mindezt gyorsan, a kontaktus megszakítása nélkül kell végrehajtani, így megnő a hibázás lehetősége. A dinamikus vita esetén erre egyre kevesebb idő jut, a gondolatok feltorlódnak és egyre inkább elveszíthetjük a megbeszélés fonalát. A helyzet egyre nagyobb feszültséget, stresszt okoz, túlterhelődés lép fel, amelyet nehezen viselünk el, így igyekszünk azt csökkenteni. Amennyiben az érzelmek veszik át a főszerepet a vitában, a megbeszélés ütemének csökkentésére tett kísérletek egyre kevésbé fognak eredményt hozni, így érzelmileg töltött, szélsőséges esetben túltöltött reagálással igyekszünk csökkenteni a feszültséget. Amennyiben a felek mindegyike hasonló lelki állapotban van, a folyamat öngerjesztővé válik.
- A megbeszélés során a probléma megoldása olyan irányt vehet, amelyben képességeinkhez vagy másokhoz képest aránytalanul sok, vagy általunk nem kedvelt feladat hárul ránk. A mennyiségben vagy minőségben aránytalan kihívást jelentő feladatok, megnövelik a kudarc lehetőségét, így nagy felelősséggel járnak. Az aránytalanság sértheti az önérzetet, úgy érezhetjük, ki akarnak használni minket.

- Amennyiben a mások által képviselt vélemény eltér a mienktől, egyértelmű, hogy a mienket nem fogadják el, ez alapján valószínű, hogy amit mi mondunk, az nem igazán számít, tehát minket sem fogadnak el.
- Nem feltétlenül kell igaznak lenni az általunk gondoltaknak, de a lényeg az, hogy mi ezt gondoljuk, így ez határozza meg a másik félhez való viszonyt. Kimondatlanul is feszültebbé válik a légkör, amelynek eredménye a vita fokozatos átkerülése a racionális síkról a személyes síkra.

3.3. A konfliktus kezelése

Mint erről említést tettem, a konfliktus az emberek, csoportok és szervezetek között létező különbségek következménye, és mint ilyen feltétlenül valamilyen reakciót kell, hogy kiváltson. Nem magával a konfliktussal van a probléma, hanem a konfliktus módjával, lefolyásával és annak káros következményeivel, ezért nem a megszüntetésére, hanem a kezelésére kell koncentrálni.

A konfliktusok jelentős részénél kezelésnek számít az is, ha tudomásul vesszük a konfliktus tényét, de nem teszünk semmit a kialakult helyzetben.

Rendszerint akkor avatkozunk tevőlegesen a konfliktusokba, ha:

- részesek vagy érintettek (érdekeltek) vagyunk;
- a felelősségünkre bízott személyek állnak konfliktusban egymással vagy másokkal;
- harmadik félként (tanácsadóként, mediátorként) vonnak be a konfliktusba.

***A konfliktusok kezelésére az alábbi viselkedési reakciók lehetnek jellemzőek*:**

a) Elfojtás, vagy elkerülés

Az elfojtás megvalósulhat *elkerülésben*, vagy a *reakciók visszatartásában*. Az elkerülés a helyzet kialakulására tett, preventív jellegű lépés. Ebben az esetben, az elkerülő fél álláspontja eltér a másikétól, de valamilyen indíttatásból, még a lehetőségét is elkerüli a konfliktushelyzet kialakulásának, akár a közvetlen kontaktus meghiúsításával is. A reakciók visszatartásánál (*belső elfojtásnál*) ugyan létrejön a kontaktus, de az adott fél az inkriminált témában passzív magatartást tanúsít. A szembenálló fél (esetleg kihívó) magatartására a válasz megfontoltan semleges, esetleg valamilyen mértékben támogató, de előfordulhat az is, hogy a passzív fél nem is reagál a másik cselekedeteire, mondataira.

Az elfojtást, vagy elkerülést akkor célszerű alkalmazni, ha:

- a konfliktusra okot adó téma jelentéktelen;
- nagy a bizonytalanság a témával kapcsolatban (biztos információk hiányában nem éri meg felvállalni a konfliktust);
- nem vagyunk kompetensek a kérdés tekintetében;
- a konfrontáció több veszteséget okozhat, mint a megoldás révén szerzett haszon.

b) Elmélyítés, vagy versengés

Harc a nyerő pozíció megszerzéséért, az általunk képviselt álláspont teljes, vagy domináns megvalósításáért. A harc a feleket polarizálja, csak győztes és vesztes szerepet találunk a konfliktus végén. Mindkét fél törekszik a számára legkedvezőbb helyzet elérésére, és ez csak a másik rovására történhet. Eszköztára végletesen sokszínű, az érzelmileg túlfűtött helyzetben, sok esetben nem is a saját elképzelés érvényesítése a cél, hanem a győzelem kivívása.

Intelligens ellenfelek esetén jól felépített stratégiák jellemzik a konfliktus pillanatnyi állásának megfelelően, de alapvetően azonos súlyt helyeznek a defenzív és az offenzív magatartásra.

Az elmélyítésre akkor célszerű törekedni, ha:

- a téma megoldására vonatkozó elképzelések szöges ellentétben állnak egymással, kizárják, vagy csak kismértékben teszik lehetővé az egymás melletti érvényesíthetőséget;
- konfliktusra okot adó téma jelentős, kiemelten fontos a saját elképzelés érvényesítése.

c) Kompromisszumos kezelés

A konfliktus kezelése, mint megközelítés mindkét fél részéről egyaránt alapoz az értelemre és az érzelemre. A cél mindkét félnél a saját elképzelés olyan mértékű megvalósítása, amely a legjobb, mindkét fél érdekeit elfogadható szinten érvényre juttató megoldást biztosítja. A konfliktus kezelése az érvelésen keresztüli meggyőzésen alapul, mindkét fél konstruktív gondolkodással konszenzusra akar jutni. A cél a konfliktus megoldása, tehát az áldozathozatal a megoldási folyamat természetes része. Lehetséges, hogy az egyik fél győztesen kerül ki a „párbeszédből", de ezzel nem alakul ki nyertes-vesztes helyzet, hiszen a másik fél az érvek hatására elfogadja a megoldást. A konfliktus kezelése során nagyfokú tájékozottsággal kell bírni a konfliktus tárgyáról, a saját és a másik fél helyzetéről, érdekeiről, mert érdemben ez biztosítja a magasabbrendű egyensúly kialakítása céljából folytatott egyeztetést.

A kompromisszumos kezelés eljárását általánosságban preferálni kell, de különösen akkor célszerű alkalmazni, ha:

- fontos érdek a hosszú távú együttműködés;
- a felek felismerik egymásrautaltságukat;
- bizalomra épülő légkört akarunk teremteni;
- a konszenzusos döntés eredménye mindkét fél számára csak maximálisan elfogadható veszteséget okoz;
- a másik fél hatalmi háttere nem tisztázott.

3.4. A konfliktusok értéke és veszélyei

Azt, hogy egy konfliktus értéket vagy veszélyt hordoz, az határozza meg, hogy milyen a szereplők hozzáállása általában és konkrétan a konfliktushoz, mit jelent számukra a hatalom, az önérvényesítés és ezeket mennyire akarják érvényre juttatni a megoldás kialakításának folyamatában. A pozitív hozadékú (építő jellegű) konfliktus előfeltétele a kölcsönös bizalom, a nyíltság és őszinteség, ez teszi lehetővé, hogy a problémával kapcsolatos nézeteket fenntartás nélkül meg lehessen vitatni.

A több látásmódot is tükröző, az érintett felek érdekeit valamilyen módon egyformán kielégítő megoldás megtalálása mellett a konstruktív konfliktus fejleszti is a folyamatban résztvevőket, illetve a közöttük lévő kapcsolatot. Szélesíti a látásmódot, javítja a kommunikációt, információcserét tesz lehetővé, feltárja a feszültségforrásokat és az érdekazonosságokat, tisztázza a hatalmi viszonyokat, serkenti a kreativitást, és nem utolsósorban az eredményességgel megalapozza, illetve támogatja a hosszú távú együttműködést.

A konfliktusok jelentős része, ismételten valamelyik fél, vagy a felek mindegyikének gondolkodásmódja hatására destruktív (romboló) jelzővel illethető. Jellemzője, az a „versenyszellem” ahol, az egyik fél (a felek mindegyike) szabályok nélkül, szinte minden eszközt felhasználva az önérvényesítésre, a győzelemre törekszik. Jellemző a konfliktus gyors „elmélyülése”, az érzelmek előtérbe kerülése, a vita kiszélesedése. A folyamat nem zárulhat a felek mindegyikének elfogadható megegyezéssel, így rontja nemcsak a személyi, de a csoport és a szervezeti kapcsolatokat is. A vesztes megalázva, sértetten, bosszúvágytól fűtve vagy megfélemlítve, míg a nyertes önelégülten hagyja el a színteret. Lehetséges, hogy a nyertes koncepciója volt a helyes és célszerű, de erről a vesztest nem győzték meg, így nem támogatja, esetleg gátolja is a probléma megoldását. A nyertes is csak rövidtávon érhet el nyereséget, hosszútávon elszigetelődik, senki sem keresi az együttműködést vele, de az is előfordulhat, hogy a nála is versengőbb embertársai folyamatosan konfliktusokat gerjesztenek a hatalmi pozíció letisztázása, megszerzése érdekében. A destruktív jellegű konfliktus öngerjesztő folyamatokat indíthat el, így mihamarabb le kell tisztázni az ellentéteket. A romboló hatás az egyének lelkivilágán kívül a kapcsolatokban és a szervezeti teljesítményben is jelentkezik. Megosztottá válhat a csoport, a szervezet, csökken a kommunikáció és az információáramlás, még azokon a területeken is, amely a szervezeti működéshez elengedhetetlen lenne. Amennyiben előre látható a negatív konfliktus kialakulásának veszélye, mediátor alkalmazásával, vagy vezetői beavatkozással kell mederben tartani, irányítani a folyamatot. Az ő feladatuk a konfliktust okozó problémák felbontásával, az egyes részproblémákban a közös döntés meghozatalának elősegítése, a továbblépés serkentése a teljes folyamat befejezéséig.

A nézetek különbözőségéből adódó konfliktusok természetes volta miatt, a helyzettel való elégedetlenséget nem célszerű visszafojtani. Keresni kell az alkalmat és a kedvező lehetőséget, hogy a konfliktusra okot adó magatartás, cselekmény mielőbb tisztázásra kerüljön. A ki nem mondott elégedetlenség negatív hatásai közvetetten érvényesülnek, mérgezik a légkört, rontják az egyéni és szervezeti hatékonyságot. A felgyülemlő sérelmek befolyásolják az egyéni (és sok esetben a szervezeti) döntéseket, a halmozódás növeli a belső feszültséget, amely váratlanul, olyan robbanásszerű intenzitással törhet elő, amely kezelhetetlen agresszióban nyilvánulhat meg.

A konfliktusok visszafojtásának oka lehet az őszinteséget nem támogató légkör, rossz vezetői magatartás (a konfliktust elkerülendőnek és „büntetendőnek" tekintő gondolkodásmód), a szervezet tagjai egymás iránti felelősségének, megbecsülésének alacsony szintje, hiánya.

Az ellentétek nem minden esetben válnak közvetlenül felismerhetővé, tudatossá. A felszín alatt levő konfliktusok oka jellemzően a felismeréssel illetve a megértéssel kapcsolatos. Ebben az esetben nem látunk az események között oksági kapcsolatot, nem értjük meg a történések és magatartások összefüggéseit, bár érezzük a számunkra kedvezőtlen kimenet lehetőségét, de nem fogalmazódnak meg bennünk nyíltan az ellentétek. Ennek értelemszerű folytatása lehet a gyanakvó kutakodás, de egyszerűen át is siklódhatunk a dolog felett.

3.5. A konfliktusok okai

A Magyar Honvédség, mint katonai szervezet, működési sajátosságai mellett, a társadalom részeként hordozza a társadalmi szervezetek jellemzőit, így a konfliktusok forrásai is közel azonosnak tekinthetők. Ennek megfelelően, elsőként áttekintem azokat az okokat, amelyek általánosságban véve a társadalomban konfliktusokat eredményeznek. Meg kell jegyezni, hogy a szervezeten belüli konfliktusok kialakulását nagyban befolyásolják azok a hatások, amelyek a szervezeti tagokat, mint a társadalom tagjait mindennapi életük során éri. Természetesen, ezen hatásokat, illetve ezek következményeit nem tudják levetkőzni a szervezetben végzett tevékenységük során, így az „importált" feszültség jelentősen hozzájárul a belső konfliktusok kialakulásához.

Mivel a konfliktusok áthatják életünket, jelentősen befolyásolják, alakítják gondolkodásmódunkat, érthető, hogy az okok, a kezelési módok, a jellemzők tekintetében számos kutatást végeztek.

A témában az egyik legismertebb kutató, Barrington Moore[6] az alábbi okokat tartja a legjellemzőbbnek:

1. Eltérő érdekekből adódó konfliktusok.
2. Strukturális konfliktusok.
3. Értékek különbözőségéből fakadó konfliktusok.
4. Információs anomáliák okozta konfliktusok.
5. Egyéni kapcsolatokban jelentkező konfliktusok.

Vitathatatlan, hogy a felsorolás tartalmazza azokat a konfliktust gerjesztő okokat, amelyeket jellemzőnek tekinthetünk, *ennek ellenére én még kettő okot tárgyalnék röviden, ezek:*

6. Az eltérő szükségletekből adódó ellentétek.
7. Célok különbözőségéből adódó konfliktusok.

3.5.1. Az érdekellentétek

Az érdek, az emberek és szerveződéseik eszmei törekvéseinek gyűjtőneve, amelyen keresztül a részvétel és hajlam, az igények és az előnyök, a szempontok, motívumok és célok strukturálhatók. Az érdek írja körül a cselekvések célját, az érdek fontossága határozza meg a megvalósításához szükséges hajtóerő nagyságát. Az érdekek megvalósítása, az erőforrások szűkössége révén ellentétekhez, konfliktusokhoz vezethet. Minél fontosabb a cél, annál erősebb a megvalósítására irányuló törekvés, minél szűkösebbek az erőforrások, minél többen akarják azokat igénybe venni vagy birtokolni, annál erősebb a konfliktus.

Az érdekellentétek, a célként kitűzött jövőbeni állapotok, vagy azok elérésének vélt vagy valós összeegyeztethetetlenségén alapulnak. Érzékelhető, hogy az idő dimenziójában a jövőre vonatkozó érdek, kihat a jelenre, tehát a jövő konfliktusa áttevődik a jelenre. A jövőben lezajlódó pillanatnyi vagy rövid idejű konfliktus helyett, a jelenben meginduló konfliktusos folyamat veszi kezdetét. Ennek a folyamatnak a végeredmény szempontjából pozitív következménye lehet a helyzet és az érdekek tisztázásán keresztüli megegyezés, a konfliktus eszkalálódásának megakadályozása, de akár széleskörű együttműködést is eredményezhet. Negatív következmény lehet az elhúzódó, egyre terebélyesedő és mélyülő konfliktus, amely a felek személyéről viszonylag könnyen és gyorsan átterjedhet a csoportra és szervezetre. Káros hatását még az is növeli, hogy hosszú lefolyásával tartósan csökkenti az együttműködési készséget, folyamatosan fennálló stresszhangulatot okoz.

A nyilvánosságra kerülő érdekellentétek előfordulási lehetősége a hatalmi távolság növekedésével fordítottan arányos, így elsősorban az azonos szinten levő beosztások között, a horizontális kapcsolatokban találkozhatunk vele.

---

[6] Barrington Moore: Social Origins of Dictatorship and Democracy; Beacon Press; Boston (1969)

Más a helyzet azokkal az érdekellentétekkel, amelyeket közvetlenül nem lehet érzékelni, mert valamilyen oknál fogva nem kerül sor a nyílt konfliktusra. Ezek elsősorban a valamilyen szempontból egymásra utalt, egymástól függő munkaköröket (*beosztásokat)* betöltők között alakulhatnak ki, függetlenül a hatalmi távolságtól. (*Látens volta a haderőben a hatalmi viszonyoknak, illetve az ezt szabályozó jogi előírások szigorúságának tudható be.*)

A beosztott irányából a fegyelem és a retorziótól való „félelem", valamint a lojalitás a hallgatás oka, a vezető (*parancsnok*) irányából a vezetői (*parancsnoki*) jogkör kötöttségei, de sok esetben a fegyelmi helyzetre (mint a vezetői képességet, eredményességet mérő eszközre) való tekintet szab határt a magatartásnak.

Számosságát tekintve nagyságrendekkel több a felszínre nem kerülő érdekkonfliktus a szervezeten belül, de ez a célok és érdekek eltéréséből természetesen adódik, így hosszútávon és bizonyos határon belül nincs komolyabb jelentősége.

3.5.2. Struktúrából adódó konfliktusok

A szervezetek eltérő funkciójú egységeinek együttműködve kell megoldaniuk a szervezeti cél elérését. *Ennek érdekében a szervezet minden egyes munkaköréhez jogkör, hatáskör, felelősségi kör és feladatkör tartozik*. Ezek összességének le kellene fednie a szervezeti működés minden szegmensét. A környezeti összetevők, amelyek kisebb–nagyobb mértékben befolyásolják a szervezeti működést, változásukkal felborítják az abban zajló folyamatokat. A szervezet a működési anomáliákat igyekszik rugalmasan áthidalni, többé–kevésbé áthágva saját működési szabályzóit, amelynek következménye az abban foglalt rend felborulása. Ez jellemzően az újonnan alakult, illetve folyamatos átalakuláson átmenő szervezeteknél fordul elő. A szerepek tisztázatlansága, a kompetencia határok összemosódása nemcsak a szervezet működését veszélyezteti, hanem a szervezethez tartozó emberek közérzetét, elégedettségét, teljesítményét is rombolja.

Minden szervezetben előfordulnak olyan konfliktusok, amelyek okai a hatalmi viszonyokra, a hatalomhoz való viszonyulásra vezethetők vissza. A szervezeti hierarchia, egyben a formális hatalom hierarchiájaként is felfogható. A hatalom rendelkezik a szűkös erőforrások felett, a saját megítélése alapján osztja el azokat. A szervezeti folyamatok erőforrásigényei egyidejű kielégítése szinte lehetetlen, ezért a hatalmat birtokló vezetés határozza meg, mely területekre kell az erőforrásokat allokálni. A döntések sok esetben sértik a szervezet tagjainak érdekeit, ellentétesek (elfogult) véleményükkel.

A szervezetbe lépés előfeltétele, ennek a struktúrának, illetve az egyén abban kijelölt helyének elfogadása, annak ellenére, hogy általánosságban a (leendő) szervezeti tag nem rendelkezik információval a belső viszonyokról. Általánosságban a konfliktus nem a hierarchia tényéből fakad, hanem a hatalmi pozíciót betöltő személy hatalomgyakorlásának a módjából, illetve a beosztott ehhez való viszonyulásából.

Ebből adódóan a konfliktusban meghatározó szerepet játszik a hatalmi viszony személyiség (szemlélet) módosító hatása.

A hatalmi konfliktusok alapját rendszerint a vezetői döntések szakszerűségének, szakmai indokoltságának, vagyis a vezető hozzáértésének megkérdőjelezése képezi, így elkerülésére a szakmai tekintély megteremtése alkalmas.

A szervezetben zajló folyamatok és a környezeti elvárásoknak való megfelelés szándéka (kényszere) közötti összhangot a merev – de a túlságosan sok, ezért betarthatatlan – szabályok egyaránt gátolják, jelentős konfliktusforrásként jelentkeznek. A laza szabályrendszer, esetleg területek és tevékenységek szabályozatlanul hagyása, csak akkor lehet megoldás, ha a szervezetben jól működő információs rendszer működik, a tagok elkötelezettek és magas szakértelemmel bírnak nemcsak a saját területükön, hanem a folyamatokban elfoglalt helyük és szerepük szempontjából a szervezeti működésben is.

A konfliktusok kialakulási lehetőségei csökkentése érdekében egyrészt viszonylagos, hosszútávon is fenntartható stabilitást kell elérni, másrészt a szervezeti folyamatoknak megfelelő, racionálisan felépített szervezetet kell kialakítani (illetve az átalakítások során erre kell törekedni), harmadrészt, *el kell érni a személyi állomány lojalitásának lehető legmagasabb szintjét*

3.5.3. Értékek különbözőségéből adódó konfliktusok

Az emberek magatartását, gondolkodásmódját a szocializáció során, a személyiségükbe beépült értékek, és az ahhoz kapcsolódó attitűdök, hiedelmek jellemzik. Az eltérő életút, amelyből a szervezetbe kerültek, eltérést eredményez a társadalmi és szervezeti környezet történéseinek felfogásában, megítélésében. Az egyéni értékrendek különbözősége mellett, a csoport, illetve a szervezet is eltérő preferencia sorrendet állít fel az értékek terén. A szervezet harmonikus működéséhez elengedhetetlen, hogy legalább minimális szintű összhang legyen az értékek között. A természetesnek tekinthető eltérések többségét az egyének vagy a (kultúrájuk részét képező) toleranciával kezelik, vagy elviselik, mert el akarják kerülni a konfliktust. Amennyiben a „tűréshatáron” túllép mások viselkedése, magatartása a kultúráltságtól függő módon kezelik a helyzetet. Az értékkülönbség leginkább a vélemények kifejeződésekor, illetve egyes normák megsértésekor válnak szembetűnővé. A szervezet általánosságban addig nem reagál az ilyen jellegű konfliktusokra, amíg azok nem sértik valamilyen érdekét, illetve amíg a konfliktusban résztvevő felek valamelyike szervezeti szabályozókban, vagy jogszabályban meghatározottakat nem sért. *Az értékbeli eltérések egyik meglehetősen elterjedt, a közösségek és a társadalom számára egyaránt káros megjelenési formája a* ***diszkrimináció.*** A jelenség átnyúlik az országhatárokon, nagymértékben befolyásolja az egyes nemzetek, közösségek belső viszonyait, veszélyt jelent a gazdaságra és a stabilitásra, de biztonsági kihívásokat is magában hordoz.

A diszkrimináció burkolt és nyílt megjelenése érinti az emberek mindennapi életét, mérgezi a légkört. Mélyen rejtőző gyökerei miatt, felszámolására a direkt eszközök alkalmazása mellett, csak a széles körben indított felvilágosítás adhat reményt.

3.5.4. Az információs anomáliák okozta konfliktusok

Az információ korunk egyik legjelentősebb erőforrása, szélesen értelmezve a lét egyik alapfeltétele. A szervezetek működése, sikeres integrálódása elképzelhetetlen jól felépített információs rendszer, információs adatbázis nélkül. Az információk birtoklása a hatalom egyik forrása, támasza. A szervezet formális struktúrájában az információs központok szerepét a vezetői beosztások töltik be, ugyanakkor a beosztottak is rendelkeznek olyan információkkal, amelyek a szervezet racionális működéséhez elengedhetetlenek. A kommunikáció révén áramolnak, kerülnek felhasználási, hasznosítási helyükre.

A személyi, de az ebben megnyilvánuló szervezeti konfliktusok jelentős részének okozója az információs rendszer működésének zavara, az információk észlelésével, értelmezésével kapcsolatos eltérések. A racionálisan működő szervezet minden folyamata előreláthatóan, tervszerűen zajlik, ennek megfelelően az információknak is megbízhatóan, a megkívánt tartalommal, érvényesen, időben és térben pontosan az adott folyamati ponton kell lenniük. Amennyiben valamely követelmény nem teljesül, a hatékonyság csökken, amely áttételesen kihat valamennyi folyamatra, és a szervezet valamennyi szereplőjére. Jelentős problémákat okozhat az információ tartalmának eltérő értelmezése, amely adódhat az információt küldő pontatlan kódolásából, az információt továbbító közeg torzító hatásából, de a küldő és a fogadó eltérő gondolkodásmódjából is.

Az információs rendszer kialakítása vezetői feladat, a szervezet illetve a folyamatok megtervezésekor külön figyelmet kell fordítani, a vertikális és horizontális irányú áramlás biztosítására, az ezt kiszolgáló adatbázis létrehozására. A szervezeten belül minden egységnek, személynek külön meg kell határozni a működéshez szükséges információigényét, ennek megfelelően (se többet, se kevesebbet; nem korábban és nem később, mint ahogy arra szükség van) kell kielégíteni azt, s ehhez megfelelő technikai hátteret kell biztosítani, illetve technológiát kell kialakítani. Egyértelművé kell tenni az információk fontosság szerinti rangsorolásának szempontjait, a szelektálás és csökkentés lehetőségeit és szabályait. Törekedni kell a redundancia lehetőség szerinti csökkentésére.Az információs rendszer felügyelete során a működési anomáliák elkerülése, a konfliktus kialakulásának megelőzése érdekében figyelembe kell venni, hogy a szervezeti tagok önös érdekek miatt visszatarthatják, vagy eltorzíthatják az információt, tehát fennáll a lehetősége annak, hogy direkt hátráltatják az eredményes és hatékony munkát.

