

## Vezetői tréningrendszer kidolgozása a tudásalapú, tanuló szervezetként működő, képeségalapú haderő kialakítása érdekében

DR. CZUPRÁK OTTÓ alezredes

RÁSA LÁSZLÓ őrnagy

KOLOSSA LÁSZLÓ őrnagy

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem,  
Vezetés- Szervezéstudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszék<sup>1</sup>

A projekt kidolgozásánál alapelveként vettük figyelembe a professzionális haderő alegység szintű vezetőivel szemben támasztható vezetői követelményeket, amelyek a NATO-tagországok számosában megfogalmazódtak, és a doktrínákban (NATO Vezetési Doktrína), utasításokban (mint pl.: FM-22-100 USA) rögzítésre kerültek.

Az elkövetkező 5–10 év lehetőségeit kihasználva, a haderő átalakulása a szakmai területek mellett megkívánja a szervezeti kultúra és a vezetői gondolkodás változását is. A vezetői gondolkodás a professzionális haderő szükségleteinek megfelelő formálása nem egyszerű feladat. A vezető, mint ember személyiségében kódolva hordja a szervezeti és környezeti hatásokra való reagálás formáját. A vezetői magatartás formálása így a vezetők személyiségének bizonyos változásán keresztül valósulhat csak meg. Ez a magatartásváltozás irányítható, irányítani is kell, a haderő vezetésének felelősségével. A haderő valamennyi vezetőjének szélesen értelmezve azonos szemlélettel, professzionális vezetői szemlélettel kell rendelkezni.

Pályázatunk anyaga segítséget nyújthat a fent említett egységes, professzionális vezetői szemlélet, gondolkodás, magatartás kialakításában.

---

<sup>1</sup> A beadás időpontjában – 2003. október – érvényben levő megnevezés

A vezetési ismeretek tanítása mellett, a tapasztalati úton való ismeretszerzés-, és elmélyítés fokozott segítséget nyújt a rendfokozati előmenetel tanfolyamrendszerében a következő rendfokozat megszerzésére való felkészülésben.

Az elmúlt években a politikai, gazdasági, társadalmi, tudományos területen lezajlott viharos átalakítási folyamatok relevánsan befolyásolták az emberi tevékenységet, megváltoztatták annak szervezeti racionalitását. Az információáradat teljesen új viselkedési formákat követel meg a társadalom valamennyi tagjától, ha ebben a bonyolult rendszerben az ember önmaga és környezete számára megelégedéssel kíván dolgozni. A jelenlegi információs dzsungelben az egyéni teljesítményt és a szervezeti hatékonyságot, csak célirányos magatartással lehet biztosítani, amely viselkedés tanulható, elsajátítható, gyakorolható és különböző módszerekkel fejleszthető.

Az információfeldolgozás célirányossá tétele már igen korán követelményként jelenik meg a fiatalok munkájában, tanulási tevékenységükben. Különösen jelentőssé válik a vezetői szerepkörben az „*információbombák*” szelektálása, a szervezet érdekét szolgáló releváns információk kiválasztása, analízisa, a döntéshez szükségesek összegyűjtése és felhasználása. A jelen helyzetben ez egyre fokozódik, ugyanúgy, mint a folyamatos kihívásnak való megfelelés. A hazai polgári felsőoktatás már a '90-es évek elején, míg a középfokú és a *post secondary* képzés rendszerben foglalkoztatottak annak a második felében, nagyléptékben megkezdtek a célorientált felkészítést, s egyben a felzárkózást. A fejlesztés következtében ma már a polgári vezetői állománynak jelentős része nemcsak a *szaktechnológiai folyamat* megoldására alkalmas, hanem az általános vezetői ismeretrendszer széles elméleti és gyakorlati spektrumának ismeretével többségében készen áll a bonyolult és váratlan feladatok megoldására, a felmerülő problémákra történő gyors reagálásra.

A tervezett és szükségszerű átalakítások, a tudatos vagy a kényszerű változások, a verseny- és eredményorientált szervezeti tevékenység ma már folyamatos felkészülést, informálódást, információfeldolgozást kíván meg, amit élethossziglani tanulással, permanens továbbképzéssel, különböző irányultságú felnőttképzéssel lehet áthidalni.

