



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

SÁRI SZABOLCS

Pályakezdő tisztek követelményrendszere a múlt, jelen, jövő kihívásainak tükrében

Témavezető:

Prof. Dr. Rajnai Zoltán

BIZTONSÁGTUDOMÁNYI
DOKTORI ISKOLA

Budapest, 2023. május 30.

Szigorlati/komplex vizsga bizottság:

Elnök: Prof. Dr. Berek Lajos
Tagok: Dr. habil. Farkas Tibor
Dr. habil. Kerti András

Nyilvános védés teljes bizottsága:

Elnök: Prof. Em. Dr. Berek Lajos
Titkár: Dr. Pető Richárd

Tagok:

Dr. Fialka György
Prof. Dr. Zlatko Covic
Dr. Jobbágy Szabolcs

Bírálok:

Dr. habil. Farkas Tibor
Dr. habil. Tóth András

Nyilvános védés időpontja:

2024. hónap nap

NYILATKOZAT

A MUNKA ÖNÁLLÓSÁGÁRÓL, IRODALMI FORRÁSOK

MEGFELELŐ MÓDON TÖRTÉNT IDÉZÉSÉRŐL

Alulírott Sári Szabolcs kijelentem, hogy a „Pályakezdő tisztek követelményrendszere a múlt, jelen és a jövő kihívásainak tükrében” című benyújtott doktori értekezést magam készítettem, és abban csak az irodalmi hivatkozások listáján megadott forrásokat használtam fel. Minden olyan részt, amelyet szó szerint, vagy azonos tartalomban, de átfogalmazva más forrásból átvettem, a forrás megadásával egyértelműen megjelöltem.

Budapest, 2023. május -n

.....
(aláírás)

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	6
A tudományos probléma megfogalmazása	8
A téma kutatásának célkitűzései, hipotézisei.....	10
Kutatási módszerek.....	13
Az értekezés felépítése.....	14
A releváns szakirodalom áttekintése.....	15
Alapfogalmak.....	18
Képesség és kompetencia	19
1 A KOR ELVÁRÁSAINAK MEGFELŐ KATONAI VEZETŐI KOMPETENCIÁK.....	22
1.1 Történelmünk hagyatékai.....	22
1.2 Történelem, kompetenciák, vezetők	22
1.2.1 Nemzetközi, hazai kitekintés	23
1.3 Iskolák vezetők tapasztalatok.....	29
1.4 Személyes beszélgetések.....	34
1.5 Összegzés-következtetések	35
2 A KATONAI VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK RENDSZERE, KORSZERŰSÍTÉSÉNEK LEHETSÉGES ÚTJAI, BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK... 39	
2.1 Saját környezetünk	39
2.2 A multikulturalizmus hatásai	41
2.3 A nemzetközi tapasztalatok a katonai felkészítés területén	42
2.4 Vezetői követelmények, nemzetközi tapasztalatok.....	44
2.5 Vezetői attitűdök a háborús nem háborús katonai műveletekben	47
2.6 A fizikai felkészítés jelentősége.....	55
2.7 Nemzetközi tapasztalatok a tiszti felkészítésben	56
2.8 Jogi, etikai környezet	62
2.9 Kiválasztás	67

2.10	Az általános katonai felkészítés alapjai	71
2.11	Összegzés-következtetések.....	75
3	A JÖVŐ ELVÁRÁSAI.....	80
3.1	A jövő társadalmi, műveleti környezete.....	80
3.2	A felkészítés filozófiája.....	82
3.3	A felkészítés rendszere.....	90
3.4	Összegzés-következtetések	94
4	JAVASLATOK A PÁLYKEZDŐ KATONAI VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉBEN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK FELADATAINAK AZ ÖSSZEHANGOLÁSÁRA ..	96
4.1	Követelmény rendszerek	96
4.2	Együtműködés.....	101
4.3	Létfontosságú létesítmények és vezetői követelmények.....	104
4.4	Jövő műveleti környezete.....	105
4.5	Városi környezet	106
4.6	Összegzés-következtetések	110
	ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK.....	112
	Új tudományos eredmények	131
	Ajánlások	132
	IRODALOMJEGYZÉK	133
	RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK.....	142
	TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	144
	ÁBRAJEGYZÉK.....	145
	A TÉZISPONTOKHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK.....	146
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	147

BEVEZETÉS

*„ ...legyen a fegyelmünk meginghatatlan sziklavár, hitünk erős, érzésünk egységes,
minden cselekedetünk hazafias és katonai érzésekkel átitatott,
egész lényünk akaraterős és magyar... ”*

(Ludovika Története, 1930) [1]

Az értekezésem témája a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelmények elemzése, értékelése és a társadalmi és katonai igényeknek megfelelő fejlesztése.

Azért választottam ezt a kutatási témát, mert feladatkörömből¹ adódóan 2013 óta folyamatosan találkozom ezzel a szakterülettel, mint annak a szervezetnek a korábbi parancsnokhelyettese, később megbízott, majd kinevezett parancsnoka, aki felelős az általános katonai kiképzésért, valamint a tanulási folyamat részét képező katonai szocializáció számos részterületéért a jövő katonai vezetőinek előmenetelében.

Az elmúlt időszak csak aktuálisabbá tette a téma jelentőségét. Az ország védelme alapvetően a katonai erőn alapszik. A haderő színvonala, működésének hatékonysága sokban függ a tisztikar felkészültségétől, tudásától, vezetői attitűdjétől. A kiváló tisztté válásuk első állomása a kiképzésük és felkészítésük. A képzés kiindulópontja, hogy meghatározzuk a feladatvégzéshez szükséges követelményeket, a jövő elvárásait.

A most tanulmányaikat folytató honvéd tisztjelöltek, később a jövő katonai vezetői, tábournokai fontos szereplői lesznek a Magyar Honvédségben (továbbiakban: MH) megkezdett modernizációs folyamatoknak [2], ezért felkészültségük növelése központi kérdés.

Jelenleg paradigmaváltás előtt áll az MH, többek között ismét előtérbe kerül a nehéz fegyverzettel ellátott alakulatok jelentősége, valamint teljesen új fegyverrendszerek kerülnek bevezetésre.

A folyamatok sajátossága, hogy nehéz átállni egy teljesen más gondolkodásmódra. Már a kiválasztásnál fontos szerepe van az alapképességeknek, és nem biztos, hogy mindenki rendelkezik azokkal a kulcskompetenciákkal, amelyek szilárd bástyái, alapjai lehetnek egy mélyreható innovációs folyamat véghezvitelének.

¹ MH Ludovika Zászlóalj (Alapítva: 2011. 02. 01.)

A megváltoztatott szolgálati rendszer, világosabban fogalmazva a megnövekedett szolgálati idő is generálja, a más területekre történő átképzés követelményét, valamint egy új alapokon nyugvó szolgálati kultúra kialakítását, a felhalmozott értékeink megerősítését.

A legnagyobb dilemma az, hogy a megrendelő elvárásai összhangban legyenek a jelenlegi és jövőbeni műveleti környezet kihívásaival. Ennek a kulcsfontosságú kérdésnek a rendszerközpontú összefüggéseit, a megoldásait keresem a kutatásaim során.

Kiindulási alapként tekinthetők azok a korábban megjelent irányelvek, amelyek azzal foglalkoztak, hogy milyen a jó parancsnok – legyenek következetesek, emberségesek, példamutatók - és melyek a legfontosabb kritériumok velük szemben. [3]

A kitűzött célok világosak, egyértelműek, a csillaghoz vezető út azonban nem egyszerű. Értekezésemben a gyakorlati megvalósíthatóságot szem előtt tartva arra keresem a választ, hogy hogyan lehet a már elért eredményeket rendszerbe foglalni, és az új irányokat meghatározni a pályakezdő tisztek felkészítésének folyamatában.

A feltételek és a szellemi kapacitás rendelkezésre áll. [4] Az oktatásban a fő cél világos és érthető, jó szakemberekké és hazaszerető emberekké váljanak a képzésük során. [5]

Minden résztvevőnek közös a célja – annak is, aki az elvárásokat meghatározza – megteremteni a feltételeket vagy szerepet vállalni az előkészítésben, a szárazföldi és légi haderőnek igénye olyan katonai vezetők képzése, akik mind parancsnokként, mind a törzsekben megfelelnek a velük szemben támasztott magas szintű követelményeknek. [6]

A törvényes keretek biztosítják a feltételeket, a Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája tartalmazza, hogy a modern haderő alapja magas színvonalon kiképzett, fizikailag, pszichikailag terhelhető állomány. [7]

Továbbá a Honvédelmi Humánstratégia is meghatározza az irányokat az oktatás felkészítés területein, a szakmai követelmények mellett szükséges a „*a jó állampolgár*” kialakítása. [8]

A tudományos probléma megfogalmazása

A tudományos probléma többek között az, hogy nem mindig sikerül a pályakezdő vezetőállományt jól felkészíteni, mert a felkészítés nem alkalmazkodik a gyorsan változó gyakorlati igényekhez. Ezt az ellentmondást azonban nem negatív vonatkozásban kell kezelni, hanem visszacsatolásként, amely rámutathat a probléma gyökerére, és ezért előremutató felvetésként lehet értelmezni.

A gyakorlat azt igazolja, hogy egy rossz vezető tönkre teheti a szervezetet, nem tekinthető példaképnek az állomány részére, és valós harc helyzetekben veszélyeztetheti a katonáinak az életét.

A kutatási témám szorosan a hadtudományhoz és a biztonságstudományhoz kapcsolódik.

Ezért az értekezésemben az integrációra, a hadtudománnyal összefüggésbe hozható kapcsolódási területekre terjesztem ki a vizsgáldást, majd végül a választott területek lehetséges diszharmoniainak megértését a múlt–jelen–jövő viszonyrendszerébe helyezem, a szükséges kompetenciák és a felkészítés kontextusában.

Továbbá a biztonságstudomány multidiszciplináris jellege segíthet felszínre hozni akár a jövő fiatal vezetőinek a lehetséges műveleti környezetét, legfontosabb jövőbeni elérendő alapkompenciáit.

A vizsgálat tárgyává tett kutatási probléma lényege az – ismételve a bevezetőben leírtakat –, hogy a megrendelő által megadott követelmények összhangban legyenek a kor kihívásaival, és a felkészítési folyamatok tükrözzék a rendszerszemléletet.

Fel kell tennünk a kérdést: ismertek-e a vezetői követelmények, és milyen időtávra kell meghatározni a szükséges elvárásokat?

A kompetenciák hiteles elemzéshez mindig szükség van objektív mérőszámokra, ellenőrizhető eredményekre. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az elvárások a pályakezdő kollegákkal szemben állandóan változnak.

Mi lehet a diszkrepancia oka? Joggal gondolhatjuk, hogy állandóan módosuló szakmai követelmények a hazai és a nemzetközi feladatok tekintetében, amelyeket a folyamatos változások idéznek elő. Ha ez igaz, akkor például, miért nem tudjuk más országoknak a vizsgált területen szerzett és bevált gyakorlatát eredményesen adaptálni?

Tudományos probléma 1.

Az új kihívások és a megváltozott biztonsági környezet, valamint a növekvő követelmények miatt folyamatosan változnak a katonai vezetőkkel szembeni elvárások, amelyeknek nem mindig képesek megfelelni. Speciálisan felkészült, az új feltételekhez és a jelenkori követelményekhez alkalmazkodni tudó parancsnokokra van szükség.

A vezetők korszerű és eredményes felkészítéséhez – tudományosan megalapozott kutatásokon alapuló – vizsgálatokkal és elemzésekkel kell meghatározni a szükséges kompetenciákat és rendszerbe foglalni az elvárásokat.

Mindmáig nem készült olyan gyűjtemény, amely összefoglalja a napjainkban elvárható katonai vezetői kompetenciákat és meghatározza azokat a környezeti tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak azokra.

Felmerül a kérdés, hogy:

Ki a jó vezető és milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie? Milyen elvárásoknak kell megfelelnie és a katonai felkészítésben ezeket a kompetenciákat megszerzik-e a hallgatók?

A múlt nagy katonai vezetőinek elgondolásai mennyiben alkalmazhatóak napjaink katonai képzésében a kompetenciák meghatározásánál? Lehet-e párhuzamokat találni az egyes katonai-vezetői generációk habitusa között, milyen különbségek érhetők tetten az egyes parancsnokok identitása között?

Melyek azok a környezeti tényezők, amelyek hatással vannak a katonai vezetői munkára? Melyek azok a nemzetközi tapasztalatok, amelyek sikeresen adaptálhatóak, hogy a hazai jó katonai vezetővé válás pilléreivé váljanak?

Tudományos probléma 2.

A korábbi biztonsági környezetben kialakult felkészítési rendszer és módszerek nem biztosítják, hogy az új kihívásoknak és szakmai elvárásoknak minden tekintetben megfelelő tisztek kerüljenek ki a képzésből.

A színvonalas és a megrendelői elvárásoknak megfelelő képzés kialakítása gyakran ütközik akadályokba, mivel a visszacsatolás csak eseti jellegű és alkalmanként szakszerűtlen. A beválás-vizsgálatok rendszere sem egységes és főbb pontjai nincsenek rögzítve.

Kérdésként merül fel, hogy:

A katonai felkészítés kimeneti követelményei összhangban vannak-e a megrendelő által elvárt kompetenciákkal? Egyáltalán, a kompetenciák igazodnak-e azokhoz a feladatokhoz, amiket a vezetőknek el kell végezni?

Milyen megrendelői igények merülnek fel, és milyen új megoldásokkal lehet a képzési rendszer hatékonyságát növelni. Hogyan kell a megrendelő elvárásainak minél teljesebben megfelelő katonákat képezni?

A katonai felkészítés jelenlegi rendszere alkalmas-e arra, hogy az elvárásoknak megfelelő képességeket fejlesszen ki a leendő katonai vezetőkben?

Tudományos probléma 3.

A pályakezdő tisztek gyakran azért nem tudnak megfelelni az elvárásoknak az első, tiszti beosztásukban, mert a képzésért felelős szervek, szervezetek munkájának összehangoltsága hézagos, ezáltal a hallgatók időt veszítenek a felkészülésük szakaszában.

A munkahelyi terhelés nem teszi lehetővé, hogy a katonák hosszabb idejű képzéseken vegyenek részt, miközben a hatékony vezetői munka olyan felkészítést igényel, amely az adott területek alapos megismeréséhez vezetnek.

Felmerül a kérdés, hogy a felkészítésben résztvevők munkája mennyiben összehangolt; mely területekkel nem foglalkozik egyik szereplő sem és hol vannak átfedések? További kérdés, hogy a tisztek képzéséért és katonai életre neveléséért felelős szervezetek mennyire törekednek kihasználni a szinergiákat, hol vannak ellentmondások a munkájukban és hol vannak fehér foltok.

A téma kutatásának célkitűzései, hipotézisei

A felmerült kutatási kérdések tisztázása érdekében az alábbiakban megfogalmazom a kutatási célokat. A célmeghatározás a felvetett probléma relációjában, három nagy altémakörben történik.

(H1): Feltételezem, hogy a jó és hatékony katonai vezető kompetenciáinak meghatározásakor a hagyományos, klasszikus kompetenciák nem elvethetők, de új, a kor és a környezet elvárásaihoz és hatásaihoz igazodó, az aktuális feladatok végrehajtását lehetővé tévő kompetenciák kialakítása is szükséges.

Célkitűzés

Vizsgálom és azonosítom a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket, a végzendő feladataikat, valamint az elvárásokat annak érdekében, hogy elkészítsek egy követelmény- és kompetenciagyűjteményt.

Vizsgálom a múlt nagy katonai vezetőinek elgondolásait a jó vezetőről, hogy megállapítsam, közülük melyek relevánsak korunkban is.

Vizsgálom az egyes katonai generációk habitusát, hogy meghatározzam a közös pontokat a sikeresség eléréséhez.

Elemzem a környezetet, amelyben a katonai vezető felkészítése történik és azonosítom annak a vezetői eredményességhez szükséges elemeit, hogy az elvárható kompetenciákat tartalmazó követelményrendszert és azokat befolyásoló környezeti tényezők folyamatábráját összeállítsam.

Elemzem a nemzetközi gyakorlatot annak érdekében, hogy erre épülően egy vezetői kompetenciák és nemzetközi környezet összefüggéstáblát állítsak össze, annak érdekében, hogy támpontot biztosítson a multikulturális környezetben történő feladatvégrehajtás felkészítéséhez, továbbá a kapcsolódó kiképzési területek azonosításához.

Várható eredmények:

1. Követelmény- és kompetenciagyűjtemény a kor kihívásainak megfelelni tudó katonai vezetőkre.
2. A katonai vezetői kompetenciákat befolyásoló környezeti tényezők folyamatábrája, valamint javaslat a negatív környezeti tényezők elleni védekezés lehetőségeire.
3. Vezetői tevékenység és nemzetközi környezet összefüggéstábla.

(H2): Feltételezem, hogy a felkészítés kimeneti követelménye az általános katonai felkészítésben résztvevő, a Katonai vezetői-, logisztikai-, infokommunikáció- valamint Állami légiközlekedési alapképzési szakokon tanuló hallgatók parancsnokká válásának területén nincsenek összhangban a megrendelői követelményekkel.

(H3): Feltételezem, hogy a katonai felkészítés rendszere mai formájában a parancsnoki alapkompenciák kialakítását és fejlesztését a szinergia elvének hiányában nehezen tudja biztosítani.

Célkitűzés:

Vizsgálom a katonai képzés követelményeit, annak rendszerjellegét és összevetem a megrendelői elvárásokkal annak érdekében, hogy javaslatokat tegyek a megrendelői elvárásoknak jobban megfelelő képzési követelményekre.

Elemzem a követelmények meghatározásában résztvevő szervezetek feladatait azzal a céllal, hogy kísérletet tegyek követelményeket meghatározó folyamat működésének bemutatására.

Elemzem, hogy jelenlegi formájában mely kompetenciák kialakítására nem felel meg a rendszer (erő, eszköz, tananyag vonatkozásában) és melyekben teljesíti az elvárásokat. Mindezt annak érdekében, hogy javaslatot tegyek a kompetenciák kialakítását segítő korszerű képzési tartalmakra.

Várható eredmény:

1. A megrendelői elvárások, követelmények meghatározása.
2. A követelményrendszer meghatározásának folyamatábrája.
3. Javaslat a követelményrendszer kialakítását segítő korszerű felkészítési tartalmakra, formákra, időkeretekre.

(H4): Feltételezem, hogy az együttműködés az általános katonai felkészítés és a képzés területein nem teljes mértékben érvényesül, a parancsnokká válás tárgykörében az érintett szervezetek átfedésekkel foglalkoznak a hallgatókkal.

Célkitűzés

Annak érdekében, hogy összeállíthassak egy komplex képzési formát és annak tartalmát bemutató modellt, elemzem, hogy érvényesül-e szinergia a felkészítésben résztvevők munkájában? Javaslatokat fogalmazok meg az érintett szervezetek együttműködésének javítására, valamint a munkamegosztásukra.

Várható eredmény:

1. Modell a felkészítésben résztvevők közötti feladatmegosztásra és az együttműködési formákra.

Kutatási módszerek

Értekezésemben a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelmények megismerése érdekében a magyar és a nemzetközi források gyűjtésével, feldolgozásával szekunder kutatást folytattam, valamint a szakirodalmi források eredményeinek értékelése, rendszerezése alapján a hazai szakemberek megkérdezésével primer kutatást végeztem.