3.5.5. Kapcsolati viszonyokból adódó konfliktusok

Az ember társadalmi lény, ennek kapcsán elképzelhetetlen emberi mivoltának kibontakoztatása kapcsolatok kialakítása és fenntartása nélkül, de ugyanígy ellehetetlenülne a közösségben végzett munka is. A kapcsolatok teszik lehetővé a csoportokban és szervezetekben folyó munkát, az együttműködés révén válnak az egyes tevékenységek folyamatokká, amelyek produktumai biztosítják az emberiség megélhetéséhez szükséges környezeti feltételrendszer kialakítását. A szervezetbe lépő emberek értékeit, gondolkodását, viselkedését messze menően az a kulturális közeg határozza meg, amelyben szocializálódtak. Az eltérő kultúrákból, különböző értékekkel, viselkedésmóddal, hiedelemvilággal, elvárásokkal, szabálytudattal és önfegyelemmel rendelkező emberek kapcsolata számos konfliktus kialakulásának lehetőségét rejti magában.

A mindennapi kapcsolatok minőségét számtalan tényező befolyásolja, így, bár törekszünk kapcsolataink stabilizálására, olyan konfliktusok keletkezhetnek, amelyek az egyének hangulatromlásán keresztül negatívan befolyásolják a közösség összetartását, de gazdasági értelemben véve a szervezeti teljesítményt is. A személyi és munkakapcsolatok egymástól nem függetleníthetők el, ezért a szervezeti vezetésnek, lehetőségeik függvényében, kötetlen és fesztelen légkört biztosító szervezeti rendezvényekkel célszerű az alkalmazottak személyi kapcsolatát javítani.

3.5.6. Az eltérő szükségletekből adódó ellentétek

Az emberek szükségleteik kielégítése céljából cselekszenek, ez biztosítja azt a hajtóerőt, amelynek hatására a szervezet tagjai munkát végeznek. *A szükségletek egytényezős hierarchikus modelljét alkotta meg* **Abraham Maslow**, *amikor kialakította a szükségletek hierarchikus felépítésére vonatkozó elméletét*[7]**.** Ennek (az egyénekre vetítve, azóta többször cáfolt, de általánosságban elfogadható) alapgondolata szerint, *az emberi igények egyes csoportjai egymásra épülnek*, s az adott szint kielégítettsége biztosítja a következő szint kielégítésének igényét. Az egymással kapcsolatba kerülő, együttműködésre késztetett egyének eltérő szinten helyezkedhetnek el, illetve az egyes szinthez kapcsolódó igényeik megvalósításának módját eltérő módon képzelhetik el. Az aktuális szint és annak tartalma, a megvalósítandó igények és azok megvalósítási lehetőségeinek értékelése a személy élethelyzetétől, gondolkodásmódjától, szociális hátterétől és céljaitól függ. Ennek értelmében, a szervezetben rendkívül széles spektrumban szóródhatnak az igények, azonban a helyzetet egyszerűsíti, hogy a szervezet, jogszabályi kötelezettségek alapján, (jó esetben) a tagok mindegyike számára biztosítja az általánosságban keletkező (elsősorban az alapvető) szükségletek jelentős részét, illetve a szervezet tagjai is igazítják igényeiket a szervezet által biztosított lehetőségekhez.

---

[7] Abraham Maslow: A lét pszichológiája felé; Ursus Libris; Budapest. 2003.

Ebből a szempontból kiemelt jelentőséggel bír a szervezet felelőssége a lehetőségek megteremtésében, illetve az ahhoz való (indokoltan) egyenlő hozzáférés biztosításában.

A szükségletek sok esetben viszont azonosak, vagy kielégítésük kíván azonos erőforrást, így egyidejűleg nem lehetséges a szervezeten belüli megvalósításuk. Ezek, elsősorban (az alapvető szükségletek jogszabály alapján történő kielégítésének szervezeti kötelezettsége miatt) a magasabb rendű szükségletek körében jelentkeznek. Ennek megfelelően, a konfliktusok kialakulása és lefolyása jellemzően köthető a szervezet tagjainak élethelyzetéhez és az ahhoz kapcsolódó igényszintjéhez, kulturális szintjéhez, szervezeti miliőbe történő beilleszkedésének szintjéhez. A szükségletek egyes szintjei összetettek, ez teszi lehetővé, hogy az egyes elemek kielégítésére vonatkozó igény, egy másik elem (sokszor az alacsonyabb szint egy eleme kielégítettségi szintjének növelésével) csökkenthető. Fontos kiemelni, hogy csak csökkentésről és nem pótlásról van szó, így ez csak időleges megoldás lehet.

Az alkalmazottak szükségleteivel, az egyén szintjével bezárólag a vezetésnek tisztában kell lennie, ennek ismeretében lesz lehetősége az e téren jelentkező konfliktusforrások feltárására, a konfliktusokkal kapcsolatos „műveletek” végrehajtására.

3.5.7. Célok különbözőségéből adódó konfliktusok

Az érdekkülönbségekből adódóan, az elérni kívánt állapot tekintetében eltérést tapasztalunk az egyedi célrendszerekben, amely több alany esetén az erőfeszítések dekoncentrálódását eredményezi. Vertikálisan a szintek (egyén-csoport-szervezet) közötti, míg horizontálisan az azonos szinten levők célrendszerei, és azok egyes elemei eredményeznek szóródást. Szervezeti szintet tekintve, a szervezet tulajdonosának, a csúcsvezetésnek, a közép– és alsó szintű vezetésének és a beosztottaknak alapvetően azonos a célja (eredményes működés), mégis, az egyéni céljaikat alárendelve a fő célnak, azt eltérő módon kívánják elérni.

A célrendszer összehangolása vezetői feladat, jelentős szerepet kap benne a hatalom, de ugyanilyen fontos a lojalitás, az elkötelezettség megléte.

3.6. Konfliktus helyzetek a haderőben

3.6.1. A Magyar Honvédség szervezeti sajátosságai

A Magyar Honvédség, társadalmi szervezetként magán viseli az általános szervezeti jellemzőket, ugyanakkor lényeges sajátosságok hordozója is. Struktúrájának jellemzője a hierarchia, amely a katonai szervezeteknél rendkívül kötött, és a hierarchiaszintek közötti kapcsolat tartalmi és formai szempontból részletesen leszabályozott.

A haderő erősen formalizált, hierarchiaszinttől független magatartási, viselkedési szabályok szerint működik, s ez, sok esetben a szervezeti folyamatok követelményeivel összevetve konfliktusok forrása lehet..

A katonai szervezetek legszembetűnőbb sajátossága a társadalmi munkamegosztásban reá háruló feladatából, a biztonság megteremtéséből adódik. Ennek értelmében a szervezet, alaprendeltetéséből fakadóan *erőszakot kezel, erőszakot alkalmaz* olyan környezetben, ahol *önmaga is az erőszak célpontjává, áldozatává válhat*. Céljainak elérése érdekében – a társadalmi élet legalapvetőbb normáját megsértve – emberei életét teheti kockára, illetve emberi életeket olthat ki.

Magyar Honvédség a működésében egyidejűleg juttatja érvényre:

- Az állam feltételeket biztosító kötelezettségvállalása mellett, a társadalmi munkamegosztásban való speciális szerepnek való megfelelést, az ehhez tartozó szervezeti, technikai és személyi feltételrendszer megteremtését, fenntartását és fejlesztését;
- Az állam által felvállalt nemzetközi kötelezettségek teljesítését;
- A szervezeti önfejlődés lehetőségeinek fenntartását;
- A személyi állomány megszerzéséhez és megtartásához szükséges kondíciók szervezeti biztosítottságát;
- A szervezeti igényeknek megfelelő belső – de az állami oktatási rendszer szerves részét képező, a nemzeti és nemzetközi normáknak megfelelő – képzési rendszer, struktúra és intézményhálózat fenntartását;
- A társadalmi értékrend szervezeten belüli érvényrejutását, az arra való nevelés feltételrendszerének fenntartását;
- Munkavállalói társadalmi mobilitási lehetőségeinek biztosítását, az életesélyek közötti társadalmi egyenlőtlenségek csökkentését;
- A társadalmi egyenlőtlenségek hatásainak enyhítését;
- Az állomány személyiségének, képességeinek a lehetőség szerinti legsokoldalúbb és legszínvonalasabb fejlesztésével a társadalmi célok megvalósításához való hozzájárulást.

A fenti feladatok egyidejű megvalósítása jelentős megterhelést jelent a szervezet számára, így számtalan konfliktuslehetőséget hordoz magában, különös tekintettel arra, hogy a fentiekben leírtak ideális viszonyokat feltételeznek, s ehhez képest a Magyar Honvédség egyes területeken kismértékű, míg másokon, szinte kezelhetetlennek tekinthető hiányosságokkal küzd. A rendszerváltás óta eltelt időszakban – bár felmutathatók a szervezet szintjén fejlődési területek – elsősorban a társadalmi folyamatok következményeként, a szervezeti átalakítások által gerjesztett bizonytalanságból adódóan, *összességében romlott a haderő állományának hangulata*, így a hagyományos értelemben vett hadrafoghatósága is.

E jelenségnek csak részben felelőse a haderő, az okok többségét a társadalomban lezajló változások okozta bizonytalanság, az állomány származási, családi, megélhetési, és egyben utánpótlási hátterét jelentő rétegét leginkább sújtó, egzisztenciát és kilátásokat romboló negatív körülmények jelentik. A szervezeti működés anomáliáit kezelendő intézkedések jelentős része, a szervezet szempontjából objektív okoknál fogva, a problémák felszínét kezelték, és kezelik ma is, az okok feltárása, kezelése és megszüntetése helyett. Így a szervezetben meglévő konfliktusforrások időlegesen látenssé váltak, a felszín alatt hatványozott erővel rombolva a szervezeti légkört.

A haderő a rendszerváltáskor megkezdett és a professzionalizmus elérésekor befejeződő átalakítás állapotában van (megállapítás: 2007. január.). Mára, bár befejeződni látszanak a szervezeti átalakítások, s ezzel talán megteremtődnek a működéshez elengedhetetlen, viszonylag stabil feltételek. De, amíg a külső feltételrendszer nem valósul meg a haderő belső viszonyainak helyreállításához, és ezzel a képességek maximális kihasználásához, a szervezeti vezetésnek szembe kell néznie, a részben örökölt és importált problémákkal, kezelnie kell a szervezeten belüli, de sokszor annak határain túlnyúló konfliktusokat is.

3.6.2. Konfliktusok és azok kezelése a katonai szervezetben

Az előző elsősorban általános felvezetést tartalmazó részből kitűnik, hogy a konfliktustűrés és –kezelés a katonai szervezetek sajátos kompetenciái közé tartozik, s ennek minősége alapjaiban határozza meg a haderő jövőbeni állapotát, képességeit. A katonai szervezet működésének minden szegmensét áthatja a konfliktus, akár a békeidőszakban folytatott kiképzést, akár a műveleti területen végrehajtott harcot, a békefenntartási és béketeremtési feladatokat, a terrorizmus elleni harc katonai feladatait, vagy akár az idegen kulturális közegben élés és feladatellátás körülményeit vesszük alapul. A XXI. század professzionális hadseregeinek katonáira háruló problémák megoldása kihangsúlyozza az egyéni és szervezeti konfliktuskezelési technikák elsajátításának fontosságát. Az erre történő felkészítés fokozatos végrehajtásának jelentőségét a tapasztalatok is bizonyítják. A katonáknak először önmagukat kell legyőzniük, hiszen a szervezeten belül konfliktussal és stresszel terhelt környezetben élik mindennapjaikat. Önmaguk „edzésével” erősíteni tudják alegységük kohézióját, s ez köztudomásúlag komoly harci értéket képvisel.

A konfliktust, mint jelenséget a katonai szervezetben is természetes jelenségként kell kezelni, azonban az indokolatlan, kimondottan káros kimenetet eredményező konfliktusokat meg kell előzni. Amennyiben a parancsnoki állomány tudatosan készíti fel beosztottait a konfliktushelyzetek felismerésére, irányítására és kezelésére, képessé teszi őket arra, hogy azokból a legnagyobb hasznot húzzák, erősebben kerüljenek ki belőle, mint ahogy belesodródtak.

Az olyan, szigorúan hierarchizált szervezetekben, mint a hadsereg általánosságban nem jellemző az elöljáró és alárendeltje közötti vita vagy konfliktus, de joggal merülhet fel a kérdés: ha indokolt, vagy jobbító szándék vezérli a beosztottat, elfogadható–e a parancsnoki döntést megkérdőjelező kezdeményezés akkor, amikor megalapozott és gyors cselekvésre van szükség?

Egyértelmű válasz nem adható, a kialakult helyzet határozza meg a helyes cselekvést. Amikor a gyorsaságon van a hangsúly („éles" helyzetben, harci vagy műveleti körülmények között), egyértelműen nincs helye vitának, még inkább kifinomult konfliktuskezelésnek, kivéve azt az esetet, ha a parancsnoki döntésből egyértelműen kiderül, valamilyen lényeges információnak nincs birtokában.

A katonai tevékenységek hatásosságának kulcsa a gyorsaság és határozottság. A műveletek végrehajtása jellemzően bonyolult, kockázatokkal teli helyzetekben történik, melyek nem pillanatok alatt alakulnak ki, így kellő előrelátással és ezt alátámasztó információkkal leginkább a parancsnok rendelkezhet. Ő képes megítélni a kiképzés során begyakorolt standard eljárások alkalmazásának lehetőségét, vagy egyedi eljárás kialakításának szükségességét. Elvileg nem kizárt, hogy az alárendeltek között van valakinek olyan ötlete, amivel jobban, hatékonyabban vagy biztonságosabban lehetne végrehajtani a feladatot, azonban ennek értelmezése, megvitatása, a járulékos következmények mérlegelése időigényes, és bizonytalanságot hordoz, ami miatt – különösen az idő szorításában – a kockázatos eljárásnak legtöbbször nincs helye.

Más lehet a helyzet a felkészítés, a készenlét időszakában, amikor lehetőség (idő) van az egyes tevékenységek és következményeik előzetes felmérésére, elemzésére, akár a beosztottak bevonásával. Ennek haszna, egyrészt az eltérő gondolkodásmódból adódó látásmód adta lehetőségek (új tények és összefüggések feltárása) kihasználása, másrészt lehetőséget teremt a beosztottakkal való szakmailag elmélyült kapcsolattartásra, képességeik és potenciális fejlődési lehetőségeik megismerésére, tehetségkutatásra. A megbeszélések alkalmával a parancsnok, érvelésen keresztül győzi meg beosztottait, így döntései szakmai megalapozottságának bizonyításával erősítheti formális hatalmát.

3.6.3. Speciális konfliktusforrások

A szervezeten belüli tevékenység az együtt dolgozó, hivatásos, szerződéses és polgári állomány interakciójában valósul meg. Az interakciók sorozata egyben kisebb–nagyobb konfliktusok lehetőségének sorozata is.

A haderő belső, erősen szabályozott viszonyai között kialakuló konfliktusok sajátos helyzetet jelentenek akár az ott dolgozók személyisége, akár a szervezet működési rendje, miliője szempontjából.

A speciális konfliktusforrások a katonai szervezet működési rendjéből, feladatrendszeréből, feltételrendszeréből és ezek összhangjából illetve annak hiányából fakadnak. Mint ilyenek, speciálisan a haderőre, nevezetesen a Magyar Honvédségre jellemzőek, de ezt a „speciális" megkülönböztető jelzést bármely más, kisebb–nagyobb szférában működő szervezetnél alkalmazhatnánk. *Az alábbiakban röviden felvázolom, kutatásaim során milyen módon értelmezhetők a fent említett speciális források.*

3.6.3.1. Működési rendből fakadó konfliktusok

A Magyar Honvédség, mint minden katonai szervezet működése a fegyelmen alapul. Ezt a fegyelmet elsősorban az állomány belső kötődésének kialakításával igyekszik elérni, de más, a társadalmi szervezetekben is meglévő szankcionálási eszközöket is alkalmazhat a szervezeten belüli rend fenntartása érdekében. Kiemelt társadalmi szerepét, a fegyelem fenntartásának jelentőségét és a feladatellátáshoz használt eszközrendszerek, *eljárásmódok veszélyességét érzékelteti az a tény, hogy a szankcionálásra felhasználható eszközei „sokszínűbbek", a büntetések szigorúbbak, és a büntetendő cselekmények köre tágabb, mint a társadalomban megszokottak*.

A haderőben szigorú, az alapszabályzókban meghatározott rend szerinti alá–fölé rendeltségi viszonyok vannak, a hierarchiaszintek közötti kapcsolat aprólékosan leszabályozott.

A formális kapcsolatokat a bürokratikus rendszereknek megfelelő tartalomban és formában a szabályzatok határozzák meg, az ettől való eltérést (a kivételek esetét is szabályozva) egyértelműen szankcióval sújtják. Ezek alapján a szervezetben dolgozó, a szervezeti tag egy erősen formalizált légkörben hatja végre feladatait, minden lépése – sok esetben még a magánéletének bizonyos elemei is – leszabályozásra kerülnek.

Összevetve a szervezeten belüli működési rendet, a társadalomban általánosnak tekinthető rend felfogásával, jelentős eltérést tapasztalunk:

A haderő értékrendjében előkelő helyet foglal el a másik tisztelete és az ehhez kapcsolódó követendő magatartás, az elöljáró (magasabb rendfokozatú vagy beosztású) személyének és utasításainak (parancsainak) feltétlen tisztelete, a hagyományokhoz való kötődés, a ceremoniális kötelezettségek pontos végrehajtása.

A rendszerváltás, a társadalomban elhozta a szabadság eszményképén alapuló demokratikus működés ígéretét, amelyet általánosságban a társadalom tagjai (megítélésem szerint) félreértelmeztek. A szabadság alatt a teljes (mindent szabad) szabadosságot értettek, ennek értelmében azok a kötelezettségek, amelyek az állam, a társadalom érdekeit és hagyományozandó értékeit lettek volna hivatottak támogatni

egyre inkább, mint elkerülendő – és a szabályozási rendszer hiányosságaiból fakadóan – elkerülhető elvárásokká silányultak. A haderőben kiemelt értékek a társadalomban csak egyes szubkultúrákban találhatók meg, és döntően nem ezekre alapul a haderő személyi utánpótlási bázisa.

A haderő belső viszonyai is (leginkább a társadalmi értékrend eltolódásának köszönhetően) amortizálódtak az évek során, de – a miliő vonatkozásában – még mindig nagyságrendnyi ugrást jelent a szervezetbe belépő számára.

Az alábbiakban tárgyalt „beilleszkedési folyamat" értelmezése alapvetően saját tapasztalataimon, illetve a téma feltárására (a 2004. év harmadik negyedévében) lefolytatott interjúk tapasztalatain, kérdőívek elemzésén, illetve a témát is érintő az állomány egy részével folytatott kötetlen beszélgetéseken szerzett tapasztalatokon alapulnak. Összevetve az egyéni, illetve a korosztályomban szerzett tapasztalataimat az állomány által elmondottakkal, kitűnik, hogy maga a folyamat csak annyiban változtak az elmúlt évtizedek során, hogy időben lerövidültek, mert felgyorsult az alkalmazkodás üteme. Elemzéseimből arra következtettem, ez nem csak az állomány akcelerációs képességének tudható be, hanem a belső viszonyok társadalmi normák felé tolódásának is. *Meg kell jegyeznem, a folyamat elemei nem csak a szervezetbe kerüléskor érvényesülnek, hanem a megszokottól jelentősen eltérő helyzetbe, szituációkba (műveleti– vagy harcterületre) kerüléskor is*, azzal a sajátossággal, hogy itt (a bonyolultabb viszonyok miatt) az első időszak sokkal elnyúltabb, és az egymásrautaltság miatt hosszabb ideig (sokszor a "különleges helyzet" végéig) tart.

*A kötöttségek és formai szabályok rengetegében**, a szervezetbe kerülő** igyekszik akklimatizálódni, elfogadni mindazon szabályokat, amelyekre oktatják őket, amelyek betartását parancsnokaik megkövetelik*. Nem ismerik még ki magukat a szervezetben, csak a szabályzatokban és parancsokban, hivatalos tájékoztatókban ismertetett éles határokat, és ezek (automatikusan érvényesülőnek vélt) következményeiben tájékozottak, ezért többségük inkább a biztonságot jelentő szabálykövetést választja. A speciális normák és szabályok megsértése, ekkor még a „tudatlanságból" ered, ennél fogva szankcionálásuk is inkább a hangsúlyosabb kioktatásban ölt testet. A felettesekkel való kapcsolatteremtés egyirányú, a bizalom is inkább „vakon", szinte a kötelezettségnek eleget téve alakul ki. Az egyenrangú társakkal való kapcsolatra a közös kiszolgáltatottság miatti összetartás, a viszonylag magas tolerancia a jellemző.

Erre az időszakra mondhatnánk azt, hogy szinte teljesen konfliktusmentes, hiszen a parancsnok–beosztott viszonylatban a beosztott nem fog ellenvéleményt nyilvánítani, a társak között, pedig a tolerancia és empátia biztosítja a harmóniát. *Azonban a valóságban, ebben az időszakban is vannak konfliktusok, legfeljebb nem kerülnek felszínre, azaz az elfojtás következtében látensek maradnak*. A ki nem mondott konfliktus következményei módosítják az egyén gondolkodásmódját, befolyásolják a szervezethez való hozzáállását, ezáltal a későbbiekben, közvetett módon befolyásolják a szervezeti teljesítményt.

Ennek felismerése hozta létre a csapatpszichológusi rendszert, illetve emiatt kapott hangsúlyt a leendő parancsnoki állomány pedagógiai, pszichológiai, szociológiai és vezetéstudományi felkészítése.

Önkényes felosztásomban **a második időszak** belépő határát az jelenti, amikor az egyén, már megismerte azokat a szabályokat, amelyeket nem kell feltétlenül betartania, mert tapasztalatai szerint, megsértésüket nem követi felelősségre vonás. Ekkor már tájékozottabb a szervezetben, meg tudja ítélni a magatartási határvonal elmosódottabb, eltolható részeit. Felfedező utakat indít a magatartási korlátok tágítására rendelkezésre álló lehetőségek feltárására. Elemző munkával felméri a szituációkat és a lehetséges kimeneteket, a parancsnoki állomány habitusát, az egyes parancsnokok következetességét, szigorúságát illetve lazaságát, és a számára ezekből adódó lehetőségeket. Az egyre szűkülő ismeretlen területeken továbbra is követi a szabályokat, de már óvatosan (addig szerzett tapasztalatait alkotó módon felhasználva) tapogatózva tájékozódik mozgásterének határait illetően.

A csoport, amelybe tartozik, klikkekre hullott szét, a csoporton belüli együttműködésben már előfordulnak személyes konfliktusok, azonban ezek többsége nem kerül a csoporton kívülre. *Parancsnokaival még harmonikusnak tekinthető a viszony, de a toleranciahatár szándékos vagy véletlen átlépését, már fegyelmezés jelleggel bírálják el.*

A harmadik időszakban már meglehetősen tájékozott a szervezeti életben, teljesítményét az elvárások szintjéhez igazítja. Ismeri a formális ügymenetet, de tájékozott az informális eljárások alkalmazásának számára fontos lehetőségeiben is. A munkaköri kötelességeinek alapvetően eleget tesz, *amely előírásokkal nem ért egyet azt negligálja, vagy formálisan teljesíti*. Általánosságban véve megbízható, kiszámítható, következetes. *Konfliktusai rendszerint az önérvényesítéssel kapcsolatosak, az azonos beosztásúakkal letisztázódott a viszonya*, ennek megfelelően „osztályozza”, sorolja be őket. Elöljáróival szembeni magatartását azok szimpátiájához és saját érdekeihez igazítja, a semleges elöljárókkal személytelenül, a számára unszimpatikusnak ítéltekkel hűvösen és formálisan tisztelettudó, míg a szimpatikus elöljárókkal közvetlen, udvarias és (formálisan vagy őszintén) tisztelettudó.

A negyedik időszakra *a rutin, a jellemző*. Szakmai kihívásokkal már nem találkozik, az új feladatokat az ismert eljárások ötvözetével képes megoldani. A szervezeti szabályozókban otthonosan mozog, konfliktusai rendszerint nincsenek. *Az általa összeállított „kapcsolati térkép” segítségével jól tájékozódik, tudja, kitől mit várhat és kinél, milyen elvárásoknak kell megfelelnie ahhoz, hogy súrlódásmentesek legyenek mindennapjai*. Kapcsolatai rendezettek, a szervezetbe kerülő „új” emberek számára többek között ő jelenti a magatartási, szolgálatteljesítési mintát. A szabályok közül tudja, melyiket milyen mértékben kell betartania, a helyzetek függvényében jól meg tudja határozni a követendő magatartást.

A négy időszak jellemzőinek rövid összefoglalása az alábbi kérdést tartalmazó kérdőív megoldásaként adott válaszok illetve az azokat értelmező megbeszélések alapján történt:

Röviden jellemezze a szervezetben eltöltött első hat hónapját, beilleszkedésének folyamatát.

A fenti következtetések kapcsán fontos megemlíteni, bár nem tekinthető (*„100%-osan")* reprezentatívnak a beszélgetésben részt vett, mintegy hetven főt magába foglaló „minta". Heterogenitását viszont jelzi, hogy a nemzeti haderő személyi összetételét tükrözendő, „vegyesen" megtalálható benne a Magyar Néphadseregben és a Magyar Honvédségben sorkatonaként szolgálatot teljesítő, illetve szerződésesként és hallgatóként a szervezetbe kerülő személy.

