

## A HADTÁPBIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

### A káderek kiválasztása és nevelése az eredményes tevékenység legalapvetőbb feltétele

*Szenes Zoltán őrnagy*

Dr. Lapos Mihály vezérőrnagy elvtárs „A vezetés korszerűsítésének néhány aktuális kérdése” c. tanulmányában a hadtápvezetés fejlesztésének számos elvi és gyakorlati kérdésével foglalkozott. A cikksorozat méltán keltett széles visszhangot a szakmai közvéleményünkben, hiszen a szerző a vezetés minden fontosabb területéről kifejtett szuggesztív véleményével egyúttal ösztönzést is adott a feladatok és problémák továbbgondolására.

Lapos vezérőrnagy elvtárs a vitaindítójában nagy hangsúlyt fordított káderpolitikai kérdésekre is. Azt hiszem, ez a mai helyzetben természetes. Az idősebb, tapasztaltabb vezetők és szakemberek kiválásával egy olyan generációs váltás indul (indult!?) meg, amely az eddiginél nagyobb figyelmet és energiát követel ennek a munkaterületnek.

Vezérőrnagy elvtárs tanulmányának mindkét részében hangsúlyozta, hogy a vezetés korszerűsítése, a szolgálat előtt álló feladatok megoldása nagymértékben függ a káderek (vezetők, munkatársak) kiválasztásától és nevelésétől. A szerzőnek ez a megállapítása, tézise (amivel egyetértünk, s egyetértésünket hozzászólásunk címével is szerettük volna kifejezni) inspirált bennünket arra, hogy – csatlakozva a témával kapcsolatos vitához – kifejtsük a kádermunkával, mint a vezetői tevékenység fontos és nélkülözhetetlen részével kapcsolatos véleményünket.

#### *A kádermunka jelentősége az általános vezetői tevékenységben*

A kádermunka végzését nem szabad az általános (egyéb) vezetői tevékenységtől (HKSZ, kiképzés, gazdálkodás stb. irányításától) elkülönítve végezni. Köztudomású, hogy minden vezetőnek (így a hadtápszolgálatban dolgozó vezetőknek is<sup>1</sup>) a vezetői munkája sokrétű és több irányba mutat. A vezetés tulajdonképpen a felsorolhatatlanul sok résztevékenység napról-napra megújuló integrálását, célra irányítását, a követelmények és a lehetőségek szüntelen összhangba hozásának folyamatát jelenti. Ebben a sokrétű és bonyolult vezetői tevékenységben *kiemelt és sajátos helyet foglal el a kádermunka*, mindenekelőtt azért, mert átszövi a vezetői munka többi irányait (minden területen a feladatokat emberekkel kell megoldani), azoktól nem elkülönítve jelenik meg. Fontos helyet foglal el továbbá azért, mert a munka eredménye – vagy kudarca – csak hosszabb távon, gyakran

<sup>1</sup> Vezetők alatt itt azokat az előjárókat, parancsnokokat, PK HTPH-eket, szolgálatiág-főnököket értem, akik beosztásuknál fogva kötelesek kádermunkával foglalkozni.

csak áttételesen mérhető. Közvetlen visszacsatolásra itt nem nagyon van lehetőség, ezért helytelen döntés esetén a gyors korrekció lehetősége korlátozott, vagy kizárt. Ha pl. egy gépesített lövészetredhez PK HTPH-i beosztásba nem minden szempontból megfelelően felkészült kádert nevezünk ki, akkor annak leváltása csak jelentősebb idő (esetleg évek) múlva történhet meg. Ez az idő azonban eleget lehet ahhoz, hogy az adott szakterületen jelentős színvonalcsökkenés következzen be.

Ezek a körülmények arra figyelmeztetnek bennünket, hogy a vezetői munka ezen területét is *ugyanolyan terülyszerűséggel, gondossággal és szakszerűséggel kell végezni, mint a vezetői munka többi részterületét*. Ehhez pedig ténylegesen arra van szükség – mint amiről a vitaindító is írt –, hogy a központilag (párt-határozatokban, HM parancsokban és intézkedésekben) meghatározott általános rendelkezéseket, elveket és követelményeket lebontsuk, konkrétizáljuk az adott vezetési szintekre. Ha pontosan nem határoljuk be, hogy milyen konkrét követelményeknek kell megfelelni például egy czedparancsnok hadtáphelyettesnek, egy akadémiai főtanárnak vagy egy minisztériumi munkatársnak, akkor kiválasztásuk csak ösztönös lehet, illetve az empiria talaján mozoghat. Egyetértek a vitaindítóval a megállapításával, hogy ezen a területen „még mindig az általános szintjén mozgunk”<sup>2</sup>.

