

ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
KOSSUTH LAJOS HADTUDOMÁNYI KAR
HADTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Mészáros Géza ezredes

**A Magyar Honvédség vezetői szemlélet változtatásának
társadalomlélektani megközelítése,
különös tekintettel a szervezeti és vezetői mentálhigiénére**

Doktori (PhD) értekezése

Témavezető:

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

Budapest, 2010

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
Hipotézisem.....	8
A kutatási cél.....	8
Kutatási módszerek.....	8
1. A munkavállalók jellemzőinek alakulása a rendszerváltást követő években	11
1.1. A gazdasági folyamat (ok) alakulása az Európai Unióhoz való csatlakozás tükrében Magyarországon.....	13
1.2. A munkaerő-piaci helyzet alakulása.....	16
1.2.1. A foglalkoztatottság jellemzői.....	18
1.3. A szegénység, mint a társadalom számára megkerülhetetlen probléma.....	22
1.3.1. „Hátrányos helyzetű” fiatalok.....	26
1.3.2. Lehetséges kitörési alternatívák.....	30
2. A társadalmi változások „üzenete” a vezetés számára	36
2.1. Totális szervezetek működése, a hadsereg szervezeti jellemzői, hatása a vezetői magatartásra.....	42
2.1.1. A totális szervezetek belső hatalmi rendszere.....	45
2.2. A vezető feladata a megtartó-képesség tekintetében.....	47
2.3. Új vezetői felfogás, a változás menedzsment.....	50
2.4. Vezetői kompetencia, a kompetencia alapú vezetés jellemzői.....	54
2.5. Vezetői és szervezetfejlesztői kompetenciák.....	57
3. A szervezeti és a vezetői mentálhigiéné	59
3.1 A mentálhigiéné történeti megközelítése.....	59
3.1.1 A katonai mentálhigiéné történeti áttekintése, lehetséges új irányok.....	62
3.1.2. A mentálhigiéné szemlélet kiinduló pontjai.....	65
3.1.3 Haderő szervezeti mentálhigiénéjét és elsősorban a drog prevenciót támogató rendszere.....	67
3.1.4. Viselkedés a totális szervezetekben.....	70

4. Szervezeti és vezetői konfliktusok a szervezetben	74
4.1 A konfliktusok.....	74
4.2. A konfliktusok néhány funkciója.....	78
4.3. Konfliktus megoldás.....	79
5. A szerződéses állomány mentálhigiénés átvilágítása a múltban és jelenben (Összehasonlító elemzés az 1999-2001 és 2008 évben)	82
5.1. A vizsgálat eredményei.....	84
5.1.1. A vizsgálati minta jellemzői.....	84
5.1.2. Lelki sajátosságok mutatói.....	84
5.1.3. Diszfunkcionális attitűdök.....	85
5.1.4. A vizsgálati eredmények összefoglalása.....	86
5.2. A szerződéses legénységi állomány vizsgálata (2008).....	87
5.3. A Magyar Honvédség megtartó képességének növelése a kutatási eredmények tükrében	94
5.4. A vizsgálatok megállapításai, vizsgálat alapján tett javaslatok.....	95
6. További lehetőségek a személyközi konfliktusok megelőzésére és kezelésére	98
6.1. Kortárssegítés a mentálhigiénés problémák illetve a személyközi konfliktusok esetében.	98
6.2. A mentorálás mint egyéni és szervezeti támogató rendszer.....	104
7. A Magyar Honvédség várható feladata a személyi erőforrás minőség biztosításában és fejlesztésében	107
8. Összegzett következtetések, javaslatok	111
Új tudományos eredmények.....	119
Felhasználási javaslat.....	120
Felhasznált irodalom	121
Melléklet	126

*„Először megtűrnék téged,
később nevetnek rajtad,
aztán harcolnak ellened,
majd győzől”*

(Mahatma Gandhi)

Bevezetés

A XXI. század rohamos fejlődése megköveteli a szervezetektől, — így a Magyar Honvédségtől is — hogy versenyképességük megőrzése érdekében folyamatosan alkalmazkodjanak a környezet változásaihoz. Olyan szinten kell tartaniuk reagáló képességüket, dinamizmusukat, amellyel biztosíthatják versenyképességük megtartását, ezzel is fenntartva a sikeres működés esélyeit.

A szervezetek között a piacért, a versenyelőny kivívásáért és megtartásáért, a társadalmi presztízisért folyó küzdelem új kihívások elé állította a Magyar Honvédséget is. Ennek kezelésére több tanulmány is készült a Magyar Honvédség felső vezetésének megrendelésére. Az egyik ilyen tanulmányban a következőket olvashatjuk:¹ ... „úgy tűnik azonban, hogy a Magyar Honvédség néhány területen megkésve — totális szervezetek sajátossága — reagált — ezzel működési zavarokat okozva — a versenyszférában a '90-es évektől változó felfogásra, a módosuló követelményrendszerre, a kibontakozó szervezeti és funkcionális átalakulásra. A piacon versenyképes szervezetek napjainkra ugyanis itthon és külföldön egyaránt áttértek a munkaerő (beleértve a vezetőket, parancsnokokat is) kompetenciaalapú foglalkoztatására”. Ezek a gondolatok már a hatvanas, erőteljesen a hetvenes-nyolcvanas években megjelentek a katonai pszichiátriai gondolkodásban, kicsúcsosodóan az un. „pécsi bolondórákban”.² Karakteresen — mások mellett — a „pécsi” — Dr. em. prof. Ozsváth, Dr. Pörcki, Dr. Kóczán, Salamon Cs, Mészáros G. — műhelyben

¹ Dr. Czuprák Ottó: Kompetencia alapú haderővezetés. 1.o. 2006.03.03.

² Az 1970-es években az akkori Magyar Néphadsereg egyik dunántúli alakulatánál 16 tisztet akartak leszerelni tartós egészségügyi szabadság miatt, ideges panaszokkal. A megtartásuk érdekében – Magyarországon leírta, szakmai szervezetben elsőként – prof. Dr. Ozsváth és Dr. Kóczán osztályos terápiába emelte a konfliktus feldolgozó, magatartás lemező csoport metodikát. Ezek után már azért kívánták leszerelni őket mert „bolondórákra” járnak, tehát pszichiátriai betegek. Néhány hónap után 14 tiszt tartósan reintegrálható volt a katonai szervezet állományába. Forrás: prof. Dr. Ozsváth Károly szóbeli közlése alapján, 2010.

jelent meg³ katonai mentálhigiéné, a mentálhigiénés szemléletű vezetői magatartás elméletének gondolata, majd később gyakorlata, ami napjainkra a nem kompetencia alapú vezetői magatartásnak, a kooperáció hiányának, valamint a fiskális szemléletnek köszönhetően csak nyomokban lelhető fel.

A probléma fontosságára való tekintettel figyelemfelkeltőnek szántam dolgozatom címét is: „A Magyar Honvédség vezetői szemlélet változtatásának társadalomlélektani megközelítése, különös tekintettel a szervezeti és vezetői mentálhigiénére”.

A rendszerváltást követően a honvédségtől, a katonai vezetéstől, ezáltal a szervezeti működéstől, a vezetői magatartástól olyan válaszokat vártak, amelyeket több okból kifolyólag nem tudtak megadni.

Az okok gyökereznek a korábbi szervezeti működésben, korábbi vezetői szemléletben, és ezek környezetében. Úgy a szervezet, mint az egyén csak kiszámítható, stabil környezetben tud harmonikusan működni, az „elvárásoknak” megfelelni.

Az elmúlt húsz év nem ilyen volt. Folyamatosan változott a környezet, változott a norma és értékrend. A régiek nem működtek, de „kísértettek”, az újak még nem „szervültek”. Az ebből eredő konfliktusos állapotokért nem helyes minden esetben az állományt, esetünkben a katonákat felelőssé tenni.

Dolgozatom azt gondolom, hogy időszerű, mert a elmúlt húsz év érték és norma válsága mára ki csúcsosodott .

Ez elsősorban a „hagyományos” értékfelfogással kapcsolatos bizonytalanságban jelenik meg, amely gyakran kapja azt az értékelést vagy véleményt, akár kérdés formájában is, amely az értékváltás helyett értékválságként, vagy egyenesen morális válságként fogalmazza meg ezt a bizonytalan viselkedést.

Ma gyakran elhangzik, morális válságban van a honvédség. Mi a morál? Morál vagy erkölcs fogalma alatt a mai köznyelvi szóhasználatban a magatartásokat befolyásoló, általunk (vagy a társadalom által) helyesnek tartott, olyan szabályok összességét értjük, melyek túlmutatnak a jog és az egyéb írott szabályok keretein.

Az erkölcs szabályai a társadalmi normák egyik típusát jelentik. Más megfogalmazás szerint az erkölcs azon elvek összessége, amelyek a helyes és helytelen, társadalmi jó és rossz megkülönböztetését segítik a cselekvés szintjén.

³ A Pécsi Honvédkórház Ideg-elme osztályának bázisán létrejött, valamint működő szemlélet- és gondolkodásmód.

Ma a parancsnoknak nem a háborús vezetői képességei határozzák meg a sikerességét. Megkockáztatom, ma a vezetői sikerességhez olyan ismeretek szükségesek, amelyeket korábban un. „úri huncutságnak” tartottak, fölöslegesnek és kultúra idegennek. Ilyenek a társadalom- és humán tudományok ismerete és ezek alkalmazása a katonai vezetésben (pedagógia, szociológia, pszichológia, ezek ágai).

A sorozatos haderő átalakítás végső céljaként egy olyan hadsereg képe vizionálódott, amely békében és háborúban egyaránt működő képes, finanszírozható. Képesség alapú haderő létrehozása és fenntartása, amely NATO tagként a kor színvonalán, az ország anyagi-tárgyi lehetőségeihez képest modern haditechnikai eszközökkel felszerelve képes az ország fegyveres védelmére, a szövetségi kötelezettségek teljesítésére és a nemzetközi válságkezeléshez való hozzájárulásra, valamint egyéb, az ország védelmével összefüggő — elsősorban az ipari természeti katasztrófák következményeinek elhárításából adódó — feladatok végrehajtására.

A honvédség átalakításának elvei olyan eszközöket és módszereket mozgósító megoldások köré csoportosulnak, amelyek lehetővé teszik a fenti célok végrehajtását. Az átalakítási elvek közül kiemelkedik a kisebb létszámot ellensúlyozó erőkoncentráció, a szükséges képességek megtartása és újak kialakítása, a felesleges (gazdaságtalan, illetve a katonai rendeltetéssel nem összefüggő, ezért a védelmi költségvetést indokolatlanul terhelő) létesítmények, szervezetek és felszerelés kivonása, a háttérintézmények és a vezető szervek létszámának csökkentése, hatékonyságuk modernizációs módszerekkel történő fokozása, a tiszt-, tiszthelyettesképzés átalakítása és nem utolsósorban az élet- és munkakörülmények javítása.

Ezek a — bizonyítottan helyesen — megfogalmazott gondolatok csak részben járultak hozzá a kiszámítható „környezet” kialakításához, mert ennek elhúzódása, a folyamatosan változó környezet, a nemzetközi szerepvállalások során tapasztalt kontraszt csak tovább fokozta az anómiás⁴ állapotot.

Ha a Nemzeti Katonai Stratégia⁵ megállapításait vesszük alapul: „A Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány. A feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai állóképességgel rendelkező katona

⁴ A modern társadalmakban tapasztalható jelenség, amelyben a hagyományos normák és szabályok úgy lazulnak föl, hogy nem képződnek helyettük újak, és a társadalmi élet egy adott területen a szabályok nem világos volta miatt elvesztik a társadalmi normák a befolyásukat az egyének viselkedésére. Több deviáns viselkedésformára való hajlam hátterében álló társadalmi tényezők egyike lehet. E. Durkheim Öngyilkosság, Bp. 1982

munkája, személyes áldozatvállalása — akár életének kockáztatása — döntően befolyásolja a haderő alkalmazhatóságát. A honvédelem területén katonaként szolgálók és más jogviszonyban foglalkoztatottak társadalmi, erkölcsi és anyagi elismerése nemzeti ügy. Az önként vállalt katonai szolgálat presztízse kulcsfontosságú tényező a személyi állomány utánpótlása és megtartása szempontjából. A Magyar Köztársaság kormánya fontos feladatának tartja, hogy a szükséges létszámú és a haderő különleges követelményeinek megfelelő munkaerő megszerzése és megtartása érdekében kiszámítható előmenetelt, valamint versenyképes juttatásokat és támogatásokat nyújtson a szolgálatot vállalók és a foglalkoztatottak számára. Kiemelt jelentőségűnek tekinti a személyi állomány szociális problémáit enyhítő, illetve a nemzetközi kötelezettségvállalásban résztvevőket és hozzátartozóikat segítő családtámogatás biztosítását. A Magyar Honvédség állománykategóriáinak funkcióit, megoszlását, képzését és kiképzését, valamint foglalkoztatásának elveit és gyakorlatát a modern kor és hadviselés kihívásaihoz szükséges folyamatosan igazítani. Szükség van mindazokra az eljárásokra és szolgáltatásokra, amelyek biztosítják az átlátható és hatékony előmeneteli rendszerműködtetését, a személyi állomány megtartását, a haderőből kiválók visszailleszkedését...” akkor elengedhetetlen a paradigmaváltás, egyszer és visszavonhatatlanul. Olyan humánszolgálati rendszert, szervezeti és vezetői magatartást kell kialakítani, ami alapoz és figyelembe veszi az értekezésem eredményeit. (Erre külön kitérek a 8. fejezetben)

(A szakirodalom áttanulmányozását, valamint a kutatási eredmények másodelemzését 2010. április 01.-én befejeztem.

Dolgozatomba az elemző munkám során több táblázatot vettem át, a tartalom jegyzékben feltüntetett tanulmányokból. Tekintettel arra, hogy ezek közül a 4.számú ábraként szereplő táblázat olyan formátumba készült, hogy nem tudtam átalakítani a fejrészét, így a fejrészében 3. számú táblázatként szerepel.)

⁵ A felhasznált irodalom jegyzékben, Egyéb kiadványok, Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája Zrínyi Kiadó, Budapest 2009

Hipotézisem

1. A rendszerváltás előtti vezetői stílus — magatartás — nem biztosítja a harmonikus szervezeti működést, a vezetői sikerességet, a vezetettek komfort érzetét.
2. Az új vezetői szemléletben, olyan az eddig elvárttól eltérő pszichológiai-mentálhigiénés vezetői jellemzőkre van szükség amelyek békeidőben biztosítják a harmonikus szervezeti működést, biztosítják a szövetségesi kötelezettségből származó vezetői megfelelést.
3. A honvédség hatékony működéséhez elengedhetetlen a társadalmi lélektani folyamatok megismerése, melyek befolyásolják, hatással vannak az állomány motivációjára és a szervezeti megfelelés attitűdjére, komfortérzetére.

A kutatási cél

Kutatásom célja, az utóbbi években bekövetkezett társadalmi változások, lélektani folyamatok elemzése alapján előmozdítani, olyan katonai vezetői szemlélet kialakítását, amely biztosítja a paradigma váltás elősegítését, a hatékony szervezeti életet, katonai vezetés hatékony működését. Továbbá célom elősegíteni a szociális támogató rendszer, a családtámogatás, a korrekciós rendszerek hatékony működését, fejlesztését.

Kutatási módszerek

Kutatómunkám során célirányosan áttanulmányoztam a szakirodalmi háttérrel, melyet dolgozatomba a szükséges mértékben beépítettem.

Tanulmányoztam a disszertáció témájához kapcsolódó HM, HVK, ÖHP számára készített tanulmányokat, elemzéseket, az ezek alapján összeállított szakmai előterjesztéseket.

A felhasznált irodalom jegyzékben felsorolt kutatások másodelemzésével további összefüggéseket tártam fel hipotéziseim, célkitűzéseim igazolására.

Az értekezés elkészítése során felhasználtam hivatásos katonaként, humánszakemberként, a Honvédszakszervezet vezetőjeként, katona szociológusként szerzett

tapasztalataimat, 1994-2006 között a Pécsi Honvédkórház és Pécsi Tudomány Egyetem tudós kollektívájában — em.Prof.Dr. Ozsváth Károly nyá.o.ezds, néhai Dr. Pörzsi József o.ezds., néhai Dr. Kóczán György egyetemi tanár, Salamon Csaba, Dr. Fodor László nyá. o. alez. — végzett kutató elemző munkám eredményeit, melyek gazdagították a katonai mentálhigiéné elméletében és működőképes gyakorlatban, a szárazföldi és légi erő alakulatok vezetői szintjeinél modellként megvalósult

Értekezésem az alábbi fejezeteket tartalmazza:

Az első fejezetben áttekintem a munkaerő (munkavállaló) jellemzőinek alakulását a rendszerváltást követő években, elemzem a gazdasági folyamatok alakulását a NATO-hoz és az Unióhoz való csatlakozás tükrében, a munkaerő piaci helyzet alakulását, a foglalkoztatottság jellemzőit, a szegénység problematikáját, a fiatalok hátrányos helyzetének okait, a honvédség számára frekventált célcsoportnál, a demográfiai adatokat, a családi helyzetet.

Mindezek azért fontosak, mert a hatékony, sikeres és mentálhigiéné szemléletű vezetői magatartás nem nélkülözheti a fejezetben tárgyalt, elemzett ismereteket, szerzett információkat.

A második fejezetben a társadalmi változások, vezetők számára fontos üzeneteivel, az emberi erőforrás honvédségi vetületeivel, az új vezetői felfogással, a változás menedzsmenttel, a vezetői- parancsnoki kompetenciával és a kompetencia alapú vezetés jellemzőivel foglalkozom.

A harmadik fejezet eszenciája a vezetői mentálhigiéné és kompetencia, összefüggésén belül, a mentálhigiéné rövid történeti megközelítésével, a mentálhigiéné szemlélet sarok pontjaival, a katonai mentálhigiénével, rövid történeti áttekintésével, a lehetséges új irányokkal, a haderő mentálhigiéné és drog prevenciót támogató rendszerével, a totális szervezetek működésével, a hadsereg — mint totális szervezet — szervezeti jellemzőivel — vezetői magatartásra gyakorolt hatásával —, a totális szervezetekben való viselkedéssel, a totális szervezetek hatalmi rendszerével, a vezetői és szervezeti fejlesztési kompetenciákkal.

A negyedik fejezetben kifejtem, a szervezeti és vezetői konfliktusokat, a konfliktusok néhány funkcióját, a konfliktusok lehetséges megoldását.

Az ötödik fejezet tartalma a szerződéses állomány mentálhigiénés átvilágítása (1999-2001 és 2008 között), ebben elemzem a vizsgálatok eredményeit. Továbbá ismertetem a Magyar Honvédség megtartó képességét, a kutatási eredmények tükrében

A hatodik fejezetben foglalkozom a vezetői magatartást támogató más szervezeti jellegű erőforrásokkal, a kortárssegítéssel a mentálhigiénében, a kortárssegítéssel a vezetői magatartásban, érintem a mentorálást.

A hetedik fejezetben, taglaltam a Magyar Honvédség személyi erőforrás minőség biztosításának, fejlesztésének feladatait.

1. A munkavállalók jellemzőinek alakulása a rendszerváltást követő években

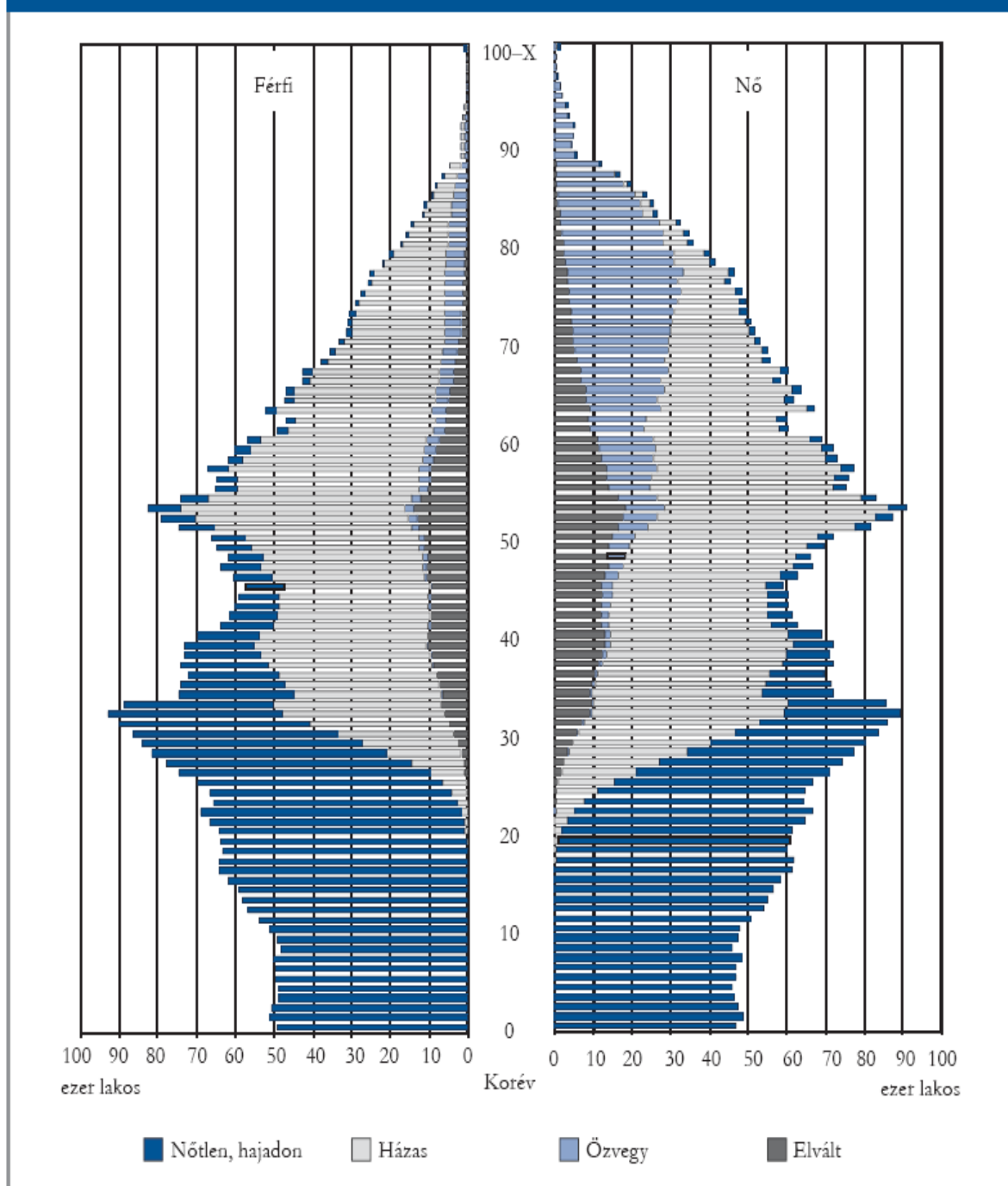
A rendszerváltozás következtében döntően átalakult a magyar társadalom. Alapvető változások következtek be a gazdaság szerkezetében, megváltoztak a tulajdon viszonyok, korábbi ágazatok leépültek, a gazdasági termelés meredeken visszaesett. Gyökeresen átalakult a politikai rendszer, s érezhetőek voltak az új kezdeményezések az oktatási rendszerben is. A megjelenő és tömeges munkanélküliség új veszélyforrásként jelent meg a munkavállalók szemében.

A demográfiai folyamatok döntő mértékben behatárolják a foglalkoztatás és a humán erőforrás-fejlesztés stratégiájának mozgásterét, lehetséges és szükséges fejlesztési irányait. A népességszám, a népesség korösszetételének alakulása egyfelől meghatározza a társadalom eltartó képességét, másfelől mindenkor közvetlen hatást gyakorol a társadalom számára potenciálisan rendelkezésre álló munkaerő, valamint a közszolgáltatásokat igénybevevők létszámára.

A magyar népesség lélekszáma, viszonylag lassú ütemben, mintegy száz év alatt növekedett a kétszeresére. 1980-ban érte el maximumát, azóta folyamatosan csökken, az előrejelzések a tendencia folytatódását jósolják.

A népességen belül folyamatosan nő a közép- és időskorúak létszáma, és csökken a gyermek- és fiatalok száma. Az iskoláskorú korcsoportok lélekszáma következő tíz évben közel hatodával fog csökkenni. A kezdeti növekedés, majd stagnálás után a 20–64 éves aktív korúak száma is csökkenni kezd, 2021-re pedig 6 millió alá eshet.

1. ábra. A népesség száma nem, életkor és családi állapot szerint, 2008. január 1.



1. sz. ábra

Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe.

ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009) Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

1.1. A gazdasági folyamat (ok) alakulása az Európai Unióhoz való csatlakozás tükrében Magyarországon

A globalizált világgazdaság foglalkoztatási modellje gyökeresen eltér az ipari társadalom hagyományos foglalkoztatási formáitól. A termelés radikális átalakulása, a gyorsan változó technológia és gazdasági környezet rugalmasan alkalmazkodó munkaerőt követel, amelynek foglalkoztatása egyre kevésbé fér össze a stabil, számos juttatással körülbástyázott határozatlan idejű munkaviszonyok tartós fennmaradásával. Ez a tendencia Magyarországon is markánsan érvényesül a piacgazdaságra való áttérés és a világgazdaságba történő mind szorosabb integrálódás következtében.

Magyarország munkaerőpiaca 2004. május 1 óta része az Európai Unió (EU) munkaerőpiacának, s a többi új tagországgal együtt kötelezettséget vállalt a közös foglalkoztatáspolitikai célok teljesítéséért. Az már a korábbi években, a csatlakozást előkészítő időszak során jól érzékelhető volt, hogy az új követelmények szükségképpen átforgalmazzák, új megoldások keresésére készítetik a hazai foglalkoztatáspolitikát. A csatlakozás előtt megkezdett munkaerő-piaci változások elindításának érdeme az új perspektívákat nyitó, új követelményeket támogató Európai Unióé, a haszna azonban — ha sikerül a foglalkoztatottság szintjét érdemlegesen növelni — az egész magyar lakosságé.

2003. zsúfolt és vegyes, több vonatkozásban is átmeneti év volt a csatlakozás előtt álló Magyarország számára. A csatlakozási tárgyalások 2002. december 13-án ugyan lezárultak, azonban a tagságra való felkészülés tovább folytatódott. Ezzel együtt kezdetét vette egy új időszak, ami az uniós döntési folyamatba történő fokozatos bekapcsolódás révén egyfajta „kvázi tagságot” jelentett. A kezdeti, a készülő közösségi jogszabályokat feldolgozó, véleményező szakasz után a Csatlakozási Szerződés aláírását követően a csatlakozó országokat aktív megfigyelői státusz illette meg. Aktív megfigyelőként Magyarország is tanácskozási joggal vehetett részt az uniós döntéshozatal legkülönbözőbb szintű intézményeinek munkájában. A „kvázi tagsági” munka egyúttal a csatlakozási felkészülés utolsó, speciális szakasza, amely az intézményes integrációt, s ezzel a döntési jogkört is magában foglaló sikeres tagállami működést készítette elő.

Érdemes részletesebben is áttekinteni a lépéseket és azok következményeit. A magyar gazdaság teljesítménye 1995 és 2006 között a külső és belső társadalmi, gazdasági feltételrendszer változásaival összefüggésben hullámzó mértékben növekedett. A

rendszerátváltástól kezdve erre az időszakra is igaz, hogy a gazdaság nyitottabbá vált, meghatározó gazdasági ágazatokban javult a termelékenység és a versenyképesség.

Ezeket a kedvező folyamatokat számos tényező segítette, mint például a technikai megújulás, a termelés összetételében bekövetkező változások, a jobb munkaszervezés és a munkaintenzitás növekedése. Az 1997-től kezdődő periódusban, először a rendszerátváltás óta, a dinamikus gazdasági növekedés nem járt együtt a külső pénzügyi egyensúly veszélyes romlásával. Az 1995-ben bevezetett intézkedéscsomag következményeként (egyszeri devizaleértékelés, vámpótlék bevezetése, keresletkorlátozó intézkedések) az egyensúlymutatók látványosan javultak, de ennek ára volt, átmenetileg lefékeződött a gazdasági növekedés.

Ezek után 1997-től dinamikusan emelkedett a GDP volumenindexe, amelynek csúcspontja 2000-ben 5,2% volt. Ebben az időszakban az ipar, illetve az építőipar volt a növekedés motorja. 2001-től a növekedési ütem mérséklődött. A folyamat oka a külső gazdasági feltételek romlása: a gazdasági dekonjunktúra világméretű kiterjedése, melynek következtében az export növekedésének üteme lényegesen kisebb volt, mint az előző években.

Egy főre jutó GDP alakulása Magyarországon													
GDP per capita in Hungary													
(előző év=100,0% – previous year=100.0%)													
Ország Country	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Magyarország Hungary	101,6	101,5	104,8	105,1	104,5	105,5	104,3	104,4	104,5	105,1	104,2	104,3	101,2
EU-27*	..	101,4	102,7	102,6	102,8	103,6	101,7	101,0	100,9	102,0	101,5	102,7	102,5

Forrás: Eurostat
Source: Eurostat

2. sz. ábra

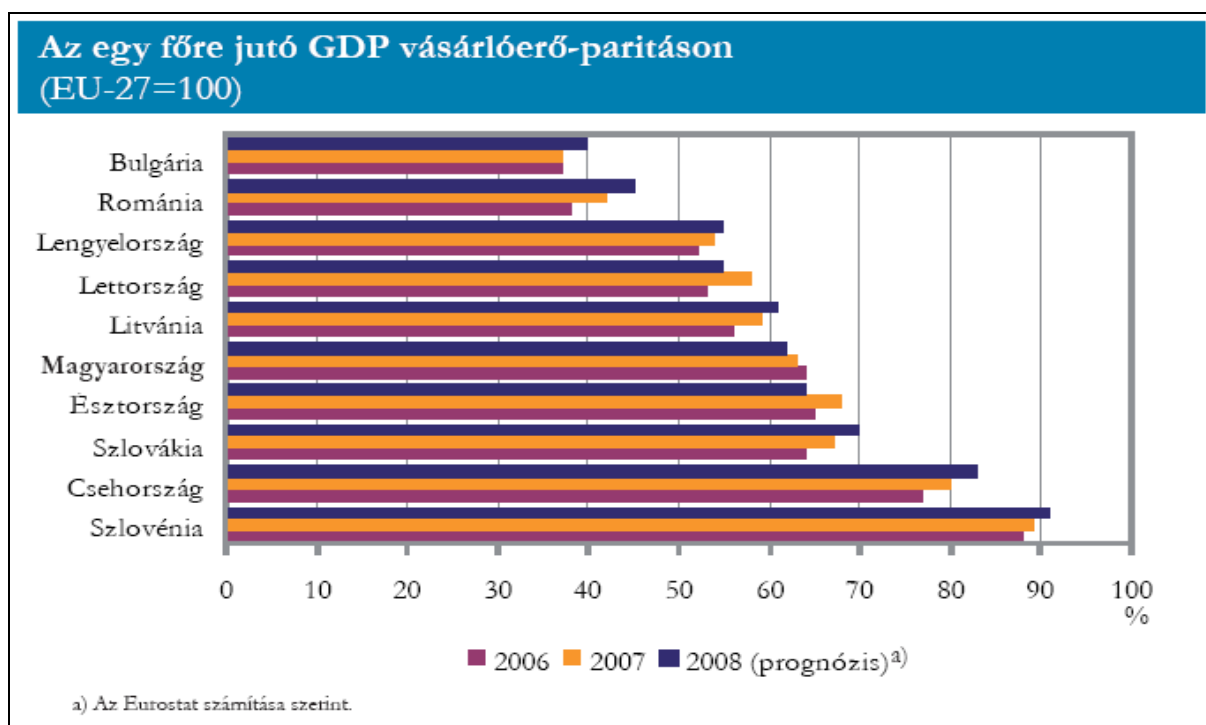
Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe. ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009). Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

2004-ben ismét javult a helyzet az Európai Uniós csatlakozással, melynek jelentős szerepe volt a bruttó hazai termék növekedési szintje 4,8%-ra történő ugrásában. A látványos

javulás oka termelési oldalról a mezőgazdaság teljesítményének fellendülésében, illetve felhasználási oldalról az export és a beruházások dinamikus növekedésében érhető tetten.

A következő két évben, 2005-ben és 2006-ban a növekedés üteme megint csökkent, a húzóerő ezekben az években alapvetően három ágazat: a feldolgozóipar, a kereskedelem, a javítás és a pénzügyi tevékenységek átlag feletti növekedése volt.⁶

A gazdasági szerkezetátalakulás előrehaladtával és az Európai Unió gazdaságával való szorosabb együttműködéssel a nyitott és viszonylag kisméretű magyar gazdaság többnyire az európai és világ gazdasági konjunktúraciklusokat követve fejlődött. Az unióhoz való csatlakozás körüli évekre jellemző dinamika az Európai Unió fejlettebb országaiban tapasztalt növekedést jelentősen meghaladva segítette a felzárkózási folyamatot, a növekedés üteme a hasonló fejlettségi szinten, s a hasonló történelmi múlttal rendelkező visegrádi országokéhoz közeli volt. A 2006-ban megkezdett — a fenntarthatatlanná vált államháztartási hiány csökkentését célzó, elsősorban a keresletet szűkítő — intézkedések a növekedési dinamika lefékezését hozták magukkal.



3. sz. ábra

Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe. ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009)

Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

⁶ A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon. KSH, 2008.16-17p.

A bruttó hazai termék (GDP) 2006-ban 4,0%-al, a költségvetési egyensúlyjavító intézkedések kibontakozásával egyidejűleg 2007-ben éven belül lassuló ütemben, éves szinten 1,2%-kal emelkedett. Az államháztartás hiánya a GDP 9,2%-áról annak 5,4%-ára csökkent.

2008-ban a magyar gazdaság teljesítményét egyrészt a belső egyensúlyjavító törekvések és intézkedések, másrészt, főként az év második felében, a globális méretűvé váló pénzügyi és gazdasági válság hatásai határozták meg. A romló nemzetközi konjunktúra ellenére a magyar gazdaság 2008 első félévében 2%-kal, majd a harmadik negyedévben mérséklődő ütemben, 1,3%-kal bővült az előző év azonos időszakához mérten, azonban az év utolsó negyedévében hazánkban is csökkenés (2,5%) következett be. Az év egészét tekintve a gazdasági növekedés üteme 0,6%-ra mérséklődött.

A gazdasági növekedés szerkezete — a belső és külső okok következtében — sok tekintetben eltért az utóbbi tíz évben megfigyelttől. A korábbi években három pillérre, a beruházás-, fogyasztás- és exportnövekedésre támaszkodó gazdasági fejlődés tényezői az egyensúlyjavító intézkedések hatására 2007-től módosultak, és a belső kereslet csökkenése miatt egyre inkább csak az export bővülése alapozta meg a növekedést. Ez nagymértékben fokozta a gazdaság sebezhetőségét.

2008-ban, különösen az év második felében a hiány csökkentésére irányuló törekvések nem kedveztek a beruházásoknak, a belső kereslet további szűkülése is termeléscsökkentő hatású volt. A pénzügyi, gazdasági válság következtében a külföldi tőke is igyekezett visszafogni a termelést a hazai üzemekben. **Összességében a válság következtében a csökkenő termelés párosult a növekvő munkanélküliséggel, s minden tekintetben visszafogta a magyar gazdaságot.**

1.2. A munkaerő-piaci helyzet alakulása

Az EU-csatlakozás előtti utolsó évben a hazai foglalkoztatáspolitikának is számos, eltérő természetű, ám egymással szorosan összefüggő uniós felkészülési feladattal kellett szembenéznie. A feladatok jó része még a tagjelölt státuszhoz kötődött, „klasszikusan” csatlakozási felkészülési természetű, s alapvetően kötelező, melyet a magyar kormány és az

Európai Bizottság által aláírt együttműködési dokumentum, a Közös Foglalkoztatáspolitikai Értékelés tartalmazott.⁷

Mindezek a tagállami működésre történő felkészülést szolgálták, ez pedig nem más, mint a bekapcsolódás a közösségi szintű foglalkoztatáspolitikai mechanizmusba, az európai foglalkoztatási stratégiába.

Ha még óvatosan, esetenként bizonytalanul is, de megkezdődött a sokáig halogatott szembenezés a magyar felnőtt-népesség alacsony foglalkoztatottságának, az EU-ban szinte legalacsonyabb gazdasági aktivitásának, s ennek másik oldalaként, a rendkívül nagyarányú inaktivitásnak a valós okaival. Az EU források megnyílásával lehetőségek és emellett erős kényszerek voltak/vannak arra, hogy az említett súlyos problémát jelentő társadalmi kérdésekben érdemi lépések történjenek.

Erőteljes dinamizmus jellemezte a fejlett világ munkaerőpiacát, mely komoly hatást gyakorol a munkáltatókra és munkavállalókra egyaránt. Többek között a munkaerőpiac rugalmasabbá válása a munkavállalók foglalkoztatási biztonságának csökkenése révén jött létre. Napjainkban egyre kevésbé jellemző, hogy a munkavállalók teljes szakmai pályafutásukat, a munka világában ledolgozott éveiket egyetlen munkáltatónál töltsék el. A közsférában való alkalmazás sem jelent ma már teljes életpályán átívelő biztonságot. - **Az elemzés alapján ezt a trendet és elvet nem célszerű követni, de egyben nem is eredményes követni a fegyveres és rendvédelmi szférában, főként a szervezeti jellegből adódóan a Magyar Honvédségen belül.** A munkavállalói biztonság megteremtésének helyszíne a „gyárkapun” belülről fokozatosan kívülrre kerül. A foglalkoztatási rugalmasság, vagy biztonság alternatívája helyett számos fejlett országban a kettő szintézisét próbálják megteremteni. Ezeknek a modelleknek közös jellemzője, hogy a szociális biztonság társadalmi konszenzus révén jön létre és rendkívül magas társadalombiztosítási költséggel jár⁸.

⁷ A tanács határozata a tagállamok foglalkoztatáspolitikáira vonatkozó iránymutatásról. Az EU 2020 integrált iránymutatás II. része. EU tanács 2010. 03.26 jóváhagyta az EU bizottság új foglalkoztatáspolitikai és növekedés stratégia – Európa 2020 – elindítására vonatkozó javaslatait 1-11. o.

⁸ Az egyik ilyen modell-kísérlet „flexecurity” néven ismert, amelyben a munkanélküli időszakot szinte teljes mértékű keresetpótlás jellemzi, az álláskeresésre való ösztönzést pedig egyéb, nem pénzügyi eszközökkel valósítják meg.

Az új körülmények között mindenhol felerősödött a munkanélküli ellátórendszer és az állami foglalkoztatási szolgálat szerepe a munkanélküliségi időszakok minél rövidebb és hatékonyabb áthidalása érdekében. A szolgáltatások mellett egyre nagyobb szerepet kaptak a foglalkoztatáspolitikai aktív támogatási eszközei és kereslet-ösztönző intézkedései.

A magyar gazdaság kilátásait, fejlődési perspektíváit alapvetően meghatározták a nemzetközi környezet, különösen az EU gazdasági teljesítménye. Nyitott, viszonylag kis belső piaccal rendelkező gazdaság lévén erős függés alakult ki a nemzetközi piaccal. Meghatározó tehát annak ismerete, hogy milyen a világgazdaság helyzete, milyen konjunkturális várakozások jellemzik Magyarország fő kereskedelmi partnereit, elsősorban az európai piacokat.

A globális munkaerő-kereslet csökkenését okozta a termelővállalatok megváltozott működési módja, a termelésben meghatározóvá vált újszerű technikák, az árú- és szolgáltatás - kereslethez való rugalmas és gyors alkalmazkodás igénye. A változás hatással volt/van a cégek munkaerő-gazdálkodására is, amelynek egyik fő jellemzője volt az elmúlt évek során, hogy előtérbe kerülnek az ún. atipikus foglalkoztatási formák. A gazdasági szervezetek folyamatos munkaerőigénye helyett az időszakos kereslet válik egyre inkább meghatározóvá, amelyre az atipikus formák megfelelő megoldást jelentenek.

Az atipikus formák lassan tipikussá válásának komoly munkaerő piaci következménye, hogy a munkavállalók egyre nagyobb hányadára jellemző a munkaerő piaci státus gyakori változása, a foglalkoztatotti-, és munkanélküli időszakok váltakozása. Ez a tendencia globális szinten a foglalkoztatás csökkenése és a munkanélküliség növekedése irányába hat.

1.2.1. A foglalkoztatottság jellemzői

A magyar gazdaságot az elmúlt években nemzetközi összehasonlításban is kedvező konjunkturális mutatók jellemezték. 2002-től a kormányzat a korábbi időszaktól eltérő gazdaságpolitikát folytatott, amelyben a belföldi keresletélénkítés helyett az export - és a beruházások ösztönzése került ismét előtérbe. A gazdasági növekedés európai átlagot meghaladó ütemű volt. Az elmúlt 15 negyedév adatai szerint a GDP növekedési üteme mindössze négy alkalommal süllyedt 3% alá, az átlagos ütem inkább a 4%-hoz közelített az elmúlt években. A gazdasági növekedés azonban nem hozott automatikusan ennek megfelelő ütemű foglalkoztatás-bővülést. Magyarországon is megfigyelhető a fejlett országokban jól ismert „jobless recovery” jelensége, azaz amikor a gazdasági növekedést nem kíséri a

munkahelyek számának emelkedése. Az Európai Unió régi tagállamainak többségében és az Egyesült Államokban is ez következett be az ezredforduló időszakában kialakult világgazdasági dekonjunktúrát követően.