(A válaszadók (67 fő) mintegy fele 53,7% (36 fő) a rendszerváltást megelőzően, 28,4% (19 fő) az azt követő időszakban teljesített sorkötelezettség alapján katonai szolgálatot, 11,9% (8 fő) hallgatói jogviszonyának első hat hónapja alapján oldotta meg a feladatot. A fennmaradó 5% (4 fő) szerződéses jogviszonyban került a Magyar Honvédség szervezetébe.)

A válaszadók mindegyike kitért arra, hogy a szervezetben eltöltött első néhány nap jelentős változást jelentett a megszokott életéhez képest, de ezt kimondottan kellemetlennek, jórészt azok minősítették, akik sorkatonaként szolgáltak. Szinte mindegyikük megemlítette, a kezdetben ridegnek tekinthető légkört, kellő alkalmazkodási képesség és akarat birtokában „emberivé" lehet tenni, meg lehet szokni, ebben hatalmas szerepe van a parancsnoki állomány magatartásának.

A szervezeten belüli konfliktusokról döntően úgy nyilatkoztak, felfogás kérdése, kinek mi jelenti a konfliktust, nagy részüknek elsősorban a társaikkal voltak olyan „összetűzései", amelyek maradandó, negatív töltetű emlékeket hagytak, igaz alig akadt olyan, aki egyes társairól csak negatívumokat említett.

A későbbiekben (2006. év második negyedéve) 19 fő, külszolgálatról visszatért legénységi állományúval folytattam informális, kötetlen interjút a külszolgálatban szerzett tapasztalatokról. Egyrészt megerősítették az előző felmérés tapasztalatait, másrészt megemlítették/kihangsúlyozták, hogy a külszolgálat során a szabályok a racionalitás szellemében „közösen" kerültek kialakításra, így a szabályok megsértésre csak nagyon ritkán került sor. A parancsnokok kiemelt figyelmet fordítottak az állomány felkészítése során a szabályok megtartásának jelentőségére, így a teljes állomány kötelességének érezte betartásukat és betartatásukat. A folyamatos magas szintű feszültség ellenére, általában pozitívan nyilatkoztak a légkörről*, többségük a külszolgálat idején érezte magát igazán katonának*.

3.6.3.2. A feladatrendszerből fakadó konfliktusok

A haderő feladatrendszere a társadalomban betöltött szerepből adódik, így elsősorban a katonai értelemben vett biztonság megteremtésére, fenntartására összpontosít, de emellett szerepet kap a környezetbiztonság védelme, a katasztrófa elhárításban való részvétel.

A rendszerváltást követően a Magyar Honvédség, a biztonsági kihívások megváltozásával új feladatkörök ellátására készült, (más tényezők figyelembevétele mellett) törekedett ehhez igazítani struktúráját, eszköz és eljárásrendszerét. A történelmi léptékekkel mérve rövid idejű tömbön kívüliség, elsősorban az út és szerepkereséssel telt, de már viszonylag korán elköteleztük magunkat a NATO irányába. A feladatrendszer legjelentősebb változása leginkább az alkalmazási környezet és mód változásában érhető tetten. Addig, amíg a tömeghadsereg a feladatait jórészt nyílt színtéren, egyértelmű kontaktusban és drasztikus eszközökkel, „tömeg" jelleggel oldotta meg, addig a professzionalitáson alapuló haderő elsősorban a „finom", nem standardizálható, helyzethez igazított, sokszor egyedi megoldásokat igénylő, elsősorban (de nem kizárólagosan) preventív jellegű, az egyéneket és kisebb csoportokat előtérbe helyező megoldásokkal operál. Egyértelmű, hogy a megváltozott feladatok eltérő képességeket kívánnak a szervezet tagjaitól, különösen a parancsnoki állománytól.

A konfliktus alapvető okai – bármenyire is változott a politikai légkör, a célkitűzés és a konkrét feladat – mégis azonosnak tekinthetők. A társadalmi értékrendben kiemelt helyet foglal el az emberi élet tisztelete. A haderő feladatainak ellátása során olyan eszközöket és módszereket alkalmaz, amelyek lehetővé és esetenként elkerülhetetlenné teszik a szembenálló fél harcképtelenné tételét, fizikai megsemmisítését. A társadalmi értékrend szerint szocializálódó egyének, a haderőben olyan feladatok teljesítését vállalják fel, amelyek szemben állnak azokkal az értékekkel, amelyeken felnevelkedett, élt és dolgozott. *Ennek ellentmondásossága miatt, sokan nem vállalják a katonai szolgálatot*, de bizonyosra vehető az is, hogy azok többsége (állományviszonyra és beosztásra való tekintet nélkül), akik részt vesznek olyan műveletekben, ahol fennáll a lehetősége, hogy emberre kelljen lőniük, nem tudják, nem fogják tudni ezt nyugodt lelkiismerettel megtenni, (annak ellenére, hogy a fegyelem és a felismert szükségszerűség miatt ezt mégis megteszik*). Az ebből a problémából eredő belső konfliktus lehetősége potenciálisan minden katonában benne rejlik, de igazán akkor jelent problémát, tevőleges kezelést, ha a feladatot ténylegesen végre kell hajtani.*

Szerencsére, a Magyar Honvédség által felvállalt, műveleti területen végrehajtott feladataink nagy száma ellenére, ilyen szituációra nem került még sor (legalábbis nem került a nyilvánosság elé), így konkrét konfliktusforrást még nem jelent, viszont *felhívja a figyelmet a lehetőségére, amit a felkészítésben és a (mentálhigiénés) feltételrendszer biztosításában feltétlenül figyelembe kell venni*.

Ennek a sajátos feladatnak a másik oldala, hogy a műveleti területen a katonák biztonsága is csak viszonylagos, ők is könnyen célponttá válhatnak. A rájuk leselkedő veszélyek a terrorizmus eljárásaira jellemző, szabályszerűséget nem mutató módon jelentkeznek, így az ellenük való védelem folyamatos és magas szintű figyelmet igényel.

A leterhelés, és a folyamatos veszélyérzet komoly stresszt jelent, amely általánosságban véve feszült légkört eredményez a csoporton, kontingensen belül, s ez fokozottan érzékennyé teszi őket. Ennek a helyzetek a haszna, hogy belátják az értelmét a szabályoknak, biztonsági intézkedéseknek, így mindenki odafigyel arra, hogy ezeket betartsák. *A konfliktusok, e feszültséggel telített légkörben többnyire felszínre kerülnek*, és ebben (általában) nem jelent akadályt az érintett felek eltérő hierarchiaszinthez tartozása. *A parancsnoki állomány felkészítése során hangsúlyt kap a jó, közvetlen légkör megteremtésének fontossága,* természetesen betartva a szolgálati érintkezés alapvető szabályait. Az itt felszínre kerülő konfliktusok csökkentik, de nem szüntetik meg a feszültséget, *így az utóhatások kezelésére, a rekreációra nagyobb figyelmet kell fordítania a Magyar Honvédségnek.*

3.6.3.3. A működési feltételrendszerből fakadó konfliktusok

Mivel dolgozatomban több helyen érintem a feltételrendszer és a követelményrendszer hiányosságait, röviden, *csak a konfliktust okozó eltérésekre helyezem a hangsúlyt.*

A rendszerváltozással a magyar haderő helye és szerepe megváltozott a társadalmon belül, s ez befolyással volt/van feltételrendszerének biztosítására. A biztonsági kihívásokat értékelve indokolatlan volt az örökségként átvett tömeghadsereg jelleg fenntartása, ennek értelmében a haderő átszervezése a 90-es évek elején megkezdődött. Feladatrendszere átalakult, arányait tekintve mennyiségében csökkent, viszont jellegében széleskörűbbé vált. A feltételrendszer, sem anyagi, sem technikai és személyi vonatkozásban nem követte a feladatrendszer változását, de jelentős anomáliák vannak a jogszabályok tekintetében is. *Nem mentegetve a politikai és katonai vezetést, de a feltételrendszer megteremtésében, a haderő irányában megfogalmazott elvárásoknak való megfelelési szándék/kényszer szorításában nem sok mozgásteret biztosított és biztosít a nemzeti gazdaság*. A feltételrendszer anomáliái nem csak anyagilag értelmezhető területen érzékelhetők, hanem a szervezet bürokratikus jellegéből is fakadnak, vagyis a jogi szabályozás, és ezek átültetése a mindennapi gyakorlatba, egy olyan szervezetnél, ahol minden részletesen és aprólékosan le van szabályozva, nem egyszerű feladat.

A szervezet működését alapvetően meghatározó, rendelkezésre álló pénzügyi források rendszeressé váló bizonytalansága napi, és az egyes katonákra vetítetten is érzékelhető hatással van. A haderő működésének és feladatrendszerének tervezése a feladatok végrehajtására orientáltan, de az előre meghatározott (engedélyezett) pénzügyi keretek között történik. A tervezett időszak feladatainak végrehajtása során, immár rendszeresnek tekinthetően megváltoznak (alapvetően negatív irányba) az adott időszakra vonatkozó pénzügyi keretek, így a már megindított folyamatok nem képesek azokat a kimeneteket biztosítani, amelyet a tervezéskor számításba vettek.

Ez a bizonytalanság azt eredményezi, hogy a tervezéskor figyelembe vett kondíciókra alapozott feladatok egy részét (kiemelve a folyamatokból) el kell hagyni, vagy módosítani kell, az időszak egészére vetített súlypontok egy részét erőforrás koncentrációval át kell helyezni. *A helyzet kezelését némiképp könnyíti a tárcánál alkalmazott „gördülő tervezés" módszerét alkalmazó rendszer*, de a végeredményül kitűzött professzionális haderő kialakításához szükséges feladatok végrehajtásának egy része már így is „csúszásban" van. A kitűzött célok megvalósítására indított folyamatokban a feladatokhoz összességében kívánatos harmónia felborult, s ennek kezelésére már maga a módszer sem biztosít lehetőséget, még akkor sem, ha ezt pótlólagos erőforrások bevonásával kívánná biztosítani a tárca vezetése.

A Magyar Honvédség a NATO irányába tett fejlesztési vállalásainak egy részét, minden igyekezete ellenére, számára sokszor objektív okok miatt, közismerten nem képes teljesíteni a megkívánt szinten. Ez a körülmény a szervezeti felső vezetésben, illetve a szövetségi rendszerrel közvetlen munkakapcsolatban állóknál okoz olyan feszültséget, amely rombolja a munkalégkört.

A nemzeti illetve szervezeti hitelesség elvesztésének veszélye sokszor kapkodásra készteti a szervezeti vezetést, amelynek következménye az akut problémák kezelésére koncentrálás, az előrelátás lerövidülése és az ebben az időtávban sürgősen megoldandó feladatok kapkodva történő kielégítésére törekvés.

A szervezet minden szintjére kiható, de leginkább a végrehajtói szinten érvényre jutó konfliktusforrás, a feltételrendszer és a feladatrendszer közötti rés szétnyílása. Ez nem csak az anyagi feltételek szűkülésének és bizonytalanságának tudható be, *a személyi állomány létszámcsökkenése is szerepet játszik*. Ennek következtében egyrészt megnőtt az állomány munkamennyiség szerinti leterheltsége, másrészt az egyes beosztásokban végrehajtandó feladatok köre oly módon bővült, hogy *sok esetben „profil idegen" feladatok kerültek beosztáshoz, munkakörhöz rendelésre*, amelyek végrehajtásának személyi feltételrendszerét nem vizsgálták meg. A szervezeti változások folyamatában ez nem számít rendkívüli esetnek, természetes jelenségről van szó, de a Magyar Honvédségben a tapasztalatok szerint az ilyen vonatkozású döntések egy része vagy megalapozatlannak tekinthető, vagy az állomány nem érti, nem látja át az alapját. *Ez utóbbi rámutat a szervezeten belüli kommunikáció hiányosságaira is, amely területen a központi intézkedések ellenére nem tapasztalhatunk jelentős előrelépést.*

A Magyar Honvédségben fellelhető speciális konfliktus források egy része nagymértékben kapcsolódik a szervezeti feladatrendszerben – számosságát és jelentőségét tekintve – *magas prioritási értékkel bíró békeműveletekben résztvevő nemzeti kontingensekhez.* Tevékenységük fontosságát, nemcsak a biztonság megteremtésében betöltött szerepük, hanem a Magyar Honvédség, a Magyar Köztársaság képviselete is kiemeli.

Ennél fogva, az államnak és a haderőnek olyan feltételeket kell biztosítani a feladatok végrehajtásához, amely lehetővé teszi azok magas szinten, a nemzetközi elvárásoknak megfelelő megoldását. *A kompatibilitás és interoperabilitás*[8] *követelményének való megfeleléshez a sza*kmai felkészítésen, az anyagi feltételrendszer megteremtésén és az anyagi megbecsülésen túl, *olyan körülményeket kell teremteni, amelyben a külszolgálatot teljesítő állomány képességeinek (pszichés károsodás nélküli) folyamatosan magas szintű kihasználása biztosított*

A Magyar Honvédség, a „nem háborús műveletekre" (továbbiakban: külszolgálatra) kijelölt (helyesebben, azt vállaló) állomány részére *a felkészítési időszakban tartott intenzív képzésben figyelmet fordít a mentális, pszichés felkészítésre, ezen belül a konfliktusok és a stressz kialakulási lehetőségeinek preventív jellegű csökkentésére, a kialakult konfliktusok kezelésére*.

A feladat végrehajtási időszakában a parancsnoki állomány elsősorban az állomány magatartásának figyelemmel kísérésével, lehetőséghez mérten törekszik a káros kihatású konfliktusok csökkentésére, a személyek közötti ellentétek feloldására. A feladat végrehajtás közben adódó, esetleg nem egyértelmű helyzetek „értékelő megbeszélésen" történő elemzésével igyekeznek megelőzni a veszélyhelyzeteket, s ezzel csökkenteni a legintenzívebben ható feszültségforrást, a bizonytalanságot.

A külszolgálatból hazatértek rekreációjának biztosítására kialakított koncepció jónak tekinthető, de megvalósítása (a feltételrendszer hiányosságainak betudhatóan) „gyerekcipőben" jár, így érdemben nem lehet tárgyalni a megtett intézkedéseket.

3.6.4. A külszolgálatban résztvevő állomány

A Magyar Honvédség vezetése 2003-ban, a külszolgálaton lévő állomány szolgálatteljesítési viszonyainak feltárása érdekében, felkérte a ZMNE kutatócsoportját, hogy végezzen el, egy olyan komplex kutatást, amelynek eredményeit a szervezeti vezetés a kiválasztásban, felkészítésben, végrehajtási körülmények biztosításában, és a hazatérés utáni visszailleszkedés elősegítésében a későbbiekben fel tud használni.

A kutatás paraméterei

A kutatócsoport a kutatás tárgyában megfogalmazott témákban a személyes interjú, célzott beszélgetés, OSI munkahelyi stressz kérdőív és munkahelyi motiváció kérdőív kitöltésével és kiértékelésével keresett választ a címben jelzett probléma csoportra.

---

[8]**Interoperabilitás:** a nemzetközi együttműködési készségre utaló kifejezés. A haderő tekintetében feltételezi, hogy a meghatározott szövetségen belül a katonai szervezetek vezetése és haditechnikai eszközökkel való felszereltsége, továbbá az emberek felkészültsége lehetővé teszi a szoros együttműködést, a törzsek közötti normális kommunikációt, a fegyverrendszereik megfelelő kapcsolódási lehetőségeit /**kompatibilitás**/, a térkép-, lőszer- és üzemanyag–ellátás stb. összehangolt rendjét, vagyis mindazt, ami a kitűzött cél elérését optimális erőbevetéssel lehetővé teszi.

Ezek alapján a tartalomelemzés, a vizsgált állomány leíró, statisztikai jellemzőinek meghatározása, a tesztek és kérdőívek alapstatisztikai elemzése, valamint a munkahelyi motiváció kérdőív adatainak főkomponens és diszkriminancia analízise módszerek alkalmazásával vonta le következtetéseit.

A *kutatási téma címe:* Az országhatáron túl, nem háborús műveletekben résztvevő állomány pszichikai igénybevételének feltérképezése a pszichikai kiválasztás, felkészítés – különös tekintettel a személyközi konfliktusok megelőzésére – és a visszaillesztés hatékonyságának javítása.

A zárójelentés leadási ideje: 2005. július 01.

A kutatás vezetője: Dr. Bolgár Judit egyetemi tanár

A kutatás résztvevői: Breuer Ágnes őrgy.

Argalász Attila őrgy.

A vizsgálatot 2004. november–december hónapokban, alkalmanként 3 napos látogatás során, két kontingens (Koszovó (Pristina) illetve Famagusta, Nicosia (Ciprus) állománya azon tagjainak bevonásával végezték el, akik erre önkéntesen vállalkoztak **(78 fő).**

A feladatok végrehajtásának körülményei

Koszovóban (Pristina) az Őr és biztosító zászlóalj állományában **216 fő** teljesített a felmérés időpontjában szolgálatot, *nem szerinti megoszlásuk 203 férfi és 13 nő* (94% – 6%). Feladatuk a NATO objektumok őrzésvédelme, EÁP-ok működtetése, melyet 24/24 órás váltással oldottak meg.

A tábor zárt terület, elhagyására csak szolgálati célból illetve szervezett program esetén volt lehetőség. *Heti két alkalommal* a nemzetközi táborban működtetett PX *bolt látogatására* központi szállítás biztosításával lehetőséget adtak.

(*Megjegyzem, hogy más forrásokból szerzett információk arra utaltak, hogy a boltok rendszeres látogatására alapvetően a hivatásos, ezen belül a tiszti állománynak volt lehetősége.*)

A szolgálat leadása utáni pihenőidőt a másnapi szolgálatra történő felkészülés után, a délután közepétől számítva lehetett felhasználni (sportolás, televízió nézés, könyvtár, kondicionáló terem) a tábor területén belül. *A feladatokhoz mérten kevés állomány nagy leterheltsége miatt a kiképzési feladatok csökkentve kerültek végrehajtásra. A szabadnapokon (összességében személyenként 1-2 alkalommal) haza lehetett utazni.*

Cipruson, a Szlovák–magyar ENSZ zászlóalj részeként, az akkor **150 fős** kontingens ellenőrző, megfigyelő pontokon, járőrözési útvonalakon teljesített szolgálatot, négy fő (részben önálló) csoportosításban. A kontingens szervezeti átalakítás, létszámcsökkentés állapotában volt, egyik csoportjukat visszahelyezték az Athineou-i táborba.

A közös szlovák-magyar törzsállomány részeként, 15 fős tiszt és tiszthelyettesből álló csoport a Famagusta-i bázison került elhelyezésre.

Az összegyűlt szabadnapokon és szolgálati időn kívül a tábor területét civil ruhában el lehetett hagyni.

A kutatási zárójelentésben foglaltak és az általam végrehajtott másodelemzés alapján kialakult gondolataimat, levont következtetéseimet az alábbiakban foglalom össze.

A kontingensek feladatukból adódó elszigeteltsége, elsősorban a pristinai állomány tekintetében *komoly bezártság érzetet okozott, amelynek táboron belüli enyhítésére nem adódott lehetőség.*

A ciprusi kontingensnél is jelentkeztek ilyen jellegű problémák, alapvetően a konténerekből álló ellenőrző, megfigyelő pontokon, heti váltásban szolgálatot teljesítők esetében. Náluk a bezártság érzetet lehetett kompenzálni, a tábor elhagyásának engedélyezésével, így nem halmozódott fel a feszültség.

Mindkét kontingens esetében problémát jelentett az otthontól, hozzátartozóktól való tartós távollét, amelyet *súlyosbított a kommunikációs lehetőségek korlátozott volta, az intimitás hiánya, a zsúfolt elhelyezési körülmények és a bizonytalanság* **(**a hazautazási lehetőségekben (Pristina, Ciprus) illetve az átszervezés kapcsán (Ciprus)**)**.

A nemzetközi színvonalhoz képes alacsony szintű infrastrukturális és logisztikai ellátás, szintén mindkét kontingensnél problémát okozott, ennek felelőssége a nemzeti haderő vezetését terheli.

A nagyfokú monotónia elsősorban a pristinai bázison okozott problémát, ott a teljes személyi állományt érintette, a ciprusi kontingensben *az ingerszegény környezet* elsősorban azokat érintette, akik megfigyelőként a konténerben teljesítettek szolgálatot heti váltásban.

Konfliktusforrásként felmerült még *a bánásmód kérdése*, a pristinai bázis *szerződéses állományának egy része úgy érezte, a hivatásos állomány lekezelően, sorkatonaként kezelte őket.*

Speciális konfliktusforrást jelentett a Cipruson szolgálatot teljesítő két nemzet együttműködésében, az előző kontingensben szolgáló *Szlovák tiszthelyettesek részéről megnyilvánuló, a magyarok becsületét sértő atrocitás* (a magyar zászló megtaposása). Bár, Szlovák részről bocsánatkérés követte a tettet, az állomány szemében a hazai vezetés tekintélyét csorbította, hogy semmilyen kézzelfogható intézkedés nem történt (az állomány nem tudott ilyenről) az ügyben.

Általánosságban jelentkező probléma volt *az állomány tájékoztatását szolgáló kommunikációs csatornák működésének alacsony hatékonysága*, amely fokozta a bizonytalanságérzetet.

A fenti konfliktusforrások alapvetően a gondoskodással függnek össze, bár egy részük megoldásának pénzügyi vonzata vitathatatlan, mégis elsősorban szervezési hiányosságokra, a parancsnoki szemlélettel való problémákra vezethetőek vissza.

A személyes interjúk elemzése eredménye azt mutatja, hogy *az állomány alapvetően anyagi megfontolásokból vállalta a külszolgálatot.* Ehhez képest *csak harmadannyian jelezték, hogy szakmai fejlődést vártak el a speciális feladatok végrehajtásától*. Ugyanakkor *a megkérdezettek mintegy 60%-a jelezte, hogy tartósan szeretne a Magyar Honvédségben szolgálatot teljesíteni*.

Ebből arra lehet következtetni, nem tartják a szakmai megfelelésük, fejlődésük szempontjából fontosnak az ilyen jellegű műveletekben való részvételt.

A haderő *megtartó képességének növelési lehetőségére vonatkozó* kérdésre adott válaszok preferencia sorrendje a következő:

1. Anyagi kondíciók javítása;
2. Munkakörülmények javítása;
3. Szakmai fejlődés biztosítása;
4. Szociális juttatások bővítése;
5. Bánásmód javítása;
6. Külszolgálati lehetőségek növelése.

***A preferencia sorrendből, az alábbi konzekvenciákat vontam le*:**

- Az állomány elsősorban a pénz miatt vállalja a szolgálatot, *megfelelő fizetés mellett nem szívesen vennének részt misszióban*.
- A külszolgálattal együtt járó „viszontagságok" melletti *jövedelem, nem kompenzálja a szakmai fejlődést* és a kalandvágy kielégítését.
- A körülmények kedvezőbbé tételével a szolgálat vállalására azonos anyagi kondíciók biztosítása mellett, nagyobb lenne a hajlandóság.
- *Általánosságban elégedettek a bánásmóddal* (ezen a területen a MH egészét tekintve javulás tapasztalható).
- *A két, viszonylag csendesnek mondható misszió belső viszonyairól jobb képet fest a média, mint amilyen a valóság*, tehát azért került a sorrendben hátra, mert valószínűleg csalódtak a várakozásukkal szemben.

Az OSI II. Munkahelyi stresszre vonatkozó kérdőív eredményeiből levont következtetések:

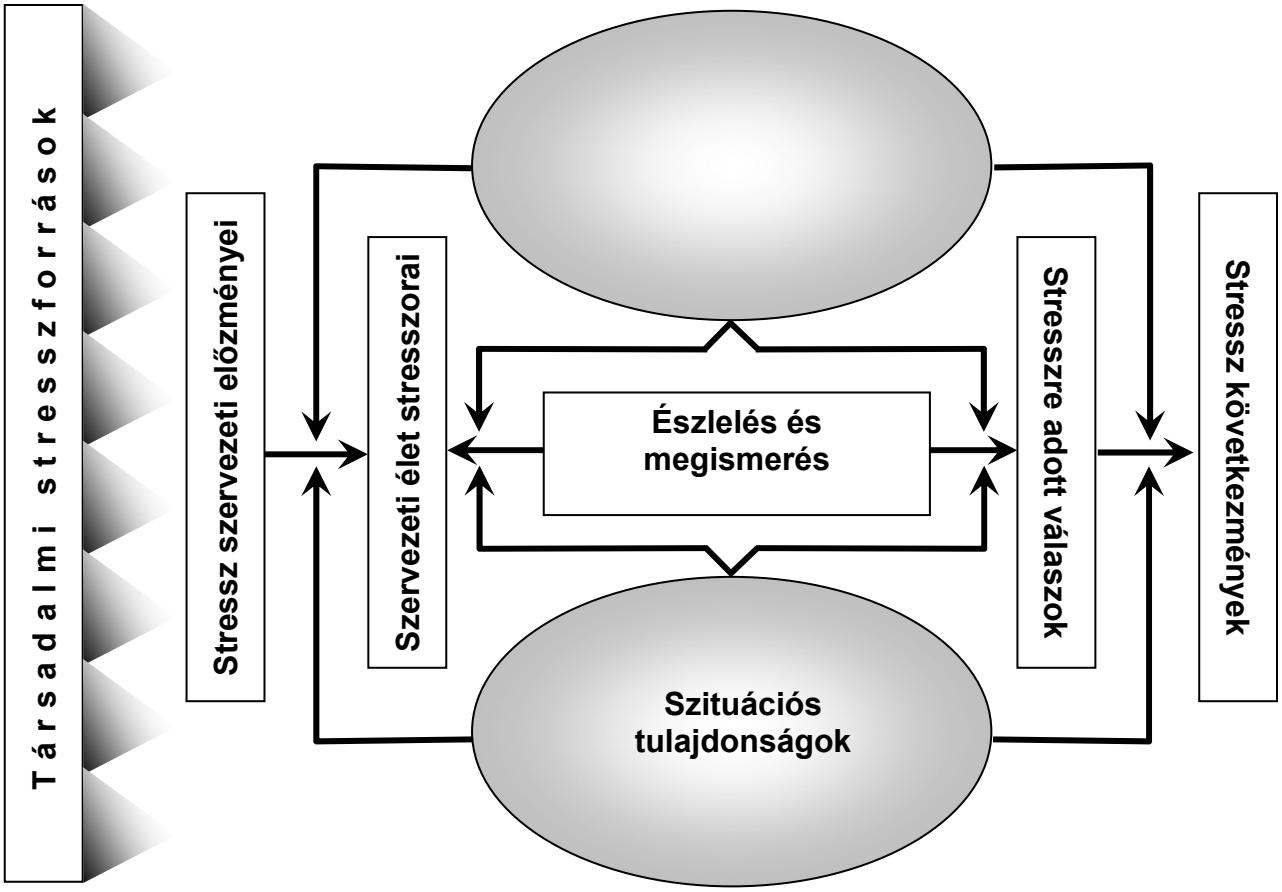
A kutatócsoport, a missziókban fellelhető, feladat végrehajtási hatékonyságot befolyásoló, komfortérzetet csökkentő és konfliktushelyzetet gerjesztő frusztrációs tényezők feltárása céljából **78 fő** (47 fő a koszovói, 31 fő a ciprusi misszióból) részvételével végezte el a felmérést.