Minden vezetőnek, minden vezetésnek fontos feladata tehát, hogy az általános elvek alapján *megfogalmazza azt a követelmény- és feltételrendszert*, amelyet az alárendeltségébe tartozó fontosabb vezetői és szakmai beosztásokra érvényesíteni akar. A kidolgozáson túl célszerűnek tartanám, ha azokat nyilvánosságra hoznák, széles körben ismertetnék, hogy ezzel is biztosítsák a „versenyezetést”, az érintettek széles körű mobilizálását. Ezzel a módszerrel – véleményem szerint – olyan alkotó energiákat lehetne felszabadítani, amelyek érezhető módon hozzájárulnának a szakmai munka színvonalának emeléséhez.

A fentiekből az is következik, hogy a kádermunka – éppen az általános rendelkezések helyi viszonyokra való állandó adaptálásával, „lefordításával”, konkrétizálásával, illetve a gyakorlatban való realizálásával objektíve nem nélkülözheti a vezető (a vezetés) szubjektív tevékenységét. Az azonban, hogy ez a szubjektív hogyan érződik, milyen átvonalon mozog, mennyire épül objektív, mérhető, értékelhető és demokratikus alapokra – ez a vezetésnek mindig fontos kérdése. Úgy véljük, akkor dolgozik jól egy adott vezetés, ha a kádermunka területén is – felhasználva minden tudományos és empirikus módszert – *a lehető legobjektívabb, leghatékonyabb megoldásokra törekszik annak érdekében, hogy „az adott vezetői beosztásba az arra legalkalmasabb ember kerüljön”*<sup>3</sup>.

#### *A vezetői hármis követelményről<sup>4</sup>*

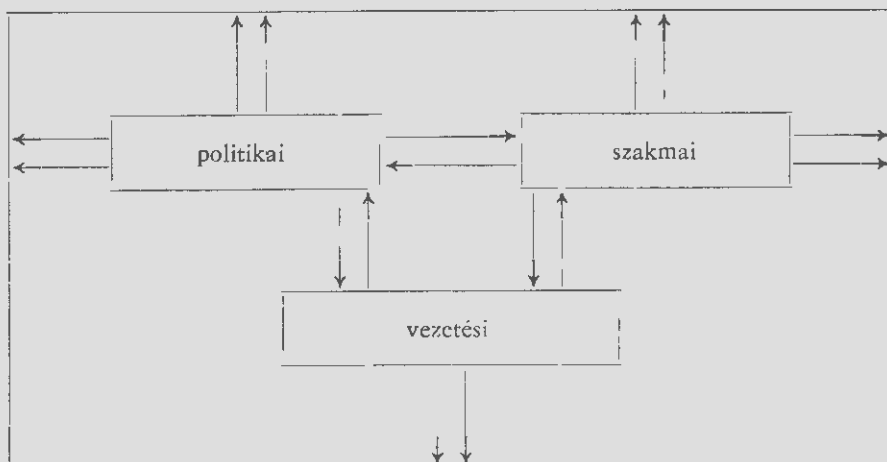
A kádermunka legfontosabb mozzanata, a vezetők kiválasztása, felkészítése, beállítása, majd később értékelése és minősítése az úgynevezett hármis követelmény alapján történik. A hármis követelmény fogalma (politikai és szakmai alkalmasság, vezetői rátermettség) az elmúlt években átment a köztudatba.

<sup>2</sup> I. m. rész 10. old.

<sup>3</sup> Uo.: 11. old.

<sup>4</sup> Cikkünk ezen részében gondolati háttérként felhasználtuk a szerzőnek a katonai vezetés javításával kapcsolatos vitában (Honvédelem 1982–1983.) kifejtett vonatkozó nézeteit. Lásd: Dr. Lapos Mihály vágy.: Az önállóság és felelősség erősítése. Honvédelem, 1983. 1. szám.