A magyar katonai szervezetek vezetése létezésük, működésének történetében egy alapfunkcionális-technológiai rendszerre, folyamatra épült, amely az elmúlt másfél évtizedben sajátosan – legtöbbször a korábbi évtizedek során kialakult módszerek, ösztönök alapján – reagált az új helyzetre. A problémamegoldás új megközelítési formája nehézséget okoz a mai napig azon katonai vezetők számára, akik még ma is a parancsnoki munka kőbevésett előírásait követve – az egyszemélyi uralomhoz ragaszkodva – csak a direkt utasításos rendszerben látják a megváltozott, szerteágazó és sok-sok külső tényezőtől függő katonai alapfunkció megoldhatóságát. Ugyanakkor a haderő vezetői állományának egy jelentős része, számos külföldi és hazai tanintézeti

kurzuson – olyan plurális vezetői felfogást sajátított el, amely megosztja a vezetés metodikai megoldásának közelítését, azonossá tételét, az állandóan változó szituációhoz történő racionálissá tételét.

A harmadik évezred katonai szervezetei előtt álló – a korábbi évtizedekben alaposan megváltozott – feladatrendszer merőben új követelményeket támaszt a teljes haderővel, valamennyi szervezetével szemben, amely követelménynek csak céltudatos és kitartó fejlesztéssel lehet eleget tenni. A fejlesztés élére, pedig olyan vezetői, parancsnoki állománynak kell állnia, akik képesek eleget tenni a kor kihívásainak azzal, hogy a környezeti változásokra lehető leggyorsabban reagálnak. A reagálási idő minimalizálását a mai vezetői állománynak a tréning módszerek alkalmazásával – mint a tanulás sajátos, de a leggyorsabban felhasználható formájával – lehet leghatékonyabban elsajátítani.

A vezetési teória a katonai szervezeteket rendszerelméleti szempontból tanulószervezeti kategóriába sorolja, amely permanens kiképzés útján biztosítja az alapfunkcióra történő felkészítést, az állomány követelmények szerinti szinten tartását. A tanulószervezet, a fejlődést állandóan követő szervezet, így a modern haderő is, arról ismerhető fel, hogy:

- a vezetői felfogás a technikai, a technológiai változtatással, fejlesztéssel folyamatosan válaszol a környezet kihívásaira, ezzel biztosítva a versenyképességének, a versenyelőnyének megtartását;
- a változások, a kihívások függvényében fejleszti a szervezeti kultúrát, megteremt a célirányos, tervszerű tanulási kultúrát, és a vezetési képesség versenyelőnyének megtartásával biztosítja az alaprendeltetés feladatainak megoldását;
- önálló hatáskörrel és felelősséggel látja el a szervezet tagjait;
- permanens fejlődés jellemzi a szervezetet és tagjait;
- valamennyi szervezeti elemet és szintet bevon a fejlesztésbe;
- kiemelt jelentőséget tulajdonít a kommunikációs rendszer működtetésének, a szervezeti és az egyéni tájékoztatásnak;
- a valós információáramlással folyamatosan tájékozott és tájékoztat, ahol épít az alulról jövő kezdeményezésekre;
- világos cél- és követelményrendszer állításával alapozza meg a szervezetfejlesztést, ahol a teljesítmény alapján történik a személyek értékelése, karrierépítése;
- a világos – konszenzus alapján felépített és elfogadott – szervezeti stratégia kiszámíthatóságot, biztonságot nyújt, ezzel motiváló tényezőként hat a szervezet tagjainak fejlődésére, a szervezet fejlesztésére.

Az előzőekben megfogalmazott – célszerű és optimális működésre törekvő – katonai szervezet a környezeti változásokra történő hatékony reagálással, állandó fejlődés, kiképzés, tanulás, fejlesztés útján *az alábbi elvek betartásával, követésével képes lehet a társadalmi és a szövetségi elvárások szerint a reá háruló feladatok megoldására.*

*A követhető elvek:*

- rendszerszemléletű gondolkodás elfogadása, valamennyi szinten történő alkalmazása;
- a folyamatos fejlesztés egységes vezetéselméleti alapokra támaszkodik;
- a reális célképzés, világos stratégia, amelynek kidolgozásába bevonja a szervezeti tagokat, és érdekeltté teszi őket annak szervezeti szintekre történő elfogadtatásában és megvalósításában;
- olyan szervezeti kultúra kialakítása, elfogadtatása és realizálása, ahol a hit, a jellem, az etikai és a szakmai normák kohéziós erőként jelennek meg valamennyi szervezetben, szervezeti szinten, de az állománykategóriák vonatkozásban is;
- a szervezet és az egyén fejlődése, fejlesztése dialektikusan egymás függvénye, aminek következménye egyben a teljesítmény, az eredmény;
- a szervezeti tagok (hivatásos vagy szerződéses) elkötelezettsége, motiváltsága döntően befolyásolja a vezetői és a szakmai munkakörhöz szükséges készségek kialakítását, permanens fejlesztését, a következő vezetői szintnek való megfelelési készségi szint kialakítására való törekvést.