A magyar foglalkoztatási adatokat nézve a helyzetértékelés ellentmondásos. Ennek egyik fontos aspektusa, hogy a foglalkoztatás hazai színvonala nemzetközi összehasonlításban rendkívül alacsony.

Az elmúlt 4 évben a foglalkoztatási színvonal egyenlőtlen fejlődést mutatott, az igen hektikus változásokban több tényező együttes hatása érvényesült. Ezek döntően a gazdaság szerkezeti átalakulásához kapcsolódtak, de esetenként kormányzati intézkedések is erőteljesen befolyásolták a foglalkoztatás alakulását az egyes szektorokban. Ebből a szempontból a teljesítmény nélküli, aránytalanul nagy jövedelemkiáramlást érdemes kiemelni, amely a jelentős élómunka-igényű ágazatokban komoly foglalkoztatási gondokat idézett elő. A munkaerőköltségnek a termelékenység meghaladó ütemű növekedése egyértelműen fékezi a foglalkoztatás bővülését, miközben alternatív termelési tényezők felé orientálja a munkáltatókat. Ez nem kizárólag a modern technológia alkalmazását jelenti, megnyilvánulhat a külföldi munkaerő iránti kereslet növekedésében is.

A bérfelzárkóztatásnak azonban foglalkoztatási szempontból kedvező hatása volt a közszféra néhány területén. Betöltésre kerültek mindazok az üres álláshelyek, amelyek az alacsony bérek és a nehéz, előnytelen munkafeltételek miatt kevésbé voltak vonzóak. Ez elsősorban az egészségügyet, és részben az oktatás ágazatot érintette. Ezen túlmenően a közszféra létszám-bővülését eredményezték az EU-csatlakozással összefüggő intézményfejlesztések is. A kormányzati intézkedések 2003-ban idéztek elő dinamikus foglalkoztatás-bővülést az állami szektorban, és teremtettek olyan magas foglalkoztatási szintet, amelyet azóta sem sikerült elérni. A foglalkoztatottak száma 2003 második felében megközelítette a 4 millió főt.

A béркиáramlással összefüggésben érdemes megjegyezni, hogy miközben összességében kedvezőtlen hatást gyakorol a foglalkoztatásra, az életminőséget javítja. Ugyanolyan foglalkoztatási szint mellett a magasabb bérek emelik a munkaviszonyban állók életszínvonalát, és munkavállalásra ösztönöznek addig inaktív státusban lévő csoportokat. Megfelelő bérek mellett gyakorlatilag korlátlanul emelhető a munkaerő-kínálat. Az utóbbi időszak hazai aktivitás-növekedésében ez egy fontos tényező.

A foglalkoztatottsági arány a Dunán túli régiókban a legmagasabb, mintegy 10%-kal haladja meg a keleti országrész régióinak helyzetét. A munkanélküliségi ráta a nyugati

ország részben kevesebb, mint fele a keletinek. Dacára a célzott támogatások rendszerének, az EU által biztosított régiós támogatásoknak nem sikerült közelíteni a régiókat egymáshoz.

3. tábla. Munkaerő-piaci tendenciák a régiókban (a 15–64 éves népességen belül)				
(%)				
Régió	Foglalkoztatási arány		Munkanélküli-ségi ráta	
	2007	2008	2007	2008
Közép-Magyarország	62,7	62,7	4,8	4,6
Közép-Dunántúl	61,8	60,3	5,0	5,9
Nyugat-Dunántúl	63,4	62,1	5,0	5,0
Dél-Dunántúl	51,2	51,0	10,0	10,3
Észak-Magyarország	50,8	49,5	12,3	13,4
Észak-Alföld	50,5	49,9	10,9	12,0
Dél-Alföld	55,2	54,5	7,9	8,8
Országos átlag	57,3	56,7	7,4	7,9

4. sz. ábra

Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe. ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009)

Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

A 2008. negyedik negyedévi adatok már jelzik a válság munkaerő-piaci hatását. A munkahelyek megszűnése a férfiakat érintette, körükben a foglalkoztatottak száma 33 ezer fővel csökkent, míg a munkanélkülieké 10 ezerrel nőtt a 2007. negyedik negyedévihez képest.

Magyarországon 2008. negyedik negyedévében a — nemzetközi összehasonlításra alkalmas — 15–64 éves foglalkoztatottak létszám 3.851 ezer fő volt, ami 0,8 százalékkal (29 ezer fővel) alacsonyabb az egy évvel korábban mértnél. (lásd a fenti 4. számú ábrán)

A vizsgált időszakban a foglalkoztatási ráta 56,7% volt, 0,4 százalékponttal kisebb, mint 2007. negyedik negyedévében.⁹ 2008. december végén 477,4 ezer fő volt a nyilvántartott álláskeresők létszáma, ez 7,3%-os növekedést jelentett az előző év azonos időszakához képest.

⁹ Munkaerő-piaci jellemzők 2008. IV. negyedévében. Statisztikai Tükör 2009/13. KSH 2009.

Megnevezés	Budapest	Ország
Foglalkoztatottak száma, ezer ^{a)}	747,6	3879,4
Munkanélküliek száma, ezer ^{a)}	33,2	329,2
Gazdaságilag aktívák száma, ezer ^{a)}	780,8	4208,6
Gazdaságilag inaktívák száma, ezer ^{a)}	529,7	3501,6
Aktivitási arány, % ^{a)}	59,6	54,6
Foglalkoztatási arány, % ^{a)}	57,0	50,3
Munkanélküliségi ráta, % ^{a)}	4,3	7,8
Alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete, forint	256 953	198 942
Alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete, forint	149 055	122 047

a) A 15-74 éves népességen belül.

5. sz. ábra

Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe. ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009)

Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

2009 második negyedévében a 15–74 éves foglalkoztatottak száma 3 millió 797 ezer, a munkanélkülieké 402 ezer fő volt, ami 9,6%-os munkanélküliségi rátát jelentett. A vizsgált időszakban a 15–64 éves népesség 61,5%-a, ezen belül a 15–61 évesek 64,1%-a jelent meg a munkaerőpiacon.

A 15–64 éves foglalkoztatottak létszáma 2009. április–júniusban átlagosan 3 millió 765 ezer volt, 72 ezer fővel elmaradt az egy évvel korábitól. Jelenlegi tendenciák szerint 2009. végére elérhette a 100 ezer fős növekményt. Az erre a korcsoportra számított foglalkoztatási ráta 55,6%-nak felelt meg, az előző év azonos időszakánál 0,9 százalékponttal alacsonyabb, az előző negyedévinél azonban 0,5 százalékponttal magasabb.¹⁰

2008 második negyedévéhez képest Dél-Dunántúl kivételével minden régióban csökkent a foglalkoztatási ráta; a legerőteljesebben Nyugat-Dunántúlon, 1,9 illetve Közép-Dunántúlon, 1,7 százalékponttal. A munkanélküliek létszáma 402 ezer fő volt, az egy évvel korábinál 83 ezer fővel több. A munkanélküliségi ráta 9,6%-os értéke 2 százalékponttal

¹⁰ Foglalkoztatottság és munkanélküliség 2009. április–június. KSH Gyorstájékoztató 118. KSH 2009.

haladta meg az előző év azonos időszakit. (Az Eurostat¹¹ által publikált, a regisztrációs munkanélküliségi adatok dinamikája alapján továbbvezetett harmonizált munkanélküliségi ráta az időszak középső hónapjában /májusban/: EU-15 9%, EU-27 8,9%, Magyarország 10,2%.)

Indokolt a versenyszféra foglalkoztatási adatainak elválasztása a költségvetési szektortól, mert alapvetően nem a kormányzati intézkedések alakítják, hanem sokkal közvetlenebbül érvényesülnek a konjunkturális hatások, valamint meghatározóak a gazdasági szervezetek vezetőinek várakozásai.

A versenyszférában foglalkoztatott létszám növekedési ütemének megtorpanása egybeesik az EU-csatlakozással. Ez lehet véletlen egybeesés is, de valószínűbb, hogy összefüggés áll fenn a magyar gazdaságnak a globalizálódó világgazdaságba történő közvetlen bekapcsolódása és a cégek piaci helyzetének változása között.

A kibontakozó pénzügyi és gazdasági válság némi késéssel ugyan, de a 2008-2009 évek fordulójára elérte Magyarországot, minden tekintetben rontotta mind gazdasági, mind pénzügyi, mind munkaerő-piaci helyzetét.

1.3. A szegénység, mint a társadalom számára megkerülhetetlen probléma

Számunkra több szempontból is fontos a szegénységgel, mint problémával foglalkozni. A teljesség igénye nélkül említenék néhányat.

Egyrészt azért, mert — ha szemérmesek is vagyunk — **a honvédségen belül is létezik a probléma.**

Másrészt azért mert a társadalmi szegénység általában a nőket, a gyermeküket egyedül nevelő anyákat fokozottabban sújtja, és ők megjelennek a haderőben mint munkavállalók. (A szövetségi rendszeren belül nálunk a legmagasabb — 20%¹² — az arányuk.) Ezáltal másak a tárgyi környezeti és juttatási igényei, másak az elvárásai a munkaidő szerkezettel szemben is.

Harmadrészt ennek a nehéz helyzetű rétegnek kitörési pont a haderő. E rétegből hozott kultúra esetenként, szubkultúra megjelenik a haderőben, ezáltal nem hagyhatja érintetlenül a szervezeti és vezetői magatartást.

Negyedrész a kutatások és elemzések szerint számukra a juttatási szerkezetben nem ugyanazok a prioritások jelennek meg, mint másoknál, a jobb szociális helyzetben lévőkénél.

¹¹ Európai Közösségek Statisztikai Hivatala

¹² Forrás: HM. Személyzeti Főosztály

Így számukra fontosabb a lakhatás és munkába járás biztosítása, mint az illetményemelés.

UNICEF elemzés szerint a rendszerváltást megelőzően a foglalkoztatottság magas szintje nagy jövedelembiztonságot garantált, a jövedelemszóródás mértéke alacsony volt. Az oktatás és egészségügy széles néptömegek számára volt hozzáférhető. A bőkezű társadalmi juttatások a gyermekes családok kiterjedt támogatását nyújtották¹³. Azonban többek között a szegénység, mint társadalmi jelenség a rendszerváltás előtt is létezett¹⁴. A rendszerváltást követően a szegénység drámai mértékben nőtt, sőt a 90-es évek közepén a társadalom jelentős része megfordult a „mélyszegénység” mezsgyéjén is.

Magyarországon — különböző kutatók durva becsléseinek nevezett számadatai szerint — „1989 óta a magyar társadalom legalább kétharmada elszegényedett”, 1995-ben a szegények aránya 30-35 százalék körüli volt (Andorka-Spéder, 1996)¹⁵. A fogyasztási életstílus szerint a népesség 60 százaléka él a „szükségleti fogyasztás” szintjén, ezen belül a fogyasztási minták és a vagyoni helyzet alapján a legalsó rétegbe tartozók aránya 31 százalék.¹⁶ A rendszerváltozást követően „új szegények” közé tartoznak a munkanélküliek, a rokkantnyugdíjasok és özvegyi nyugdíjasok, a háztartásbeliek és az egyéb eltartottak (Andorka-Spéder, 1996)¹⁷ s azok, akik kirekesztődtek a munkaerő-piacról.

A szegénység növekedése érzékelhetően nagyobb mértékben érinti a nőket, mint a férfiakat, még azonos szegénység szintű családon belül is, mivel a családon belüli élet szervezése elsősorban vagy kizárólag a nőkre hárul, főként a szegényebb családokban.

A további elemzés fontos szempontrendszerként figyelembe kell vennünk, hogy napjainkra ez a helyzet átalakult. *Miközben nem tűnt el a régi értelemben vett hátrányos helyzet (szegénység), a fogalom differenciáltabbá vált, s lélektani megközelítésben olyan jelenségek szorulnak magyarázatra, mint a saját gépkocsival közlekedő minimálbéres, az otthoni számítógépén állást böngésző tartós munkanélküli, vagy a kábeltévé által kínált csatornák között válogató kisnyugdíjas.*

¹³ UNICEF, 1999:10.

¹⁴ Andorka Rudolf szerint "1962-ben több mint 3 millió ember, 1967-ben több mint 1 millió ember élt a létminimumnál kisebb jövedelemből"14 A lényeges csökkenést követően 1987-ig stagnált a létminimum alatt élők aránya, amikor becslések szerint a népesség 10 százaléka élt a létminimumnál kisebb jövedelemből.14 Bokor Ágnes mintájában 1985-ben 11 százalék volt a depriváltak és 20 százalék a veszélyeztetettek aránya.

¹⁵ Andorka Rudolf – Spéder Zsolt. Szegénység Magyarországon. Esély, 1996. 4. szám 25-52 o

¹⁶ Tóth, 2001:14.

¹⁷ Andorka Rudolf – Spéder Zsolt. Szegénység Magyarországon. Esély, 1996. 4. szám

A hátrányos helyzet a szó társadalompszichológiai értelmében tehát nem definiálható csupán a javakhoz való hozzáférhetésből adódó társadalmi státusszal. Mégis, ahhoz hogy a viselkedés potenciális fogyasztói szempontból vizsgálható legyen, elsősorban ezt a szempontot kell figyelembe venni. (Gidáné Orsós Erzsébet tanulmányában a következő definíciót adaptálja: „Hátrányos helyzet vagy depriváció egyes embereknek vagy embercsoportoknak olyan társadalmi helyzete, amelyben az erőforrások elérhetősége az átlagosnál jelentős mértékben korlátozottabb”¹⁸).

A rendszerváltás fő vesztesei a gyermekek és a gyermeces családok. A foglalkoztatási szint csökkenése, a gyermekellátásban szerepet játszó termékek árának drasztikus emelkedése, a családgondozás állami támogatásának szűkülése, a fiatalok önállósodásának növekvő nehézségei, a mindennapi léthez nélkülözhetetlen költségek emelkedése miatt nagymértékben nőttek a gyermekgondozással kapcsolatos kiadások, a gyermeces családok terhei. A hazai vizsgálatok sokoldalúan bizonyítják a gyermeces családok nagyfokú szegénységkockázatát. A kilencvenes évek elején a gyermeces családok szegénységkockázata az átlag másfélszerese volt, az évtized végén csaknem a háromszorosa (Spéder, 2001)¹⁹

A huszadik század végén, a huszonegyedik század elején a fejlett és közepesen fejlett országokban így Magyarországon is **a szegénységet a társadalmi kirekesztettség fogalma jobban tükrözi, mint a jövedelmi szegénység**, s e tágabb fogalom szerint **a nők szegénységi kockázata Magyarországon is nagyobb a férfiakénál.**

A társadalmi ellehetetlenülés közvetlenül és közvetve érinti a nőket, a két hatást együttesen kezelve társadalmi kirekesztésük kockázata a férfiakénál nagyobb.

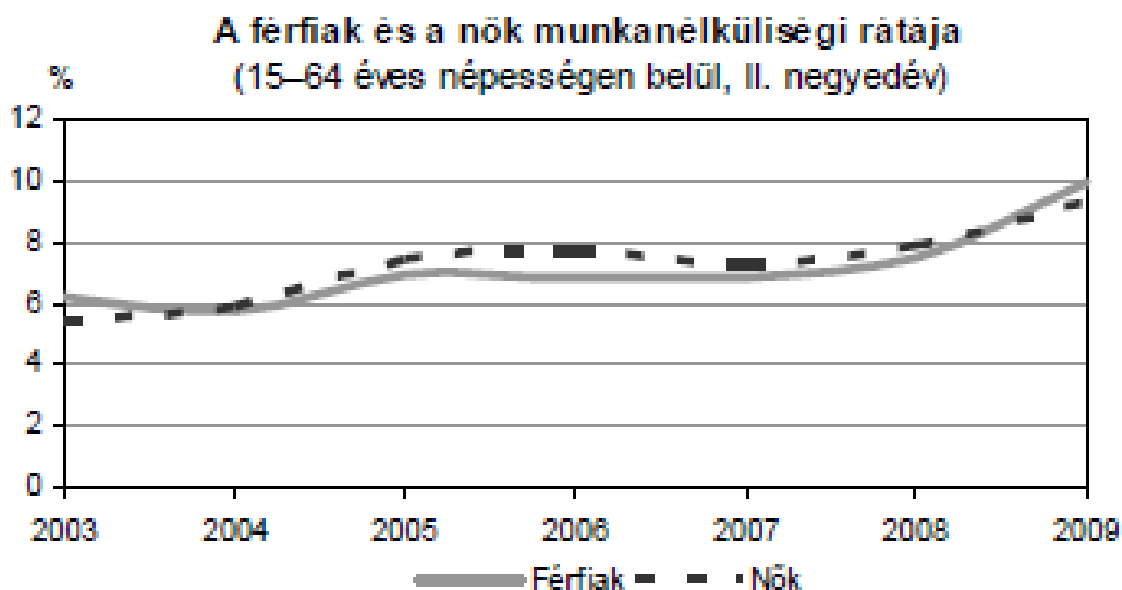
Jelentős a nők *közvetett szegénységkockázata* is. A rendszerváltást követő, nagy mértékű jövedelem differenciálódás kedvezőtlen hatásai a nőket nagyobb mértékben sújtják, mert a leszakadt családokban elsősorban a nőkre hárul a gyakran alapvető létfeltételek megteremtéséhez sem elegendő jövedelem. A gyermekek szegénysége feltételezhetően nagyobb mértékben érinti a nőket, mint a férfiakat, mert a szegény gyerekek többsége a többgyermekes családokban és a gyermekeket egyedül nevelő anyák családjában koncentrálódik, és ezekben a családokban a házimunka és a gyermekek gondozása nagyobb mértékben hárul a nőkre, mint a férfiakra.

¹⁸ Gidáné Orsós Erzsébet: A hátrányos helyzetről (in:<http://feek.pte.hu/tudasmenedzsment/> 2009.01.14)

¹⁹ Spéder Zsolt: Gyermekvállalás és a párkapcsolatok alakulása. 2001. TÁRKI 141-150 o.)

De a férfiak helyzetének romlása is a nőkre üt vissza, a családfő talajvesztése a nőkre hárít nagy terheket. A munkanélküliség és betegség miatt talajt és szerepet veszített és esetenként alkoholizmusba menekülő férfi helyett a nő tartja össze a családot és gazdálkodik a gyakran a fizikai lét újratermeléséhez sem elegendő jövedelemmel.²⁰

A családokért ma még mindig nagyobb felelősséget viselő nők érintettsége a férfiakénál nagyobb, főként, ha a közvetlen és közvetett kirekesztettség összeadódik. Az előző fejezetekben már áttekintettük a munkanélküliség problémáját azonban látni kell, hogy: 2009 II. negyedévében — a 15–64 éves népességen belül — a **munkanélküliek száma** átlagosan 401 ezer főt tett ki, **26%-kal** (82 ezerrel) többet, mint az előző év azonos időszakában és ez a következő negyedévekben még fokozódott. A **munkanélküliségi ráta** ugyanezen időszakban 1,9 százalékponttal 9,6%-ra, az év vége felé **9,9%-ra** emelkedett. A munkanélküliség növekedése mindkét nem esetében éreztette hatását. A férfiak munkanélküliségi rátája **7,5%-ról 10,0%-ra**, a nőké pedig **7,9%-ról 9,3%-ra** nőtt egy év alatt.



6. sz. ábra

Forrás: A honvédség katona állománya szociális térképe. ZMNE. Kutatási zárójelentés (2009)

Kutatásvezető: Dr. Krizbai János

²⁰ Nem véletlen, hogy megindult a nők „rohama” a fegyveres pályák felé is. Hiszen itt két dolgot találtak meg, - a családi számlák kifizetését támogató biztos- és ezzel együtt a női munkakörökhöz mérten magasabb szintű jövedelmet. Erre csak ráfejel az esetleges külszolgálat extra jövedelme.

A statisztikai értékek nyilvánvaló romlásának értékelésén túl, azért fontos foglalkozni mélységében a problémával, mert — amint már jeleztem — **a legénységi állomány potenciális munkavállalói, illetve családtagjaik erőteljesen érintve lehetnek a helyzet romlása során.**

1.3.1. „Hátrányos helyzetű” fiatalok

A „fiatalok” körében természetesen igen nagyok az esély-különbségek. A gyűjtőfogalom alá tartoznak a 15 és a 30 évesek, természetesen más kategóriába tartoznak a legfeljebb általános iskolát illetve az egyetemet végzettek; a szakmával rendelkezők és a képzetlenek (stb.).

Azonban a legáltalánosabb, minden más társadalmi csoporttól megkülönböztető közös hátrányuk a munkatapasztalat életkorukból is következő hiánya. Sokuk, főleg a legfiatalabbak, a 15-16 évesek esetében ehhez még hozzáadódik a képzetlenség; de a képzetebbek is pályakezdők, miközben a munkaerőpiac a gyakorlottabb, tapasztaltabb dolgozókat részesíti előnyben.

A fiatal korosztályok jövőképét több tényező is befolyásolja. Fontos tényezők az eddig befutott életpálya sikerei, eredményei, kudarcai. Nem lényegtelen, hogy a fiatalok a jövőt illetően optimista beállítottságúak, vagy borúlátón szemlélik az elkövetkező éveket. A jövőképet a személyes elképzelések, tervek befolyásolják. A konkrét célokkal, elképzelésekkel rendelkezők általában optimistábbak, mint saját holnapjukat bizonytalanul szemlélők. A fiatalok túlnyomó többsége rendelkezik konkrét célokkal az elkövetkező évekre.

A személyes élettervek jórészt az életkortól függenek. Nagy általánosságban azt állíthatom, hogy a legfontosabb célok az önálló életvitellel, a családalapítással kapcsolatosak, úgymint a lakásépítés, vásárlás, az iskola sikeres befejezése, diplomaszerezés és az elhelyezkedés. Ebbe mezőbe léphet be a Magyar Honvédség, ha olyan perspektívákat nyújt, amelyek beleillenek a fiatalok céljai megvalósításába!

1.3.1.1. Demográfia, családi helyzet a Honvédség számára fókuszált célcsoportnál (fiataloknál)

A modern társadalom kihívásai meglehetősen nehéz döntési helyzetbe hozzák az embereket, különösen a pályakezdőket. Minthogy a konkrétan kitűzhető és bejárható célok a

fiatalok számára alig érzékelhetőek, minden gyorsabban hódít közöttük, ami azonnali sikereket, azonnal vagy nagyon hamar látható "eredményeket" ígér. A társadalmi környezet pedig csak úgy ontja feléjük a deviáns mintákat. **Sajátos alvilági "kínálati piac" jött létre és ijesztő hatékonysággal vonzza a fiatalokat.**

A kilencvenes évek során megváltoztak az ifjúsági szubkultúra jellemzői. A korosztályok heterogénebbé váltak, a pályakezdés nehézségei új típusú szubkulturális csoportok létrejöttéhez vezettek. A társadalmi változások erősen érintették a fiatalabb korosztályokat, körükben is jelentős átstrukturálódás jött létre, nyertes és vesztes pozíciókat hozva létre. **A média és a kortárs csoportok hatásának felerősödésével az iskolai kultúra és a család egyre távolabb kerül az ifjúsági szubkultúráktól. A szocializációs, családi problémák, iskolai kudarcok okozta konfliktushelyzetekben a fiatalok gyakran magukra maradnak, és megoldásként egy részük az alkohol vagy a drogok világába menekül.**

Az alkoholfogyasztás terén nem, de a bűnözés és a drogfogyasztás területén egyértelműen a fiatal korosztályok felülreprezentáltsága mutatkozik, és ez az utóbbi években kedvezőtlen tendenciákkal párosult²¹.

Talán nem is véletlen, hogy a felnőtté váló fiatalok között sokak számára a hétköznapi cselekvési tér, a lehetséges társas mozgási tér nem egyszerűen beszűkült, hanem egyértelműen eltolódott a törvényesség határán túlra.

Ezek a nehezebb sorsú, problematikusabb fiatalok vélt érdekük és szerény társadalmi tapasztalatuk következtében a lehető legkönnyebben befolyásolható társadalmi csoportot adják, akik talán a legkönnyebben (és látszatra a legkevesebbet) kockáztatnak.

Saját korosztályán belül a fiatalok egyre nagyobb hányada tölt a korábbiakhoz képest hosszabb időt tanulással, így kitolódik az első munkába állás időpontja, amely viszont késlelteti a tartós partnerkapcsolatok kialakítását és a családalapítást. E mellett felbomlanak a hagyományos családformák, és egyre divatosabbá, társadalmilag elfogadottabbá válnak a hivatalos dokumentumok által nem szentesített együttélési módozatok.

Abból a figyelemre méltó adatból kell kiindulnunk, **hogy négy év alatt 182. 969 fővel csökkent a vizsgált 15-29 éves populáció.**

A családi és párkapcsolatban bekövetkezett változások elsősorban a 25–29 éves nőket érintik, akik körében a 2004 évi kutatáshoz képest tovább csökkent a férjzetek aránya, és a tartós kapcsolatok jellege is drámaian alakult át. A 15–19 éves korosztályban kevesebb, mint

²¹ Paksi Borbála – Elekes Zsuzsanna A 11-12 évfolyamos középiskolások alkohol és drog fogyasztása Budapesten 2004-ben. Addiktológia 2004.III.évfolyam 3. szám 308-330 o.

0,5 százalék a gyermekesek aránya, ők azonban az európai tendenciákhoz hasonlóan a szociálisan hátrányos helyzetűek, alacsonyan iskolázottak körébe tartoznak. Egyértelműnek tűnik, hogy a legalább nyolc osztályt, vagy annál magasabb szintű iskolát végzeteknél húsz éves kor fölé emelkedett az az életkor, amikor az első gyermek megszületik.

Az elmúlt négy esztendőben mintegy 6 százalékponttal nőtt a 15–29 éves korosztályok részvétele az iskolai képzésben. A növekedés legeklatánsabban a 25–29 évesek korcsoportjában mutatható ki, ahol 2000-hez képest megnégyszereződött a jelenleg még tanulók aránya.

A foglalkoztatási helyzet és a foglalkoztatás szerkezete további átalakulásokat ment át. Míg 2000-ben a fizikai munkát végzők aránya kétharmad volt, ez 2008-ban kb. egyharmadra csökkent. 2004-ben még atipikusként írhattuk le a munka és a tanulás együttes megjelenését, 2008-ban ez a forma „hétköznapivá” vált.

A rendszerváltoztatást követően megváltozott a családok és a fiatalok felhalmozáshoz, a jövő anyagi megalapozásához való viszonya. Előtérbe került az azonnali fogyasztás (jelen) és az ehhez kapcsolódó státusszimbólumokká váló tárgyak birtoklása. Ezt 2000-ben a DVD lejátszó, 2004-ben a légkondicionáló berendezés és a plazma tévé jelenítette meg. Mára ezek a tárgyak is mindennapossá váltak. **A státusszimbólumok megteremtésének forrását nem a félretett és megspórolt jövedelem, hanem az időközben felvett hitelek jelentették.** Ezt jelzik a vizsgálatokban tapasztalt adatok is, amelyek szerint 2000-hez képest jelentősen csökkent a pénzt félretevők aránya, és növekedett a hitellel rendelkezőké.

2008-ban a magyar fiatalok 84 százaléka használt valamilyen formában számítógépet. A négy évvel ezelőtti helyzethez képest ez további jelentős emelkedést mutat. 2004 és napjaink között dinamikusan nőtt az Internetet használó fiatalok aránya is. Folyamatosan zárul az „olló”, amely a számítógép- és az Internet-használat arányaiban korábban mindvégig megmutatkozott. Ma már aligha van értelme önmagában a számítógép-használatnak.

Az Internet térhódítása, a napi szintű médiafogyasztásba való beépülése a fiatalok életében sajátos átrendeződést eredményezett. 2004 és napjaink között érzékelhető mértékben csökkent a tévénézésre fordított átlagos idő mind a hétköznapokon, mind pedig a hétvégéken. E csökkenés azonban természetesen nem járt együtt a különböző médiafogyasztásra fordított összidő csökkenésével, hiszen a televízió „megspórolt” időt a számítógép és az Internet vette át, azzal a multitasking életformával együtt, aminek lényege az elérhető kommunikációs csatornák és a különböző tartalmak kínálatának megsokszorozódásából fakadó folyamatos figyelemmegosztás, amely leginkább a fiatal korosztályokra jellemző.

Tovább nyílt a kulturális és „társadalmi olló”. Ma már elmondható, hogy az alacsony iskolázottságú szülők gyermekei számára szinte elérhetetlenné vált az oktatás felső szegmense (egyetem), illetve a megfelelő szocializáció hiányában az elit kulturális terek használata. Itt kell megjegyeznünk, hogy a tananyagban is szereplő történelmi és kulturális helyek látogatottsága elsősorban iskolához kötődik, csupán a magasan kvalifikált rétegek gyermekei és a nagyobb városokban lakók azok, akik a családjukkal ismerkednek meg a magyar történelem nevezetes helyeivel.

Több kutatás előzetes hipotézise az volt, hogy az elmúlt években megerősödött a szabadidő-eltöltés helyszínéként a pláza, mint az a tér, ahol egyesül a passzív (kirakattézés, sétálás) és az aktív kulturálódás helyszíne (mozi, éttermek, kávézók). E vélekedéseket azonban nem lehet alátámasztani. A vizsgált 15-29 éves korosztály mintegy 6 százaléka tölti szabadidejét egy átlagos hétköznapi bevásárlóközpontban. Valamivel magasabb az arány a nőknél, valamint a Budapesten, ill. megyei jogú városban lakók körében. Áttörésről azonban e csoportok esetében sem beszélhetünk.

A szabadidőben végzett elfoglaltság jórészt egyéni aktivitást tükröz, a társaság és a közösség hiánya látszódik. Azt is meg kell jegyezni, hogy 2004-hez képest nőtt azok aránya, akik azt állítják, hogy van baráti társaságuk. Vizsgálat egyik tisztázatlan pontja, hogy ez a kapcsolat személyközi, vagy Interneten keresztül tartják-e fenn a fiatalok. Eltűnt az igényes beszédcselekvés tereihez köthető kommunikáció. A fiatalok közel egyötöde „elvan” magával, szabadidejét passzív módon tölti el.

A társadalmi közérzet minden dimenziójában érzékelhető romlást rögzített az adatfelvétel 2000-hez és 2004-hez képest is. Az elmúlt 10 esztendőre visszatekintő értékelést minden dimenzióban döntően negatív válaszok dominálják. Míg 2004-ben a 15-29 évesek nem egészen egyharmada látta inkább negatívan a rendszerváltozás óta eltelt időszakot saját vagy családja szempontjából, addig ma már a fiatalok kétharmada vélekedett hasonlóan.

A 15-29 évesek jövőorientációja is romló tendenciát mutat. Míg 2004-ben a fiatalok 45 százaléka gondolta azt, hogy a közeljövőben javul a személyes helyzete, addig már csak 28 százaléka.

A legutóbbi ifjúság kutatások összegzőjében²² megfogalmazódik, hogy a válaszoló magyar fiatalok alig fele véli úgy, hogy a mai rendszer jobb lenne az előzőnél. A megélhetéssel, a létbiztonsággal kapcsolatos kérdések esetében egyértelmű a Kádár-korszak

²² Ifjúság 2004” kutatás Gyors Jelentése 81-95 o. 2005. Szerkesztette: Bauer Béla, Szabó Andrea

primátusa (pl. szociális biztonság, munkalehetőségek), míg a fiatalok élethelyzetével kapcsolatos kérdések (szórakozás, felsőoktatási intézménybejárás lehetősége) esetében inkább a mostani rendszerrel szimpatizálnak a 15-29 évesek. Első ránézésre úgy tűnik, hogy a Kádár-korszak többszörös kompromisszumokra épülő, de viszonylagos szociális biztonságot nyújtó karaktere maradt meg leginkább a társadalom kollektív emlékezetében. Mindez annak fényében érdekes, hogy a vizsgálatba került fiataloknak lényegében nincs (csak néhány korévhez tartozónak lehet) személyes tapasztalata az előző rendszerről.

A vizsgálat egyik legizgalmasabb megállapítása, **hogy a 15-29 évesek hetede azon a véleményen van, miszerint bizonyos körülmények között egy diktatúra jobb, mint a demokrácia, további közel egyharmaduk számára pedig gyakorlatilag lényegtelen, hogy demokratikus vagy diktatórikus körülmények között él-e.**

A fiatalság legégetőbb problémáit jelző térkép érdekesen alakult a három nagymintás ifjúsági vizsgálat idején. 2004-ben, amikor az általános szociális helyzet minden statisztikai mutató szerint kedvezőbb volt a jelenleginél és a 2000-es adatoknál, a 15-29 évesek saját szűkebb életviláguk problémáik felé fordultak, és európai társaikhoz hasonlóan a drogok elterjedését, a céltalanságot, a bűnözést sorolták fel. 2000-ben és 2008-ban ugyanakkor a perspektíva hasonlóan alakult: **a legproblémásabbnak ítélt terület mindkét évben a munkanélküliség, és ezzel összefüggésben a létbizonytalanság szegénység volt/lett. Ez egyértelműen azt támasztja alá, hogy a 15-29 évesek differenciáltan, helyzet-adekváтан ítélik meg az őket körülvevő világot, reálisan látják a szociális és a politikai környezetet.**

1.3.2. Lehetséges kitörési alternatívák

A témában megjelenő számos nemzetközi, közöttük Uniós kutatások és programok és a KSH felméréseinek eredményei is jelzik: a felnőttek társadalmára sokrétű tennivalók várnak, egyebek között a fiatalok munkaerő-piaci elvárásainak a realitásokhoz alakításában. Annál is inkább, mert a munkavállalási tapasztalattal rendelkező fiatalok több mint fele vélte úgy, hogy iskolájában egyáltalán nem készítették fel a munkavállalásra. A munkaerő-piaci helyzet javítására irányuló intézkedéseknek - a munkanélküliség csökkentése helyett - mindenekelőtt a foglalkoztatás bővítésére, az aktivitás növelésére, a bejelentett foglalkoztatás ösztönzésére és a strukturális átalakulás segítésére kell irányulniuk. Erősíteni kell azoknak az ellátásoknak a szerepét, amelyek a munkaerő piaci aktivitás megőrzését, az aktív álláskeresőt szolgálják

Ezzel párhuzamosan **érvényesíteni kell társadalombiztosítási és szociális ellátórendszerben a munkavállalásra való ösztönzés elvét, és olyan szolgáltatási elemeket kell kapcsolni a pénzübeli ellátásokhoz, amelyek segítik a munkaerőpiacra való visszatérést.**

A fiatalok munkába állását a munkatapasztalat és/vagy a munkaerő piaci igényeknek meg nem felelő képzettség — esetenként a kompetenciák vagy a motiváció — hiánya nehezíti, és **ez a korosztály különösen veszélyeztetett a be nem jelentett munkavégzés szempontjából is.** A fiatalkori inaktivitás és/vagy be nem jelentett munkavégzés meghatározó lehet az egyén későbbi munkavállalói útja és magatartása szempontjából is, ezért e probléma kezelése kiemelt figyelmet kíván. A fiatalok munkaerő piaci esélyeinek növeléséhez szükséges, hogy az oktatás és képzés tartalmi és szerkezeti szempontból egyaránt jobban igazodjon a munkaerő-piaci igényekhez. Mindezekkel együtt figyelemmel kell lenni arra is, **hogy jelentős értékváltások jelentek meg fiatal generációkon belül is.** Olyan célzott támogatásokra van szükség, melyek kezelik az értékrendi változásokat, és amelyek növelik a keresletet a fiatal munkaerő iránt, továbbá ösztönzik a munkáltatókat a pályakezdő fiatalok foglalkoztatására, mégpedig bejelentett (legális) foglalkoztatására.

Amint az elmúlt évek kormányprogramjaiból (és a jelenlegi helyzetből) ismert foglalkoztatási stratégiának arra kell irányulnia, hogy **a munka legyen vonzó és tényleges lehetőség mindenki számára.** A foglalkoztatás bővítése csak akkor érhető el, ha **megéri dolgozni**, ha a munkának becsülete van, mert tisztességes megélhetést és biztonságot nyújt, és ha **megéri legálisan foglalkoztatni**, mert a bejelentett foglalkoztatás nem ró aránytalanul nagy terheket a munkáltatókra. **Ehhez az Uniós ajánlásokkal összhangban az szükséges, hogy:**

- **a munkaerőpiac legyen átlátható, és megfelelő ösztönzők segítsék a legális foglalkoztatást, valamint erősödjön a munkaügyi ellenőrzés,**
- **a munkát terhelő adó- és járulékkerhek célzott csökkentése — a költségvetés egyensúlyának megtartása mellett — támogassa a munkaerő piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását,**
- **a szociális ellátórendszer ösztönözze-segítse az álláskeresést, a munkavállalást.**

A gazdaság szerkezetének, a technológiai környezetnek és a munkaerőpiacnak a változása megkívánja a népesség képzettségi szintjének a növelését, az oktatás és képzés szerkezetének és tartalmának a munkaerő piaci igényekhez való folyamatos hozzáigazítását. Ebből a szempontból kedvező folyamatnak tekinthető a fiatalok képzettségi szintjének utóbbi

évtizedben tapasztalt igen gyors emelkedése. **Ugyanakkor Magyarországon jelenleg a munka világa és a képzési rendszerek között fennálló kapcsolat nem elég szoros, a szakképzés és a felsőoktatás kibocsátása és minősége nincs összhangban a munkaerő piaci kereslettel, a közoktatási rendszer pedig nem biztosítja kielégítően a részvételhez szükséges kompetenciák elsajátítását.**

Ahhoz, hogy a szakképzés és a felnőttképzés a jelenleginél jobban megfeleljen a gazdaság és a munkaerőpiac igényeinek, tartalmi fejlesztésekre és a képzés szerkezetének alakítására egyaránt szükség van. Szükséges továbbá a két rendszernek a jelenleginél összehangoltabb működtetése, a munkáltatókkal és a gazdaság egyéb szereplőivel való kapcsolatának erősítése. A képzési rendszer fejlesztésével és a támogatási rendszer bővítésével ösztönözni kell a munkavállalókat a képzésben való részvételre, a vállalatokat pedig arra, hogy többet fordítsanak munkavállalók képzésére. **A szakképzés és a felnőttképzés munkaerő piaci igényeknek megfelelő működtetését szolgálják az alábbi intézkedések:**

- **A versenyképesség meghatározó eleme az innovációs képesség az oktatási és képzési rendszer minden szintjén. Különösen fontos szerepet játszanak ebben a folyamatban a kutatás-fejlesztés centrumai, vagyis a létrehozott tudást hatékonyan terjesztő felsőoktatási intézmények.**
- **A versenyképesség növelése szempontjából elengedhetetlen társadalmi méretekben a népesség gyenge vállalkozói készségeinek, kommunikációs, kooperációs, valamint komplex problémamegoldó képességeinek fejlesztése.**

A munkavállalók bejelentésének törvényi kötelezettsége mellett olyan ösztönzésre, intézkedésekre is szükség van, amelyek a munkavállalást tényleges lehetőséggé teszik azok számára is, akiknek képzettségbeli vagy egyéb életkörülményeikből fakadó hátrányaik (lakóhely, fogyatékoság, gyermek vagy más hozzátartozó otthoni gondozása, stb.) nehezítik az elhelyezkedést. **Ehhez szükséges, hogy:**

- **létrejöjjön egy olyan integrált foglalkoztatási és szociális szolgáltató-rendszer, amely — a munkavállalási korú emberek esetében — összehangoltan képes kezelni az inaktivitást és a szociális hátrányokat, a munkaerő piaci aktivitás ösztönözésére helyezve a hangsúlyt,**
- **az egész életen át tartó tanulás lehetőségei mindenki számára hozzáférhetővé váljanak beleértve az alacsony iskolai végzettségű embereket is,**

- az oktatási rendszer biztosítsa a munkaerő piaci részvételhez szükséges készségek és versenyképes tudás elsajátítását,
- a foglalkoztathatóság javítása és a munkaerő piaci diszkrimináció elleni küzdelemmel segítse a roma népesség és más hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci részvételének növelését,
- az egészségi állapot javítását és az egészség megőrzését szolgáló intézkedések hozzájáruljanak a munkából tartósan kiszorulók számának csökkentéséhez,
- a gazdaságot, a munkaerőpiacot és az oktatást érintő területi (regionális, megyei, helyi) stratégiák és intézkedések fokozottabb összehangolása elősegítse a foglalkoztatás területi különbségeinek csökkentését.

A tennivalókat — az uniós foglalkoztatási iránymutatásokkal összhangban — az alábbi **három prioritás** mentén foglalták össze az előző kormányzat foglalkoztatáshoz kapcsolódó intézkedéseit:

1. *A munkaerő piaci részvétel növelése és a szociális védelmi rendszerek modernizálása.*
2. *A munkavállalók és a vállalkozások alkalmazkodóképességének javítása.*
3. *Hatékonyabb humán erőforrás-fejlesztés jobb minőségű oktatás és képzés révén.*

Ezek az elvek és törekvések megtalálhatók az Új Magyarország Programban²³ is jelezve, hogy nagyon fontos stratégiai kérdéstről van szó.