A kutatási folyamat központi kérdése a múlt-jelen-jövő összefüggéseinek a vizsgálata, kiegészítve a saját tapasztalatokkal. A történelmi korok vizsgálata azért meghatározó ebben a témában, mert ez igazolja az állítást: a tudás folyamatosan fejlődő. [10]

Értekezésem elkészítése során elsődlegesen az induktív kutatási eljárást alkalmaztam. A valóságból – az empiriából – kiindulva vizsgálom, hogy a korábbi időszakban kialakított, de még érvényben lévő és elfogadott vezetői kompetenciák milyen hatással vannak egymásra és következtetéseket vonok le, törvényszerűségeket állapítok meg.

Ezután az összegyűjtött adatok analizálásával, és az összefüggés-feltáró módszerrel jutok el azokhoz az objektív tényekhez, amelyek hozzájárulhatnak a felvetett problémák megértéséhez, következtetések levonásához és az alkalmazható megoldási javaslatok kidolgozásához.

Emellett – többnyire a deduktív kutatás módszerével – a már meglévő törvényszerűségek, a jogi háttér, a történelmi alapokon nyugvó hagyományok, valamint a nemzetközi tapasztalatok elemzése során jutok olyan hasznos eredményekhez, amelyek alkalmazhatóak lehetnek a gyakorlati felkészítésben.

Az értekezésem egyik célja, felhívni az érintett szereplők figyelmét a jelenlegi követelményrendszer-elemek összehangolásának, valamint korszerűsítésének a szükségességére.

Értekezésem összeállítását **2022. december 31-én zártam le**, így az azóta bekövetkezett jogszabályi és fejlesztési irányokat jelen dolgozat értelemszerűen már nem tartalmazza. Kutatásaimat azonban nem tekintem befejezettnek, a területet érintő hazai és nemzetközi változások tapasztalatainak folyamatos figyelemmel kísérésével folytatom és pontosítom a munkámat.

Az értekezés felépítése

A kutatási célokkal összhangban, értekezésem öt fő szerkezeti egységre tagozódik.

Az első fejezetben a múltban felhalmozott tapasztalatok feltárásával ismertetem a vezetői kompetenciák (képességek, ismeretek, attitűdök) történelmi fejlődését. A vizsgálat során értékelem az egymást követő korszakokat.

A történelmi személyek tulajdonságainak, általános képességeinek vizsgálata megmutathatja azokat a tapasztalatokat, amelyeket a jelenben is fel lehet használni, és amelyeket meg kell ismertetni napjaink fiatal vezetőivel.

Ismertetem és elemzem a Ludovika Akadémia, az Alma mater, domináns történelmi hagyatékát, amelyek a mai napig megadják azt az irányt, amelyet a katonai pályát választóknak követniük kell.

A második fejezetben feltárom a jelen katonai tapasztalatainak az összefüggéseit. Kiemelten kezelem a multikulturális környezetben végrehajtott feladatok vezetői tapasztalatait. Ismertetem a hazai felkészítés tapasztalatait, miközben keresem a választ arra, hogy a fiatal, pályakezdő vezetők felkészítése, kiképzése során megkülönböztessük-e konvencionális és nem háborús katonai műveletekre történő felkészítést, továbbá hogy a fizikai felkészültség hasonlóan hangsúlyos szerepet fog-e a jövőben is játszani, mint napjainkig. Elemzem, hogy szükséges-e a rendelkezésre álló, érvényben lévő és a témámhoz kapcsolódó intézkedések átvizsgálása és harmonizálása.

A harmadik fejezetben bemutatom, azokat a tényeket és folyamatokat, amelyek hatással vannak, illetve lehetnek a jövőben is szükséges képességekre. Összehasonlítom a keleti és a nyugati típusú vezetők mentalitását, valamint bemutatom az alapképzésben és a mesterképzésben résztvevők körében végzett felmérések eredményeit.

A negyedik fejezetben elemzem a katonai felkészítésben résztvevő szervezetek feladatait és ezek összehangoltságát, együttműködésük kulcskérdéseit, és a társadalom és biztonság kérdéseinek egyes összefüggéseit.

A befejezésben összegzem kutatómunkám következtetéseit és az elért eredményeket, emellett javaslatot teszek azok hasznosítására. Meghatározom azokat a feladatokat és területeket is, amelyek további kutatásokat igényelnek.

A releváns szakirodalom áttekintése

A témához kapcsolódóan nem jelentek meg értekezések az elmúlt egy évtizedben, amelyek alapul szolgálhattak volna a továbbfejlesztéshez, vagy harmonizációhoz az előttünk álló innovációs folyamatok támogatásához.

A tárgykör szakirodalma szerteágazó, és a szerzők más és más szempontokból elemzik a kérdéseket. Elsősorban a vizsgált témához szorosan kapcsolódó hazai követelményrendszereket tartalmazó publikációkat, parancsokat, intézkedéseket, illetve határozatokat és konferenciák anyagait tanulmányoztam.

Általánosságban kijelenthető, hogy a magyar szakirodalomban meglehetősen kevés mű foglalkozik és foglalkozott a magyar pályakezdő tisztek követelményrendszerével és az arra közvetlen hatással bíró környezetével. A témához kapcsolódó irodalom a kérdéskör sok területét máig nem dolgozta fel és különösen nem a jövőbeni kihívások tükrében.

Néhány alapművet fontosnak tartok kiemelni, amelyek az alábbiak:

- Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról.
- Bakos Csaba Attila – Boldizsár Gábor – Bolgár Judit – Csengeri János – Holndonner Hermann – Lattmann Tamás – Resperger István – Krajncz Zoltán A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája.
- Perjés Géza: Tisztképzés.
- Damó Elemér: Milyen legyen a honvédtiszt.
- Blanchard, Ken: Vezetés magasabb szinten.

Benkő Tibor honvédelmi miniszter korábbi gondolatai az ideális vezetőről bizonyosan kiemelendők, mivel a mai napig iránymutatásként alkalmazzuk a vezetéssel szemben támasztott követelmények területén, aki többek között a szakmaiságot emeli ki. [3]

2014-ben jelent meg egy a vezetői kompetenciák irányvonalával, valamint a fejlesztési lehetőségekkel foglalkozó tanulmánykötet. [11] A tanulmányt elhivatott oktatók írták és a következő megállapításokat tették: [11]

- nagy valószínűséggel a telepített kötelékek már önmagukban is többnemzeti, esetenként multikulturális szervezetek lesznek;

- nem zárható ki a magas intenzitású hagyományos elvek mentén megvívott alapvetően gépesített, vagy páncélos hadviselés;
- minden vezetőnek a legfontosabb kompetenciája a gyors és adekvát döntéshozatali képesség lesz.

Az ideális katonai vezetői kompetenciákra az alábbiak jellemzőek a tanulmánykötet megállapításai alapján:

- proaktív viselkedés;
- etikus magatartás;
- emberség;
- változtatás irányítása;
- problémamegoldó és kontingencia képesség.

A témához szorosan kapcsolódik Perjés Géza kézírata, [12] és miközben problémafelvetéseit, következtetéseit és ajánlásait olvassuk, a tisztképzés fejlesztésével kapcsolatos időszerű dilemmákkal találkozhatunk. Az általa vizsgált időszak az 1937/38-as tanévvel fejeződik be és a Ludovika Akadémia (továbbiakban: LA) tapasztalatait összegezi a jövő tisztképzésének megalapozása céljából. [12]

Fő törekvése a tanulságok bemutatása és nem a történelmi visszatekintés volt. Az LA kiképzési és nevelési rendszere megfelelt a hazai követelményeknek, bár a kiképzés nemzetközi összehasonlításban nem érte el a korszak színvonalát. [12] A nevelés módszertana és általában az egész intézményi szellem kiváló volt.

Az LA képzési és nevelési elveit áttekintve hiányosságok merültek fel. A kiképzésre szánt idő nem érte el a szükséges mértéket, minden parancsnok – korszakokat átívelően – arra törekszik, hogy a legtöbb időt a kiképzés gyakorlati végrehajtására fordítsa.

Összességében tehát Perjés a legfontosabbnak azt tartja, hogy a szakmaiságnak, a gyakorlati felkészítésnek nagy jelentősége van, amely meghatározza a fiatal tisztek jövőjét, és ahhoz, hogy véleményt alkossunk, valamint módosításokat vezessünk be a felkészítés rendszerébe, alapos kutatómunkára van szükség.

Az egymástól eltérő vélemények számomra azt is bizonyítják, hogy nehéz objektív értékelést megfogalmazni egy adott időszak oktatási és felkészítési kérdéseiről, mivel az egyes korszakoknak megvannak a sajátosságai és a rá jellemző követelményei, elvárásai.

A megállapításokból levont következtetésem a kiképzés és nevelés területén: a rugalmasság jelentősége, a szinergia elvének az érvényesítése, valamint a gyakorlati tapasztalatok feldolgozása és beépítése az oktatás és felkészítés rendszereibe.

Damó Elemér [13] tanulmányának a céljai között szerepel, hogy segítséget adjon azoknak, akik a tisztjelöltek, fiatal tisztek felkészítésével, nevelésével foglalkoznak. Külön taglalja a katonatiszt helyét, szerepét, nem csak a közvetlen katonai környezetre vonatkozóan, hanem a társadalomra is kiterjesztve. Összefoglalja a tiszttel szemben támasztott követelményeket – kitűnően illusztrálva a ludovikás hagyományokra épülő vezetői attitűdöket – és megosztja azokat a gondolatait, amelyek az élettapasztalataira támaszkodnak.

Leglényegesebb megállapításai, amelyek ma is érvényesülnek az alapkompenciák számbavételekor, mint a bátorság, szerénység.

Ken Blanchard [14] könyvében is olvashatunk arról a kérdéstről, hogy ki tekinthető jó vezetőnek napjainkban. A szerző véleménye szerint az, *„aki képes másokat azáltal befolyásolni, hogy kibontakoztatja a bennük rejlő tehetséget és potenciált a közjó érdekében...”* [14]

Ha figyelembe vesszük, hogy milyen kevés a rendelkezésre álló humanerőforrás, nem célravezető egy utópisztikus szervezetben gondolkodni és arra várni, hogy egyszer majd összeáll az alkalmas csapat, amit elképzelték. Ehelyett meg kell keresni azt az utat, amely a legeredményesebben hozza a felszínre a beosztottakban rejlő egyéni értékeket.

A könyv rávilágít arra, hogy milyen tulajdonságok jellemzik a jól működő szervezetet. Következtetése, hogy a vezetőnek ismernie kell a szervezete céljait, jövőképét és ahhoz kell igazítania a kiválasztást, a továbbiakban pedig a kiválasztottak felkészítést, fejlesztését.

Alapfogalmak

Fontosnak tartom a témához kapcsolódó legfontosabb alapfogalmak tisztázását és meghatározását, egyrészt mert nagyon sokat találkozunk velük a mindennapokban és tapasztalatom szerint gyakran félre értelmezzük azokat.

Mit jelent a kompetencia?

J. Coolahan-nak, az Európai Tanács szakértőjének 1996-ból származó meghatározását használták a legszélesebb körben: „*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.*” [15]

A mai köznyelvben a kompetencia szónak kettős jelentése van: 1) illetékesség, hatáskör, jogosultság; 2) szakértelem, hozzáértés, alkalmasság. [16]

Készség

Nagy Sándor meghatározásában a készség a **tudatos tevékenység automatizált komponense**. A szinte automatikussá vált komponensek teszik lehetővé, hogy a cselekvés, a tevékenység lényegére figyeljünk; hogy a figyelem áttevédhessen a tevékenység által elérni kívánt eredményekhez vezető fő folyamatokra és az eredmény kontrollálására. [17]

Jártasság

Jártasságon az új feladatoknak az ismereteink alkotó (kombinatív) felhasználásával történő megoldását értjük. A jártasság tehát az elsajátított ismeretek alapján tudatosan végrehajtott gyakorlati tevékenységre való felkészültséget jelenti.

Az ismeretek önmagukban nem elegendőek; teljesítményképes tudássá csak a gyakorlati alkalmazás, az ismeretekkel végzett sokoldalú műveletek, jártasságok és készségek útján válhatnak. [17]

Képesség

A készség és a jártasság tanítható, tanulható, a képesség viszont fejleszthető. A képesség kialakulása hosszabb időt igénybe vevő folyamat, de ha kifejlődik, (pl.: a logikus gondolkodás képessége) tartósan megmarad. A készség és jártasság kialakulása rövidebb idő alatt történik, ám ha nem használják, viszonylag hamar elhalványul. A képesség fejlesztése meghatározott tananyag, ismeretanyag feldolgozásának a

folyamatában történik. A már kifejlődött képesség függetlenné válik az adott tananyagtól, s teljesen új információk megértése, elsajátítása során is dinamikusan működik.

A Pedagógiai Lexikon a képességekről – többek között – ezeket írja: „*Képesség: valamely cselekvésre, teljesítményre való alkalmasság.*” [17]

A fentiekben megemlített fogalmak tisztázása során megállapíthatjuk, hogy a kiválasztás fontos tényező már nagyon korai időszakban, mivel a rendszerünk is azt generálja, hogy korán el kell dönteni milyen irányba szakosodjanak a honvéd tisztjelöltek, valamint eleve rendelkezni kell bizonyos alapképességekkel, személyes attitűdökkel, amelyekre építeni lehet az elméleti és gyakorlati felkészítésüket, tovább fejlesztésüket.

Képesség és kompetencia

Képesség és kompetencia gyakran összekeverhető fogalmak és nehezen is érthetőek. Értekezésemben nem célom, hogy új fogalmat hozzak létre, hanem hogy segítséget adjak a meglévők megértéséhez, amelyhez felhasználom mások megközelítését, véleményét, és közülük is kiemelek néhányat.

A következő megfogalmazások segítségünkre lehetnek a különbségek megértésében: [18]

„*A képességeket 'általánosnak' tekintik, míg a kompetencia inkább a 'szakember' területén van.*” [18] Tehát a képesség része a kompetenciának.

„*A 'képesség' az a képesség, hogy képes legyen valamit tenni. Ebben a helyzetben a képességek javítására van lehetőség. Másrészt a 'kompetencia' a 'képesség' javított változata, és azt jelenti, hogy a feladat teljesítményének mértéke megegyezik.*” [18]

Katonai környezetben ismerősen cseng az a megállapítás, hogy a katona legyen képes valamilyen feladat végrehajtására, különösen a kiképzési célok teljesítése esetében.

„*A képességek kompetenciához vezetnek. Egy képességekkel rendelkező egyén új képességeket vagy ismereteket szerezhet tanulással és gyakorlással. A kompetencia a képességek alkalmazása révén jön létre.*” [18]

A fenti megfogalmazás azt fejezi ki számomra, hogy a képességek „tartalmát” nem lehet kizárólag önmagában vizsgálni. Katonai vezetők vonatkozásban úgy az oktatás, mint a humánerőforrás-menedzsment irányából is igaz, – mivel a vezetővé válás egy

folyamat, ezért elengedhetetlen – hogy az oktatásban megszerzendő kompetenciák kohéziót mutassanak később az első beosztással szemben támasztott követelményekkel.

A kompetencia – a kapcsolódó részeivel – úgy is értelmezhető, mint megfelelés egy követelményrendszernek, parancsnoki elvárásnak.

Czuprák Ottótól [19] – akinek a nevéhez sok úttörő gondolat kapcsolódik, – a következőket olvashatjuk a kompetenciáról katonai szemmel vizsgálva.

Amikor a kompetencia fogalmáról beszélünk azon kívül, hogy megállapíthatjuk nincs pontos definíciója, ellenben arról is írnak, hogy számos átértelmezésen ment keresztül. Korábban a kompetencia azt jelentette, hogy valaki alkalmas, valaki képes valamire. Most pedig eljutottunk oda, hogy a mit tudásán kívül a hogyan tudását is tartalmazza, és operatív intelligenciáról beszélünk, írta már 2006-ban. [21]

A katonai vezetői kompetenciát a szerző a következőképpen fogalmazta meg: [21] A katonai kompetencia olyan sajátos emberi magatartás, amely a fegyverek használatának, az erőszak kezelésének szakismeretét, kialakított készségeit foglalja magában.

Az előbbi definíciót a következőképpen fejlesztettem tovább: A katonai vezetői kompetencia olyan sajátos katonai erény, amely tartalmazza a szakismereteket, alap katonai attitűdöket és kialakított, továbbfejlesztett készségeket, képességeket.

Katonai szocializáció:

A katonai szocializáció az egész katonai pályafutást felölelő tanulási folyamat mind szervezett körülmények között, mind önállóan. A szocializáció az a folyamat, amely során kialakul a közös tudat, a kollektív terminológia és a katonai gondolkodás [21], csoportdinamika. [22]

További, a tanulmány készítése során felmerült kapcsolódó fogalmak:

Honvédtisztképzés: [23]

„A ~ egyfelől a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar tanintézeti keretei, másfelől az Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj mint hadrendi elem és mint katonai-szocializációs színtér keretei között kerül megvalósításra.”

Honvéd tisztjelölt: [23]

„a honvédtiszti alapképzésre a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karára felvételt nyert, a képzés időtartama alatt hallgatói jogviszonyban és a Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj állományában...”

1 A KOR ELVÁRÁSAINAK MEGFELŐ KATONAI VEZETŐI KOMPETENCIÁK

A múlt vizsgálata segíthet megérteni, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük a jövő vezetőinek. Háborús időszakban más vezetői kompetenciák kerültek előtérbe a katonai vezetők, parancsnokok vonatkozásában, mint békeidőben, vagy egy katasztrófa helyzetben. Minden kornak megvoltak a sajátosságai, de nem biztos, hogy a felkészítések során minden eshetőséget figyelembe lehet venni.

1.1 Történelmünk hagyatékai

Kiemelt feladatunk a múltbeli értékeink feltérképezése és megőrzése. Nyomatékosítom a korabeli iskolák hagyományait, és az egyes korszakok tanintézményi szolgálati kultúrájának összetettségét. A küldetés, az értékrend, jövőkép alapjai megtalálhatóak a múltunkban. [24]

A Ludovika zászlóaljnál szervezett workshopon, az akkor 101 éves Koós Ottó ny. alezredes az alábbi intelmet osztotta meg a hallgatósággal, célozva arra, hogy a múlt igazságát nem pedig annak elferdítését, téves nézeteit, kell tovább vinni és fejleszteni.

„... de egyet kérek tőletek, fiataloktól, hogy fogadjátok meg azt, hogy mindig az igazat és a lelketekből előtörő valóságot ápoljátok...” [25]

A fejezet céljai között szerepel a vezetői kompetenciák (képességek, ismeretek, attitűdök) történelmi fejlődésének általános áttekintése. A vizsgálat során a különböző korszakokat értékelve felismerhetők a különbségek, az eltérések.

1.2 Történelem, kompetenciák, vezetők

A hadtörténelem híres vezetői közül választottam néhányat a teljesség igénye nélkül, az adott korra jellemző vezető, vezetői típust. Nem volt célom, hogy fontossági sorrendet állítsak fel, továbbá nem állt szándékomban megítélni jelentőségüket. Arra fókuszáltam, hogy lényegre törően leírjam a legfontosabb tulajdonságaikat, képességeiket és felfedezzem a hasonlóságokat vagy eltéréseket, végül következtetéseket vonjak le a jövőt illetően.