A jövő, XXI. század haderejében *a vezetői felkészítés leghatékonyabb és különösen legköltséghatékonyabb készségfejlesztési módszere a vezetői tréning*, amely motiváló tényező lehet mind a szervezet, de különösen az ambiciózus – a katonai szervezeti hierarchiában magasabb rendfokozatra, beosztásra törő – személyek számára.

## A tréning, mint tanulási módszer

A katonák, a katonai szervezetek felkészítésének számos módja van. A történelem során a katonai kiképzés különböző eljárásai alakultak ki. Több állam évszázadokon át nem törekedett a katonák költséghatékony felkészítésére, mert a vezetőik felfogásában az a nézet uralkodott, hogy a valóságos eszközökkel a tényleges helyzetet megközelítően, a kor eljárásrendszerének megfelelően célszerű az állomány felkészítését megoldani, aminek számos fizikai, pszichikai, szociális, metodikai és a vezetés hatékonyságát növelő előnye van. A haditechnikai eszközök bonyolulttá és költségessé válásával, a tömeghadseregek kialakulásával egyre jobban előtérbe került a vezetői állomány felkészítésének modellezése.

A komplex rendszerek alkalmazására, a harc, hadműveletek térben és időbeni kiterjedésével a vezetői állomány olyan felkészítését követelte meg, amely különböző módszerekkel, de még mindig óriási erő- és eszközráfordítással volt megoldható. Az elmúlt évtizedben végbement változások, a nemzeti és a nemzetközi biztonság globális felfogású megközelítése, új helyzet elé állítja a katonai vezetők felkészítését mind eszközében, mind módjában. Ugyanakkor az államok többsége – a nemzetközi, illetve a szövetségi kötele-

zetségvállalás teljesítése mellet – a katonai költségek minél kisebb szinten tartására törekszenek. Az államok katonai szervezeteinek vezetői, pedig keresik azt a módot, hogy a behatárolt lehetőségeik mellett is teljesítsék a biztonsági követelményeket. *A katonák és vezetők felkészítésének más államok haderejében ma már egyik legelterjedtebb módja a tréning.*

A tréning ma már egy igen széles spektrumban alkalmazott, több módon értelmezett fogalom, ami a tanítási, a kiképzési, a katonai és a vezetői felkészítés tekintetében – megítélésünk szerint – a mai napig, bár bővítetten, de megtartotta eredeti<sup>2</sup> jelentésének tartalmát békeidőben. A katonai szervezetek a képzés, a felkészítés számos (talán más területekhez viszonyítottan korábban a legszélesebb, legváltozatosabb) módját alkalmazták. A tréningről, mint a tanulás<sup>3</sup> folyamatáról számos felfogás, módszertani megközelítése látható napvilágot az elmúlt évtizedekben, melyek felhasználásával – a vezetői, valamint tréneri tapasztalatainkra alapozottan – alakítottuk ki a saját tréning-felfogásunkat, amely szerint:

- *A tréning* egy széles körű racionális tanulási metodikai folyamat, amely az elméleti tudás gyakorlati alkalmazását, a jártasságok és készségek, az új ismeretek elsajátítását foglalja magába, mellyel az adott célrendszernek (tevékenységi körnek) megfelelő kompetencia alakítható ki.
- *A vezetői tréning* olyan célirányos tanulási folyamat, amely során az elméleti ismeretekre, a gyakorlati tapasztalatokra alapozottan a csoport, a szervezet kontextuális alkalmazása folyamatában, interaktív formában fejleszthető a vezetők beosztási szintjüknek megfelelő probléma-megoldási készsége, tevékenysége. A vezetői attitűdök formálásával, az alárendeltekhez való viszony alakításával fejleszthető a rendfokozattal bíró személyek problémaérzékenysége, annak megoldási készsége, és az értékekhez történő orientálódása.

A felnőttkori tanulás jellegzetessége elsősorban metodikájában alakul át azazal, hogy a korábbi tanárcentrikus képzés helyett a tanulóközpontú felkészülés kap prioritást, a tanár, pedig elsősorban tréneri, facilitátori, mentori, demonstrátori szerepkörben tevékenykedve megteremti a tanulás kontextuális feltételrendszerét.

2 Tréning: angol, sport 1. edz, edzést tart 2. bizalmas előgyakorlat, felkészülés [Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1976; ~ ' ~ A tréning mai széles körű értelmezése „training” (angol): képzés – tapasztalati tanulás – önismeret bővítés a viselkedés tudatosításával – önismereti és csoportfoglalkozások – gyakorlatiorientált oktatást is jelent].