## VEZETŐI ALKALMASSÁG



1. sz. ábra: A vezetői követelményrendszer

A hármas követelménynek való megfelelés tárgyilagossá megítélése azonban nem könnyű dolog. A politikai és szakmai alkalmasság elbírálásában gyakran esnek latba a „papírok”, vagyis a különböző bizonyítványok, oklevelek és diplomák. A megfelelő szintű politikai képzettséget és szakmai végzettséget bizonyító okiratok birtoklásának ténye azonban nem mindig azonosítható a politikai, vagy szakmai alkalmassággal. Több példa van arra, hogy pl. az akadémiai, vagy főiskolai végzettséggel rendelkező tiszt, – a meglévő képzés ellenére – nem tud megbirkózni az adott beosztás feladataival. De ennek ellenkezője is igaz, amikor egy adott személy az előírt iskolai végzettség nélkül is kitűnően megállja helyét. Ettől eltekintve, bár kritikával, de el kell fogadjuk, hogy a megfelelő képzettséget igazoló okmányok bizonyos támpontot jelentenek a kiválasztásnál.

Sokkal nehezebb helyzet viszont a hármas követelmény harmadik elemének, a vezető rátermettségnek a megítélésében, hiszen többnyire itt még ennyi alapadatra sem támaszkodhatunk. Különösen a perspektivikus káderutánpótlás kiválasztásánál, új hadtápvezetők (PK HTPH-ek, szolgálatiág-főnökök, más vezető beosztásúak) beállításánál (tehát olyan esetekben, amikor a szóban forgó személyeknek korábban még nem volt módjuk önálló beosztásban vezetői kvalitásukat bizonyítani) nehéz a majdani beválást valószínűsíteni. *Pedig a tapasztalatok azt mutatják, hogy a hármas követelményrendszer szempontjából éppen a vezetőkészség, a parancsnoki rátermettség jelenti a „szűk keresztmetszetet”.* Több példa mutatja, hogy egy elégtelenül dolgozó ezredhadtáp, vagy szolgálati ág a személycsere végrehajtása után ugyanolyan körülmények között, rövid idő alatt fejlődő hadtáp-szolgálatá, vagy szolgálati ággá változik.

A közvélemény – nem is alaptalanul – úgy tartja, hogy a vezetés olyan ismeret, amely végeredményben bárki számára elsajátítható. Ezt senki sem vonja kétségbe, hiszen bizonyos határok között minden tudás valamilyen fokig elsajátítható. De azért leegyszerűsítés lenne azt gondolni, hogy a vezetői munkánál a személyi adottság, a tehetség lényegtelen, vagy elhanyagolható tényező. Termé-

szetesen el lehet (és a jövőendő vezetőnek el is kell) sajátítani azt a mesterségbeli tudást, amelyet a vezetéstudomány a hosszú évtizedek tapasztalatainak halmazából leszűrt.<sup>5</sup> Az így elsajátított ismeretanyag birtoklása (vagyis a vezetéselméleti felkészültség) azonban ugyanúgy nem tekinthető a vezetői alkalmasság kétségbevonhatatlan bizonyítékának, mint ahogyan a szakmai végzettség, a politikai képzettség sem azonosítható a szakmai, vagy politikai alkalmassággal. Ez pedig arra figyelmeztet bennünket, hogy a vezetői alkalmasságot – lehetőleg még a kiválasztás előtt – a lehető legalaposabban megvizsgáljuk.

Ezért lehet egyetérteni azzal a törekvéssel, amely a vezetők kiválasztásánál – de a vezetői beosztásban levőknél is – *nagy figyelmet fordít a vezetőkkel szembeni követelmények konkrétabb és hatékonyabb érvényesítésére.*<sup>6</sup> Úgy gondolom, hogy a szerző által kidolgozott konkrét követelményrendszer<sup>7</sup> (politikai elkötelezettség, tudományos szemlélet, demokratizmus, érdekegyeztetés, együttműködőkészség, innovációs képességek, pozitív személyiségtulajdonságok) gyakorlati alkalmazás területén történő megvalósítása (pl. pályatükrök, alkalmassági vizsgálatok stb. formájában) jól szolgálná ezt a törekvést.