Az elemzés és értékelés során kapott eredményeket céljaik szerint fel lehet (kellene) használni a misszióbeli viszonyok átalakításában, a vezetés feladatainak és felelősségének letisztázásában, konkretizálásában. Az alkalmazott kérdőív alapján pontosan meghatározható a munkahelyi stressz mértéke és jellege, a munkavállaló (jelen esetben a katona) pszichés állapota, és rámutat a konfliktusok kialakulásában nagy szerepet játszó stressz oldásának lehetőségeire.

A kérdőív alapján végrehajtott elemzést (annak lényegi elemeit megtartva) összegezve, csak az általam levont következtetéseket tárgyalom.

Ahhoz, hogy a közölt információk értelmezését megkönnyítsem, közlöm a zárójelentésből értelmezésileg szinte hűen kivett, munkahelyi stressz kialakulásáért felelős tényezőket, a válaszreakciók kiváltásáért felelős tényezőket és a reakciók következményeit egyidejűleg bemutató ábrát, illetve elemeinek rövid magyarázatát. Az eredeti ábra és az alapját nyújtó **Michigan modell**[9] nem tartalmazza, azonban *én fontosnak tartotta (az alábbi ábra bal szélén található), a szervezet teljes egészét átható **"társadalmi stresszforrások"** megjelenítését*

A munkahelyi stressz kialakulásáért felelős tényezők
(„Michigan" modell alapján)



A dolgozatomban már utaltam rá, azonban itt is meg kell jegyeznem, hogy a szervezetet ért stresszhatások egy részéért, maga a társadalom a felelős.

Ugyanez igaz a szervezeti tagokra is, hiszen munkaidőn vagy szolgálati időn kívüli életüket a társadalom közvetlen közegében élik le, így nem mentesülnek az ott megjelenő, vagy keletkező stressztől. Ennélfogva, a stressz illetve a konfliktus kialakulásának egyik fontos eleme az, hogy a katona magába hordozza a társadalomból importált stresszt.

---

[9] A munkahelyi stressz kialakulásáért felelős tényezők
(A szerző által a „társadalmi stresszforrásokkal kiegészített" IST (Institute for Social Research), más néven „Michigan" modell [Kahn és Byosiere, 1992.])

Stressz szervezeti előzményei: alapvetően a *szervezeti tulajdonságok*, a szervezet és a szervezetben *végzett munka főbb paraméterei* tartoznak ide.

Szervezeti élet stresszorai: *mindaz, amely* a szervezet működésével kapcsolatban *stresszt eredményezhet* (fizikai, szociális, pszichikai tényezők).

Észlelés és megismerés: a kialakult helyzetet értékelő folyamatának beindítása, amelynek eredményeként *arról dönt az egyén, hogy számára fenyegető–e a helyzet*, *s ha igen, hogyan védekezhet ellene*.

Stresszre adott válaszok: az előző kérdésre, *a védekezési módra vonatkozóan adja meg a választ*.

Stressz következmények: a válasz következményei.

Szituációs tulajdonságok: mediátor szerepet tölt be a folyamatban.

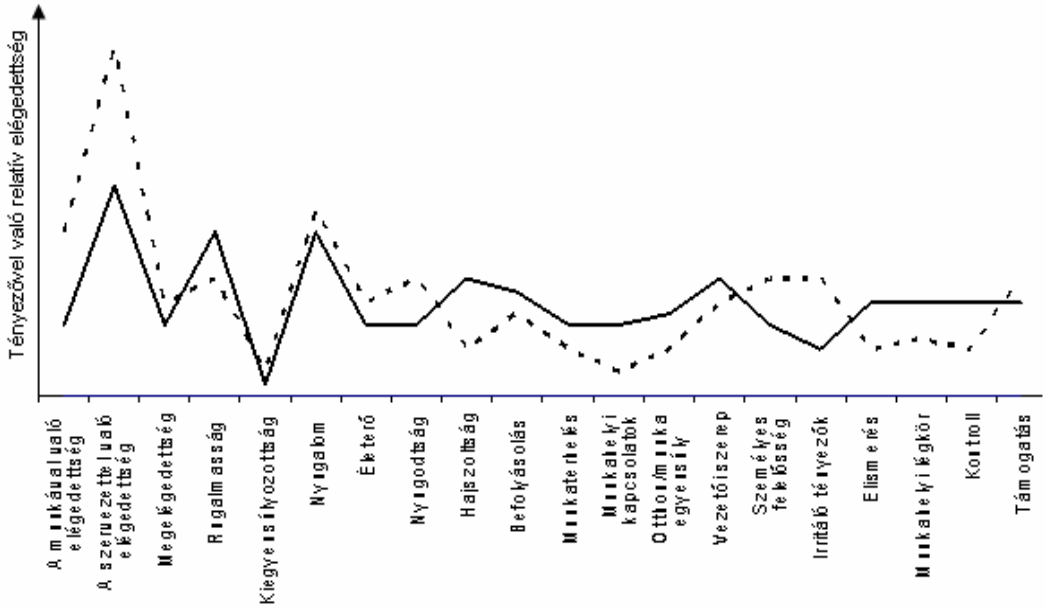
Személyiség tulajdonságok: mediátor szerepet tölt be a folyamatban.

A stresszhatásokat vizsgáló kérdőív húsz kérdésben vizsgálta a viszonyokat, az egyes kérdések egy–egy indexmutató értékkel kerültek jelölésre. *Az értékek értelmezhetőségéhez meghatározásra került az a határérték, amelynek elérése problémát jelent*.

Az általam bemutatott grafikon *pusztán a két kontingens indexérték szerinti, illetve határértékhez viszonyított helyzetét kívánja érzékeltetni*, *tehát* **pontosabb elemzésre alkalmatlan**. *Mindenesetre szemléletesen mutatja, az egyes kontingenseknél milyen eltérések tapasztalhatók, amelyek okait (az eredeti vizsgálati eredmények ismeretében) célszerű lenne feltárni.*

Az általam bemutatott grafikonon a szaggatott vonallal jelölt indexérték a ciprusi, a folyamatossal jelölt a koszovói kontingensre vonatkozik.

Az értékek átkonvertálásával (a viszonyítás egyszerűbbé tétele érdekében) a kritikus határt jelző értéket a grafikon vízszintes tengelye jelzi.



Az indexek rövid értelmezése:

A munkával való elégedettség	A munkavégzés során az önmegvalósítás lehetősége
A szervezettel való elégedettség	A munkavégzés és a humán feltételrendszerek megteremtésének minősége
Megelégedettség	Munkamotivációt befolyásoló érzelmi viszonyulás
Rugalmasság	Munkavégzésre irányuló aktivációk, a terhelés elviselése és a problémamegoldás szintje.
Kiegyensúlyozottság	Munkavégzést gátló pszichikai tényezők jelenléte.
Nyugalom	A negatív stresszállapot fiziológiai jeleinek jelenléte.
Életerő	Egyénre jellemző aktivációs szint fiziológiai jelenségének jelenléte.
Nyugodtság	A fokozott élettempó és a türelmetlenség megnyilvánulása a kapcsolatokban.
Hajszoltság	A teljesítménymotiváció szintje.
Befolyásolás	A szociális hatékonyság érzetének hiánya.
Munkaterhelés	A munkaterhelés szintje (van–e lehetőség a rekreációra)
Munkahelyi kapcsolatok	A munkavégzést befolyásoló kollektivitás, visszajelzés meglétének szintje.
Otthon/munka egyensúly	Munkavégzés és munkahatékonyság támogatottságának mértéke.
Vezetői szerep	A beosztás által megkövetelt magatartásmód illetve ennek pszichés terhelése.
Személyes felelősség	A döntési helyzetek pszichés terhelése.
Irritáló tényezők	Munkahellyel kapcsolatos pszichés terhelés szintje.
Elismerés	A munka elismerésének, megbecsülésének szintje.
Munkahelyi légkör	Munkahelyi stressz források jelenléte.
Kontroll	A stressz kezelésére a személy rendelkezik–e hatékony technikával.
Támogatás	A stresszhelyzetek kezelésében nyújtott külső támogatás szintje.

A grafikonon bemutatott viszonylagos értékek jelzik, hogy általánosságban (!) a missziók tekintetében nincsenek a kritikus határt átlépő értékek, *amely számomra annyit jelent, hogy a felmérés időpontjában nem volt szükség akut beavatkozásra*. Természetesen, mivel itt általánosságot veszünk alapul, nem jelenti azt, hogy ez, az egyes személyek vonatkozásában is igaz lenne., A felmérés jól körülhatárolhatóan jelzi, *melyek azok a stresszforrások, amelyek közösek (szervezettel való elégedetlenség elsősorban a kommunikációs, tájékoztatási rendszer hiányosságai okán).* A grafikon relatív magas értéke csalóka ebből a szempontból, mert a személyes interjúk alapján a szervezettel általánosságban elégedettek, viszont a munkavégzést és a magánéletet érintő tájékoztatás színvonalával nagyon elégedetlenek.

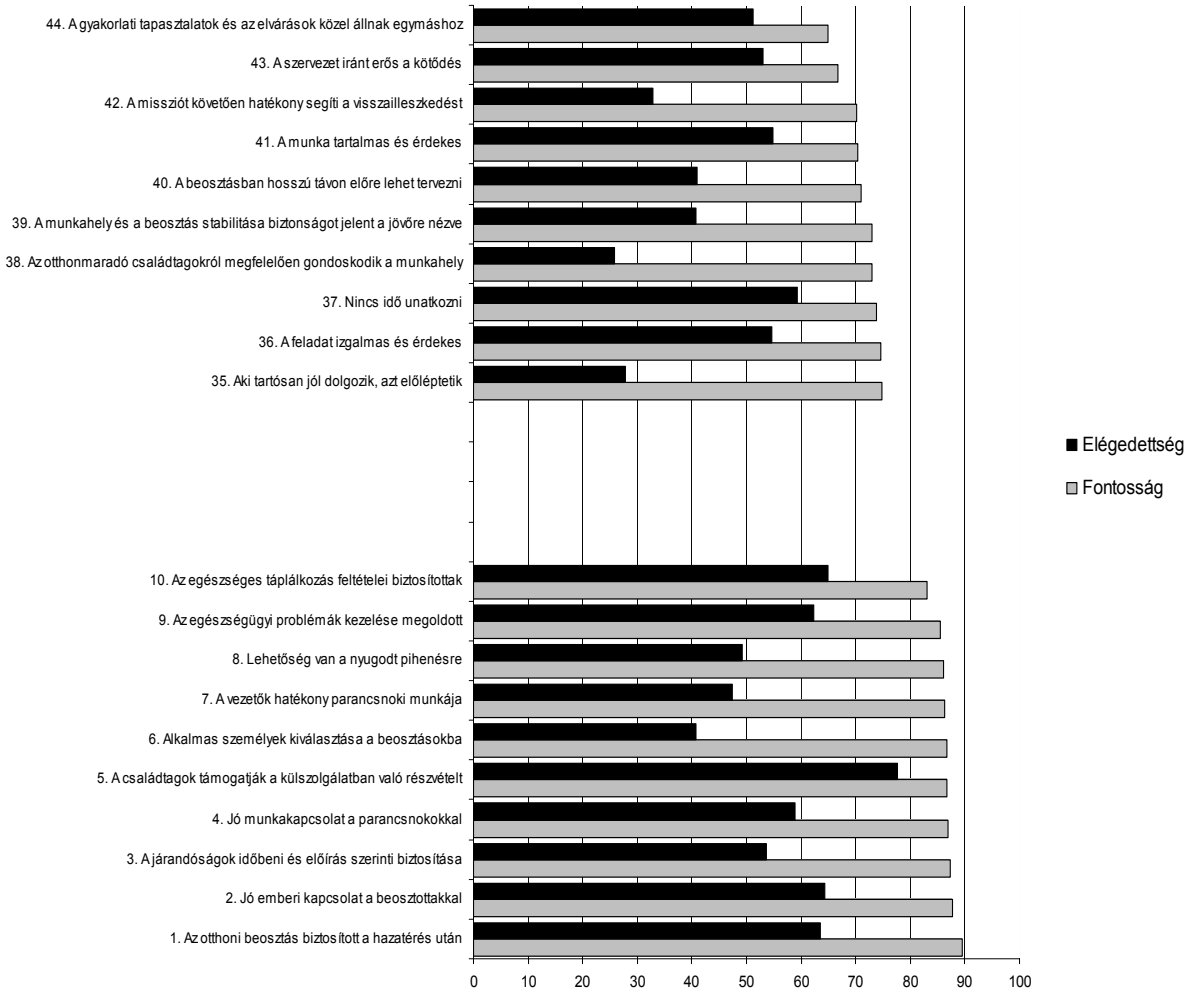
Pozitív visszajelzéseket többnyire a külföldi kontingensek vezetőitől kapnak, *a hazai elismerések inkább formális, számukra súlytalan jellegűek*. Többen, már voltak misszióban és kedvezőtlen tapasztalataik voltak az alakulathoz történő visszaérkezéskor.

Otthoni társaik, esetenként parancsnokaik sem ismerték el, hogy valóban értékes és nehéz munkát végeztek a misszióban, azaz kiérdemelték a külszolgálattal együtt járó magasabb juttatást.

Mindkét misszióban *kritikus értékhez közeli a kiegyensúlyozottsági index* mutatója, ami annyit jelent, hogy a munka– és életfeltételek, a kontingensen belüli sokszor feszült légkör pszichés gátat jelent a munkavégzésben. A konfliktusforrások tárgyalásán már jelzésre került, hogy *a feszültségnek szervezeti okai is vannak (átszervezés, hazautazás bizonytalansága, infrastrukturális hiányosságok, nemzeti ellentét, otthoniakkal való kapcsolattartás nehézségei*), *amelyeket kellő odafigyeléssel meg lehetett volna szüntetni, de a feladat végrehajtás körülményei is szerepet játszottak (monotónia).*

A fenti következtetéseket általánosságban véve (természetesen más megközelítésben) alátámasztják a munkamotivációs kérdőív eredményei, emellett értékes adalékokkal is szolgált dolgozatom elkészítéséhez. *A kérdőív 45–45 kérdésen keresztül mérte fel a munkamotivációt befolyásoló tényezők jelenlétét,* ***fontosságának*** *megítélését, illetve a tényező biztosítottságával kapcsolatos* **elégedettséget.** A *dolgozat szempontjából nem tekintem fontosnak az összes válasz kiértékelését, ezért csak a fontossági illetve az elégedettségi sorrend átlagértéke szerinti tíz-tíz legmagasabb illetve legalacsonyabb helyre sorolt szempontot jelenítem meg, és értelmezem.(*A Kutatási zárójelentésben szereplő teljes fontossági és elégedettségi sorrendet a 3. számú melléklet tartalmazza.)

A következő diagram a fontossági sorrend (első és utolsó tíz) elemeit mutatja be alulról felfelé növekvő sorrendben, illetve tartalmazza az egyes állításokhoz kapcsolódó elégedettségi indexértékeket is.



A rangsort figyelembe véve, szembetűnő, hogy *a **fontossági** besorolás első tíz helyére döntően **a herzbergi** higiénés faktoroknak megfelelő állítások kerültek, míg a „legkevésbé fontosnak" ítélt utolsó tíz állításból csak három állítás tartozik ide. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a kérdőívet kitöltők számára, elsősorban a fizikai és fiziológiai illetve a biztonsági szükségletek kielégítettsége fontos*.

Amennyiben a kapott sorrendet összehasonlítjuk az interjúk és a „Munkahelyi stressz" kérdőív elemzéseiből levont következtetésekkel, a felmérés adatai helytállónak bizonyulnak. Minden bizonnyal sajátos körülményeiknek is betudható a kialakult rangsor, *vagyis ezek tekintetében éreznek hiányosságokat, ezek okoznak feszültséget a szolgálati helyükön.*

Feltételezhető, hogy amennyiben a honi területen szolgáló katonák is felállítanának a kérdőív alapján egy rangsort, nagyobb fontosságot kapnának a motivátor tényezők

Összevetve a fontossági sorrendet az állítások értékei mellett ábrázolt ***elégedettségi*** indexekkel, *meghatározhatók azok a szükségletek, amelyek kielégítésével elégedettebbé tehetőek a külszolgálatban katonák*, *ezzel is csökkentve a* – speciális körülmények által, amúgy is fokozottan stresszesnek tekinthető – *légkör feszültségét, a konfliktusok kialakulásának táptalaját*.

A nagyon fontosnak ítélt tényezőknél kettő olyan található, amelyeknél a személyi kompetenciákat éri kritika.

Az egyiknél általánosan elégedetlenek a beosztás követelményei és az abban nyújtott teljesítmény összhangjával, vagyis úgy látják a kontingens állományának összeállítása során, nem jutott maradéktalanul érvényre a „megfelelő embert a megfelelő helyre" elv.

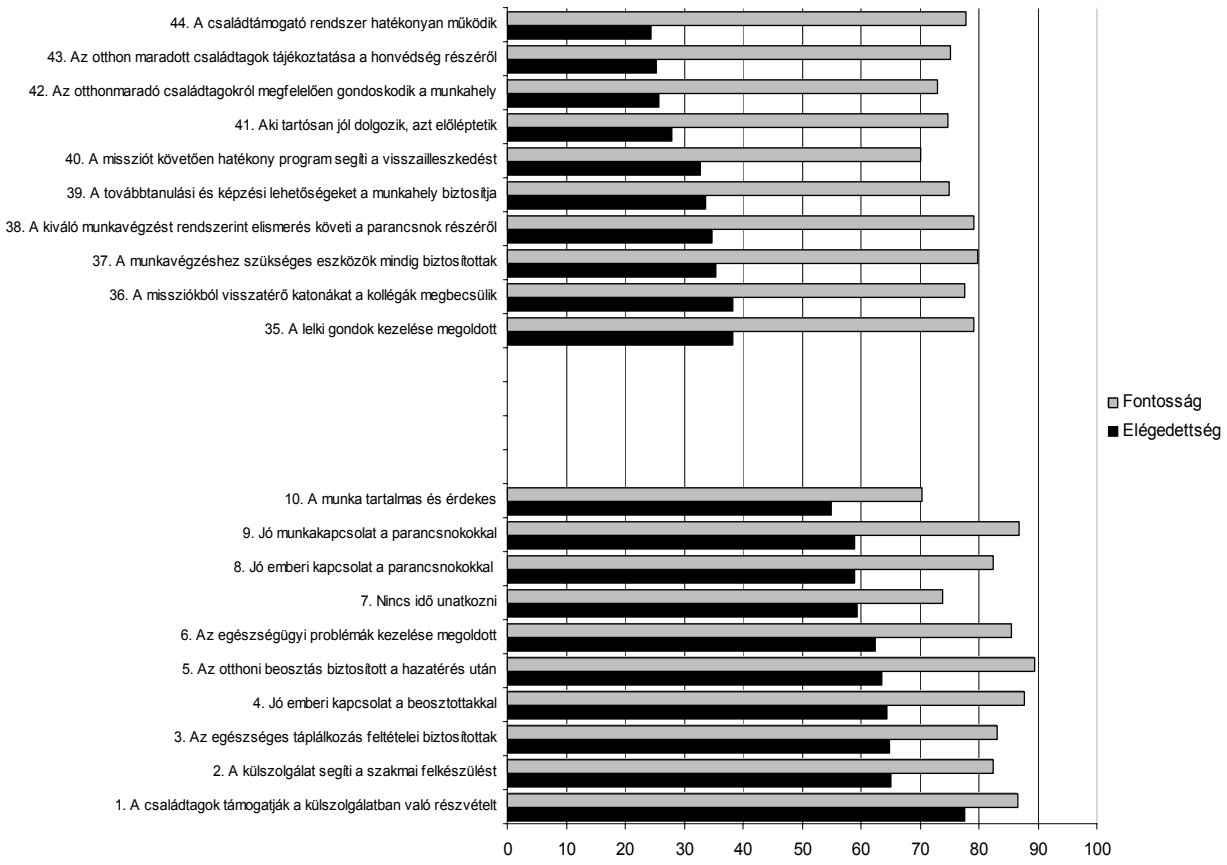
A *másik vélemény* is ezt erősíti meg, de már *konkretizálva a parancsnokokkal szembeni elvárás egy szegmensére, a hatékonyságra vonatkoztatva*. Ennek némileg ellentmond az interjúk alapján levont azon következtetés, amely szerint általánosságban a parancsnoki állománnyal meg vannak elégedve.

Az eltérés oka, megítélésem szerint kettős. Egyrészt, az őszinte vélemények megismerésére a kérdőív kitöltése anonim módon történt, szemben az interjúkkal (természetesen itt is feltétel volt a névtelenség), másrészt az állomány minden körülményért, hiányosságért, kapkodásért a számukra elérhető parancsnokokat hibáztatja, holott koránt sem biztos, hogy nekik adott volt a lehetőség a saját hatékonyságuk növelésére. Meg kell jegyezni, hogy *az elégedettségi rangsorban a parancsnokokkal kialakult emberi– és munkakapcsolatot ezek ellenére a 8. illetve 9. helyre rangsorolták***.**

Ennek konzekvenciája számomra az, hogy az előre meghatározható problémaforrások feltárása és preventív intézkedésekkel történő csökkentése mellett, nagyobb lehetőséget kell biztosítani a decentralizált vezetés megvalósulásának. Ezek mellett, természetesen fokozott figyelmet kell fordítani a parancsnoki állomány kiválasztására és felkészítésére.

A parancsnoki állomány hatékonyságának hiányosságait mutató állapot részének tekinthető még a járandóságok biztosításának terén tapasztalt anomáliák, a pihenési idővel és az aktív/passzív pihenési körülményekkel való elégedetlenség.

Részleges azonosságot tapasztaltam a másik dimenziót előtérbe helyező diagram (lásd a következő ábrán) tanulmányozása, és előzővel történő összevetése során, *öt olyan szempont volt az első tíz helyre sorolva, amely a másik dimenzióban is az első tíz között szerepelt.*



A családtagok támogatják a külszolgálatban való részvételt (*fontosság 5.; elégedettség 1.*)

Bár nem a legfontosabbnak tekintik a családi háttér támogatását, mégis eléggé jelentősnek számít, hiszen az előkelő ötödik helyen szerepelt a fontossági sorrendben. Jelentőségét növeli az a tény is, hogy odafigyelnek erre, hiszen az elégedettség tekintetében az első helyre került. Mint a felmérésből kiderült, a külszolgálat vállalásának elsősorban anyagi motivációi voltak, így vélhetőleg a támogatás háttere is nagy részben a család anyagi helyzetének javítására irányuló törekvéshez kapcsolódik. A külszolgálatban, veszélyes (bár nem a legveszélyesebb) helyen szolgálatot teljesítőknek fontos az, hogy az otthoni környezet elhagyásának okaként a családtagok nem a „menekülést" és „kalandvágyat" tekintik, hanem a felelősségteljes gondolkodásra utaló, anyagi biztonság illetve életpálya (katonai karrier) megalapozására irányuló törekvést. Különösen fontos ez azok esetében, akik fiatal házasok (az átlagéletkorból következtetve, ezek száma vélhetőleg magas), esetleg több kisgyermekkel. *A megértés, amellyel a háttérben levő családtagok támogatják a külszolgálat vállalását, az otthon maradottak számára is rendkívüli terhet, áldozatot jelent mind fizikailag, mind érzelmileg.*

Az egészséges táplálkozás feltételei biztosítottak (*fontosság 10.; elégedettség 3.*)

A kontingensek élelmezési ellátottságának színvonalát dicséri az elégedettség szintje, hiszen igényelték a változatos és egészséges élelmezést. A szervezet részéről tanúsított gondoskodás nemcsak a fizikai feltételrendszer biztosítására, hanem a viszonylagos „komfort" megteremtésére irányuló törekvést is jelzi.