3 Tanulás: „olyan folyamat, amely során ismeretszerzés, képességek, készségek elsajátítása történik egyéni tanulás, tapasztalatok révén, vagy tanító személy közreműködésével” (Joseph O'Connor & John Seymour: Training with NLP, ~ „ ~ A tanulás viselkedésváltozás, amely külső hatásra, tapasztalás, illetve gyakorlás útján jön létre. A viselkedésváltozás mögött az ismeretek, a készségek, a világról és önmagunkról alkotott megítélések, attitűdök változnak.”)

*Tréningek a katonai szervezeteknél*

A katonai szervezeti képzés tartalmi és formai keretei az elmúlt másfél évtizedben folyamatos változáson, átalakuláson mentek át, ez kevésbé szakmai mindinkább politikai szándék következménye volt. Az átalakítás különböző értékek megváltoztatása, megtartása mellett bizonyos értékvesztéssel is járt. Az átalakítás, a rendszerváltás, majd a NATO szövetségi rendszerhez történő csatlakozás, de dominánsan a megváltozott biztonságpolitikai helyzet következménye, amely együtt járt az MH funkcionális rendszerének és a szervezeti struktúraátalakítással egyaránt. Ez a több lépcsős, és számos formájú képzési rendszerváltoztatás már közelít a haderő vezetését ellátó vezetőállományának cél- és szakszerű munkamegosztáson alapuló funkcionális felkészítéséhez. Ez azonban még mindig nem adekvát a vezető szövetséges haderők vezetői felkészítési rendszerével. A nyugati polgári és katonai vezető szervek munkamegosztását tanulmányozva megállapítható, hogy a szervezet alsó fokán elhelyezkedő altisztek – a taylori munkamegosztás alapján – résztvevénységet látnak el, amely a következő vezetési szinten összegződik. A szervezeti hierarchia magasabb fokán álló tiszti feladatkörök – a fayoli szervezeti funkciók és elvek alapján – realizálódnak. Ezt a vezetési felfogást lenne célszerű teljes mértékben követni a hazai katonai alap, közép és felsőoktatási rendszernek, amelynek domináns részét kell, hogy képezze – más államokhoz hasonlóan, a vezetői felkészítés legköltséghatékonyabb módja a tréning.

A vezetői tréning előnyeit – az adott rendfokozati és beosztási szintnek megfelelően – a képzés eredményeként reprezentálja, és igazolja majd, hogy:

- a résztvevők – önismereten alapuló – vezetői készségének elsajátítása megalapozza mások és önmaguk tárgyilagos megítélését, ami a személyes vezetői hatékonyság növelését eredményezi;
- a résztvevők kommunikációs készsége, stílusa fejlődik;
- az együttműködési készség bemérésére és átalakítására kerül sor;
- megváltozik, fejlődik a résztvevők magatartása a döntési helyzetekben, viszonyuk a kudarchoz és a sikerhez;
- a résztvevő vezetői állományánál átalakul mások tevékenységének és érzésének a befolyásolási, empatikus készsége;
- vezetői álláspontból lesznek képesek az emberek zavaró és tetsző magatartásának megítélésére;
- elsajátítják a team, a szervezeti munka megtervezésének, megszervezésének, irányításának, ellenőrzésének és értékelésének vezetői teendőit, az egyéni és csoportos döntéshozatal lehetőségeit, metodikáját;
- az információs rendszer működtetésének elsajátítása mellett, jártasságot szereznek az információháló létrehozásában, működtetésében;
- jártasságot szereznek a résztvevők a stressz-helyzetek kezelésében, a konfliktusok megoldási lehetőségeiben;



- a tanfolyamokon résztvevő állomány elsajátítja a hatékony időgazdálkodás, az értekezletek levezetésének eljárásait;
- a vezetői állomány megismeri a szervezeti kultúra vezetési szintekkel adekvát alakítási és fejlesztési feladatait;
- az új tanulási eljárás sajátos képzési folyamatával, a korábbiaktól eltérő megoldásaival dominánsan hozzájárul a haderő vezetői állománya „versenyképessége” megőrzéséhez a munkaerőpiacon;
- a résztvevő állomány magatartásában új felfogást, megváltozott gondolkodásmódot hoz létre;
- a szemléletmód átalakítása alapul szolgál az egyéni és szervezeti változtatásra, a szervezeti fejlesztésre, az innovációhoz való viszony átalakításához;
- az elsajátított tanulási módszer jelentősen hozzájárul a egyéni képességek fejlesztéséhez, a kreatívabb felfogásból eredően a feladatok sikeresebb teljesítéséhez, új szellemi technológiák kipróbálásához, bevezetéséhez;
- a megszerzett ismeretek, jártasságok és készségek hozzájárulnak a vezetési folyamatok szakszerű kezeléséhez;
- az elsajátított és begyakorolt eljárásrendszerek, biztosítják a vezetési funkciók rövidebb idejű és szakszerű megoldását;
- a vezetési rendszer megismerése és bizonyos készségek kialakítása lényegesen növeli a vezetők reagálási készségét;
- a vezetőállomány probléma-megoldási képessége fejlődik az új vezetéstechnikai megoldások következtében;
- a vezetőállomány adaptációs és innovatív értékrendszere fejlődik.