A hármas követelményrendszer gyakorlati alkalmazásának *másik problémája* a követelmények munkaterületenként és beosztásonként differenciált alkalmazásában rejlik. Nyilvánvaló, hogy másképpen kell érvényesítenünk az egyes követelményeket – hogy a korábbi példánknál maradjunk – egy egységparancsnok hadtáphelyettesnél, mint egy akadémiai főtanárnál, vagy egy miniszteriumi vezetőnél. A követelmények differenciált, más hangsúlyú alkalmazása azonban nem jelentheti az egyes követelmények valamiféle „lazább” érvényesítését, vagy az egyik követelmény részleges hiányának másikkal való elfedését. Nem kell különösebben indokolni, hogy egy politikailag is jól képzett – munkájában is politikus PK HTPH más szerepet tölt be egy egység vezetésében (ami természetesen a szakmai feladatok végrehajtásában, a hadtáp szolgálat tekintélyében is meg nyilvánul), mint egy politikailag inaktív és csak szakmailag felkészült vezető. Vagy naivítás lenne abban hinni, hogy a politikai elkötelezettség és a tiszteletre méltó közéleti aktivitás elhomályosítja valakinek a szakmai és vezetési (emberi) fogyatékoságait. A követelmények valamelyikének előtérbe állítása tehát nem jelentheti a többiről való lemondást, hanem *valamennyit egységben, az adott pozíciónak alárendelve, rugalmasan és ésszerűen kell alkalmazni.*

A hármas követelmény realizálásának *további gondját* a követelményrendszeren belüli állandó mozgás, változás jelenti. Evidens, hogy mások voltak a követelmények és elvárások (természetesen az alapkövetelményeken belül) 10–15 évvel ezelőtt egy hadtápisztellel, egy hadtápvezetővel szemben, mint napjainkban. Ezért szükséges, hogy az *egyes követelmények konkrét megfogalmazásánál figyelembe kell venni az adott időszak valós igényeit, realitásait.* Napjainkban – mint

<sup>5</sup> Bár itt megjegyezzük, hogy vezetéselméletet még az akadémia sem oktatnak, és a vezetők a szükséges ismereteket csak egyéni önképzés (vezetés-tudományi irodalom tanulmányozása) útján, valamint egyéni (másoktól eltanult, vagy saját munka során szerzett) tapasztalatok megszerzése révén szerezhetik meg. A helyzet anakronisztikus voltát a Honvédelem folyóiratban lezajlott vezetési vitában többen kifogásolták. Lásd például: Dr. Lapos Mihály vörge. I. m. Dr. Nagy Sándor alez.: Gondolatok a vezetés továbbfejlesztéséről, Honvédelem, 1983. 4. sz.

<sup>6</sup> I. m. (Honvédelem) 46. old.

<sup>7</sup> I. m. II. rész. 9–10. old.

ahogyan ezt a szerző is kifejtette<sup>8</sup> – változó korunk olyan követelményeket támaszt a vezetőkkel és szakemberekkel szemben, mint az új iránti fogékonyság, a kezdeményezőkézség, az önállósággal párosuló felelősség; a végrehajtás megszervezésének, az új körülményekhez való alkalmazkodásnak a képessége; az erkölcsi követelmények megnövekedett szerepe; a rend és fegyelem megkövetelése.

#### *A káderek kiválasztásáról*

A szerző a kádermunkával foglalkozó gondolatainak középpontjába a vezetői kiválasztást helyezte. Hangsúlyozta, hogy a különböző szintű vezetők kiválasztása során a jelölteket sokoldalúan, a várható beosztás betöltésével kapcsolatos konkrét követelmények tükrében kell megvizsgálni. Ezen belül is két aspektusnak tulajdonított kiemelkedő szerepet:<sup>9</sup>

1. Vizsgálni kell, hogy a jelölt a korábbi munkája során milyen eredményt ért el.

2. Számba kell venni továbbá, hogy milyen tartalékokkal, milyen garanciákkal rendelkezik a jelölt a tekintetben, hogy a magasabb szintű követelményeknek megfelel.