1.2.1 Nemzetközi, hazai kitekintés

Szun-ce² kínai író, filozófus és katona, a mai napig nagy hatással bíró könyvéről híres, amelyet a hadviselés szabályairól írt. Műve [26] abban a korszakban született, amelyet a kisebb-nagyobb ázsiai fejedelemségek versengése jellemezett. A mű olvasása során, követve Szun-ce gondolatait, és vizsgálva a vezetői képességeket, a következőket lehet kiemelni:

- a parancsnok legyen [26]
 - érthető;
 - szigorú.

Továbbá rendelkezzen: [26]

- bölcsességgel;
- emberséggel;
- bátorsággal.

Bonaparte Napóleon³ [27] francia hadvezér, császár, az európai történelem kiemelkedő alakja. Rendkívüli képességekkel rendelkezett matematikában, de kitűnő eredményeket ért el történelemben és földrajzban. Mit tanulunk Napóleontól, mint katonai vezetőtől? [27]

- mindig legyenek nagy céljaid;
- ott legyél, ahol szükség van rád;
- első legyél mindenben, légy példamutató;
- nem csinálhatsz mindent egyedül;
- soha ne hagyd abba a tanulást.

George Smith Patton Jr.⁴ [29] amerikai katonatiszt, az USA haderejének vezérezredese, aki 1909-ben végezte el a West Point Katonai Akadémiát. 1912-ben öttusázóként részt vett a stockholmi nyári olimpiai játékokon. Mit tanulhatunk Pattontól? [30]

A vezetői képességet nem a származással együtt adják. Patton megtanulta tisztelni a korlátait, a valódi gyakorlati iskolát részesítette előnyben.⁵ Folytatva vezetői jellemzését: [31]

² Szun-ce (Kr. e. 543-ban született és Kr. e. 495-ben, 47–48 évesen hunyt el) ókori kínai hadvezér, a hadtudomány klasszikusa, A háború művészete című könyv szerzője.

³ 1769. augusztus 15. – 1821. május 5.

⁴ 1885. november 11. – 1945. december 21.

⁵ "Real Leaders are Trained in a Real World Classroom"

- a vezető mindig legyen az élen;
- legyen szigorú és bátor.

Herbert Norman Schwarzkopf⁶ [32] az USA haderejének központi parancsnokságát vezető vezérezredes, vietnámi veterán. Az öbölháború idején (1991. január – február) a koalíciós csapatok főparancsnoka.

Mit tanulhatunk Norman Schwarzkopf-tól? [33]

A vezető legyen:

- példamutató;
- vállalja a felelősséget;
- fordítson figyelmet a felkészítésre, kiképzésre.

Stanley A. McChrystal⁷ [34] amerikai négycsillagos tábornok, az Öbölháborúkban és az afganisztáni háború során az amerikai különleges erők parancsnoka. Mit tanulhatunk Stanley A. McChrystal-tól? [35] A következő vezetői attitűdök érdemesek a kiemelésre:

A vezető legyen:

- empátikus;
- hiteles;
- alázatos;
- emberséges;
- együttműködő. [36]

A nemzetközi kitekintés esetében nemcsak kimondottan katonai tapasztalatok, kompetenciák áttekintése szükséges, a polgári életben is voltak folyamatosan változások a történelem során, amelyekből mindig tanulhattak a korabeli katonai vezetők.

A 19. században a szervezetek vezetése szakmaspecifikusan történt. A szervezeteket közvetlen vezetői ellenőrzés mellett irányították. A vezető legfontosabb feladata a szervezeti és személyi koordináció volt.

Alapvetően a vezetők és menedzserek felkészítése apáról fiúra származtatva történt. A tömegtermelés, a piacok megszerzéséért vívott verseny azonban megkívánta a termelés korszerűsítését, a vezetők és menedzserek felkészítését. A szervezetvezetés megújításához járult hozzá Frederick Winslow Taylor és Henry Ford, Henri Fayol és Max

⁶ 1934. augusztus 22. – 2012. december 27.

⁷ 1954. augusztus 14. –

Weber, akiknek a tevékenysége napjainkban is alapul szolgál a katonai vezetéselmélet oktatásában. [37]

A nemzetközi kitekintést követően tanulmányoztam a híres magyar katonai vezetők legfontosabb tulajdonságait, képességeit, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy sikeresek legyenek és az utókor számára példaképként szolgálhassanak.

Zrínyi Miklós⁸ horvát–szlavón–dalmát bán, hadvezér és költő, akinek történelmi szerepe és áldozata megkérdőjelezhetetlen.

Zrínyi korában [38] az olyan vezetői attitűdök, képességek, mint a bátorság, a fegyelmezettség, a kiképzettség és a jártasság a hadművészetekben elengedhetetlenek voltak.

Olyan vezetőre volt szükség, aki bátor és a hadművészetekben jártas, valamint olyan katonákra, akik fegyelmezettek, kiképzettek. Zrínyi felelősségteljes gondolkodását bizonyítja, hogy ütközeteit katonái felkészültségének ismeretében hajtotta végre anélkül, hogy a rendelkezésére álló erőforrásait meghaladta volna, ezáltal emberséges is volt az alatta szolgálókkal.

Napjainkban sokat hallunk a gyorsan változó világról, műveleti környezetről. Egyazon küldetésre, vagy egy adott problémára több megoldás is létezik, sőt a korábban alkalmazott gyakorlat a rákövetkező alkalommal már sokszor nem is tűnik a legjobbnak.

Amikor katonaként gondolkodunk, nem csak a saját aspektusunkból kell megvizsgálnunk a cselekvési változatokat, de a mindenkori ellenség fejével is, mivel a szembenálló fél is változtathat a harcászati elvein, harceljárásain, folyamatosan igazodva a kialakult helyzetekhez.

Zrínyi egyáltalán nem volt híve a methodista gondolkodásnak [38], külön kiemelte az alkalmazkodó képességet, valamint a tapasztalatok feldolgozásának a jelentőségét, és mint vezető, az időben történő és határozott döntések híve volt. Ezekből kifolyólag Zrínyi nem is értett egyet az adott kor methodikus hadviselési módszerének fő képviselőjével [38], gróf Raimondo Montecuccolival⁹ a német-római császári hadvezér, hadtudóssal.

Zrínyi a vezetői tulajdonságok területén hangsúlyozta, hogy a mindenkori parancsnok mindig legyen okos, bölcs, előrelátó, képes legyen saját maga is kockázatot vállalni, – a

⁸ 1620. május 3. – 1664. november 18.

⁹ 1609 – 1680

személyes példamutatást előtérbe helyezve – bizzon a szerencsében és mindig legyen példakép. [38]

Nyomatékosítani kell azt a kikötését, hogy a katonai vezető rendelkezzen gyakorlati tapasztalattal, amit úgy kell érteni, hogy az elméletben tanultakat alkalmazni is tudja a helyzeteknek megfelelően.

A történelmi tapasztalatok feldolgozásának is nagy jelentőséget tulajdonított, sok időt fordított korábbi időszakok hadtörténelmi írásainak tanulmányozására. A rómaiak harci tapasztalataira [38] vonatkozó – általa feltehetően ismert – művekben a gyakorlatiasságot, a felkészültséget és a kiképzettséget hangsúlyozták.

A mai napig igazolt a kiképzettségnek és a felkészültségnek a jelentősége, amelyeket a saját gyakorlati tapasztalataim is alátámasztanak. Noha a jelen háborús katonai műveleteinek intenzitása nem hasonlítható össze a korabeli hatalmas tömegeket megmozgató „konvencionális” műveletekével, véleményem szerint nem lehet a szükséges felkészülések között különbséget tenni.

A felkészültség önbizalmat ad és alapul szolgál a gyakorlati alkalmazáshoz, ami a jelenleg tanulmányaikat folytató honvéd tisztjelölteknek tanulságos lehet. Most még felteszik a kérdést, hogy miért kell az előírt tananyagot elsajátítani és a megszerzett ismereteket tudják-e majd alkalmazni a gyakorlatban.

Zrínyi írásait olvasva találkozhatunk egy szintén mai napig vitatémát adó dilemmával, a gyakorlatiasság hiányának a kérdésével, ami különösen igaz a pályakezdő kollégák esetében, amit az idősebb, tapasztaltabb csapattisztekkel történt beszélgetések egyértelműen igazolnak.

Az elméleti tudás „nem ér semmit” a gyakorlati alkalmazás hiányában!

A következőket olvashatjuk az író Vitéz hadnagy című gyűjteményének Tanúságok (Centuriák) fejezetében: „*Helyes elv az, hogy a katona higgyen az általa kivívandó győzelemben.*” [38]

A bizakodás a feladatok végrehajtásának sikerében és egyben önmagunkban, elengedhetetlen feltétele az eredmény elérésének. A kétely aláássa a hatékony cselekvést, átragad a katonákra és már ők sem fognak hinni a sikerben.

A vezetői tulajdonságok közül a türelem, az önkontroll nagy előny műveleti környezetben és békeidőben egyaránt. [38] A vezető – és a vezetés is – mindig legyen szilárd, a parancsnok ragaszkodjon az elgondolásaihoz. [38]

A vezető mindig legyen bátor, erős, kockázatvállaló, de nem szabad megfélemlenie arról, hogy az életére szüksége van a katonáinak, ezáltal biztosítva a folyamatos parancsnoki jelenlétét. Az elmúlt időszakban előtérbe került a küldetés-orientált vezetés – különösen annak a magyar rendszerbe történő adaptációja a gyakorlatban –, amelyben nagy szerepet kap az önállóság képessége, de ezt a megfelelő korlátok között kell alkalmazni, amit sokan félreértettek és ezek szerint félreértelmezték már Zrínyi korában is.

Összehasonlítva az időben és térben eltérő gondolkodásmódokat a hadviselés alapvetéseiről, láthatjuk, hogy a tézisek nem állnak messze egymástól. Triviális a különböző korok vezetőinek elmékedése a hadviselés és a harcászati feladatok végrehajtásának elméleti és gyakorlati összefüggéseiről, ugyanakkor érdekes, hogy az empiriát előtérbe helyező vezetők a szintektől, időszakoktól függetlenül hasonlóan gondolkodnak.

Zrínyi tevékenységét tovább kutatva Perjés Gézának –, akit munkásságának szakmai minősége tett megkerülhetetlenné – a témában megjelent művét tanulmányoztam. [39]

Véleménye szerint, a vezetői kvalitások közül a következők voltak a legfontosabbak: [39]

- hűség;
- gyorsaság;
- leleményesség;
- önállóság.

Összehasonlításképpen megvizsgáltam a Napóleontól tanultakat, valamint Zrínyi alapvetéseit, elsősorban a vezetői képességek, attitűdök területén. Hasonlóságokat és párhuzamokat tudunk felfedezni az eszközök és a célok tekintetében is (csináld másképpen, legyenek céljaid, örökös tanulás, az idő tisztelete, legyél példakép).

Vitatéma, hogy Zrínyi metodista vagy antimedosista volt-e, de a vezetésről alkotott véleménye szerintem egyértelművé teszi az álláspontját, miszerint a metodizmus „*a hadvezéreket túl óvatossá és határozatlanná tette.*” [39]

Összefoglalva Perjés véleményét Zrínyi helyéről és szerepéről, valamint arról, hogy miért kell megőriznünk a szellemiségét: „ő az első és máig is a legnagyobb hadtudományi írónk.” [39] Meglátásai a mai napig érvényesnek tekinthetők. „Nem zárkózott be a hadtudomány sáncái közé, hanem azokból kitekintve, mindig meglátta a politikai, a gazdasági, a morális, az emberi problémákat is.” [39]

Jó példaként szolgál a mostani parancsnoki iránymutatásoknak, többek között a komfortzónából való kilépésre, kitekintésre, a másképp-gondolkodásra, amelyek elengedhetetlen elvárások a jövő vezetőivel szemben.

Görgei Artúr¹⁰ altábornagy, az 1848-49-es forradalom és szabadságharc idején több alkalommal a honvédsereg fővezére, hadügyminiszter. Polgári végzettsége szerint vegyész. Toporcon, a mai Szlovákia területén született. Családjában a katonai hagyományok fontos szerepet játszottak. [40] Görgeire, mint katonai vezetőre jellemző volt a bölcsesség, a találékonyság, a szervezőképesség és a gyorsaság, beleértve a gyors döntéshozatalt is. Emellett elszánt, bátor, vakmerő, és lojális, hazaszerető magyar parancsnok volt. Folyamatosan a katonái között élt, osztozott a sorsukban, nem ismert kivételt.

Stromfeld Aurél¹¹ vezérkari ezredes – a Tanácsköztársaság idején a magyar Vörös Hadsereg vezérkari főnöke – , aki 1918 decemberétől egy ideig betöltötte az LA parancsnoki tisztét is. Előbb az LA-án, majd a bécsi Hadiiskolában tanult. Stromfeld nem csak hallgatóként, hanem később oktatóként is kimagaslott társai közül.

Ő volt az első honvédtiszt, aki a bécsi Hadiakadémia tanára lehetett, egy korabeli parancsnoka úgy jellemezte, hogy egyenes ember, kezdeményező, parancsnokként a gyors döntések híve, nagy munkabírású, bátor vezető. [41]

Tudományos tevékenységében a haderő és a társadalom közös, vagy egymást érintő problémái foglalkoztatták. A katona megbecsülése központi szerepet játszott számára. Amikor a Ludovika Akadémia parancsnokává nevezték ki, lelkesedéssel foglalta el beosztását: „szebb állást, mint a jövő tisztikar nevelését irányítani”, nem tudott elképzelni. A kezdeményező képessége mellett, a gyors hadműveleti helyzetfelismerés volt a legfőbb erőssége. Ennek köszönhető, hogy Stromfeld a váratlan és túlerőben lévő ellenséges támadásokat időben megakadályozta. [42]

¹⁰ 1818. január 30. – 1916. május 21.

¹¹ 1878. szeptember 19. – 1927. október 10.

Az általam vizsgált katonai vezetők képességei, személyes tulajdonságai azt bizonyítják, hogy a sikerességhez nem elég átlagos kompetenciákkal rendelkezni, többnek és másnak is kell lenni, amit mind a magyar, mind a külföldi tapasztalatok a történelmi koroktól függetlenül igazolnak.

A legfontosabb kompetenciák sora nemzetközi és hazai viszonylatban:

- szigorúság;
- bátorság;
- példamutatás;
- hitelesség;
- szakmaiság;
- gyakorlatiasság;
- találékonyság;
- szervezőképesség;
- kezdeményezőképesség.

1.3 Iskolák vezetők tapasztalatok

Érdeemes visszatekinteni azokra a legjelentősebb intézményekre, amelyek kiemelkedő szolgálati kultúrával rendelkeztek, az elmúlt évtizedekben hazai és részben kitekinteni nemzetközi viszonylatban is.

Mindenképpen meg kell említenem az alábbi iskolákat, hiszen az általuk által felhalmozott tapasztalatokat, megteremtett értékeket tovább viszik a jelenlegi felelős vezetők, hiszen alapjául szolgál a jelenlegi fejlesztéseknek, szolgálati kultúránknak.

A Ludovika szellemisége, visszaemlékezve az idős bajtársakkal folytatott beszélgetésekre, azt követeli meg minden generációtól, hogy a személyes attitűdök fontosak, kiegészítve egy komoly hagyományokkal bíró és azt folyamatosan ápoló iskola eszmeiségével, és a kor színvonalának megfelelő felkészítéssel együtt meghatározhatja a jövő katonai vezetőinek a személyiségét.

A Ludovika Akadémia alapkövetelményének évfordulóján megjelent könyvben [1] a következőket olvashatjuk létesítésének céljáról: „*A magyar ifjak nevelése, kipallérozása és a haditudományokra való oktatás.*” [1] Tehát a cél a nevelés és a szakmai oktatás volt.

A „ludovikás” megjelölést olyan attitűdökkel lehet együtt említeni, mint amelyekkel találkozhatunk a Ludovika Akadémia történetével kapcsolatban 1992-ben megjelent kiadványban: [46] *„A szó „ludovikás” átment a magyar köztudatba, összeforrt a férfiaság, hazaszeretet és önfeláldozó bátorság fogalmával.”*

Egy korábbi ludovikás tisztt, Damó Elemér¹² a következőket írja a honvédtiszttel szemben támasztott követelményekről egyik kéziratában, [13] amelynek egy példányát a Ludovika Zászlóaljnak adott át. Az erkölcsi és szakmaiság követelmények területein:

- kötelességtudatot;
- bátorságot;
- emberséget;
- szaktudást;
- oktatni tudást.

Összességében a ludovikás tisztre jellemző vezetői kvalitások [47] az egyenes jellem, egyenes tartás, egyenes beszéd, katonás rend, kitartás, bátorság, önfeláldozás, lovagiasság, több nyelv ismerete, műveltség.

Koós Ottó ny. alezredes a következőket írta az Akadémiáról: erős bajtársi szellemet alakított ki, nemes eszményeket képviselt, magas szintű szaktudást nyújtott, hazaszerető, erkölcsös, becsületes, bajtársias, jó modorú, művelt tiszteket adott a társadalomnak.

A tiszteket egyaránt jellemezte a kötelességtudat és a fegyelmezettség. Az önálló harcrendi elemként létrehozott Ludovika Zászlóalj hivatott a Ludovika Akadémia múltjának megismerését előmozdítani és értékeit megőrizni, biztosította a hátteret, a katonai szocializációt.

Továbbá ide tartozik a Karikás Frigyes Katonai Kollégium, amelynek a rendeltetése a külföldi katonai és polgári felsőoktatás intézményeiben tanuló magyar hallgatók és a hazai katonai intézményekben tanuló külföldi hallgatók adminisztrációs, logisztikai támogatása, képzésük szervezése volt. A kiválasztásra nagy hangsúlyt fektettek, bizonyítja az, hogy átlageredményeik meghaladták a hazai intézetekben tanulókéét. [43]

A Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskola később a Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola, amelyeknek a rendeltetése a műszaki tiszti utánpótlás volt. [44] A Kilián

¹² Damó Elemér magyar királyi utász főhadnagy, nyugállományú honvéd ezredes, (1918–2014)

György Repülő Műszaki Főiskola, amely a katonai repülőszakember-képzés központja volt.

A Kossuth Lajos Katonai Főiskola folyt a fegyvernemi vezetőképzés, miután a leendő tisztek elsősorban szakaszparancsnoki beosztásba kerültek. A főiskola célja volt kiképezni a katonaság számára „*az azt minden szinten eredményesen vezetni képes tisztikart.*” [45]

A Zrínyi Miklós Akadémia szerepe a vezetők továbbképzése volt, amelyet később folytatott a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem.

A főiskolák létrejöttének okai között elsősorban a Magyar Néphadseregben elkezdődő modernizációs folyamatok szerepeltek, mivel jól képzett, értelmiségi tisztikarra volt szükség, amely képes adaptálni a korszerű technikai eszközöket, és az új ismeretanyagot megtanítani az állománnyal, valamint biztosítani a harci eszközök hadrafoghatóságát. A főiskolákra összeségében jellemző volt, hogy nagy hangsúlyt fektettek az általános katonai felkészítésre.

A főiskolák működésének tapasztalataiból a mai tisztképzésre vonatkozóan kiemelendő a szakmailag felkészült oktatók, vezetők szerepe. De napjainkban sem megoldott a napi élet irányításának szisztémája, a gyakorló parancsnoki rendszer, és a szakmai gyakorlatok módszertana.