A katonai vezetői továbbképzéshez<sup>4</sup> a teljes anyagban kidolgozásra kerülő tréningprojekt a teljes vezetői felkészítési, továbbképzési rendszer egy szegmense, amely elsősorban az adott állománykategóriába tartozók képzettségére, katonai és vezetői tapasztalataira építve – a tanfolyamon résztvevő állomány összetételének függvényében – kerül összeállításra, kialakításra. Az adott tanfolyam pontos tematikáját a résztvevő állomány felmérésre alapozott felkészültsége determinálja majd. A jelenlegi tapasztalatok, e területen kialakult rend szerint a különböző rendfokozati kategóriák – tanfolyamrendszertől továbbképzését alapul véve – 12...18 kontaktórára tervezzük, bár az optimális – minimálisan egy folyamatban végrehajtásra kerülő – 30 (napi 3x10) kontaktóra lenne. Azonban – figyelemmel például az öthetes, 231 kiképzési órát magába foglaló őrmesteri képzésre – a kidolgozó csoport ezen ajánlása

---

4 A haderő vezetői állományának továbbképzése az iskolai rendszerben elsajátított ismeretrendszerre épül. Ez a tisztihelyettesek esetében az őrmesteri iskola, illetve OKJ képzést jelent, amíg a zászlósok vonatkozásában különböző szintű OKJ képzésre, a tisztai állomány tekintetében, pedig a főiskolai, illetve egyetemi alapképzettségre alapozott.

valószínűleg csak illúzió lehet, hogy ez a képzési mennyiség a jelenlegi tendenciákkal, felfogással megvalósítható.

## Keretek, feltételek a pályázat kidolgozásánál

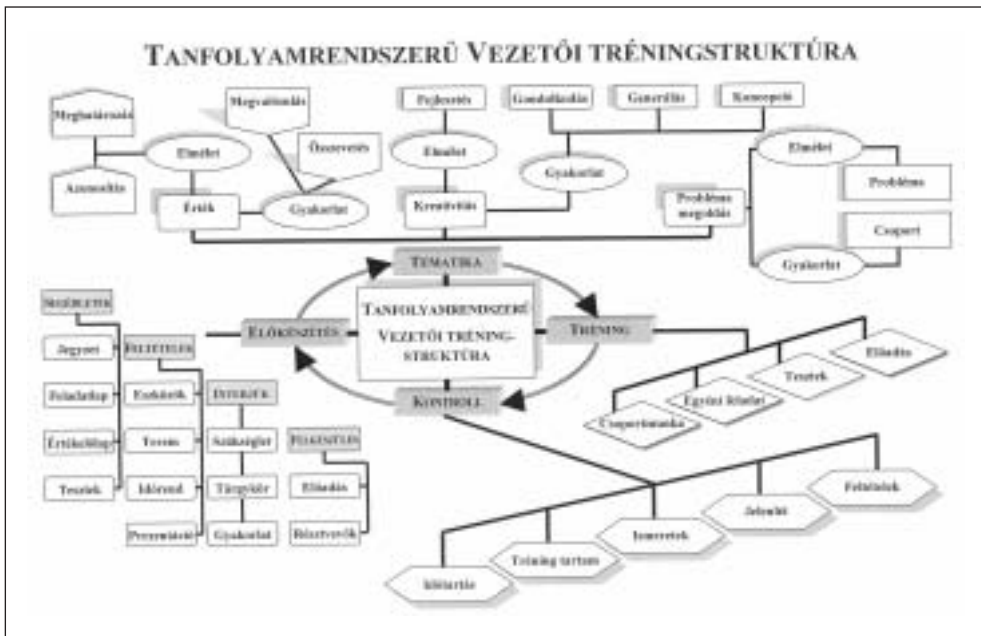
- a.) A különböző állománykategóriák (tiszthelyettesi, zászlósi, tiszti rendfokozati elvárásnak megfelelő) előírt képzettséggel egyaránt rendelkeznek, ami az adott szintnek megfelelő általános műveltséget, szakmai felkészültséget, vezetői fejlesztéshez szükséges kvalitásokat biztosít.
- b.) A tréning csoportos formában realizálható (ahol a kiscsoport létszáma optimálisan legfeljebb 10–14 fő, tehát egy 21–30 fős szakaszhoz 3 tréner szükséges).
- c.) A vezetői tréninget a tartalomnak és a gyakorlási formáknak megfelelő biztonságos környezetben (tanterem, terep) szükséges végrehajtani, ami akkor igazán optimális, ha eltér a résztvevők ismert, megszokott környezetétől és ha az megoldható a csoport személyi összetétele is új.
- d.) A tréning tartalmát az állomány felkészüléséhez, összetételéhez szükséges igazítani, ugyanis az állománykategóriától függően mindig mások a konkrét célok, a kialakítandó, a követendő értékek, és az alkalmazott munkamódszerek.
- e.) Valamennyi tréning általános (valamennyi kategóriában, azzal adekvát) tanulási, illetve a rendfokozati követelményhez igazodó, valamint a szakterülethez (harcoló, harctámogató, logisztikai, adminisztratív) kapcsolódó tevékenységi körök fejlesztését kívánja szolgálni.
- f.) A vezetői tréningen a tanulási folyamat eredményeként új, a következő rendfokozathoz kapcsolódó vezetői ismeretek elsajátítása, jártasságok fejlesztése és készségek kialakítása a cél.
- g.) A vezetői tréning változatosságát mindig biztosítani kell, el kell kerülni a gyakorlatok ismétlődéséből adódó kiszámíthatóságot.