Ennek jelentősége, hogy ezen apró „luxus” biztosításával a szervezet kifejezi lojalitását tagjai irányába. Meg kell jegyezni, hogy a hazai átlagos élelmezési ellátás minőségéhez és mennyiségéhez viszonyítva, a magasabb normatíva miatt, jobb a kinti ellátás, s ez is szerepet kaphatott a magas szintű elégedettségben.

Jó emberi kapcsolat a beosztottakkal (*fontosság 2.; elégedettség 4.*)

A rangsorban elfoglalt kiemelkedően jó pozíciók annak köszönhetők, hogy az állomány egésze érzi az egymásrautaltságot, és a kisebb–nagyobb konfliktusok mellett jónak tekinthető a szociális légkör (figyelembe véve a parancsnokokkal kialakított emberi kapcsolatok elégedettségi mutatójának nyolcadik helyét is). Annak ellenére, hogy esetenként személyi hibáknak róják fel az egyes problémákat, az tűnik ki, hogy valójában inkább rajtuk kívülálló okokra vezetik vissza ezek keletkezését. *A munkahelyi, munkavégzéssel kapcsolatos konfliktusok nem tevődnek át személyes síkra, ez nagyon pozitív a miliő szempontjából*.

Az egészségügyi problémák kezelése megoldott (*fontosság 9.; elégedettség 6.*)

A mindenoldalú gondoskodás részeként, bár a hasonló klimatikus viszonyok között nem jellemzőek az extrém egészségügyi problémák, a szolgáltatás színvonalával, technikai és emberi feltételrendszerével elégedettek. Nagyon fontos, (mint az élelmezés tekintetében) a szervezet részéről az odafigyelés, mely erősíti a tudatot, hogy bár fizikailag messze vannak hazájuktól, azért figyelmet fordítanak rájuk.

Jó munkakapcsolat a parancsnokokkal (*fontosság 4.; elégedettség 9.*)

Az emberi és munkakapcsolat jó pozíciója azt jelzi, hogy a parancsnoki állomány odafigyel beosztottaira, igyekszik jó viszonyt kialakítani velük. A fontosság és az elégedettség közötti eltérés oka (egy másik szempont értékelése alapján) az lehet, hogy a parancsnoki állomány egy része járatlan (vagy csak így érzik a beosztottak) a feladatok végrehajtásában, illetve olyan anomáliák vannak a kontingens működésében, amelynek üzenete a beosztott állomány felé, hogy az egymásrautaltság mellett, nem egyenrangúak a parancsnoki állománnyal. Ennek jele a juttatásokhoz való hozzáférésben, a hivatásos állomány megnyilatkozásaiban volt tetten érhető. Annak ellenére, hogy ezek elszigetelt esetek voltak, mégis nagy jelentőséget tulajdonítottak neki.

A konfliktusos szervezeti légkör kialakulásában a szervezeti képességek hordozásában jelentős szerepet tölt be a legénységi állomány. Akaratlanul olyan miliő aktív részesei lettek, amelyben nem tudták egyértelműen meghatározni a Honvédségben betöltött helyüket és szerepüket. Az erre vonatkozó kutatás és annak részletes másodelemzését *a 2. számú melléklet tartalmazza.*

3.7. Következtetések

1. *A külszolgálat vállalására a legnagyobb motivációs hatást az anyagi járandóságok szintje és a feladat végrehajtási (élet)körülmények viszonyítása gyakorolja*.

2. A külszolgálati felkészítés tartalma alapvetően biztosítja a szolgálati feladatokhoz szükséges ismeretek elsajátítását, képességek kialakítását, azonban *parancsnoki szinten emelni kell a képzettség, a kommunikációs képesség szintjét*.

3. Nagyobb figyelmet kell fordítani a külszolgálatot teljesítők kapcsolattartási lehetőségeinek biztosítására (nem feltétlenül a szervezet által finanszírozottan).

4. A szervezeti (hazai) háttér biztosításával *csökkenteni kell az állomány bizonytalanságérzetét, erre meg kell teremteni a teljesítményelven alapuló jogszabályi garanciát*.

5. A külszolgálatról visszaérkezők hazai fogadtatása anomáliáinak kezelésére, a kiképzési követelményekkel összhangban, az alap és tanfolyami rendszer tematikáiba olyan *gyakorlati felkészítések végrehajtását kell beépíteni*, amelyeket a kinti élet és munkakörülményekhez hű, de a szituációkat szimulált környezetbe építve állít elő helyzeteket, *melyekben élve és dolgozva kell tartósan teljesítményeket nyújtani*.

6. Meg kell értetni a külszolgálatot teljesítő állománnyal, hogy önmagában a külszolgálat nem érdem**,** *az elismerésre a teljesítmény, a szerzett képességek és a gyakorlati tapasztalatok adnak okot.*

7. A tájékoztatási rendszerben meg kell jeleníteni a külszolgálaton szerzett tapasztalatok azon részeit, amelyek nem veszélyeztetik a biztonságot, a feladatok végrehajtását.

8. A képzésbe be kell építeni a külszolgálati tapasztalatokat, a képzések teljes vertikumában meg kell növelni az erre irányuló gyakorlati felkészítés arányát.

9. A haderőnek nagyobb figyelmet kell fordítania a hazaérkezett (különösen a családos) külszolgálatot teljesített katonák visszailleszkedésére, ennek érdekében az igények függvényében a visszaérkezést követően közös, a családdal (partnerrel) együtt töltött regeneráló pihenést kell biztosítani a szervezet által biztosított helyen (üdülőben).

10. Fokozott figyelmet kell fordítani a parancsnoki állomány emberi tulajdonságai, és a várható feladatoknak megfelelő szakmai felkészültsége vizsgálatára a kiválasztásnál, valamint fejlesztésére a felkészítésnél.

4. ESÉLYEGYENLŐSÉG, DISZKRIMINÁCIÓ A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

A konfliktusok jelentős része a hiány jelenségéhez kapcsolódik. Ez sokféleképpen jelentkezhet, a dolgozat szempontjából ennek sajátos társadalmi megjelenésével, az esélyegyenlőség hiányával, a befogadás, elfogadás hiányával, az igazságosság hiányával és az ezeket döntően okozó információhiánnyal illetve ennek haderőbeni megítélésével, kezelésével foglalkozom a következő részben.

Az egyenlőség, illetve az arról való gondolkodás minősége a kultúra része. A modern gondolkodásban a társadalmi együttélés alapelve: minden ember egyenlőnek születik. Azt, hogy ez az elv mennyire tükrözi a valóságot a mindennapi élet bizonyítja, de tény, az ember bármilyen körülmények között születik, élete során képességei függvényében többször is megkapja a lehetőséget sorsa jobbá tételére, a „kiugrásra", legfeljebb ezeket nem ismeri fel. Az, aki nem a képességeinek megfelelő szerepet tölti be a társadalomban – akár tudatosul benne, akár nem – valamilyen szinten elégedetlen, boldogtalan lesz, s ez meghatározza gondolkodásmódjának, életének minőségét. Amennyiben elfogadjuk **Abraham Maslow**[10] téziseit, az önmegvalósítást lehetővé tevő, teljes körű értelmi és érzelmi komfortérzetet biztosító motivációs szintre, a Föld egyre növekvő lélekszáma ellenére, egyre csökkenő arányban jutnak el az emberek, annak ellenére, hogy mindenki erre törekszik életének jelentős részében. Az érvényesülés útjának keresése a lehetőségek fajlagos csökkenése között olyan konfrontációkhoz vezet, amelyből csak kevesen kerülnek ki megerősödve, győztesen. A vesztes többség számára a kör egyre inkább bezárul, nihilistaként értelmetlennek látja életét, vagy elfogadva azt, hogy lehetőségei nem biztosítják képességei kibontakoztatását, kisebb-nagyobb mértékben „depresszióssá" válik.

Az így elveszett kihasználatlan képességek a társadalom számára is veszteséget jelentenek, ennek mértékét (a meg nem szerzett haszon pénzben kifejezett értékét) kutatások hiányában még megbecsülni sem lehet, de minden bizonnyal horribilis számot kapnánk. A lehetőség, hogy ezt a veszteséget csökkentsük mindig fennállt, de az emberiségnek eddig nem volt fontos, hogy odafigyeljen erre a kérdésre. Mára megváltozott a helyzet, nem csak nemzeti, de globális szinten is problémát jelent a sorsukkal elégedetlenek tömege, a felmerülő igények gazdaságos kielégítési lehetőségének keresése. Figyelembe véve a világ biztonságpolitikai helyzetét, a probléma megoldási alternatíváinak kutatása ma már nem halasztható tovább. Az Európai Unió fenntartható fejlődést meghatározó gazdaságpolitikai célkitűzései eléréséhez, – a környezeti és demográfiai változások trendjének ismeretében – elengedhetetlenné vált az eddig pazarló erőforrás–gazdálkodási gyakorlat felülvizsgálatával olyan koncepciók kialakítása és megvalósítása, amelyek kiaknázzák a meglévő, de parlagon heverő tartalékokat.

---

[10] Utalva Maslow „szükségleti hierarchia piramis" motivációs elméletében foglaltakra

A téma tekintetében ezt elsősorban a humán szféra területén kell megvalósítani, az emberekben levő rejtett, vagy elnyomott képességek felszínrehozásával, kibontakoztatásának elősegítésével. *Ennek eszköze a foglalkoztatás számszerű és minőségi növelése*. Hangsúlyozandó, hogy ez a megoldás nem kizárólag gazdasági kérdés, *el kell érni a társadalmi szolidaritásnak azt a szintjét, amely lehetővé teszi az értelmetlen diszkrimináció megszűnését, az esélyegyenlőség megteremtését,* ezzel alakítva ki a mentális feltételeket az alkalmazható képességekkel rendelkezők munkaerőpiacra történő be/vissza integrálására.

Az abszolút egyenlőség elérése, a téma komplexitása miatt csak álom maradhat, azonban a nemzetközi színtéren – sokszor hagyományokhoz köthetően – meglévő, elsősorban a különböző társadalmi csoportoknál érzékelhető egyenlőtlenségek megszüntetésére komoly elhatározást sejtető intézkedések születtek. *Ennek ellenére elmondható, hogy Magyarországon társadalmi problémaként, még ma is érzékelhető az előítéletesség és a diszkrimináció, az esélyegyenlőség hiánya*[11]**.**

A probléma súlyát és elterjedtségét jelzi, hogy az Európai Unió, felismerve a Közösség demográfiai kilátásai által érzékeltetett, hosszútávon jelentkező munkaképes korú lakosság csökkenés negatív következményeit, kiemelten kezeli a kérdést, irányt mutatva ezzel tagállamai számára. Az előbb vázolt kilátásokat összevetve a 2000. évben meghirdetett, úgynevezett *lisszaboni stratégiával*[12], egyértelművé vált, hogy közösségi szinten kell határozott intézkedéseket hozni, a munkaképes korú és állapotú lakosság minél teljesebb körű bevonására a gazdasági életbe.

Az Európai Bizottság a 2006. év végéig érvényben levő *Esélyegyenlőségi Keretstratégiájában*, már 2004-ben konzultációt kezdeményezett az *„Esélyegyenlőség és diszkriminációmentesség a kibővített Európai Unióban”* címmel közzétett Zöld Könyvében. A konzultáció eredményeképp a résztvevő szervezetek a 2007–2013-ig érvényben levő keretstratégia kialakításakor az időszak egészére kiemelt feladatokat, célokat határozott meg évenkénti bontásban**.**

Az *Európai Bizottság* hangsúlyozva a probléma megoldásának időszerűségét, az érintett csoportok integrációjának szükségességét, **a 2007. évet az „Esélyegyenlőség Mindenki Számára Európai Évének” nyilvánította**, és *négy súlypontot jelölt meg*.

A négy kiemelt terület körülöleli a problémát, jellegénél fogva *áthatja a diszkrimináció jelenségének összes tényezőjét. Általános, elsősorban preventív jellegű feladatköröket fogalmaz meg*, így bár nem oldhatja meg a problémát, azonban jelentős mértékben *elősegítheti a valós megoldáshoz elengedhetetlen szemléletváltást.*

---

[11] A problémát szemléletesen vázolja a www.genderpilot.hu/media/gm_seed_hu.pdf címen megtalálható „Az esélyegyenlőség ismertsége Magyarországon” kutatási témában készült jelentés,

[12] A stratégia lényege: az Európai Unió társadalmi kohéziójának erősítésével, a Közösségnek dinamikusan növekvő gazdasági potenciál elérésével, a tudásalapú társadalom felépítésével a versenyképesség tekintetében élre kell állnia az évtized végére.

A kiemelt területek az alábbiak:

1. Az állampolgárok, jogokkal kapcsolatos ismereteinek javítása.

2. A diszkrimináció jelenségéről, az esélyegyenlőség helyzetéről nyílt, társadalmi vita kezdeményezése.

3. A társadalmi sokszínűség, a sokféleség értékteremtő és értékhordozó szerepének kihangsúlyozása.

4. A társadalmi nyitottság, a befogadó készség jelentőségének kiemelése, helyzetének erősítése.

Érzékelhető, hogy a területeken megoldandó feladatok elsősorban nemzeti szinten kerülnek megvalósításra, de természetesen a közösség koordinálja a nemzetek ezirányú tevékenységét.

A nemzeti felelősség, ezen belül az állami kötelezettség elismerésének jeleként ***az Országgyűlés****, összhangban az Alkotmánnyal* ***megalkotta a 2003. évi CXXV. törvényt az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség*** *előmozdításáról.* Bár, a kérdés eddig sem volt szabályozatlan a Magyar Köztársaságban, a törvény újdonsága, hogy a jog érvényesítése szempontjából egységesíti a fogalmakat, meghatározza azon csoportokat, amelyekhez tartozás esetén, egyáltalán – de jure – megvalósulhat a hátrányos megkülönböztetés.

Ezek, tételesen a 8. §-ban kerültek felsorolásra:

Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valósnak vélt

a) neme,
b) faji hovatartozása,
c) bőrszíne,
d) nemzetisége,
e) nemzeti vagy etnikai kissebséghez való tartozása,
f) anyanyelve,
g) fogyatékossága,
h) egészségi állapota,
i) vallási vagy világnézeti meggyőződése,
j) politikai vagy más véleménye,
k) családi állapota,
l) anyasága (terhessége) vagy apasága
m) szexuális irányultsága,
n) nemi identitása,
o) életkora,
p) társadalmi származása,
q) vagyoni helyzete,

r) foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidős jellege illetve határozott időtartama,

s) érdekképviselethez való tartozása,

t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője

miatt részesül más, összehasonlítható helyzetben levő személyhez vagy csoporthoz képest kedvezőtlenebb bánásmódban.

A törvény 9.§-ában hasonló módon definiálja a közvetett hátrányos megkülönböztetés esetét a fentiekben felsorolt csoportokra vonatkozóan.

Kissé paradox módon, újszerű gondolkodással a törvény lehetővé teszi az esélyegyenlőtlenséggel, a hátrányokkal küzdő személyek előnyben részesítését. Erre vonatkozik a 11. §, mely szerint:

(1) Nem jelenti az egyenlő bánásmód követelményének megsértését az a rendelkezés, amely egy kifejezetten megjelölt társadalmi csoport tárgyilagos értékelésen alapuló esélyegyenlőtlenségének felszámolására irányul, ha az

a) törvényen vagy törvény felhatalmazása alapján kiadott kormányrendeleten, illetve kollektív szerződésen alapul, és határozott időre vagy határozott feltétel bekövetkeztéig szól, vagy

b) a párt ügyintéző vagy képviseleti szervének megválasztása, valamint a pártnak a választási eljárásról szóló törvényben meghatározott választásokon történő jelöltállítása során a párt alapszabályában meghatározott módon érvényesül.

(2) Az (1) bekezdésben meghatározott rendelkezés nem sérthet alapvető jogot, nem biztosíthat feltétlen előnyt, és nem zárhatja ki az egyéni szempontok mérlegelését.

Értelmezve a törvény fenti paragrafusa által lehetővé tett pozitív előjelű diszkriminációt, kitűnik, hogy nem magával a megkülönböztetéssel, hanem annak alapjával illetve irányultságával, céljával helyezkedik szembe a törvényhozó. Ennek értelmében szigorúan szabályozott módon (alapvetően az állam felügyelete alatt) érvényre juttatható, a pozitív diszkrimináció alá nem eső csoport szemszögéből *negatív megkülönböztetés*. Ebből a szempontból fontos, hogy a társadalom egésze átérezze ennek valós célját, *nevezetesen az érvényesülés lehetősége előli akadályok elgördítésének szándékát*.

Ennek elérésére helyezi a hangsúlyt a törvényben megjelenő, főbb feladatcsoportokat állami szervekhez rendelő **„Köztársasági Esélyegyenlőségi Program”**, melyet az Országgyűlés hagy jóvá két éves időtartamra. A Program elsődleges szerepe az esélyegyenlőség területén létrehozott intézményi szintű eljárások és feladatok végrehajtásának koordinációja.

Egyik, talán legkézzelfoghatóbb eleme, az **„Esélyegyenlőségi Terv”**[13], melynek tartalmaznia kell az esélyegyenlőség érvényesítésével kapcsolatban az egyes (*50 főnél több munkavállalót foglalkoztató*) munkahelyeken érvényesíteni kívánt általános célokat és etikai elveket. A terv meghatározott időtartamra (általánosságban 1-3 év) szólóan tartalmazza a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetűnek tekintett munkavállalói csoportok foglalkoztatási helyzetének elemző feltárását, az esélyegyenlőség megteremtésének céljait, és adott időszakra (1 év) vonatkozó feladatait, a megvalósításhoz rendelt eszközöket és programokat. *A dokumentum elkészültéért a munkáltató felelős, azonban kidolgozásában részt kell vennie a szervezet munkavállalói oldala képviselőjének, így az elkészült terv mindkét oldal érdekeit érvényre juttatja, s ezt jóváhagyásukkal jelzik.*

A törvény értelmében a munkáltatónál munkaviszonyban álló összes hátrányos helyzetű csoportra vonatkozóan kell elkészíteni a tervet, **emellett kiemelten kell foglalkozni** (legalább elemzés szinten, amennyiben a munkáltató aktuálisan nem érintett az adott csoport vonatkozásában) **a külön nevesített öt csoporttal:**

a) nők;

b) negyven évnél idősebb munkavállalók;

c) romák;

d) fogyatékos személyek;

e) két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók.

Az öt csoport kihangsúlyozása egyrészt jelzi, hogy Magyarországon általánosan érzékelhető az esélyegyenlőség hiánya e csoportok tekintetében, másrészt a csoportok létszáma, társadalmi szerepe miatt kiemelkedően fontos a társadalom és a nemzeti (közösségi) gazdaság vérkeringésébe történő hatékonyabb beillesztés.

4.1. Az „Esélyegyenlőségi Terv” megvalósulása a Magyar Honvédségben[14]

4.1.1. A terv alkalmazási környezete

A Magyar Honvédség, mint a társadalom kiemelt szerepét betöltő szervezete, s egyben, mint a magyarországi munkaerőpiac egyik legnagyobb szereplője kiemelt figyelmet fordít a nemzeti és a vonatkozó nemzetközi jogi normák betartására. A haderő sajátos működési rendszere, feladatvégrehajtási környezete és ehhez igazodó belső viszonyai megkövetelik a szervezeten belüli jó, konfliktusokkal csak minimálisan terhelt légkör kialakítását és fenntartását.

---

[13] A Munka Törvénykönyvében 70/A. § alatt került megjelenítésre.

[14] A téma forrásai:

- A Magyar Honvédség honlapja (http://www.honvedelem.hu/files/9/6651/etrev.pdf) (2007.05.21.);
- A STISZI. Véleménykutató és Tanácsadó kft. által, a Honvédelmi Minisztérium felkérésére végrehajtott kutatás 2007. februárjában leadott „Kutatási beszámolójában” foglaltak;
- A dolgozat szerzője által 2006. június és október közötti időszakban lefolytatott kötetlen interjúk anyaga.

Ezek értelmében a védelmi tárcának nem csak kötelessége a jogszabályok betartása, hanem a megbízható és hatékony működést támogató szervezeti kultúra kialakulásában érvényre jutó hosszútávú érdeke is.

Az utolsó sorkötelezettség alapján szolgálatot teljesítő katonájának 2004. novemberében történt leszerelésével, a Magyar Honvédség megtette a kezdő – és a társadalom számára látványos – lépést a professzionális haderő kialakításához. A döntés, figyelembe véve a nemzetközi trendet, jónak bizonyult, azonban a munkaerőpiacon történő, immár teljes körű megjelenés számtalan problémát eredményezett. Az önkéntességen alapuló haderő a személyi állományát teljes mértékben a munkaerőpiacról szerzi be, így eljárásaival és a lehetőségek biztosításával oly mértékben kell vonzóvá tenni a katonai szolgálat vállalását, hogy azzal, a célkitűzésekben szereplő – professzionalitásra jellemző –, magasan kvalifikált szakembereket legyen képes magának megnyerni. Közismert tény, hogy a Magyar Honvédség juttatási rendszere a megcélzott, és a szervezet számára kívánatos kvalifikációkkal rendelkező munkavállalók számára legfeljebb a kielégítő szintet éri el. Ebből adódóan a haderő, a személyi állománnyal – *ezen belül elsősorban a szerződéses jogviszonyú legénységi állománnya*l – történő feltöltéshez, kiegészítéshez egyre inkább azokból a potenciális munkavállalói csoportokból toborozhat, amelyek munkaerőpiaci helyzete az átlagosnál rosszabbnak mondható, így ők elsősorban „megélhetési kényszerből" vállalják a katonai szolgálatot.

A haderő, mint munkáltató szempontjából fontos megjegyezni, hogy a szolgálatvállalás lehetősége iránt érdeklődők elhelyezkedési lehetőségeit külső (elsősorban a munkahelyek számának csökkenése, elvárt kvalifikációk szintje és köre) és belső (elsősorban az iskolázatlanság, az igényelt kvalifikációk hiánya) tényezők, illetve a kettő együttes, sokszor áttételesen érvényesülő hatásai (előítéletesség, mobilitást korlátozó szociális helyzet) befolyásolják. **A foglalkoztatási diszkrimináció**, amely talán a legsúlyosabb a következményeit tekintve, jelentősen korlátozza a hátrányos helyzetű csoportba tartozók gazdasági, és ezáltal társadalmi érvényesülését. *Mivel a diszkrimináció elsősorban gondolkodásbeli sajátosság, jogszabályokkal (kényszerítéssel) csak hosszú időtávlatban lehet ellene küzdeni.*

A Magyar Honvédségnek, szerepénél és lehetőségeinél fogva „úttörő" szerepe van a kérdés rendezésében. Amennyiben összevetjük a magyarországi és az egyre nyitottabbá váló – a kvalifikált munkaerőnek vonzó lehetőséget biztosító – Európai Uniós munkaerőpiaci viszonyokat, *a nemzeti haderő legénységi állományának utánpótlási bázisát egyre növekvő arányban a hátrányos helyzetűek csoportja biztosíthatja. Ennélfogva, ennek a társadalmi problémának a megoldásában való aktív részvétel nem csak kötelezettség és lehetőség a Magyar Honvédség számára, hanem jól felfogott szervezeti érdeke is.*

Az esélyegyenlőség megteremtése általában véve a közszolgálatban államigazgatási, jogi kérdés, amely bürokratikus eszközökkel viszonylag gyorsan megoldható. A kívánt helyzet kialakulását elősegíti, hogy az államigazgatás egyes szerveire vonatkozó jogszabályokban már eddig is hangsúlyozottan jelen voltak az esélyegyenlőséget biztosító intézkedések egyes elemei, és ami talán ennél fontosabb, a foglalkoztatáspolitika tekintetében az esetek döntő többségében betartásra is kerültek. A bürokratikus rendszerekre jellemzően a jogharmonizációs törekvést tükröző jogszabályi módosítások – megfelelő előkészítés után – viszonylag gyorsan átültethetőek a szervezeti működés szabályozóiba.

Az alábbiakban röviden, az eredeti szerkezetet követve nézzük át, mit tartalmaz a *Honvédelmi Minisztérium által keretterv jelleggel készített, a szervezet alárendeltjeinek mintát adó Esélyegyenlőségi Terv*[15].

4.1.2. A Honvédelmi Minisztérium Esélyegyenlőségi Terve

A kétéves időszakot felölelő tervezet (2005. január 1. – 2006. december 31.) rögzíti azt a jogszabályi hátteret, amelynek elveit a szervezet egészében érvényesíteni kívánja. Általános jelleggel megfogalmazza az esélyegyenlőség megteremtésének fontosságát, ezzel jelezve, hogy a szervezet elkötelezett ennek a problémának a megoldásában, s erre látja is a lehetőséget a szervezetben. (Megjegyzem, hogy a tervben feltüntetett „vállalások" egy részének jellegéből kitűnik, hogy ezek megvalósítását csak a jogszabályok rendezésével, pótlólagos erőforrások biztosításával, az államigazgatás rendszerével szorosabbra fűzött együttműködésével képes teljesíteni a szervezet)

A Köztársasági Esélyegyenlőségi Program által kiemelt öt csoport mellé rendeli, a katonai szervezet munkavállalói szociális körülményeinek ismeretében az idős szüleiket, fogyatékos családtagjaikat családjukban gondozók csoportját. A terv megvalósításának eszközeként a munkavállalók képviseletével összhangban, fokozott figyelmet ír elő az érintett csoportokba tartozók foglalkoztatási pozíciójának javítására, a szükséges, szervezeti kereteken belül megvalósítható preventív jellegű intézkedések megtételére. A jogszabályok által lehetővé tett mértékben kihasználják az érvényesülés esélyének javításában szerepet játszó juttatások adásának lehetőségét. Általános körben, – de, kiemelt figyelmet fordítva az érintettek sajátos körülményeire – bővítik az egészségmegőrzés intézményének eszközrendszerét, felülvizsgálják, és indokolt esetben keresik a lehetőséget a munkakörülmények javítására.