Az Egyesült Államokbeli Lövész alaptanfolyamot¹³ amelyet Fort Benningben [82] hajtanak végre a leendő szakaszparancsnokok a fiatal, pályakezdő lövésztiszteknek az egyetemi diploma megszerzése után, érdemesnek tartom górcső alá vetni hiszen a gyakorlatiasságával hasonlít a múltbeli magyar katonai iskolák elgondolásaival

A rendszer szerkezeti felépítését és metodikáját azért érdemes áttekinteni, mert amikor a hazai rendszert vizsgálva kettősegről beszélünk, ez egy jó példa arra, hogyan válhat el az elméleti szakmai felkészítés a gyakorlati végrehajtástól úgy, hogy közben a súlypont még inkább az utóbbira helyeződik. Ezért is tekinthető korszerű elgondolásnak, alapnak a jövőbeni hazai tiszti felkészítés innovációjának területén.

¹³ Infantry Basic Officer Leader Course (IBOLC)

Véleményem szerint a legjobb metodikája a felkészítésnek, amikor egy rövidebb elméleti oktatás után azonnal a végrehajtási ismeretek kerülnek a fókuszba. Ezt követi a gyakorlati alkalmazásuk, majd azok készségszintű begyakorlása.

A tanfolyam időtartama 17 hét, bár a fázisok nem a teljes részletességgel, de illusztrálják, hogy összehasonlítva a magyar rendszerrel, összességében ott sem áll több idő rendelkezésre. Az elméleti felkészítés azonnali végrehajtása a gyakorlatban felgyorsítja az anyag elsajátítását, akár jobban rávilágít annak jelentőségére. Sokszor lehet találkozni azzal a visszás helyzettel, amikor hónapok telnek el, amíg a hallgatók a tanultakat a gyakorlatban is alkalmazhatják!

A tanfolyam előírt kimeneti követelményei többek között az alábbiak:

- szakaszszerű harcászati ismeretek elsajátítása, feladatok végrehajtásának képessége;
- fegyverzettechnikai ismeretek elsajátítása;
- katonai tereptan ismeretek elsajátítása;
- egészségügyi ismeretek elsajátítása;
- képesség egy szakasz felkészítésének, kiképzésének megtervezésére, végrehajtására.

A tanfolyamot négy fázisban hajtják végre, az egyéni felkészítéstől kezdve a szakaszszerű ismeretek elsajátításáig.

2002-ben részt vehettem egy századosi tanfolyamon¹⁴ az Egyesült Államokban. A századosi tanfolyamot abban az időszakban még a maitól eltérő rendszerben szervezték. Többek között megkülönböztettek harcokszó és lövész szakirányokat. A századosi tanfolyam mérföldkő a tiszt életében.

Egy jól működő rendszer egyik állomása, például egy lövész, vagy harcokszó alaptanfolyam, amelyben az egymásra épülő tanfolyamokat átalakítják az évek során, ahogy éppen a helyzet generálja. Ennek lehetnek gazdasági okai éppúgy, mint a leendő vezetők felkészítésének megváltoztatott követelményei, amik szükségessé teszik a módosítást.

Véleményem szerint a saját rendszerünk jó, de hogy még jobb legyen, a különböző kiképzési modulok rendszerbe foglalása, harmonizációja szükséges.

¹⁴ Captain Carrier Course

A századosi tanfolyam alapvető célja az MDMP,¹⁵ a harcászat szintű döntéshozatali eljárás elsajátítása, illetve a harcvezető képesség fejlesztése, amelyekhez minden szempontból adottak a felkészítési körülmények egy helyen, szinkronizálva az alaptanfolyami gyakorlati végrehajtással is.

A nemzetközi tanfolyamok sikerének alapja általában az elmélet és a gyakorlat helyes aránya, ami a gyakorlatiasság növelése felé billenti a mérleg nyelvét. A metodikája szerint: elméleti oktatás, ami inkább önálló tanulás és gyakorlás, a gyakorlatban történő feladat-végrehajtás, amely azonnal kimutatja a hibákat. Jellemző a közös munka, fejlesztve a csapatmunkát, a csapatjátékos attitűd kialakítását. Tipikus még a kiscsoportos foglalkozás, a tapasztalatok megosztása a jól felkészült mentorokkal, akikre nem csak az elméleti tudás ismerete jellemző, hanem az is, hogy számottevő a gyakorlati tapasztalatuk.

A tanfolyam szem előtt tartja a folyamatosan változó követelményeket, és időt biztosít egy újszerű gondolkodásmód adaptációjára, egy korszerűbb technikai rendszer transzformációjára.

Figyelnünk kell a hazai és a nemzetközi tapasztalatokat nemcsak a katonai, hanem a civil területekről, és mindenképpen rendszerekben és egymásra épülő modulokban kell gondolkodnunk, amelyeket könnyebb kezelni, változtatni, harmonizálni. A legfontosabb előttünk álló kihívás, hogy növeljük összhangot az elméleti oktatás és a gyakorlati végrehajtás között.

Azt tapasztalom, hogy miközben minden szükséges elemmel találkozunk a felkészítésünk során, a hangsúlyt nálunk nem az egymásra épülő ismeretek összehangolt átadása kapja.

Összességében megállapítható, hogy a nemzetközi gyakorlatban jellemzőek a rövidebb, gyakorlatiasságra és a tapasztalatok átadására épülő tanfolyamok, amelyek rugalmasak, könnyen változtathatók és fejleszthetők, valamint átfedések nélkül egymásra épülők.

Az egymásra építkező tanfolyamok mellett találkozhatunk még sok rövidebb kurzussal, amely fejlesztik az egyén képességeit. (például instruktori, túlélő tanfolyam vagy ejtőernyős ugrás)

¹⁵ Military Decision Making Process (harcászati szintű Katonai Döntéshozatali Eljárás)

1.4 Személyes beszélgetések

Tanulmányomban két számomra fontos személyt, Káplán Györgyöt és Koós Ottót részletesebben mutatok be. Sokat tanultam tőlük. Mindketten az egykori Ludovika Akadémián végeztek és méltán példaképül szolgálhatnak a jövő nemzedéknek. A riportból levonható következtetések hasznosak lehetnek a múlt tapasztalatainak megértésében, valamint a követelmények meghatározásában.

Káplán György¹⁶

A konzultáció célja volt, hogy megértsem a Ludovika-szellemiség jellemzőit. Társalgásunk bizonyította, hogy idős korára is megőrizte humorérzékét, és életét áthatotta az élethosszig tartó tanulás igénye. Bár nem vagyok benne biztos, hogy ismerte a life-learning kifejezést korábban, de a tettei igazolják, hogy annak szellemében élt.

Először a harckocsizók jelleméről mesélt, ami nem nélkülözi a jó humorérzékét, ha kell a csibészéget sem. Az orosz fronton alkalmazott taktikáról, harceljárásról azt mondta, hogy a század és alacsonyabb szinten nem készítettek írásos parancsokat, nem szerettek tervezni.

Az életét meghatározó személyes attitűdökről a következőket mondta:

„Mi katonaként, majd civil életünkben igyekeztünk mindig úgy viselkedni, ahogy azt a tisztjeinktől, az idősebb felsőévesektől láttuk és tanultuk, a frontokon mindig eskünk szellemében cselekedtünk és katonáinkat a harcokban is így vezettük. Családjainkban is ilyenek voltunk a szerencse minden forgandóságában.” [48]

„A felvételin nézték a fellépést, a külső megjelenést, a határozott beszédmodort, az egész alakot egyben.” [48]

A mai napig nincs változás ebben a tekintetben, az első benyomás a megjelenés és a fellépés, amit megnézünk egy jelentkezőnél az orientációs beszélgetésen. A kiválasztásnak korábban a jelentkezők nagy száma miatt volt jelentősége. Azokat a tulajdonságokat vizsgálták, amelyek nélkül nem válhat vezetővé egy katona.

¹⁶ 1920. október elsején született.

A katonai szocializáció összetett feladat, sokan félreértik, mert nem egyenlő az általános katonai felkészítéssel, és nem is egyenlő csak az oktatással. Komplexen kell tekinteni, a katonai szocializáció önmaga jelenti az összetevőket.

békei Koós Ottó¹⁷

Egy írásában, [49] mely nyilvánosan nem publikálható, a személyesen átélt tapasztalatiról, emlékeiről számol be, amelyekből az alábbiakban közlök részleteket. Az előszóban a fogságban töltött időről azt írja „*megpróbáltunk emberek maradni*”. A rabság körülményei között embernek maradni katonaként, kiképzőként, ez volt az alapja mindennek.

„Már az első nem ül, mert ma itt mi tiszték tűrhetően étkeztünk, a legénység meg alig kapott valamit. A magyar haderőben a tiszti és legénységi étkezés egyforma volt!” [50]

A „nyugati” kultúrában felnőtt magyar tiszteknek is szokatlan volt az eljárás a legénységgel szemben, ahol a szabály: a tiszt eszik utoljára minden körülmények között. Összességében ebből a történelmi korszakból fontos követelményként fogalmazható meg, hogy a tiszt legyen emberséges.

1.5 Összegzés-következtetések

Zrínyit tanulmányozva és – korszakalkotó jelentőségére tekintettel – kiemelve meghatározó szerepét ambivalensek az érzéseim, amelyek jellemzik azt a környezetet, amelyben évek óta dolgozom. Egyrészt „fiatal kutatóként”, másrészt hivatásos katonai vezetőként, aki törekszik megtalálni azokat a katonai értékeket, amelyek a mai napig vezérelnek bennünket, attól függetlenül, hogy tanultunk vagy olvastunk azokról, és ami a legfontosabb, megkeresni az egyéni felkészülés és felkészítés érdekében az alkalmazásukhoz vezető utat.

Jelentős dilemmám, hogy lehet-e, és kell-e különbséget tenni a differens vezetői generációk követelményrendszerei között? A történelmi személyek tulajdonságainak, általános képességeinek vizsgálata rámutatott arra, hogy fontos körbe tekinteni a múltunkban, mert a pozitív tapasztalatokat fel kell használni, és meg kell ismertetni a jelenkor fiatal vezetőivel.

¹⁷ békei Koós Ottó 1915. december 3-án született Bécsben.

Munkám során visszaköszönnek azok a „bölcességek;”, amelyeket a korábban említett tehetséges emberek már megtapasztaltak. Valószínűleg nem is kell folyton új paradigmát kidolgozni, hanem a meglévő ismertek rendszerbe foglalásával több képesség-csomagot létrehozni, amelyek segítségével meg lehet felelni az adott időszak kihívásainak, és ahol változtatni szükséges, a múlt rendszerint alapként szolgálhat a továbbfejlesztéshez.

Összefoglalva a fejezetben elemzett, vezetők legfontosabb kompetenciáit, amelyek domináltak, illetve hitvallásuk részét képezték pályafutásuk során:

- szigorúság;
- közérthetőség;
- szakmaiság;
- gyakorlatiasság;
- folyamatos tanulási vágy;
- bátorság;
- hit;
- példamutatás;
- felelősségvállalás;
- empatikus magatartás;
- hitelesség.

A Ludovika tisztjeinek az alapkompenciái nem generációfüggőek, a legfontosabbakat kiemelve:

- a tanulás vágya;
- adaptációs képesség;
- példamutatás;
- tisztelet;
- büszkeség;
- hitelesség;
- kitartás.

Javasolt kompetenciák a kor kihívásainak megfelelően:

- okos;
- előrelátó;

- bátor;
- kockázatvállaló (személyes példamutatásra gondolva);
- felkészült;
- példakép;
- együttműködő;
- gyors;
- leleményes;
- felelősségvállaló;
- önálló.

Korok, kompetenciák	Ludovika, kompetenciák	Javasolt kompetenciák
szigorúság	a tanulás vágya	okos
közérthetőség	adaptációs képesség	előrelátó
szakmaiság	példamutatás	bátor
gyakorlatiasság	tisztelet	kockázatvállaló
folyamatos tanulási vágy	büszkeség	felkészült
bátorság	hitelesség	példamutatás
hit	kitartás	együttműködő
példamutatás	hazaszeretet	gyors
felelősségvállalás	hűség	leleményes
empatikus magatartás	lojalitás	felelősségvállaló
hitelesség		önálló

1. sz. táblázat. Követelmény és kompetencia gyűjtemény.¹⁸

¹⁸ Saját szerkesztés.

Az 1. sz. táblázatban összehasonlíthatjuk a különböző időszakokban megkövetelt vezetői elvárásokat, felfedezhetünk állandó kritériumokat. Amelyek például a Ludovika szellemiségét is hűen jellemzik: mint például hazaszeretet, hűség, lojalitás.

A táblázatban szereplő kompetenciák tükrözik a hadviselés változásait, a bátorság mindegyik korszakra jellemző volt, triviálisnak is tűnik, de megállapíthatjuk a mai napi fontos eleme a katona életének. Az együttműködőképességet és a felelősségvállalást külön kiemelném, hiszen a mindennapjainkban elengedhetetlen kompetenciák a komplex feladatok megoldásában.

Összeségében a táblázatban összefoglalt kompetencia gyűjtemény egy alapot adhatnak a jövőbeni követelményrendszer kialakításához, valamint segítséget a kiválasztás rendszeréhez.

Meggyőződésem, hogy már a múltban is kiemelkedő szerepe volt a kiválasztásnak, hiszen nem vagyunk minden feladatra egyformán alkalmasak. A katonai pálya egy életre szóló hivatás annak, aki elkötelezett a haza védelmében, hosszútávon gondolkodik, és kész folyamatosan fejleszteni magát.

Aki kellően motivált, megtalálja a helyét a katonai rendszerben; kialakul és megerősödik benne az a személyes attitűd, amely alkalmassá teszi az adott feladat, egy beosztás vagy szakterület ellátására, és ha kell a váltásra, a megújulásra. A kiválasztásnak vannak objektív kritériumai, mint a hozott pontszám, egy idegennyelv vizsgabizonyítvány megléte, és az alkalmassági vizsgálatokon való megfelelés.

Ám annak megállapítása, hogy egy kiválónak minősített jelöltből később jó vezető válik-e, nehezen előjelezhető megbízatás, a jövő katonai vezetőinek a felkészítése egy hosszútávú, komplex képzési-nevelési folyamat.

2 A KATONAI VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK RENDSZERE, KORSZERŰSÍTÉSÉNEK LEHETSÉGES ÚTJAI, BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A pályakezdő tisztek követelményrendszere a sok kis szeletből áll össze. Összegyűjtöm azoknak a szakterületeknek az ismereteit, amelyek a pályakezdő, fiatal vezetők képességeinek alapját képezhetik, és hiteles tanulmányok, mérhető, alátámasztható eredmények, felmérések alapján készültek. Tudatában vagyok annak, hogy nem kizárólag a saját tapasztalatok azok, amelyek meghatározhatják a jövő vezetőinek a tulajdonságait, személyes attitűdjét.

2.1 Saját környezetünk

A vezetői követelményrendszer egyik fontos eleme a saját környezetünk. Általános megközelítésben a saját külső környezetünkben a fő problémát a már bekövetkezett pusztítások, a klímaváltozás hatásai jelentik, amelyek a jövőben még súlyosabban jelentkezhetnek. [52]

Minden pályakezdő beosztás különböző kompetenciát, képességeket igényel, minden esetben más-más gondolkodási módra lehet szükség. Miközben az egyik használata sikerre vezet egy pozícióban, az lehet, hogy kudarcot eredményez a másik szerepkörben.

Mivel már a kiválasztásnál fontos szerepe volt az elérendő kompetenciáknak és képességeknek, az kihatott az adott személy pályafutására, mert olyan tulajdonságokat vett figyelembe, amelyek a több évtizedes tapasztalatok alapján az adott szakirányra vonatkoztak, és igazodtak az adott időszak elvárásaihoz. [53]

Jelenlegi pályafutásunk során, amelyben elengedhetetlen a folyamatos tanulás, úgy kell meghatározni a követelményeket, hogy már a kiválasztás során azok kerüljenek az előtérbe, amelyek lehetőséget biztosítanak a váltásra, akár egy másik karrier kiépítésére is.

A korai időszakban – különösen egy kis létszámú haderőben – történő kiválasztás jelentősége megnő, hiszen egy-egy generáció hosszútávon meghatározhatja az adott fegyvernemeknek, szakcsapatoknak a fejlődését.

Kit nevezhetünk ideális vezetőnek? Triviálisnak tűnik a válasz, ha nézzük a következtetéseket, – számbavéve minden befolyásoló faktor analizálásának az eredményét, már meg is van az eredmény, – mintha egy egyszerű számtanpéldát oldottunk volna meg. Ahogy az én generációmnak tanították – a készség szintjén, becsukott szemmel is – biztos, hogy egész szám az eredmény, és a feladatot csak egyféleképpen lehet megoldani.

Visszakanyarodva az eredeti kérdéshez, az is leegyszerűsítheti a választ, hogy a haderő megfogalmazza a képzéssel kapcsolatos elvárásait. Ez is egyszerű lenne, ha mindenki – tudatában a vezetővel szemben támasztott elvi követelményekkel –, és annak absztrakt modelljével – az alapismeretek birtokában egyformán elfogadná az alaptéziseket, amelyeknek meg kell felelnie.

Fontosnak tartom tisztázni, hogy kit nevezhetünk pályakezdő tisztnek. A válasz a főhadnagyi rendfokozat megszerzése. A főhadnagyi rendfokozat elérése azért mérföldkő egy tiszt életében, mert feltételezi, hogy több gyakorlattal rendelkezik, nagyobb rátekintése van magasabb szintű feladat-megoldásokra is, és tapasztalattal rendelkezik a multikulturális környezetben végrehajtott feladatokban is. Készen áll arra, hogy feljebb kerüljön a ranglétrán.

Feltételezem, hogy együttműködés nélkül nem lehet a pályakezdő vezetők felkészítését végrehajtani. (Beleértve annak minden elemét: a kiválasztást, a kiképzést, a nevelést és az oktatást, amely természetesen a gerincét adja a követelményhálónak).

A szomszédos országok katonai oktatásának irányelveit áttekintve különösen figyelemre méltó egy osztrák kezdeményezés – IMAF¹⁹ 2015 –, amely egy jövőbeni nemzetközi szemeszter létrehozására tesz kísérletet.

A fórum elsődleges célja a nemzetközi együttműködés a katonai oktatás területén, hosszabb távon pedig egy nemzetközi szemeszter folyamatos gyakorlattá tétele, figyelembe véve a nemzeti érdekeket, alapozva a közösen létrehozott modulokra és a szakemberek által meghatározott kompetenciákra.

¹⁹ International Military Academic Forum

2.2 A multikulturalizmus hatásai

A multikulturalizmus – 20. század második felétől történő – előtérbe kerülésének okai közé sorolható a globalizáció, a információs és kommunikációs rendszerek változása, a migráció, a turizmus. Mindezek hatására a társadalmi, nemzeti ellentmondások egyre inkább a kultúrák ellentmondásaiként jelennek meg. [54]

A multikulturalizmus szorosan kapcsolódik az értekezés témájához, különösen abból az aspektusból vizsgálva, hogy milyen társadalmi hatások érhetik a jövő vezetőit, bár megjegyzendő a probléma nem újkeletű.