Egyetértve e szempontokkal, magam részéről a vezetői alkalmasság fontos elemének tartom még a személy motíváltságát is, azt, hogy akarjon vezetővé válni, hogy ambíciója, értékrendje találkozzék a vezetői hivatás kínálta realitásokkal. Nem kétséges, hogy az olyan személyek, akiket csak „kineveznek” valamilyen vezetői beosztásba, de szívvel-lélekkel nem vállalják a beosztásnak minden szépségét és nehézségét, előnyt és hátrányát, nem tudnak teljes értékű munkát végezni.

A vezetői rátermettség vizsgálatakor – mint ahogyan a szerző is hangsúlyozta – feltétlenül értékelni kell a jövőendő PK HTPH, szolgálatiág-főnök, hadtápparancsnok személyiségét, jellembeli tulajdonságait is.

Közismert, hogy nagyon sok függ a vezető egyéniségétől, emberi tulajdonságaitól, műveltségétől. Fontos, hogy tudjon emberekkel foglalkozni, legyen képes munkatársait maga köré felsorakoztatni, tevékenységüket összefogni, irányítani, ellenőrizni. Ezért felül kell vizsgálni, hogy a jövőendő vezető személyiségében van-e garancia arra, hogy munkastílusában érvényt szerezzen a demokratizmusnak, hogy képes-e „kibírni”, „elviselni” a vezetői pozícióval járó rangot, sikert. Emiatt maximálisan egyet lehet érteni az olyan véleménnyel és gyakorlattal, amely csak „a pozitív személyiség jegyekkel rendelkező személyek kiválasztására, bátor előrevitelére”<sup>10</sup> törekszik.

*A vezetői rátermettség vizsgálatánál tebát a politikai és szakmai alkalmasságot, valamint a tehetséges (vagyis a személyiségben rejlő potenciális lehetőséget) – véleményem szerint – együtt kell vizsgálni és megítélni a motívációs tényezőkkel, valamint a személyiség jegyekkel. Csak így van lehetőségünk a perspektivikus káderutánpótlás kiválasztásánál vagy fiatal kezdő vezetők beállításánál a megfelelés, beválás valószínűségének növelésére. Csak így tudunk politikailag, szakmai-*

<sup>8</sup> I. m. (Honvédelem) 46. old.

<sup>9</sup> I. m. I. rész. 5. old., II. rész. 9. old.

<sup>10</sup> Dr. Berki Mihály vörge.: A parancsnoki és törzsmunka kultúráltságáról. Honvédelem, 1980. 3. szám. 51. old.

lag képzett, vezetéssileg alkalmas „derűs, optimista és vidám”<sup>11</sup> vezetőket kiválasztani.

S ezen a területen – véleményem szerint – van még javítanivaló. A gyakorlat ma még az, hogy a fiatalok esetében a vezetői alkalmasságot alig vizsgáljuk, a kiválasztás többnyire mechanikusan történik, vagy egy-egy felsőfokú tanintézmény, vagy tanfolyam elvégzésével eleve adottnak tekintett. Sokkal alaposabb és jobban mérlegre kell tenni a jövőendő vezetőket akkor, amikor döntünk arról, hogy kit hová és milyen beosztásba helyezünk.

#### *A szubjektivizmus veszélyeiről*

A káderneműkától – mint ezt a bevezetőben hangsúlyoztuk – nem lehet elszakítani a szubjektivizmust. A hármas követelményrendszer gyakorlatba való alkalmazása, a vezetői kiválasztás és felkészítés, a káderek minősítése, értékelése – mind magán viseli az előjáró szerv, vezetés, vezető szubjektív tevékenységét. Fő törekvésünknek tehát nem arra kell irányulnia, hogy teljesen megszüntessük a káderneműkában meglévő szubjektivizmust, hanem arra, hogy *a káros, a természetes mértéket túllépő, a népbadsereg és a szolgálat érdekeivel ellentétes szubjektivizmust kűszöböljük ki*. Mert nem kétséges, hogy helyenként találkozni még ilyen jelenségekkel is. „Létezik még szubjektivizmus a munka megítélésében...”<sup>12</sup>

Hangsúlyozni kell, hogy a szubjektív megítélés korántsem jelent minden esetben negatív ítéletet, sőt gyakran a túlértékelés köntöszében is jelentkezhet. *A szubjektivizmus lényege ugyanis nem az, hogy ártó szándék áll mögötte, hanem, hogy a társadalmi értékrendet valaki önkényesen, saját egyéni értékrendjével helyettesíti és ennek alapján alkot ítéletet személyekről, dolgokról, eseményekről.*

A szubjektivizmus kikűszöbölése a minősítésekben, és általában a káderneműkában, igen fontos feladat.