Külön programokat létrehozva gondoskodik a Magyar Honvédség szervezete érdekében külszolgálatot teljesítő állomány honi területen maradó családtagjairól.

Fontos kitétel a tervben, hogy egyik fél sem tekinti diszkriminációnak azon eseteket, amelyekben a megkülönböztetés a foglalkoztatás jellegéből vagy természetéből egyértelműen adódik.

[15] A terv, tervezet formájában elérhető a HM honlapján (www.honvédelem.hu/files/9/6651/etrev.pdf).

A terv érvényességét alapozza meg az a helyzetfelmérés, amely a terv életbe léptetése előtti tájékozódásra szolgál. Ennek fő kérdéseire adott válaszok meghatározzák azokat a dimenziókat, amelyekkel a tervben meghatározottak szerint, illetve a terv végrehajtása során rugalmasan reagálni kell. A kérdések egy részére adminisztratív úton (adatbázisok alapján) felmérhető válaszok adhatók, másik részére (Milyen területeken éri hátrány az egyes munkavállalókat?) egyrészt az eddigi tapasztalatok alapján, másrészt a hátrányos csoportba tartozókkal történő interjún keresztüli felmérések elemző értékelése alapján alakítható ki a válasz. Meg kell jegyezni, hogy célszerű (legalább reprezentatív szinten) a teljes állományt felmérni a diszkrimináció kérdéskörében, hiszen a kérdés megoldására tett intézkedések csak akkor lehetnek hosszú távon sikeresek, ha magára a jelenség (vált vagy valós) okaira is megkapjuk a választ.

A tervben a munkáltató négy fő területen vállal kötelezettséget az esélyegyenlőség biztosítása érdekében:

1. **A humánerő gazdálkodási folyamatok szabályozása terén** szervezetet rendel (**Honvédségi Esélyegyenlőségi Bizottság** illetve a munkáját segítő **Esélyegyenlőségi referens)** a feladatok koordinálására, a terv végrehajtásának irányítására, továbbfejlesztésére és a tervben nem szereplő feladatok operatív végrehajtására (javaslattételre). A terület keretén belül csoportosítva, részletesen felvázolja az egyes intézkedéseket.

a) **A kedvezmények kiterjesztése, a szakmai előmenetelben való esélyegyenlőség biztosítása érdekében** csak szakmai szempontból indokolható megkülönböztetést tesz a munkavállalók felvételében, foglalkoztatásában, az előmeneteli lehetőségekben, a munkaviszony megszüntetésében. *Pozitív diszkriminációként a megüresedett állás és beosztási helyek feltöltésénél előnyben részesíti a szervezeti belső munkaerőpiac szereplőit, a szervezetbe (GYED, GYES, fizetés nélküli szabadság, külszolgálat után) visszatérni szándékozó munkavállalóit*, az adott beosztásban, részmunkaidőben vagy vezényléssel ott dolgozókat. *Ide tartozik a családosok megkülönböztetése*, akik a felvételnél előnyt, az elbocsátásoknál (lehetőség szerint) védelmet élveznek.

b) **Az illetmény és juttatások területén az „egyenlő értékű munkáért egyenlő bért" elvének érvényesítése érdekében** felülvizsgálja a bérezési és juttatási rendszert, megszünteti az indokolatlan megkülönböztetéseket és az elvek és gyakorlat terén tapasztalt anomáliákat.

c) **Egyenlő esélyű előléptetési, előmeneteli lehetőség biztosítása érdekében** az előmenetelnél indokolható mértékben figyelembe veszi a munkavállaló képzésben, adott munkakörben és a rendfokozatban eltöltött idejét, a gyermekgondozás miatt a munkahelyről távol töltött időt. Folyamatosan és széleskörűen lehetővé

teszik a munkavállalók és érdekképviseleti szervezeteik tájékozódását az előmenetel elvárásokról és eljárásokról.

d) Az elbocsátás és létszámleépítés során a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének elősegítése érdekében objektív kritériumok alapján dönt a leépítendő munkavállalók köréről, – lehetőségekhez mérten – legtovább megtartva a hátrányos helyzetű csoportokba tartozókat. Segítséget nyújt új munkahely keresésében, a munkahelyváltásra történő felkészülésben.

e) Oktatási, képzési programokhoz való egyenlő hozzáférés elősegítése érdekében egyenlő esélyt, és jogszabály szerinti járandóságokat biztosít a tanuláshoz, s ennek feltételrendszerét, lehetőségeit mindenki számára elérhető módon nyilvánossá teszi. Munkahelyi képzések szervezésénél figyelmet fordít a gyermekgondozási, oktatási intézmények nyitvatartási idejére illetve bizonyos képzéseken (ahol ez az esélyegyenlőség szempontjából indokolt) kvótákat tart fenn a hátrányos helyzetű csoportok számára.

f) Munkakörülmények és a munkavállalók helyzetének javítása érdekében a munkakörnyezetben lehetőséget teremt a képességek maximális kiteljesítésére, az öregedéssel együtt járó változások ellensúlyozására. A védett korosztály (40 év felett) munkakörülményeinek vizsgálata alapján javaslatot tesz a szükséges változtatásokra. Munkaidő kedvezménnyel és felvilágosító munkával ösztönzi az egészséges életmód kialakítását, a juttatási rendszerben előnyben részesíti az ezt támogató eszközök igénybevételét.

g) A munkavállalók jó egészségi állapotának, biztonságának és jó közérzetének megtartása érdekében széles körben lehetővé (egyes esetekben munkaegészségügyi okok miatt kötelezővé) teszi az egészség megóvását célzó prevenciós jellegű szűréseken való részvételt. A munkaidő egy részét kitöltő időtartamban, indokolt esetben lehetőséget biztosít a rendszeres kezelések látogatására, amennyiben azt az orvosi javaslat alátámasztja. A munkahelyi közétkeztetésben igény és lehetőség szerint biztosítja az egészséges ételek térnyerését, illetve a diétás étrendet. Lehetőségeihez mérten hozzájárul a csökkent munkaképességű és a fogyatékossággal élő alkalmazottak munkahelyi körülményei egészségi állapotuknak legmegfelelőbb kialakításához, speciális felszerelésekkel történő ellátásához.

2. A családos munkavállalók számára biztosított kedvezmények kiterjesztése

a) A családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolása érdekében a munkaköri feladatok figyelembevételével, munkaidő kedvezménnyel, fizetett szabadnap biztosításával járul hozzá a gyermeknevelés terén érintett csoportok, illetve a munkavállalók teljesebb családi életének megvalósulásához. Lehetőséget teremt a munkavállalók gyermekei tanulmányainak (nem anyagi) támogatására, az érintett csoportokba tartozók munkaidejének igény és lehetőség szerinti rugalmas

átalakításához. *Családtámogató rendszert működtet a külszolgálatot teljesítők családjai részére.*

b) A juttatási rendszer „családbarát" kialakításának érdekében igény szerint megvizsgálja a lehetőséget a munkavállalók gyermekeinek (szervezet által fenntartott) gyermekellátó intézményben történő elhelyezésére, illetve támogatja ennek megvalósítható alternatíváit. Központi programok szervezésével lehetőséget biztosít a gyermekek számára a szünidő egy méltányolható részének hasznos, költségtakarékos, biztonságos eltöltésére. A családon belüli kohézió erősítésére lehetőséget biztosít kulturális rendezvényeken való közös részvételre, közös regenerálódásra.

c) A gyermekszülési/gyermekgondozási szabadságon lévő munkavállaló egyenrangúságának biztosítása érdekében keresi a lehetőséget az érintett csoport részmunkaidős, illetve távmunka keretén belüli foglalkoztatására, emellett folyamatos információs kapcsolatot biztosít a távollét idejére. A munkába történő visszatéréshez igény és lehetőség szerint segítséget nyújt.

3. A nyugdíjas korba való átmenet megkönnyítése érdekében fokozott empátiát biztosítva kiemelten foglalkozik a nyugdíjkorhatárt elérők nyugdíjas életformára történő mentális felkészítésével. A nyugdíjas évek aktív eltöltésének érdekében folyamatos kapcsolattartással tájékoztatást nyújt az aktuális lehetőségekről. A kedvezmények kihasználhatósága érdekében az átlagosnál fokozottabb családi kötelezettségekkel terhelt és/vagy a fogyatékossággal élő, illetve megváltozott munkaképességű HM jogviszonyban állókról önkéntes adatszolgáltatáson alapuló nyilvántartást vezet.

4. Panasztétel biztosítása az egyenlő bánásmód megsértése, zaklatás, jogellenes elkülönítés, megtorlás előfordulása esetén a munkavállaló, az eljárások megindítását megelőzően érdekképviseleti szervhez fordulhat, amely indokolt esetben a munkáltatóval egyeztet a probléma körülményeiről és megoldási lehetőségeiről. A panasztétel lehetősége nem zárja ki az ügy későbbi jogi útra terelését.

A terv záró rendelkezései a tervvel kapcsolatos feladatok főbb időhatárait, a kommunikációval és megismertetésével kapcsolatos szervezeti feladatokat tartalmazza.

A dokumentumban nem kerül megfogalmazásra, de érzékelhetően jelen van annak a ténynek a felismerése, hogy a direkt eszközök csak akkor válhatnak hatékonnyá, ha a célt (esélyegyenlőség megteremtése, diszkrimináció megszüntetése) indirekt módon a szervezet tagjai is gondolati szinten magukévá tudják tenni. Mint minden terv, ez is csak a főbb irányvonalakat képes rögzíteni, ennek felismerését bizonyítja, hogy a *dokumentum rögzíti, sem a megkülönböztetés tilalma, az egyenlő bánásmód elvének alkalmazása, sem a tervben felsorolt vállalások teljesítése nem biztosíthatja az összes, szervezetnél előforduló indokolatlan egyenlőtlenség felszá-*

molását. A jelenség elleni minél hatékonyabb fellépés érdekében, lehetőségeket kell keresnie minden érintettnek arra, hogy a jogszabályi előírások szabta keretek között, az operatív beavatkozás képességének fenntartásával további, elsősorban preventív jellegű szabályokat alkossanak, illetve alkalmazzanak a jövőben.

A terv tükrözi a Magyar Honvédség gondolkodásmódját a kérdésről, és még kritikus szemmel vizsgálva is el kell ismerni, hogy az egymással szoros összhangban levő „vállalások" révén a szervezet, aprólékosan kidolgozott, széles spektrumú elképzelésekkel rendelkezik a szervezeten belüli egyenlőség megteremtéséről. Ez alapján nem vitatható, hogy a szervezet politikai és katonai vezetése valóban fontosnak tartja az emberi értékek megbecsülését, méltóság megőrzését, az egyedi érdekek érvényre jutását, amennyiben ez a szolgálat érdekeivel nem ellentétesek.

*Az előző gondolatban foglaltak elfogadása mellett, azonban szomorú tény, hogy a terv csak terv maradt, az abban szereplő vállalások döntő többsége ez idáig nem, vagy legalábbis nem a terv részeként valósult meg***.** Ez leginkább a szervezet rendelkezésére álló szűkös anyagi forrásoknak, a folyamatosan átalakuló szervezeti struktúrának és nem utolsó sorban a szervezet erőforrásai és feladatrendszere közötti egyre rosszabb aránynak, illetve annak tudható be, hogy valamilyen szinten a szervezeti szabályozók már eddig is kezelték a kérdést, az egység és alegység szintű parancsnoki állomány, eddig is „megértő" volt beosztottaik problémái irányában.

Figyelembe véve a katonai szervezetek hierarchikus viszonyait, a Magyar Honvédség teljes állománya a politikai és katonai vezetés által kialakított szabályozók szerint hajtja végre feladatait. Ennek értelmében a terv a központi elképzeléseket tartalmazza, a meg nem valósulás pedig azt a tényt sejteti, hogy a szervezet egésze – annak ellenére, hogy azt elviekben elfogadják és támogatják – a feltételrendszer hiányosságai miatt, nem képes megvalósítani a tervben rögzített vállalások jelentős részét.

A megvalósulás alacsony fokát csak kismértékben befolyásolja, de általánosságban elmondható, *hogy a magyar társadalom átlagának megfelelően, a Magyar Honvédség állománya is csak azon fontosabb jogszabályi rendelkezéseket ismeri, amelyekkel mindennapi munkavégzése, szolgálatteljesítése közben találkozik*. *Ebből adódóan tájékozatlannak kell tekinteni az állományt akár az Esélyegyenlőségi Tervben, akár az ennek hátteret adó 2003. évi CXXV. törvényben foglaltak ismerete tekintetében.*

A Magyar Honvédség része a Magyar Köztársaságnak, tagjait magyar állampolgárok alkotják, így nem függetleníthetők el a társadalom más szervezeteitől, munkavállalóitól. A szigorú fegyelmen alapuló katonai szervezetekben is sokszor egymással ellentétes érdekek feszülnek egymásnak, amelyek nyílt vagy látens konfliktusokat eredményeznek. *Az ember-szervezet viszonylatban, a domináns természetesen a szervezet (és ez a tervben is érzékelhető), azonban nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy a szervezet képességeit az alkalmazottak biztosítják*.

A szervezeti dominanciát, a szervezeti érdekek érvényre jutását a fegyelem biztosítja, még abban az esetben is, ha a munkavállaló (és különösen a katona) érdekei sérülnek, esetleg vélt vagy valós jogsérelmen keresztül. Nem véletlenül került a panasztétel biztosítása a tervbe, az eredeti dokumentumot elolvasva érzékelhető, hogy a szervezet is lehetségesnek tartja a működés folyamatosságának biztosítása érdekében történő jogsértést (eltérést a megállapodástól). Ennek kezelésére biztosítja a panasztétel jogát, amely egyfajta érdekegyeztetésre, megbeszélésre, tárgyalásra ad alapot és nem von maga után jogkövetkezményt.

Tulajdonképpen ez a lehetőség általában kielégítő mindkét fél számára, ugyanis a munkáltató részéről nem érdek a munkavállaló jogainak és érdekeinek indokolatlan csorbítása. A munkavállalóban pedig egyrészt, általában magas szintű a lojalitás, másrészt, egyszerűbb a probléma ily módon történő rendezése, harmadrészt, a munkaerőpiaci viszonyokat tekintve kiszolgáltatott helyzetben van, és ebben a kontextusban tarthat az esetleges „megtorlástól". Tapasztalataim szerint azon munkavállalók körében, akik általában elégedettek a munkahelyi körülményeikkel és vezetőik magatartásával, szinte minden problémát meg lehet beszélni, el lehet rendezni. Ebben nagy szerepet játszik az érdekképviselet, amely a munkáltató érdekeinek és lehetőségeinek figyelembe vétele mellett védi a munkavállaló jogos érdekeit, elsősorban mediátor szerepet betöltve a megbeszélések, egyeztetések során.

Ilyen jellegű konfliktusok minden szervezetben előfordulhatnak, mégis a katonai szervezeteknél ez (a szervezet értékrendje miatt) hosszabb távon súlyosabb következményekkel is járhat. A fegyelmezettség miatt felszínre nem kerülő, látens konfliktusok mérgezik a szervezeti légkört, rontják a személyi kapcsolatok minőségét. A szervezeti működés szempontjából ez csökkenti a hatékonyságot, az amúgy is túlbürokratizált rendszert lassítja, esetleg gátolja az egyes folyamatokat. Öngerjesztő folyamatként rontja a szervezeti tagok komfortérzetét, aminek egyik következménye a megosztottság és bizalomhiány, másik következménye a szervezet iránti lojalitás csökkenése, ami viszont egyre inkább felszínre emeli a konfliktusokat. Nem fejtegetve tovább a kérdést, meg kell jegyezni, hogy a katonai szervezetben a fegyelemnek a bizalomra és korrektségre kell épülnie nem csak a katonai műveletek végrehajtásakor, hanem „békeidőben" is.

Ennek kapcsán az Esélyegyenlőségi Tervben foglaltak elérésére irányuló szándék kinyilvánítása és a megvalósulása közötti szakadék komoly konfliktusokhoz vezethet a szervezeten belül. A hátrányos helyzetű csoportokba tartozók joggal tehetik fel a kérdést (feltételezve a terv ismeretét): Ha ennek így kellene lennie, miért nincs így a valóságban? Az erre adandó válasznál kényelmetlen helyzetbe kerül a parancsnok hiszen, ha elmondja, hogy nincsenek meg a feltételek ahhoz, hogy megvalósítsák a tervben foglaltakat, akkor rögtön számíthat (a nem feltétlenül kimondott) kérdésre: Ha nincsenek meg a feltételek, akkor miért vállalták, hogy megvalósítják?

A tervben megjelenő (törvény által lehetővé tett) pozitív diszkrimináció elvének alkalmazása nem új jelenség a magyar társadalomban, eddig is ismertük a segélyezés és más szociális alapú juttatás intézményét. Az eddig szerzett tapasztalatok is bizonyítják, csak akkor lehet eredményes a pozitív diszkrimináció, ha arra egyöntetűen eszközként és nem célként tekintünk. Akkor van értelme ezt az eszközt alkalmazni, ha a tapasztalatainkból és a körülményekből egyértelműen adódik, hogy más lehetőség nincs arra, hogy az érintett személyt, csoportot kimozdítsuk a holtpontról, vagy nem látunk más lehetőséget a hátrányos helyzet kompenzálására, illetve megszüntetésére.

Azért kell óvatosan és megfontoltan bánni a pozitív diszkrimináció[16] eszköztárával, mert ha a szó elé előjelet (pozitív) teszünk, automatikusan adódik az ellenkező előjellel (negatív) sújtott egyén vagy csoport léte, amely viszont az alkalmazott eszközökhöz (juttatások, kedvezmények, lehetőségek) való hozzájutásának korlátozottsága illetve lehetetlensége miatt, vele szemben indokolatlan, számára objektív okokból adódó hátrányt okozó megkülönböztető intézkedésnek tekinti a döntést. *A „gordiuszi csomónak" tekinthető probléma, mint arra már a fentiekben utalást tettem, akkor oldható meg, ha a szervezet (társadalom) tagjai megértik, elfogadják, hogy más lehetőség nincs az érintett csoportokba tartozók felzárkóztatására, a társadalmi életben való egyenrangú részvételük megvalósítására*. Természetesen ez csak akkor következhet be, ha az érintett hátrányos helyzetű csoportok tagjai „önkritikát" gyakorolnának, és csak akkor használnák ki e lehetőségeket, ha arra ténylegesen szükségük van a törvényhozó által kijelölt cél megvalósulásához. Addig, amíg ez nem történik meg, a pozitív diszkrimináció eszközeit – a megjelölt csoportokra fókuszáló figyelem mellett – csak egyedi esetekben, az indokoltság vizsgálata és elismerése alapján (erre néhány pontban utal a terv) szabadna adni. Figyelembe véve a magyar társadalomban uralkodó gondolkodásmódot, egyelőre nem várható nagyobb mértékű elmozdulás a gondolkodásmódban egyik oldalon sem.

Az esélyegyenlőség kérdése, ma tulajdonképpen egyik állami intézményben, így a Magyar Honvédségben sem merülhetne fel. Utaltam rá, bürokratikus jellegénél fogva a szervezet centralizáltan, szabályozók által behatároltan működik. Minden viszony, így a foglalkoztatási viszony is jogszabályon alapul. A szervezet egyes munkaköreinek betöltéséhez, bizonyos (előre meghatározott) kritériumoknak kell megfelelni, és *ugyanez a kritériumrendszer határozza meg az előrelépés, az előmenetel lehetőségét*. Mégis, a szervezeti gyakorlat azt bizonyítja, hogy sok esetben a személyügyi döntések „tűzoltás" jellegűek, pillanatnyi érdekeket szolgálnak, vagy pillanatnyi szükséghelyzetet elégítenek ki.

---

[16] Nem vizsgálva nyelvészeti szempontból a kérdést, de a szó, „diszkrimináció" jelentése, „hátrányos különbségtétel", ami önmagában kizárja a „pozitív" jelző bármely értelmezhetőségét. A pozitív illetve negatív előjelek a szó előtt inkább a célzatot jelzik, így a köztudatban ezzel az értelmezéssel terjedt el. A fenti kifejezések értelmezése, Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára (Akadémiai Kiadó; Budapest, 2001. p.) alapján történt.

Az előmenetel lehetősége kulcskérdés az állomány számára. Az előmeneteli rendszerhez kapcsolódó kritériumkövetelmények határozzák meg az egyén szervezeten belüli életpályájának lépcsőfokait, azokat a részcélokat, amelyeket teljesítenie kell az érvényesüléshez. A rendfokozatban és beosztásban történő előrelépésben megnyilvánuló karrier, ebben a rendszerben nem csak a juttatásokhoz való egyre bővülő lehetőségért, esetleg az egyre növekvő hatalom miatt válik vonzóvá, hanem komoly jelentősége van a szakmai elismerésnek, a bizalomnak és annak az eddigi tevékenységet értékelő pozitív visszacsatolásnak, amely az önbecsüléshez elengedhetetlen. Az Esélyegyenlőségi Tervben szereplő, hátrányos helyzetű csoportokba tartozók esetében biztosított előmenetelre vonatkozó előnyök érvényesítésének előfeltétele az összes, a munkakör betöltésére jelentkező (vagy számba vett) jelölt, a munkakör betöltéséhez előre meghatározott kritériumoknak való azonos szintű megfelelése. *A haderőben alkalmazott teljesítményértékelési és minősítési rendszer ezt a megfelelést lenne hivatott megállapítani, mégis az értékelés metodikája és szempontrendszere lehetőséget adva a szubjektivitásra, csak korlátozottan alkalmas erre a célra.*

Amennyiben a szervezeti szabályozókban belső ellentmondások vagy szabályozatlan (túlszabályozott) kérdések vannak, a parancsnoknak a rendelkezésre álló információk birtokában, a célt és a körülményeket egyaránt szem előtt tartva önállóan, – sok esetben – egyedi döntést kell hoznia. A szervezeti átalakítás folyamatában, számtalan esetben kerül egy vezető olyan helyzetbe, hogy nincs lehetősége hosszasan mérlegelni, az operativitás képességét érvényre juttatva azonnal vagy rövid időn belül kell legalább kielégítő szintű döntést hoznia, áthidaló megoldást találnia. E körülmény mára már gyakorlattá tette az ad-hoc jellegű döntéseket, ami önmagában nem lenne baj, ha ennek feltételei adottak lennének, és az ilyen döntések és következményeik a későbbiekben beleilleszkednének a szervezeti folyamatokba.

A Magyar Honvédség tekintetében elmondható, hogy a szervezetben fellelhető látszólagos vagy valóságos egyenlőtlenségek egy részének forrása a szervezeti működés szabályozásából ered. A látszólagos egyenlőtlenségre álljon itt, az interjúk lefolytatásakor megfogalmazott példa:

A hivatásos (elsősorban tiszti) állományban (sokszor kimondottan is) feszültséget gerjeszt az, hogy egyes beosztások betöltéséhez a haderő a polgári életből vásárolja a munkaerőt ahelyett, hogy a hivatásos állomány arra érdemes tagját beiskolázná, majd a végzettséget megszerezve az adott beosztást, vele töltené be.

A problémára részletesebben kitérve megfogalmazódott, hogy a katonai végzettséggel rendelkező katonák (hangsúlyozandó, hogy tisztekről van szó) számára a problémát az jelenti, hogy amíg nekik egy adott rendfokozat eléréséhez 10-15 évig kell szolgálatot teljesíteniük, a szakbeosztást betöltő polgári végzettséggel rendelkező számára, ez a kezdő rendfokozat lesz.

Meg kell jegyezni, hogy a haderő képzésében résztvevők értékrendjében, – a meglehetősen elterjedtnek tekinthető hagyományos szemléletet tükrözve – a katonai tapasztalat (szolgálati időben mérve), fontos szempontnak számít a rendfokozatban történő előlépésnél. Nem vonhatják kétségbe a speciális szaktudás szerepét és jelentőségét a szervezetben, de mégis furcsállják, hogy egy náluk, például 10 évvel fiatalabb, de kettővel magasabb rendfokozattal rendelkező személy, maximum alapszinten tájékozott a katonai élet mindennapjaiban.

A beszélgetésekből arra következtettem, a probléma leginkább abból adódik, hogy az interjúalanyok számára a katona szaktudása, szinte csak a katonai ismeretek körére szűkül le. *A gyakorlat bizonyítja, hogy a katonai végzettséggel nem rendelkezők számára kialakított katonai felkészítő rendszer nem képes olyan ismeretekkel és képességekkel felruházni a polgári életből érkezetteket, hogy azok a katonai területen „versenyképesek" legyenek a katonai intézményben végzettséget szerzőkkel*. Ez, természetesen nem is lehet célja ennek a tanfolyamnak, tehát a probléma megoldását máshol kell keresni.