Meggyőződésem, hogy a jövő fiatal tiszt generációja számára elkerülhetetlen a multikulturális környezetben történő feladat-végrehajtás, feltétlenül rendelkezniük kell azokkal a kompetenciákkal, amelyek segíthetik, könnyebbé tehetik a munkájukat.

A multikulturális környezet hatásai között kell említeni, hogy a leendő vezetők sok időt fognak eltölteni nemcsak a missziós területeken, hanem – ahogyan már a migrációs válság hatásaként megtapasztalhatták fiatal honvéd tisztjelöltként – a határőrizeti feladatokban.

A nemzetközi környezetben való feladat-végrehajtás tanítható!

Természetesen nem teljes értékűen, de a kiképzésbe beépítve, mint például, amikor az általános katonai felkészítésért felelős zászlóaljnak lehetősége van részt venni nemzetközi gyakorlaton.

Nagyon jó példa az Erasmus program, illetve a rövidebb külföldi tanfolyamok. A szomszédos országok elképzeléseiben már évek óta szerepel egy nemzetközi szemeszter létrehozása.

Abból indulunk ki, hogy az ilyen tapasztalatszerzés során a nemzetközi környezetben végrehajtott feladatok több kompromisszumos megoldás elfogadását követelik meg a résztvevőktől, amelyek végső soron a közös álláspontok kialakításának módszerét alapozzák meg.

Türelemre készíti és arra ösztönzi a hallgatókat, hogy a problémák megoldására fókuszáljanak, segíti a másik fél álláspontjának megértését és csapatmunkára kényszeríti. Ezek mind olyan tulajdonságok, amelyek kezdenek hiányozni a fiatalabb generációból.

2.3 A nemzetközi tapasztalatok a katonai felkészítés területén

2013-ra keltezhető a szomszéd országok katonai oktatási intézményeinek együttműködését célzó osztrák kezdeményezés, ami egy jövőbeni nemzetközi szemeszter létrehozására irányult.

Az alapkövetéltre 2014-ben került sor, amikor osztrák vezetéssel lengyel, cseh, román és magyar támogatással megalapították a Nemzetközi Katonai Akadémiai Fórumot.

A Fórum elsődleges célja a nemzetközi együttműködés növelése a katonai oktatás területén – figyelembe véve a nemzeti érdekeket – alapozva a közösen létrehozott modulokra és a szakemberek által meghatározott kompetenciákra. [55]

Az évente megtartott konferenciák [56] során az érintett nemzetek megvitatták a lehetséges modulokat, tantárgyakat és a lehetőségeiket a nemzetközi szemeszter létrehozásához.

A katonai fórum egy kitűnő gyakorlati példája a multikulturális, vagy interkulturális oktatás lehetséges megvalósulásának. Joggal gondolhatnánk, hogy a szomszédos országokkal könnyű kialakítani az alapelgondolást, és megérteni egymást. De hamar kiderült, hogy nagyon különbözőek vagyunk, más a kultúránk, mások a nemzeti érdekeink. Más oktatási kultúrával rendelkezünk, nem is beszélve a katonai szolgálati kultúráról és az együttműködés fontos részét képező történelmi hagyományokról. Ez is bizonyítja, nem lehet mindent adaptálni, meg kell felelni a hazai szabályzóknak és környezetnek.

Az ötlet katonai vonatkozásban újszerű, amennyiben a csatlakozott országok haderőinek programszerű együttműködését célozza, de nem teljesen, mivel rövidebb-hosszabb külföldi tanfolyamokon, képzéseken már régóta részt veszünk.

A jelenlegi helyzetben is van lehetőségük már az felkészítés időszakában a pályakezdő vezetőknek– az iskolarendszeren belül – részt venni általános, vagy szakterületüknek megfelelő külföldi tanfolyamokon.

Az Erasmus program volt az első konkrét projekt, amely a jövő biztonsági kihívásainak szellemében megalapozta az európai kultúra erősítését célzó – katonai – együttműködést, segítve a közös gondolkodást. Ez a kooperáció hivatott a közös érdekekre alapozva tovább erősíteni az összefogást, segít kidolgozni a felvetődő

problémák megoldási mechanizmusait, és hozzájárulhat egy, az újra fogékony fiatal generáció kineveléséhez.

Természetesen a nemzetközi szemeszternek is meg kell felelnie az előírt szabványoknak²⁰, amit a bolognai rendszer előír; biztosítania az egységes kreditszerzési eljárást, valamint az átjárhatóságot a hazai és nemzetközi intézmények között.

A programba való bekapcsolódás a leendő fiatal tiszteket segítheti az egyén fejlődésükben, előnyként jelentkezik más kultúrák megismerése, fejlődés az idegennyelv használatában és a problémamegoldó képesség területén. Szélesítheti látókörüket – amennyiben kitekinthetnek a saját környezetükből és segítheti őket másképp gondolkodni, – amelynek előnyét a későbbiekben tudják kamatoztatni akár a hazai vagy a nemzetközi környezetben az együttműködés során.

A 2015-ben megtartott konferencia fő célja az volt, hogy továbbfejlessze a korábban javasolt modulokat, valamint rendszerbe foglalja, megvitassa a követelményrendszert. A fórum közösen meghatározta az alapkritériumokat, amelyek szükségesek a jelentkezéshez; nyelvtudás, valamint a fizikai követelmények teljesítése.

Előírt követelmények:

- vezetői ismeretek elsajátítása;
- kommunikáció fejlesztése;
- előadó-képesség fejlesztése, gyakorlása;
- együttműködőképesség fejlesztése;
- problémamegoldás fejlesztése.

Összegezve megállapítható, hogy nemzetközi területeken is fontos kompetencia a nyelvtudás és a fizikai felkészültség, de a hazai elvárásoknak való megfelelés, a honi követelmények és szocializáció elsajátítása sem mellőzhető.

²⁰ The European Credit Transfer System

2.4 Vezetői követelmények, nemzetközi tapasztalatok

Sokszor feltesszük a kérdést, hogy ki a jó vezető, amikor meg akarjuk fogalmazni a magunkkal és az alárendeltjeinkkel szemben támasztott követelményeket. Álláspontom szerint az a parancsnok, aki cselekvő hatással van a beosztottjaira és motiválni tudja őket a kitűzött célok elérése érdekében.

Tapasztalatom szerint az elmúlt időszakban még szorosabbá vált a honvédség és a társadalom kapcsolata, ezért célszerű megvizsgálni, hogy a civil társadalomban mi jellemző a jó vezetőre. Egy, a külföldi szakirodalomban megjelent felmérés, amelyet tudósok, vezetők, menedzserek, vezetői tanácsadók bevonásával hajtottak végre, azt kutatta, hogy melyek a legfontosabb kompetenciák a számukra. [57]

A felmérés elsődlegesen azt mutatta ki, hogy a többség etikus és biztonságos munkakörnyezetben szeretne dolgozni. A vezetők erkölcsös magatartása és példamutatása hatékonyabb munkavégzést eredményez. Ha betartjuk azokat a szabályokat, amelyeket legtöbb esetben magunk állítunk fel és igazságosan alkalmazzuk azokat, sikeresebbek lehetünk céljaink elérésében.

Sikeresebbek azok a vezetők, akik etikus környezetet biztosítanak, amelyekben a beosztottak nagyobb biztonságban érezhetik magukat. Ez az alapja egy törvénytisztelő szervezetnek és előfeltétele egy igazságosan működő rendszernek.

A magas erkölcsi normákkal bíró vezetők elkötelezettséget, magabiztosságot sugároznak. Az ilyen tulajdonságokkal rendelkező elöljárók elfogadják és betartják a szabályokat.

Amikor a vezetők elmondják az elvárásaikat, biztosítják, hogy beosztottjaik elkerüljék a félreértéseket, és rendszeresen értékelik is alárendeltjeik munkáját. Ez visszacsatolás arról, hogy sikeres volt-e a vezetői kommunikáció és mindenki meg is értette a kiadott utasításokat.

Biztonságos környezetben a beosztottak nyugodtabbak, kiegyensúlyozottabbak, ami természetesen kihat a képességeik jobb kihasználására és jelentkezik az elkötelezettségükben, valamint az innovációkban. Nyugodt légkörben kreatívabbak, ambiciózusabbak lesznek. [58] Törekedni kell az emberek biztonságérzetének növelésére, hogy a félelmük csökkenjen úgy a döntések meghozatala során, mint az esetleges negatív következmények esetén.

Az emberek sokszor bizonytalanok, ezért félnek a döntés-előkészítésektől, és inkább nem javasolnak megoldást, hanem megvárják, amíg megkapják a részletes iránymutatásokat. Ez a magatartás hasznosnak tűnik a fiatal, kezdő vezetők esetében rövidtávon, ám ha a szervezet érdekeit nézzük, hosszabb távon semmiképpen. A tiszta és világos irányvonalak kijelölése mellett az önállóság biztosítása kulcskérdés. Nincs olyan vezető, aki mindent egyedül képes megtervezni és végrehajtani.

Ezért meghatározó, hogy a vezető hozzájáruljon a szervezeti formák adta lehetőségeken belül, hogy az alkalmazottak önálló döntéseket hozhassanak. Különösen azok, akik közelebb vannak a feladathoz, vagy közvetlen akció közelben vannak. A nagyobb önállósággal, szabadságfokkal rendelkező csoportok produktívabbak, termelékenyebbek.

Sok vezető esik abba a hibába, hogy nem neveli az embereit nagyobb önállóságra. Úgy gondolják, nem engedhetik meg maguknak az irányítás kiengedését a kezükből, félnek mások döntéseinek negatív következményeitől.

Mindenki tapasztalta már azt az érzést, hogy – miközben mindent maga akar megcsinálni, – a rendelkezésére álló idő és információ kevés. A vezetőn olyankor fizikai fájdalomként jelentkezik a nyomás – különösen egy olyan szervezetben, ahol folytonos a végrehajtási kényszer –, ám ott a lehetőség, hogy egy felkészült beosztott teljesítse a munkát, és akkor szinte kézzel fogható a megkönnyebbülése.

Azok a vezetők, akik nyíltan és sokat kommunikálnak, valamint meg tudják értetni az embereikkel, hogy közösek a sikerek és a kudarcok is, nagyon erős bizalmi kapcsolatot képesek kiépíteni. Katonai környezetben, főleg a kis alegységeknél ennek óriási a jelentősége. Ezen a szinten kevés az olyan beosztott, aki ne tudna integrálódni. Az emberek szociális lények, mindig akarnak tartozni valahová. Az evolúció során mindig fontos volt az összefogás, ami segítette a túlélést, hozzájárult az anyagi és érzelmi jóléthez.

Professzionális környezetben döntő faktor, hogy az emberi értékekre építsen. Nehéz megtalálni a legjobb felkészítési tervet, de lehet, hogy a súlypont nem is a felkészítésen, hanem a kiválasztáson van.

A rugalmasság fontos kompetencia, különösen a mások véleményének elfogadásában vagy a saját vélemény megváltoztatásában. Az alkalmazottak részéről minden esetben szó nélkül elfogadni, hogy – a visszacsatolás alapján, ami a lehetőségek szerint objektív

mérőszámokon alapul – rosszul teljesítettek, egy idő után már nem járul hozzá a közösség céljainak, célkitűzéseinek eléréséhez. Engedni kell az embereknek, hogy esetenként megfogalmazhassák a véleményüket az őket ért kritikák vonatkozásában.

Összesen húsz vezetői készséget értékelték a személyzeti szakértők Németországban, arra nézve, hogy 2030-ban milyen készségekre lesz szükségük. A várható kompetencia követelményeket rangsorolták, hogy azonosítsák a legsürgetőbb személyi fejlesztési igényeket. A legfontosabbak kiemelve: [59]

- rugalmasság;
- kommunikációs képesség;
- innovációs képesség.

Martin Horn, a BDU²¹ (Személyzeti Menedzsment Egyesület) igazgatósági tagjának vezetésével a menedzsment tanácsadók kidolgozták a jövő vezetői készségeiről szóló dokumentumot, amelyben a vezetőkre vonatkozóan alapvető követelményként fogalmazták meg, hogy: [60]

A vezetésnek el kell fogadnia, hogy a független alkalmazottaknak nincs szükségük rájuk. A jövőben a vezetés csak a lehetőségek biztosítását jelenti. A vezetés azt jelenti, hogy lehetővé teszi az alkalmazottak számára a vezetést, és egyénileg támogatja őket. A holnap vezetői intelligens kérdőjelekkel dolgoznak, nem felkiáltójelekkel.

A komplex környezetben a vezetésnek tisztában kell lennie azzal a ténnyel, hogy tudása csak részleges, és arra kell ösztönöznie a munkavállalókat, hogy járuljanak hozzá tudásukhoz. A vezetők a problémák megoldásának követelményére összpontosítanak, és biztosítják, hogy a projektcsoportok optimális összetételűek legyenek.

A vezetők megszervezik az interdiszciplináris és a nemzetközi csapatok közötti hatékony együttműködés alapjait. Ennek során biztosítják a célok és keretek egyértelmű meghatározását, valamint az eljárási és személyközi súrlódási veszteségek csökkentését. A menedzserek egyre inkább látnokok, edzők és motivátorok. A gyorsan változó munka világában a vezetők rendszeres, kritikus és figyelmes elmélkedést szerveznek saját munkájukról, például közvetlen és moderált megbeszélések útján.

²¹ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)

Az alkalmazottak gyakran már nem a vezetők közvetlen közelében dolgoznak. Ennek alapja az alkalmazottak hűséges, őszinte viselkedése hozzáértéssel kombinálva. Amikor a vezetők és az alkalmazottak egyenlő alapon dolgoznak együtt, akkor más típusú vezetésre van szükség, előtérbe kerül különösen a kapcsolati és a digitális kompetenciák.

A menedzsernek a vezetés 4.0 alapelve alapján [61] képesnek kell lennie különböző helyzeteket vállalni a vezetésben a helyzettől függően és kapcsolatot támogató magatartással rendelkeznie. Lehetővé teszi az alkalmazott számára, hogy önállóan dolgozzon. Engedélyezi a munka és a magánélet egyensúlyát. A vezetőnek erős társadalmi készségekre és különösen jó kommunikációs készségre van szüksége az egyes személyiségek és a különböző generációk összekapcsolásához és a bizalom légkörének megteremtéséhez. A vezető megtanul engedni, az alkalmazott megtanul önállóan cselekedni. A katonai környezetben hasonló helyzetekben kell megfelelni, illetve helyzetekre felkészülni.

Izgalmas lesz megtapasztalni, hogy a menedzser hogyan irányítja és vesz részt a digitális átalakulásban, miként marad alkalmazkodó és szerez új ismereteket a további fejlesztésekhez. Megállapítható, hogy a nemzetközi környezetben tapasztalt trendek is alátámasztják az önálló munkavégzés jelentőségét, a rugalmasság szerepét a vezetői attitűd esetében, valamint a megfelelő munkakörnyezet feltételeinek biztosítását. Az említett kompetenciák adaptálhatók a katonai környezetre is, különösen egy rugalmas munkaidő bevezetésének esetében.

2.5 Vezetői attitűdök a háborús nem háborús katonai műveletekben

Célom, hogy bemutassam és elemezzem a vezetői attitűdöket háborús és nem háborús viszonyok között egyaránt, hogy bizonyítsam, nincs jelentős a különbség a két, eltérő környezetben szükséges kompetenciákban.

A válságreagáló műveletek során bizonyos eltérések figyelhetők meg a katonai erő alkalmazása iránti hajlandóságban az egyes nemzetek, illetve regionális szerveződések között, ami egyebek között az alábbi különbségekre vezethető vissza: [63]

- a nemzeti (hadí)kultúrák közötti eltérések;
- az egyes nemzeti kontingensek szervezeti kultúráinak eltérése;

- a konfliktus-, illetve válságmenedzsment nemzeti alapelveiben, technikáiban, illetve módszertanában fellelhető eltérések;
- a ROE²² egységes értelmezésének nehézségei.

A bevetés szabályai közötti differencia nagyon fontos kérdés, ha csak a nemzeti megkötéseket nézzük, ami máris megnehezíti a feladat végrehajtását. Tapasztaltam, hogy miközben a hazai szabályozók tiltották a közreműködést, a közösen vezetett csapat nemzetközi részének például engedélyezték a drogellenes műveletekben történő részvételt.

Harcászati szinten nem mindig értik a katonák a különbségeket; nem látják tisztán a célokat, ami belső konfliktushoz vezethet, vagy kritikus esetben sikertelen feladatvégrehajtást eredményezhet.

Arra is keresem a választ, hogy a felkészítés során tegyünk-e különbséget a konvencionális és a nem háborús katonai műveletekre történő vezetői felkészítések, kiválasztások között. Szorosan kapcsolódó téma – különösen a jelenlegi helyzetben, amikor többszöröse emelkedett a tartalékos és a szerződéses állomány-kategóriába tartozó pályakezdő (tiszték) vezetők száma –, hogy tegyünk-e különbséget a hivatásos és a tartalékos állományban lévő vezetők felkészítése során, különösen annak ismeretében, hogy ők eltérő katonai szocializáció során szereztek meg ismereteiket, tapasztalataikat.

Bizonyítom, amit tapasztalataim is alá támasztathatnak, hogy a leendő tiszték tekintetében nem lehet különbséget tenni sem a felkészítésük, sem a kiválasztásuk során. Az állítás igazolására az afganisztáni műveleteket választottam, mivel a legtöbb magyar vezetőnek a tapasztalata ebből a hadművelleti környezetből eredeztethető, a végrehajtott feladatok közül pedig a blokkolás és kutatás (cordon and search) harcászati feladatot szeretném kiemelni.

²² Rules of Engagement (Bebetés szabályai)

Háborús és nem háborús műveletek helye és szerepe

A katonai erő komplex műveleti jellemzői alapján a katonai műveleteknek négy alapvető fajtáját különböztetjük meg [64]:

- békeidőszaki katonai műveletek;
- háborús katonai műveletek²³;
- válságreagáló, más szóval nem háborús katonai műveletek²⁴;
- a felvonulás, amely nélkül a békeidőszaki, a háborús, illetve a válságreagáló (nem háborús) katonai műveletek végrehajtása elképzelhetetlen.

Pályafutásom korai időszakában, amikor a katonákat csak a konvencionális feladatokra készítették fel, nehéz volt megérteni ezen feladatok végrehajtását egy másik műveleti környezetben, ám a jelenlegi helyzet ennek inkább a fordítottja. Lehetséges, hogy az okok között keresendő az adaptációs képesség hiánya is.

Az aszimmetrikus hadviselés [65]

„Tényleg az aszimmetrikus és a hagyományos hadviselési módszerek, „a reguláris és az irreguláris hadviselés között rugalmasan, lényegében bármikor váltani képes, esetenként terrorizmusba is átcsapó” hadviselés módját nevezhetjük így?” [65]

A szerző hivatkozik az oroszok krími tevékenységére, valamint az Iszlám Állam módszereire, ami ismét csak azt bizonyítja, hogy nem lehet külön kezelni az eltérő hadviselési módszereket a vezetők felkészítése szempontjából.

„Kiemelt feladat jut a modern információs technológia eszközeinek a támadó erők rugalmas működésének összehangolásában.” [65]

Vezetési szempontból előtérbe kerülnek az indirekt módszerek, amelyekre mindkét félnek fel kell készülnie, ami nagyfokú kreativitást, tájékozottságot igényel, és olyan problémamegoldó képességet, amelyet az előre nem látható események követelnek meg.