További fejlődés csak akkor várható, ha tovább erősítjük a demokratizmust, ha olyan viszonyokat teremtünk, ahol a nyíltság és a bizalom légköre uralkodik, ahol biztosíthatjuk a káderekérdések elvszerű, tárgyilagos eldöntését. Gondolom, nem véletlen, hogy a vitaindító is e kérdésekre írásaiban többször is visszatért.<sup>13</sup> A káderek megítélésénél, mozgatásánál minél szélesebb környezetben kell tájékozódni. Be kell vonni a munkába a pártpolitikai szervek képviselőit, meg kell kérdezni a parancsnokokat, ki kell kérni a munkatársak véleményét. Az alárendelteknel pedig rendszeresen ellenőrizni szükséges a minősítési munkát és megfelelő ráhatással biztosítani kell a minősítési munka szabályszerűségét.

#### *„Kezdeményező együttműködést” – a káderneműkában érintett szervekkel is*

A vezérőrnagy elvtárs az együttműködéssel kapcsolatban egy új, az ún. „kezdeményező együttműködést” fogalmát vezette be. Ez alatt azt érti, hogy a vezetőnek a feladat eredményes teljesítése érdekében együttműködést célszerű kezde-

<sup>11</sup> I. m. 10. old.

<sup>12</sup> Oláh István ezds.: A katonai vezetés javításának, tökéletesítésének útjai. Honvédelem, 1982. 8. szám. 10. old.

<sup>13</sup> I. m. 45–46. old., 5–6. old., 3–10. old.

ményezni mindazon vezetők irányába, akik neki nincsenek alárendelve, de a cél elérése szempontjából nélkülözhetetlen szövetségeseik, s akik közreműködése nélkül a meghatározott feladatok eredményes teljesítése elképzelhetetlen.<sup>14</sup>

Úgy gondolom, hogy az ilyen jellegű kezdeményező együttműködésnek a kádermunka végzésében is jelentős szerepe lehet. Célszerű, ha a hadtápvezető a legfontosabb káderpolitikai kérdésekben megfelelő együttműködést alakít ki a párt- és politikai szervekkel, megfelelő parancsnokokkal és a személyügyi szervekkel.

*Az együttműködés alapját a kölcsönös tájékoztatásban, a fő célokban való közös gondolkodásban, illetve a célok és feladatok megoldásához vezető út és gyakorlat – sokszor nem is könnyű – kialakításában és végigjárásában lehetne megjelölni.* Meggyőződésem, hogy az ilyen jellegű kezdeményező együttműködés (és azt a gyakorlat is igazolja) jótékony hatással lehet a kádermunka tervszerűségére, tudatosságára és következtettségére.

Az együttműködésnek, munkakapcsolatoknak már a tervezés időszakában ki kell alakulnia. Ezt a gyakorlatban úgy lehet realizálni, hogy a célok és feladatok programozásánál, főleg a káderfejlesztési tervek (pl. az ötéves káderfejlesztési terv, vagy az éves káderátcsoportosítási terv) készítésekor az illetékes vezetőnek kérni kell az illetékes szervek véleményét, közreműködését és részvételt. Ez annál is inkább fontos, mert a kádermunka tervezése – lévén emberekről, vezetőkről és beosztottakról szó – bonyolult, összetett folyamat. Az ilyen jellegű tervezői munkánál nem lehet állandó számítási normatívákra, egzakt mutatókra támaszkodni, meg kell ragadni minden lehetőséget arra, hogy a természetes emberismeretre alapozott spontaneitást felváltsa a döntések megalapozottabb, sokoldalúbb előkészítése.