Tudomásul kell vennie a személyi állománynak, hogy a haderő egyes (speciálisnak tekinthető) beosztásaiba történő felkészítés a relatív alacsony szükséglet és a magas képzési költségek miatt rentábilisabb egy polgári intézményben (ahol az adott szakembereket, a társadalom igényeinek kielégítésére jóval nagyobb számban, tehát fajlagosan kisebb költségráfordítással képzik), mintha ezt a képzést a haderőben oldanák meg. Az utóbbi években egyre inkább előtérbe kerül az a (szolgáltatások terén már elterjedt) törekvés, amely szerint azokban a szakbeosztásokban, ahol a szakmai tudás mellett nem, vagy csak kismértékben szükséges a katonai szakmai ismeretek megléte, emellett a szervezeti igények nem indokolják a haderőn belüli képzést (illetve nem lenne képes a haderő oktatási intézményrendszere a kívánt szintet elérni a képzésben), a polgári életből kell beszerezni a szakembereket. Az ő esetükben a kezdeti tájékozatlanság nem zavaró a szakmai tevékenység sikeres végrehajtásában, a szolgálat során tapasztalataik feldolgozása és a célirányos továbbképzések segítik elő a szükséges ismeretek elsajátítását, a katonai miliőbe történő „beilleszkedést". Általánossá kell tenni azt a szemléletet, amely szerint a szervezeti tagok értékét a szervezeti cél– és feladatrendszer megvalósításában nyújtott szerep, és az ehhez kapcsolódó teljesítmény határozza meg. A viselt (beosztáshoz meghatározott) rendfokozat alapvetően ezt hivatott kifejezni. Másik oldalról, a haderő a tisztképzésben egyrészt parancsnokokat képez (minden rendfokozatra, fegyvernemre és szakcsapatra vonatkoztatva, hiszen adott esetben bármelyiküknek fel kell vállalni a parancsnoki szerepet) másrészt, ahol indokolt, tehát a speciális szakmai ismeretek mellett magas a katonai ismeretek iránti igény az adott beosztásban, ott a haderő igényeinek megfelelően szaktiszteket képez. Alapvetően, az általuk megjelölt beosztásokban jóval kisebb szükség van a katonai ismeretekre, mint a szakmaira, így pazarlás lenne az, ha egy jól felkészült parancsnokot, vagy szaktisztet egy másik területre

készítenének fel, viszonylag magas költségen. Ezzel a haderő (régi beosztásából kikerülve) elveszítene egy gyakorlott parancsnokot (szakembert), és helyette kapna egy, az új területén viszonylag gyakorlatlan, de a „régi" tudását és tapasztalatait kihasználni képtelen szakembert. Azokban a pozíciókban, ahol valós az igény mindkettő tudásra (katonai és szakmai), ott valóban be lehet iskolázni az arra alkalmas tiszteket, és erre a Magyar Honvédségben, mindezidáig sok példát lehet találni.

Mindemellett, – az eddigi gyakorlat folytatásaként – a szervezet teljes körében célszerűnek látnám vizsgálni, mennyire indokolt az egyes, – elsősorban bürokratikus – munkakörök katonai állományviszonyhoz történő kötése, az az eljárás, hogy ezek a szervezeti hierarchián túl a katonai hierarchiába is besorolásra kerülnek.

El kell ismerni, hogy a fenti példában említett, katonai tapasztalat és a viselt rendfokozat közötti ellentmondásnak lehet valóságos alapja a hagyományos előmeneteli rendszerben gondolkodók szemében. Ennek oka, az esélyegyenlőségre törekvésben keresendő, hiszen a speciális beosztásokba kerülők korához és képzettségéhez mérten kerül megállapításra a viselhető rendfokozat oly módon, mintha ők is akkor kezdték volna el az előmenetelt, mint a korcsoportjukba tartozó katonák. Nem szenvedhetnek az előmenetelben hátrányt azzal, hogy eddig a polgári életben dolgoztak. A példában említett anomália csak abban a ritka esetben fordul elő, ha az illető, a polgári életben, képzettségben és pozícióban kiemelkedően meredek pályát befutva, az átlagnál magasabb tudásra és tapasztalatra tett szert. A haderőben ennek a minimális várakozási idővel történő, illetve a „soronkívüli" előrelépés felel meg.

Miután részletesen, esetenként pontos adatokkal alátámasztva elmagyaráztam (a fentieknek megfelelően) ennek okát, az interjúalanyok szinte mindegyike belátta, hogy gazdaságossági szempontból ez az eljárás célszerűbb, mint az általuk javasolt. *Ebből azt a következtetést vontam le, hogy hatékonyabb kommunikációval, az érdemi megbeszélések lehetőségének megteremtésével sok hangulatrontó „álproblémát" meg lehetne szüntetni.*

A Magyar Honvédség mindig törekedett arra, hogy az állami vezetés igényeit kiszolgálja, *így volt/van ez a női egyenjogúság kérdésében is*[17]. A 90-es évektől – elsősorban az esélyegyenlőség megteremtésének keretén belül – jelentős mértékben megnőtt a haderőben szolgálatot teljesítő nők száma. Alapvetően azokban az adminisztratív feladatokat végrehajtó szervezeti egységekben kaptak beosztást, amelyeket hagyományosan a harcoló beosztásokat huzamosabb ideig betöltött, abban elfáradt (kiégett), vagy arra fizikailag (egészségügyileg) alkalmatlanná vált férfiak töltöttek be. Ez a megoldás, bár kielégítette a politikai vezetés (társadalmi elvárás) igényeit, a férfiak érintett részének további szolgálatvállalási lehetőségeit korlátozza, illetve teszi lehetetlenné.

[17] A Honvédelmi Minisztérium közigazgatási államtitkára és a HM Honvéd Vezérkar főnöke 116/2003. (HK 24.) együttes intézkedésben alakította meg az MH Katonanői Bizottságot azzal a feladattal, hogy kísérje figyelemmel a katonanők helyzetét, élet- és munkakörülményeit, a járandóságok és a szociális juttatások alakulását. Elemző, értékelő munkával részt vesznek a tárcaszintű döntések előkészítésben.

Meg kell jegyeznem, a tapasztalatok azt igazolják, hogy általánosságban a nők képessége és tudása, feladatokhoz való hozzáállása és teljesítőképessége (a normatív elvárások figyelembevételével) semmivel sem rosszabb, mint a férfiaké ennélfogva, nem indokolt a gyakorlat módosítása. Viszont, hangsúlyozottabban kell érvényesíteni a jogszabályban is megfogalmazott azon követelményt, amely szerint a pozitív diszkrimináció lehetőségével csak akkor lehet élni, ha az összes, az adott beosztás betöltésében potenciálisan érintett személy kompetenciái azonosak, vagyis pusztán azzal, hogy valaki a női nemhez (vagy bármely más hátrányos helyzetűként megjelölt csoporthoz) tartozik, ne lehessen a pozíciót betölteni. Ettől, (a mozgásteret valamilyen szinten meghagyva) csakis rendkívül indokolt esetben lehet eltérni.

Közismert tény, hogy *a magyar társadalomban a szegénység szinte öröklődik*. A társadalmi mobilitás alacsony szintje jelzi azt, hogy az esélyegyenlőség megteremtésével ma már ténylegesen, és kézzelfogható eredményeket produkálva kell foglalkozni a társadalom minden szegmensében. Az előzőekben említésre került, hogy a haderőben szolgálatot vállalók egyre inkább a megélhetés forrását keresve vállalják a katonai szolgálatot, és különösen igaz ez, azon szerződéses állomány tekintetében, akik anyagi háttér hiányában nem rendelkeznek olyan iskolázottsággal, végzettséggel illetve szakképzettséggel, amellyel sikeresen el tudnának helyezkedni a civil munkaerőpiacon. Többnyire kényszermegoldásként, a haderőben (*elsősorban legénységi, szakképzettség esetén tiszthelyettesi beosztásban*) vállalnak szolgálatot. Esetükben ritka kivételnek számít az, ha időközben megszerezve a szükséges kvalifikációkat, a rendfokozati kategóriájukat átlépve folytathatják a szervezeten belüli karriert. A mai szabályozás értelmében erre a Magyar Honvédség (általában) nem biztosít lehetőséget. Ennek gyakorlata azt bizonyítja, hogy bár a haderő hangsúlyozza a tanulás jelentőségét, s támogatja azt képzési és továbbképzési rendszerével, gátat szab a társadalmi mobilitási mutató javításának.

Jelentős motivációs erőt jelenthetne a szerződéses (de ugyanúgy, a hivatásos tiszthelyettes) állomány számára, ha a képzések körének támogatásával, alternatív lehetőséget kapnának a kategóriát átlépő előmenetelre. Ehhez meg kell teremteni a szervezeti feltételrendszert, nevezetesen, olyan szakmai alkalmasságot vizsgáló rendszert kell kialakítani amely, a kategórián át történő előmenetel lehetőségét csak azok számára tenné lehetővé, akik bizonyíthatóan képesek a magasabb kategória feladatrendszerének megoldására. A Magyar Honvédség rendfokozati kategóriáinak eltérő, de egymással szorosan összefüggő feladatrendszere van, így hátrányt semmiképpen nem jelentene az, ha az alacsonyabb kategóriában tapasztalatot szerzett személy végezne, a szükséges képességek birtokában magasabb szintű szervezeti „műveleteket". A lehetőség biztosítása a szervezet érdekeihez kapcsolódik, így az érintett állomány által generált tömeges „kategóriaváltásra" nem kell számítani. A lehetőség megteremtésével kielégíthető az érintett, „ambiciózus" állomány ezirányú – szervezet által is támogatható – igénye, emellett a szervezet is profitál a tapaszta-

latokban gazdag, szélesebb körű és megalapozott ismeretekkel rendelkező, a karrierje érdekében fejlődni akaró, vagyis motivált katonái révén.

A Magyar Honvédség nem szociális intézmény, működését a képességek megteremtésére és biztosítására kell koncentrálnia. Ennek ellenére nem vonhatja ki magát a társadalmi folyamatok alól, részt kell vállalnia a társadalmi célok megvalósításából. Ennek figyelembevételével helyesnek kell tekinteni a szervezet Esélyegyenlőségi Tervében foglaltakat, azokat a gondolatokat, amelyek megvalósítására sajnos még nem igazán adódott lehetőség.

A mintául szolgáló keretterv alapján a Magyar Honvédség szervezeteinek többségénél, ugyan elkészültek (sok esetben nem adaptálva a helyi sajátosságokra, hanem szinte tükörmásolatként) az Esélyegyenlőségi Tervek, de jellemzően nem a szerint, hanem az addig alkalmazott eljárásrendek szerint kezelték a kérdést. Ennek hatásfoka, a szervezeti lehetőségek figyelembevételével jónak mondható, és ez elsősorban a vezetői– és a kérdésben érintett szakállomány pozitív hozzáállásának, a kérdéskörben szerzett gazdag tapasztalatainak tudható be.

A Magyar Honvédség jelen állapotában, sem infrastrukturális, sem financiális szempontból nem áll azon a szinten, amely lehetővé tenné a tervekben foglaltak anyagi erőforrásokat igénylő részének megvalósítását, ezért a szervezet vezetésének keresnie kell a lehetőséget az állami szerepvállalás növelésére, az együttműködési lehetőségek megteremtésére (akár helyőrség szinten is).

Az előbbihez nem sorolható (nem anyagi) erőforrásokat igénylő feladatok megoldásában is *akadályt jelent, a még mindig intenzívnek tekinthető szervezeti változás,* azonban ezen a területen, legalább remény van a rövidtávon rendeződő helyzetre. *Az elkészült tervek (ideértve a HM által készítettet is) elsősorban a formai követelmények betartására, a jogszabályok által előírt feladatok megjelentetésére koncentráltak, és nem a megvalósíthatóságra, így nem csodálható a rendkívül alacsony megvalósulási arány.*

A 2007.-es év elejéig a haderő teljes szervezetében hat helyen került létrehozásra Esélyegyenlőségi Bizottság, azonban a többi szervezetnél is legalább a meglévő, elsősorban humán területtel foglalkozó szakember kezelte a kérdést. A valós lehetőségekből és a szervezeti működés szabályozottságából adódóan, teljes körűen önálló megoldást (sok kérdés már eddig is rendezve volt) nem sikerült találniuk a felmerülő problémákra. Általánosságban a pozitív diszkriminációs eszközök közül, rövidebb időtávlatban gondolkodva, a prevenciós képzéseket tartják megvalósíthatónak, erre a fentiekben megfogalmazottak szerint támogatási és együttműködési lehetőségeket kell keresni.

A hátrányos helyzetűként megjelölt csoportokhoz tartozókkal lefolytatott interjúim tapasztalatainak feldolgozásakor azt szűrtem le, *hogy a diszkriminációs jelenség meglétének oka nem a szervezet egészében keresendő, hanem egyes tagjainak*

gondolkodásmódjában. Ez, parancsnoki beosztásban dolgozónál ritkán, és akkor is inkább közvetetten érzékelhető (legalábbis erre következtetnek), a beosztotti állománynál azonban néha kimondva, nyílt konfliktusokat gerjesztve jelentkezik. *A szervezet felelősségét leginkább a bizonytalanságban, az érdemi kommunikáció hiányában és a tájékoztatás alacsony színvonalában jelölték meg az interjúk alanyai*.

4.2. Következtetések:

1. A Magyar Honvédség eddig is sokat tett az esélyegyenlőség megteremtéséért, a diszkrimináció megszüntetéséért, így a megfogalmazott elvárások elsősorban csak bővítették a teendők körét. *Azokért a jelenségekért, amelyek a szervezetben ezen a területen fellelhetők, elsősorban nem a szervezeti kultúra, a működési folyamatok a felelősek, ezek inkább az állomány egy részének azon gondolkodásmódjából fakadnak, amelyet a társadalom marginális rétegeiből importált.*
2. A szervezet tagjainak meghatározó többsége támogatólag egyetért az Európai Unió által deklarált, magyar jogszabályokba és a haderő célrendszerébe beépülő célok megvalósításának szükségességével.
3. A 2003. évi CXXV. törvényben lehetővé tett pozitív diszkrimináció alkalmazásának feltételrendszere a Magyar Honvédség jelen állapotában nem, illetve jelentős korlátokkal adott.
4. *A kérdéskörben nagyobb szerepet kell kapnia a felvilágosító, nevelőmunkának*, ennek értelmében szerepet kell szánni a képzést és továbbképzést folytató intézményeknek, *de a probléma megoldása (még szervezeti szinten) sem várható el a haderőtől.*
5. *A szervezeten belüli konfliktusok egy jelentős része az előítéletességből fakad, ezt csak a társadalmi gondolkodás megváltoztatásával lehet befolyásolni*.
6. A szervezeti egység (értelmezés szerint alakulat, alegység, munkahely) szinten jelentkező *előítéletesség forrása elsősorban a „másik" ismeretének hiányából fakad*, az emberi kapcsolatok javításával egyénekre vetítve teljes mértékben, az ebben érintett csoportokra vonatkoztatva (a pozitív tapasztalatok bővülésével) fokozatosan megszüntethető.
7. *A pozitív diszkrimináció eszköztára csak abban az esetben alkalmazható, negatív következmények nélkül, ha a szervezet minden tagja megérti, belátja ennek szükségességét.* Ennek hiányában, az igazságtalanság érzetét kialakítva, olyan magatartást válthat ki, amely csökkenti a tagok összetartását, a szervezet iránti lojalitást, ezzel csökkentve általánosságban az állomány komfortérzetét és a szervezeti teljesítményt.

„A hadsereg nem olyan, mint egy korlátolt felelősségű társaság, amely hétről-hétre újjászervezhető, átalakítható, megszüntethető és átformálható a pénzpiac változásainak megfelelően. Nem élettelen tárgy, mint egy ház, amely lerombolható, megnagyobbítható vagy szerkezetileg átalakítható, a tulajdonos vagy a bérlő szeszélye szerint. A hadsereg élő dolog. Ha becsapják – duzzog, ha boldogtalan, senyved, ha gyötrik – belázasodik, ha túlzottan felzaklatják – hervadttá válik és sorvad, s majdnem meghal. És mikor közeledik ehhez az utolsó, súlyos állapotához, csak sok-sok idővel és pénzzel kelthető életre."

(Churchill)

5. A KUTATÓMUNKA ÖSSZEGZÉSE

A Magyar Köztársaság biztonságát nemzetközi szerződések garantálják, katonai szövetség biztosítja azon képességeket, amellyel ma bármilyen erejű közvetlen katonai támadás elhárítható lenne. A világ legnagyobb és legerősebb politikai szövetsége katonai szervezetének tagjaként a Magyar Honvédségnek belátható jövőn belül nem kell attól tartania, hogy bármely ellenséges szándékú állam megsértené Magyarország határait. A haderőnek, jelen időszakban nem a külső támadásoktól kell tartania, olyan „ellenséggel" kell szembenéznie, amely nem azonosítható sem személyekkel, sem szervezetekkel és nemzetekkel. *A szervezeti integritást leginkább a szervezeti működés és a környezeti kihívások hatására kialakuló és azokra reagáló olyan emberi magatartás és gondolkodásmód veszélyezteti, amely elszakítja a célkitűzéseket megfogalmazó felső vezetést,* az utóbbi másfél évtized tapasztalatain keresztül „szocializálódott", pesszimistává vált, a tényeket „szűklátókörűen" kezelő, de *a végrehajtás alapját képező képességekkel rendelkező személyi állománytól.* Egyikük sem gondolkodik jól, vagy rosszul, mindkét oldalnak a maga módján igaza van. Az alapvető különbség a szemléletmódban lelhető fel, de ezt a különbséget, csak az optimizmusra és pesszimizmusra alapot adó tények hatékonyabb kommunikációjával, az információk megosztásával, és érveket ütköztető megbeszélésekkel lehet érdemben csökkenteni.

A szervezeti átalakítás a társadalom minden szegmensében ellentmondásos folyamat, személyektől, pozícióktól, élethelyzetektől és érdekviszonyoktól függően változnak az elképzelések, sokszor olyan intenzitással, hogy az egyszerű szemlélő számára követhetetlenné, a kitűzött végcél ismeretének hiányában logikátlanná, ésszerűtlenné válik. A szűk rálátási lehetőség, a részinformációkhoz való hozzáférés miatt jogosnak tűnő kritikák hangzanak el, amelyekre először még reagál *a vezetés, azonban a későbbiekben csak tudomásul veszik, hogy az alsóbb szinteken nem képesek meg-*

érteni a koncepciót, így már nem is foglalkoznak az érdeminek tekinthető tájékoztatással. A szervezet végrehajtó szintjei törekednek a bizonytalanság csökkentésére, minden információforrást kihasználnak, a hiányzó részleteket saját fantáziájukból egészítik ki. A szervezetben keringő hírek tartalmát eltorzítja az érzelmi töltet módosító hatása, a működés az ellentmondások miatt bizonytalanná válik, csökken a teljesítmény, a képességek szintje, amely miatt módosítani kell az eredeti koncepciót.

A felelősöket nehéz nevesíteni, hiszen a maga módján mindenki egyaránt okozója és szenvedője a történteknek. Mégis, a pozíció birtoklása által kapott lehetőségek miatt, a vezetés felelőssége oszthatatlan, még akkor is, ha ők úgy érezték, mindazt megtették, amit tehettek. Amennyiben ők tényleg megtették mindazt, amire lehetőségük volt, ők a felelősek, hiszen vagy nem ismerték fel a lehetőségeiket, vagy mégsem tettek meg minden tőlük telhetőt.

Nincs logikai hiba az előző gondolatban, a szervezet vezetésének minden esetben úgy kell igazítania cselekvéseit és kommunikációját, hogy a beosztottak mindegyike megérthesse azt, minek érdekében történnek úgy a dolgok, ahogyan azokat tapasztalja. Amennyiben mégsem értenék, a vezetésbe vetett bizalom révén elfogadják és támogatják a döntéseket annak ellenére, hogy nem látják a végeredményt.

A mai magyar társadalom hű tükörképévé vált a nemzeti haderő, az a szervezet, amelyben a szervezettségnek, az összefogásnak, a bizalomnak és a segítőkészségnek magas szinten kellene lennie. Az alaprendeltetésből adódó, esetleg műveleti területen végrehajtott feladat során, *még a gondolata se merüljön fel*, hogy rossz döntést hajtanak végre, szakmailag alkalmatlan a vezetés, értelmetlenül és céltalanul kockáztatja az életét, nem bízhat meg beosztottaiban, társaiban és parancsnokaiban, mert ők sem bíznak meg ő benne.

Mindez nem csak kommunikáció kérdése, történjen az bármilyen formában és módon, akár szóban, írásban vagy tettben, elengedhetetlen, hogy hiteles legyen akár a tartalmát, akár az információt nyújtó személyét tekintve.

A konfliktusokra történő reagálás személyi, szervezeti– és nemzeti kultúrafüggő, sajnos ránk, magyarokra, nem jellemző a konfliktusok tűrése, a feloldásukra való békésnek tekinthető törekvés, ezen, ha viszonylag hosszú idő alatt is, de lehet segíteni. Az iskolák, a képző intézmények, függetlenül azok specifikumaitól és szintjétől és függetlenül a benne tanító, dolgozó és tanuló korától, képzettségétől minden időben és körülmények között a képzés mellett neveli is a szervezettel kapcsolatba kerülőket. Hatnak egymásra, fejlesztik egymás képességeit és formálják egymás személyiségét, akár a foglalkozások keretén belül, akár a szünetben, szabadidőben. Ezek a kapcsolatok sem lehetnek harmonikusak, de a fejlődés inspirálásához ez kimondottan kedvező, különösen a katonai tanintézetekben, ahol a szervezeti kultúra értékrendjéhez, magatartásformáihoz kell szoktatni, nevelni a beosztottakat, hallgatókat, hiszen életük során, a pályán maradva, netán azt elhagyva nekik is ez lesz a feladatuk, akár katonaként, akár civilként élik életüket.

Ahhoz, hogy ez a felkészítés sikeresen történjen, olyan feltételrendszert kell teremteni, amelyben a konfliktusok nem felemésztik, hanem megerősítik a személyiséget, így adva lehetőséget arra, hogy a későbbiekben, akár szélsőséges viszonyok között is képes legyen a személy a szervezeti, csoport és egyéni érdekeket egyaránt kielégítő megoldások megtalálására és hatékony alkalmazására a magánéleti és munkavégzés területén jelentkező problémák megoldása érdekében.

A haderő értékrendjének alapeleme az összefogás, erejét a kohézió képessége adja meg, ezt nem rombolhatja semmilyen alaptalan és indokolatlan megkülönböztetés, diszkrimináció. Ezt az erőt fel lehet, és fel kell használnia a szervezetnek megújulása érdekében, és ebben a folyamatban minden tagnak és kívülállónak – egyénnek és szervezetnek – szerepet kell engedni, akiknek értékrendjében fontos a nemzeti függetlenség, a biztonság.

Az értekezésben vizsgált kérdéskörök rendkívül összetett és bonyolult megoldása nem várható csak a képzési rendszer átalakításától, ehhez az MH egészét érintve – a szervezeti viszonyok helyreállítása érdekében – felül kell vizsgálni a működési folyamatokat. Megítélésem szerint, a haderő mai állapotában - törekvései ellenére sem - nem képes hatékonyan megújulni, ehhez teljes személyi állományát mozgósítva, alapjaiban kell megvizsgálni (*és a szükséges helyeken megváltoztatni*) a szervezeti képességek általános és célirányos fejlesztésének lehetőségeit.

A képzési intézményrendszer jelenlegi helyzetének áttekintő elemzése és a katonaszakmai alapokra helyezett irányok meghatározása szükséges. Fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek a mai magyar haderőben indokolatlanul és oktalanul rombolják a szervezeti légkört és képességeket.

A haderő speciális szervezet, de megtalálhatóak benne és környezetében azok az elemek, konglomerátumok, amelyek jelenségként a napi kapcsolatok minőségében érzékelhetően kihatnak a szervezeti eredményességre, illetve eredménytelenségére.

a.) Összegzett következtetések

A dolgozatban foglaltak és a fentiekben leírtak alapján kijelenthető, hogy feltételezéseim, a hipotézisekben foglaltak, igazolást nyertek, a célkitűzéseimet a kutatás során sikerült megvalósítanom. Ennek bizonyításaként, az alábbi – a dolgozatban fellelhető megállapításaimat összegző – következtetéseket vontam le:

1. A Magyar Honvédség belső viszonyait olyan mértékben hatja át az egzisztenciális és szakmai bizonytalanság, hogy az a szervezeti működőképesség egészét veszélyezteti. A reformok sorozata nem minden esetben szolgálta a hosszú távú képességépítést, ezek esetenként szembehelyezkedtek a stratégiai szintű döntések által megkívánt folyamatokkal.

A Magyar Honvédség békeidőbeli feladatrendszere egyre inkább a nemzetközi műveletekhez kapcsolódik, ennek olyan hozadékkal kell bírnia, amely az egyéni és kollektív képességek fejlődésével, a megszerzett ismeretekkel és tapasztalatokkal beépül a haza védelmével kapcsolatba kerülő, abban feladatot ellátó szervezetek működésébe, felkészítési és továbbképzési rendszereibe, ezzel fejlesztve a haza, széles értelemben vett védelmi képességeit.