A magyar gazdaság versenyképességének növeléséhez nélkülözhetetlen az emberi erőforrások minőségének folyamatos javítása. A változó gazdasági körülményekhez való alkalmazkodás egyik feltétele, hogy az egyének versenyképes tudással és megfelelő képességekkel rendelkezzenek.

Az oktatási-képzési rendszer hatékonyságát, minőségét, a szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférést, a munkaerőpiaccal és gazdasággal való kapcsolat megerősítését szolgáló strukturális reformok megkezdődtek. Az általános képzés (kulcskompetenciák fejlesztése), a szakképzés (tartalmi fejlesztés, intézményrendszer racionalizálása) és a felsőoktatás (a bolognai folyamat részeként a kétciklusú képzési rendszer kialakítása) területén egyaránt megtörténtek az első lépések, amelynek keretét az I. Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai²⁴ és a hazai finanszírozású programok jelentették.

²³ Új Magyarország, szabadság és szolidaritás programja 2006-2010 13-17.o., 22-28.o.

²⁴ Humán erőforrás Fejlesztés Operatív Program 2004-2006, Gazdasági Versenyképesség Operatív Program 2004-2006.

A gazdaság szerkezetének, a technológiai környezetnek és a munkaerőpiacnak a változása megkívánja a népesség képzettségi szintjének a növelését, az oktatás és képzés szerkezetének és tartalmának a munkaerő piaci igényekhez való folyamatos hozzáigazítását. Ebből a szempontból kedvező folyamatnak tekinthető a fiatalok képzettségi szintjének utóbbi évtizedben tapasztalt igen gyors emelkedése. **Ugyanakkor Magyarországon jelenleg a munka világa és a képzési rendszerek között fennálló kapcsolat nem elég szoros, a szakképzés és a felsőoktatás kibocsátása és minősége nincs összhangban a munkaerő piaci kereslettel, a közoktatási rendszer pedig nem biztosítja kielégítően a részvételhez szükséges kompetenciák elsajátítását.**

Különösen fontos továbbá, hogy mindenki számára elérhető legyenek az oktatási és képzési lehetőségek. Megkülönböztetett figyelmet kell fordítani a munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű csoportokra, amelyeknek az oktatásban és képzésben való sikeres részvételéhez célzott segítségre vagy sajátos feltételekre van szükség. A munkavállalók alkalmazkodóképességének erősítése szempontjából meghatározó, hogy az egész életen át tartó tanulás lehetősége mindenki számára elérhető legyen, beleértve az alacsony iskolai végzettségű munkavállalókat és az idősebb munkavállalókat is.

A középiskolákban nyújtandó pályaorientációs ismereteknek részben az iskola befejezése utáni konkrét pálya-, vagy munkahely kiválasztására, esetenként pályakorrekcióra kellene felkészítenie. A kerettantervek lehetősége ellenére csupán a szakiskolák egy része vezette be a 9. évfolyamon a pályaorientáció tantárgyat, a középiskolák döntő többségében csak az állampolgári ismeretek, illetve az általános nevelés kérdéskörén belül foglalkoznak a tudatos életpálya-tervezéssel, a szakmaválasztással, illetve a pályakorrekcióval. Ennek fontosságát pedig a Katonai alapismeretek tantárgy is mutatja. Azokban az iskolákban, ahol bevezették (érettségi tárgyként is felvették) jóval magasabb a katonai pálya iránti érdeklődés, mint máshol.

A munkaügyi szervezeten belül *az elmúlt években kiépült a* foglalkoztatási információs központok (FIT) rendszere *(minden megyében működik egy)* hatókörük azonban viszonylag szűk, mivel igénybevételük önkéntes, mind a személyek, mind a szervezetek (pl. iskolák) vonatkozásában. A hátrányos helyzetű fiatalok csoportjának gyakran a társadalomba, illetve a tanulásra való sikertelen szocializálódással, van problémája, tehát helyzetük javítható.

Ebben a helyzetben, az ilyen „hátránnyal” induló fiatalok estében a Magyar Honvédség lehet az a közeg, amely kiegyenlítheti a „hozott” egyenlőtlenségeket, a juttatási rendszerével, szervezeti kultúrájával, így alakítva ki a szervezeti megtartó erőt.

Természetesen nagy kérdés, hogy az indított széleskörű programok milyen átalakuláson mentek át a konvergencia-program nyomása alatt.

Összességében a rendszerváltozás következtében döntően átalakult a magyar társadalom. Alapvető változások következtek be a gazdaság szerkezetében, megváltoztak a tulajdon viszonyok, korábbi ágazatok leépültek, a gazdasági termelés meredeken visszaesett. Gyökeresen átalakult a politikai rendszer. A megjelenő és tömeges munkanélküliség új veszélyforrásként jelent meg a munkavállalók szemében. A fejezetben „leírt társadalom” a Magyar Honvédség rekrutációs környezete. Ebben a környezetben „termelődik” a honvédség személyi állományának többségét adó szerződéses legénység. Ezáltal a honvédség vezető állományának, olyan korábban nem ismert jelenségekkel kell szembenézni és ezekre megfelelő válaszokat adni, mint a szegénység, a nők túlreprezentáltsága a haderőben, az eltérő magatartás és viselkedési formák, a családi szocializáció hiánya, a strukturálatlan közösségek, a munkavállalói szellemiség a hivatásos szellemiséggel szemben, így tehát fejezetben megjelenített információk, következtetések ismerete elengedhetetlen a vezető számára, a helyes vezetői magatartás kialakításához, a sikeres szervezeti működéshez.

2. A társadalmi változások „üzenete” a vezetés számára

A társadalmi változások nem hagyják érintetlenül a társadalmi alrendszereket, így a hadsereget, a honvédséget sem. Ha a környezet változik, a változások törvényszerűen hatnak az alrendszerekre, a honvédségre is. Ezeket a változásokat „kódolni” kell és „át kell vezetni” a szervezeti működésbe. Ennek az „átvezetésnek” meghatározó szereplője a vezető. **Azért meghatározó a vezető, mert a vezető az az ember, aki képes elérni hogy szervezetének tagjai:**

- elkötelezetten működjenek vele,
- egy vagy több közös cél érdekében,
- képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával.

A vezéstudomány tudománnyá válása, az 1900-as évektől kezdődően²⁵ **az alábbi irányzatok** letisztulásával következett be:

1. Klasszikus iskola, (Taylor, Weber, Fayol)
2. Human relations (E. Mayo.)
3. Magatartástudományi döntéselmélet (Ch. Barnard, H. Simon)
4. A rendszerelmélet és kibernetika
5. A kontingencia elmélet
6. Az erőforrás függés elméletei
7. Az intézményi (institucionalista) elmélet
8. A populációs ökológia elmélet
9. A stratégiai választás és stratégiai menedzsment elmélete
10. A szervezeti kultúra

A klasszikus iskola

A klasszikus iskola olyan napjainkig ható nézetrendszert képviselt, amely az adott kor kérdéseire adott válaszokat. F. W. Taylor munkássága megfelelő kritikával szemlélve napjaink vezetőinek is adhat probléma-megoldási mintákat.

²⁵ Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás szerk.: Vezetés- Szervezés II., Aula, Bp. 1991.

A taylori gondolatok az alábbi területeket hangsúlyozták:

- a vállalat különféle tevékenységeinek racionális megszervezése,
- a tervezés és termelésirányítás szervezeti hátterének kialakítása,
- a funkcionális szervezeti formák alapjainak megteremtése,
- a bérezési rendszerek,
- a munkanormázás technikai alapjai.

A fizikai és szellemi munka szétválasztása a korszak szükségszerűségeiből fakadt. A mérnöki szemlélet a munkaszervezésben, amely pontos előírásokat dolgoz ki a tevékenységekre, a módszerekre, szerszámokra jelentős hatékonyság növelő tényezővé vált. Az egyéni feladat meghatározás és a teljesítménybér az egyes munkás teljesítőképségeinek maximumát célozta meg.

Az államigazgatás területére alkalmas munkaszervezés, az irányítás elveinek kialakítása H. Fayol (1841-1925) nevéhez kötődik. Kialakította az általános vezetői funkciók rendszerét (tervezés, szervezés, operatív irányítás, koordináció és ellenőrzés). A szervezeti továbblépés a funkcionális törzskari rendszer felé, az egyvonalas utasítási lánc kialakítása hosszú időre a szervezés, a szervezetalakítás alapelve lett.

A bürokratikus szervezet ideáltípusának kialakítása Max Weber (1864-1920) munkásságához kötődik. Az ideáltipikus szervezeti formát az alábbiakkal írhatjuk le:

- munkamegosztás,
- szabályozottság,
- hierarchia,
- írásos kommunikáció,
- szakmai hozzáértés,
- objektivitás,
- személytelenség.

Az irányzat kritikái az ember gépként kezelését hangsúlyozták. A klasszikus irányzat figyelmen kívül hagyta az ember kapcsolatok iránti igényét, a motiváció rendszer egyoldalúsága az ember autonóm tendenciáit, valamint azt, hogy a teljesítmény szabályozás a felső korlát átlépését is lehetetlenné tette, így a vezetés lett önmaga legnagyobb korlátja.

A human relations

E. Mayo (1880-1949) és munkatársai a Dél-angliai Hawthorne művekben végzett kutatásai indították el az *emberi kapcsolatok irányzat* képviselőit a csoportviszonyok és a motivációk vizsgálatának új útján. Nézetük szerint a szervezet szocio-technikai rendszer, s a társadalmi jellegű alkotók jelentős befolyást gyakorolnak az egyén szervezeti magatartására. A szervezeten belül az egyén sajátosan megformált szerepet tölt be, olyan normákat alakíthat ki, amelyek eltérnek a szervezeti normától. Az egyéni viselkedést az érzelmek és attitűdök jelentős mértékben befolyásolják, így az ösztönző rendszerben helyet kell kapniuk a társas és pszichológiai motivátoroknak is. Az informális csoport önálló entitás, amely hatást gyakorol a dolgozó attitűdjeire és teljesítményére. A pozíció hatalmán nyugvó autoriter vezetés módszertanát tovább kell fejleszteni a demokratikus vezetési stílus meghonosítása irányába. A dolgozó teljesítménye és elégedettsége szoros korrelációt mutat, tehát figyelembe kell venni a dolgozói elégedettséget, mint termelési tényezőt. A vezetés hatékonysága összefügg a kommunikációval, tehát biztosítani szükséges a szervezeti szintek közötti információ áramlás csatornáit. A munkások részvétele segíti a vezetést. A vezetésnek technikai és szociális képzettséggel is rendelkeznie kell.

Az irányzat kritikái a manipulatív jelleget hangsúlyozták. A motivációk terén bekövetkezett módosulás a vezetői gyakorlatban az ellentételezés nélküli munkavégzés szinonimáját alakította ki. Vagyis: ha léteznek csoporttudaton és egyéni pszichológiai jellemzőkön alapuló vezetési technikák, akkor ezek alkalmasak az anyagi ellentételezés kiváltására, így a profit növelő hatásuk miatt az alkalmazásuk kötelező.

A magatartástudományi döntéselmélet

Az információelmélet megjelenése, fejlődése jelentős hatást gyakorolt a vezetésről alkotott nézetek alakulására. A vezetői döntés tudományos igényű vizsgálata, H. Simon (1916-2001) munkássága (amely a vásárlói magatartás vizsgálatával indult), olyan új szemléletmódot eredményezett, amely jelentős hatást fejt ki napjaink vezetői gondolkodására. Az a gondolat, hogy a vezetői döntés csak korlátozottan racionális, alapjaiban rázza meg a vezetés mérnöki alapú szemléletét.

A végtelen mennyiségű információ véges kapacitásokkal történő feldolgozása szükségszerűen tolja el a döntést az optimumról a kielégítő felé. Hogy mi a kielégítő döntés, azt az egyén, a szervezet múltbéli tapasztalatai és az ún. „aspirációs szint” határozza meg. A

rutin (programozható) és nem rutin, nem programozható (egyedi, jelentős következményekkel járó) döntések és eljárások eltérő módszere az intuitív, emocionális alapú döntések létjogosultságára hívta fel a figyelmet.

A rendszerelmélet, kibernetika, információs technológiák

A **rendszerelmélet** a valós világban működő, elemekből és az elemek kapcsolatainak összességéből felépülő rendszerek közös törvényszerűségeit vizsgálja. A **kibernetika** a rendszer irányítás kérdéseivel foglalkozik, a szabályozási rendszerek működése szoros kapcsolatban áll a vezetéssel. A két tudományterület együttes fejlődése tette lehetővé olyan multidiszciplináris modellek kifejlesztését, amelyek képesek az integrált vezetést támogató informatikai rendszer követelményeinek eleget tenni.

A kontingencia elméletek

Az irányzat a nevében hordozza központi gondolatát: a viszonylagosságot. **A szervezetek alakításának nem létezik egyetlen univerzális modellje vagy módszere. A konkrét szervezet konkrét külső és belső determinánsai határozzák meg egy szervezet hatékonyságát.** A szervezeti struktúrát meghatározó külső tényezők (piac, a gazdasági környezet, a társadalmi környezet, a tudományos-technikai környezet, a kulturális környezet) kölcsönhatásban áll a vállalati belső környezet elemeivel (méret, profil, technológiai szint, földrajzi elhelyezkedés stb.). Ezek együttes hatása alakítja a szervezet konkrét jellemzőit, pl.: munkamegosztás, hatáskör eloszlás, kommunikáció, szabályozás, koordináció stb..

Az elmélet születésének, fejlődésének időszakában (1960-1970) a cél az egyetlen tényezőbe sűrített magyarázat a szervezet viselkedésére (dinamikus környezet-organikus szervezet, stabil környezet - mechanikus szervezet), a későbbi időszakok a több tényező együtt járására helyezik a hangsúlyt. A matematikai-, statisztikai módszereken nyugvó többváltozós szervezetelemzés módszertana az eleméletek máig ható terméke.

Az erőforrás-függés elmélete

A szervezetek döntéshozóinak alapvető törekvése, hogy megszerezzék és biztosítsák a működéshez szükséges erőforrásokat (pénz, munkaerő, információ). A szervezet külső és belső viszonyrendszerében az erőforrások birtokosaitól való függés mértéke határozza meg a fontosságot. A függés konkrét formában nyilvánul meg a vevők, a szállítók, a tulajdonosok,

társadalmi-, politikai intézmények vonatkozásában. **Az erőforrásokhoz való hozzájutást biztosítók (pl.: társadalmi kapcsolatok) hatalmi helyzetbe emelnek a szervezeten belül és a szervezetközi kapcsolatok területén.**

Az institucionalista elmélet

Az állam, gazdasági szerepének, szervezetformáló hatásának vizsgálata, egyes szervezeti megoldások mögött húzódó hatalmi-, függőségi kapcsolatok vizsgálata szülte az elmélet alap gondolatait. Az állam erőforrás birtokos és szabályzó hatalom, és mint ilyen előnyök, és hátrányok forrása lehet. A szervezeti alkalmazkodás a sikeres szervezeti minták követését a vélt előnyök vagy legitimációk elérése érdekében tarthatja hasznosnak. Minél szorosabb a szervezet-állam kapcsolat annál inkább válnak a szervezetek hasonlóvá egymáshoz és az államhoz. Az elmélet vizsgálja a szervezetközi kapcsolatok szerepét is a szervezeti formák elterjedésében.

A populációs ökológia elmélet

A természetes szelekció mechanizmusai analóg módon vonatkoznak a szervezeti csoportok alakulására. Az elmélet vizsgálja, hogy milyen törvényszerűségek szabályozzák a szervezeti formák kiválasztódását, milyen okokra vezethető vissza az egymásba alakulás, az egyes formák fennmaradása, illetve mások megszűnése. A környezet a hasonlóság preferencia mentén támogatja a szervezeteket. Az erőforrásokért folyó versenyben az erősebb marad fenn, de a fejlődés megértése csak a szervezetek populációinak vizsgálatával lehetséges.

A stratégiai választás és a stratégiai menedzsment elméletei

J. Child (1972) vetette fel, hogy a kontingencia modell szervezet - környezet kapcsolata egy sajátos mediátoron, a stratégiai választáson keresztül érvényesül. Egy konkrét feltételrendszerben több választás lehetséges, a választott stratégia alakítja a szervezet struktúráját. A továbbfejlesztés azt a gondolatmenetet követi, hogy a stratégia részeként a működési környezet is a választás hatókörébe kerül, vagyis az alapanyag-termék-piac lánc, mint környezet a választott tényezők körébe tartozik. A stratégiai tervezés irányzata a II. Világháborút követő időszak terméke. A vállalati tervek hosszú időhorizontja, a gazdasági növekedés erőforrás integráció igénye a stratégiai tervezésben mutatkozott meg. A hetvenes

évek válsága a stratégiai tervezés mellett a terv adaptációk felértékelődését eredményezte. A központi kérdés, az addig töretlen növekedés helyett a környezeti alkalmazkodás lett.

A nyolcvanas évek fejlődési tendenciája csak erősíti a változások figyelembevételének szükségszerűségét, a részletes tervek helyébe a stratégiai koncepció lép, melynek megvalósítója a stratégiai menedzsment. A menedzsment fő kérdései arra irányultak, hogy mi szükséges a stratégia megvalósításához. Lényegessé vált a stratégia-struktúra kapcsolat, a hatalmi és információs rendszer összefüggése, az erőforrás allokációs rendszerek és a szervezeti kultúra, mint széles spektrumú és hosszú távú szabályzó.

A szervezeti kultúra

A kulturális antropológia, a munkakultúra kutatások, a magatartástudományban integrálódó szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai ismerettömeg talaján fejlődik napjainkban is a szervezeti kultúra, kutatás. Az egyedi szervezet (intra) kulturális sajátosságaitól tart az inter- és multikulturalizmus irányába. A szervezet kultúráját H. Schein (1928-2004) szerint az emberről, a világról és a konkrét problémáról vallott hitek, hiedelmek, míg e hiteket, az emberről a világra, a problémára és az emberre vonatkozó alapfeltevések határozzák meg. A szervezeti kultúra ún. "Jéghegy" modellje látható és nem látható elemekre bontja a kulturális összetevőket.

A vezetési stílus korszerű elméletei eljutottak addig a felismerésig, hogy a **vezetés nem egy, hanem a kétpólusú valóság**. Nem úgy van (amint ezt a döntés központú Lewin iskola tartotta az autokrata-demokratikus, laissez faire sémával operálva), hogy a vezetők (parancsnok) ilyen vagy olyan viselkedésmintája, stílusa a beosztottak ilyen vagy olyan viselkedését, teljesítménymagatartását vonja maga után. Ha így volna, az ügyes vezető, parancsnok, a saját stílusának alakításával, célirányos viselkedéskultúrájával "azt hozza ki a beosztottakból, amit akar". Ha így volna a beosztottakat munkaeszközként foghatná fel a szervezet feladatainak elvégzése érdekében, „csak jól meg kellene tanulnia a fogásokat”, ahogy ez egyéb munkaeszközökre is áll.

A közös siker mindkét félen egyaránt múlik, ehhez azonban mindkét fél szempontjait egyenlő súllyal kell tekintetbe venni. A legjobb minőségi ellenőr a „fogyasztó”. Márpedig ha munkatárs munkájának bizonyos mértékig a vezető a „fogyasztója”, akkor ugyanolyan joggal mondható el, hogy a vezető munkájának viszont egyik fő „fogyasztója” a beosztott, aki saját bőrén, saját feladathelyzetében, a feladataival kapcsolatos problémák megoldási folyamatában

érzi, tapasztalja, hogy milyen ennek a vezetői munkának a minősége, mennyire használható a közös célok érdekében.

Mi különbség az egypólusú és a kétpólusú vezetési koncepció között? Az, hogy az előbbi a fő hangsúlyt az „ösztönzésre” helyezi, az utóbbi pedig a feladatok tartalmára, jelentőségére, a munkatárs számára vonzó jellegére.

Az egypólusú, egyszer negatív „ösztönzőkkel” próbálja riasztani a beosztottakat a nemkívánatos viselkedésformáktól, máskor pozitív ösztönzőkkel próbálja vonzani („csalogatni”) a szervezet érdekét szolgáló magatartásformák felé.

A kétpólusú vezetési koncepció ezzel szemben, bár oda figyel az ösztönzési rendszerre, hogy példának okáért ne gátolja, hanem segítse elő a teljesítményre való beállítódást, ne sértse, hanem elégítse ki a teljesítményre való beállítódást, ne sértse, hanem elégítse ki a munkatársak igazságérzetét, a fő súlyt nem ennek, hanem mint említettem a feladatok tartalmának adja. **A kétpólusú koncepciót magáévá tevő vezető megpróbálja beleélni magát a beosztottak lelkületébe, ambícióiba.**

Az egypólusú vezetési koncepció paradox hátulütője: a szervezetnél lévő negatív jelenségekért a vezetők a felelősek.

A kétpólusú vezetés koncepciója hangsúlyozza: minél nagyobb figyelmet szentelünk ennek a másik un., szuverén „kezdetnek” — a munkatárs a személy, a beosztott és nem pedig egy élettelen eszköz egy szuverén impulzus lép a képbe — annál jobban közelítünk a hatékony vezetés eszményéhez.

2.1. Totális szervezetek működése, a hadsereg szervezeti jellemzői, hatása a vezetői magatartásra

A totális szervezetekben az emberi problémák sok szempontból erősebben, összetettebben, elfojtottabban, és szervezeti okok miatt is kevésbé láthatóan jelennek meg. Ezért úgy gondolom, elengedhetetlen az ilyen szervezetek működésének, működési zavarainak a megismerése, annál is inkább, mert a hadsereg az ilyen szervezetek közé tartozik. Aktualitását indokolja a NATO csatlakozás, a bekövetkezett strukturális változások, és az, hogy a tartósan hibás szervezeti működésnek beláthatatlan következményei lehetnek, mind szervezeti, mind emberi oldalról. Ezt pedig ma modern hadserege nem engedheti meg magának.

A totális szervezetek és jellegzetességeik

A szociológia totális szervezeteknek nevezi az olyan szervezeteket, amelyek a benne élők, — dolgozók — napi huszonnégy óráját ellenőrzi és ez alatt a teljes tevékenységüket felügyeli. A totális szervezetekre jellemző, hogy igyekeznek teljes ellenőrzést megvalósítani a hozzájuk tartozók felett.

Tökéletes totális szervezet nem létezik, ennek ellenére a szervezetek jelentős része rendelkezik totális beütésekkel. **Ezek alapján három „nagy” típusra oszthatjuk azokat a szervezeteket, amelyeknél a totalitás bizonyos jellegzetességei erősebben, vagy kevésbé erőteljesen megtalálhatók.**

Az első csoportba az olyan szervezetek tartoznak, mint az iskola vagy a kórház. Ezek a szervezetek csak bizonyos mértékig gyakorolnak ellenőrzést a hozzájuk tartozó emberek felett, azt is csak egy részük felett teszi meg. (A kórházban a betegek a nap 24 órájában tartózkodnak. A gyógyítás technológia követelményei, a munka ütemezése a gyógyulás egyéb feltételei — csend, tisztaság, elérhetőség, stb. — vezetnek együttesen oda, hogy ezen szervezetek kénytelenek a közvetlen technológiai elemeken túl is ellenőrzést gyakorolni az ott lévő betegek viselkedése, tevékenysége, életritmusá felett.) **Azonban ezeknek a szervezeteknek a totalitása jelentős mértékben korlátozott. A beteg — nyilván bizonyos kockázatot vállalva — maga dönthet arról, hogy mikor szünteti a kórházi tartózkodását, mint ahogy a diák is változtathat iskolát.**

Az iskola az iskolán kívüli időt csak nehezen tudja ellenőrizni, bár erre az időszakokra is viselkedési normákat ír elő, elvárja hogy bizonyos tevékenységekben az iskolai idő után is részt vegyenek a gyerekek, vagy a kiadott feladatokkal "korlátozza" szabadidejüket. Az összes kényszer jellegű elem mellett a tanulóknak egyéni döntése, hogy milyen mértékben kíván ezen feltételeknek megfelelni. **A felsorolt két szervezetben a totális kontrol laza az alkalmazottak felett.**

A totális jellegzetességekkel rendelkező szervezetek második típusát a gazdasági szervezetek alkotják. Ezekben a szervezetekben a **profit motiváció készteti arra a tulajdonosokat, illetve menedzsmentet, hogy az ott dolgozók felett minél erősebb, lehetőleg totális kontrollt gyakoroljanak.**

A vállalatok nemcsak a szervezeten belüli életet próbálják szabályozni. Hozzá kívánnak férni a dolgozók magánbeszélgetéseikhez, magánkapcsolataikhoz, egészségügyi adataikhoz, így az ellenőrzést kiterjeszteni a szervezeten kívüli életre. (Közismert, hogy számos

autógyártó vállalat elvárja dolgozóitól, hogy csak a cég autóival közlekedjenek, más márkát nem vásárolhatnak.

Számos vállalat közép és felsővezetőinek magánéletét teljes mértékben ellenőrizni kívánja. Családi életükről, egyéb magánéleti dolgaikról, a szervezettől független üzleti kapcsolataikról információkat gyűjtenek. Vannak vállalatok (vállalkozások) melyek kötelező öltözetet, magatartásformákat írnak elő dolgozóik részére munkahelyen kívül is.

A gazdasági szervezetek totális szervezet irányba való elmozdulása, illetve ennek hasznossága jól mérhető, követhető a szervezet gazdasági mutatóival. Adott esetben elég jól számolhatók az ilyen irányú „elhajlás” költségei, eredményei. Ezek a szervezetek e cél elérése érdekében megfelelő ösztönzési és ellenőrzési rendszert építettek ki.

Végül a totális szervezetek harmadik , legjellegzetesebb típusa az, ahol a totális irányítási forma kiépítése a szervezet működésének alapvető jellegzetessége .A totális irányú elmozdulás nélkül a szervezet nem tudná betölteni alapvető feladatait. Gyakorlatilag szinte működésképtelen lenne.

Ilyen típusú szervezetek a hadsereg, a börtön, illetve pszichiátriai zárt intézetek. A három felsorolt szervezet közül a hadsereg még abban is eltér a másik kettőtől, hogy a korábbi változó (sorozott) állománya mellett az állandó (hivatásos, szerződéses) állománya is a totális működési rendnek van alárendelve. A szervezeten kívüli élete (magánélete) sem különül el a szervezettől. E szervezetek jellegzetessége, hogy a szervezeti tagság a korábbi változó állomány részére nem alternatív választási lehetőség — bizonyos kivételektől eltekintve —, hanem a szervezetet kötelező számukra elfogadni (törvényi előírások, hadkötelezettség stb.) .

A honvédség, az eddig felsorolt szervezetektől abban különbözik alapvetően, hogy a totális működési rend a feladat végrehajtásának rendje is egyben.

A totális szervezet egész problematikáját a szakirodalom Nagy Frigyes porosz uralkodóig²⁶ vezeti vissza. Ő volt az, aki olyan hadsereget szervezett, amely nagy részben elnyomorodott szegényekből, bűnözőkből, külföldi zsoldosokból és katonának menni nem akarókból állt. Vagyis olyanokból, akik nem igazán akartak harcolni. Ennek a tömegnek katonai egységekké való szervezéséhez felhasználta a római légiók szervezésénél szerzett tapasztalatokat. Katonai reformjaképpen ütőképes, komoly hadsereget hozott létre, ezzel átalakítva az addigi európai hadsereg szervezési gyakorlatot.

²⁶ II.(Nagy) Frigyes porosz király 1712-1786. A felvilágosult abszolutizmus kiemelkedő képviselője volt, másrészt Ő teremtette meg a porosz katonai bürokratikus államgépezet alapjait

Az **Ó** alapelvei jelentek meg később a **XX.** század elején a szervezetszociológiában, a bürokrácia elméletekben, mint egy olyan gépszerűen szervezett, az emberi szubjektumot „megsemmisítő” szervezeti formában, amely alkalmas arra, hogy a legracionálisabban, gépszerűen, pontosan érje el a kívánt célt.

Ezek a szervezetek — azáltal, hogy „rátelepednek” az egyénre — átfogó jellegük, és kényszer körülményei miatt leszűkítik az egyén fizikális és mentális „menekülési” lehetőségeit, túlélési-, megélési technikáit. A keletkező egyéni konfliktusok eltérnek — a szervezeti sajátosságok miatt — a korábban tapasztaltaktól, ezáltal feltárásuk, megoldásuk — a nem létező korrekciós és esetleges monitoring rendszerek hiányában — eltér az eddig tanult és elfogadott kezelési technikáktól.

2.1.1. A totális szervezetek belső hatalmi rendszere

A totális szervezetek hatalmi rendszere általában tranzitív. Egy hatalmi szervezet **nem tranzitív** akkor, ha a függőségi viszonyai **nem terjednek ki a szervezeten kívüli kapcsolatokra**. A munkáltatói viszony egyben függőségi viszony is. Ha ez a viszony nem tranzitív, ez azt jelenti, hogy nem terjed illetve terjedhet ki más jellegű — munkahelyen kívüli — kapcsolatokra.

Tranzitív a hatalmi viszony akkor, ha a helyzet az előbbivel ellentétes, függetlenül attól, hogy egy szervezet mennyire totális jellegű, a hatalmi rendszerben meg van a potenciális lehetőség arra, hogy a szervezeti függőségi viszonyok a kapcsolatok más területére is kiterjedjenek.

A nyugati szociológiai irodalomban egyre nagyobb, terebélyesebb problémaként jelentkezik a főnök-beosztotti viszohnál az a kérdés, hogy a főnök milyen mértékben és módon próbálja e függőségi viszonyt kiterjeszteni az élet egyéb területeire.

Befolyásolni a beosztott munkán kívüli magánéletét, vagy az eltérő nemek esetében szexuális zaklatásnak kitenni az illető hölgyet, visszaélve hatalmával.

Amennyiben erre lehetősége van akkor ez a hatalmi helyzet tranzitív, vagyis az alap függőségi viszonyok áttevődnek akár a magánéleti kapcsolatokra is.

Az ilyen típusú szervezetekben igen gyakran nehéz meghúzni a határvonalat a feladatvégzés, az önkény és a szankciók között.

E három dolog igen gyakran összemosódik, keveredik. Rendszeres gyakorlat az, hogy az elvégzendő feladatokat, tevékenységeket olyan mértékben, olyan arányokban,

vagy módon osztják ki, végeztetik el, hogy az így önkényeskedésre, informális és nem intézményesített szankcionálásra ad lehetőséget. A hatalmi tranzitivitás következtében a feladat, a szankció és az önkény összemosódása ellen nehéz védekezni. Ezek a helyzetek nehezen bizonyíthatók.

Az egyértelmű és szélsőséges esetek kivételével a totális szervezeteknek meg van az a jellegzetessége, hogy rendkívül erős mértékben védik a hierarchia irányítási egységét, így lehetetlenné téve az összemosódások problémás eseteivel szembeni védelmet.

A totális szervezetek „szeretnek” olyan helyzeteket előidézni és menedzselni, amelyekben nincs, vagy nagyon kevés, jól mérhető objektív, értékelő paraméter létezik (a még érvényben lévő egyéni értékelési rendszer).

Minél kevesebb a mérhető teljesítmény, annál inkább az egyéb, szervezetiirányítási eszközök kerülnek előtérbe. Így sokkal könnyebb az emberek teljes kontrolljának megvalósítása. Mindezek azt jelentik, hogy minél több a nehezen átlátható sok bizonytalanságot tartalmazó elem az egyének teljesítményének és viselkedésének megítélésében, annál kifejezettebbé és erősebbé válnak a formálisan meglévő hatalmi jogosítványok, annál kiszolgáltatottabbak a szervezet tagjai. A teljesítmények mérhetőségének problémái a totális szervezetben különösen felerősödnek.

Az egyik ilyen összefüggés, hogy a mérhető teljesítmények mindig háttérbe szorítják az egyébként fontos, de nem mérhető szervezeti változókat.

Másodsorban a totális szervezetben ezzel jól lehet manipulálni, hisz csak egy döntés kérdése, hogy milyen teljesítményeket és viselkedési formákat preferálunk, milyeneket nem.

A harmadik ilyen összefüggés, hogy az alacsonyszintű teljesítmények mindig lehetővé teszik az egyéb szempontok előtérbe kerülését. Ez akkor komoly feszültség forrása, ha ezek a manipulációk a karrier, az előrejutás vagy éppen a státusz szerzésnél jelentkeznek.

Végül negyedikként említendő momentum, a követelmények hirtelen megjelenése, vagy jelentős megemlése. Ekkor jön be a „minden darab rossz” effektus. (A hirtelen megnövelt fizikai követelmények a tisztai állomány jelentős hányadát minősítették teljesítmény alattivá. Ekkor ismét más szempontok alapján lehet minősíteni, válogatni, előléptetni.)

Még két tényezőt említenek a szervezetnek az emberi viselkedésre gyakorolt hatásából.

Első a szervezet **fegyelmezettsége, előírászerűsége**, zártsága által okozott probléma csoport. **E szervezeti jellemzők rendkívül lecsökkentik az egyének toleranciáját, tűrőképességét — mint az előzőekben már többször volt róla szó —, és jelentősen növelik a személyiség leértékelődésének, a hozott kulturális-, erkölcsi normák megsértésének, az önkényeskedésnek, a be nem látható szankciók esélyeit.**

Egy ilyen szervezeti környezetben értékelődnek fel az egyének az úgynevezett „menekülési” lehetőségei, az érdekvédelem útjai, a konfliktuskezelési technikák, az újszerű vezetői magatartás (mely tanulható). (Mentálhigiénés képzés, kortárssegítés, a vezetői magatartásalakítás, a kommunikációs képzés és nem az a szemlélet, hogy státusszal „jött” a tudás is.)

A totális szervezetek tipikusan **olyan struktúrák, amelyekben az egyéni érdekvédelem**, vagy éppen a külső kontroll **alacsony szinten működik**. Ezáltal az egyéni túlélési stratégiák, intézményesített, nyílt konfliktuskezelési megoldások nagyon korlátozottan tudnak működni.

Külön nehezíti az egyéni elviselhetőséget, hogy ezek a szervezetek jelentős mennyiségű információt gyűjtenek tagjaikról — különösen az állandó állományról —, mely kiszolgáltatottá teszi a szervezeti tagokat.

Tehát a szervezeti tagoknak kell megtanulni az egyéni túlélési technikákat, előrejutási stratégiákat, az informális csoportokban való mozgást, az alkukat.

A totális szervezetekben jellemző, hogy az intézményesített védettség és befolyási lehetőségek mellett az **informális utak kiépítésének az egyéb szervezeteknél lényegesen nagyobb jelentősége van**. Másrészt azok a technikák, amelyek egy normál szervezetben védettséget jelentenek, szoros összefüggésben vannak azzal, hogy az illető személy megfelelő befolyással is rendelkezik-e.

2.2. A vezető feladata a megtartó-képesség tekintetében

A probléma lényege az elégedetlen katona. A sorállomány elégedetlensége „megoldódott”. Sajnálatos módon elégedetlen a szerződéses katona is. A szerződéses legénységi állomány bér és elhelyezési problémákat vet fel, igényelné az élelmezést,

ugyanakkor nem veszi igénybe, mert ha van akkor nem megfelelő. A tiszthelyettes állomány is bér és juttatási rendszerével elégedetlen, de számos esetben gond van a családnak, a gyerekek vonatkozásában. A tiszti állomány fiatal jól képzett része előmeneteli, továbbfejlődési lehetőségeket hiányolja, a magasabb rendfokozatúak a lakás problémákat vetik fel, van ahol a minisztériumi pótlékot, van ahol a csapatpótlékot keveslik. **Vagyis megállapítható az általános elégedetlenség.** Ebben a légkörben aztán fel sem vetődik a tények vizsgálata. Valójában a katona a civil munkavállalóhoz képest általában jelentős többletjuttatásban részesül.

A korengedményes nyugdíjtól, a képzési rendszereken keresztül, a lakáshoz jutás lehetőségéig — hosszan sorolhatnánk — jelentős erőforrások fordítódnak a katonák jólétére. **Akkor mért nincsenek jól a katonák?** Többek között azért, mert az általában és átlagosan biztosított előnyök nem kompenzálják a szubjektív, vagy valós hátrányokat. Ugyanakkor pontosan tudjuk, hogy az ún. higiénés tényezők²⁷ nem képesek elégedettséget kiváltani. **Elégedettséget csak a munka, a személyes fejlődés, a presztizst és elfogadottságot jelentő feladat adhat.** Az egyéni és szervezeti célok összhangját a közvetlen főnök biztosítja. A számtalan dimenzió mentén tehát a meghatározó szerep a közvetlen vezetőé.

Az alaptétel: kulcselem a rendszerben a közvetlen vezető.²⁸ Nem volna szerencsés szűkíteni alegységparancsnokra, raj vagy szakaszparancsnokra, a törzsek részleg vagy osztályvezetőire, esetleg intézményi részek vezetőjére. Általánosan véve azt a vezetőt érthetjük alatta, aki egy meghatározott szervezeti rendben egy vagy több beosztott napi munkájáért valamilyen felelősséget visel.

Napjaink jelentős probléma halmazából a kiutat ennek a nem kis számú rétegnek a magatartása, illetve ennek a megváltozása jelenti. A szervezeti kultúra²⁹ kissé ködös fogalmát a közvetlen vezető közvetíti. Valójában magát a szervezetet jeleníti meg. **Ezért fontos számunkra, hogy „milyen a vértete”, az egyéni mentálhigiénéje.**

²⁷ Utalás Herzberg kéttényezős motiváció elméletére.

²⁸ Marcus Buckingham - Curt Coffmann: Szegj meg minden szabályt, kézirat (Gallup)

²⁹ Id.pl:Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális management, (Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000.)

A szervezeti megtartó képesség kulcseleme a közvetlen vezető

A szerződéses legénység vonatkozásában egyre jelentősebb probléma a Magyar Honvédség megtartó képessége. A toborzó és alkalmasság vizsgáló alrendszerek hiába végzik magas szinten a tevékenységüket, ha az átlagos szolgálati idő nem sokkal több a sorkatonáénál. A közvetlen irányítású munkahelyek elemzése arra utal, hogy ebben az esetben a meghatározó szerep a munkahelyi vezetőé. Általában ő veszi fel az alkalmazottat, vele köttetik meg a pszichológiai szerződés³⁰ a cég és az egyén között. Az talán közhely, hogy ennek szerződésnek a felbontásában is meghatározó a szerepe. **Csak utalnék a kétpólusú koncepcióra, illetve, hogy egymásnak mentálhigiénés kockázati tényezők a vezetők és vezetettek.** A beillesztés, beilleszkedés számtalan folyamata közül az egyik legfontosabb szocializációs ágens a vezetés. A hatásmezőben jelentős szerepe van a munkahelyi csoportnak, a mi esetünkben ezt a szervezeti formával részben, egészben azonosnak tekinthetjük. Tehát a raj, a szakasz, mint csoport sajátos szűrőrendszert képez. A formális és informális rendszer együttesen közvetíti a szervezeti kultúrát, ami a nyílt és rejtett hatásaival befolyásolja az egyént.

Napjaink felismerése, hogy nem beszélhetünk általában a szervezet kultúrájáról, hiszen az ezt közvetítő ágensek jelentősen színezik a képet. **Az egyén szempontjából a meghatározó közvetítő a közvetlen vezető.**

Talán túlzónak tűnik, de az eddigiekből szinte egyértelműen következik: **A szervezeti kultúra megjelenése a közvetlen vezető magatartásában érhető tetten.** A kultúra alapú tanok számtalan hittétellel ajándékoztak meg bennünket.³¹ A szervezet küldetése, az ezt közvetítő stratégia legyen az globális vagy funkcionális, a helyzettől függő vagy érték alapú vezetés stb. önmagukban kongruens nézetrendszerei konkrét szituációban vizsgálva érvényességüket, részben vagy egészben élet idegennek bizonyultak. **A stratégiai csúcsvetető — legyen az a munka hőse — szinte semmilyen befolyással nincs az egyszerű beosztott konkrét tevékenységének színvonalára. Az emberek a vezetőket hagyják ott, nem a szervezetet.**

³⁰ Schein, Edgar H.: Szervezéslélektan, (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1978)

³¹ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1998)

Ha egy cégnek, vagy katonai szervezetnek gondja van a fluktuációval, vizsgálja meg a közvetlen vezetőket. A fluktuáció szervezeti magatartás alapú értelmezéséhez számtalan tényező együttes vizsgálata szükséges. **A fluktuáció gyakorlatilag tünet, amely mögött rejlik a lényeg.** A szervezeti magatartás vizsgálata, mint az előzőekben láttuk, nem tud egy meghatározott, konkrét tényezőre redukálódni. Az a feltevés, hogy egy-egy gyorsan változtatható rendszerelem kiszűrésével képesek vagyunk a rendszer egészére hatást gyakorolni, naivitás. Számos hatás eredője az egyén, a csoport, a vezetés, a környezet sajátos együttmozgása az amit érzékelünk.

Terjedelmi korlátok, és a téma jellege miatt sem tudtam részleteiben kifejtetni mindazokat a kihívásokat és megoldásra váró problémákat, melyek nyomasztják a mai katonai vezetőket itthon és külföldön. Mindazonáltal azt kell mondani, hogy számos olyan lehetőség van a parancsnok kezében, ha ismeri azokat, mellyel még forráshiányos, egyéb feszültségekkel terhelt időszakban is úrrá tud lenni szervezete azokon. Ezeknek egyik legfontosabb elemét azok a személyközi viszonyok képezik, melyek átszövik a szervezet teljes kapcsolati hálóját, melyeket, ha jól használ a parancsnok megsokszorozhatja legfontosabb erőforrását.