És ebben a munkában – a szolgálati és szakmai eljárások mellett – nagy segítséget nyújthatnak az érintett parancsnokok, párt- és politikai szervek, valamint a személyügyi szervek is, amelyek kialakult információbázissal és megfelelő tapasztalattal rendelkeznek ezen a területen.

Az együttműködés további fontos területe a döntés-előkészítés kapcsán valósul meg. A kádermunka végzésének sok mozzanata döntés-előkészítő jellegű. Ebben a munkában az együttműködésben érintett szervek már kialakult munkarendre, nyilvántartási rendszerre támaszkodnak. Szinte mulasztás lenne a vezető részéről ezeket a lehetőségeket fel nem használni. Amennyiben él ezzel a lehetőséggel, nem, vagy csak esetleg fordulhatnak elő hibák a kádermunka végzésében. Ahhoz azonban, hogy az érintett szervek minél teljesebb és konkrétabb információkkal rendelkezzenek, minél optimálisabb döntési változatokat tudjanak javasolni az adott vezetőnek, még jobban meg kell ismerniük a hadtápszolgálatot, azon belül az adott szakterület munkáját, eredményeit, körülményeit, valamint a szakterületen dolgozó személyeket. Ezért az érintett szerveket, személyeket célszerű tájékoztatni egyes vezetők és szakterületek helyzetéről, munkájuk értékeléséről.

Az együttműködésnek igen fontos területe az ún. végrehajtási időszakban valósul meg. Ebben a stádiumban realizálódik az elképzelés, a terv, ekkor kell elvégezni a szükséges „papírmunkát”, (parancsok elkészítését, szolgálati jellemzé-

<sup>14</sup> I. m. I. rész. 9–10. old.

seket, stb.). Ezen feladatok végrehajtása, főleg amikor a káderügy megoldására rövid idő áll rendelkezésre, igen szoros munkakapcsolatot követel meg az adott vezető és a személyügyi munkát végző személyek között.

### *A fiatalok neveléséről és tanításáról*

A szerző nagy figyelmet fordított tanulmányában a fiatal káderállomány kiképzésére és nevelésére. „... úgy kell nevelni fiatal tisztjeinket, tiszthelyetteseinket, hogy tudják és értsék: mindenfajta vezető elsőrendű kötelessége, hogy az eredményes munka feltételeit megteremtse.”<sup>15</sup>

A fiatalok képzése, felkészítése és nevelése – azt hiszem – a jelen időszak egyik legfontosabb feladata. Ma kell megalapozni a jövőt, s ebben nagy felelősége van az idősebb vezetőgenerációnak.

A fiatalok tanításával kapcsolatban (elsősorban a fiatal generáció szempontjából, hiszen magam is idesorolom) három kérdést tartok nagyon fontosnak: ki, mit és hogyan tanítson.

A „ki” kérdésre a válasz – azt hiszem – magától értetődő: az idősebb generáció, az a generáció, amely az elmúlt évtizedekben hihetetlen akarással és aldozatkészséggel a semmiből teremtette meg napjaink korszerű és dinamikus fejlődő hadtápját. Ennek a generációnak van tudása, tapasztalata és erkölcsi alapja e nemes feladatok megvalósítására. Az idősebb generáció e minőségének hangsúlyozása nagyon fontos, hiszen amikor a fiatalok neveléséről, felkészüléséről beszélünk, nem szabad szem előtt téveszteniünk, hogy az emberi értékeket nem lehet ranítani.

*Csak pozitív példakkal, azok ösztönös követésével fejlődik helyes irányba a fiatal generáció szemlélete és felkészültsége.* Ezért a vezetők, idősebb munkatársak, elvtársak ne csak politikailag, szakmailag segítsék a fiatalok (utódok, kollegák, beosztottak stb.) fejlődését, hanem törekedjenek olyan emberi kapcsolat kialakítására is, amelyben szinte észrevétlenül, úgymond ösztönösen átadják felhalmozott vezetési tapasztalataikat, szakmai szeretetüket, emberismeretüket.