2. Az átalakításban súlyozott szerepet kell kapnia a képzési rendszernek. A katonai tanintézet szakmai feladata a katonák szakmai felkészítése, nevelési feladata a haderő működési– és értékrendjének megfelelő miliő biztosításával a belső kötődés kialakítása. Ennek tükrében, az intézmény katonai jellegét erősíteni kell oly módon, hogy felülvizsgálva a teljes fizikai és szellemi szerkezetét (személyi állomány, infrastruktúra, célrendszer, tantárgyi struktúra), olyan környezetet legyen képes biztosítani, mellyel etalonként szerepelhet a hazai és nemzetközi haderő szemében. Az itt kibocsátott állomány, már az intézményben sajátítsa el, tegye magáévá azokat az ismereteket, készségeket és képességeket, amelyek létrehozzák a szakmai magabiztosságot, ezen keresztül olyan személyiségjegyek alakíhatók ki, amelyek révén lehetővé válik a katonai szervezethez méltó etika hiteles közvetítése az alárendeltek, a társadalom és a szövetség irányába

3. A Magyar Honvédség szervezetét és képességeit meghatározó, alapvetően a nemzetközi színtéren teljesítendő feladatrendszer megoldására a képzési rendszer tartalmának, formájának és belső viszonyainak biztosítania kell, a szakmai és pszichikai kvalitásokkal magas szinten rendelkező, önálló helyzetértékelésre és döntésre felkészült, széleskörű tapasztalatokkal bíró parancsnoki állományt. Ennek megvalósítása érdekében, a képzési rendszer tartalmi megújulásában elsődleges szerepet kell kapnia a szakmai és pszichológiai alapok rövid idejű intenzív kialakításának és megszilárdításának, az alapokra épülő speciális ismeretek adaptív, gyakorlatorientált feldolgozásának. A képzés tartalmi összetevőinek, szerkezetének lehetővé kell tennie, az időközben megszerzett ismeretek (minél rövidebb időn belüli) beépítését. A képzési formák kialakítása során előtérbe kell helyezni a gyakorlatias felkészítést, az oktatói (kiképzői) felügyelet melletti, relatív önállóságot biztosító hallgatói gyakorlást. A szimulációs tantermi és terepen végrehajtandó foglalkozásokon törekedni kell a két– (több)oldalú gyakoroltatásra, az intenzív gyakorlás, a variabilitás növelése érdekében. Az eltérő képzési szintek ismeretanyagának (tartalmi és időbeni) összehangolásával meg kell teremteni a feltételeket, a szimulált környezetben végrehajtott együttműködési (törzs)gyakorlásokhoz.

4. A katonai szolgálatra, pályára jelentkezésnél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a pszichikai, szociális képességek vizsgálatára, különös tekintettel az eseti– és tartós stressz alatti teljesítőképesség meghatározására. A kiválasztásnál szerzett tapasztalatok elősegíthetik a haderő eseti humán erőforrás igényének majdani kielégítését, hozzájárulhatnak az államigazgatás más szervei (de, akár a piaci szféra) igényeinek teljesítéséhez, ezzel segítve a munkavállalók elhelyezkedési lehetőségeit.

b.) Új tudományos eredmények

A kutatómunkám erdményeként elkészült dolgozat, továbbá annak összegzett következtetései alapján az alábbi új tudományos eredményeket látom igazoltnak:

1. Megfogalmaztam, *a személyes tapasztalataimat is felhasználva a dokumentumelemzés és kutatási másodelemzés módszerek alkalmazásával feltárt összefüggéseken keresztül* azokat az anomáliákat, amelyek csökkentik a felkészítés és ezen keresztül a szolgálatteljesítés hatékonyságát.

2. Bizonyítottam *a feltárt ok-okozati összefüggéseken keresztül*, hogy a hosszú távú elképzelések megvalósításához a ma még képzés előtt és alatt lévő hallgatói állományra, illetve a képzési intézményrendszerre kell koncentrálni és meg kell szüntetni mindazon akadályokat, amelyek a szervezet megújulásához szükséges összefogás útjában állnak.

3. Rávilágítottam arra a tényre, hogy csak a szervezet minden szegmensét és a haderő feladati végrehajtását érintő feltételrendszerek komplex, egymással összhangban végrehajtott változtatásaival lehet a felkészítés rendszerében korszakos előrelépést elérni.

4. Bizonyítottam azt, hogy a kiképzési feltételrendszer hiányosságai közvetlen hatással vannak a személyközi konfliktusokra, ami a katonai tevékenység sikerességét, a helyzetnek leginkább megfelelő döntések meghozatalát alapvetően érinti, akadályozza.

c.) Ajánlások a tudományos eredmények gyakorlati hasznosítására

A tudományos eredmények gyakorlati hasznosítását a következő területeken képzelem el:

- A képzés, felkészítésre vonatkozó megállapításaimat a ZMNE–nek a folyó katonai képzések felülvizsgálatakor figyelembe venni;
- A képzés, felkészítés szakképzést érintő felülvizsgálatakor, igazodva a nemzeti szakképzés átalakítási stratégiájához, felhasználni;
- A tiszti és tiszthelyettesi felkészítéséhez kapcsolódó nevelési programokban a dolgozat megállapításait érvényesíteni;
- Feldolgozni és hasznosítani a dolgozatot a honvédelmi minisztérium képzésért felelős főosztálya személyi állománya által;
- A konfliktuskezelésére vonatkozó megállapításokat figyelembe venni a külszolgálatra tervezett személyi és parancsnoki állomány felkészítésénél, különös tekintettel a parancsnoki állományra;
- A személyi és közösségi konfliktusok kezelésére vonatkozó tanulságokat figyelembe venni a felállítás alatt lévő családtámogató rendszer feladatrendszerének, struktúrájának és eljárási rendjeinek véglegesítésénél;
- Az esélyegyenlőségre és a konfliktusok kezelésére tett megállapítások figyelembevétele a csapatpszichológusi tevékenység napi munkájában, különös tekintettel a külszolgálatra történő felkészítésre;
- A honvédelmi minisztérium jogalkotási tevékenységében figyelembe venni a kutatás eredményeit, mindenekelőtt a külszolgálat szabályaiban, valamint a képzés, felkészítés területén;

d.) Javaslat a kutatás további folytatására

A kutatás ráirányította a figyelmet a képzési és felkészítési rendszer megoldatlan anomáliáira és annak a konfliktusok kezelésére kifejtett konkrét hatásaira, mindenekelőtt a stressztényezők figyelembevételére, *ezért a kutatást az alábbi irányokba javaslom folytatni:*

- a katonai képzés és az annak során megvalósuló nevelés összefüggései a harci szituációkhoz közel álló missziós feladatokban;
- a konfliktusok kezelésére történő felkészítés eredményinek, gyakorlati hasznosíthatóságának kutatása és az eredmények közvetlen hasznosítása a kiképzési rendszer evolúciós folyamatában;
- a konfliktus kezelési kézség minőségének figyelembe vétele a kompetencia alapú értékelési – és előmeneteli rendszerben;

- a gyakorlatok és az éleslövészetek előtti felkészítés, alatti tevékenység, valamint az utána kialakult helyzet kutatása

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

MONOGRÁFIÁK, TANULMÁNYOK, CIKKEK

Angyal Ferenc
A tiszthelyettes hallgatók képzésének, nevelésének néhány célja és feltétele = Honvédségi Szemle, 1987. 8. szám. 28-37. p.

Ágh Attila
Konfliktusok, háborúk = Zrínyi Katonai Kiadó; Budapest, 1989.

Bakacsi Gyula
Szervezeti magatartás és vezetés = Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Baranyai Bálint őrgy.
Elgondolás a tiszthelyettes utánpótlás és képzés rövid és hosszú távú megoldásaira = Módszertani Szemle, 1995. XI. Évf. December18-25. p.

Barlai Róbert – Kővágó György
Krízismenedzsment,kríziskommunikáció, = A Budapesti Kommunikációs Főiskola Tankönyvei, Századvég Kiadó, Budapest, 2004.

Barlai Róbert – Kővágó György
Válság-(katasztrofa) Kommunikáció, = Petit Real Könyvkiadó, Budapest, 2001.

Bencsik Andrea
Változások menedzselése = Veszprémi Egyetem, 2000.

Bolgár Judit–Siposné Kecskeméthy Klára
Nőket a hadseregbe? Katonanők a NATO-tagállamok fegyveres erőiben = Hadtudomány, 2001/3. szám p. 77-91.

Bolgár Judit–Siposné Kecskeméthy Klára
A védelmi szektorban dolgozó nők pályára-irányítása és pályántartása (nemzetközi kitekintéssel) = OKTK pályázat 2000.

Bolgár Judit Dr.mk.alez. – Pix Gábor őrgy.
Az MH csapatai lélektani felkészítésének néhány időszerű kérdése = Módszertani Szemle 1995. XI. Évf. December 61-67p.

Bolgár Judit Dr. prof.
Az önkéntes haderőre történő áttérés szervezet és személyiség-lélektani aspektusa a honvédségi humánstratégia tükrében. (kézirat)

Bolgár Judit Dr. prof.
A válságreagáló műveletek konfliktus-stressz lélektani aspektusai (kézirat)

Bolgár Judit Dr. prof.
Stressz „Békeidőben„ = Humán Szemle 2003/1. 79.p.

Bolgár Judit Dr. prof.
A parancsnoki bánásmódot befolyásoló pszichikai hatások. (kézirat)

Bolgár Judit Dr. prof – Szternák György Dr. prof
A válságreagáló műveletek végrehajtására történő felkészítés = In: Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 2005. IX. évfolyam, 2. szám, 81. p.

Csepeli György
A szervezkedő ember,= Osiris Kiadó, Budapest, 2001.

Csépe József Dr.
A vezetői munka konfliktusairól és kudarcairól = Honvédségi Szemle, 1989/4. szám.

Czuprák Ottó
A parancsnoki tiszthelyettes-képzés minőségi átalakítása = Új Honvédségi Szemle 1995/6. szám, 94-95. p.

Dobák M.
Szervezeti formák és vezetés, = KJK KERSZÖV, 2002

Daniel Gokenab.
Érzelmi intelligencia a munkahelyen, = Edge 2000, Budapest, 2002

Eliot R. Smith
Szociálpszichológia = Osiris kiadó, Budapest, 2001.

Forgács J.
A társas aérintkezés pszichológiája = Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1989.

Fischl Vilmos
A konfliktusok kialakulásának néhány kérdése = Humán Szemle 2005/2 124. p.

Gelsei András – Siposné dr. Kecskeméthy Klára
Az esélyegyenlőség megteremtésének intézményei az USA szárazföldi haderejében = Humán Szemle 2002.

Hidasi Judit
Interkulturális kommunikáció = SCOLAR kiadó, Budapest, 2004.

Holló József
Az 1945. utáni középfokú katonai képzés rendszere = In: A magyar katonai vezető- és tisztképzés története = Budapest: HM OTF, 1996. 154-163. p.

John Heider
Tao út a vezetéshez, = SHL, Hungary Kiadó Budapest, 1998.

Kiss Álmos Péter
A honvédség tiszthelyettesi képzésének reformja = Új Honvédségi Szemle 1997/2. 79-90. p.

Kiss Zoltán László Dr.
A professzionalizmus és pályaidentifikáció dilemmái a szerződéses katonák körében - a kutatási adatok tükrében = Társadalom és Honvédelem 2006. 2. szám 136-154. p

Klein Sándor
Vezetés és szervezetpszichológia = SHL Hungary Kft., Budapest, 2001.

Krizbai János Dr.
Foglalkoztatáspolitikai kihívások, avagy a személyi feltételrendszer, mint a valós képesség alapja = Humán Szemle, 2006/3. szám 3-11. p

Krizbai János Dr.
A Magyar Honvédség tiszti, tiszthelyettesi pályaképe, előmeneteli rendje kialakítása = (Kézirat); Budapest, 1997.

Krizbai János Dr.
A tiszthelyettesi (zászlósi) életút karriermodell alapelvei = (Kézirat); Budapest, 1997.

Komor Levente. Dr. habil
A humánpolitika négy esztendeje (a végrehajtott és a jövőbeni feladatok) = Humán Szemle 2006/különszám 3. p.

Komor Levente. Dr. habil
Katonapszichológia - önkéntes haderő = Humán Szemle 2004/1. 52. p.

Komor Levente. Dr. habil
Az önkéntes haderő humánpolitikája = Humán Szemle 2005/4. 3. p.

Kocsis József Dr.
Változások menedzselése = Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1994.

Lajdó K.
A stresszcsökkentő viselkedés = Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest, 2002.

Malomsoki József Dr.
Szerződéses katonák a haderőben = Humán Szemle, 2006. évi különszám 30-38. p.

Martinkó József
Katonai középiskolák az ezeréves magyar iskola történetében = HM Humán Szolgáltató Központ, Budapest, 1996.

Mastenbroek, W. F. G.
Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés = Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.

Meredith Belbin:
A team = SHL Hungary Kft. Budapest, 2001.

Mészáros Tibor
A középfokú honvéd kollégiumok főbb tapasztalatai. Budapest: MH KKF, 1991.

Molnár Zoltán őrgy.
Személyközi és szervezeti konfliktusok, = Humán Szemle, 1996/3. szám 28-35. p.

Mezey Gyula Dr.
Válságdöntések = Humán Szemle 2004/3. 78. p.

MK HM: Humánstratégia a professzionális haderő kialakítására 2003-20013.

Németh E.
Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése = Századvég Kiadó 2002.

OETTING D. W.
Motiváció és harci érték. A katona magatartása háborúban = HM OTF 1993. Fordította és összeállította Perjés Géza

Paul Watzlawick
Változás = Gondolat Kiadó Budapest, 2001.

Pintér István alez.–Bizony Ákos hdgy.
Információs viszonyok a honvédségben = Módszertani Szemle, 1995. XI. Évf. December, 46-57. p.

Ribárszki István Dr.
A konfliktusok kezelése = Humán Szemle 2003/3. 71. p.

Samuel P. Huntington
A katona és az állam. A civil és a katonai szféra viszonyának elmélete és politikája
Zrínyi Kiadó és Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest

Selye János
Stressz distressz nélkül = Akadémiai Kiadó; Budapest, 1983.

Sipos Jenő Dr.
A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem válasza a haderőreform és a Bologna folyamat hatásaira = Humán Szemle, 2006. évi különszám 107-129. p.

Szabó János Dr. prof.
Hogyan használhatóak a szervezeti Kultúraalakítás és a hatékonyságorientáció tapasztalatai az önkéntes haderő szervezeti menedzsmentjében = Humán Szemle, 2006/3-4. szám 105-135. illetve 85-110. p.

Szabó János nyá. ddtbk. Dr. prof.
Stratégiai építő kiinduló pontok a nemzetvédelmi felsőoktatás átalakításában = Hadtudomány, XVII. évfolyam, 2. szám; 2007.

Szabó János Dr.
A haderőépítés prognózisai és a jövő hadseregének arculata = (Kézirat); Budapest, 1997.

Szabó János Dr.
Haderőátalakítás = Zrínyi Kiadó, Budapest, 2001.

Szabó János Dr.
A társadalom megváltozott viszonya az önkéntes haderőhöz = Humán Szemle 2005/4 96. p..

Szép Lászlóné
A béketámogató műveletek során kialakuló különleges helyzetekre történő felkészítés nehézségei = Humán Szemle, 2006/1. szám 84-90. p.

Szűcs Endre Dr. – Vartman György
A tiszthelyettes képzés fejlődése. A katonai előképzés egy újszerű lehetősége = Humán Szemle, 2006. évi különszám 89-106. p.

Vörös Miklós
Az önképzés, mint a pályán maradás és az előrelépés feltétele = Új Honvédségi Szemle, 2002. évi különszám 18-27. p.

Vincze Lajos Prof. Dr.
A multikultúralitás kommunikációs kihívásai a hadseregben = Humán Szemle 2007

Vastagh László
Szervezeti kultúraváltás humán stratégiája (Interjú Dr. Komor Leventével, a HM humánpolitikai helyettes államtitkárával) = Humán Szemle 2003/1

Závodny László Dr.
A tiszthelyettes képzésünk helyzete és fejlesztésének feladatai = Szakoktatás (NSZI) 1998/4. sz. Budapest, 1998. 6-14. p.

A haderőreform, a honvédség átalakításának és modernizálásának aktuális kérdései = HM SVKI, HVK TMO; Hadtudományi tájékoztató 1996/3. Budapest

Werner Vogelauer
Coacing a gyakorlatban = KJK KERSZÖV, Budapest 2002.
.

ELEKTRONIKUS FORRÁSOK

Bárdos László–Szelei Ildikó
A katonai pálya szocializációjának elősegítése pedagógiai módszerekkel http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/a_katonai_palya (2007.08.12.)

Bolgár Judit Dr. – Gál Anna
Gondolatok a katonanők esélyegyenlőségéről az önkéntes haderőre történő áttérés kapcsán = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/human_szemle/gondolatok_a_katonanok_eselyegyenlosegerol_az_onkentes_haderore_tortenO_atteres_kapcsan (2007.05.21.)

Bolgár Judit – Kiss Zoltán László–Szternák György
Felkészítés a válságreagáló műveletekre (1) = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/felkeszites_a_valsagreagalo_muveletekre_1 (2007.01.31.)

Bolgár Judit – Kiss Zoltán László – Szternák György
Felkészítés a válságreagáló műveletekre (2) = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/felkeszites_a_valsagreagalo_muveletekre_2 (2007.01.31.)

Boros Magdolna – Siposné Kecskeméthy Klára
Nemzetközi tapasztalatok a katonanők – integráció témakörben = http://www.honvedelem.hu/cikk.php?cikk=17391&next=

Farkasné Zádeczky Ibolya
A katona hatékony felkészítéséről = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_28.html (2006.09.12.)

Gáspár Tibor
A Magyar Honvédség missziós szerepvállalásának logisztikai támogatása = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/a_magyar_honvedseg_misszios_szerepvallalasanak_logisztikai_tamogatasa (2006.08.13.)

Isaszegi János Dr.
A honvédség részvétele a nemzetközi békeműveletekben – Tények, lehetőségek, tapasztalatok = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_14.html (2006.09.11.)

Juhász István
Az MH külföldi szerepvállalása az elkövetkező öt évben = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/misszios_szakmai_nap (2006.08.12.)

Kiss Zoltán László
A terrorizmus elleni küzdelem szociológiai természetű kihívásai = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_31.html (2006.09.12.)

Lippai Péter
Egy kontingensparancsnok tapasztalatai = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/egy_kontingensparancsnok_tapasztalatai (2006.08.12.)

Makk László
A katonai erő alkalmazása a 21. században = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_9.html (2006.09.11.)

Molnár Péter
A legénységi és tiszthelyettesi állomány missziós tapasztalatai **=** http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/a_legenysegi (2006.08.12.)

Németh András — Szilágyi Zsuzsanna — Kovács Gabriella
A missziós szolgálatot teljesítő állomány pszichés állapota = http://www.honvedelem.hu/hirek/kiadvanyok/uj_honvedsesegi_szemle/a_misszios_szolgalatot_teljesito_allomany_psziches_allapota (2006.08.12.)

Szeles Péter
Kommunikációs paradigmaváltás szükségessége a Magyar Honvédségben = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_23.html (2006.09.12.)

Szenes Zoltán: Katonai kihívások a 21. század elején = http://www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/4/2005_4_5.html (2006.09.11.)

„**Az esélyegyenlőség ismertsége Magyarországon**" a **Seed** alapítvány által készített kutatási jelentés = www.genderpilot.hu/media/gm_seed_hu.pdf (2007.05.18.)

A Honvédelmi Minisztérium Esélyegyenlőségi Tervének tervezete = http://www.honvedelem.hu/files/9/6651/etrev.pdf (2007.05.21.)

TÖRVÉNYEK, RENDELETEK, HATÁROZATOK

1949. évi XX. tv.
Az 1949. évi XX. törvény a Magyar Köztársaság Alkotmánya

1971. évi 10. tvr.
A fegyveres erők és a fegyveres testületek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 1971. évi 10. törvényerejű rendelet

1996. évi XLIII. tv.
1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

1996. évi XLIV. tv.
1996. évi XLIV. törvény a hadköteles katonák szolgálati viszonyáról

1996. évi XLV. tv
1996. évi XLV. törvény a katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról

2001. évi XCV. tv.
2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról

2003. évi CXXV. Tv.
2003. évi CXXV. törvényt az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

2004. évi CV. tv.
2004. évi CV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről

2005. évi CXXXIX. tv.
2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról.

94/1998. OGY határozat
Az Országgyűlés 94/1998. (XII. 29) OGY határozata a Magyar Köztársaság biztonság- és védelempolitikájának alapelveiről

14/2004. OGY határozat
A Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztésének irányairól szóló 14/2004. (III. 24.) OGY határozat

2073/2004. Korm. határozat
A Magyar Köztársaság nemzeti biztonsági stratégiájáról szóló 2073/2004. (IV. 15.) Kormány határozat

289/2005. (XII.22.) Korm. rendelet
289/2005. (XII.22.) Kormány rendelet a felsőoktatási alap– és mesterképzésről, valamint a szakindítás rendjéről

79/2006. (IV.5.) Korm. rendelet
79/2006. (IV.5.) Kormány rendelet a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

29/2002. (HK.11.) HM utasítás
29/2002. (HK.11.) HM utasítás a katonai felsőoktatás alapképzési szakjai szakirányairól

16/2004. (HK.7.) HM utasítás
16/2004. (HK.7.) HM utasítás a hivatásos és szerződéses katonák át–és továbbképzéséről

30/2007 (HK.6.) HM utasítás
A ZMNE egy kampuszon történő elhelyezéséről, a katonai felsőoktatás gyakorlatorientált képzésikö-vetelményeihez illeszkedő struktúrájáról szóló 30/2007 (HK.6.) HM utasítás

35/1997. (HK.10.) MHPK, VKF-i, és azt módosító 23/1999.(HK.6.) MHPK, VKF-i int.
A katonai felsőoktatási intézmények hallgatói katonai képzésével és katonai életre nevelésével kapcsolatos, illetve a 2000. után kibocsátandó tisztekkel szemben támasztandó katonai, szakmai követelményekről szóló 35/1997. (HK10.) MHPK, VKF-i, és az azt módosító 23/1999. (HK6.) MHPK, VKF-i int.

83/2007. sz. rektori intézkedés
Az egyetem egy telephelyen történő elhelyezésével, szervezetének és működésének vizsgálatával kapcsolatos feladatokra vonatkozó 83/2007. sz. rektori intézkedés

A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓIM JEGYZÉKE

1. A tiszthelyettesi kar jelene, múltja és jövője (Társszerző: Dr. Tompa János ddtbk.) SVKI, Védelmi tanulmányok 29. füzet 1999.

2. A jövő altisztjeivel szembeni elvárások (HVK Tudományos Osztály, Hadtudományi Tájékoztató: ALTISZT 2000 Tudományos Konferencia, 1999/6. szám).

3. Változó várakozások a honvéd tiszthelyettesekkel szemben (Humán Szemle 2002/4. szám).

4. Az önkéntes haderő megtartó képességének néhány aspektusa a Magyar Honvédségben (Humán Szemle 2005/2. szám).

5. A humánstratégia új feladatai az önkéntes haderőre történő áttérés kapcsán (ZMNE, KONFERENCIA a Humánerőforrás–gazdálkodásról, különös tekintettel a NATO–csatlakozásra, 71–76. old.)

6. New tasks of human strategy regarding the change to a volunteer fighting force (Miklós Zrínyi Naational Defence University CONFERENCE on the human strategy of the army being considerate towards connection to NATO, p. 65–70.)

MEGJELENTETÉSRE LEADOTT LEKTORÁLT CIKKEK:

1. A humánerőforrás gazdálkodás jellemzői néhány NATO országban, különös tekintettel az önkéntes haderő újszerű kihívásaira. (Kard és Toll)

2. A személyi állomány megszerzése és felkészítése a haderő számára. (Kard és Toll)

3. Az MH új feladatainak és humán helyzetének összefüggései

4. (Humánerőforrás gazdálkodás és szervezeti kultúra), (Új Honvédségi Szemle)

5. Human strategy for establishing a professional force 2002-2013. (AARMS)

JELENTŐSEBB MUNKÁIM, TANULMÁNYAIM:

1.A haza védelmére történő felkészítés rendszerének „Public Relations” stratégiája (Külkereskedelmi Főiskola könyvtára, 1994.);

2.A tiszthelyettesképzés „reformja”, a jövő tiszthelyettesek képe a NATO csatlakozás tükrében (ZMNE tudományos könyvtár, 1998.);

3.A középfokú katonai képzés és a tiszthelyettesképzés rendszerei 1945-től napjainkig (ZMNE tudományos könyvtár 1998);

4.A tiszthelyettesi kar helye, szerepe, feladatai és karriermodellje néhány NATO tagállamban és az Ausztriai haderőben (ZMNE tudományos könyvtár, 1998.);

5.A magyar biztonsági stratégia, katonai stratégia, és a katonai doktrínák kialakításának problémái (ZMNE tudományos könyvtár, 1998.).

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Ajánlások a felkészítési program fejlesztéséhez

2. sz. melléklet: A szervezeten belüli viszonyok a legénységi állomány véleményének tükrében

3. sz. melléklet: Leíró statisztikák