2.3. Új vezetői felfogás, a változás menedzsment

A harmadik évezred kihívásai új szempontokkal gazdagítják a meglévő vezetéstudományi problémák halmazát. Az új társadalom — az információs és/vagy kognitív társadalom — *a máskéntre* helyezi a fő hangsúlyt. **A kor hőse az innovátor**; a kérdés: a változás üteme és nem a szükségessége. **A hatékonyság mértéke az idő.** A társadalmi probléma az egyszerre, egy időben érvényesülő alapértékek, a szabadság, a verseny, a szociális biztonság együttes fenntartása, melyek valószínűsíthetően csak fölérendelt célokkal érhetők el. Az egyik válasz a „Long Life Learning”, amely az adaptív alkalmazkodás útját jelöli ki az egyén, a bármilyen alapon szerveződött csoport, a szervezetek, így az irányítók számára is. A hangsúly a termékről a terméket előállító folyamatra tevődik át, s nagy valószínűséggel ez igaz a tudást előállító folyamatokra is. **A szervezetek átalakítása során rendszerben és folyamatokban egyszerre kell gondolkodnunk.**

A katonai vezető számára nem megkerülhető a korszerű vállalati szegmensre vonatkozó ismertek körében történő tájékozódás. A kérdéssel foglalkozók számára jól ismert

és általában köztudott, hogy a szervezet- és vezetélméletek alapja a katonai szervezetekből (Nagy Frigyes) terjedt át a civil szervezetekre. A múlt század közepétől azonban fordult a trend. Egyre több vezetési, szervezési kérdés, módszer épült be a katonai elméletbe és gyakorlatba a termelő szféra dinamikus fejlődése által mozgató alkalmazott tudományból. **Ennek meg voltak az ellentmondásai is, amikor bizonyos kiforratlan irányzatok mechanikusan teret nyerhettek a hadseregekben. Az amerikai katonai elemzők a vietnámi háború veszteségeinek egy részét ennek a számlájára írták.** Nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy a kibernetikus elméletekkel felvértezett alegységparancsnokok nem voltak képesek állományuk összefogására. **A hetvenes évek második feléig végzett elemzések után új arccal jelent meg a nyugati katonai vezetés elmélet, amelyben az „ember-vezetés” kapta a fő hangsúlyt.** Praktikus gyakorlati vezetői kézikönyvek jelentek meg, amelynek középpontjában a beosztottakkal való foglalkozás állt. **Ezentúl a továbbképzések előmeneteli tanfolyamok centrumában a vezetői ismeretek álltak.**

Sajnos nálunk, ebben az időszakban ellentétes lépések történtek. A tisztképzés parancsnoki részében a korábbi tanári civil diplomát és a mögötte lévő tartalmat felváltotta a mérnökképzés. Az elmúlt években történtek már ellenkező előjelű lépések, de az eredmények még sok területen váratnak magukra. Egyre nyilvánvalóbb ugyanakkor, hogy széleskörűek azok a kihívások, amelynek a katonai vezetőnek meg kell felelni. **A hadsereg béke tevékenységét döntő módon a piaci verseny környezetében végzi, így ezen környezet determinálja a katonai vezető tevékenységét is.**

Az elmúlt hónapok elemző munkái alapján olyan döntések születtek a honvédség fejlesztésére, amelyek alapjaiban változtatják meg működési jellemzőit. Ez együtt kell járjon egy széleskörű szervezeti kultúraváltással, amelyet irányítani csak jól képzett vezetők képesek.

Mai ismereteink fényében csak néhány csomópont megfogalmazására lehetséges vállalkozni, amelyek napjainkra letisztultnak tekinthetők:

- a. A vezetés döntő módon a szervezeti lét jelensége, a szervezet fogalomrendszerén belül értelmezhető. Az elszigetelt egyén vonatkozásában nem értelmezhető a vezetés, de ugyanígy tekinthetünk az egyedi ember-gép egységre is. A szervezet valamely cél megvalósításra létrejött társadalmi és technikai elemekből és információból szerveződő nyílt rendszer.

- b. A vezetés konkrét környezeti feltételrendszerben valósul meg. A vezetés a rendszer állapot meghatározását csak a környezet viszonyrendszerébe helyezve tudja elvégezni, tehát a környezeti jeleket érzékelni, az azokra történő reagálást biztosítani szükséges, amely folyamat magában foglalja a környezet befolyásolását is.
- c. A vezetés alapvetően célirányos, tervszerű és szervezett (tudatos) tevékenység, ami nem zárja ki egyes elemeiben az intuitív és heurisztikus folyamatok létezését. A tevékenység a célok meghatározásában, a szervezet kialakításában, fejlesztésében, célirányos és szervezett működtetésében, a folyamatok és eredmények kontroll alatt tartásában, és a szükségesnek ítélt mértékű megváltoztatásában ragadható meg.
- d. A vezetés megvalósulása az ember-ember kapcsolatok hálójában, a szociális rendszer működésében nyeri el értelmét és kapja meg jelentését. A vezetői teljesítmény csak nagyon szűk tartományban értelmezhető személyes teljesítményként. A rendszer egészének befolyásolása, az emberi kapcsolatok mennyisége és minősége, a mások teljesítményére gyakorolt hatás (motiválás), a mások teljesítményének kölcsönösen elfogadott meghatározása (feladat ellátottság, ellenőrzés, értékelés), illetve ezek hatékonysága jelenti a vezetői hatékonyság döntő oldalát.
- e. *Az emberi erőforrások hatékony működésének döntő kritériuma az egyéni, csoport és szervezeti tanulóképesség fenntartása. A szervezet nyílt rendszer definíciójából következően, az információs társadalom kihívásainak megfelelő működésmód, a fenntartható egyensúly feltétele az egyéni, a csoport szintű és szervezeti tanulás folyamata, illetve ennek a folyamatnak a fenntartása. Az alkalmazkodási kényszer olyan nyomás, amely a reaktív működésmód fenntartását csak a szervezet nagyon szűk tartományában teszi lehetővé. A szervezet egésze proaktív módon működve képes követni a környezeti változásokat. A modern menedzsment tanok mindegyike implikálja a tanulás, a tanulóképesség megtartására tett erőfeszítéseket.*

A public relations szerepe a vezetői magatartásban:

A vezetői tájékoztatás és tájékozódás cirkuláris jellegű folyamat. A közvetlen kommunikáció mellett a közvetett, valamilyen eszközön keresztül történő kommunikáció

önálló problémának tekinthető. Ezzel együtt jelenik meg a szervezeti kommunikációs nézőpont, amikor a vezető reprezentálja a céget, szervezetet. A külső - belső kommunikáció szerveződésének elveit a public relations (közönség kapcsolatok) címszó alatt jelenítjük meg, amely egyes szerzők szerint önálló diszciplína, míg mások szerint a marketingkommunikáció része. A vezető számára a besorolás nem annyira fontos, mint maga a tevékenység, amelyet ebből származóan végezni kell.

A vezetői tájékoztatás tíz tartalmi irányelve:

- **a tájékoztatás céljai legyenek világosak,**
- **tájékoztatás legyen őszinte,**
- **az érvei legyenek közérthetőek,**
- **a tájékoztató sorolja fel az ellenérveket is,**
- **az ellenérveket súlyozva, tárgyyszerűen cáfolja,**
- **sorolja fel a várt eredményeket és ezek elérési időpontját,**
- **érzékeltesse az elérés kockázatát,**
- **érzékeltesse a hozott áldozatot,**
- **adjon lehetőséget kérdésfeltevésre, hozzászólásra,**
- **adjon a kérdésekre egyértelmű válaszokat.**

A tíz formai követelmény:

- **a tájékoztatás irányuljon egyértelműen körülhatárolt célközönségre,**
- **mondanivalójának középpontjában a célközönség és a téma, ne a tájékoztató személye álljon,**
- **a szöveg legyen egyértelmű,**
- **közérthető,**
- **szemléletes,**
- **a gondolatmenet logikája legyen könnyen követhető,**
- **vállalati szinten legyen egyéni,**
- **egységes, könnyen azonosítható külső jegyekkel jelenjen meg,**
- **az időpont igazodjon az elérendő célhoz és a közönség preferenciáihoz,**
- **a csatorna illeszkedjék a célközönség sajátosságaihoz és a téma tartalmához.**

2.4. Vezetői kompetencia, a kompetencia alapú vezetés jellemzői

A magyar haderő átalakítása keretében az elmúlt másfél évtizedben kibontakozó reformok szinte mindegyike a professzionális haderő megvalósítása jegyében zajlott, a munkaerő kompetenciaalapú foglalkoztatására — tehát az európai trendekhez való igazodásra — mindmáig nem került sor. **Ugyanakkor a professzionalizálódás felé tartó haderő bármikor kaphat olyan feladatot, amely a korábbi felfogás alapján megszokott módon már a nem, vagy csak óriási erőfeszítéssel (esetleg anyagi és személyi pazarlással) oldható meg.**

A haderő átalakítása az esetek többségében a számszerű csökkenést, a katonai szervezetek és helyőrségek megszűnését, jobb esetben méreteinek szűkülését jelentette. Ez egzisztenciális és szakmai fenyegetettséget jelentett az érintettek számára. A stabilitás hiánya, a karrier tervezhetetlensége az oka a sok esetben kialakuló szorongásnak, a mentális terhelhetetlenségnek.

Az Magyar Honvédség vonatkozásában új helyzetet teremtett az önkéntes haderőszervezetre történő áttérés. Ez egyrészt előnyökkel jár, ugyanakkor számos problémát vet fel a vezetői (parancsnoki) gyakorlatban és a szervezet humán szférájában egyaránt.

Az önkéntes haderőre történő áttérés jegyében kidolgozott humánstratégia kétségkívül számos változást (például új rendszerű toborzást, karriertervezést, teljesítményértékelést stb.) eredményezett a Magyar Honvédség humánintézmény-rendszerében. **Az átalakítások során ugyanakkor elsősorban a forma és nem a tartalom dominált.**

Mi a kompetencia?

Amikor a kompetenciáról beszélünk, a legtágabb értelemben vett intelligenciáról szólunk: a „mit” egyszerű tudásán túl a „hogyan” tudását is magába foglaló operatív intelligenciáról.

Elemzéseimhez azokat az álláspontokat vettem alapul, melyek szerint kompetencia akcióra vonatkozik: a környezet megváltoztatására csakúgy, mint a környezethez való alkalmazkodásra. Egy másik felfogás értelmében: valamely személy alapvető, meghatározó jellemzőinek összessége, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/ vagy kiváló teljesítménnyel.

Coolahan 1996-ból származó meghatározását fogadták el alapfogalomként: „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.”

Vezetési megközelítés tekintetében a kompetencia: valamely egyszerű vagy összetett vezetői feladat, funkció teljesítésére való felkészültség a szükséges készségek, ismeretek és tapasztalatok birtokában, amelyek kiterjednek a feladat aktuális (esetenként változó) körülményeinek és követelményeinek helyes figyelembevételére.

A szervezeti kompetencia

A kompetencia — szervezeti vonatkozásban — az erőforrás egy formájának tekinthető, amely az értékteremtő tevékenység során jelentős befolyással van más tényezőkre. A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az értelemben a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége.

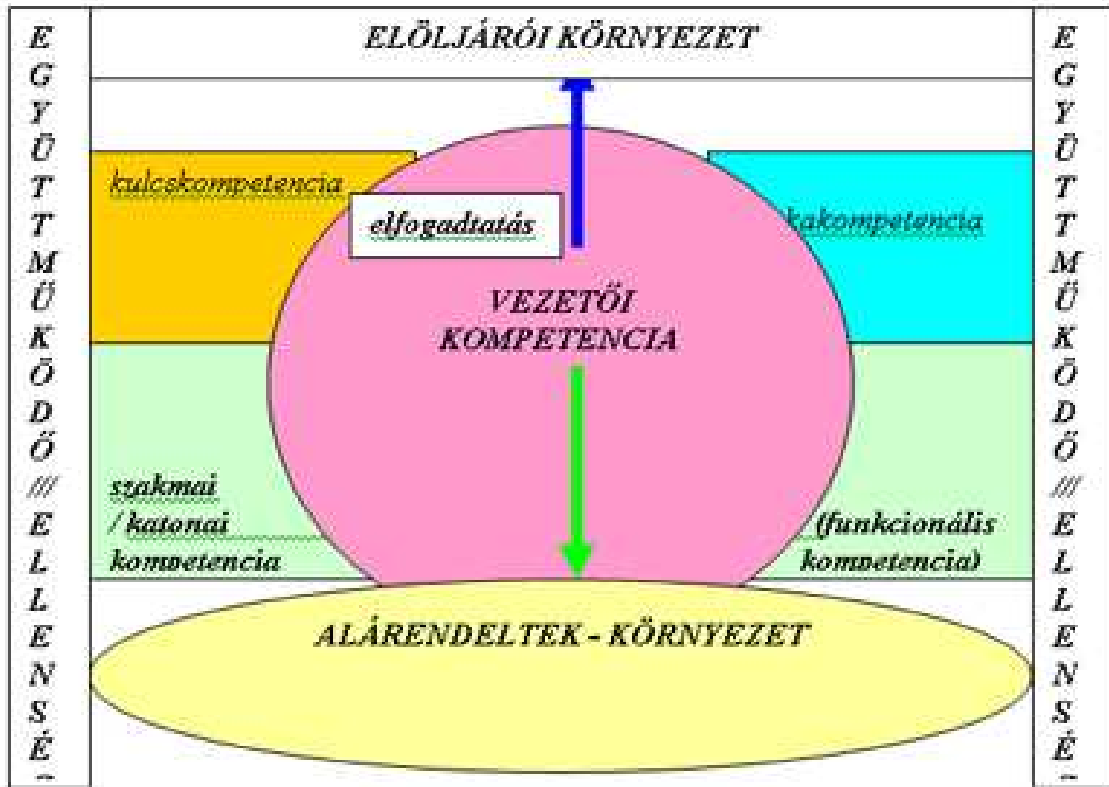
A katonai vezetői kompetencia

A katonai kompetencia olyan sajátos emberi magatartás, amely a fegyverek használatának, az erőszak kezelésének szakismeretét, kialakított készségeit foglalja magában, a katona pedig — felhatalmazás függvényében — bármikor készen áll annak törvényes alkalmazására.

Az EU által támogatott rendszereknél említett felosztásban a profilnak megfelelő, (tehát a funkcionális) elemek közé sorolt katonai szakmai (katonai vezetői) kompetenciák:

- **jogi és szabályismereti;**
- **társadalompolitikai;**
- **informatikai;**
- **harcászati;**
- **békeműveleti;**
- **technikaifegyverzet-alkalmazási;**
- **akadályleküzdési;**
- **túlélési.**

A fentiekből kitűnik, hogy a katonai tevékenységi rendszer vonatkozásában a kulcs- és a munkakompetenciák összeegyeztethetőek más profilban foglalkoztatottak kompetenciajellemezőivel. A katonák (a katonai vezetők) kompetenciarendszerét dominánsan a funkcionális (ti. a katonai szakmai) kompetenciák különböztetik meg más profilú tevékenységi rendszerben alkalmazottakétól.



7. sz. ábra

Forrás: Dr. Czuprák Ottó, Kompetencia alapú haderővezetés (2006)

2.4.1. A parancsnoki kompetencia

Az előbbieken túl a parancsnoki/vezetői beosztásban tevékenykedő katonáknak — beosztási szintjüknek megfelelően — rendelkezniük kell olyan vezetői kompetenciákkal is, amelyek alapján meghatározott szintű szervezetek vezetésére-irányítására szerezhetnek jogosultságot. Ezek azok a katonai vezetői kompetenciák, amelyek tanulás és tapasztalás útján szerezhetőek meg és permanens fejlesztést kívánnak a teljes katonai pályafutás alatt.

A katonai vezetői kompetencia olyan tevékenységek integrált sorozata, amelynek során a Magyar Honvédség parancsnoki rendszere a rendelkezésére álló és a szükséges erőforrásokat a törvényes előírások lehetőségei szerint alkalmazza és fejleszti annak érdekében, hogy a optimálisan teljesítse a jogszabályokban rögzített és az előjáró által meghatározott célokat.

A katonai vezetők személyiségeiknek, képességeiknek, szakmai kvalifikáltságaiknak megfelelő kompetenciákkal való felruházása óriási előnyt jelentene a problémaérzékenység, a problémák önálló megoldása — végső soron az egész haderő alapfunkciójának hatékony teljesítése — tekintetében egyaránt. A kompetenciaalapú tevékenységi rendszer alkalmazásának valamennyi katonai szervezet vonatkozásában jelentős presztízs-növelő értéke lenne. Az akadályt leginkább az jelentheti, ha mereven ragaszkodunk a behatárolt tevékenységhez, a „megszokott” megoldásokhoz, a vezetői autoritáshoz stb.. Különösen azon személyek számára jelentene hátrányt a kompetenciaalapú tevékenység bevezetése, akik döntésképtelenek, akiknél csekély a döntésért vállalt felelősségérzet.

2.5. Vezetői és szervezetfejlesztői kompetenciák

Ahhoz, hogy a vezető(-k) megtudjon(-ak) felelni minden kihívásnak, sikeresek tudjanak lenni, az általuk irányított közösség harmonikusan és sikeresen működjön, a bent élők komfortja, higiéniás igényei megvalósuljanak, folyamatosan fejleszteni kell, intézményesen és autonóm módon a vezetői erőforrásait. Az ilyenek lehetnek:

- a saját intézményben kifejtett tevékenység során mentálhigiéniás intervenciók, a szervezet javítására vonatkozó stratégiák gyakorlati alkalmazása;
- az egyénnel és csoportokkal való foglalkozáshoz szükséges empátia fejlesztése;
- együttműködés egyénnel, csoportokkal (team-képesség);
- szervezetek elemzésének és fejlesztésének képessége;
- emberi erőforrás tervezése, igazgatása, ellenőrzése;
- kommunikációs képesség a hasonlóan és másképp gondolkodókkal;
- a változásmenedzselés kompetenciája egyének, csoportok, szervezetek területén;
- a szervezeti kultúra változtatásának kompetenciája.

Azok az alapelvek, amelyek a mentálhigiénés képzés szemléletmódjában tükröződnek, nem új felfedezések. A lelki egészség őrzéséhez, fejlesztéséhez szükséges készségek spontán módon mindenkor jelen voltak az emberi kapcsolatokban, az intézmények munkájában éppúgy, mint egy „született” tanítóban vagy papban. A humán értékek vezérelte spontán segítség és odafigyelés azonban a sajátos kelet-közép-európai közegben különösen elcsökevényesedett a hagyományok, kapcsolatrendszerek, civilizációs formák átalakulása és más szempontok, érdekek, reflexek előtérbe kerülése folytán.

Ez a hiány hívta életre a több tudomány csatlakozásával létrejövő „új megközelítéssel” a mentálhigiénét.

Összességében megállapítható, hogy a ma társas mezőiben jelen vannak azok a kihívások és a megoldásra váró problémák, melyek nyomasztják a ma katonai vezetőit. Mindazonáltal azt kell mondani, számos olyan lehetőség van a parancsnok kezében — ha ismeri azokat —, mellyel még forráshiányos, egyéb feszültségekkel terhelt időszakban is úrrá tud lenni szervezete azokon. Ezeknek egyik legfontosabb elemét azok a személyközi viszonyok képezik, amelyek átszövik a szervezet teljes kapcsolati hálóját, amelyeket, ha jól használ a parancsnok megsokszorozhatja a legfontosabb erőforrásait.

3. A szervezeti és a vezetői mentálhigiéné

Fontos a humán erőforrások megújítása, illetve ezen a területen eddig elért eredmények megőrzése. A honvédség, mint társadalmi szocializáció egyik színtere, a társadalmi problémák kezelésében felvállalt szerepéből adódóan a hadsereg, mint a szociális háló része, beilleszkedési nehézségek moderálásának színtere, a mentálhigiéné prevenció munkája hatékony területe, hol drog prevenció döntően a katona egészségügyet érinti, míg a személyközi és szervezeti konfliktusok a szakmai vezetés egészét is érinti.

A szervezeti mentálhigiéné szempontjából a konfliktusok kezelése kiemelten fontos a vezetői állománynak.

3.1 A mentálhigiéné történeti megközelítése

Már az ókori bölcsek, vallásbölcsesek, középkori tudósok is gyakran beszéltek a „lélek nyugalmáról”, s „lélek harmóniájáról”. *Platón* (i.e. 427-347), *Arisztotelész* (Kr. E. 384-322) jelentős munkásságából kiemelhetjük a — drámaelméletével kapcsolatos — katarzisz fogalmát: a színműveket néző ember a művészi élménye nyomán érzelmekben megtisztul. „Ép testben ép lélek” — „mens sana in corpore sano” — szöveg a régi latin mondás. Az arab középkor nagy tudósa, Szaladin szultán háziorvosa, *Maimuni Mózes* (1135-1204), a nagy zsidó vallásbölcész is így vélte. A test és lélek szoros összefüggését is hirdette. *Descartes* (1596-1650) munkásságával, aki számos mai összefüggésre mutatott rá. Így a „gondolkodom, tehát vagyok” (cogito, ergo sum) nem csupán a lét igazolására szolgált, hanem az emberi élet szellemi természetét is kifejezte.

A mentálhigiéné kifejezés először amerikai szerző *W. Sweetster* (1797-1875) könyvében fordul elő 1843-ban. *Clifford W. Beers* (1876-1949) saját elmeegógyintézeti sorsából kiindulva 1908-ban a pszichiátriai ellátás javításában kereste a lelki egészségvédelem útjait. Az elmeosztályon kialakítandó emberséges bánásmód, a jobb gyógyulás feltételeinek megteremtése indította el a *mentálhigiéné mozgalmat*. Ez a svájci származású nagy amerikai pszichiáter, *Adolf Meyer* (1866-1950) támogatásával került hódító útjára. *Sigmund Freud* (1856-1939) a pszichoanalízis megalkotásával a mentálhigiéné szempontjából is korszakalkotó. A kríziselmélet kialakulásával a hangsúly egyre jobban a megelőzés felé tolódott.

A mentálhigiéné szemléletesebb megértése szempontjából Rappaport³² sietett a segítségünkre.

„A folyóparton egy vidám társaság mulat önfeledten; esznek, isznak, beszélgetnek. Egyszer csak segélykiáltást hallanak a folyó felől. A folyóban valaki fuldoklik. A társaság egyetlen úszni tudó tagja beugrik a vízbe és kimentti a fuldoklót. Ezután folytatják a pikniket. De újra hangokat hallanak a folyóból. Az újabb fuldoklót is kimentti az úszni tudó férfi. Aztán egyre több kiáltás hallatszik a folyóból. A társaság egyetlen úszni tudó tagja szinte állandóan a vízben van, sorra menti ki a fuldoklókat. Amikor éppen megpihen egy pillanatra a folyóparton, odalép hozzá az egyik barátja és a következőket mondja neki: **fantasztikus dolgokat művelsz itt a folyóban. De nem lett volna hatékonyabb azon gondolkoznunk, hogy miért estek ezek az emberek a vízbe?**”

Rappaport tanmeséje az élet problémák individuális megközelítésének korlátairól szól. Az e korlátok meghaladására szánt erőfeszítések végigkísérik a huszadik századot. Nézzük meg, miért és hogyan?

Az mentálhigiéné individuális megközelítése során hamar kiderült, hogy a közvetlen emberi beavatkozásnak sok gátja, hátulütője, korlátja van. A páciensek egy része nem maga kereste a segítséget, hanem családtagjaik, és nem mindig lehetett egyértelműen megállapítani, ki a beteg. A tünetek meghatározásában is sok a szubjektív megfontolás.

Az individumon túlmutatóan a Névtelen Alkoholisták³³ három alapító tagja 1935-ben létrehozta az első önsegítő csoportot abból a célból, hogy saját személyes tapasztalataikat felhasználva más alkoholbetegeknek segítsenek. Rendkívül hatékony és életképes programot dolgoztak ki olyan alapelvekkel és alaplépésekkel, amelyek pontos útmutatást adnak a sorsukon úrrá lenni nem tudóknak.

A szemléletváltást előkészítő kutatások eredményeiből Caplan 1964-ben azt a következtetést vonta le, hogy a krízishelyzetben lévő ember hozzáférhetővé válik a humán segítség számára.

A csoportszintű megközelítés szemlélete szerint a csoport egyik tagjánál fellépő rendellenesség az egész csoport működési zavarának egyik megnyilvánulása. Ha a tünetet mutató egyént kezeljük, és nem foglalkozunk a csoport működési zavarával, nem a megfelelő módon avatkozunk a problémába, és ezért marad el a pozitív eredmény. A működési zavar

³² Gerevich József: A közösség lelki erőforrása Előszó (kézirat) David Rappaport pszichológus, Art Soul2 rovata (artsoul2.virtus.hu) 2009.02.03

³³ AA Anonim Alkoholisták, olyan férfiak és nők közössége, akik megosztják egymással tapasztalataikat azért, hogy megoldhassák közös problémájukat, felépülni az alkoholizmusból. Bill Wilson, Dr. Bak Smith USA

leggyakrabban a csoport tagjainak egymással kialakított kapcsolatában, a csoport és a külvilág viszonyában, valamint a csoportban uralkodó „mítoszokban” ragadható meg.

A legfontosabb mentálhigiénés csoport a család.

A család, mint csoport nemcsak betegségek kialakításában vesz részt, hanem megóv betegségektől, képességeket fejleszt, információkat közvetít, megszüri a külvilágból beáramló stressz hatásokat, egyszóval szupportív³⁴ hálóként vonja be tagjait.

A közösségi mentálhigiéné szemlélete szerint a család, a barátok, a szomszédok, a közösségi "kapuőrök" (papok, tanítók, orvosok stb.) alkotják a természetes szociális hálókat. A meghatározott feladatot végző támogató hálókat létrehozhatják laikusok (ilyenek az önszolgáltató csoportok), de állhatnak szakemberek irányítása alatt, mint általában a mentálhigiénés szervezetek esetében.

A közösségi mentálhigiéné fejlődésében egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a természetes támogató hálókat, a lakossági, laikus kezdeményezések. Az egyik kulcskérdés az, milyen együttműködési formák alakíthatók ki a szakmai és laikus csoportok, szervezetek között.

A hazai közösségi mentálhigiéné gyakorlatában megfigyelhető egyfajta megkésetttség.

Ahhoz, hogy az együttműködési formák kialakuljanak, a megkésetttséget, a „lemaradást” behozzuk, a határokat jól tudjuk jelölni, fontos a fogalom tisztázása. A mentálhigiéné fogalma, dr. Buda Béla (1939)³⁵ szerint:

- A mentálhigiéné a pszichés betegségek és működészavarok megelőzésének tudománya és diszciplínája (vagyis egy elméleti tudomány és egy gyakorlati tudományág)
- Az elméleti tudomány sajátos szintetikus **ismeretanyag** azokról **az oki tényezőkről és folyamatokról**, amelyek a **személyiségben betegséget, vagy zavart okoznak** és ismeretanyag azokról **a módszerekről és lehetőségekről**, amelyekkel ezeket a tényezőket és **folyamatokat hatástalanítani** lehet, mielőtt még kárt tennének, vagy legalábbis mielőtt az ártalom még szervülne.

³⁴ támogató, segítő

³⁵ Dr. Buda Béla orvos, pszichiáter. Több könyvet írt és szerkesztett, többek között kommunikáció elmélet, szociálpszichológia, szervezet elmélet, mentálhigiéné, önszolgáltatás és deviancia kutatás területén.

- A diszciplína, vagyis gyakorlati tudományág a mentálhigiéné vonatkozásában magába foglalja az említett ismeretek kutatásának és oktatásának intézményeit, illetve a mentálhigiéné munka különféle szervezeteit.

Bagdy Emőke (1941)³⁶ „Mentálhigiéné, elmélet, gyakorlat, képzés, kutatás” (1999) című műve alapján, **a mentálhigiéné egészségközpontú szemléletmód, elméleti és gyakorlati tudás**, ezen nyugvó felelősség egészségünk megóvásáért (primer prevenció) és erre vonatkozó **magatartás kultúra**. Nem önálló szakma, (ez a fogalomalkotás időszakában volt igaz!) de minden szakma része lehet, mint **mentálhigiénést többlettudás az emberi tényezőről**. A mentálhigiéné gyakorlata nem azonos a pszichoterápiával. Módszertana sokforrású, a segítő kapcsolatokon nyugvó.

Lényege és **fő célja az egészségesség**, ezen belül a lelki egészség megőrzése, a pszichikus jólét fokozása, a lelki (jellegű és/vagy eredetű) betegségek és problémák megelőzése, a kialakult enyhébb lelki bajok rendezése, az ember egészségben tartása:

- egészségközpontú szemléletmóddal;
- elméleti és gyakorlati tudással és magatartáskultúrával;
- többlettudással az „emberi tényezőről”;
- a „segítő kapcsolat” módszertanával.

3.1.1 A katonai mentálhigiéné történeti áttekintése, lehetséges új irányok

Törekvéseket életre hívó erők, hatások társadalmi szinten:

Az 1960-as évek végére megerősödő társadalmi konszolidáció a szakmai szempontok előtérbe kerülését eredményezte a termelő és ellátó struktúrákban, így:

- tudományos területen teret nyert a lélektani kutatás és oktatás;
- az egészségügyi ellátásba „belopózott” a szociálpszichológia és a pszichoterápiás szemléletmód;
- a szervezeti működés megértése fejlesztése egyre inkább a tudományos kutatás tárgyává válik;

³⁶ Dr. Bagdy Emőke, klinikai szakpszichológus, pszichoterapeuta, szupervízor, a Károli Gáspár Református Egyetem Pszichológiai Tanszékének vezetője, egyetemi tanár

- a honvédség keretein belül az ideológiai szempontokat háttérbe szorítják a szervezeti hatékonyság követelményei,
- a katonai egészségügy új kihívásokkal szembesül (idegi panaszok, devianciák, combat stressz, kiképzett katona értékének megőrzése, egészségügyi haderő védelem, béke időszaki ellátási normák, stb.).

Szakmai kihívások a mentálhigiénés gondolkodást támogatók és velük együtt dolgozó katona szakemberek számára:

Az 1960-as években a katonai alkalmasság problémái:

- Az idegi panaszok, illetve önpusztító magatartásmódok (alkohol, öngyilkosság, perfekcionizmus³⁷ kezelésének nehézségei, a szomatikus szemléletmódot kiegészítő kutatási és gyógyítási gyakorlat kialakítását indítja el.
- A bányászati és nagyüzemi katasztrófa orvoslás és mentés gyakorlatába történő bekapcsolódás, a krízis és stressz helyzetek megértése felé tett kutatási gyakorlati lépéseket eredményez. Stresszhelyzetek helyszíni kezelése szervezet szociológiai vizsgálatok, vezetőképzés igénye.
- A 1980-as évek **Társadalmi Beilleszkedési Zavarok** kutatásaiban (**TBZ**) a deviancia, az öngyilkos magatartás előtérbe kerülése.
- A katonai beválás komplex vizsgálata.
- A segítők kiégésének (Bourn–aut) jelensége.
- A katonai mentálhigiéné elméleti modelljének kidolgozása.
- Felismerték a hadsereg, mint „nagyüzem” közösségformáló erejét, és a társadalomban kialakulóban lévő — napjainkra erejét veszítő — mentálhigiénés mozgalomba történő beintegrálásának szükségességét.
- Az 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején a Magyar Honvédség modernizációját irányító katonai vezetők „külső” szakmai segítséget vontak be a:
 - a humán erőforrás hatékonyabb kezelésébe;
 - a beválási, követő és szűrési rendszerek kialakításába;
 - az „átállási” pszichológia következményeinek megértését; moderálását kezelő munkába.

³⁷ Törekvés a tökéletességre

Kihívásokra adott válaszok és tapasztalatok az 1960-70-es években:

- A mentálisan alulteljesítő sorkötelesek szűrése, neurózis vizsgálat.
- Modern szemléletű minősítés és terápiás gyakorlat.
- A honvéd egészségügy szomatikus szemléletének meghaladása.
- Mentálhigiénés szemléletmód, „pécsi bolondórák”.
- Szerepvállalás a bányá és nagyüzemi katasztrófa ellátásban, azonnali krízisintervenció.
- A katonavezetők, bajtársak és az egészségügy együttműködésének gyakorlata.
- A segítők kiégésének megelőzése.
- Megfogalmazódik a mentálhigiénés kitörés igénye a “falakon belüli” keretektől.

Kihívásokra adott válaszok és tapasztalatok az 1980-as években:

- Részvétel a deviancia kutatásban (TBZ).
- A szuicidium (öngyilkosság) komplex szemlélete és a szuicid esemény terápiája elfogadottá válik.
- A terápiában bevonásra kerülnek a család, a katonai előljárók, a bajtársak.
- Megjelenik a szuicid prevenció igénye.
- Az 1960-as években kiszűrt sorvány újra vizsgálata.

Kihívásokra adott válaszok és tapasztalatok az 1990-es években és napjainkban:

- Predeviancia kutatások, beválási vizsgálatok alapján alkalmasság függ: személyiség, befogadó közeg, közösség kohéziója, parancsnoki - vezetői beállítódástól, támogatástól.
- Modern szemléletű mentálhigiénés szűrő-, fejlesztő-és képző programok elindítása – „Pécsi modell”.

3.1.2. A mentálhigiénés szemlélet kiinduló pontjai

a) *A mentálhigiéné nem egy újabb, önálló elméleti tudomány, hanem a lelki egészséget előmozdító multidiszciplináris elméleti ismeretanyag, cselekvésorientált szemlélet és működésmód, mely több tudományterületet érint. Működési mezője magában foglalja az egészségügyet, ugyanakkor túlnyúlik rajta. Kiterjed az oktatási, nevelési, szociális és sport területekre, sőt beavatkozásai eléri a szórakoztatási, egyházi, közművelődési szférát is.*

b) *A mentálhigiénés szemlélet egy-egy szakterület művelőjének a saját diszciplináján belül épül ki úgy, hogy alaptudása kiegészül biológiai, pszichológiai, szociális, pedagógiai, etikai, spirituális és más humán tudományokhoz tartozó tényezőkkel, és ezekkel egységes, komplex, belső egyensúlyteremtő, lelki egészséget javító kapcsolatrendszer alakot.*

c) *Ez a szemlélet pozitív lelki egészség-fogalmat hordoz, melynek legfontosabb eszközei az örömforrások felkutatásának és észlelésének készsége, a kreativitás, ugyanakkor része az adekvát felelősségvállalásra építő élet kialakítására való folyamatos törekvés is, amiket akár szomatikus betegség állapotában is meg lehet őrizni.*

d) *A mentálhigiéné nem önmagában szemléli az egyént, hanem társas mivoltában, szem előtt tartva olyan kölcsönhatásokat, mint például az egyén szempontjából negatív tünet kedvező hatása a családi egyensúly fenntartásában.*

e) *Fentiekből adódik, hogy törekvései túlmutatnak az individuális szinten, és működésmódjában közösségi, társadalmi lépték van jelen, hiszen az egyén egészséges működése leginkább az egészségesen működő szűkebb és tágabb környezetben biztosított.*

f) *A professzionális erőforrásokon kívül a laikus segítők, az önsegítő csoportok és a civil szervezetek erőforrásainak felhasználására is épít.*

g) *Lényegesnek tartja a leghatékonyabb beavatkozási pont megtalálását, ezért előnyben részesíti az elsődleges megelőzést. Így a lelki egészségkárosító hatások elleni küzdelem első vonalába helyezi a primer prevenció kitüntetett lehetőségét: az emberekkel foglalkozók (multiplikátorok) mentálhigiénés képzését, aminek mozgósító tényezői közül kiemelkedik az értékek erősítése és az erőforrások felfedezése.*

A mentálhigiénés beavatkozás szintjei

a) *Egyéni szintű mentálhigiénés beavatkozást* végeznek a humán foglalkozásúak, ha mentálhigiénés szemléletben végzik mindennapi munkájukat, például tanítanak, lelki gondozást végeznek, ügyvédi vagy jogi tanácsot adnak, de ide tartozik a mentálhigiénés szemléletű egyéni tanácsadás, a különböző támogató kapcsolatok, a case-work³⁸ vagy az egyéni terápia is.

b) A *csoportszintű beavatkozásnak* különböző módozatai lehetségesek. Történhet homogén csoportok létrehozásával (például tanulók, lelki gondozottak csoportjai, ifjúsági közösségek, terápiás, problémamegoldó és tréningcsoportok), valamint természetes csoportok működésének befolyásolásával (például mentálhigiénés szemléletű csoportmunka, csoportkonzultáció segítségével). Ilyenkor a mentálhigiénés szakember a csoport kérésére segítséget nyújt a működéshez, fejlődéshez, változáshoz.

c) A *szervezetszintű beavatkozás* célja egy szervezet működésének mentálhigiénés irányú befolyásolása. Ennek során az ide tartozó csoportok egymás közötti viszonya, a résztvevők szemlélete változik meg. Aszerint, hogy milyen végzettségű szakember vezeti, saját szakterületéről is integrálhat a feladat szempontjából adekvát tartalmakat, technikákat.

d) A *közösségi mentálhigiéné* a különböző szintű mentálhigiénés beavatkozások komplex és integrált alkalmazására törekszik egy-egy természetes lakóhely területi egységének vagy közösségének keretein belül. Célja a területen élő lakosság vagy valamilyen keretben működő közösség saját egészségvédő erejének a növelése, a lelki egészséget támogató környezet megteremtése. A közösségi mentálhigiéné eszköztárához az előbbi három intervenciós szint mellett a közösségi szintű beavatkozás is hozzátartozik. Ez például az egész közösséget (a terület egész lakosságát) érintő helyi döntések mentálhigiénés szemléletű befolyásolásán keresztül történhet. Ideális esetben a társadalmi döntéshozók és végrehajtók szem előtt tartják a mentálhigiénés szempontokat, adott esetben kikérik és figyelembe veszik a mentálhigiénés szakemberek véleményét.

³⁸ esettanulmány

e) A mentálhigiénés intervenciók legnagyobb szervezettséget követelő szintje a *társadalmi szintű beavatkozás*, melyre központi politikai (gazdasági, jogi, szociálpolitikai, egészségpolitikai, oktatási és művelődésügyi stb.) döntések mentálhigiénés szempontú befolyásolásán keresztül nyílik lehetőség. Elkerülhetetlen, de előreláthatóan ártalmas következményekkel is járó politikai döntések esetében a mentálhigiénés szakemberek segíthetnek a korrekciós stratégiák és kompenzáló lépések kidolgozásában.

f) A világméretű (nemzetek, régiók, közösségek) mentálhigiénés beavatkozások lehetősége éppen napjainkban körvonalazódik. A világszervezetek működése, az egymással egyre szorosabb viszonyban álló országok törvényalkotási mechanizmusai elérhető távolságba hozták azt, hogy már a kiindulópontban lehetővé tegyék a mentálhigiénés szemlélet érvényesülését.

3.1.3 Haderő szervezeti mentálhigiénét és elsősorban a drog prevenciót támogató rendszere

A Magyar Honvédség nyitott intézmény, így a szervezeten belül is megjelennek azok a társadalomban felelhető jelenségek, melyek a haderő környezetében is kezelendő problémaként jelentkeznek.

A tudatmódosító szerek használata, a mentális zavar a társadalom minden rétegében megjelenik, azonban a társadalmi integrációból kiszorulóknak esetében a droghasználat és annak hátrányos következményeinek nagyobb a valószínűsége.

A droghasználat elleni fellépés, a mentális zavarok kezelése, moderálása ezért csak komplex gazdaságpolitikai, szociálpolitikai, oktatáspolitikai, jogi és egészségügyi intézkedésekkel képzelhető el.

A helytelen gazdaságpolitika és a szociálpolitika képes lehet megakadályozni, hogy jelentős rétegek **kiszoruljanak az oktatásból**, a munkaerő piacról, vagy az általános értelemben vett **társadalmi integrációból**.

Éppen ezért különös figyelemmel kell lenni a társadalom és a közösségek értékvilágára, a családi és intézményi (hadsereg) nevelés (szocializáció) körülményeire, az egyéni fejlődés lehetőségeire.

Mint az egyik legfontosabb társadalmi intervenció, a megelőzés is akkor hatékony, ha abban a társadalom minden szektora és rétege részt vesz.

A fenti jelenség értelmezésének modellje

Lelki betegség - modell: a tudatmódosító szer (kábitószer) fogyasztás a személyiség fejlődés valamilyen hiányossága vagy torzulása miatt jön létre, esetleg pszichiátriai betegségek és tünetek elfedésére, az azoktól történő megszabadulásra szolgáló eszköz.