Különösen fontos ez a pályakezdő fiataloknál, ahol a nevelésnek a beilleszkedés elősegítésére, a katonai hivatás megszerettetésére kell irányulnia. Ez nagyon fontos feladat, hiszen sokszor ettől az időszaktól függ az, hogy a fiatal a későbbiek folyamán milyen katonává és szakemberré válik: kiegyensúlyozott, elégedett ember lesz-e belőle, vagy pedig hitét, „világmegváltó” szándékát elveszítő, kiábrándult személlyé válik. Ekkor érvényes csak igazán a szerző által megfogalmazott „ahogy képzél – úgy veszed hasznát” – elv.

A „mit” kérdésre a választ megtalálni már nem olyan könnyű feladat. Hiszen az adott konkrét ismeret elavul, a módszert korszerűbb módszer váltja fel, az egyes feladatok, helyzetek és körülmények változnak, s talán sohasem ismétlődnek meg. Ezért én inkább *a szemléletre, a hitre, az erkölcsi tényezők kialakítására* helyezném a figyelmet, természetesen a konkrét ismeretekon, tapasztalaton, feladatokon keresztül.

A közelmúltban a folyóirat hasábjain Bakodi Zoltán alez. elvtárs – a vezetés emberi tényezőiről való meditatálás során – számomra rendkívül szimpatikusan írt az idősebb generáció által megtett történelmi útról.<sup>16</sup> A szerző írásában

<sup>15</sup> I. m. II. rész. 8. old.

<sup>16</sup> Bakodi Zoltán alez.: Gondolatok a csapathadtáp-vezetés eredményességét biztosító tényezőkről. Hadtápbiztosítás, 1982. 3. sz.



kiemelte, hogy az idősebb generáció azért tudott feladataival sikeresen megbírkózni, mert:

a) képes volt minden tudását, képességét, erkölcsi erejét mozgósítani a feladatok végrehajtására;

b) a jövőt látta és mindent feláldozva dolgozott annak megvalósításáért („éltek és haltak azért, amit csináltak”);

c) meg tudta teremteni (kockázatok árán is) a feladatok megvalósításának összes feltételét.

Úgy gondolom, ezeket a képességeket, ezt a lelki erőt és hitet kell elsajátítani a mai, felnövekvő fiatal generációval.

A „hogyan” kérdésre szintén nem könnyű a válasz, mert ahány feladat, ahány körülmény, annyiféle megoldás lehetséges. Nehéz javasolni biztos „recepteket”, üdvözítő eljárásokat, a sikerhez biztosan elvezető módszereket. Úgy vélem, azonban, nem tévedünk akkor, ha a nevelés legfőbb eszközének a munkát, az újabb és újabb feladatokat tartjuk, amelyekben a fiatalok – természetesen az idősebb vezetők, munkatársak segítése, támogatása mellett – próbára tehetik képességeiket, tehetségüket. Az ilyen szemlélet és gyakorlat nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy a fiatal káderek fejlődése töretlen legyen, hogy – határozott és igényes követelménytámasztás mellett – mielőbb teljes értékű, kellő tapasztalattal rendelkező szakmai vezetőkké váljanak. Én saját tapasztalataimból is tudom, hogy mit jelentett személyes fejlődésem szempontjából, amikor negyedéves főiskolás koromban, csapatgyakorlaton, közvetlenül a HOPK HTPH-től nézhettem el szakmai fogásokat és módszereket, vagy amikor hadosztály hadtáptörzsfőnök koromban a HDSPK HTPH-től névreszóló különfeladatokat kaptam.

Bizton állíthatjuk tehát, hogy a fiatal káderek nevelésének legjobb módszere a jövőben is *az értelmes, konkrét felelősséggel járó feladat lesz, amelynek során kibontakozhatnak az egyén képességei.*

Az élet megerősíti az előljárók azon követelményét, hogy a kádermunka tartson lépést a fejlődéssel, és tartalmában, módszereiben, valamint szabályszerű végrehajtásában is jobban igazodjék az előttünk álló feladatokhoz. Tennivalóink – mint ahogyan ez a vitaindító cikkből kiderült, s ahogy ezt mi is szeretjük volna érzékeltetni – sokrétűek és egymással szoros összefüggésben állnak. Megoldásuk csak úgy képzelhető el, ha mindannyian azok tervszerűbb, céltudatosabb és folyamatosabb megvalósítására törekszünk.