²³ Háborús katonai műveletek: [64] „A háborús katonai műveletek célja a győzelem kivívása fegyveres küzdelem végrehajtásával. Megvívásuk döntően harctevékenységet feltételez, amely harctevékenységek az úgynevezett háborús küszöb alatti műveleti tevékenységek keretében a válságreagáló műveletek egy részénél is bekövetkeznek.”

²⁴ Válságreagáló, nem háborús katonai műveletek: [64] „Olyan műveleti tevékenységek, amelyek során a katonai képességeket a háborús műveletektől eltérő céllal alkalmazzák a béke helyreállítása vagy a helyzet stabilizálása érdekében olyan módon, hogy az alkalmazott katonai erő a fegyveres beavatkozást a minimumszintre csökkentse, illetve ha lehetséges, akkor azt teljes mértékben mellőzze.”

Ki kell hangsúlyozni a nagy mennyiségben ránk zúduló információk precíz osztályozásának jelentőségét is.

A parancsnoki állomány [64]

A parancsnokoknak a háborús és nem háborús műveletek során közel azonos attitűdökkel kell rendelkezniük.

„A csapatok kiképzettsége, kiváló harcképessége és állandó harckészültsége, harci akarata, erkölcsi állapota nagymértékben függ a parancsnokok egyéni tulajdonságaitól.”

[64]

Ezek a tulajdonságok:

- kezdeményező képesség;
- szakmai felkészültség;
- alkotó hozzáállás;
- elszántság;
- kitartás.

A sikeres vezetők legfontosabb általános tulajdonságai - egy másik általános megközelítésből: [37]

- magabiztosság;
- önfegyelem;
- együttműködő képesség;
- becsületesség;
- példamutatás;
- teljes felelősségvállalás.

Afganisztáni tapasztalatok [66]

Ezeknek a műveleteknek a döntő pontja az együttműködés mellett a rejtettség volt. Sokszor előfordult, hogy az ellenség már akkor tudomást szerzett az akcióról, amikor még el sem hagytuk a bázis kapuját. A parancsnoknak felkészültnek és kreatívnak kell lennie, hogy meg tudja téveszteni az ellenállókat. Előtérbe került a probléma-megoldó képesség, különösen, ha olyan katonákkal kellett végrehajtani a műveleteket, akik nem vittek lőszert

magukkal, nem ellenőrizték megfelelően a technikai eszközeiket, a fegyverrendszereket, vagy nem gondoskodtak az élelmezésről.

Az éjszakai műveleteket – a szovjet időkhöz hasonlóan – nem támogatták az afgán katonák, ami betudható volt a felszerelésük hiányának. Így maradt a feladat kényszerű átvállalása azért, hogy ne érjen meglepetés, különösen nyugvásban. A szovjet időkhöz hasonlóan az éjszakai védelemre való berendezkedés ismét teret hagyott az ellenállók átszivárgásának.

A szovjet tapasztalatok [66] azt mutatják, hogy a blokkírozás és kutatás a leghatékonyabb formája a végrehajtott műveleteknek, de nehéz feladat is egyben. Ha nem sikerül rejtve megkezdeni és egy időben megérkezni a blokkoló és kutató erőknek, a művelet valószínűleg sikertelenül végződik.

A katonai művelet komplex feladat, több harctevékenységi fajtát tartalmaz, mint a védelem és a támadás. Ezért magas fokú szakmai felkészültséget, tapasztalatot igényel minden vezetőtől. Az önállóság elengedhetetlen, főleg ha megszűnik az összeköttetés, vagy nem lehet segítséget kérni az azonnali döntések meghozatalában.

Ami különös figyelmet érdemel, az előrevonási útvonalak védelmének folyamatos biztosítása. Az esetek többségében jellemző az ellenséges rajtaütések végrehajtása – lesállításokból is – az elhelyezési körletekbe történő visszacsoportosítások során.

A szovjet [67] végrehajtás esetében a belső gyűrű célja, hogy a csapdában lévő ellenséget egyhelyben tartsa, mialatt a külső gyűrű távol tartja az ellenség tartalék vagy felmentő erőit. Így két erő volt egy helyen, ezért az ellenállók gyakran támadásokat indítottak a külső gyűrű ellen, a csapdába esett bajtársaik megsegítésére.

A szovjet erők a feladat megkezdése előtt a tüzérségi tüzelőkészítéseket alkalmazva nem foglalkoztak a lakossággal. Mivel ezt az eljárást nem felejtették el, és az új afgán haderő tisztikarának többsége is így szocializálódott.

Összefoglalva: azt szorgalmazom, hogy a fiatal, pályakezdő vezetők felkészítése, kiképzése során ne különböztessük meg a konvencionális és nem háborús katonai műveletekre történő felkészítést.

Véleményem szerint is, nem csak a válságreagáló műveletekre kell felkészülni, mert sokszor többfajta tudás együttes ismerete szükséges az akció sikeréhez. A klasszikus válságreagáló műveletekben szerzett tapasztalat, nem biztos, hogy előny egy

konvencionális, vagy hibrid hadművelet során. A feladat jellegének megfelelően kell a megfelelő személyeket kiválasztani, megismerve a leendő környezetet, az ott tartózkodó kulcsfontosságú vezetők személyes attitűdjét. Olyan embert nem észszerű kiküldeni, aki még hazai környezetben sem képes együttműködni, nemhogy műveleti területen nyomás alatt, távol az otthon nyugaljától.

Az együttműködésnek, a kapcsolatépítő képességnek, a megértésnek, és természetesen a már sokszor említett türelemnek is meghatározó szerepe van. Összehasonlítva a vezetői attitűdöket, amelyeket a konvencionális és nem háborús katonai műveletek esetében a szabályzók és a tapasztalatok, illetve az interdiszciplináris vizsgálatok mutatnak, nem látszanak szignifikáns különbségek.

Vezetői tevékenység és nemzetközi környezet összefüggései (összefüggéstábla)

A szociológiai felmérések –, egyezően az MH gyakorlati tapasztalataival – az alábbi kulcskompetenciákat mutatták ki, amelyeket feltétlenül figyelembe kell venni a misszióba történő jelentkezők kiválasztásánál:

- fegyelemhez való viszony;
- alkalmazkodóképesség, rugalmasság;
- lelki teherbíró képesség, terhelhetőség;
- határozottság, döntési képesség;
- kapcsolatteremtési képesség;
- gyakorlatiasság;
- problémamegoldó képesség;
- megbízhatóság;
- felelősségvállalás, kötelességtudat;
- csapatmunka, együttműködés képessége.

Ha megnézzük a vezetés jelenlegi elveit, [68] – vagy másképp – a vezetéssel, a vezetőkkel szemben támasztott követelményeket és összehasonlítjuk a tapasztalatokkal, megállapíthatjuk, hogy nem sokban különböznek egymástól, így alapként szolgálhatnak a jövőbeni vezetői elvárások meghozatalához.

A parancsnok legyen:

- kötelességtudó;
- önzetlen;
- becsületes;
- tetteiben példamutató, bátor;
- hozza meg időben a döntéseit.

A parancsnok tudja:

- az általános katonai elveket és eljárásokat;
- az alegysége vezetéséhez szükséges ismereteket.

A harcfeladat-orientált vezetés megköveteli:

- önálló kezdeményezőkézséget;
- nagyfokú önállóságot.

A harcfeladat-orientált vezetés fő jellemzői a feladatban:

- bizalom;
- parancsnokok időben meghozott döntései;
- csapatmunka.

Missziós tapasztalatok	Vezetés jelenlegi elvei	Javasolt kompetenciák
fegyelemezett	kötelességtudó	alkalmazkodó
alkalmazkodóképes	önzetlen	rugalmas
rugalmas	becsületos	döntés képes
terhelhető	bátor	felelősségvállaló
határozott	szakmailag felkészült	csapatjátékos
döntés képes	kezdeményező	együtműködő
kapcsolatteremtő	önálló	szakmailag felkészült
gyakorlatias		
problémamegoldó		
megbízható		
felelősségvállaló		
kötelességtudó		
csapatjátékos		
együtműködő		

2. sz. táblázat. Vezetői kompetenciák és nemzetközi környezet összefüggéstábla.²⁵

A 2. számú táblázat tartalmazza azokat a javasolt kompetenciákat, amelyek szükségesek a kapott feladatok magas szintű és sikeres végrehajtásához nemzetközi környezetben. Az alkalmazkodó képesség szükséges egy idegen környezetben, civilizációban, ahol kellő rugalmassággal rendelkezni ahhoz, hogy megértsük és elfogadjuk például a helyi szokásokat.

Jellemező, hogy a parancsnoknak más országban végrehajtott művelet során, sokszor gyorsan kell a döntéseket meghozni és azokért a felelősséget is vállalni kell. Összezártan

²⁵ Saját szerkesztés.

együtt dolgozni hosszú ideig és kritikus körülmények között felszínre hozza a csapatmunka jelentőségét is. A nemzetközi környezetnek sok más szereplője is van, akikkel meg kell találni a közös hangot, és tudni kell együttműködni velük, és végül a szakmai felkészültség, amely párosulhat egy szakmai nyelvtudással is.

2.6 A fizikai felkészítés jelentősége

A pályakezdő tisztek esetében a jó fizikai állapotnak elengedhetetlen követelménynek [69] kell lenni. Ennek az alapjait az iskolában eltöltött évek alatt szükséges megszerezni és már a kiválasztásnál is figyelembe kell venni. Ezért bemutatom a fizikai felkészítés jelentőségét a múltban és napjainkban egyaránt.

A korábban érvényben lévő kormányrendelet [69] Katonai vezetői alapképzési szak [69] területén az alábbiakat határozza meg a kimeneti követelmények között: *„Az alapképzésben végzett katonai vezető rendelkezik: [70] kiváló mentális, fizikai, pszichikai állapottal;”*

A Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar főnökének 90/2008. (HK 8.) HM HVKF intézkedése [70] a következőket határozta meg. A tiszt szociális kompetenciái részben: [70] *„Legyen képes: pszichikai és fizikai stresszel szembeni ellenállóképességre.”* A tiszt személyes kompetenciái részben: [70] *„Legyen képes: saját fizikai állapotának megkívánt szinten tartására;”*

Az 1997-ben kiadott MHPK VKF intézkedés [71] 2. számú mellékletében a katonai életre való nevelés követelményei között szerepel: *„A katonai szolgálat sajátosságainak tudatos vállalása”* keretében teljesíti *„a fizikai és pszichikai tűrőképesség fejlesztéséért végzett szívós munkát.”*

Az elmúlt időszak követelmény-rendszereiben nem volt változás, továbbra is kulcskompetencia a jó fizikai állapot. Úgy kell tekinteni rá, mint amely meghatározó eleme az általános felkészítésnek.

Az általános fizikai felkészítés célja, többek között hogy minden honvéd tisztjelölt megfelelő kondícióban legyen, ami szükséges a leendő beosztásának az ellátásához, továbbá hozzájárul olyan állóképesség megszerzéséhez, amely ebben a korban elengedhetetlen.

A fizikai felkészítés tárgyköre között szerepel többek között:

- kondicionális képességek fejlesztése;
- természetes és mesterséges akadályok leküzdése;
- katonai közelharc-kézitusa.

A régi Ludovikán – az Alma materben – nagy hagyománya volt a sportéletnek [50], és mint sok országban a múlt század elején, a katonai nevelés keretében kitűnő sportolók kerültek ki. Budapesten [50] különösen meghatározó szerepe volt a sportéletnek.

Nagy hangsúlyt fektettek a csapatversenyekre, továbbá sok hasonlóságot fedezhetünk fel a jelenkor jellemző sportjaival, amelyek elsőbbséget élveznek a fiatalok körében, például a közelharc gyakorlása, a vívás vagy az úszás. [1]

Régen több időt szántak, illetve biztosítottak a testedzésre a testnevelés órák mellett is, megtalálva az összhangot a szocializáció és az oktatás között. [1] A sport erőt, kitartást ad és az elérendő célok kitűzését is szolgálhatja a beosztottak irányába, egyúttal példaképeket állíthat a katonák elé, erősíti a csapatszellemet.

A pályakezdő vezetőkkel, tisztekkel szemben támasztott alapkövetelmények között a fizikai felkészültség biztos, hogy fontos szerepet kap. Függetlenül attól, hogy milyen munkakört tölt be a vezető a pályafutása során, a fizikai felkészültségre mindig szüksége lesz, de természetesen figyelembe kell venni a különböző munkaköri sajátosságokat, mint például akik az informatika területén dolgoznak. Továbbá gondolni kell arra, hogy egyre nehezebb az utánpótlás az említett területen, a rugalmasságot előnybe kell részesíteni ezen a területen is a követelmények figyelmenbevételekor.

A jó fizikai állapot olyan kompetencia, amely folyamatosan fejleszhető, de szükséges az egyén részéről is elhatározás, kitartás. Az elmúlt évek követelmény-rendszereinek az áttekintése is bizonyítja a fizikai felkészítés jelentőségét.

2.7 Nemzetközi tapasztalatok a tiszti felkészítésben

Hasznosnak ítélem meg áttekinteni más országok gondolkodásmódját is az oktatás, kiképzés, általános katonai felkészítés különböző területein, nem kimondottan a felsőoktatás szempontjából, hanem az általános felkészítés irányából [73] vizsgálva. Ugyan nem biztos, hogy minden eljárás integrálható saját rendszerünkbe, de a lehetséges kapcsolódási pontokat érdemes megkeresni, különösen azon elemeket, amelyek hatással lehetnek a hazai gyakorlat korszerűsítésére.

Továbbá – tanulmányozva a rendelkezésre álló nemzetközi szakirodalmat, szabályzatokat – megtalálhatjuk azokat a kulcskompetenciákat, amelyek szerepet játszhatnak különösen a követelményrendszerek pontosítása, kiegészítése területén.

Amikor találkozunk a katonai felkészítésben rejlő kihívásokkal, és keressük az optimális megoldási lehetőségeket, nem csak a saját rendszerünk keretein belül kell a legjobb cselekvési változatokat felkutatni.

Élni kell a vertikális és a horizontális kitekintéssel is! Látunk kell egyfelől hogy más szakterületeken milyen átvehető módszerek, eljárások léteznek, másrészt azt is figyelemmel kísérni, hogy más országok milyen vívmányokat fejlesztettek ki a katonai szakterületen belül.

Milyen lesz a munka világa 2030-ban? [74] Vajon csak katonai jellegű kihívásokról beszélünk?

A „civil” felkészítés, oktatás más szakterületei is küzdenek hasonló akadályokkal. Szükség van kitekintésre – „think outside the box”²⁶ –, hiszen ha a dilemma gyökerét csak a saját környezetünkben keressük, nem a valóságot tükröző megállapításokra fogunk jutni. A nehézséget az okozza, hogy sok esetben egyáltalán nem lehetünk hatással a prevencióra, vagy a legjobb megoldás kidolgozására. A jövő munkakörnyezetéről alkotott képünk egyelőre vázlatos.

A „Workforce of the future: the competing forces shaping 2030”[75] című felméréséből kiderül, hogy a munkavállalók többsége hajlandó új készségeket megtanulni, csak azért, hogy a jövőben is foglalkoztatottak legyenek. Egyre inkább jellemző a munka melletti tanulás, sőt a munkavállaló saját magát tartja felelősnek a további fejlődéshez.²⁷

Katonai viszonylatban is elengedhetetlen a folyamatos fejlődés, az olyan ismeretek elsajátítása, amelyek – kiegészítik vagy átírják a régieket – segítenek a feladatok újra értelmezésében, és hozzájárulnak a sikerhez.

²⁶ Gondolkodj másképp, kreatívan.

²⁷ A Digital Soldier 2.0 – Fókuszban a katona című, kiállítással egybekötött nemzetközi konferenciát rendeztek Budapesten, a Stefánia Palota – Honvéd Kulturális Központban 2019. április 30-án ahol Porkoláb Imre ezredes előadásában kiemelte a tanulási képesség kompetenciáját.

„Az emberek kezdik elvetni azt a gondolatot, miszerint egy adott képzés egy életre szól.” – mondta Bencze Róbert, a PwC Magyarország HR-tanácsadási csoportjának igazgatója. [76]

A folyamatos fejlődés igényét vizsgálva akkor válhatunk sikeressé, ha folyamatosan képesek vagyunk megújulni, és nem félünk más területek vívmányainak elsajátításától.

A katonai pályán vannak olyan területek, amelyeken nem biztos, hogy – akár csak fizikálisan – az egyén az évek múlásával változatlan teljesítményt képes nyújtani. Lehet, hogy csak továbbképzés szükséges, de úgy is alakulhat, hogy az átképzést kell választani, ami a vezetőtől is egy új szakterület ismereteinek elsajátítását követeli meg.

A hosszútávú tervezés, előrelátás a képzés és a felkészítés területén nagy jelentőségűvé válik, mivel minden ismeret megszerzésének az alapja az oktatás, az utánpótlás felkészítése, illetve a transzformáció végrehajtása, amelyet a soron következő újítások, technikai eszközök teljeskörű cseréje fog generálni.

Duális képzés [77]

Napjainkban sok szó esik a duális képzésről, amely egyik formája a gyakorlatiasabb modelleknek a felsőoktatási intézményekben. Célunk, hogy eredményesen adaptáljuk a duális képzés tapasztalatait és integráljuk előnyeit a felkészítési rendszerünkbe.

A duális képzés olyan eszköz, amely jobban megfelel a piaci igényeknek és a gazdasági partnerek közötti szoros együttműködésre kényszerít. [77] Saját gyakorlatunkból megállapíthatjuk, hogy nagyon szoros az együttműködés más alakulatokkal, ami a kiválóan felkészített vezetők kibocsátásának nélkülözhetetlen előfeltétele.

A duális rendszer elsősorban Svájcban, Németországban és Dániában terjedt el, de találunk ilyen képzéseket Ausztriában, Hollandiában, Kanadában és az Egyesült Államokban is. [77] A duális képzésben résztvevőknél tapasztalható az alacsonyabb kiválás, valamint jobban el tudnak helyezkedni, az előmenetel lehetősége is gyorsabb, aminek külön jelentősége van manapság, amikor nagy a fluktuáció. [77]

Ha az elméleti ismeretek elsajátítása mellett a hallgató azonnal találkozik annak gyakorlati végrehajtásával, átéli és kipróbálja a praxisban, már biztos lehet benne, hogy éles helyzetben is képes lesz rá. Természetesen, ha a katonát csak sikertelenség és negatív élmények érik, az kontraproduktív hatást fejthet ki.

A duális képzés alapja egy jól működő tanterv kidolgozása, a fontos képzési célok meghatározása.

Ilyenek sarokkövek lehetnek:

- a hallgatók korai foglalkoztathatóságának biztosítása;
- menedzsment-kompetenciák fejlesztése;
- a szakmai képességek fejlesztése;
- társas kompetenciák és módszertani kompetenciák nyújtása;
- legfrissebb szakmai innovációk megismertetése;
- analitikus képességek, önálló tanulási képességek fejlesztése. [77]

A pályakezdő fiatal tisztek kimeneti követelményeit tartalmazó kormányrendelet bevezetőjében az alábbi – nem csak a katonákra vonatkozó – általános kritériumokat lehetett korábban olvasni: [69]

- problémamegoldó-képesség;
- kritikus szemlélet;
- kommunikációs képesség;
- önállóság;
- felelősség;
- sikerorientáltság.