Szociológiai – modell: a tudatmódosító szer (kábitószer) fogyasztás a társadalom értékrendbeli zavarai, anómiás³⁹ állapota, amely a társadalom szerkezetében kialakult egyenlőtlenségek miatt jött létre, a kábitószer használó deviáns személy, aki céljait csak a társadalmi normák megsértésével tudja elérni. (Ezt nevezték el Merton-i megközelítésnek)

Az alkalmazott stratégiák elsődleges céljai kell, hogy legyenek:

- a. A társadalom váljon érzékennyé drogkérdések hatékony kezelése iránt, a helyi közösségek — hadsereg — pedig növeljék problémamegoldó készségüket a kábitószer-probléma visszaszorításában, a mentálhigiénés törekvésekben.
- b. Esélyt teremteni arra, hogy a fiatalok képessé válhassanak egy produktív életstílus kialakítására.
- c. Segíteni a drogokkal kapcsolatba kerülő és a drogproblémákkal küzdő egyéneket és családokat, ez által a szervezetet (a hadsereget). (2001-től „Szernélküli laktanyákért” , 2003-tól „A szernélküli katonacsaládokért”).⁴⁰

³⁹ A társadalomban a közös értékek, normák meggyengülését jelenti, azt az állapotot amelyben a társadalom szabályzó hatása nem, vagy nem eléggé érvényesül. Létezik K.Merton-i és az E.Durkheim-i megközelítés

⁴⁰ 2001 tavaszán elindított, és 8500 katonát érintő „Szernélküli laktanyákért” program a mentálhigiénés szemléletű drog prevenciók törekvések továbbfejlesztésének újabb modulját jelentette.

Célja: a katonai közösség belső erőforrásainak mozgósítása; a közösség kohézióját erősítő „együttes élmény kialakítása; széleskörű információs lehetőség biztosítása, a program során

Program: Függségben " c. film, " Drog totó " (programot megelőző nap

Megnyitó / Sajtó tájékoztató

„Ifjúság 2000” kutatás következtetései és vezetői magatartás.

Az élvezeti betegségek üzenete a vezetők számára.

„Azért vannak a jó barátok.....”, zenés program

Együtt a Leo Amici (komlói drog prevenciók alapítvány)-vel, közös játék, a Leo Amici színháza, tabu nélküli beszélgetés (szenvedély betegekkel)

Sport program. (egész napos)

Színművészek a szenvedély betegségről. (zenés talk show)

„Drog totó” eredményhirdetése.

A program filozófiája: Szerezz ismereteket! Gondolkodj el! Keress alternatívákat! Dönts!

Módszertana: A mentálhigiéné formai és tartalmi elemeit integrálása.

A megelőzés és a moderálás mindig a tünet keletkezésének helyén a leghatékonyabb!

A szemléletmód képes összekapcsolni a laikus interpretációt a tudományos megközelítéssel.

A „ Szernélküli katona családokért” program a „Szernélküli laktanyákért” program elemeire, filozófiájára épült, azzal az eltéréssel, hogy a katona családok képezték a célcsoportot, és annak erőforrásaira épített. A programok 2003-tól indultak)

Családi kockázati tényezők

- A környezet, a szülők alkohol használata és azzal kapcsolatos attitűdje. A környezet, a szülők alkoholizmusa (vagy drogfogyasztása), de ugyanígy ezzel kapcsolatos megengedő – közömbös attitűdje elősegíti a droghasználat kialakulását és fenntartását.
- Válás, egyszülős családok. A gyerekek könnyebben kikerülnek a családi érzelmi nevelési hatókörből. Ugyanaz érvényes a családi érzelmi hiányokra és az érzelmi szegénységre.
- Szülői nevelési szokások. Elsősorban a következetlen, egyszer szélsőségesen megengedő, máskor szélsőségesen tiltó nevelési stílus vezethet droghasználat kialakulásához, majd később fennmaradásához.
- Családi erőszak, fizikai és szexuális bántalmazás: Különösen veszélyeztetettek az ilyen fiatalok (elsősorban a lányok) a drogozás kialakulása és elhúzódása tekintetében.
- Gyermekkori pszichotrauma. Fel nem dolgozott lelki trauma elősegítheti a drogozás kialakulását vagy fennmaradását.

Kortárs hatások

A serdülő kori droghasználat kialakulásában a kortársaknak döntő szerepük van, elsősorban is azokban esetekben, amikor a szülőkhöz vagy a normatartó társadalomhoz (pl katonai közösségek) fűződő kapcsolatok már meggyengültek. A kortárs hatások közül a következők játszanak fontos szerepet a drog használat kialakulásában, illetve fenntartásában.

- A kortárs csoport alkohol és droghasználata, dohányzása, ezekkel kapcsolatos attitűdjei.
- A kortársak által tulajdonított identitás („akkor vagy valaki ha”)
- A környezet általi negatív megbélyegzésének, leértékelésének kerülése a kortárs csoport felértékelésével.
- A kortársak segítsége a droghasználat elkerülésében a konfliktusok megelőzésében, kezelésében, illetve a kortársak hatása „csoport nyomás” kialakulásában.

Több éves munka (1992-2005) tapasztalatait elemezve kívántam bemutatni azt a katonai közösségek belső erőforrásait is mozgósító, a vezetői magatartást támogató mentálhigiénés program sorozatot, amely a honvédség mindennapi munkáját veszélyeztető élvezeti magatartás moderálását, mentálhigiénés szemléletű vezetői magatartás kialakulását, megelőzését célozta.

A preventív munka azokra az egyéni és közösségi reparatív erőkre épít, melyek az ismerethiány csökkentésével, alternatív feszültségoldó mechanizmusok és örömforrások felkínálásával, minden kis- és nagyobb emberi közösségben felszínre hozhatók és a negatív megoldásokkal szemben erősíthetők.

A programok rávilágítottak arra, hogy a mentálhigiénés szemléletre épülő szisztéma hogyan képes integrálni a formális rendszerek (katonai vezetés-, egészségügy, Kormányzati szervek), valamint a közösség- és egyén erőforrásain kívül a civil szféra (speciális nonprofit szervezetek) segítő erejét.

A prevenció legfontosabb színterei:

- a **család**,
- a **szabadidő** (a honvédség számára korlátozottan lehetséges, kivétel a missziók),
- a **honvédség** (munkahely).

A prevenció cselekvési terei:

A **képzés** azokat az egészségfejlesztéssel foglalkozó mentálhigiénés és drog prevenciók képzéseket hangsúlyozza, melyek a szemléletformálással, a vezetői magatartással, speciálisan a fiatalok (honvédség számára fontos célcsoport) problémáival foglalkoznak.

A modulok mindegyike **komplexebb szakmai megközelítésben** helyezi el **felismerés, moderálás és megelőzés**, gyakorlatának kiépítését.

3.1.4. Viselkedés a totális szervezetekben

E gondolatkörben, a szervezetben való viselkedés néhány jellegzetességeit tekintem át. Nem térek ki azokra viselkedési formákra amelyek a pszichológia területét érintik így az agresszióra, a frusztrációra, a személyiségzavarra, és a depresszióra. Igyekszem néhány fontosabb viselkedési jellegzetességet kiemelni amelyek a szervezetszociológia körét érintik.

A totális szervezetben nem alakul (hat) ki a „személyiség”, a szervezet az egyént „saját képére” formálja (néha nagyon drasztikusan) .

Az ilyen struktúrában különösen erős a szervezetnek az egyénre való „hatása”. Megjelenik az úgynevezett „szervezeti ember”.

Az ilyen típusú szervezeti „alakító” hatás — szervezeti szocializáció — könnyebben megy végbe azoknál, akiknek alapvető gondolkodásmódjuk, viselkedésük, szokásaik, hozott érték és norma rendjük — ha részben is — el tudja fogadni a szervezeti célokat.

Másrészt már a szervezetbe való bekerülésük előtt hozzászoktak, alkalmazkodtak egy nagyobb fegyelmezettséget, rendet, előírászerűséget megkövetelő szűkebb vagy tágabb közegethöz.

A szigorúbb családi nevelés, mely nagyobb kötöttséget hordoz, a kollégiumi élet, a sportegyesületi versenyzői tevékenység megkönnyíti az ilyen típusú szocializációt.

2004 november elsejét követően megváltozott a helyzet, miután leszerelt az „utolsó” sorkatona, kezdetét vette az önkéntes haderő kialakítása és megkezdődött a haderő „professzionálissá”, válásának folyamata. Figyelemmel a merítés közegére, illetve az évtizedek óta **szinte „változatlan” vezető magatartásra**, nem haszontalan ha néhány gondolatban foglalkozunk sorozott (változó) állomány szervezetbe lépésének problematikájával, mivel hamarosan elkövetkezik az az időszak amikor a szervezetbe bekerülő szerződéses állomány hasonló „alapokról” indul, mint korábban a sorozott kohorszok. Ugyan akkor a dolgozatomban már korábban foglalkoztam azzal a társadalmi közeggel, illetve azzal a célcsoporttal, mely számára „kitörést” jelentett a katonai pálya. (Lásd 1. fejezet)

A sorozott (változó) állomány, a társadalmi csoport a szervezetben való tartózkodást egy átmeneti állapotnak, olyan időszaknak tekintette, — a mai gazdasági helyzetet és a társadalmi morált tekintve a szerződéses állomány többsége is így véli, illetve az elemzések ezt támasztja alá — mely a további élete karrierje szempontjából nézve „kieső idő”. Ez a kieső idő annál erősebb hatásokat fejtett ki, minél inkább félbe kellett hagyni valami számára fontosat. Ilyen lehet a félbehagyott munka, az otthagytott család vagy menyasszony, hátra hagyott családi és anyagi problémák, el nem kezdett tanulás. A sorozott állomány jelentős része egészen más szokás rendből, komfort állapotú környezetből, kulturális háttérből érkezik (szociális szendvics). **A szervezetbe kerülésükkor eddigi életritmusuk felborul. (Köztudott, hogy a szokásos, beállt életritmus betartása a legmegnyugtatóbb lehet a szervezetre. Pozitívan hat a toleranciára a terhelhetőségre. Annak felborulása drasztikus, ellenkező hatásokat válthat ki az érintetteknel.)**

A sorköteleseknek a honvédséghez való bevonulás idejére többé-kevésbé kialakult a saját, elkülönült privát szférája — ez jellemző a szerződéses szolgálatot vállalókra is — , amely magába foglalja az információk egy részének bizalmas kezelését, az **egyénihez tapadó**

tárgyakat, elvonulás lehetőségét. Minél inkább kialakult a privát szféra, annál nagyobb stresszt jelent minden szabály, megoldás, szervezeti jellegzetesség, amely ezt megsérti.

(E privát szféra megsértésének legjellegzetesebb elemei közé tartozik, a nagy közös hálóterem, a 24 óra jelentős részének programozottsága. Megjelenhet a tömegiszony.)

Ezt az alkalmazkodást segítheti a klasszikus értelemben vett szocializáció, térben és időben, valamint az eközben megvalósuló tanulási folyamat. A tanulási folyamat során az egyén három dolgot tanul meg.

Megtanulja a viselkedési formákat, presztízst, rangsorokat, alkalmazkodási stratégiákat.

E szociális tanulási folyamat hozadékaként megtanulja a rendszer működésének fontosabb szabályait, szervezeti értékeket és elvárásokat. Megismerkedik a hatalmi pozíciókkal, azok viselkedésével, belelátanak bizonyos személyek döntési kompetenciájába, képességeikbe lehetőségeikbe.

A szervezeti tanulási folyamat mellett létezik egy úgynevezett „**szakmai tanulási**” **folyamat**, mely során megtanulja, hogy hogyan kell a szervezeti technológiákat precízen korrektül kezelni, fegyvert használni, megismerik a döntési folyamatok egy részét. **A tanulási folyamat végén elsajátítja a „szervezetet”, megtalálja helyét, kidolgozza saját céljaiknak, törekvéseiknek megfelelő cselekvési stratégiát.**

A tanulási folyamat általában hosszú, miközben a totális szervezetbe bekerült személyek — nagyon gyakran — **időt és lehetőséget sem kapnak erre.**

A szervezetbe való belépés pillanatától kezdve — a szakmai tanulás kivételével — **a szervezet elvárja a másik két dimenzióban a tökéletes alkalmazkodást.** Ezáltal az egyén a szervezetbe való bekerülésekor a **legalacsonyabb csoport pozíciót foglalhatja el.** Ez minden más hatástól és összefüggéstől függetlenül a **személyiség leértékelődéséhez vezet.** Különösen érvényes ez egy érzékeny, és autonóm személy esetében. **Az ismeretek és információk hiánya pillanatok alatt beindítja a feléje irányuló „szervezeti pofozógépet”.** Egy olyan **formalizált és nem formalizált szankció rendszert, mely gyakran teremt megalázó helyzetet.**

A túl gyors, szinte azonnali szocializációs igény, valamint a rövid szervezeti tartózkodás — a totalitáriánus jelleg miatt uralkodó belső viszonyok — **odavezettek, hogy a sorozottak jelentős részére a tényleges szervezeti szocializációt kizárta. Kérdés, hogy jó volt-e ez a szervezet számára?**

Az biztos, hogy a szervezeti jellegzetességek belsővé válásának esélyei — a szervezeti célokkal történő azonosulás, jellemző kapcsolati rendszerrel — csökkennek, amik számos kedvezőtlen mentális hatást alapozhatnak meg.

Összegzés képen kijelenthető, hogy Magyar Honvédség nyitott intézmény, így a szervezeten belül is megjelennek azok a társadalomban felelhető jelenségek, melyek a haderő környezetében is kezelendő problémaként jelentkeznek.

Több éves munka tapasztalatait elemezve kívántam bemutatni azt a katonai közösségek belső erőforrásait is mozgósító, a vezetői magatartást támogató mentálhigiénés program sorozatot (lásd az 1.számú mellékletben), amely a honvédség mindennapi munkáját veszélyeztető élvezeti magatartás moderálását, mentálhigiénés szemléletű vezetői magatartás kialakulását, megelőzését célozta.

A preventív munka azokra az egyéni és közösségi reparatív erőkre épít (épített), melyek az ismerethiány csökkentésével, alternatív feszültségoldó mechanizmusok és örömforrások felkínálásával, minden kis- és nagyobb emberi közösségben felszínre hozhatók és a negatív megoldásokkal szemben erősíthetők.

A programok rávilágítottak arra, hogy a mentálhigiénés szemléletre épülő szisztéma hogyan képes integrálni a formális rendszerek (katonai vezetés-, egészségügy, Kormányzati szervek), valamint a közösség- és egyén erőforrásain kívül a civil szféra (speciális nonprofit szervezetek) segítő erejét.

A totális szervezetekben az emberi problémák sok szempontból erősebben, összetettebben, elfojtottabban, és szervezeti okok miatt is kevésbé láthatóan jelennek meg. Ezért úgy gondolom, elengedhetetlen az ilyen szervezetek működésének, működési zavarainak a megismerése, annál is inkább mert a hadsereg az ilyen szervezetek közé tartozik. Aktualitását indokolja a NATO szövetséghez való tartozás, a bekövetkezett strukturális változások, és az, hogy a tartósan hibás szervezeti működésnek beláthatatlan következményei lehetnek, mind szervezeti, mind emberi oldalról. Ezt pedig a ma modern hadserege nem engedheti meg magának.

4. Szervezeti és vezetői konfliktusok a szervezetben

A NATO-hoz való csatlakozás és az önkéntes haderőre történő áttérés tükrében, a személyközi konfliktusok mind, tartalmi, mind szerkezeti formában változtak. Ezért a vezető állománynak fontos feladata az, hogy nem csak a szakmai tudását és fizikai állapotát tartsa „formában”, hanem azt a képességét is, mely az újként (szokatlanként) jelentkező, a szervezeti és feladat változásokból adódó konfliktusok kezelésére is alkalmassá teszi.

4.1 A konfliktusok

A szervezeten belüli konfliktusok részben személyköziek, részben csoportközi konfliktusok, részben a szervezeti struktúrából levezethető alapjuk van.

Szemponctunkból a szervezeti konfliktusok azon összetevői érdekesek, amelyek a szervezeti struktúrából és folyamatból vezethetők le.

Ezért amennyiben interperszonális vagy csoportközi konfliktussal állunk szemben, akkor is a strukturális okokat tartjuk szem előtt.

A szervezeti konfliktusok strukturális okait kutatva, a konfliktus szempontjából legfontosabb szervezeti változóknak a szervezet méreteit, technológiáját, a szervezeti komplexitást, a centralizációt, formalizációt és a kommunikációt, a környezetével tartott kapcsolatának minőségét tekintjük.

Ezeknek a változóknak a vizsgálatán keresztül magyarázhatók a szervezeti konfliktusok, míg a szervezeti nagyság nem játszik ekkora szerepet a szervezeti konfliktusokban. Általában kijelenthető, hogy a komplexebb kapcsolat rendszer, az erősebb interdependencia⁴¹ növelheti a konfliktusok számát.

⁴¹ kölcsönösen függő, egymásra utaltság

A részérdekek érvényre jutása szempontjából fontos áttekinteni a konfliktusok típusait

Coser (1913-2003) megkülönböztet **reális** és **nem reális** konfliktusokat. A **reális konfliktusnak** strukturális, érdek, hatalmi, érték stb. okai vannak. A **nem reális konfliktusok** valamilyen félreértésen, valaminek a nem figyelembe vételén alapulnak. Léteznek:

- **A valódi konfliktusok:** Az ilyen konfliktusok alapja az egymást kizáró célok, vagy korlátozott erőforrások egy idejű jelenléte. (A szervezetnek , hogy tagjait megtudja tartani három erőforrással kell rendelkeznie. Az egyik, hogy az egyén gazdasági céljai megvalósuljanak, a másik hogy társadalmi megítélés szintjén magas státuszú legyen a szervezet, harmadik, hogy az egyén jól érezze magát a szervezetben. Amennyiben valamelyik aránytalanul alacsony, akkor a másoknak kompenzálni kell. Ha ez a kompenzáció nem történik meg akkor kezdik az emberek rosszul érezni magukat a szervezetben, így a hadseregben is . Ezáltal a más területen konvertálható képzettségűek elhagyják a szervezetet (a hadsereget) és ebből fakadóan akiknek ez nem adatik meg — az erőforrások változatlansága esetén — kényszerből kötődnek a szervezethez.)
- **A kontingencia konfliktusok:** Ezek a konfliktusok valamilyen esemény bekövetkezésétől függenek. Ha egy változás megtörténik, akkor az olyan konfliktusokhoz vezet, melyek a változás nélkül nem jöttek volna létre. (A NATO csatlakozás következtében kialakult törvényi anomáliák.)
- **Jelző konfliktusok:** A jelző konfliktusok valamilyen mélyebben húzódnó konfliktusok felszíni megjelenési formái. Ilyenkor a valódi okok háttérben maradnak és valamilyen mellékes következmény kerül felszínre. *(A nyelv oktatás és jelenlegi kimeneti állapota . A haderőreform humán erőforrás gazdálkodásának következményei, melyek során a szervezeti elvárásokhoz nem rendeltek megfelelő szervezeti erőforrásokat, nem utolsó sorban a költségvetés illetve különböző, egyébként is ellentétes csoport érdekek felerősítése. A megtartó képesség anomáliái. Az elvárt szervezeti igények, és valós állapotok szerződéses legénység demográfiai matatóival kapcsolatban. stb.)*
- **Áttevődő konfliktusok:** Az áttevődő konfliktusoknál nem azok között van a konfliktus, akik között ténylegesen kellene lenni, hanem áttevődik mások közé. (A szakasz század parancsnok konfliktusa áttevődik a szakaszparancsnok és rajparancsnok viszonyra. Ez legmarkánsabban totális szervezeteknél, így a hadsereg hatalmi viszonyaiban érhető tetten.)

- **A látens konfliktusok:** A látens konfliktusok jellemzője, hogy nem kerülnek felszínre. Csak akkor kerülnek felszínre ha beszélnek róluk. *Ezért van jelentősége annak ha a vezető nem direktívákkal és intézkedésekkel stb. vezet , hanem része a szervezet kommunikációs rendszerének, (Ez azért figyelemre méltó, mert a fejezetben leírtak szerint a szervezeti kultúra elsődleges közvetítője a vezető) kialakulnak a szervezetelemző folyamatok — azok eredményei nem érdek követők, hanem objektívek —, gyökeret vernek olyan szakmák amelyektől korábban nem reméltünk szervezeti hasznot.*
- **A nem reális konfliktusok.** A nem reális konfliktusoknak nincsenek objektív alapjaik.

A konfliktusok szervezeti jelenléte törvényszerű. Dubin (1891-1945) szerint a konfliktus alapvető szociális folyamat, így minden rendszer törvényszerű velejárója. A konfliktusok akkor erősek, ha hatalmi pozíciókért folynak. A hatalmi konfliktusok strukturális konfliktusok. Ezért, hogy felismerni, kezelni tudjuk, meg kell találni az okát A szervezeti struktúrával foglalkozó szociológusok (Pfeffner, Benson, Salanczik, Zeitz) véleménye szerint az erőforrásokért folyó harc a konfliktusok forrása. Így **elsőször**, valamely erősödő folyamat elveszi másoktól a rendelkezésre álló erőforrásokat, ami konfliktus helyzetet teremt. **Másodszor** lehetséges, hogy az erőforrások allokációja eltér a felhasználók allokációjától, ami a felhasználó kiszolgáltatott helyzetéhez vezethet. **Harmadszor** pedig konfliktust idéz elő az erőforrások feletti kontroll, vagy annak átrendeződése. A tipológiák többségében látszik a hatalom és a konfliktus összefüggése.

A konfliktusnak a kooperáció oldaláról való megközelítése

Pondy⁴² a konfliktusok **három típusát** különbözteti meg. Az **alku típusú** konfliktusokat, mely érdekcsoportok között jöhet létre. A **beosztott és vezető** viszonyában megjelenő konfliktusok. Harmadikként a munkakapcsolatokból adódó, **rendszer** konfliktusok.

⁴² Lásd felhasznált irodalom, Jávor István: Szervezetek hatalmi struktúrája: érdek, hatalomkonfliktus. kézirat 1983.

Tompson⁴³ szerint a szervezeten belüli **fő konfliktusforrások a formális struktúrában lévő feszültségek, a résztvevők magukkal hozott értékei, elvárásai, szerepei, az egymásnak ellentmondó követelmények, egymást kizáró igények.**

Ezért fontos a vezető számára, hogy ismerje a származási közegeket, (Lásd 1. fejezet) az egyén és csoportok működését stb.

A hatalmi rendszerek vizsgálatából adódó csoportosítások egyike a **függőségi helyzetekből származó konfliktusok.** (Ilyen függőségi helyzet lehet az elkötelezettség, a csereviszonyok, az erőforrások feletti kontroll.) A másik a **strukturális konfliktusok** (ilyen forrás lehet az érdekellentét, vagy az egymást átfedő funkciók, hatáskörök).

A konfliktusok dinamikája

Deutsch⁴⁴ szerint a konfliktust **a résztvevők jellemzői, az előző kapcsolataik, a konfliktus oka, a szociális környezet, külsők (közvetítők, külső hatalmi csoportok), az alkalmazott stratégia és taktika, valamint a konfliktus várható következményei kondicionálják.** Ezáltal a konfliktus dinamikáját a célrendszeréből lehet megérteni, levezetni.

A zéró összegű konfliktusok a legélesebbek, mivel mindkét fél abban érdekelt, hogy a másik rovására nyerjen.

A negatív összegű konfliktusoknál mindkét fél érdeke a konfliktustól való visszahúzódás.

A kutatások többsége a konfliktusok egyik fő okaként a változások felismerésének elmulasztását tekintik.

Ezért veszélyesek a totális szervezetek konfliktusai, mert ezek a szervezetek nehezebben és hosszabb idő alatt reagálnak a környezeti változásokra és a változások nehezebben építődnek be működési rendszerükbe.

A konfliktusokban a felek viselkedése függhet a konfliktusok szintjétől. Minél erősebb a konfliktus, annál merevebbé válnak a résztvevők. **Ezért fontos, hogy a vezető magatartásában, vagy intervencióval — ez esetben a közvetítők — jelen legyen a kooperációs szint fenntartása.**

⁴³ Lásd: Felhasznált irodalom, Jávor István: Szervezetek hatalmi struktúrája: érdek, hatalomkonfliktus. kézirat 1983

⁴⁴ Lásd: Felhasznált irodalom, Jávor István: Szervezetek hatalmi struktúrája: érdek, hatalomkonfliktus. kézirat 1983

Továbbá fontos, hogy, a konfliktus idején van-e kommunikáció, milyen jellegű, „mennyiségű”.

A konfliktusok alapvetően függenek attól, mennyire szabályozott vagy szabályozatlan körülmények között zajlanak le. A szabályozottság általában keretet ad a konfliktus lefolyásának és játékszabályokat állít fel.

A konfliktus erősségét növelheti a direkt összecsapás. A konfliktus lefolyására kihathat, hogy a résztvevőkben mennyire tudatosul maga a konfliktus és annak alapja

(A nem tudatosult konfliktusoknál inkább jelentkezik a nem reális vagy jelző konfliktus. **A legnagyobb veszély abban van ha a szervezeti ellentétek áttevődnek a személyes szférába — ma rengeteg példa van erre —, így a megoldási stratégiák nem a valódi okokat keresik hanem a személyes alkuk irányába tolódnak el).**

Megfigyelhető, **hogy a konfliktus során csökken a kommunikáció.** Ez negatív hatással van a kooperáció kialakulására. Alacsony kommunikációs szinten nagy a bizalmatlanság, mindkét fél a másik feltételezett tulajdonságai alapján ítél.

4.2. A konfliktusok néhány funkciója

A konfliktusok sok egyéb funkciója mellett **kiemelendő a szociális funkció,** a konfliktus „összehozza” a feleket és így **segít tisztázni a köztük lévő feszültségek okait.** Ebből a szempontból a konfliktus integrálja a szervezeteket.

A konfliktus, amennyiben két csoport között jön létre, kifejt integratív funkciót. A csoportközi (szervezetek közötti) konfliktusok integrálják a csoportokat, homogén értékrendszer, célrendszer, viselkedés irányába hatnak.

Természetesen a konfliktusoknak díszfunkciói is vannak. A konfliktusok növelik a szervezeten belüli feszültségeket. A konfliktusos helyzet a szerepkonfliktusokon keresztül növeli a **stresszt**, ami csökkenti a szervezet iránti elkötelezettséget. **Ezáltal fontos, hogy legyenek szervezeti sikerek és ezek a sikerek jelenjenek meg egyéni szinten is.** A régi struktúrának, értékeknek, normáknak megfelelően működő egységek (alrendszerek) konfliktusba kerülhetnek a változásban érintett egységekkel.

Így a hadsereg társadalmi környezetének megváltozása, más érték- és normarendszerű szövetséghez való tartozás megköveteli a vezetői magatartás megváltozását, mert a korábban eredményesen működő vezető gátja lehet — totális szervezetek esetén fokozottan érvényes — a sikeres szervezeti tevékenységnek.

A csoportok közötti konfliktus a csoporton belül az integráció változás irányába hat. **A csoporton belül megmerevednek a viszonyok, meg áll a csoport fejlődése, a regresszió irányába hat.**

Az ilyen alapon létrejövő integráció olyan belső viszonyokat hoz létre, amelyek nem tűrik a deviáns cselekvést és az ellen véleményt. Ez működés képtelen döntési helyzetet eredményez alsó szinten. Megkezdődik a döntések felfelé való tolása, tolodása.

4.3. Konfliktus megoldás

Shelling⁴⁵ találó definíciója szerint a konfliktuselmélet az interdependens⁴⁶ döntések elmélete. Ez alapján szerinte a konfliktus **megoldó stratégiák lényege a kompenzáció.**

A kompenzációs stratégia a nyereségek és veszteségek újraelosztásán alapul. Az elmélet nem képes a konfliktusforrást megszüntetni, viszont képes a konfliktus negatív következményeinek a csökkentésére.

Konfliktus esetén könnyebb általában az elosztási rendszerhez nyúlni, mint a konfliktus alapjait megszüntetni. (Az elosztás vonatkozik a vezetői tevékenység és a konfliktus minden dimenziójára.)

Ebből a szempontból rendkívül lényeges **Herman** (1860-1929) megállapítása, amely szerint **a konfliktus (krízis) olyan tevékenységeket aktivizál a szervezetben, amelyek megakadályozzák a krízisre adandó adekvát választ.** Így a krízis szétzilálja az integrációt a szervezeten belül, ezzel visszahúzódnásra kényszeríti az embereket, mert nem tudják, hogy mihez igazodjanak. **Ez egyben létre hozza a „fekete ló” szindrómát, ami által az embert fekete dobozként felfogva nem tudhatjuk, hogy a bemeneti hatások milyen kimeneti reakciókat váltanak ki. Így megjósolhatatlanok az emberhez kötődő szervezeti működési zavarok.**

Ez viszont növeli a konfliktust, a csökkenő együttműködés miatt. A konfliktust tovább növeli, hogy ilyen esetben **a hatalom koncentrálódása figyelhető meg.**

Sok szemlélettel ellentétben a **rutin növeli, a bizonytalanság csökkenti** az információ feldolgozását. Ugyan csak a konfliktusban az elvárható viselkedés ellen hat az hogy a változásban nincs „racionalitás”, mert a „változás is változik”. **Anomikus,**

⁴⁵ Lásd: Felhasznált irodalom, Jávor István: Szervezetek hatalmi struktúrája: érdek, hatalomkonfliktus. kézirat 1983

⁴⁶ Kölcsönösen függő. Egymásra utaltság

értékválságos állapot jön létre. Ez a mai időszak ilyen helyzet. A társadalmi környezeti változások kiszabadították a palackból a szellemet.

Olyan jelenségek nehezítik a szervezeti működést — teremtve ezzel konfliktust — amelyeket egy más (előző) társadalmi normarendszer kezelni tudott, vagy a kezelés látszatát keltette. Más, a régi értékrendszerrel nehezen tolerálható jelenségek, mint a másság, a devianciák, eltérő viselkedések megjelennek a totális szervezetekben, így a hadseregben is. Mivel ezek a szervezetek — jellegükből adódóan — nehezen dolgozzák fel a változásokat, ezért az esetek többségében rossz választ adnak (ilyen a drog probléma, vagy az ha a szervezet konzekvensen olyan értéket preferál amelyek másutt, más közegben — a korábban említett „származási” közegben — nem jelennek meg illetve nem érvényesek).

A konfliktus megoldás alapvető eszköze az együttműködés. Ilyen az integratív konfliktus megoldás melynek lényege, hogy a helyzetből olyan kibontakozást kell találni, amelyben mindkét fél nyer, azaz a „játékot” pozitív összegű játékká kell átalakítani.

A konfliktusra való „felkészülésben” **kiemelt szerepe van a vezetésnek**, akárcsak a változásra való igény felismerésében és a gyors reagálásban.

A konfliktus lehet a növekedés forrása, de vezethet dezintegrációhoz is. Ezért az együttműködés alapvető eszköze a szervezeten belül kifejlesztett interperszonális kompetencia, melynek feladata, hogy a cselekvők felismerjék cselekvéseiknek más szervezeti egységekre való hatását is. A szervezeten belül kifejlesztett interperszonális kompetenciának olyan formális elemei vannak, mint a visszacsatolás, a probléma felismerése és tudatosítása a tevékenység- és problémadiagnózis, elemzés. (Ezeket más megfogalmazásban már említettem.)

Az „egészséges” szervezet rendelkezik szabad erőforrásokkal, „bedobható” tartalékokkal, az egyes területek viszonylagos autonómiája segíti a részérdekek érvényesítését és a szervezeti adaptivitást.

A szervezeti megújulás mindig magába foglal **destruktív folyamatokat is**, de ezt tudomásul kell venni.

Nem adaptív az a szervezet, amely az egyszerű kontrollmechanizmusra épül. Az **egyszerű kontrollmechanizmus** csak arra alkalmas, hogy a **céltól való eltérést helyre állítsa**. Az **adaptív rendszer** erre építi rá a **második kontrollrendszert**, amely már azt is vizsgálja, hogy **vissza kell-e téríteni a szervezetet**, vagy inkább a **célokat kell megváltoztatni**. Ebben a folyamatban fontos szerepe van a mentálhigiénés szemléletű vezetői magatartásnak.

Azok a szervezetek, amelyeknél csak az első visszacsatolási kör működik, túl nagy bizalmat fektetnek ebbe a kontrollmechanizmusba. Pedig maga a kontrollrendszer erősen kijátszható. **Az egész kontrollrendszer meginog, ha célok nem mérhetők**, a változás következményei nem láthatók előre, ha jelentős a bizonytalanság.

A kontrollrendszer hatalmi tényező (ezért nem szívesen építik a szervezetek működési rendszerébe, mert szakszerű és objektív működés esetén újabb konfliktusok forrása lehet), és mint ilyen jelentősen befolyásolja az, hogy melyik alrendszernek milyen a probléma megoldó képessége. Minél kevésbé látható át a szervezeti hatékonyság és az összefüggések, annál kisebb a változás a hatalmi struktúrában. **A hatalomhoz való ragaszkodás addig folytatódik, amíg nem érzi magát a hatalmon lévő inkompetensnek.** Ilyenkor a hatalom birtokosa nem félrevonul, hanem inkompetenciájának megfelelően megszervezi a környezetét. Ezzel megindul a torz felállás intézményesedési folyamata.

Összegezve a fejezetben kitértem (egyfajta megközelítésből) a szervezeten belüli konfliktusok - miktől nem mentesek a katonai szervezetek sem - összetevőire. Áttekintettem a konfliktusok általam fontosnak vélt okait, a szervezeti működésben betöltött szerepét, funkcionális és diszfunkcionális következményeit. Tettem ezt azért, mert hitem szerint ezen ismeretek és alkalmazásuk nélkül nem működhetnek hatékonyan a katonai szervezetek, nem lehet eredményes a vezetői magatartás.

A hadsereg társadalmi környezetének megváltozása, az önkéntes haderőre történő áttérés a más érték- és normarendszerű szövetséghez való tartozás megköveteli a vezetői magatartás megváltozását. Mert a korábban eredményesen működő vezető gátja lehet — totális szervezetek esetén fokozottan érvényes — a sikeres szervezeti tevékenységnek.

5. A szerződéses állomány mentálhigiénés átvilágítása a múltban és jelenben (Összehasonlító elemzés az 1999-2001 és 2008 évben)

A Magyar Honvédség szervezeti rendszerében új elemként integrálódó- későbbiekben a Magyar Honvédség gerincét adó, a szerződéses jogviszonyt vállaló tisztek, tiszthelyettesek, legénység állományt „úttörő” módon vizsgáltuk (1999-2001) a katonai vezetés számára fontos információkat adva az adott állomány helyzetét feltérképező vizsgálatokkal. Annak érdekében, hogy a vizsgált állomány reprezentálja-e azokat az előzetes elképzeléseket, melyeket az ilyen szervezeti struktúra bevezetése preferál, azaz a szerződéses szolgálatot vállalók:

- legyenek fiatalok (18- 22 év),
- legyenek képzettek,
- legyenek fölrajzi és párkapcsolati tekintetben mobilak.
- legyenek fizikálisan és mentálisan fejleszthetők és terhelhetők.

Kutatótársaimmal **1999-2001** évben **278** szerződéses katona szociológiai és pszichológiai állapotának feltérképezését végeztük el a Szárazföldi Parancsnokság alakulatainál.

A honvédség rendszerébe belépő, új strukturális elemként funkcionáló állomány keresztmetszeti átvilágításának **célja:**

- a parancsnokok számára általános szociális- és lélektani állapotkép rendelkezésre bocsátása,
- a beválás előrejelzése,
- az állomány hosszabb távú monitorozási lehetőségének megteremtése.

A vizsgálat képet kívánt adni az érintett állomány **demográfiai és szociológiai mutatóiról**, valamint tájékozódni kívánt azokról a pszichológiai tényezőkről, amelyek az adott pályán való beválást befolyásolhatják, és a nem kívánatos pályaelhagyásra utalhatnak. Nem utolsó sorban segítséget kívántunk adni a még napjainkban is formálódó, az ilyen irányú ismereteket is beintegráló, mentálhigiénés szemléletű vezető magatartás kialakulásához.

Vizsgálatunk következtetései lehetőséget adnak az állományért felelős vezetőnek arra, hogy az érintett csoport hadrafoghatóságát, szakmai fejleszthetőségét és pszichológiai képezhetőségét pontosabban megbecsülje, követni tudja a beválást, lehetővé tegye a monitorozást, illetve a szükséges korrektív szakmai lépéseket megtervezze.

A vizsgálat módszertana

A felvétel során adatokat gyűjtöttünk azokról az alapvető **szociológiai jellemzőkről**, amelyekből a megszokott kutatási elvek szerint, az adott vizsgálati csoport demográfiai ismérvek alapján leírható.

Arra törekedtünk, hogy olyan lelki tényezőket is vizsgáljunk, melyek fontosak lehetnek a hatékony beválás szempontjából, és segítséget nyújtanak a célszerű kiválasztáshoz és a katonai beosztás meghatározásához.

Vizsgálati eszközök

1. A **demográfiai kérdőív** a nem, életkor, lakhely, iskolai végzettség, családi állapot, polgári foglalkozás függvényében térképezte fel az állományt.

2. Pszichológiai szempontból az alábbi lélektani tényezőket és reakció módokat vizsgáltuk:

- a személyt általában jellemző szorongást,
- a különböző élethelyzeteket kísérő szorongást (szorongásos reakciókat vizsgáló (Taylor tesztet használtuk),
- a világhoz való viszonyulás érzelmi hangulati megélését, a depressziós tünetegyüttest vizsgáló Beck skálával mértük fel,
- a környezethez és személyekhez való viszonyulás vizsgálatára a díszfunkcionális attitűd skálát használtunk, amely ezt a lélektani sajátosságot az elismerésigény, a szeretet igény, a tökéletességre való törekvés és a környezetre való támaszkodás faktoraiban méri fel,
- a munkához és az emberi környezethez való viszony motivációját, a kiégettség vizsgálatára alkalmas kérdőívvel tártuk fel.

5.1. A vizsgálat eredményei

5.1.1. A vizsgálati minta jellemzői

A vizsgálat a Magyar Honvédség Szárazföldi Haderejét reprezentáló három legjellemzőbb szervezetnek szerződéses állományát világította át. A mintát 278 fő alkotta, melyből 258 fő (93 %) volt a férfi, 19 fő (7 %) volt a nő. (Akkor még a legvérmesebb kutatók, katonai vezetők sem gondolták, hogy az évtized végére ez az arány elérheti az akár 20 % -ot is.) De ezt vizionálta a nemenkénti munkaerő piaci helyzetkép, amelyet korábbi fejezetben már elemeztem. Az átvilágítás első lépése a vizsgált csoport **demográfiai jellemzőit** térképezte fel.

Vizsgáltuk az átvilágított személyek esetében a **lakóhelyüket**. 152 személy (55 %) városban, 125 személy (45 %) falun lakik.

A szolgálat vállalását megelőzően több mint 13 %-uk munkanélküli vagy munkát még nem vállaló volt, 15,5 %-uk pedig szakképzetlen.

5.1.2. Lelki sajátosságok mutatói

Szorongáshajlam

A szerződéses katonák nagy részének szorongásszintje a normál populációnak megfelelő, de a beosztottjaira figyelő vezető nem hagyhatja figyelmen kívül azokat a személyeket, akik kritikus helyzetben a szorongás fokozott reakcióit mutatják. (A mintában ez a vizsgált személyek 28 %-át jelentette!)

Depresszió

A megkérdezettek 76 %-a az őt ért terhelésekre a megszokott hangulati reakciókat adta. Figyelmet érdemel azonban az a 67 személy (24 %), aki lehangoltsággal, elkeseredettséggel élte át a problémás helyzeteket. A vizsgáltak 2.5 %-nál ez a hangulati labilitás tartós és még ennél is mélyebb.

A kiégettség vizsgálata

Az átvilágított állomány 25.2 %-a a kiégettség pszichológiai tüneteit mutatta. Ez azt jelenti, hogy az ilyen személy a feladataihoz kiábrándultan viszonyul, érzelmileg eltávolodott tőle, készségeihez, képességeihez képest alul teljesített Munkája nem jelent örömet számára, pusztán rutinszerűen dolgozik. Ez előbb-utóbb fizikai, testi panaszokat is eredményez (22,7 %).

5.1.3. Diszfunkcionális attitűdök

Vizsgálatunk egyik hangsúlyos elemét képezte azoknak a gondolati stratégiáknak a feltérképezése, amelyek az embereket a valósághoz való viszonyukban vezérik: meghatározzák érzéseiket és a közösségbe való beilleszkedési stratégiáikat.

Minden ember kialakít egy képet arról, hogy saját cselekvései és a környezet által meghatározott feltételek között milyen kapcsolat van.

A kapott eredmények azt mutatták, hogy a megvizsgáltak 29.5 %-a elsősorban külső visszajelentésekre építi magatartását, elképzeléseit! **(Ez a jelenség alátámasztja a kétpólusú vezetői stílus létjogosultságát, a mentálhigiénés szemléletet a katonai vezetők eszköztárában.)**

A minta adatainak további elemzése lehetőséget adott a külön-külön mért változók közötti összefüggések feltárására is, így tehát azt kellett észrevennünk, hogy a vezetőknek érdemes már egy az átlagostól eltérő lelki sajátosság esetén is kiemelten figyelniük beosztottukra.

Megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont személyek közül az átlagosnál alacsonyabb életkorú és magasabb iskolai végzettséggel rendelkező szerződéses katonáktól várható a leghatékonyabb alkalmazkodás, és ők okozhatják a legkevesebb beilleszkedési problémát!

5.1.4. A vizsgálati eredmények összefoglalása

A Magyar Honvédségnél szolgáló, mintaként kiválasztott szerződéses állományról kapott vizsgálati adatok csak korlátozott mértékben tették lehetővé, hogy olyan következtetéseket vonjunk le, amelyek a teljes állomány helyzetét, szociológiai és pszichológiai sajátosságait leírják, de lehetőséget teremtettek arra, hogy a vezető általános helyzetképet kapjon a szerződéses állományról.