### *Tréning felfogásunk*

A tréningeinket az interaktív megismerésre építjük, nem alkalmazunk stresszt fokozó helyzeteket, olyan eszközt kívánunk a résztvevőknek adni, amellyel átfogóan tudják elemezni, és ennek hatására alakítani a saját tevékenységüket és helyzetüket.

A résztvevők a tréningeken olyan szempontok szerint értékelik önmagukat, tevékenységüket és környezetüket, amely reális képet ad tevékenységükről, fejlődésükről, fejlesztendő elméleti, illetve gyakorlati vezetői kvalitásaikról.





1. ábra

A tréningen megoldandó feladatok és történések csak az ott jelenlévőkre vonatkoznak, abból személyes konzekvenciákat jelentő intézkedések nem származhatnak, ilyen jellegű információkat a megrendelőnek, a szervezetek vezetőinek nem adhatunk át.

A személyiségre vonatkozó konzekvenciákkal szemben a vezetői kompetenciára történő felkészítés helyzetét, a fejlődést – kidolgozott kritériumrendszer szerint – mérjük, amely a résztvevők tanfolyami, előremeneteli, éves értékelésének szerves részévé alkothatja.

A tréninget komplex rendszerként értelmezzük, melynek valamennyi gondolati elemét azonos súlyúnak tekintünk a tréning sikeressége szempontjából. Az 1. ábra a tréning gondolati rendszerét mutatja be.

#### *A tréningek módszere, eszközei*

A tréningeken a témakörök feldolgozása egyéni és többségében csoportmunka keretében történik, ahol valamennyi résztvevő személy szerint is részt vesz a munkában. Az ismeretek beépülését szituációs gyakorlatok és azok elemzése biztosítják. A tréningeken – a lehetőségek szerint videó kamera alkalmazása célszerű, amely lehetővé teszi a torzításmentes megbeszéléseket, a pozitív viselkedésformák megerősítését, tudatosítását. *A tréningrendszerben alkalmazásra tervezett eljárások:*

- rövid prezentációk;
- egyéni feladatvégzés (önértékelő kérdőívek kitöltése, önálló vezetői feladat-kidolgozás);
- kiscsoportos információgyűjtés és feldolgozás;
- csoportos kreatívtechnikák;
- strukturált fejlesztőgyakorlatok;
- szimulált feladatvégzés, szerepjátékok, helyzetgyakorlatok, látott, átélt esetek, elemzése, megbeszélése;
- elméleti és gyakorlati feladatok integrálása.

*A tréningeken alkalmazott főbb eszközök*

- „átéléses, megéléses” helyzetgyakorlatok és feldolgozása videó-analízissel;
- esetpéldák, közös megbeszélések, problémaelemzések;
- egyéni, kis-, és nagycsoportos feladatok;
- információadás flip-chart és hand-out-ok segítségével;
- tesztek, oktatófilmek.

A programokban dominálnak az aktív részvételt megkövetelő foglalkozások, amelyek a csoportdinamikai módszerek alkalmazása révén nagymértékben elősegítik a tapasztalásos tanulást és a csoportépítést, a katonai vezetői tevékenységi rendszerben előforduló szinte valamennyi szerepgyakorlást.

*A várható eredmény*

A résztvevők azokat a kérdéseket, amelyekkel a tréning során találkozhatnak, azt követően tudatosan tudják alkalmazni, a napi munkájuk során felismerik a helyzeteket, s az ahhoz legjobban illeszkedő magatartást tudják választani. Az eddigi munkájuk során kialakított magatartásuk tudatosodik, s azok eredményeire ráerősít a tréning. A csoportban való együtt dolgozás hatására, elmélyül a résztvevők személyes kapcsolata, könnyebbé válik számukra a jövőben az együttműködés, a közös feladatmegoldás.