A duális képzésű hallgatók jóval több időt töltenek a vállalatoknál, sokkal jobban oda kell figyelni rájuk, amibe beletartozik a tanuláson kívüli személyes problémáik kezelése is. A képzésben résztvevőknek jelentős erőforrásokat (időt, energiát, figyelmet) kell koncentrálniuk, amire fel kell készülniük. [77]

A mentor a duális képzés kulcsembere.

A legfontosabb mentori tulajdonságok közé többek között olyan jellemzők tartoznak, mint: [77]

- szaktudás;
- a fiatalok iránti érdeklődés;
- nyitottság;
- odafigyelés;
- vezetési képességek;

- kellő érzékenység és türelem.

A mentornak képesnek kell lennie a célok, a perspektíva megváltoztatására, a reziliencia (rugalmasság, alkalmazkodóképesség, stressztűrés) fejlesztésére. [77] A mentori attitűddel kapcsolatos elvárásokról olvashatunk egy 2015-ben kiadott [78] körlevélben:

- nagy tapasztalattal rendelkező;
- tisztában van a szervezeti kultúrával;
- motivált;
- fegyelmezett;
- szabálykövető.

Az Erasmus programok

Az Erasmus²⁸ programokon való részvétel is egy olyan lehetőség, amely növeli az együttműködés képességét, kitűnő színtér a tudás, tapasztalat átadására, cseréjére. [79]

A résztvevő számára lehetővé teszi egy a sajátjától eltérő kultúra megismerését. A honvéd tisztjelöltek között, akik már részesei voltak a programnak egyöntetű a vélemény, hogy feltétlenül ajánlják a társaiknak. A program keretében ismeretek szerezhetők egy addig számukra idegen kultúráról, egy másik ország szokásairól és tapasztalatairól. A tanulmányúton a hallgatók fejleszthetik az idegennyelvi kommunikációs képességüket is.

Egyesült Államok – alapelvek a gyakorlatban

Az Egyesült Államok katonai szuperhatalom. Nemcsak haderejének technikai színvonala, hanem katonáinak kiképzettsége, felkészültsége, harci tapasztalatai is vitathatatlanok. Éppen emiatt érdemes áttekinteni az ország katonai oktatási rendszerét. Természetesen nem a szolgai másolás igényével kell vizsgálnunk, hanem a transzferálás, a hazai körülményekhez alakító átvétel szándékával. A jól működő rendszereket, a logikus alapokon nyugvó, nagy tapasztalatokkal rendelkező szakemberek által megalkotott felkészítési modelleket mindig érdemes tanulmányozni.

Az Egyesült Államok haderejének az elgondolása a katonai felkészítésre és oktatásra rövid, közép, és hosszú távra vonatkozik (4, 10, 20 év). Ez azért fontos, mert nem csak azt veszi figyelembe, hogy mennyi idő szükséges a szabályzók, rendszerek

²⁸ Rotterdami Erasmus (1466–1536) németalföldi humanista tudós, Ágoston-rendi szerzetes, filozófus és teológus.

megváltoztatásához, hanem igazodik a költségvetés tervezéséhez, amely elengedhetetlen a mai gyorsan változó világban, sőt összhangban kell lennie a folyamatos újításokkal, azok bevezetésével. [80]

Az alapkoncepció szerint a haderő egy folyamatosan tanuló szervezet, aminek érdekében fontos célkitűzés, hogy a katonákat alá vessék egy progresszív, folyamatos, tanuló-centrikus, kompetencia-alapú oktatási rendszernek, biztosítva a tanulási környezetet az első naptól az utolsóig. Ebben a környezetben a haderő egy átfogó oktatási programot biztosít, hogy folyamatosan fejlessze azokat a kompetenciákat – agilitás, aktivitás, adaptivitás, innovativitás – amelyek elősegítik a transzformációt. [80]

A haderő célja, hogy a tanulók erősítsék és fejlesszék azokat a kompetenciáikat, amelyek képessé teszik a vezetőiket, hogy megbízható, erős kötelékű csapatokat építsenek, amelyeket szélsőséges körülmények között is győzelemre vezethetnek.

Az oktatói környezet tartalmaz minden olyan nehéz körülményt – összefegyvernemi, multikulturális környezetet –, amely arra készíti a tanulókat, hogy fejlődjenek, valamint a valós közeget tükrözően felkészíti a vezetőket. [80] Az oktatás két fő területre osztható: kognitív ismeretekre és ismeretek elsajátítására, és pszichológiai ismeretekre, amely tartalmazza a személyes attitűd fejlesztését és segíti a motivációt, széles-látókörűséget biztosít, kritikus gondolkodásra nevel, erkölcsi alapokat ad, támogatja a komplex problémák megoldását, a bizonytalanságokra való felkészülést. [80]

A kiképzés és az oktatás nem zárhatja ki egymást. Minden program tartalmaz oktatási és kiképzési elemeket, szoros koordinációban, szinergiában. [80] A környezet tanuló-centrikus (learner-centric), míg a kiképzés és az oktatás tapasztalati alapon működött. [80]

Az Eliot Cohen könyvében szereplő, Abraham Lincoln-tól származó idézetre – *“as our case is new, so we must think anew and act anew.”* – hivatkozik az az írás, amely a jövő katonai kulcskompetenciáit törekszik meghatározni. [81]

Visszatérve az idézetre – *„a mi ügyünk új, tehát most nekünk másképp kell gondolkodni, és cselekedjünk is másképp”* [81] – az új körülmények következtében, a katonai erőknél is meg kell változtatni a gondolkodásukat. [81]

Általánosan megközelítve: szofisztikált ismeretekkel rendelkezzen a nem kinetikus és nem tradicionális, valamint a digitális környezetben való műveletek végrehajtásában egyaránt.

A jelenlegi trendeket alapul véve a katonai vezetőknek magas szinten kell rendelkezniük az alábbi alapkompenciákkal, szakmai ismeretekkel: [81]

- fizikai felkészültséggel;
- szakmai ismeretekkel (technikai és harcászati ismeretek);
- kognitív képességekkel;
- hadtörténelmi ismeretekkel;
- vezetői ismeretekkel, képességekkel;
- hadműveleti ismeretekkel;
- stratégiai gondolkodás képességével.

A fizikai állóképesség, amely kulcskompetencia, növeli az önbizalmat, erősíti a csapaton belüli egységet, segíti a stressz elleni védekezést. Figyelve a jelen nemzedéket, az őket körbe vevő gyorsan változó világot, egyre kevesebb lehetőség lesz a stresszoldásra, amire a fizikai felkészülés jelentheti a legjobb megoldást.

A kognitív képességek biztosítják a háborús műveletek és konfliktusok értelmezését. A hadtörténelem ismerete széles, átfogó és mély historikus áttekintést ad. Tartalmazhatja a jó és rossz példákat a múltból, továbbá előmozdíthatja az adaptáció elsajátítását.

A vezetői képességek közül ki kell emelni azt az attitűdöt, amely a nyitottság és a rugalmasság képességét hordozza, valamint adaptálja a változás menedzsmentet, a gondoskodást a beosztottakról és biztosítja az etikai környezetet döntéseink meghozatala során. [81]

A jelenlegi generáció felkészítésében egyre nagyobb szerepet kapnak a mentorok, akiktől az igazságosságot is elvárják, úgy a véleményalkotás, mint az élet minden egyéb területén.

2.8 Jogi, etikai környezet

Abból az alapvetésből indulok ki, hogy a rendelkezésre álló követelményeket tartalmazó szabályzók, szakirodalmak egyértelműek; minden szereplő feladatrendszerét tükrözik és a szinergia elvét követik. Véleményem szerint a feladatmegosztás áttekintést, harmonizációt igényel az együttműködő felek között. Ebben a részben mutatom be azt a jogi környezetet, amely a követelmények meghatározását érintően érvényben volt, illetve van.

Az 1997-ben kiadott intézkedés [71] ugyan már nincs érvényben, de érdemes elemezni, mivel egy fontos időszakban került kiadásra – a NATO-hoz való csatlakozásunk előtti időben –, amikor az interoperabilitás és a kompatibilitás voltak a kulcsszavak. Az integrációs folyamatok kerültek előtérbe és a NATO elvek alkalmazásának megtanítására fektették a hangsúlyt. Kiemelten fontos volt a szakmai nyelvoktatás jelentősége, külön figyelmet fordítottak a tantárgy-fejlesztésekre és korszerűsítésekre.

Az intézkedés általános követelmények részében olvashatjuk többek között az alábbi magatartási elvárásokat:

- lojalitás;
- racionális gondolkodás;
- gondoskodás;
- siker-orientáltság;
- hatékonyság;
- rugalmasság;
- probléma-érzékenység. [71]

Több mint 10 évvel később, ismét kiadásra kerültek az alapképzésben résztvevőkkel – korábban még a hallgatókkal – szemben támasztott általános és szakmai követelmények. [70]

A tisztekkel szemben támasztott feltételeket kompetencia alapon határozták meg. Az intézkedés alapját az MH feladatrendszere szolgáltatta, hangsúlyt fektetve a mobilitásra, a kognitív kompetenciákra és a gyakorlatiasságra. Előtérbe kerültek az empátikus képességek is.

Az intézkedés a következő általános követelményeket tartalmazza:

- lojalitás;
- engedelmesség;
- folyamatos rendelkezésre állás a feladatok végrehajtására;
- szilárd akaratereő;
- a hagyományok, az egyenruha tisztelete;
- nyitottság;

- kreativitás;
- bajtársiasság;
- fizikális felkészültség;
- felelősségvállalás;
- életen át tartó tanulás. [70]

Kimeneti követelmények

A 2012-es év mérföldkő volt a katonai felsőoktatásban, ami új helyzetet teremtett, amikor a hallgatók – honvéd tisztjelöltek – kettős jogállásba kerültek, és a tanulmányaikat már a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző karán kezdték meg.

Későbbi időszakban (2016) törvényes kereteket biztosító kormányrendelet[69] egyértelműen meghatározta a kimeneti követelményeket a különböző alapszakokon. Felsorolta a szakmai, valamint egyes általános katonai kompetenciákat –, amelyeket részletesebben is kifejttek.

Az általános katonai kompetenciák alapjaival részben már rendelkezniük kell a jelentkezőknek, amit a kiválasztás során mérnek fel. Ekkor állapítják meg, hogy a jelölt általános kompetenciái a képzéssel fejleszthetők-e. A szakmai kompetenciák megtanulhatók, mivel éppen az a fejlesztés célja hogy a 4. év végére, a csillaghoz vezető úton haladva elsajátítsák azokat.

Az alapképzési szakokon végzettek rendelkezzenek:

- a megfelelő alap katonai vezetői (parancsnoki) kompetenciákkal;
- a nemzeti katonai hagyományok tiszteletével;
- kiváló mentális, fizikai, pszichikai állapottal.

A pályakezdő vezetőket jellemző adottságok és készségek:

- kreativitás, rugalmasság, autonómia;
- problémafelismerő készség és problémamegoldó képesség;
- intuíció és módszeresség;
- széleskörű műveltség;
- magas szintű stressztűrő képesség.

35/1997. (HK 10) MHPK VKF intézkedése	90/2008. (HK 8.) HM HVKF intézkedés	282/2016. (IX. 21.) Korm. rendelet
lojális	lojális	problémamegoldó képeség
racióna­lisan gondolkodó	engedelmes	kritikus szemlélet
gondoskodó	akaraterővel rendelkező	kommunikációs képeség
sikerorientált	hagyományokat tisztelő	sikerorientáltság
hatékony	nyitott	önállóság
rugalmas	kreatív	felelősség
problémaérzé­keny	bajtársias	
	felelősségvállaló	
	fizikálisan felkészült	

3. sz. táblázat. Követelmények összehasonlítása²⁹

Az elmúlt húsz évben megalkotott intézkedéseket és a kormányrendeletet vizsgálva csak a szerkezetükben tapasztalhatunk szignifikáns változásokat, a követelményekben nem. Az általános katonai értékek különösen a hazafiság vonatkozásában háttérbe szorultak, aminek bővebb kifejtése szükséges. (lásd: 3. sz. táblázat).

A leendő pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket három részre lehet osztani. Az előjáró parancsnokság által meghatározott katonai elvárásokra, a felsőoktatást érintő kimeneti követelményeket tartalmazó kormányrendeletre, valamint az általános katonai felkészítésért felelős katonai szervezet által meghatározott célkitűzések rendszerére, amelyeknek szinergiája a kívánt végállapot, vagyis a jól felkészített tiszt.

A következő időszak (2019) kormányrendelet[84] általános része világosan meghatározza az elsajátítandó kompetenciákat, amelyek különösen fókuszálnak a szakképzésnek megfelelő digitális kompetenciák és szakmaspecifikus készségek elsajátítására, gondolva az elkövetkezendő időszak fejlesztéseinek irányelveire. Kiemelem, hogy a jogforrás nagy hangsúlyt fektet a műveltség fejlesztésére, a kulturális

²⁹ Saját szerkesztés.

értékek megismerésére, valamint más szakterületek alapfeladatainak elsajátítására annak érdekében, hogy a végzősök szélesítsék ismereteiket, amelyeket később alkalmazni tudnak a gyakorlatban.

A kormányrendelet 2. számú melléklete tartalmazza a katonai vezetői alapképzési szakon tanuló honvéd tisztjelöltekkel szemben támasztott kimeneti általános követelményeket, ugyanabban a rendszerbe, mint ahogy az általános részben tapasztalhattuk. (lásd: 4. sz. táblázat)

35/1997. (HK 10) MHPK VKF intézkedése	90/2008. (HK 8.) HM HVKF intézkedés	282/2016. (IX. 21.) Korm. rendelet	222/2019. (IX. 25.) Korm.rendelet
lojális	lojális	problémamegoldó képesség	nyitott
raciónálisan gondolkodó	engedelmes	kritikus szemlélet	kritikus
gondoskodó	akaraterős	kommunikációs képesség	együttműködő
sikerorientált	hagyományokat tisztelő	sikerorientáltság	követelmény-támasztó
hatékony	nyitott	önállóság	empatikus
rugalmas	kreatív	felelősség	hiteles
problémaérzékeny	bajtársias		felelősség-vállaló
	felelősség-vállaló		önálló
	fizikálisan felkészült		

4. sz. táblázat: Követelmények összehasonlítása.³⁰

Megállapíthatjuk, hogy az intézkedések rugalmas kereteket biztosítanak a felkészítőknek, viszont a végrehajtáshoz részletesebb tervekkel kell rendelkezni a kitűzött célok elérése érdekében, amelyek nyilvánosan megosztunk és az egyéni érdekeket félretéve összehangolják egymás között az érintett szervezetek.

³⁰ Saját szerkesztés.

A részletes terveknek is meg kell őrizniük a rugalmasságot, amely azért fontos, hogy az aprólékos leszabályozottság ne legyen akadálya az előre haladásnak. A rugalmasság mellett szól az is, hogy akár egy év alatt is változhatnak a körülmények. A hozzájuk való igazodás pedig nehézkes, ha körbe bástyázzuk magunkat szabályzókkal.

Fontosnak tartom tisztázni, hogy nem könnyű feladat a megoldási javaslatokat kidolgozni a gyakorlatban. Az általános kulcskompetenciák meghatározása, igazodva a hazai követelmény-támasztókhöz, továbbá a nemzetközi trendeknek való megfeleltetésük még nem tűnik bonyolultnak. A kitűzött célok elérése a gyakorlatban viszont az, mivel a felkészítés rendszerébe kell beépíteni a kompetencia-képzést.

A rendszerben történő gondolkodást kell előtérbe helyezni. Adott a követelmény-támasztó. A tiszta és világos feladatrendszerhez meg kell még teremteni a támogató környezetet, és biztosítani a hozzá kapcsolódó humán erőforrásokat. Nevezhetjük ezt a rendszer absztrakt modelljének. A rendszer legfontosabb eleme a hallgató.

A hallgatók oldaláról már a toborzásnak szerepe van abban, hogy megfeleljenek a rendszer által kitűzött kompetenciáknak: a munkáltatói brand kialakításának, a pálya vonzóvá tételének, a kiválasztásnak, a specializációnak, – amit célszerű már az elején meghatározni – az alapkiképzésnek, a tömbösített általános felkészítésnek és a katonai szocializációnak. A teljes rendszer úgy működik, hogy minden feladatot harmonizálunk.

A 2022. év végén kiadott kimeneteli követelményekről szóló kormányrendelet [85] 2. sz. mellékletete biztosítja azokat a kereteket, amelyek hosszú távon megoldhatják a színvonalas, szakmai felkészítés alapjait, hiszen minden szakon előírt lesz például az általános katonai és gyalogos tiszti felkészítés.³¹

2.9 Kiválasztás

A kiválasztás szerepe az, hogy a megfelelő ember a megfelelő helyre kerüljön, ahol rendelkezik azokkal a képességekkel, kompetenciákkal amelyekkel képes ellátni a feladatát, jelen esetben a tanulmányi és felkészítési kötelezettségeinek eleget tud tenni. Most a kiválasztás folyamatát elemzem.

³¹ (Ismeri a gyalogos lövész harcászati alapjait, Átfogóan ismeri a szakasz szintű harcvezetés okmányrendszerét, azok vezetésének szabályait.) [130]

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karra történő jelentkezés keretében a felvételi alkalmassági vizsgálatot – a 2013/2014-es tanévtől – egy pályaorientációs beszélgetés követi. Ez egy olyan aktus, amelyen a már kész vezetőkre jellemző attitűdöket szeretnénk felismerni és máris véleményt alkotunk arról, hogy alkalmasak-e a pályára.

Ha az általános katonai kompetenciákat vizsgálánk, és az alapján a folyamatnak megfelelően iránymutatást adnánk, lehet, hogy könnyebben megtalálnák a helyüket a rendszerben, hiszen „*a pályaorientáció nem korlátozódhat egyetlen alkalomra, nem célja megmutatni a fiatal helyét a társadalomban, hanem segít ennek a helynek a megtalálásában.*” [86]

Kiválasztás a nemzetközi gyakorlatban

Értékelő központ (Assessment Center/AC) [87]

Az értékelő központ feladata, hogy a kiválasztandó jelöltek várható bevalását felmérje. A jelölteket a munkakörre jellemző tevékenységek végrehajtása elé állítják, amit alkalmazni lehet a tisztjelöltek felvételi eljárása során is. A megfelelő tapasztalatok rendelkezésre állnak. Természetesen nem harcfeladat megoldása az elsődleges cél, de akár a közösségben végzendő megbízatás teljesítése, vagy akár a csoportos bezártság pár napra sok egyéni jellemvonást felszínre képes hozni. (A saját rendszerünkben az alapkiképzés alatt a legmagasabb a fluktuáció) A módszert a német haderő az első világháború után a tisztek kiválasztására fejlesztette ki. A többnapos eljárás során katonai vezetők, pszichológusok értékelték a jelölteket. A jelentkezőket stresszhelyzetbe hozzák, hogy minél pontosabb képet alkothassanak a nyomás alatt várható teljesítményükről.

Az elmúlt években ezt a technikát továbbfejlesztették és előszeretettel alkalmazzák nem csak katonáknál, hanem a polgári életben is. A felmérések lehetnek:

- különböző szituációs gyakorlatok;
- prezentációs gyakorlatok (nagy segítséget adhat a problémamegoldás vagy a lényeglátás területén);
- tesztek;³²
- interjúszituációk.