A vizsgálat eredményei, jelzései közül az alábbiakat emelem ki:

1. A vizsgált szerződéses állományban a nők 7 %-ban vannak jelen, s ez speciális ellátási, szervezési és vezetési teendőket eredményez.

2. A szolgálatot vállalók döntő többsége 26 évnél fiatalabb (70 %), általában szakmunkás vagy alacsonyabb iskolai végzettségű, és jelenleg még a családalapítás előtt áll.

3. A felmért lelki sajátosságok tekintetében a vizsgáltak csoportja a magyar átlagnak megfelelő kondíciókkal érkezett. A beilleszkedést és a munkát nehezítő halmozott problémákkal azonban az állomány 18 %-a küzd.

A hangulati labilitás — a vizsgáltak több mint 30%-ánál fellelhető — megkérdőjelezi a hatékony munkavégzés tartós fenntartását. (ez felveti a hatékonyabb szűrés szükségességét)

4. A szorongásos és hangulati problémák együtt vizsgálva összekapcsolhatók a testi-, lelki kiégést, „kiüresedést” eredményező életérzéssel (ez a vizsgáltak 23 %-át jellemzi).

Különösen fontos jelzés ez a vezető számára, hiszen egészen fiatal beosztottakról van szó. A hosszabb távú tervezés esetén számítani kell arra, hogy a fenti nehézségekkel küzdő személyek lemorzsolódnak, illetve zavarokat okozhatnak a szervezet működésében.

5. A környezethez való viszonyulást és beilleszkedést meghatározó **beállítódásokról kapott adatok** felhívják a figyelmet arra, hogy a munkavállalók jelentős része fokozott támaszt keres a szervezetben és parancsnokaiban: kiemelten igénylik az elismerést, az odafigyelést és problémáik megoldásában legtöbbször a környezettől várnak segítséget.

Mivel önmagukat és környezetüket is hajlamosak túlbecsülni, ezért könnyen csalódnak, ilyenkor fokozódhatnak szorongásos és depresszív tüneteik. Mindez megterhelheti a vezetőkkel kapcsolatos viszonyt, de kellő lélektani és vezetői ismeretekkel ezek a nehézségek oldhatók.

6. A fentiekben összefoglalt lélektani sajátosságok alapján fontos szerepe lehet a befogadó hivatásos állománynak, vezetőknek a szerződéses katonák hatékony integrálásában.

Fontos a feladatok, feladatkörök kijelölése, reális pozitív megerősítések alkalmazása, a kudarcok feldolgoztatásának segítése és a családalapítás tárgyi feltételeinek megteremtéséhez adott szervezeti, emberi támogatás, az ilyen integrációt segítő vezetői stratégia.

7. Abban az esetben, ha van mód az állomány szelekciójának és szűrésének kézbentartására, akkor az eredmények fényében célszerű 20-25 éves, minél magasabb iskolai végzettségű (ez nem mindig egyezik az parancsnokok és a kutatók véleményével), földrajzilag és érzelmileg mobil munkavállalót alkalmazni, mert a szűrt mintában is ők képviselték a leg probléma mentesebb csoport.

8. A vizsgálat, a célkitűzéseinek megfelelően lehetőséget biztosított arra, hogy kialakulhasson egy tartós nyomon követő rendszer, amely lehetőséget biztosít, a beválás és a legmegfelelőbb beosztás tervezéséhez.

5.2. A szerződéses légénységi állomány vizsgálata (2008)

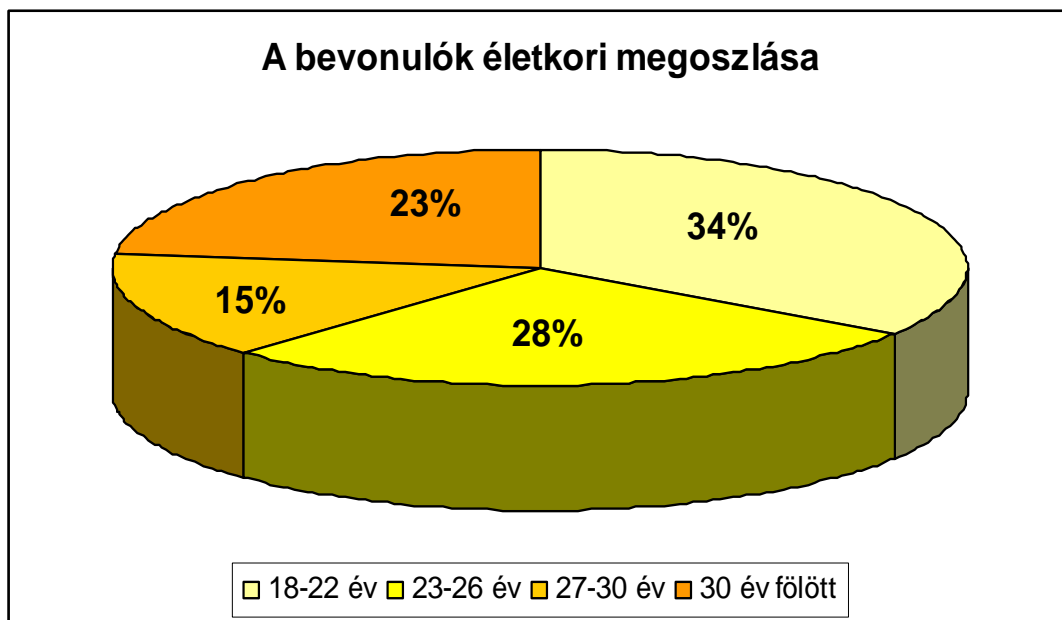
A légénységi állomány statisztikai jellemzői:

A Magyar Honvédség (MH) légénységi beosztásainak többsége általános iskolai végzettséggel, azaz Európai Unió fogalmak szerint alacsony iskolázottságúakkal is betölthető. Korábbi számvetések szerint olyan döntően 18-22 éves fiatalokat vártunk katonának, akik vállalják a lakóhelytől távoli szolgálatot, nőtlenek (hajadonok), így laktanyai körülmények között is megoldható az elhelyezésük. Amennyiben rendelkeznek, vagy megszerzik az érettségit és alkalmasak rá, akkor tiszthelyettes képzésen vehetnek részt, így akár a hivatásos szolgálat is reális cél lehet számukra, vagy 1-2 alkalommal teljesített külszolgálat után, 8-10 év szolgálati idővel kiválnak a haderőből. (Az 1999-2001 évi vizsgálat következtetései - majd tíz évvel korábban- ezt támasztották alá, azaz az ilyen demográfiai ismérvekkel rendelkező populáció a leghatékonyabb szervezettel a Magyar Honvédség számára).

Amennyiben alaposabban megvizsgáljuk, hogy a fenti elvárásoknak mennyire felelnek meg a légénységi szolgálatot vállalók, az alábbiakat tapasztaljuk:

Életkori megoszlás: A legénységi állomány átlagéletkora folyamatosan emelkedik, mivel 2004-ben 26 év, 2005-ben 27 év, 2007-ben 29 év volt, míg **2008-ban már elérte a 30 évet**. A legénységi állományban igen nagy a szerződést idő előtt felbontók száma, ezért ez csak úgy alakulhat ki, hogy a katonai pályát elhagyók nem a legidősebb korosztályból kerülnek ki, vagy a belépők életkora magasabb az ideálisnál, esetleg mindkét feltételezés egyidejű hatására.

A 2007-ben leszerelt legénységi állomány átlagéletkora 34 év volt, viszont a most bevonulóké jóval magasabb a vártnál csak 34%-uk kerül ki a számunkra ideálisnak tartott korcsoportból.

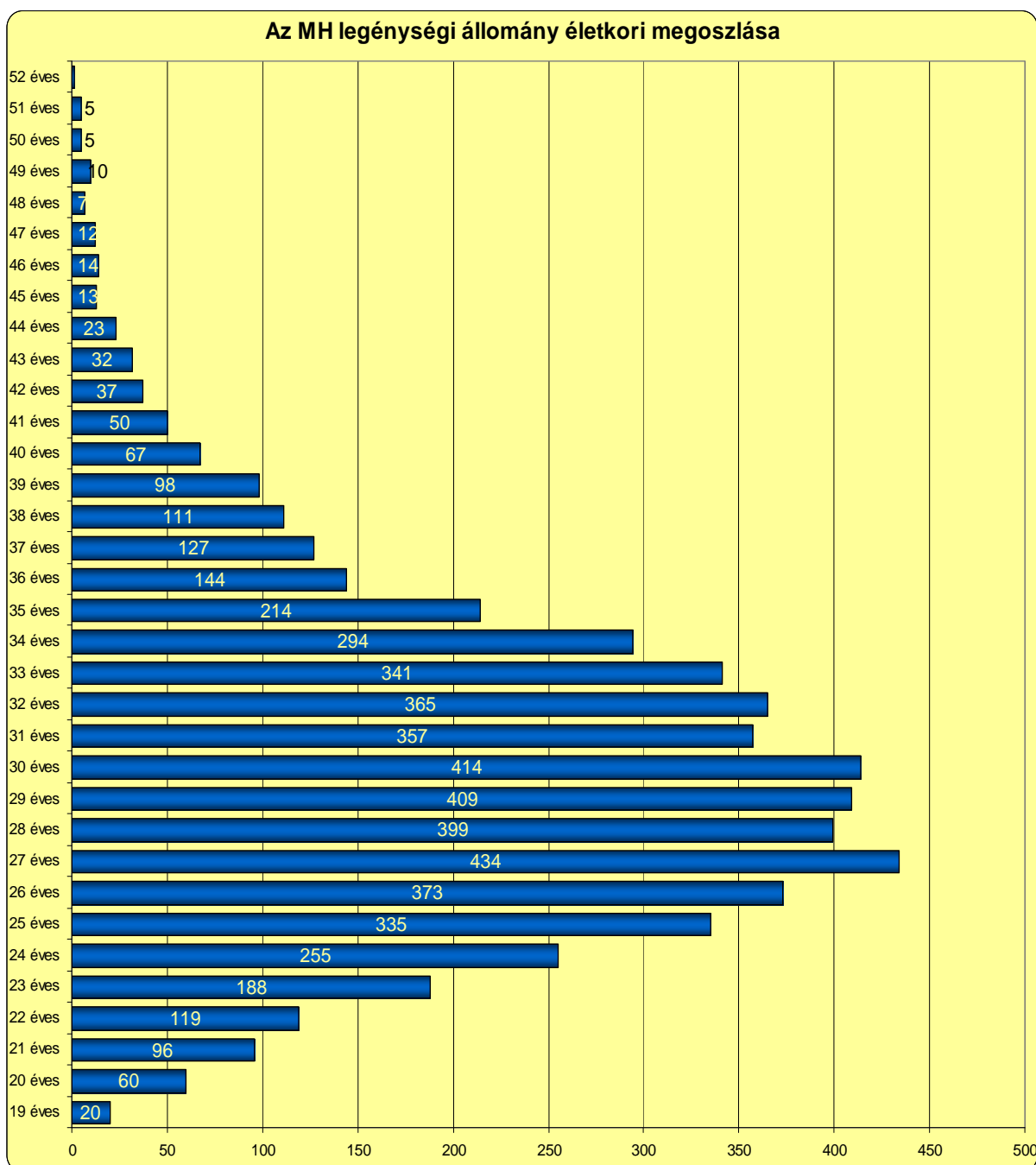


8.sz. ábra

Forrás: A toborzó rendszer és a MH megtartó képességének felülvizsgálata HM.

Összefoglaló jelentés. (2008)

A légénységi állomány életkori megoszlása az alábbi:

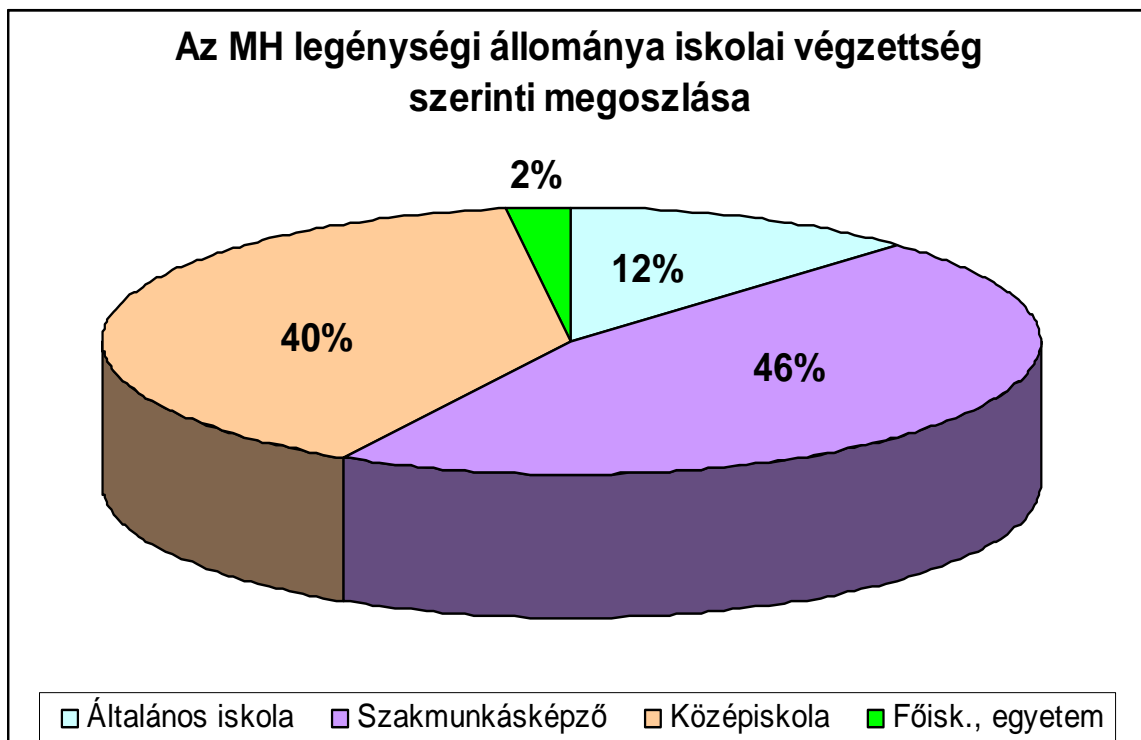


9. sz. ábra

Forrás: A toborzó rendszer és a MH megtartó képességének felülvizsgálata HM. Összefoglaló jelentés. (2008)

Iskolai végzettség szerint a legénységi állomány összetétele folyamatosan javuló képet mutat, ami nem minden vonatkozásban kedvező az MH számára. (Az az ember, aki nem végzettségének, képzettségének megfelelő munkát végez (beosztást lát el), valószínű, hogy ideiglenesen, kényszermegoldásként vállalta a katonai szolgálatot. Számítani lehet rá, hogy igen hamar elégedetlen lesz helyzetével, és más lehetőségeket keres, ráadásul a magasabb végzettségével a munkaerőpiacon is kedvezőbb feltételekkel tud megjelenni és megjelenik körükben a regresszió jelensége is.) Ugyanakkor, a tiszthelyettesi utánpótlás szempontjából az érettségivel rendelkezők 42%-os aránya megfelelő alapot nyújt a minőségi kiválasztásra.

A meglévő legénységi állomány iskolai végzettségét az alábbi ábra mutatja:



10. sz. ábra:

Forrás: A toborzó rendszer és a MH megtartó képességének felülvizsgálata HM.

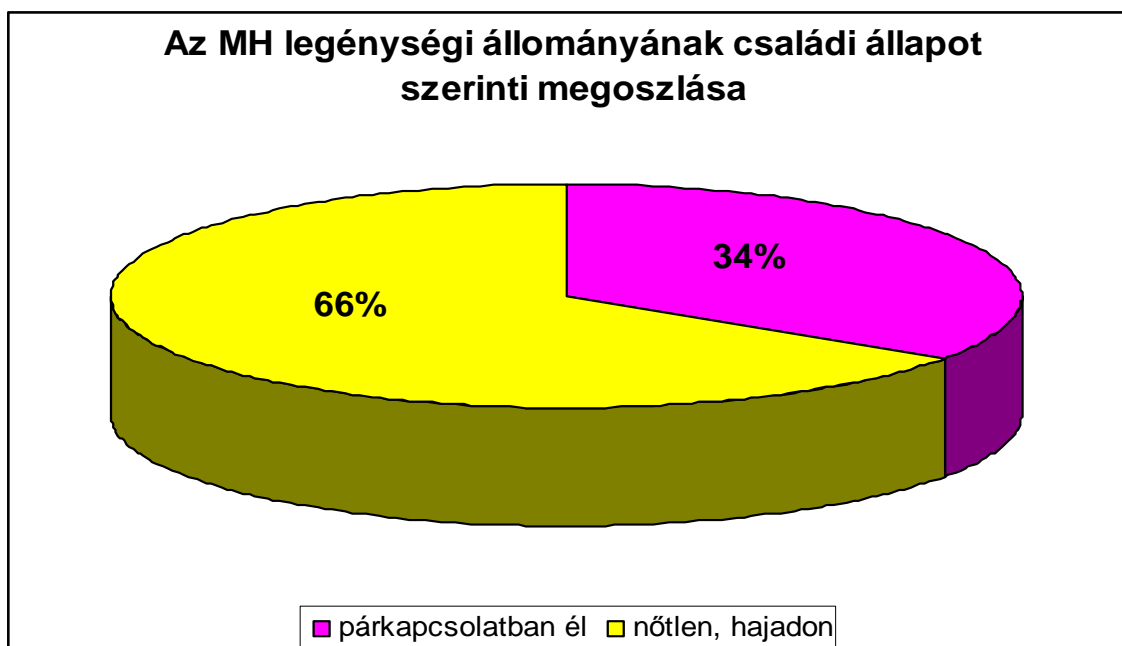
Összefoglaló jelentés. (2008)

Általános munkáltatói vélemény, hogy a túlképzett munkavállaló nem ideális a szervezet számára, mert rejtett konfliktusokat generál. A Magyar Honvédség vonatkozásában ez vezetői szemléleti gondokat jelent (sok más mellett ez is indokolja a mentálhigiénés szemléletű vezetői kialakulását, dolgozatom időszerűségét, a kétpólusú vezetői koncepciót).

A légénységi állomány aránylag magas iskolai végzettsége azt mutathatja, hogy sokan megélhetési problémáik miatt vállalják a katonai szolgálatot. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a Magyar Honvédség speciális munkáltató, mert kevés olyan beosztás van, mely részben, vagy egészben megfelel a polgári életben szerzett képesítésnek. A munkavállalók zöme tanult szakmáját (végzettségét) feladja, amikor a katonai pályára lép. Ez számukra a civil életbe történő visszailleszkedést nehezíti meg, mivel kiesnek a gyakorlatból, nem szereznek tapasztalatokat.

Mobilitás szempontjából a Magyar Honvédség sincs sokkal jobb helyzetben, mint a társadalom egésze. Kevesen vállalják a lakóhelyüktől távoli helyőrségben a szolgálatteljesítést, különösen miután megtudják, hogy laktanyában, nőtlen szálláson kapnak elhelyezést, illetve megismerik a körülményeket. Kialakult a helyőrségek vonzáskörzete, ahonnan még be tudnak járni naponta a szolgálati helyükre. Mindezek ellenére a megélhetési okból szolgálatot vállalók körében a távolabbi helyőrségben beosztást vállalók száma számottevően nem csökken, de ezek körében a legrövidebb a ténylegesen letöltött szolgálati idő, azaz ők hagyják itt leghamarabb a katonai pályát.

Családi állapot szerint a légénységi állomány megoszlása a korábban elvárttól lényegesen eltér, mivel több mint egyharmaduk nő (házas) vagy bejelentett élettársi kapcsolatban (együtt: párkapcsolatban) él. Nincs megbízható információ arról, hogy ezen kívül hányan élnek be nem jelentett élettársi viszonyban, de a parancsnokok szerint ez a létszám is jelentős.



11. sz. ábra.

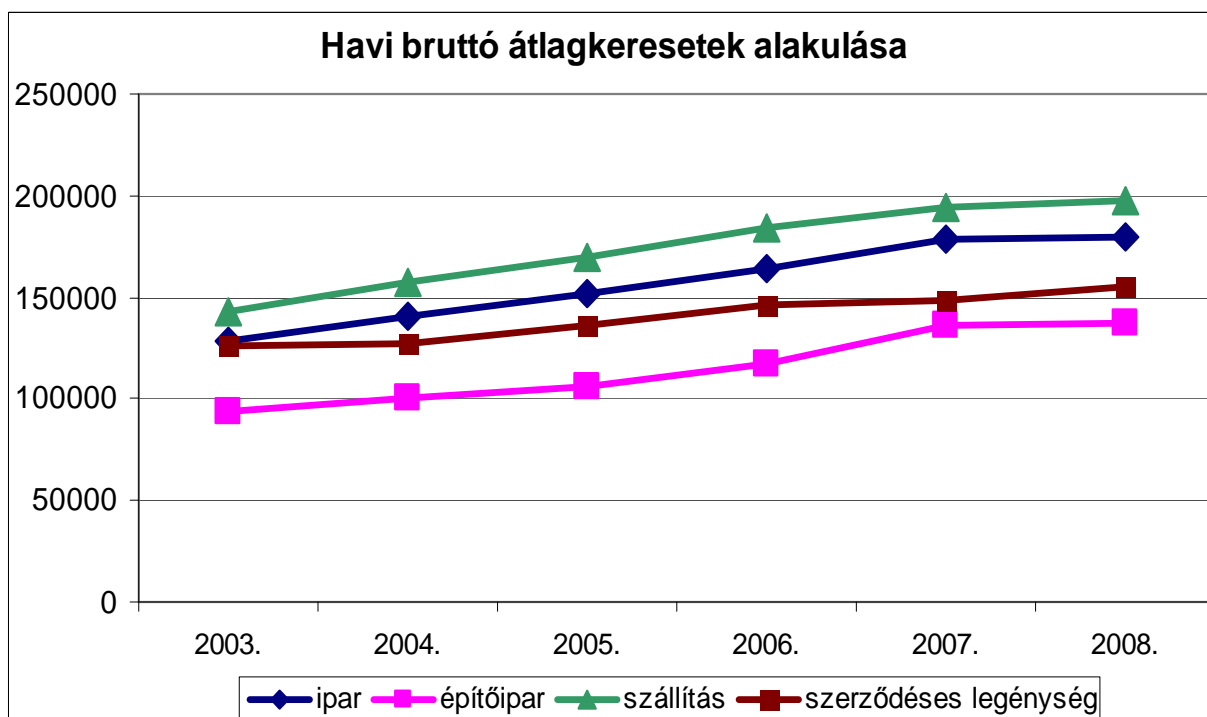
Forrás: A toborzó rendszer és a MH megtartó képességének felülvizsgálata HM.

Összefoglaló jelentés. (2008)

Rendkívül kedvezőtlen tendencia ez a Magyar Honvédség számára, hiszen ezeknek a katonáknak már nem csak magukról, de családjukról is gondoskodniuk kell. A párkapcsolatban élő katona felelőssége nagyobb, mint a nőtleneké. Ezt a helyzetet kezelni kell, pl: a számukra elfogadható illetményen túl olyan — alapvetően lakhatási — támogatással a Magyar Honvédségtől, amelyet az jelenleg nem biztosít.

Illetmény: A Magyar Honvédség önkéntes haderővé történő átalakításáról 2002-ben született kormányzati döntés időszakában illetmény vonatkozásában a katonai pálya vonzónak bizonyult. Az elmúlt 8 évben ez a helyzet már megváltozott, amit az alábbi grafikon (12. sz. ábra) is igazol⁴⁷.

⁴⁷ Az adatok a KSH interneten is hozzáférhető adatbázisából, valamint a HM KPÜ-től származnak.



12. sz. ábra:

Forrás: A toborzó rendszer és az MH megtartó képességének felülvizsgálata HM.

Összefoglaló jelentés. (2008)

Egyértelmű, hogy a legénységi állomány átlagkeresete az iparban és a szállítmányozásban dolgozókéhoz képest (így érthető, miért nincs elegendő gépjárművezetőnk) az elmúlt öt évben jelentősen elmaradt. Az építőiparban dolgozók jövedelme pedig lassan utoléri azt, holott közismert, hogy az iparban, de különösen az építőiparban dolgozók valós jövedelme és a bejelentett fizetése között jelentős különbség van.

A Szonda Ipsos 2007 második félévben közölt adatai alapján kiderült az is, hogy mennyi nettó fizetésért vállalnának szerződéses legénységi szolgálatot. Az adatok arra utalnak, hogy a katonai pálya iránt érdeklődők alacsonyabb fizetésért is vállalnának ilyen feladatot, mint az átlagos válaszadók.

Mennyi fizetésért vállalna szerződéses katonai szolgálatot?

	Összes válaszadó	Katonai pálya iránt
70-80 ezer Ft	1 %	5 %
81-100 ezer Ft	1 %	3 %
101-120 ezer Ft	3 %	20 %
121-140 ezer Ft	6 %	10 %
141-160 ezer Ft	8 %	18 %
161-180 ezer Ft	7 %	10 %
181-200 ezer Ft	10 %	5 %
200 ezer Ft-nál több	35 %	23 %
nem tudja, nem válaszol	30 %	8 %

13. sz. ábra

Forrás: A toborzó rendszer és a MH megtartó képességének felülvizsgálata HM.
Összefoglaló jelentés. (2008)

A katonai pálya iránt érdeklődők többsége még pályakezdés előtt áll, valamint vidéken él, így ők kevésbé lépnek fel magas fizetési igényekkel, valamint körükben nem szükséges az érdeklődés hiányát magasabb bérrel „kompenzálni”.

5.3. A Magyar Honvédség megtartó képességének növelése a kutatási eredmények tükrében

A változó gazdasági és munkaerő piaci helyzet következtében megnőtt a legénységi állomány megszerzésének és különösen megtartásának jelentősége. Az állomány pótlása idő- és pénzigényes tevékenység, amely folyamat csak akkor lesz olcsóbb és hatékonyabb, ha növekszik a Magyar Honvédség megtartó ereje. Ugyanakkor a különböző időszakokban készült felmérések azt mutatják, hogy ez az elmúlt években folyamatosan csökkent. Az okok feltárása érdekében néhány fontos megállapítás — a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem kutatása és az Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság elemzése alapján — a **legénységi állomány helyzetéről** a következő:

A legénységi állomány intézményének befogadása a Magyar Honvédség belső viszonyait figyelembe véve egyelőre nehezen megy.

A parancsnoki állomány az állománykategóriával kapcsolatban gyakran még mindig a „szereződéses sorkatoná” kifejezést használja (vezetői magatartás, kétpólusú koncepció, ez által „rizikó faktorai” egymásnak.) Maguk a szerződéses katonák is identitásavarral küzdenek, mivel nem tudnak azonosulni a sorállományéhoz hasonló tevékenységgel, és inkább a hivatásos katonákhoz viszonyítják feladataikat. A szervezetben elfoglalandó helyre, feladatra, és szerepre vonatkozó várakozások és a valóság közötti eltérés komoly feszültségforrás és az ebből is következő fluktuáció miatt nehéz a szükséges létszám biztosítása.

A legénységi állománynak a szervezetben elfoglalt helyével kapcsolatos vélekedések fogalmazódnak meg a szolgálathoz fűződő értékek minősítése során is. Olyan jogok és járandóságok szerepelnek a számukra legfontosabbak között, amelyek a szabályzók szerint egyelőre csak a hivatásos katonákat illetik meg. A vélemény alkotók túlnyomó többsége a legfontosabb elérendő célok között tartja számon ezeket a juttatásokat, és szolgálatáért cserébe is alapvetően ezek biztosítását várja a katonai szervezetektől.

5.4. A vizsgálatok megállapításai, vizsgálat alapján tett javaslatok

- A szerződéses katonai szolgálat egyik legvonzóbb jellemzője napjainkban, hogy bejelentett munkahelyet jelent a szolgálattal vállalkozók számára.
- Csaknem fele a megkérdezetteknek hosszabb távú célokat látott megvalósíthatónak, amikor szerződéses szolgálattal vállalt, a hivatásos katonai pályáját látta elérhetőnek ezen az úton. A motívumok közül említést érdemel még, a pálya szeretete, a férfias erőpróba lehetősége, a fegyverek szeretete, illetve a munka érdekessége. **Ugyanakkor minden negyedik megkérdezett döntése kényszeren alapult, mert egyszerűen nem volt más munkalehetősége.**
- A legénységi állomány számára a katonai szolgálattal elérendő célok legfontosabbika a pénzkereset. A mindennapi élet fenntartásának pénzügyi alapja mellett, annak a tőkének a megteremtése is cél, mely képes a további élet bázisául szolgálni.
- A szolgálat vállalásakor megfogalmazott várakozások beteljesülése nem jellemzi a válaszadókat.

- A válaszadók döntő többsége tervez külszolgálat vállalást. Azok közül, akik már részt vettek misszióban 80%-ban ismét tervezik ezt. A motivációs alap mindenekelőtt a pénzkereseti lehetőség, bár véleményük szerint a külszolgálat tapasztalataira, lényegében sem a kérdezett alakulata, sem a honvédség nem tart számot.
- A szerződéses katonai szolgálatot teljesítők nagy többségének nincs semmilyen konkrét terve, elképzelése a katonai szolgálatot követő időkre. A tervvel rendelkezők jellemzően a szakmájukban kívánnak elhelyezkedni, vagy valamilyen fegyveres szervhez mennének dolgozni, esetleg külföldi munkában gondolkodnak.
- A megváltozott munkaerő piaci viszonyok, a reáljövedelmeknek az infláció miatti csökkenése azt eredményezte, hogy a legénységi állomány már nem érzi a családja anyagi biztonságát megalapozottnak a katonai szolgálat által.
- Az alacsonyabb rendfokozattal rendelkező katonák illetményének emelése nélkül a kiáramlás tovább nő, és mivel a toborzó rendszer már nem tud újabb szolgálatvállalókat bevonultatni, a létszámhiány is nagyobb lesz.
- A létszámhiány növekedése, vagy a jelenlegi megmaradása olyan leterheltséget jelent, hogy a nem anyagi jellegű megtartó képesség növelő intézkedések eredményessége kétséges.

Megállapítható, hogy a munkaerő piaci helyzet nem kedvez a Magyar Honvédség számára. Az infláció évek óta egyre differenciáltabban érinti az egyes társadalmi rétegeket aszerint, hogy fogyasztásukban mekkora részt képviselnek a gyorsan dráguló alapvető cikkek és szolgáltatások, illetve az energiaforrások. Ráadásul komoly jövedelem-átrendeződés is végbemegy a társadalomban az alacsony jövedelműek kárára. A két hatással együttesen sújtott rétegekben a 2007. évi reáljövedelem-veszteség akár a 10-15 százalékot is elérhette. Mindez együttesen már komoly társadalompolitikai megfontolást igénylő kérdés.

A vázolt problémakör több okból is erőteljesen érinti a szerződéses legénységi és bizonyos mértékig a tiszthelyettes állományt is. Ez a helyzet azért komoly, mert sokak családjánál a katona férj vagy feleség jövedelme az egyedüli, vagy meghatározó jövedelem. Az állomány jelentős rétegénél már közel kritikus a helyzet, melyet nehezít az is, hogy sokukat érintően távol él a család.

A Magyar Honvédség új humánstratégiájának kidolgozása kapcsán tudományos konferencia civil szakértői egyértelműen megfogalmazták, hogy a munkaerő piaci helyzet a jövőben még inkább kedvezőtlen irányba fog változni.

A Magyar Honvédségnél szolgáló, mintaként kiválasztott (1999-2001. évi vizsgálat) szerződéses állományról kapott vizsgálati adatok csak korlátozott mértékben tették lehetővé, hogy olyan következtetéseket vonjunk le, amelyek a teljes állomány helyzetét, szociológiai és pszichológiai sajátosságait leírják, de lehetőséget teremtett arra, hogy a vezető általános helyzetképet kapjon a szerződéses állományról.

A vizsgálat képet kívánt adni az érintett állomány **demográfiai és szociológiai mutatóiról**, valamint tájékozódni kívánt azokról a pszichológiai tényezőkről, amelyek az adott pályán való beválást befolyásolhatják, és a nem kívánatos pályaelhagyásra utalhatnak. Nem utolsó sorban segítséget kívántunk adni a még napjainkban is formálódó, az ilyen irányú ismereteket is beintegráló, mentálhigiénés szemléletű vezető magatartás kialakulásához.

Vizsgálatunk következtetései lehetőséget adnak az állományért felelős vezetőnek arra, hogy az érintett csoport hadrafoghatóságát, szakmai fejleszthetőségét és pszichológiai képezhetőségét pontosabban megbecsülje, követni tudja a beválást, lehetővé tegye a monitorozást, illetve a szükséges korrektív szakmai lépéseket megtervezze.

Következtetésképpen kimondható, hogy a munkáltatóknak — így a Magyar Honvédségnek is — a szükséges munkaerő megszerzése és megtartása érdekében új módszerekre — **kiemelten másfajta vezetői magatartásra** —, növekvő anyagi ráfordításokra és egymással élesedő versenyhelyzetre kell felkészülniük.

6. További lehetőségek a személyközi konfliktusok megelőzésére és kezelésére

6.1. Kortárssegítés a mentálhigiénés problémák illetve a személyközi konfliktusok esetében.

A kortárs csoport, a kortárssegítés szocializációs erőforrás. Információval, támogatással segíti az alkalmazkodást a saját élmény, krízis sikeres feldolgozásával. A szolidaritás érzése közösségi szervező erő, növeli a közösség munkateljesítményét.

A katonák közösségét olyan **személyiség formáló erőforrásnak** fogja fel, amely akkor is hat a lelki fejlődésre, ha ezt az egymással kapcsolatban lévők nem tudatosítják.

A hiányos társadalmi szocializáció — sokak esetében — **utolsó szervezett közeget** jelentheti a katonai közösség.

A szemléletmód **komoly lehetőséget látott** a katonai szolgálat során is kiépülő, **érdekvédelmi munka kiszélesítésében** és egy mentálhigiénés szemlélettel azonosulni tudó segítői magatartás meghonosításában.

A kitűzött cél elérése során három egymáshoz kapcsolódó beavatkozási szintet integrál a szemléletmód:

- a résztvevők segítő attitűdjeinek facilitálását, ismereteik fejlesztését,
- a tapasztalatok megosztásának, feldolgozásának közösségi szintjét,
- valamint a segítő körülvő környezet mozgósításának erejét.

Az **első elem** kidolgozása egy olyan összevonás formájában történik, történhet ahol az alakulatoktól jövők **ismereteinek bővítése, konfliktus felismerő, feldolgozó készségének fejlesztése a cél.**

A környezeti erőforrások a „**Szer nélküli laktanyákért**” rendezvényeivel váltak felszínre hozhatóvá.

A tizenegy alkalom, **legalább 8500 ember** számára jelentett átélhető tapasztalatot, elgondolkodtató élményt. Segíthetett megismerni az izolációtól, droghatástól különböző közösségi öröm-, és rivalizációs forrásokat.

A „szemléküli laktanya napok” filozófiája **nem a passzív befogadásra, ismeretterjesztésre épülő „elrettetésre” épített**, hanem az eltérő értékrendek, érdeklődések mentén szerveződő benyomások erejére.

A hadsereg követelményeihez való alkalmazkodás komoly erőfeszítést követel minden szolgálatot vállaló részéről. **(Annál is inkább, mivel a szerződéses szolgálatot vállalók többsége ma már nem volt sorkatona)** Az ismeretlen környezet, a gyors váltás az életkörülményekben, a szervezeti rendszer szabályainak elsajátítása, az ismeretlen társak olyan túlterhelést jelentenek a mindennapi alkalmazkodás folyamatában, amelyekkel való megbirkózás a személyiség konfliktus feldolgozó stratégiáinak maximális igénybevételét követeli meg.

E helyzettel való megküzdés az esetek többségében, amikor a szolgálatot vállaló személyiségfejlődése kiegyensúlyozottan, harmonikusan zajlott, problémamentesen megtörténik.

A kiegyensúlyozott személyiség ugyanis rendelkezik olyan megküzdő stratégiákkal, amelyek e kritikus helyzetben a sikeres alkalmazkodást lehetővé teszik. Így képes a komplex helyzet átlátására, a rá váró feladatok kognitív feldolgozására, a feladattal való megbirkózáshoz társak kiválasztására, az alkalmazkodás folyamatában rövidebb és hosszabb távú célok megfogalmazására. A helyzettel szükségszerűen együtt járó frusztrációk feldolgozásában ugyancsak hatékony eszközök állnak rendelkezésére. Szükségletei kielégítésének akadályozásában képes e szükségleteket halasztani, képes vágyai felfüggesztésére és korlátozására, illetőleg vágyai kielégítésében a környezet adta feltételeknek megfelelően kompromisszumokat tud kötni.

A frusztráció kiváltotta indulatok szabályozásában is hatékony eszközök állnak rendelkezésére, képes ezen indulatok feldolgozására, rendelkezik olyan képességekkel, hogy ezen indulatai levezetésében sem önmaga, sem környezete működésében nem okoz korigálhatatlan konfliktusokat.

Azon esetekben azonban, amikor a személyiség fejlődésében valamilyen akadály, zavar van jelen, e helyzet könnyen a személyiség működésének dekompenzálódásához vezethet. A személyiségfejlődés zavara nem feltétlenül olyan súlyos, hogy a mindennapi élet szokásos körülményei között, az egyén civil környezetében, családjában rendelkezésre álló támogató erők segítségével ne lenne képes zökkenőmentesen életének szervezésére.

A katonai környezethez való alkalmazkodás azonban olyan fokozott megterhelés, amely már meghaladja a személyiség problémákkal megküzdő kapacitását, és így a

személyiségfejlődés deficitjei e szituációkban jelentkeznek, az alkalmazkodás zavarában, nehezítettségében fejeződnek ki.

Ilyen esetekben az alkalmazkodás folyamatában **az egyén mindenképpen támogatásra szorul**, az alkalmazkodás ugyanis nem lehetetlen számára, de csak hatékony segítség esetén a rá háruló feladatok megoldására.

A személyiségfejlődés során az egyén átélhet olyan akadályoztató, zavaró tényezőket is amelyek már a civil életben is a személyiség funkcionálásának deficitjét eredményezték.

E személyek számára a katonai környezetbe való beilleszkedés olyan súlyos stressztényezőt jelent — sokszor annak ellenére, hogy saját elhatározásából teszi, mert gazdaságilag nincs más választása, — amelyben a személyiség feszültség feldolgozó stratégiái elégtelenek és ezért az alkalmazkodás lehetetlenné válik. **Ez esetben szakmailag felkészült segítségre van szüksége az egyénnek ahhoz, hogy a bevonulás kiváltotta feszültségekkel, frusztrációval képes legyen megbirkózni.**

Éppen ezért az alakulatoknak a beilleszkedés időszakában fel kell készülniük arra, hogy felismerjék az alkalmazkodás kiváltotta feszültségekkel megbirkózni nem tudó személyeket. Felismerjék azokat a diszfunkcionális magatartás mintákat, amelyekben az alkalmazkodás deficitje kiváltotta feszültségek megjelennek.

Fel kell készülniük arra is, hogy a beilleszkedési nehézségekkel küzdő személyek számára a beilleszkedés nehezítettségének függvényében segítséget nyújtsanak. **Az enyhébb esetekben az alakulat saját szervezeti rendszerében működő segítő hálózat intervenciójának biztosítása elégségesnek bizonyulhat.** A beilleszkedés súlyosabb zavarai esetében a szaksegítség biztosítása elengedhetetlen.

Az alkalmazkodás nehézségei nem csak a szervezetbe kerülés időszakában, hanem a katonai szolgálat teljes folyamatában megjelenhetnek. Váratlan helyzetek, komolyabb feladatok úgyszintén kihívást jelentenek a személy alkalmazkodóképessége számára.

De különösebb megterhelések vagy váratlan események nélkül is számolni kell az alkalmazkodási folyamatok kimerülésével, amikor is átmenetileg a környezetbe való beilleszkedés folyamatában dekompenzálódás következik be, **az egyén magatartásában olyan diszfunkcionális elemek jelennek meg, mint visszahúzódás, pangó, torlódó indulatok, melyek esetenként szabályozhatatlanná válnak és a környezettel szemben megnyilvánuló agresszióban fejeződnek ki.** A hangulat nyomottá válása, reménytelenség és

tehetetlenség érzés, az egyént krízis állapotba sodorja. Az esetek felismerésére és adekvát segítség-nyújtásra is készülnie kell az alakulatoknak.

Munkájuk hatékonyságát azonban fokozhatja az a tény, hogy a mentálhigiénés tevékenységbe bevonnak olyan katonákat is akik megfelelő felkészítés és képzés mellett mint **" kortárs segítő hálózat "** képesek katonatársaik számára segítség nyújtásra.

A kortárs segítő csoportja a mentálhigiénés munkában néhány tíz éve ismert. Középiskolákban, egyetemeken számos helyen működnek, ilyen kortárssegítő csoportok, de a közösségi mentálhigiéné tevékenységben is ismertek, mint például tinédzserek számára szervezett segítő telefon vonalak, melyek a honvédségben is működik . Itt a segítségnyújtók is hasonlóképpen tinédzserek — korábban a humán szervezet integrálásában a hadseregben is profi segítőik dolgoztak, esetleg megfontolandó lenne a civil minta újbóli követése —, akik megfelelő képzés után hatékonyan képesek szót érteni a segítségre szorulókkal és sikeresen tudnak interveniálni a problémák megoldásában .