A vezetői tréningeken résztvevőkben erősödnek a meglévő vezetési képességeik, vezetői helyzetüket differenciáltabban fogják tudni, megítélni, s ennek megfelelően árnyaltabb megoldásokat tudnak majd kialakítani. A vezetői kommunikációs készség javulásának és a tudatosabb vezetői munkának hatására, várható a beosztottak együttműködésének javulása, azaz a vezetői hatékonyság.

Általában várható, hogy a résztvevőknek a konfliktus helyzetekben megnő a „tűróképességük”, ennek megfelelően ezeken is jobban úrrá tudnak majd lenni. A tréningek mentális hatásaként és a megismert elméleti alapok, felhasználásával javul a résztvevők tárgyalási készsége, eredményesebbek lesznek a megbeszéléseken, tárgyalásokon, értekezleteken. A csoportban történő együttműködés hatására javul az együttműködési készség, nő az egymás elfogadása és a másság tudomásul vétele.

*Egy vezetői tréningajánlat a résztvevők rendfokozatához, beosztásához igazítva*

- a.) az emberi és a vezetői viselkedésformák megismerése és a saját minta azonosítása, elemzése;
- b.) a vezetői kommunikáció és tárgyalástechnikai módszerek;
- c.) a vezetői motiválás főbb eszközrendszere;
- d.) a vezetési problémamegoldó csoportmunka módszerei;
- e.) a munkahelyi konfliktusok kezelése;
- f.) a csoportmunka során felmerülő problémák és azok vezetői kezelése, a csoportmunka értékelése;
- g.) a (stratégiai) tervezés módszerei;
- h.) döntéshozatal módszere.

Valamennyi állománykategória vonatkozásában szeretnénk elérni, hogy lehetőleg a vezetői gondolkodás vonatkozásában – elősegítve természetesen az önálló, a saját személyiségből fakadó felfogás érvényesülését is – közös rendező elvként hasson egy olyan megközelítési mód, amely bármikor alkalmazható, több irányba továbbfejleszhető, alakítható.

### *A vezetői gondolkodás folyamata*

Ismerje fel az érdekeltségi területeket!

Az érdekeltségi területek olyan tényezők, amelyek cselekvésre készítetik a vezetőket. Meg kell vizsgálni a kialakult helyzetet, és információkat kell gyűjteni ahhoz, hogy eldöntsük elérhetőek-e a szervezet céljai, ha a katonai kötelék egyes katonáinak az igényeit is kielégítjük. Ha ismert a szervezeti céloknak vagy az igényeknek való megfeleléssel kapcsolatos probléma, vagy ha döntés szükséges a teljesítmények szinten tartásához, akkor már felismertük azokat az érdekeltségi területeket, amelyek cselekvésre készítetnek.

Általában hasznos két kategóriába sorolni az érdekeltségi területeket. Az első típus olyan aktuális problémát foglal magába, amelyet a vezetőnek kell kezelnie. A második csoport az előretételek eredménye, amikor előre megmondjuk, hogyan tartjuk fenn, vagy növeljük szervezetünkben a katonák motivációját, teljesítményét és elégedettségét. Ezek az ösztönző jellegű érdekeltségi területek cselekvésre fognak minket készíteni annak érdekében, hogy a problémák fel se merüljenek, vagy egyszerűen azért, hogy segítsük, javítsuk az egyéni és a szervezeti teljesítményeket, a motivációt vagy elégedettséget.

Ideális esetben érdekeltségi terület megállapítása egy problémával vagy a viselkedéssel kapcsolatos konkrét megfigyelés. A vezetői gondolkodási folyamat e pontján legajánlatosabb tartózkodni az érdekeltségi területre vonatkozó túlzott általánosítástól vagy előítélettől. Az érdekeltségi területeknek „meg kell állniuk önmagukban” azaz önmagukban értelmük kell, hogy legyen. Fontos tudni, hogy az érdekeltségi területek tényezők, amelyek cselek-

vésre készítetik a vezetőket, nem csupán feljegyzések, amelyekről azt gondoljuk, egyszer majd még hasznosak lehetnek.

Magyarázza, mi, miért történik!

Miután a vezető felismerte az érdekeltségi területeket, magyarázatot kell adni arra, hogy mi és miért történik. Az események logikai láncolatának felépítésével próbáljuk megérteni, hogyan függenek össze egymással a különféle események (főként az érdekeltségi területek), felhasználva a fontosabb vezetéleméleti tételeket, majd elérkezve egy olyan szintézishez, amely a helyzet összefogott és egységes értelmezését eredményezi.

Az események logikai láncolata

A vezetők megértik, hogyan függenek össze egymással az események. Annak értelmezéséhez, hogy mi történik, az első lépés az események logikai láncolatának felépítése. Bármilyen helyzetben a különböző események – köztük az érdekeltségi területek – között, illetve ok-okozati összefüggés van. Az időrendben előbb történt események rendszerint befolyásolják a később történő eseményeket. Célszerű egy ok-okozati lánc megalkotására, ahol az ok-okozati relációban lehet vizsgálni a megtörtént eseményeket. A logikai lánc úgy fogja elrendezni az eseményeket, hogy világossá válnak az ok-okozati viszonyok.

A fontosabb elméletek alkalmazása

Az elméletek olyan lehetőségeket biztosítanak, amelyek értelmet adnak a vezetői megfigyeléseknek. Ha már világossá válnak az ok-okozati összefüggések az események között, az elméletek magyarázzák meg, miért történnek a dolgok. Egy elmélet alkalmazása során mindig *elemzünk és magyarázunk*. Amikor egy konkrét elméletet alkalmazunk az adott cél világosan megjelöli, hogyan használható fel az adott elmélet.

Elemezni: azt jelenti, hogy felhasználni az elméletet egy adott helyzet megértésére úgy, hogy először eldöntsük a rendelkezésre álló tényezőkre alkalmazható-e az a bizonyos elmélet. Ezért az adott helyzetekben hasonló vonásokat és összefüggéseket keresünk. Az elemzés elvégzéséhez csoportosítani kell a helyzet jelentősebb változóit. Lényegében „bizonyítékokat” gyűjtünk arra, hogyan lenne alkalmazható az adott helyzetre az elmélet.

*Magyarázni* azt jelenti, hogy az elemzés alapján a vezetők felhasználják a kiválasztott elméletet a konkrét érdekeltségi területek értelmezésére. Feltárható melyek azok a problémák vagy kérdések, amelyek megmagyarázhatók a helyzetelemzésre használt elmélet segítségével. Ez kísérlet annak igazolására, hogy az adott elmélet, az adott helyzetben hasznosítható lehet fontos dolgok értelmezésére. Ha az elemzés jelez egy lehetséges problémát, akkor alkalmazzuk az elméletet a cselekvésre készítő érdekeltségi területek értelmezésére.

## Szintézis

A szintézis olyan fogalmak és elméletek kikristályosítása, amely gyakran alkotórészeik összegénél nagyobb és egységes értelmezést tesz lehetővé. A szintézis jelentősége abban áll, hogy a főkérdésre irányítja a vezető figyelmét és tevékenységét.

A szintézis a következő szerepek betöltésével segíti elő a megértést:

- a szintézis megmutatja és megmagyarázza a probléma gyökerét – a bonyolult helyzetek gyakran nagy számú részből állnak, melynek értelmezéséhez több elmélet felhasználása szükséges;
- a szintézis magyarázza az események és az elméletek egymásra hatását;
- a körülmények, a problémák, a lehetőségek és a teoretikus magyarázatok hatnak egymásra és felnagyítják az összhatást, a kölcsönhatások értelmezésével mélyebb megértésre jutunk;
- a szintézis felfedi a közös vonásokat és megmutatja a részekből összeálló egészet – a közös nevezők megértésével hatékonyan tudjuk összpontosítani tevékenységünket;
- a szintézis rámutat, hogy mi történhet, ha a vezető nem avatkozik be – az alapp probléma, illetve a lehetőségek és kölcsönhatásaik értelmezésével fel kell mérni a lehetséges következményeket és azoknak a szervezetre gyakorolt hatását.

*Alakítsa ki a vezetői cselekvést!*

*Szelektáljon:* A vezetők azért cselekednek, hogy különbséget tegyenek. A jövőre vonatkozó elvárásai alapján válassza ki a lehető legjobb vezetői cselekvéseket az adott helyzetben (dönteni, mit és hogyan tenni).

*Készítsen vezetői tervet:* A vezetők hatékonyan és realista módon cselekszenek. Olyan vezetői tervet készítsen, amely megfelel saját érdekeltségi területének. Alkalmaznia kell a kiválasztott vezetői cselekvés elméletét, készítsen egy konkrét cselekvési tervet, melyben pontosan kidolgozza, hogyan cselekedne az adott helyzetben. A terv ne idézzon elő és ne hagyjon megoldatlan problémát, legyen realista, ne legyenek ellentmondások, az átfogó szervezeti célokat szolgálja.

*Értékeljen:* Mérje fel a vezetői tervének a helyzetre vonatkozó hatását és változtasson, illetve kezdje az egészet elölről.