A pszichológiai alapja ennek a munkának az, hogy azok a személyek, akik saját kríziseikkel sikeresen megbirkóztak, és a megoldás folyamatában átélt élményeiket valamint megoldási stratégiáikat tudatosították, érzelmileg és gondolatilag feldolgozták, mind emocionálisan, mind gondolatilag intenzívebben képesek ráhangolódni a hasonló krízisben lévő személyekre. Jobban képesek arra hogy, megértsék a krízishez vezető problémákat, a krízis kapcsán átélt élményeket. Mindezek, valamint saját krízisük megoldásában szerzett, tudatosított és feldolgozott tapasztalataik alapján hatékonyan képesek segíteni, interveniálni is.

A kortárs segítő csoportok működésének felismerésében egy jelentős vizsgálat volt, amit több mint húsz éve nyugati egyetemeken végeztek, egyetemről kihulló hallgatók körében. A sikertelenség oka az esetek többségében nem a mentális képességek hiánya volt, hiszen az egyetemre bekerülés követelményrendszerének való megfelelés eleve feltételezte az átlagos intelligenciát meghaladó mentális teljesítőképességet. A kihullás hátterében **sokkal** inkább az egyetemi rendszerhez való **alkalmazkodás zavara** volt felismerhető. Ez olyan tényezőkben jelent meg, hogy a kihullott hallgatók nem rendelkeztek megfelelő információkkal ahhoz, hogy egyes tárgyakból mik az elfogadott tankönyvek, mik a vizsgán való megfelelés követelményei, mik az adekvát tanulási módszerek. A kutatás arra a konklúzióra jutott, hogy a hivatalos szervezeti működési szabályzat, tanrendek, vizsgarendek ismerete igazában véve nem elégséges a sikeres alkalmazkodáshoz.

Az egyetemeken ugyanis a hallgatók között szájhagyomány útján terjedve élnek olyan plusz információk, amelyek mintegy rejtett tudásként funkcionálnak, és ismeretük esetén elősegítik az alkalmazkodást.

(Egyes vizsgáztatók heppjei, viselkedésmódok, mit hogyan célszerű tanulni, jegyzetek egy - egy vizsgáztató visszatérő kérdése stb.)

Azok a hallgatók, akik kollégisták voltak, azok számára ezek az információk sokkal inkább hozzáférhetőek voltak és sikeresebben alkalmazkodtak, mint azok, akik albérlésben lakva viszonylag lazább kapcsolatban voltak kortársaikkal.

E vizsgálat után ennek tanulságaképpen több egyetemen megjelentek olyan füzetek, kiadványok, amelyek „közzéteszik” e hallgatólagos tudást.

Ezt idősebb hallgatók írják saját és társaik tapasztalata alapján. Úgyszintén megszervezték olyan konzultációs csoportokat, ahol az idősebb hallgatók, mint „tudorok” segítettek a fiatalabbaknak, hogy alakítsák tanulási stratégiáikat, megismerjék az egyetem belső rendszerét, a különböző szokásokat, túlélési stratégiákat.

E felismerés hasznosítható a hadseregen belül is, amennyiben az alkalmazkodás elősegítésére minden alakulatnál a „rejtett tudás” ismerői ezen túlélési stratégiák átadásával segíthetnek a beilleszkedésben a katonatársaikkal.

A kortárs segítők működésének szervezeti előfeltétele elsősorban az, hogy működésük kellő publicitást kapjon az alakulatnál (szórólapok, hirdetések) illetőleg meghatározott helyen és időpontban a személyes konzultációk minden formalitástól mentesen megtörténhessenek.

A kortárs segítők csoportja önmagát segítő - tanácsadó szervezetként definiálja. Abból indul ki, hogy tagjai kellő ismerettel, tájékozottsággal és tapasztalatokkal rendelkeznek az alakulatnál ahhoz, hogy ismerjék a katonák ügyei intézésének módját, ismerik azokat a nyilvános és rejtett csatornákat, amelyeken keresztül az egyes problémák elintézhetőek. Ismerik az alakulatnál meghonosodott játékszabályokat a különböző feladatok végrehajtásában, és így tanácsaikkal segíteni tudnak bajbajutott társaikon.

Mindezt — reményeim szerint — részben kiválthatja az „újra rendszerbe álló” humán szervezet. Hogy miért részben? Azért mert ez szakmai szervezet felismerni és csak integrálni tudja ezeket az egyéni és közösségi erőforrásokat a vezetői magatartás számára.

Ugyanakkor csak remélni merem, hogy a bölcs döntésnek megfelelően a felálló szervezet nem személyi ambíciókat és egyéni karriervágyakat elégít ki, hanem a harmonikus szervezeti működést, az egyén szervezeti megfelelését, szervezeti kifáradás esetén az egyén korrekciós igényeit intézményesen szolgálja!

A szolgálat szándékosan nem definiálja "pszichológiai tanácsadó szolgálatként", mert egyrészt erre felkészültsége, s ennek megfelelően kompetenciája sincs, másrészt viszont a pszichológiai segítség sok esetben negatív viszonyulási módokat hív elő, az emberek gondolkodásában, gyakran kapcsolódik az elmebetegség, elmezavar fogalmához.

A szolgálat működésének egyik alapelve, hogy a problémával küszködő katonát a speciálisan felkészült és tapasztaltabb katonatárs képes megérteni, képes a problémára ráhangolódni és a katonai szolgálat körülményeinek ismeretében tud olyan alternatívákat ajánlani, amelyek a probléma megoldásban segíthetnek. Ebben az alapelv a megértés és a támogatás, mindenek előtt a katonatárs biztatása arra, hogy képes legyen a problémát önerőből feldolgozni.

Emellett személyes kapcsolatait felhasználva interveniálhat is, amennyire erre jogköre van és a katonatárstól felhatalmazást kap.

A működés másik alapelve, hogy felmérje a probléma súlyosságát, és amennyiben azt úgy ítéli meg, hogy saját hatáskörén belül segíteni nem tud, mert az meghaladja kompetenciáját, akkor segít a katonatársnak abban, hogy segítséget kapjon arra illetékes szervezettől. Ez a szervezet lehet a humán szolgálat.

Az alakulatoknál érdekvédelmi funkciót betöltők pozitív mentálhigiénés attitűdjei reményt keltőek. Látva a szociális ügyességüket bízhatunk abban, hogy körük olyan önkéntes segítők szervezőnek, akikkel együtt igen komoly munkát tudnak kifejtetni a lelki egészségvédelem területén. Ismereteim szerint még vannak alakulatoknál tevékenykedő, mentálhigiénés vezető képzésen részt vett alegységparancsnokok akik támogatják a kortárs segítő hálózat működését, és a csapatok létrejövő humán szervezetei az egészségügyi szolgálatok is együttműködők lesznek.

6.2. A mentorálás mint egyéni és szervezeti támogató rendszer

Ennek a rendszernek szakmai alapvetéseit és várható szervezeti hasznát az egyén sikerességét véleményem szerint fentebb, az előzőekben kifejtettek adják.

Mint professzionális fejlesztési eszköz a mentorálás egy hatékony módszer az emberi fejlődés és a képességek kibontakoztatása terén. Újabb kori kutatások azt bizonyítják, hogy a mentorálás egy kivételesen hatékony életpálya fejlesztést segítő eszköz, amely jelentős szerepet játszik egy személy munkateljesítményében, munkájával összefüggő elégedettségben, illetve döntésében hogy maradjon-e a szervezetben, illetve hogyan tud eredményesebb taggá válni. Ezen oknál fogva egyre több szervezetben hivatalosan is bevezettek mentor programokat. Magyarországon formális rendszerként korábban nem volt széleskörű, de néhány — elsősorban speciális fejlesztő — szervezetben működtek, működnek profi rendszerek. Az erőforrás központú gondolkodás erősödésével általában szélesedik a módszer alkalmazása.

Különös jelentősége van a mentorálásnak a hadseregben, hiszen jelentősen különbözik a civil élettől, a civil szervezetektől, ezért valamilyen mentorálási forma minden haderőben megtalálható. A formális rendszer fejlesztésére is több országban láthatunk kísérleteket, ezek közül az elmúlt évtizedekben kiemelhető az amerikai hadsereg, amely komoly elméleti kutatásokat is végzett a fejlesztés érdekében. Intézményeket tart fenn, amelyek segítségével a kapcsolat adta nyereséget maximálisan ki akarja használni.

A mentorálási formák és azok jellemzői

Természetes mentorálás: Ez a fajta mentorálás akkor jön létre, amikor egy személy felkarol egy másik személyt (rendszerint egy fiatalabb személyt, aki karakterében hasonlít hozzá), és kialakul egy karriersegítő kapcsolat.

Szituációs mentorálás: Ez általában egy rövid életű mentorálás és néhány specifikus esetben fordul elő. Például amikor egy munkatársat kell segíteni egy új gép, fegyver használatának elsajátításában, stb. Ide sorolhatjuk be azt is, amikor ún. beilleszkedési programokat szerveznek az új tagok számára, de nincs az egyéneknek tartósan kijelölt mentora.

Elöljárói mentorálás: Ez a mentorálás az egyik legfontosabb és leggyakrabban alkalmazott típusa és az összes igazán jó vezető alkalmazza is bizonyos mértékben. Sajnálatos azonban, hogy az elöljáró nem mindig jártas abban a szakmában, amit az alárendelt szeretne követni, vagy pedig nem képes egyenlő időt fordítani mindegyik alárendeltjére, ezzel pedig a kivételezés érzetét idézheti elő. Végül pedig meg kell említeni, hogy az alárendelt nem érezheti magát kényelemben akkor, ha a mentora írja meg a róla szóló teljesítményértékelést.

A mentorálás (pártfogolás, segítség) egyes, elsősorban informális formáit valamilyen formában alkalmazták a honvédségben, illetve korábban a rendszerváltás előtti időszakban is, azonban általában nem használták rá a mentorálás kifejezést. Leggyakrabban a beilleszkedési folyamat segítése, nehézségek kezelése volt a cél, melyre többször voltak központi programok is. A célcsoport eltérő volt. Több esetben sorkatonák, utóbbi időszakban pályakezdő tisztek, vagy tiszthelyettesek segítségét helyezték előtérbe. (A köznyelv tiszthelyettesi, illetve tiszti óvodának nevezte). Ennek érdekében parancsnoki felelősséggel különböző programok működtek, szakemberek dolgoztak, kiadványok jelentek meg. Jelenleg is léteznek az egyes programoknak bizonyos elemei, bár az utóbbi évek folyamatos átalakulásaival szervezésük háttérbe szorult.

A másik fontos tényező, hogy a honvédségben kialakításra és részben felkészítésre került a vezénylő zászlósi rendszer, mely alkalmas arra, hogy koordinálja ezt a feladatot, szervezési gazdájává váljon a mentorrendszernek. Ezzel is szorosabbá tudja tenni a kapcsolatot a parancsnokok és az állomány között.

Nagyon figyelemre méltó a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem⁴⁸ kezdeményezése, a „mentor rendszer”, amely 2009. október 28-án indult útjára. Az szervezeti kereteken túl fontos, hogy nincs a működésnek kötelező protokollja. A működés során nagy a mentor szabadság foka, mert a mentor a mai szóhasználatban egy olyan személyt jelent, aki mint idősebb tapasztaltabb barát vagy tanácsadó atyailag segít jó tanácsokkal valakit.

Összességében megállapítható, hogy a hadsereg követelményeihez való alkalmazkodás komoly erőfeszítést követel minden szolgálatot vállaló részéről. **(Annál is inkább, mivel a szerződéses szolgálatot vállalók többsége ma már nem volt sorkatona)** Az ismeretlen környezet, a gyors váltás az életkörülményekben, a szervezeti rendszer szabályainak elsajátítása, az ismeretlen társak olyan túlterhelést jelentenek a mindennapi

⁴⁸ Alapító Okirat-a ZMNE honlapján található, www.zmne.hu főoldal, mentori rendszer

alkalmazkodás folyamatában, amelyekkel való megbirkózás a személyiség konfliktus feldolgozó stratégiáinak maximális igénybevételét követeli meg.

E helyzettel való megküzdés az esetek többségében, amikor a szolgálatot vállaló személyiségfejlődése kiegyensúlyozottan, harmonikusan zajlott, problémamentesen megtörténik.

A kortárs csoport, a kortárssegítés szocializációs erőforrás. Információval, támogatással segíti az alkalmazkodást, a saját élmény, krízis sikeres feldolgozásával. A szolidaritás érzése közösségi szervező erő, növeli a közösség munkateljesítményét. A katonák közösségét olyan **személyiség formáló erőforrásnak** fogja fel, amely akkor is hat a lelki fejlődésére, ha ezt az egymással kapcsolatban lévők nem tudatosítják.

Éppen ezért az alakulatoknak a beilleszkedés időszakában fel kell készülniük arra, hogy felismerjék az alkalmazkodás kiváltotta feszültségekkel megbirkózni nem tudó személyeket. Felismerjék azokat a diszfunkcionális magatartás mintákat, amelyekben az alkalmazkodás deficitje kiváltotta feszültségek megjelennek.

Mindezt reményeim szerint részben kiváltja az „újra rendszerbe álló” humán szervezet. Hogy miért részben? Azért mert ez szakmai szervezet, amely felismeri és integrálja ezeket az egyéni és közösségi erőforrásokat a vezetői magatartás számára. A vezetőt azonban nem tudja „kiváltani”.

Ugyanakkor csak remélni merem, hogy a bölcs döntésnek megfelelően a felálló szervezet nem személyi ambíciókat és egyéni karriervágyakat elégít ki, hanem a harmonikus szervezeti működést, a vezetést támogatja, az egyén szervezeti megfelelését, szervezeti kifáradás esetén az egyén korrekciós igényeit intézményesen szolgálja.

7. A Magyar Honvédség várható feladata a személyi erőforrás minőség biztosításában és fejlesztésében

A Magyar Honvédség az önkéntes haderőre történő átállását követően a tudás- és képesség alapú hadsereg megteremtését tűzte ki célul. A Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztése irányainak meghatározásakor elérendő képességként kell számolni a hatásalapú műveletek végrehajtásában való részvételre. A változások azt mutatják, hogy a jövőben, létszámában kisebb, de felszereltségében, kiképzettségében jóval magasabb fokon álló haderőre lesz szükség. Mindezek alapján körvonalazódnak a jövő katonájával szemben támasztott követelmények is. Gyakran nem komplex kis alegységek, hanem azok részei kerülnek közvetlen harcérintkezésbe az ellenséggel, így az egyes harcos, azaz a sokrétűen, változatos feladatokra felkészített multifunkcionális képességekkel rendelkező katona kerül a küldetés és tevékenység középpontjába.

Sajnos a legénységi állomány helyét és szerepét sem a 2001. évi XCV. törvény (Hjt.), sem az azóta megjelent Humán Stratégia nem fejezi ki kellőképpen. A legénységi állomány ugyanis már ma sem és a jövőben még inkább nem a sorállomány „fizetett utóda” szerepet kell, hogy betöltse, hanem alapvetően fontos, sok esetben meghatározó szerepet fog betölteni a jövő sikeres harctevékenysége érdekében, béke és békétől eltérő katonai műveleteiben, honi területen és azon kívül” egyaránt. **Ezen állomány a ma haderejének, de túlzás nélkül kijelenthető, hogy a jövő haderejének is alapeleme, illetve állománycsoportja.** A kor kihívásainak történő megfeleltetés körülményei szükségessé teszik, hogy minden korábbinál alaposabb — ezáltal költségesebb — kiképzést kapjanak, és műveleti környezetben tevékenykedjenek, ilyen formán nem tekinthetők csak „egyszerű munkavállalónak”.

Mindennek tükröződnie kell a kiválasztásukban, a sikeres tevékenységet meghatározó motiváltságukban és az egyszerű munkavállalótól minden tekintetben, eltérő igénybevételekben is. Az extrém körülmények közötti alkalmazás a katonától számos új dolgot, új képességet, ismeretet követel meg, amelytől értékesebbé, egy speciális érték hordozójává válik, ezáltal szerepe is lényegesen felértékelődik.

A várhatóan jelentkező feladatoknak megfelelni képes legénységi állomány kiválasztása során már nem eshetünk korábbi hibáink csapdájába.

A legénységnek a feladatát kisközösségben, harci, vagy alkalmi harci kötelékben kell megoldania.

A közösség tagjaként, a társakkal folytatott interakcióban kell magát definiálnia. Folyamatosan bizonyítani kell és a siker érdekében aktívan tevékenykedni.

Ezért olyan rendszert kell kialakítani, ami erősíti új szellemiségű kisalegységek létrejöttét, amelyben az egymást segítő támogató kollektív szellemiségben, az eddigiekhez képest határozottabban érvényesülő hierarchia, tettekeszség, állandó fejlődési vágy motiválja az egyént.

Megítélésem szerint elengedhetetlen tehát a mentálhigiénés szemléletmód széleskörű alkalmazása a szervezet és az egyén fejlesztésében.

A jól működő, fejlődőképes szervezetben a megfelelő vezetői magatartás alapvető feltétele a működőképességnek. A vezető ugyanis sokat használhat de árthat is. Ezért fontos, hogy a vezető „értsen” a beosztottakhoz, rendelkezzen megfelelő empátiával, és felfogja a szavakon túli jelzéseket (gesztusok, arckifejezések, ki nem mondott hozzáállásokat stb.).

A jövő érdekében előrelátható és kiszámítható jövőképre van szükség, aminek elérése célként állhat a kiskollektíva, és az alkotó egyén előtt. A célok elérését pontosan körvonalazott követelmények teljesítése útján az egyéni erőfeszítése teljesítésével lehet elérni. Ez biztosíthatja, hogy a közösségben cselekvő egyének teljesítménye valós, (közösségi) megerősítést nyerjen. Ez a megerősítés képezheti alapját a hierarchia elfogadásának, a kisalegységbe kerülő új katonák beilleszkedésének és a katonai szellemiség folyamatos örökítésének. A katonai szervezet belső rendje, morálja az egyének és a kollektívák dinamikus viszonyának eredője, a személy fegyelmezett cselekedetével mutat példát és járul hozzá a közösség sikeréhez, a kihágásokat pedig a kollektívák korrigálják. Mindezen kölcsönhatás folyamatos alakítást vezetői kontroll feltételez. Mindennek alapja a fejleszthető, egészséges személyiségű, ugyanakkor motiválható szerződéses legénységi katona.

Nézetem szerint a munkaerő (személyi állomány) biztosítását szervezetileg ugyan a gondosan elhatárolható feladatok megoszthatják, de az eredőnek a főcélra kell szolgálnia. Olyan rendszert kell kidolgozni, létrehozni, amelynek gyümölcsként a honvédség nem egy „átjáró ház”, hanem létrejöhet egy „teljesítmény centrikus”, eredményorientált testület, korszerű ismeretekkel felvértezett, professzionális katonák alkotta összeszokott alegységekkel.

Ehhez megfelelő emberekre, megfelelő korszerű ismeretekkel rendelkező kiképzőkre, és a kollektívákat folyamatosan a kohézió irányába formáló parancsnokokra van szükség. Így

együtt, képességalapú és nevelés centrikus működésre. Ha az egyensúly megbomlik, ha valamelyik szereplő túlsúlya egységbontó hatású, úgy a leggyengébb szem szakad és távozik.

Ez pedig az esetek többségében a hierarchia alján elhelyezkedő legénységi állomány.

Figyelemre méltóak az alábbi gondolatok:⁴⁹ „Mentálhigiénias szemléletű vezetőképzések sokaságát indítottuk, a pécsi Honvédkórház nagytekintélyű főorvosával Dr. Pörcki Józseffel, és a tanfolyamok végeztével sorra javultak a mutatók, javult a fegyelmi helyzet, javultak a kiképzési mutatók. Aktív közösségi élet alakult az adott alakulatoknál. Pécsen, Kalocsán, Egerben, Tapolcán, Szombathelyen. Még sorolhatnám az akkori sikeres tevékenységet visszaigazoló alakulatokat. De mára már szinte hírmondó sem akad közülük. Az alakulatok és a helyőrségek is megszűntek, a kiképzett szakaszpáncsnokok, tisztek és tiszthelyettesek távoztak. A pécsi műhelyt felszámoltuk, a kísérlet is csak emlék. A mai közbeszédből azonban mintha hiányoznának a közösség alakítás, a szocializáció ismert technikái, és követelményét sem ellenőrzi senki.”

Mint a mentálhigiénés gondolkodást kialakító és a működő képes modelleket — „pécsi modell” — kidolgozó munkacsoport tagja, a szervezési feladatok későbbi irányítója, kijelenthetem nem emlék, hanem azt gondolom maga Dr. Görög István is igazolta, e gondolkodásmód nélkül nem biztosítható a személyi erőforrás minősége és fejlesztése.

Az önkéntes alapon szervezett haderő állománya megszerzésének és megtartásának objektuma a munkaerőpiacon megszólítható és elérhető fiatal magyar állampolgár. A szolgálat vállaláskor, illetve szolgálatban maradáskor mérlegelési szempontja a civil társadalomban, illetve a haderőben elérhető státuszhelyzete, és a státuszhelyzethez tartozó presztízstermészetű javak és motivációs rendszerek előny/hátrány szerinti összehasonlítása. A piacgazdaság kínálati/keresleti alapon működő munkaerőpiacán a katonai szolgálat elhivatottsággal párosuló vállalása a fenti módon valósul meg, az egyén természetéből fakadóan azon kompenzáció keresésével, ami ellensúlyozza a különleges közszolgálattal együtt járó többletterheléseket, megszorításokat és korlátokat.

Ezeket, az értékalapú elemzéseket az egyén a felvételi eljárás, a próbaidő, valamint a katonai szervezethez kerülés után is rendszeresen elvégzi és tapasztalatainak, érzületének és habitusának megfelelően dönt a menni, vagy maradni kérdésben

⁴⁹ Lásd Dr. Görög István, A szárazföldi csapatok humán erőforrás biztosítása és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses állomány biztosítására. (2009) című doktori értekezése

Egy, a jövőben is dinamikusan változó társadalmi mezőben és közegben kell megtalálni a Magyar Honvédség helyét, ami nélkülözhetetlen a humán erőforrás megszerzése és megtartása szempontjából szükséges legalapvetőbb változások végrehajtásához, a haderő önkéntes jellegének kiteljesedéséhez. Csak a változás állandó, és ennek tudatában kell a mindennapokban állandóságra, biztonságra vágyó munkavállalókat megszerezni, egy változó haderőbe beépíteni és megtartani.

A munkáltató és a munkavállaló kapcsolatában a kiszámíthatóság, a korrektség, a megfontolt változtatások, és az általuk okozott hatások kezelése lehet az alapja a légénységi állomány biztosításának és megtartásának. Az elmúlt években ez lehetetlennek tűnő és megoldhatatlan feladat volt

Az időszak egyik legnagyobb tanulsága volt, hogy a változásokra nagyon nagy ütemben került sor, és érintett minden állománykategóriát.

Új önkéntes haderő épül, amely csak akkor tud eredményesen teljesíteni, ha sikerül pontos jövőképet felvázolni, ha sikerül a megvalósításhoz legadaptívabb szervezetet kialakítani, ha a szükséges munkaköröket be tudja azonosítani, azokban sikerül a legpontosabban bekalibrálni a képzettségi, képességi követelményeket, ha ki tudja alakítani a beosztások lánckapcsolatát, hierarchiáját és azokra meg tudja nyerni és tartani a megfelelő állományt.

A haderőnek fel kell készülnie a jövő feladatainak sikeres végrehajtására. Ehhez már ma is látható, hogy csak magasan képzett — több éves egymásra épülő képzési folyamatokon átesett, rendszeres önképzést folytató és teljesítményorientált, bajtársi közösségekben szocializálódó, az adott kor színvonalán felszerelt — katonák, és velük az alegység, egység lesz képes sikeresen megoldani.

Összességében, véleményem szerint, a Magyar Honvédség akkor tud megfelelni a fejezet címében foglaltaknak, ha kezelni tudja a szervezetbe való bekerülést, a szervezeti tartózkodást, a szervezet fejlesztését, a szervezet elhagyását, a szervezeten kívüli követéséből adódó komplex feltétel rendszerét. Szükségesnek tartom kialakítani azt a szervezeti struktúrát, a mentálhigiénés szemlélet módra alapozva, amely a fenti feladatokat formalizálni tudja. Ezt a szervezeti struktúrát a feladata jellegéből adódóan a honvédségi humán erőforrás gazdálkodással foglalkozó alrendszerbe szükséges beépíteni.

8. Összegzett következtetések, javaslatok

Dolgozatomban foglaltak és az alábbiakban összefoglaltak alapján kijelenthető, hogy **feltételezéseim, hipotéziseim igazolást nyertek. Célkitűzésemet a kutatás során sikerült megvalósítanom.**

A rendszerváltozás következtében döntően átalakult a magyar társadalom. Alapvető változások következtek be a gazdaság szerkezetében, megváltoztak a tulajdon viszonyok, korábbi ágazatok leépültek, a gazdasági termelés meredeken visszaesett. Gyökeresen átalakult a politikai rendszer, s érezhetőek voltak az új kezdeményezések az oktatási rendszerben is. A megjelenő és tömeges munkanélküliség új veszélyforrásként jelent meg a munkavállalók szemében.

A globalizált világgazdaság foglalkoztatási modellje gyökeresen eltér az ipari társadalom hagyományos foglalkoztatási formáitól. A termelés radikális átalakulása, a gyorsan változó technológia és gazdasági környezet rugalmasan alkalmazkodó munkaerőt követel meg, amelynek foglalkoztatása egyre kevésbé fér össze a stabil, számos juttatással körülbástyázott határozatlan idejű munkaviszonyok tartós fennmaradásával. Ez a tendencia Magyarországon is markánsan érvényesül a piacgazdaságra való áttérés és a világgazdaságba történő mind szorosabb integrálódás következtében.

A gazdasági szerkezetátalakulás előrehaladtával és az Európai Unió gazdaságával való szorosabb együttműködéssel a nyitott és viszonylag kis méretű magyar gazdaság többnyire az európai és világgazdasági konjunktúraciklusokat követve fejlődött.

A 2006-ban megkezdett – a fenntarthatatlanná vált államháztartási hiány csökkentését célzó, elsősorban a keresletet szűkítő – intézkedések a növekedési dinamika lefékezéséhez hozták magukkal.

A 2008-ban kezdődő pénzügyi, gazdasági válság következtében a külföldi tőke is igyekezett visszafogni a termelést a hazai üzemekben. Összességében a válság következtében a csökkenő termelés párosult a növekvő munkanélküliséggel, s minden tekintetben visszafogta a magyar gazdaságot.

Napjainkban egyre kevésbé jellemző, hogy a munkavállalók teljes szakmai pályafutásukat, a munka világában ledolgozott éveiket egyetlen munkáltatónál töltsék el. A közsférában való alkalmazás sem jelent ma már teljes életpályán átívelő biztonságot. A munkavállalói biztonság megteremtésének helyszíne a „gyárkapun” belülről fokozatosan

kívülre kerül. A foglalkoztatási rugalmasság, vagy biztonság alternatívája helyett számos fejlett országban a kettő szintézisét próbálják megteremteni. Ezeknek a modelleknek közös jellemzője, hogy a szociális biztonság társadalmi konszenzus révén jön létre és rendkívül magas társadalombiztosítási költséggel jár.

Meghatározó tehát annak ismerete, hogy milyen a világgazdaság helyzete, milyen konjunkturális várakozások jellemzik Magyarország fő kereskedelmi partnereit, elsősorban az európai piacokat.

A magyar foglalkoztatási adatokat nézve a helyzetértékelés ellentmondásos. Ennek egyik fontos aspektusa, hogy **a foglalkoztatás hazai színvonala nemzetközi összehasonlításban rendkívül alacsony.**

A kibontakozó pénzügyi és gazdasági válság némi késéssel ugyan, de a 2008-2009 évek fordulójára elérte Magyarországot, minden tekintetben rontotta mind gazdasági, mind pénzügyi, mind munkaerő-piaci helyzetét.

Számunkra több szempontból is fontos a szegénységgel, mint problémával foglalkozni.

A teljesség igénye nélkül említenék néhányat. Egyrészt azért, mert — ha szemérmesek is vagyunk — a honvédségen belül is létezik a probléma.

Másrészt azért, mert a társadalmi szegénység a nőket, a gyermeküket egyedül nevelő anyákat fokozottabban sújtja és ők megjelennek a haderőben is, mint munkavállaló. (A szövetségi rendszeren belül nálunk a legmagasabb az arányuk) Ezáltal mások a tárgyi környezeti és juttatási igényeik, mások az elvárásaik a munkaidő szerkezettel szemben is.

Harmadrészt ennek a nehéz helyzetű rétegnek kitörési pont a haderő. E rétegből hozott kultúra, esetenként szubkultúra megjelenik a haderőben, ezáltal nem hagyhatja érintetlenül a szervezeti és vezetői magatartást.

Negyedrész, a kutatások és elemzések szerint számukra a juttatási szerkezetben nem ugyanazok a prioritások jelennek meg mint másoknál, a jobb szociális helyzetben lévőkénél. Így számukra fontosabb a lakhatás és munkába járás biztosítása, mint az illetményemelés.

A „fiatalok” körében természetesen igen nagyok az esély különbségek. A gyűjtőfogalom alá tartoznak a 15 és a 30 évesek, a legfeljebb általános iskolát és az egyetemet végzettek, a szakmával rendelkezők és a képzetlenek.

Nem véletlen, hogy a felnőtté váló fiatalok között sokak számára a hétköznapi cselekvési tér, a lehetséges társas mozgási tér nem egyszerűen beszűkült, hanem egyértelműen eltolódott a törvényesség határán túlra. Ezek a nehezebb sorsú, problematikusabb fiatalok vélt

érdekük és szerény társadalmi tapasztalatuk következtében a lehető legkönnyebben befolyásolható társadalmi csoportot adják, akik talán a legkönnyebben kockáztatnak.

A rendszerváltoztatást követően megváltozott a családok és a fiatalok felhalmozáshoz, a jövő anyagi megalapozásához való viszonya. Előtérbe került az azonnali fogyasztás (jelen) és az ehhez kapcsolódó státusszimbólumokká váló tárgyak birtoklása.

A magyar gazdaság versenyképességének növeléséhez nélkülözhetetlen az emberi erőforrások minőségének folyamatos javítása. A változó gazdasági körülményekhez való alkalmazkodás egyik feltétele, hogy az egyének versenyképes tudással és megfelelő képességekkel rendelkezzenek.

A fejezetekben megjelenített információk ismerete elengedhetetlen a vezető számára, a helyes vezetői magatartás kialakításához, a sikeres szervezeti működéshez. Ugyanakkor rendelkezésre álló ismeretek tömege „elrettentheti” a vezetőt, mert ez olyan többlet humán kapacitást feltételez, amivel a vezető objektív akadályok miatt nem rendelkezhet.

Ezért van szükség a honvédségen belül jól strukturált humánszolgálati rendszerre (szervezetre), benne szakszerű szociális támogatásra, családtámogató és korrekciós alrendszerre, folyamatos monitoringozásra, szervezetfejlesztésre, a vezetői tevékenység támogatása érdekében.

Kutatásommal igazoltam hipotéziseimet, amelyek az abban foglalhatók össze, a társadalmi változások nem hagyják érintetlenül a társadalmi alrendszereket, így a Magyar Honvédséget sem. Ha a környezet változik, a változások törvényszerűen hatnak az alrendszerekre, a honvédségre is. Ezeket a változásokat „kódolni” kell és „át kell vezetni” a szervezeti működésbe. Ennek az „át vezetésnek” meghatározó szereplője a vezető. **Azért meghatározó a vezető, mert a vezető az az ember aki képes elérni hogy szervezetének tagjai:**

- **elkötelezetten működjenek,**
- **egy vagy több közös cél érdekében,**
- **képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával.**

A vezetési stílus korszerű elméletei eljutottak addig a felismerésig, hogy **a vezetés nem egy, hanem kétpólusú valóság.** Nem úgy van (amint ezt a döntés központú Lewin-iskola tartotta az autokrata — demokratikus — laissez faire sémával operálva), hogy a vezetők (parancsnok) ilyen vagy olyan viselkedésmintája, stílusa a beosztottak ilyen vagy olyan viselkedését, teljesítmény magatartását vonja maga után.

A kétpólusú koncepciót magáévá tevő vezető beleéli magát a beosztottak helyzetébe és ambícióiba.

A katonai vezető számára nem megkerülhető a korszerű vállalati szegmensre vonatkozó ismeretek körében történő tájékozódás. Egyre több vezetési, szervezési kérdés, módszer épült be a katonai elméletbe és gyakorlatba a termelő szféra dinamikus fejlődése által mozgott alkalmazott tudományból. Ennek meg voltak az ellentmondásai is, amikor bizonyos kiforratlan irányzatok mechanikusan teret nyerhettek a hadseregekben.

Az elmúlt hónapok elemző munkái alapján olyan döntések születtek a honvédség fejlesztésére, amelyek alapjaiban változtatják meg működési jellemzőit. Ez **együtt kell hogy járjon egy széleskörű szervezeti kultúraváltással**, amelyet irányítani csak jól képzett vezetők képesek.

Kulcselem a rendszerben a közvetlen vezető. Nem volna szerencsés szűkíteni alegységparancsnokra, raj- vagy szakaszparancsnokra, a törzsek részleg vagy osztályvezetőire, esetleg intézményi részek vezetőjére. Általánosan véve azt a vezetőt érthetjük alatta, aki egy meghatározott szervezeti rendben egy vagy több beosztott napi munkájáért valamilyen felelősséget visel.

Napjaink jelentős probléma halmazából a kiutat ennek a nem kis számú rétegnek a magatartása, illetve ennek megváltozása jelenti. A szervezeti kultúra kissé ködös fogalmát a közvetlen vezető közvetíti. Valójában magát a szervezetet jeleníti meg. Ezért fontos számunkra, hogy „milyen a vértete”, az egyéni mentálhigiénéje.

Nyilvánvaló területi korlátok miatt sem lehetett részleteiben kifejteni mindazokat a kihívásokat és megoldásra váró problémákat, melyek nyomasztják a mai katonai vezetőket. **Mindazonáltal azt kell mondani, hogy számos olyan lehetőség van a parancsnok kezében, ha ismeri azokat, mellyel még forráshiányos, és egyéb feszültségekkel terhelt időszakban is úrrá tud lenni azokon. Ezeknek egyik legfontosabb elemét azok a személyközi viszonyok képezik, melyek átszövik a szervezet teljes kapcsolati hálóját, melyeket, ha jól használ a parancsnok megsokszorozhatja legfontosabb erőforrását.**

A katonai vezetők személyiségének, képességeinek, szakmai kvalifikáltságuknak megfelelő kompetenciákkal való felruházása óriási eredményt jelentene a problémaérzékenység, a problémák önálló megoldása — végső soron az egész haderő alapfunkciójának hatékony teljesítése — tekintetében egyaránt. A kompetenciaalapú tevékenységi rendszer alkalmazásának valamennyi katonai szervezet vonatkozásában jelentős presztízs-növelő értéke lenne. Az akadályt leginkább az jelentheti, ha mereven ragaszkodunk a

behatárolt tevékenységhez, a „megszokott” megoldásokhoz, a vezetői autoritáshoz (stb.). Különösen azon személyek számára jelentene hátrányt a kompetenciaalapú tevékenység bevezetése, akik döntésképtelenek, akiknél csekély a döntésért vállalt felelősségérzet.

Az általam tanulmányozott irodalomra és az eddigi tudományos tevékenységemben szerzett tapasztalatokra támaszkodva megerősítem, hogy a mentálhigiéné lényege és fő célja a testi-lelki egészség biztosítása, ezen belül a lelki egészség megőrzése, a pszichikus jólét fokozása, a lelki jellegű és/vagy eredetű betegségek és problémák megelőzése, a kialakult enyhébb lelki bajok megoldása, az ember egészségben, szolgálatképességben tartásának segítése:

- **egészségközpontú szemléletmóddal;**
- **elméleti és gyakorlati tudással és magatartáskultúrával;**
- **többlettudással az „emberi tényezőről”;**
- **módszertana a „segítő kapcsolat”.**

A mentálhigiéné beavatkozás szintjei, az egyéni szintű mentálhigiéné beavatkozás. A szervezetszintű beavatkozás a szervezet működésének mentálhigiéné irányú befolyásolása.

A közösségi mentálhigiéné a különböző szintű mentálhigiéné beavatkozások komplex és integrált alkalmazására törekszik közösségek keretein belül.

A mentálhigiéné intervenciók legnagyobb szervezettséget követelő szintje a társadalmi szintű beavatkozás, melyre központi politikai (gazdasági, jogi, szociálpolitikai, egészségpolitikai, oktatási és művelődésügyi stb.) döntések mentálhigiéné szempontú befolyásolásán keresztül nyílik lehetőség. Elkerülhetetlen, de előreláthatóan ártalmas következményekkel is járó politikai döntések esetében a mentálhigiéné szakemberek segíthetnek a korrekciós stratégiák és kompenzáló lépések kidolgozásában.

Több éves munka (1992-2005) tapasztalatait elemezve és feltárva mutattam be a katonai közösségek belső erőforrásait is mozgósító, a vezetői magatartást támogató mentálhigiéné gondolkodást, amely a honvédség mindennapi munkáját veszélyeztető élvezeti magatartás moderálását, mentálhigiéné szemléletű vezetői magatartás kialakulását, megelőzését célozta.

A preventív munka azokra az egyéni és közösségi reparatív erőkre épített, melyek az ismerethiány csökkentésével, alternatív feszültségoldó mechanizmusok és örömforrások felkínálásával, minden kis- és nagyobb emberi közösségben felszínre hozhatók és a negatív megoldásokkal szemben erősíthetők.

A programok rávilágítottak arra, hogy a mentálhigiénés szemléletre épülő szisztéma hogyan képes integrálni a formális rendszerek (katonai vezetés-, egészségügy, kormányzati szervek, valamint a közösség- és egyén erőforrásain kívül a civil szféra (speciális nonprofit szervezetek) segítő erejét.

A totális szervezetekben az emberi problémák sok szempontból erősebben, összetettebben, elfojtottabban, és szervezeti okok miatt is kevésbé láthatóan jelennek meg. Ezért úgy gondolom, elengedhetetlen az ilyen szervezetek működésének, működési zavarainak a megismerése, annál is inkább, mert a hadsereg az ilyen szervezetek közé tartozik. Aktualitását indokolja a NATO tagságból származó szövetségi kötelezettségek, a bekövetkezett strukturális változások, és az, hogy a tartósan hibás szervezeti működésnek beláthatatlan következményei lehetnek, mind szervezeti, mind emberi oldalról. Ezt pedig a ma modern hadserege nem engedheti meg magának.

A kutatásom, elemzésem során kitértem — egy fajta megközelítésből — a szervezeten belüli konfliktusok összetevőire, amelyekről nem mentesek a katonai szervezetek sem.

Áttekintettem a konfliktusok általam fontosnak vélt okait, a szervezeti működésben betöltött szerepét, funkcionális és diszfunkcionális következményeit. Tettem ezt azért is, mert hitem és tapasztalatom szerint ezen ismeretek és alkalmazások nélkül nem működhetnek hatékonyan a katonai szervezetek, illetve nem lehet eredményes a vezetői magatartás sem.

A hadsereg társadalmi környezetének megváltozása, más érték és normarendszerű szövetséghez való tartozás megköveteli a vezetői magatartás megváltozását, mert a korábban eredményesen működő vezető gátja lehet, — mely totális szervezetek esetén fokozottan érvényes — a sikeres szervezeti tevékenységnek.

Elemzésem alapján megállapítható, hogy a munkaerő piaci helyzet nem kedvez a Magyar Honvédség számára. Az infláció évek óta egyre differenciáltabban érinti az egyes társadalmi rétegeket aszerint, hogy fogyasztásukban mekkora részt képviselnek a gyorsan dráguló alapvető cikkek és szolgáltatások, illetve az energiaforrások. Ráadásul komoly jövedelem-átrendeződés is végbemegy a társadalomban az alacsony jövedelműek kárára. A két hatással együttesen sújtott rétegekben a 2007. évi reáljövedelem-veszteség akár a 10-15 százalékot is elérhette. Mindez együttesen már komoly társadalompolitikai megfontolást igénylő kérdés.

A vázolt problémakör több okból is erőteljesen érinti a legénységi és bizonyos mértékig a tiszthelyettes állományt is. Ez a helyzet azért komoly, mert sokak családjánál a katona férj, vagy feleség jövedelme az egyedüli, vagy meghatározó jövedelem. Az állomány jelentős rétegénél már közel kritikus a helyzet, melyet nehezít az is, hogy sokukat érintően **távol él a család.**

A Magyar Honvédség új humánstratégiájának kidolgozása során megfogalmazták, hogy a munkaerő piaci helyzet a jövőben még inkább kedvezőtlen irányba fog változni.

A Magyar Honvédségnél szolgáló, mintaként kiválasztott (1999-2001. évi vizsgálat) szerződéses állományról kapott vizsgálati adatok csak korlátozott mértékben tették lehetővé, hogy olyan következtetéseket vonjunk le, amelyek a teljes állomány helyzetét, szociológiai és pszichológiai sajátosságait leírják, de lehetőséget teremtettek arra, hogy a vezető általános helyzetképet kapjon a legénységi állományról.

A vizsgálat képet kívánt adni az érintett állomány **demográfiai és szociológiai mutatóiról**, valamint tájékozódni kívánt azokról a pszichológiai tényezőkről, amelyek a katonai pályán való beválást befolyásolhatják, és a nem kívánatos pályaelhagyásra utalhatnak. **Nem utolsó sorban segítséget kíván adni a napjainkban már formálódó, az ilyen irányú ismereteket is beintegráló, mentálhigiénés szemléletű vezetői magatartás kialakulásához.**

Vizsgálatunk következtetései lehetőséget adnak az állományért felelős vezetőknek arra, hogy az érintett csoport hadrafoghatóságát, szakmai fejleszthetőségét és pszichológiai képezhetőségét pontosabban megbecsülje, követni tudja a beválást, lehetővé tegye a monitorozást, illetve a szükséges korrektív szakmai lépéseket megtervezze.

Következtetés képen kimondható, hogy a munkáltatóknak — így a Magyar Honvédségnek is — a szükséges munkaerő megszerzése és megtartása érdekében új módszerekre — **kiemelten másfajta vezetői magatartásra** —, növekvő anyagi ráfordításokra és egymással élesedő versenyhelyzetre kell felkészülniük.

Kutató munkám eredményeként megállapítható, hogy a hadsereg követelményeihez való alkalmazkodás komoly erőfeszítést követel minden szolgálatot vállaló részéről. **(Annál is inkább, mivel a legénységi szolgálatot vállalók többsége ma már nem volt sorkatona.)** Az ismeretlen környezet, a gyors váltás az életkörülményekben, a szervezeti rendszer szabályainak elsajátítása, az ismeretlen társak olyan túlterhelést jelentenek a mindennapi alkalmazkodás folyamatában, amelyekkel való megbirkózás a személyiség konfliktus feldolgozó stratégiáinak maximális igénybevételét követeli meg.

E helyzettel való megküzdés az esetek többségében, amikor a szolgálatot vállaló személyiségfejlődése kiegyensúlyozottan, harmonikusan zajlott, problémamentesen megtörténik.

A kortárs csoport, a kortárssegítés szocializációs erőforrás. Információval, támogatással segíti az alkalmazkodást, a saját élmény, krízis sikeres feldolgozásával. A szolidaritás érzése közösségi szervező erő, növeli a közösség munkateljesítményét. A katonák közösségét olyan **személyiség formáló erőforrásnak** fogja fel, amely akkor is hat a lelki fejlődésére, ha ezt az egymással kapcsolatban lévők nem tudatosítják.

Éppen ezért az alakulatoknak a beilleszkedés időszakában fel kell készülniük arra, hogy felismerjék az alkalmazkodás kiváltotta feszültségekkel megbirkózni nem tudó személyeket. Felismerjék azokat a diszfunkcionális magatartás mintákat, amelyekben az alkalmazkodás deficitje kiváltotta feszültségek megjelennek.

Mindezt döntően kiválthatja az „újra rendszerbe álló” humán szervezet. Hogy miért? Azért mert ez szakmai szervezet amely, felismeri és integrálja ezeket az egyéni és közösségi erőforrásokat a vezetői magatartás számára, ugyanakkor a vezetőt viszont nem tudja „kiváltani”, és nem is válthatja ki.

Ugyanakkor csak remélni merem, hogy a bölcs döntésnek megfelelően a felálló szervezet, nem személyi ambíciókat és egyéni karriervágyakat elégít ki, hanem a harmonikus szervezeti működést, a vezetést támogatja. Az egyén szervezeti megfelelését, „szervezeti kifáradás” esetén az egyén korrekciós igényeit intézményesen szolgálja.

Meggyőződésem, hogy a Magyar Honvédség akkor tud megfelelni a 7. fejezetben foglaltaknak, ha kezelni tudja a szervezetbe való bekerülést, a szervezeti tartózkodást, a szervezeti fejlesztést, a szervezet elhagyását, a szervezetből kiválók követéséből adódó komplexitást.

Ki kell alakítani azt a szervezeti struktúrát — ez a humán szolgálat —, a mentálhigiénés szemlélet módra alapozva, amely a fenti feladatokat formalizálni tudja.

Új tudományos eredmények

Kutató munkám eredményeként, továbbá azok összegzett következtetések alapján az alábbi új tudományos eredményeket látom igazoltnak:

- A témában készült tudományos dolgozatokban foglaltaknak megfelelően az áttekintett kutatások másod elemzéseivel igazoltam, hogy a vezetői szemléletben és magatartásban paradigma váltásra van szükség.
- Olyan, az eddig elvárttól eltérő, pszichológiai-mentálhigiénés vezetői jellemzőkre is szükség van, amelyek biztosítják a Magyar Honvédség feladataihoz igazodó, helyes vezetői (parancsnoki) magatartást, általa pedig a harmonikus szervezeti működést.
- Az áttekintett tanulmányokban foglaltak összegző szintézise és szintézise segítségével bemutattam és elemeztem azokat a társadalom- lélektani folyamatokat, amelyek befolyásolják és hatással vannak a szerződéses legénységi állomány motivációjára, a (szervezeti megfelelést támogató) attitűdjére, valamint komfortérzetére.
- Kutatásaim eredménye alapján igazoltam, a folyamatok megismerésének szükségességét, a 2. hipotézisem igazolása során deduktíve igazoltam azt a tényt, hogy a rendszer változás előtti vezetői — magatartás — ma nem biztosítja a harmonikus szervezeti működést a vezetői sikerességet, a vezetettek komfort érzetét.
- Új tudományos eredménynek tekintem azt az újszerű módszert és a szemléletet, amellyel a címben jelzett problémával foglalkoztam.

Felhasználási javaslat

Olyan, a Magyar Honvédséget, a humánerőforrást támogató szervezet jöjjön létre amely nem az egészségügyi szemlélet oldaláról közelíti meg a szervezet építést, a szervezet fejlesztést, hanem pozitív irányból, a képesség, a tehetség oldaláról.

Az ilyen típusú vezetés figyelembe veszi a dolgozatomban jelzett és elemzett más szervezeti jellegű erőforrásokat, úgy mint a kortárssegítést, a mentor rendszert, a modell értékű mentálhigiénés szemléletű képzéseket, érzékenyítéseket, a katonai mentálhigiéné vázolt modelljét.

Létre kell hozni, illetve ki kell alakítani a szociális támogatórendszert, a családtámogatást és hatékony korrekciós színteret.

Ahhoz, hogy megállapításaim a mindenkori követelményekhez igazodjanak, dinamikus monitorozásra van szükség, amely képes követni a szervezeti követelményeket és állapot változásokat és mindezeket képes rendelkezésre bocsátani a döntési folyamatokhoz.

Kutatásomat nem tekintem lezártnak, csak egy időszakot átívelő elemzési folyamatnak, amelyet szükséges folytatni ahhoz, hogy az új tudományos eredmények folyamatosan szolgálják a vezetői gyakorlatot, szervezet fejlesztést, a mentálhigiénés szemlélet további kiszélesítését.

Köszönettel tartozom mindazoknak, akik a kutatómunkám során rendelkezésemre álltak, támogattak, biztosították a tudományos és szakmai anyagaikhoz való hozzáférést.

Dolgozatomat ajánlom Dr. Pörzsi József orvos ezredes emlékének.

Felhasznált irodalom

Könyvek, jegyzetek:

A katonai vezetés elmélete. Jegyzet ZMKA 1992

Andorka Rudolf: Társadalmi változások Magyarországon az utolsó években. Magyarország Politikai Évkönyve 1992

Bagdy Emőke: Mentálhigiéné, elmélet, gyakorlat, képzés, kutatás. Animula Kiadó, Budapest 1999

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

Bayer József dr.: Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton, Budapest 1995

Bertalan Gy. - Krizbai J.: Elméleti és szervezési támpontok feltárása a katonai vezetői felkészítés hatékonyságának növeléséhez HVK. Tud. MU. Szerv. O. 1994

Bognár Károly: A fegyveres erők funkcióinak, feladatainak változásai. Hadtudomány 1994. 4. sz.

Buda Béla: Mentálhigiéné. Animula Kiadó Budapest, 1997 Mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (tanulmánykötet) TÁMASZ, Budapest 1995

Csépe József Dr.: A vezetési stílus, munkamódszer, a vezetési viselkedés és magatartás. Honvédségi Szemle, 1989/4. szám

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

Dobák Miklós: Szervezet átalakítás és szervezeti formák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1988

- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, 2. kiad. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1998
- Élesné Varga Katalin – Hábel Ottó: A vezetési stílust meghatározó felfogásmód és a személyiségvonások. Vezetéstudomány 1984 6. szám
- Eszényi József: A vezetés szociálpszichológiájának néhány problémája. Módszertani Közlemények, 1990/2. szám
- Fayol, H.: Ipari és általános vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1984.
- Gerevich József: Közösségi mentálhigiéné. Animula, Budapest 1997
- Gyekiczki Tamás: Az emberi erőforrás fejlesztések és emberi tőkeberuházások szociológiája. kézirat 1993
- Jávor István: A hatalom szerkezete a nagyvállalatban Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1980
- Jávor István: A szervezetszociológia gondolati rendszere. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 1993.
- Jávor István: Érdek, hatalom, viselkedés Vezetéstudomány 1983 3. szám
- Jávor István: Szervezetek hatalmi struktúrája: érdek, hatalom konfliktus Budapest 1983. kézirat
- Jávor István: Szervezetek statikus hatalmi struktúrájának megjelenése a vezetői kultúrában. Vezetéstudomány 1985. 7. szám
- Klein Sándor: Vezetés és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest 2001.
- Krizbai János: Hatékonyság tényezői a szervezetekben. Módszertani Közlemények 1991.
- Marcus Buckingham – Curt Coffmann: Szegj meg mindenszabályt. kézirat (Gallup)
- Mastenbroek, W.F.G.: Konfliktusmendezment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1991.

- Mészáros Géza – Kosaras László: A szerződéses állomány szociológiai és mentálhigiénés átvilágítása 1999 – 2001. Szárazföldi Szemle
- Mészáros Géza: A kortárssegítés és a sikeres vezetői magatartás összefüggései. 2000. Szárazföldi Szemle
- Mészáros Géza: Totális szervezetek konfliktusai 1999.Szárazföldi Szemle
- Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1981
- Paksi Borbála – Elekes Zsuzsanna: A 11 – 12. évfolyamos középiskolások alkohol és drog fogyasztása Budapesten 2004 – ben. Budapest, Addiktológia 2004.III.évfolyam 3.szám 308 – 330 o.
- Samuel P. Huntington: A katona és az állam. Zrínyi – Atlanti 1994
- Secord – Backman: Szociálpszichológia. Kossuth Kiadó Budapest.1972.
- Schein, Edgar H: Szervezés lélektan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1978
- Szabó János – Szabó Kálmán: Rendszerváltás és konfliktushelyzet a magyar hadseregben HMVKI, Védelmi tanulmányok 1991/3.szám
- Szabó János dr. ford: A katonatársadalmak átalakulási trendjei a nyugati országokban. hadsereg – szociológiai tanulmányok kézirat 1992.
- Tóth Imre Zoltán: Szervezés és vezetéselmélet. SZÁMALK, Budapest 1989
- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Akadémia Kiadó Budapest.1988

A másodelemzésre felhasznált kutatások jegyzéke:

Czuprák Ottó dr.: Kompetencia alapú haderővezetés. 2006

Görög István: A szárazföldi csapatok humán erőforrás biztosítása és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses legénységi állomány biztosítására. c. doktori értekezés, ZMNE. Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola Bp.2009

HM TKF. A Magyar Honvédség megtartó képességének felülvizsgálatáról. Összefoglaló jelentés, Bp.2008

HM TKF. A Magyar Honvédség személyi állománya szolgálati és munkakörülményeinek helyzete. Elemző tanulmány, Budapest. 2010

Komor Levente dr.: Adalékok egy új szervezeti kultúra kérdésköréhez. Új Honvédségi Szemle. 2004/9

Krizbai János dr.: A hadsereg katona állománya szociális térképe. Kutatási zárójelentés. ZMNE. Budapest. 2009.

Krizbai János dr.: Mentor rendszer létrehozása a hadseregben. (kézirat)

Konferenciák:

A Magyar Katonai-és Katasztrófaorvostani Társaság V. Tudományos Konferenciája Budapest
2002. október 17.

A krízis és katasztrófa helyzetek hatékony kezelését segítő mentálhigiénés szemléletű
képzések a Pécsi Honvédkórház gyakorlatában 1994-2000 között. Előadó: Fodor L.,
Kóczán Gy., Pörzsi J., Salamon Cs., Mészáros G.

A preventív katona – pszichiátriai, pszichológiai és mentálhigiénés törekvések pécsi
tapasztalatai és lehetséges új irányai. Előadó: Fodor L., Kóczán Gy., Pörzsi J., Salamon
Cs., Mészáros G.

A szerződéses állomány szociológiai és mentálhigiénés átvilágítása 1999 – 2001 között
időszakban. Előadó: Mészáros G., Kóczán Gy., Salamon Cs., Pörzsi J.

Magyar Katonai- és Katasztrófaorvostani Társaság. V. Tudományos Konferenciája. Budapest,
2002. október 17.

Mentálhigiénés szemléletű drog prevenciók törekvések a Magyar Honvédség alakulatainál.
Előadó: Salamon Cs., Mészáros G., Fodor L.,

Egyéb kiadványok:

Magyar Honvédség Humánstratégiája 2003 – 2013 HM.2003

Magyar Honvédség Humánstratégiája 2008 – 2018 HM.2008

Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2009

Melléklet

A haderő mentálhigiénés szemléletű vezetést és drog prevenciót támogató rendszere „Pécsi modell”

A krízis- és konfliktushelyzetek hatékony kezelését segítő mentálhigiénés szemléletű képzések 1994-2002 között.

A katonai mentálhigiénés képzés elemei:

I. 1994. Humán szolgálat tisztjeinek képzése.

II. 1995. Csapattisztek, tiszthelyettesek képzése.

A mentálhigiénés szemléletű, drog prevenciót támogató vezetőképzés célkitűzései:

A 90-es évek elejétől zajló szervezeti átalakulások közepette, a Humán Szolgálat optimális működésének segítésére jött létre az együttműködés a Szárazföldi Haderő vezetése és a Pécsi Honvédkórház szakemberei között. Az együttműködés, - nyolc éves munkával – egy hatékony mentálhigiénés háló kialakítását eredményezte.

A humántisztek, majd a csapattisztek és tiszthelyettesek képzése, és az ezt követő sorkatonai kortárssegítés életre keltése, a közösségi krízisek felismerését, megelőzését, helyi moderálást segítette, a hatékony kommunikációs technikák megismertetésével, elsajátításával.

Az eszközként felhasznált módszerek a szokásos információ átadásán túl a kommunikációfejlesztő és problémamegoldó csoport-technikákat ötvözték.

Az igény és képzési forma egymásra találását jelzi, hogy 2001-2002 során az alakulatok felső vezetői is felvállalták az ilyen irányú készségeik fejlesztését.

1994 óta sikeresen működő vezető képzés folytatását jelentették a mentálhigiénés szemléletű, drog prevenciót támogató programok, hangsúlyos elemként kiemelve az élvezeti magatartás felismerését és a drogfüggés megelőzését, illetve moderálását.

A program a drogfogyasztást, illetve az élvezeti abúzust tünetnek tekinti, melynek háttérében személyiség-fejlődési elakadást, aktuális élethelyzeti krízist, valamint szocializációs hátrányokat, szociális nehézségeket feltételez.

A katonai közösséget olyan személyiség formáló erőforrásnak fogta fel, amely akkor is hat a fiatal lelki fejlődésére, ha ezt az egymással kapcsolatban lévő vezetők és sorkatonák nem is tudatosítják.

A hiányos társadalmi szocializáció - sok fiatal esetében - utolsó szervezett közeget jelenti – jelentheti - a katonai közösség.

Fontos szerep hárult az állománnyal közvetlen kapcsolatban lévő tisztekre, tiszthelyettesekre, mint azonosulási mintát adó, és szabályozó autoritás személyekre.

Kiemelt fontosságú célja volt a programnak a minta-adó, a problémák felismerésére érzékeny, tudatos vezetői magatartás kialakításának támogatása.

A cél elérésének módszertana és megvalósítása:

Elméleti ismeretek

Az előadások az alábbi szakterületeket ölelték fel:

- szociológiai, demográfiai,
- személyiség pszichológiai,
- szociálpszichológiai,
- csoport-lélektani,
- lélektani krízisek, felismerése, oldása,
- deviáns magatartás természete, moderálása,
- drogfogyasztás tünetei, drogok hatása, jogi következményei,
- drogfüggés, - fogyasztás és a moderálás lehetőségei.

A tervezett 20 előadás óra helyett 23 óra beiktatásával bővítettük a programot, mivel a hallgatók előre nem várt igényességgel mélyültek el a drog-függés, a deviáns magatartás felismerésének és moderálásának ismereteiben.

A drog, és az ember kapcsolatának valódi mélységeit a Leó Amici ⁵⁰ Alapítvány tagjainak közreműködése jelenítette meg, maradandó élményt adva a résztvevőknek.

A személyiség, mint eszköz:

A képzés talán leglényegesebb és időben is a legterjedelmesebb részét a csoport munka képezte. 100 órában olyan kis- és nagycsoport formát létesítettünk, melyek részben a problémamegoldó stratégiák (eset-feldolgozó kiscsoport), részben a személyiség, mint segítő eszköz (kommunikációs, konfliktuskezelő kiscsoport) megismerését segítették. Ezeken a csoportokon nyílt mód arra, hogy a résztvevők felismerjék és megértsék, hogy milyen hatékonyan működtethetik meglévő készségeiket, képességeiket vezetői gyakorlatukban, mások segítségében, és az emberi konfliktusok oldásában. A résztvevők csoportokban két-két segítőtől, minden nap 4 csoport órát töltöttek együtt. A képzés során minden résztvevőnek prezentálnia kellett egy, a mindennapi munkájából kiemelt „esetet”, melynek megoldása, feldolgozása közös csoport munkával történt. A csoport lét lehetőséget adott arra is, hogy felismerjék a közös gondolkodás erejét, a csoport fejlődés folyamatát, és a csoportot vezető személymoderáló szerepének fontosságát.

Nem volt deklarált és hangsúlyozott cél a saját személyiség fejlesztése, de a csoport létezés belső folyamatai az arra fogékonyak esetében, olyan érzelmi tapasztalatokat és felismeréseket eredményeztek, amelyek karakterformáló erővel bírtak.

⁵⁰ 1991- ben jött létre a pécsi székhelyű Leo Amici alapítvány. Azt követően Komlón megnyílt az alapítvány bentlakásos intézete, drog/alkohol függők talpra állítására. www.leoamici.hu

A képzési napokat záró nagycsoportok (egy óra) lehetőséget teremtettek a napi munka közös elemzésére, valamint a nagyobb emberi közösségben történő létezés sajátosságainak megismerésére, tudatosítására.

A programzáró momentumát a „mestermunka” elkészítése jelentette.

Közösen megtekintett, videóra rögzített segítő találkozás meghatározott szempontok szerinti elemzése jelentette a feladatot.

A képzés nyilvánossági funkciója:

- egyrészt a program katonai és civil megismertetését céloztuk meg, mert a hadsereg deklarálódott, mint korrekciós, és szocializáló közeg.

- másrészt hangsúlyozni kívántuk a képzés szoros kapcsolatát a kortárs segítő mozgalommal.

Mind a programinduláshoz, mind a program zárásához sikerült megnyerni az írott és elektronikus sajtó támogatását. (MTV regionális műsorai, Nap TV, regionális újságok, helyi rádió, megyei lapok, Ármádia (az akkori HM. hetilap, stb.)

Visszajelentések igazolták, hogy szakmai körökben, és a civil szférában is érdeklődéssel figyelték a programot.

A katonai középvezetők, valamint az alakulatok vezetői inkább csak az instrumentális szinten voltak „megérintheők”: befogadták, támogatták a programokat, de kevesebb erejük jutott a személyes jelenléttel történő megerősítésre.

Ki kel emelni, és eredményként kell elkönyvelni azt, a katonai közép és felső vezetés részéről biztosított költségvetési támogatást, amely lehetővé tette a programok teljes körű megvalósítását, pályázati források mellett.

A programhoz szervesen kapcsolódó „Szer nélküli laktanyáért ” rendezvények voltak PR- szempontból legsikeresebbek. Ezekkel a rendezvényekkel sikerült összekapcsolni a képzésben résztvevő vezetőket, a laktanyák tiszt-, tiszthelyettes állományát, szerződéses és sorkatonák önszorgató törekvéseit.

Program hatékonysága:

A célkitűzések hatékonyságának mérését a jelenleg rendelkezésre álló tudományos módszerekkel egzakt módon megvalósítani nem lehetett.

Az ilyen és hasonló programok hatása azonnal nem mérhető.

Van néhány olyan képzési tapasztalat, amely megfontolásra érdemes, akkor, amikor több éves munka hatását kívánjuk meghatározni.

- A képzésen résztvevők 10 hétvégéjüket „áldozták” fel a program teljesítése során, miközben senkinek sem kompenzálódott teljes mértékben a kiesett időt, és az alakulatnál is megmaradt az el nem végzett munka. Mégis a képzést kezdők közül senki sem lépte túl a 30 % - os „hiányási” limitet.

- A csoport munka során szakmailag követhetőek voltak a problémákhoz és az egymáshoz való viszonyulás változásai. Látványos volt, ahogyan a pesszimizmust, önleértékelésre való hajlamot kiszorították a megbirkózás és a saját erőfeszítésekben való bizalom megnyilvánulásai.

- Mindezek mellett a mestermunkák alaposága, kreativitása jelezte, hogy a programot sikeresen végig csinálók olyan pluszt dolgoztak ki magukból, amit hosszú távon kamatoztathatnak a vezetői munkájuk során. Talán az sem elhanyagolandó, hogy ezek a döntően fiatal emberek családapák illetve anyák is egyben, és a magánéletükben is segítségükre lehetnek a kidolgozott készségek és megszerzett ismeretek.

III. 1996 Kortárssegítő csoportok kialakulásának támogatása.

IV. 1997 Kiképző központok tisztjeinek felkészítése.

V. 2000 Drog prevenció a csapattisztek képzésében.

VI. 2001 Felsőbb szintű katonai vezetők képzés.

A felkészítés célja: A vezetői magatartás alakítása, felkészítés a közszereplésre, támogatás, a szervezeti megfelelésért.

Program:

Képzés indító film (A fal)

Drog és a katonai szervezet - a jog nézőpontjából.

Prevenció, szűrés, minősítés: drog és a katonai egészségügy.

Élvezeti betegség, család, társadalom.

Vezetői magatartás – deviancia.

" Sokarcú " öngyilkosság.

Vezetői magatartás, közszereplés, protokoll.

Probléma feldolgozó kiscsoportok. (naponta)

Záró nagycsoport. (napi blokkok végén)

VII. „Szernélküli laktanyáért” program.

2001 tavaszán elindított program a mentálhigiénés szemléletű drogprevenciós törekvések továbbfejlesztésének újabb modulját jelentette.

Célja: - a katonai közösség belső erőforrásainak mozgósítása,
- a közösség kohézióját erősítő „együttes élmény” kialakítása,
- széleskörű információs lehetőség biztosítása, a program során.

Program:

Függőségben " c. film, " Drog totó " (programot megelőző nap)

Megnyitó

Sajtótájékoztató

" Ifjúság 2000 " kutatás következtetései és vezetői magatartás.

Az élvezeti betegségek üzenete a vezetők számára.

" Azért vannak a jó barátok..... " zenés program

Együtt a Leo Amici - vel - közös játék

- a Leo Amici színháza

- tabu nélküli beszélgetés (szenvedély betegekkel)

Sport program (egész napos)

Színművészek a szenvedély betegségről. (zenés talk show)

" Drog totó " eredményhirdetése.

A program filozófiája:

- Szerezz ismereteket!

- Gondolkodj el! (Mi hiányzik? Hogyan éltél?)

- Keress alternatívákat!

- Dönts!

Módszertana: A mentálhigiéné formai és tartalmi elemeit integrálja.

Formai elemek:

- Minél szélesebb körű összefogás elérése:

- szervezetek (MH. SZFP, LP, egészségügyi szolgálatok, rendvédelem, stb.),

- kormányzati erőforrások (GYISM)

- civil szervezetek,

- család, emberi közközösségek bevonása.

Tartalmi elemek:

- a beilleszkedési zavarok,

- lelki elakadások,

- normasértések csupán a tüneti szintet jelentik.

A megelőzés és a moderálás mindig a tünet keletkezésének helyén a leghatékonyabb!

A szemléletmód képes összekapcsolni a laikus interpretációt, és a tudományos megközelítést.

VIII. 2002 Vezénylő zászlósok képzése:

Új struktúraként jelentek meg a vezénylő zászlósok a magyar honvédség szervezetében.

Fontos feladatuk:

- a tiszthelyettesek munkájának koordinálása,

- érdekképviselőjük és

- szociális háttérük szervezése, biztosítása

A két hetes, (10 napos) képzésük ezért a mentálhigiénés képzések struktúráját követi, de külön hangsúlyt kap az érdekképviselő és jogi ismeret mellett a protokolláris tájékozottság is.

IX. 2002 Szerződéses állomány kortárs segítőinek felkészítése.

A kortárssegítés, a modern társadalmak sajátos - ifjúsági önszerveződési - vívmányaként, Amerikában és a nyugati demokráciákban indult.

Felismerés lényege: - „rejtett tudás” az adaptáció lényege,
- megoldás a közösség összefogásában rejlik.

A képzés külön hangsúlyos elemként kezeli:

- az érdekképviselet hatékony módszertanát,
- valamint a jogi és közösségfejlesztés készségeinek ismeretét is.

A katonai mentálhigiénés képzés struktúrája:

Előadások, filmvetítések, videó interjúk. (20 óra)

Kommunikációfejlesztés. (40 óra)

Esetmegbeszélő, problémamegoldó kiscsoportok. (40 óra)

Nagycsoport. (20 óra)

Stáb megbeszélések.

„Mestermunka írásban” (záró tanulmány)

Tanúsítvány.

A katonai mentálhigiénés képzés előadásainak témája:

A mentálhigiéné fogalma, emberképe.

A katonai mentálhigiéné területei és módszerei.

Empátia, kommunikáció elmélet.

A személyiség fejlődése, pszichoszociális fejlődési krízisek.

Akcidentális krízisek, krízisintervenció.

A személyiség erőforrásai, coping mechanizmusok.

A segítő beszélgetés.

Önsegítés, önszerveződő csoportok.

A csoport dinamika, a csoportvezetés jelenségvilága.

Egyén és szervezet, szervezet típusok.

Deviancia és család.

Drog, alkohol, deviáns magatartás.

Öngyilkosság (demográfia, dinamika, terápia)

Burn-out prevenció.

Csoportfoglalkozások.

Lélektani kerete a humanisztikus pszichológia.

Módszertana a kommunikációfejlesztő, problémamegoldó magatartásértelmező csoport technika. Csoportdinamikai ismeretek elsajátítása, nem formális hierarchikus struktúrában.

Csoportfejlődés fázisai saját élmény szintjén, alapvető csoportjelenségek megismerése:

- feszültségkezelés formái
- diszfunkcionális működések
- ellenállások és átdolgozásuk
- normaképződés
- szerepek kialakulása
- csoportvezetés jelenségvilága

Csoportfoglalkozások lélektani tapasztalatai.

- Működő modell az emberi problémák felismerésére, és kezelésére.
- Csoportkohézió erősödése.
- Hatékonyabb kommunikáció és együttműködés.
- Jobb konfliktuskezelés, és problémamegoldás.
- Empátia készség fejlődése.
- Növekvő spontaneitás, önkritika vállalása.
- Önazonosság, önismeret erősödése
- Folyamatos szupervízió igénye.

Kortárssegítés a mentálhigiénében:

Azonos korú és hasonló problémákkal „küszködő” emberek, a kölcsönös segítség eszközével, hatékonyabban oldhatják meg problémáikat

Kortárssegítés a hadseregben:

A kortárs csoport szocializációs erőforrás. Információval, támogatással segíti (segítheti) az alkalmazkodást, saját élmény, a krízisek sikeres feldolgozásának stratégiáival. A szolidaritás érzése közösségi szervező erő, növeli a közösség munkateljesítményét.

Program felépítése:

A kortárssegítő mozgalom támogatására egy több lépcsőből álló rendszert építettünk fel:

1. A csapatoknál intézményesen (akkor intézményesen működő) működő bizalmi hálózatra építve, egy hetes mentálhigiénés szemléletű képzés formájában adtunk segítséget a kortárssegítő munka kiépítéséhez.

Az indulás megkövetelte, hogy a még kiképző központokban működő bizalmiak és a már alakulatnál szolgálók is megkapják a támogató képzést. Ezért a program indítása két képző hetet igényelt.

2. A kialakított segítő munka tovább folytatását, a leszerelést követő új bizalmiak képzése biztosította.

3. A szolgálati idő alatt szakembereink folyamatos telefonos szupervíziós támogatással segítették a kortárssegítőket.

4. A tapasztalatok értékelését közös feldolgozását négy nagy alakulatnál tartott szupervíziós napok (2 - 2 nap) tették lehetővé. (Ezekon az érdeklődő tiszték és tiszthelyettesek is szép számmal vettek részt.)

5. A drogrevenációs munka integrálását és a laktanyák állományának széleskörű bevonását szolgálták a „Szer nélküli laktanyákért napok” rendezvényei.

A vállalt célkitűzések arra a szakmai feltételezésre épültek, hogy a fiatalok közösségi erőforrásainak mozgósításában véli megelni, a korosztály beilleszkedési nehézségeinek, konfliktusainak, kritikus lelki állapotainak feloldásához, kezeléséhez szükséges erőforrásokat.

A 2002-ben szerződéses legénységi állomány érdekvédelmi vezetőire épülő kortárssegítő program 1997-98 között sikeresen működő kortárssegítő hálózat kiépítésének folytatását jelentette (a kiképzési rendszer átalakítása tette szükségessé a rövid időre történő felfüggesztését). A segítő hálózat támogató, segítő munkájának hangsúlyos elemként kezelte, az élvezeti magatartás felismerését, a drogfüggés megelőzését, illetve moderálását.

A program a drogfogyasztást, illetve az élvezeti abúzust tünetnek tekinti, melynek hátterében személyiség-fejlődési elakadást, aktuális élethelyzeti krízist, valamint szocializációs hátrányokat, szociális nehézségeket feltételez.

A katonák közösségét, olyan személyiség formáló erőforrásnak fogja fel, amely akkor is hat a lelki fejlődésére, ha ezt az egymással kapcsolatban lévőket nem is tudatosítják.

A hiányos társadalmi szocializáció - sokak esetében- utolsó szervezett közeget jelentheti a katonai közösség.

A tervezett program komoly lehetőséget látott a sorkatonai szolgálat során kiépülő bizalmi munka kiszélesítésében, és egy mentálhigiénés szemlélettel azonosulni tudó segítői magatartás meghonosításában.

Kitűzött cél elérésének módszertana, megvalósítása:

Három egymáshoz kapcsolódó beavatkozási szintet kívántunk integrálni:

- a résztvevők segítő attitűdjeinek facilitálását, ismereteik fejlesztését,
- a tapasztalatok megosztásának, feldolgozásának közösségi szintjét,
- valamint a segítő körülvéő környezet mozgósításának erejét.

Az első elem kidolgozása egy, egy hetes összevonas formájában történt, amely során az alakulatoktól jövő bizalmiak ismereteinek bővítése, konfliktus felismerő, feldolgozó készségeinek fejlesztése volt a cél.

Módszertani megoldást az:

- előadások, film élmények,
- valamint csoportos probléma feldolgozás adta.

A tapasztalatok közösségi feldolgozását a szupervíziós napok szolgálták, ide sorolhatók a telefonos szupervíziók segítő erőforrásai is.

A környezeti erőforrások a „Szer nélküli laktanyákért” rendezvényeivel váltak felszínre hozhatóvá. A tizenegy alkalom, legalább 8500 ember számára jelentett átélhető tapasztalatot, elgondolkodtató élményt. Segített megismerni a droghatásból származó izolációt, különböző közösségi öröm- és rivalizációs forrásokat. A „szernélküli laktanya napok „filozófiája nem a passzív befogadásra, ismeretterjesztésre épülő „elrettetésre” épített, hanem az eltérő értékrendek, érdeklődések mentén szerveződő benyomások erejére

Program hatékonysága, a korábban leírtakon felül:

- A programban résztvevők vállalták, hogy mások segítéséért időt és energiát áldozzanak, miközben ezért semmilyen plusz ellenszolgáltatásban nem részesültek.

- A szupervíziós találkozások tapasztalatai egyértelművé tették, hogy a résztvevők kreatív módon képesek fejleszteni a segítségnyújtás tárgyi és személyi feltételeit. Érezték, és meg is fogalmazták, hogy a most szerzett tapasztalatokat, ismereteket a civil létezésükbe is konvertálhatónak tartják. A nyílt beszélgetéseken megjelenő tiszték-, tiszthelyettesek érdeklődése arra utalt, hogy ráéreztek a fiatalok erőforrásainak értékére a saját vezetői munkájuk támogatásának, ebben rejlő lehetőségére.

- A szernélküli laktanya napok egy sajátos, de egy igen lényeges tapasztalatot hoztak felszínre: a kitöltött 8500 drog – TOTÓ -ból huszonkettő volt csak telitalálatos. Elgondolkodtató az információ deficit, ami a droghoz kapcsolódó ismeretek terén fiataljainkat jellemzi. A program mottója: „tapasztalj alternatívákat, éld át, és dönts”, az információ deficit oldását segíthette.

E feladatban résztvevő „laikus segítők” számára mindenképpen szükséges a felkészítés, képzés. Ennek tematikája két részből állt.

Az első rész, az elméleti blokk ismerteti a bajbajutott ember, a krízisállapotban lévő személy, személyiségében zajló pszichológiai folyamatokat, lehetővé téve ennek felismerését, továbbá a segítő beszélgetés technikáit, az interjú felvételt, és a támogató intervenciók stratégiáit.

A második, rész egy gyakorlati blokk, amelyben "élőhelyzetben" egy katonatárssal való interjúfelvétel kapcsán (esetleges videó rögzítés mellett) kipróbálhatja kapcsolatteremtő képességét, kommunikációjának hatékonyságát. Részét képezte a gyakorlati blokknak szimulált esetek, problémák megbeszélése is.

A képzést kettős vezetéssel történ. Az egyik vezető pszichológiai, mentálhigiénés ismeretekkel rendelkező szakember, a másik személy a mindennapi katonai gyakorlatban jártas szakember.

A képzés kapcsán lehetőséget kellett biztosítani - szernélküli laktanya napok keretében - a képzés lezárása után, újabb szupervíziós megbeszélésekre. Ezeken a segítők az általuk megoldott problémák ismertetésével, a végzett munkájukról visszajelentést, megerősítést kapnak, illetőleg lehetőségük nyílt a konzultációra. A szupervízió alkalmával ismertetett esetek egyben információforrást is jelentettek arról, hogy mások, más területen hogyan dolgoznak, ezzel bővítve a felkészültségüket, tudásukat.

A képzés, valamint a szupervíziók túl, azon, hogy megfelelő ismeretanyagot és készségeket biztosítottak a résztvevők számára, önismeret fejlesztő hatással is bírtak.

Az esetmegbeszélések alkalmával, és a feldolgozások során a résztvevőkben felidéződnek saját beilleszkedési nehézségeik, problémáik, ezek megoldása kapcsán átélt érzéseik, és azok a stratégiák, amelyek segítségével megbirkóztak a konfliktusaikkal.

Ezeket megbeszélve, tudatosítva, érzelmileg, és gondolatilag feldolgozva fejlődött önismeretük, ami segítséget nyújt abban, hogy a hasonló problémákkal küszködő katonatársaik érzelmi állapotát, problémáikat jobban megértsék és hatékonyabban tudjanak segíteni.

Felkészítés

A felkészítő tanfolyam célkitűzése az volt, hogy a honvédségen belül az akkor kiépülő mentálhigiénés rendszer (ami ma csak emlékképekben létezik) a " Humán védőhálózat " egyik alapvető részét: a sorkatonák – ez tökéletesen alkalmazható a szerződéses konstellációban is - formális rendszerben megválasztott érdekképviselőit megismertessük a lelki egészségvédelem elméletével és gyakorlatával.

Előadások hangzottak el a mentálhigiéné legfontosabb területeiről, így a :

A katonai mentálhigiéné és a kortárs segítő hálózat helye, felépítése a katonai szervezetben.
A kortárssegítés a bizalmi (képviselő) feladatainak és lehetőségeinek tükrében.
A katonai vezető és munkatársainak kapcsolata, a kapcsolat sajátosságai.
A dinamikus ember modell, korai fejlődés és a család szerepe.
Egyén és közösség (pszichológiai, szociológiai kitekintés).
Közösség és agresszió, kooperáció.
Stressz-krízisállapot.
Egészségnevelés és a katonai mentálhigiéné.
Öndesztuktív magatartás.

Az előadásokat követően, tartalmilag kapcsolódó filmeket tekintettek meg.

Az érintés hatalma.
A legyek ura.
Lázadás a Caine hadihajón.
A fal
Az átlagemberek.

A filmvetítések befejezése után nagycsoport foglalkozás keretében megbeszéltek azokat az érzéseket és gondolatokat, amelyeket az előadások, illetve a filmek keltettek a hallgatókban. Ezek rendkívül dinamikusak, sodró lendületűek voltak, komoly vitákkal, konstruktív felvetésekkel, a mai katonai élet mindennapjaira való adaptációval.

A képzési nap második felében kiscsoportos foglalkozásokon négy csoport alakult a hallgatókból, mindegyik kettős vezetéssel működött. Ezeken a foglalkozásokon a csoporttá alakulás folyamatával ismerkedtek meg a hallgatók, élményszinten. Egy tematikus része is volt az együtt töltött másfél órának. Ezeket a tematikus részeket nem határoztuk meg előre, mégis szinte hihetetlen azonossággal merültek fel igen fajsúlyos témák.

Az agresszió szerepe a különböző katonai közösségekben, az emberek közötti kapcsolatok a totális szervezet rendszerében, az alkalmazkodás lehetőségei és szükségességei, a komoly feszültségekkel járó szerepváltás időszakában, elhárító és védekező mechanizmusok a szükségszerűen megjelenő egyén és csoport feszültségek kivédésére.

A mentálhigiénés törekvések társadalmi propagálása.

Mottó: „*A szocializáló Magyar Honvédség...*”

Az elkészült film a Magyar Honvédség társadalmi szerepét, - image-t kívánta erősíteni, elsősorban az utóbbi években felvállalt mentálhigiénés tevékenységek hangsúlyozásával. Dokumentalista elemekkel is élve a film áttekinti a honvédség múltbeli, és akkori helyzetét, megfogalmazza a kérdéseket és szakértők segítségével igyekszik válaszokat is találni azokra.

A cél, hogy a civil közeg - a hadsereg fokozódó nyitottságát kihasználva – bepillantást nyerjen a kulisszák mögé, és ezzel is hozzájárulva a honvédségről alkotott társadalmi kép javításához.

A film rövid bevezetőjében a honvédelem múltbeli szerepét mutattuk be. Egy nagy létező történelmi áttekintéssel, a főbb történelmi, társadalmi változásokra helyezve a hangsúlyt, elemeztük a honvédség szerepét, a katonapolitikai szerepvállalását. Emellett nagy hangsúlyt kapott a társadalom és a honvédség egymásra utaltságának kérdése (katasztrófák, külső veszélyeztetettség). Interjúk készültek egykori tisztekkel, sorkatonákkal – saját tapasztalataikról (visszaemlékezések), illetve elemző, szakmai beszélgetések *dr. Svéd László, Győrössy Ferenc és Balogh Imre* vezérőrnagyokkal. Az említett korszakok képi illusztrációját fotókkal, grafikákkal, illetve korabeli archív filmfelvételekkel oldottuk meg.

A dokumentalista filmes eszközök a következők:

- interjúk
- archív filmek képei illetve hanganyag
- fotók, rajzok, grafikák / inzertek/
- életképek – hasznos hanggal / stáb által forgatottak a megbeszélte helyszíneken és eseményeken /
 1. Laktanyanapok – Szolnok
 2. tiszthelyettes képzés – Pécs
 3. vezető képzés - Göd
 4. vezénylő zászlós képzés - Pécs
- narráció
- zenei aláfestés

A film nagyobb részében a modernizálódó magyar honvédség aktuális, a tárgyban tett erőfeszítéseit, célkitűzéseit, és tevékenységét mutatta be.

Fontos témakör a humán erőforrások megújítása, illetve ezen a területen eddig elért eredmények, a honvédség, mint a közösségi szocializációjának egyik színtere, a társadalmi problémák kezelésében felvállalt szerepek, a hadsereg, mint a szociális háló része, beilleszkedési nehézségek moderálásának színtere, a mentálhigiénés prevenciók munka hatékony területe.

A hadseregnek a közösségért, humán erőforrásaiért tett erőfeszítéseit részletesen bemutattuk, a hadsereg új struktúrái, egészségügyi, mentálhigiénés, prevenciók tevékenységeit is bemutatva (humánszolgálat, képzések, kortárssegítők, laktanyanapok).