³² Például DISC (Dominance-Domináns, Influence-Befolyásoló, Steadiness-Kitartó, Compliance-Szabálykövető) négy szín viselkedési stílust mérő teszt is alkalmas lehet erre.

A német tisztnek jónak kell lennie az emberekkel való kapcsolattartásban és az önértékelésben. A terepen képesnek kell lennie arra, hogy gyorsan és felelősségteljesen cselekedjen és döntéseket hozzon, még nagy stressz alatt is. A követelmények, valamint a gyakorlatban alkalmazott fizikai és szellemi megterhelések ezért nagyon magasak. Ha tisztként jelentkeznek a Bundeswehr-be, meghívást kap egy több napos alkalmassági vizsgára a Bundeswehr vezetőinek kölni értékelési központjába. Itt különféle állomásokon megy keresztül, amelyeken egyedül és csoportosan kell bizonyítani képességeit. Az alkalmassági teszt általában a következőképpen zajlik: [88]

1. nap:

- teszt (logika, matematika ismeretek, technikai ismeretek, koncentrációs képesség vizsgálata);
- orvosi vizsgálat;
- csoportos, szituációs gyakorlatok felmérése (csoportos beszélgetés, szimulációs játék, előadás);
- személyes interjú (állásinterjú).

2. nap:

- sportteszt.

3. nap:

- tanulmányi alkalmasság felmérése;
- tanulmányi tanácsadás, ha a választott tanfolyam nem lehetséges.

A saját kiválasztási rendszerünk két részre osztható. Az első a tanulmányi eredményeket vesz figyelembe és állítja fel a sorrendbe a hallgatókat. A második része a pszichikai, egészségügyi és fizikai követelményeknek való megfelelés. Ezeket követi majd egy 15 perces orientációs beszélgetés szakemberek bevonásával.

Ellentétben a német rendszerrel a saját metodikánk szerint a felvételi eljárás nem egyszerre történik, pedig figyelve ezt a generációt, akik nem sok időt töltenek el zárt, szabályozott körülmények között. Lehet már egy több napos felvételi eljárás is kihívást jelentene, természetesen azzal az előnnyel, hogy már ki lehet azokat a személyeket szűrni, akik az első napokban általában feladják már az alapkiképzést.

Magyarországon a vezetői kompetenciák értelmezésére 2013-ban [89] a Belügyi Tudományos Tanács megbízásából kutatás készült. A felmérés során kérdőíves, illetve

interjúk kikérdezéssel feltárták az egyes rendvédelmi területeken a vezetői kompetenciákat, amelynek alapján megalkották az egységes vezetői kompetencia-rendszert.

A tanulmány a kompetencia-alapú kiválasztás lépéseit az alábbiakban foglalta össze: [89]

1. Kompetencia-térkép összeállítása.
2. Kompetenciákban hatékony, eredményes dolgozók tesztelése.
3. Vizsgálati módszerek kompetenciákhoz rendelése.
4. Értékelők kiválasztása és betanítása.
5. Kiválasztási folyamat, kiértékelés és visszajelzés.

A vezetői kompetenciákat alapvetően nyolc külön csoportba sorolja: [89]

- vezetés és döntés;
- támogatás és együttműködés;
- kapcsolatteremtés és előadókészség;
- elemzés és értelmezés;
- kreativitás és fogalomalkotás;
- szervezés és megvalósítás;
- alkalmazkodás és a kihívások kezelése;
- vállalkozó kedv és teljesítmény.

Sok hasonlóságot lehet felfedezni a rendőrségen és a honvédségben szolgálatot teljesítő tisztek rendszerei között, amit az is bizonyít, hogy a két szervezet között volt példa az átjárhatóságra a múltban is.

Elemézve a katonai vezetők tulajdonságait megállapíthatjuk, hogy bármilyen korban is élünk, és az érintett területeket vizsgálunk, az egyes személyes attitűdök mindenhol szerepelnek. Ilyenek például a bátorság, a széleskörű műveltség és a szigor. A történelmi helyzet is befolyásoló lehet, mert ma nem beszélhetünk állandó háborús helyzetről, amikor minden nap tanúbizonyságot kell tenni a bátorságról, de személyes tapasztalatom, hogy a hiánya hamar megmutatkozik a feladatokhoz való hozzáállásban vagy a vállalkozó kedvben, merészségben.

Az általános katonai kompetencia több összetevőből áll. Szükséges egy olyan katonai kompetencia, amit fel kell tudni fedezni előbb a leendő honvéd tisztjelölnél, később a honvédtisztben. Ez az alap katonai kompetencia állhat több genetikailag kódolt személyi attitűdből, amelyek determinálják, hogy kiből lehet jó vezető. De ellentétben a korábbi időszakokkal már nem biztos, hogy nem lesz átjárás a különböző hivatásrendek között, természetesen bizonyos korlátokon belül.

Általános katonai kompetencia lehet a kiválasztások esetében:

- bátorság;
- együttműködő képesség;
- csapatjátékos;
- felelősségvállaló;
- önállóság.

A kiválasztásnak fontos szerepe van, mivel a meghatározott követelményeknek megfelelően – amelyek szorosan kapcsolódnak az alapkompenciákhoz – ekkor döntenek el, hogy ki alkalmas a tiszti pályára. A sikeres kiválasztás rövidtávon segíti a motiváció fenntartását, ám sokszor tapasztalni, hogy akik kényszernek érzik a katonai hivatásra való felkészülést, morálisan gyengítik a saját környezetüket is. Hosszú távon a kiválasztás nem csak a négy évről szól!

2.10 Az általános katonai felkészítés alapjai

Most a saját szervezetem hatáskörébe tartozó feladatokat és követelményeket vizsgálom és azok gyakorlati végrehajtásának, megvalósíthatóságának elemzését végzem el. A tevékenységem során szerzett tapasztalatokat mutatom be, alkalmazva a tudomány eszközeit az objektivitás fenntartásának érdekében.

A Ludovika Zászlóalj – közelebbről

A következőkben azokkal a területekkel és kapcsolódó témákkal foglalkozom, amelyek a katonai szocializációért felelős szervezet szemszögéből tekintve befolyásolhatják a leendő fiatal tisztek képességeinek alakítását. Az elemzés akaratlanul is érinthet más, nem a hatáskörömbé tartozó területeket, de az interakció elkerülhetetlen, mivel ahhoz, hogy megértsük és megtaláljuk a probléma gyökerét, mindenképpen elemeire szükséges azt szétszedni és a teljes környezetet komplex módon kell a vizsgálat tárgyává tenni.

A katonai szocializáció alapeleme a hallgató nevelése és képességeinek fejlesztése, parancsnokká nevelése. Azért érdemes részleteiben megvizsgálni a környezetet, hogy folyamatosan fejleszteni lehessen a felkészítés színvonalát.

Katonai szocializáció, általános katonai felkészítés

Az általános katonai felkészítés a Ludovika Zászlóalj alapfeladata, szerves része a szocializációs folyamatnak, hozzájárul a fiatal pályakezdők folyamatos fejlődéséhez. Az általános katonai felkészítésre az idő, az NKE-val kötött Együttműködési Megállapodás alapján [102] biztosított.

A felkészítő foglalkozások terén az egymásra épülés folyamatos (tervezett), de a megvalósulása csak részleges; az állomány távolléte miatt a foglalkozások pótlására idő hiányában általában nincs lehetőség. A gyakorlatok/kihelyezések tervezése és végrehajtása során a zászlóalj alkalmazkodik az NKE által megadott oktatásmentes napokhoz.

Az ambíció-szintnek megfelelő (gyakorló raj, szakasz és századparancsnoki beosztás) parancsnoki beosztások betöltése folyamatos, amely jó gyakorlási lehetőség a tisztjelöltek részére, hogy parancsnoki szerepkörben kipróbálhassák magukat. Noha a gyakorló parancsnoki állományra ez többlet terhet ró, (főleg plusz időben jelentkezik) de az egyik legjobb gyakorlati tapasztalat-forrás a tisztjelöltek saját bevallása szerint is.

Nagyobb hangsúlyt fektetünk mind a hivatásos, mind a honvéd tisztjelöltállomány kiképzés-módszertani felkészítésének végrehajtására. Elengedhetetlen, hogy gyakorlási lehetőséget biztosítsunk a tisztjelöltek részére akár a foglalkozás színvonalának csökkenése árán is. Visszajelzéseik alapján is ez a típusú oktatás a legjobb tapasztalatszerző módszer a gyakorló parancsnoki rendszer mellett.³³

A zászlóalj éves kiképzési rendszerében a lehetőségeket kihasználva szerepel a nemzetközi gyakorlaton való részvétel. A kijelölésnél a zászlóalj igyekszik minden tisztjelöltet legalább egy alkalommal kijuttatni, mert ez egy lehetőség számukra, hogy

³³ 1. Felmérés ideje: 2016. augusztus, résztvevők köre: végzős honvéd tisztjelöltek (IV. évfolyam), résztvevők létszáma: 90 fő, felmérést végrehajtó: MH LZ ZPKH, felmérést elemző: Sári Szabolcs alez. 2. Felmérés ideje: 2017. augusztus, 89 fő. (Az alegységekkel kapcsolatos ismeretek közelítenek az átlagoshoz, nem tükrözi, hogy kellő önbizalommal rendelkeznek. Alegysége kiképzésének tervezésével, vezetésével kapcsolatos ismeretek: Pontszám: 900/503 Átlag:5.58)

nemzetközi, valóságghú környezetben gyakoroljanak parancsnoki és végrehajtoi szerepkörben egyaránt.

A honvéd tisztjelöltek kettős jogállásának dilemmája problémás terület a zászlóalj életében. A fejlesztés lehetőségének felmerülése során a legfontosabb – amit tisztázni és pontosítani kell, – a kettős jogállás kérdése. Ez a helyzet mindenkinek, nem csak a honvéd tisztjelölteknek, megadja azt a lehetőséget, hogy a közös megoldások keresése helyett a saját szabályozói mögé bújjon. Természetesen ez nem segíti elő a katonai szocializáció és nevelés hatékony megvalósítását sem.

Megoldás: Az érintett szereplőknek adott feladatok pontosítása, hatáskörök kijelölése, időbeni szétválasztása, ami nem zárja ki az együttműködést, mivel a szocializáció és a nevelés közös térben történik. Például az első szemeszterben végrehajtjuk a zászlóalj feladatait, majd a továbbiakban csak az oktatásra lehet összpontosítani, és így fizikálisan megszűnik a napi kettőség, kivétel a napirendben, valamint a katonai szocializáció egyéb területein.

A felkészítésre jutó idő nem elegendő és nem megfelelően allokált, amely arra kényszerít mindenkit, hogy más tevékenység terhére biztosítsa azt. Ennek eredményeként a hallgatók fáradtak és alulmotiváltak, és a szocializációt érintő fontos területekre, mint a kultúrára vagy a közösségi kapcsolatok kialakítására is kevesebb idő marad.

Megoldás: A célok és a kapcsolódó feladatrendszerek teljes áttekintése, hogy megtaláljuk a lehetőségeket az idő hatékonyabb kihasználására.

Ellenpélda is akad, amikor valaki két egyetemet végez egyszerre. Beszélgettem ilyen hallgatókkal, akik nem panaszkodtak, tudják egyszer még nagyon fontos lesz számukra a két diploma. Tény, hogy ez a generáció nehezen viseli a monotonitást! De az életük a csapathoz kerülésüket követően sem fog felgyorsulni. Úgy vélem, hasonló a problémákkal fognak akkor is szembesülni.

Az egész életünk részben a folyamatos tanulásról szól és nélkülözhetetlen a tanulási képesség megléte és az akarat az állandó megújulásra. Hozzáteszem, rengeteg lehetőség kínálkozik a katonák részére a tanulás, illetve a képzéseken való részvétel terén.

A duplikációk csökkentése a következő alapvetések segítségével érthető el: összefogás, egyéni érdekek háttérbe szorítása, rugalmasság és tervezhetőség. Ugyan mindig lehetnek változások, de az iskola az egyetlen hely, ahol pontos szabályok között lehet tartani az éves tervezést a katonai szocializáció teljes érvényesülése érdekében.

Új és korszerű haderő létrehozásához elengedhetetlen a modern felkészítési rendszer kidolgozása. Nem lehet elfogadni azt a gyakorlatot, hogy nem a megrendelő fél iránymutatásainak megfelelően gondolkodnak az általános katonai felkészítésért felelős szereplők. A katonai szakmai követelményeket azonban a szakmai felelősöknek kell megállapítaniuk.

Alapkérdés a megfelelő motiváció felkeltése a tiszti pálya iránt. A jelen generáció tagjai gyorsan változtatnak pályát, de véleményem szerint kell alakítani egy szűkebb csoportot, akire hosszútávon is alapozni lehet. A szervezetnek alapvetően igazodni kell az új kihívásokhoz, amelyet igazol a zászlóalj SWOT³⁴ elemzése.

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> • Rugalmasság • Erőforrások elosztása • Feladatorientált 	<ul style="list-style-type: none"> • Idő • Infrastruktúra
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> • Gyorsaság • Adaptáció • Hatékonyaság 	<ul style="list-style-type: none"> • Megtartás • Szakemberek

5. sz. táblázat: MH Ludovika Zászlóalj SWOT elemzés³⁵

A fiatal, pályakezdő tisztek felkészítése érdekében egységesen kell a következő sarokpontokat áttekinteni:

- toborzás;
- követelmények meghatározása;
 - majd az oktatás kimeneteli követelményeinek meghatározása;
- kiválasztás;
- specializáció választás;
- általános katonai felkészítés rendszere;
- katonai szocializáció fejlesztési irányai;
- oktatás és nevelés összehangolása;
- BSc, MSc és egyéb tanfolyamok rendszerszintű áttekintése;

³⁴ SWOT (Strenghts - Erősségek, Weaknesses - Gyengeségek, Opportunities - Lehetőségek, Threats - Veszélyek)

³⁵ Saját szerkesztés.

- generációs problémákra történő reagálás;
- minőségi tisztképzés;
- mennyiség, folyamatos utánpótlás biztosítása;
- megváltozott környezetre történő reagálás a felkészítés területén;
- létszámok növekedése, infrastruktúra fejlesztése;
- gyakorlatias képzés kialakítása.

Továbbá szükséges az alábbi kérdésekre választ kapni:

- Teljesen új rendszer kerüljön kialakításra?
- Az aktuális rendszer átalakítására van szükség?
- A jelenlegi rendszer modernizációja a cél?
- A mostani rendszer harmonizációja nem megoldott?
- Hogyan lehet motiválni a fiatalokat a tiszti pálya irányába?
- Hogyan lehet motiválni a tiszti kart az oktatásban való aktív részvételre, a tapasztalatok átadására?

2.11 Összegzés-következtetések

Összegezve a „jelen” összefüggéseit, az alábbi következtetéseket, észrevételeket tehetjük meg.

A multikulturális környezetben végrehajtott feladatok, amelyek jelenleg is többségben vannak, az alábbi képességeket fejlesztheti, és egyben igényelheti:

- türelem megtanulása;
- problémamegoldás képessége;
- a másik fél elfogadása;
- csapatmunka fejlesztése.

Sikeresebbek azok a vezetők, akik nyitottabbak és elfogadóbbak másokkal szemben, továbbá megfigyelhető, hogy azon személyek, akik többször megmértettek nemzetközi környezetben, még könnyebben boldogulnak egy összetettebb, bonyolultabb helyzetben.

Az elmúlt időszak törekvései – különösen a szomszédos országokat tekintve, – és a nemzetközi szemeszter létrehozásának gyakorlata bizonyítja, hogy hasonló problémák foglalkoztatják az országok haderőit. Mindenkinek elsődleges célja a fejlődés – miközben

az elmúlt időszakban tapasztalható volt a költséghatékonyság előtérbe helyezése is – és a továbbfejlődés az oktatás és felkészítés területein.

2015-től az előírt követelmények közül pontosan azok kerültek előtérbe – problémamegoldó képesség fejlesztése, kommunikáció fejlesztése, vezetővé válás folyamata –, amelyeken jelenleg is dolgozunk, hogy be tudjuk építeni a felkészítésünk rendszerébe.

Megállapítom, hogy a nemzetközi szemesztereken való részvétel bizonyosan hozzájárulhat többek között:

- az egyén fejlődéséhez;
- a nyitottság kialakításához;
- más kultúrák elfogadásához;
- a problémák megoldásának többfajta megközelítéséhez;
- az önbizalom növeléséhez.

A munkakörnyezet minősége fontos tényező, de azt a parancsnokoknak kell megteremteniük, különösen a mai világban, amikor a munkaerő mobilitása jelentősen felgyorsult, amelyre fel kell készíteni a jövő vezetőit.

A következő vezetői tulajdonságokat, kompetenciákat írhatja elő egy képesség-táblázat, amely támogatja, illetve megkönnyíti a kiválasztást egy a katonai pályára jelentkező esetében:

- bátorság;
- együttműködő képesség;
- csapatjátékos;
- felelősségvállaló;
- önállóság.

Véleményem szerint nem csak a válságreagáló műveletekre kell felkészülni. Minden típusú tudásra szüksége van a katonai vezetőnek. A klasszikus válságreagáló műveletekben szerzett tapasztalat nem biztos, hogy előny egy konvencionális vagy hibrid hadművelet során.

Az együttműködésnek, a kapcsolatépítő képességnek, megértésnek, elfogadó képességnek, és a türelemnek óriási szerepe lesz az elkövetkezendő időszakban, miközben a fizikai felkészültségnek továbbra is kitüntetett szerepe marad.

Megállapíthatjuk, hogy a rendelkezésre álló intézkedések átvizsgálása és harmonizálása, a gyakorlatban történő megvalósítása, annak elemzése nagyon időszerű, a soron következő változások is ezt nyomatékosítják.

Az intézkedéseknek rugalmas kereteket kell biztosítani a felkészítőknél, viszont a végrehajtáshoz részletes tervekkel kell rendelkezni a kitűzött célok elérése érdekében.

A rugalmas tervek szükségessége azért fontos, hogy az aprólékos leszabályozottság ne legyen akadálya az előrehaladásnak. A rugalmasság mellett szól az is, hogy folyamatosan változnak a körülmények. A hozzájuk való igazodás pedig nehézkes, ha szabályzókkal bástyázzák körbe a tevékenységek végzőinek mozgásterét. Nehéz feladat az eredményesen alkalmazható megoldási javaslatokat kidolgozni és átültetni a gyakorlatba. Az általános kulcskompetenciák meghatározása, igazodva a hazai követelmény-támasztókhoz, továbbá a nemzetközi trendeknek való megfeleltetésük megoldott.

Elemezve a katonai vezetők tulajdonságait megállapíthatjuk, hogy bármilyen korban is élünk, egyes személyes attitűdök általános érvényűek. Ilyenek a bátorság, a széleskörű műveltség és a fegyelem.

Általános katonai kompetencia több összetevőből állhat. Szükséges egy olyan katonai kompetencia, amit fel kell tudni fedezni a leendő hallgatóknál, később a honvédtisztben.

Ez az alap katonai kompetencia állhat genetikailag kódolt személyi attitűdből, amely determinálja, hogy kiből lesz jó vezető. Ám, ha figyelemmel kísérjük a mai vezetőket, bizonyos korlátokon belül feltehetően lesz átjárás a különböző hivatásrendek között.

A megrendelői elvárások alapjai

Általános katonai kompetencia:

- bátorság;
- együttműködő képesség;
- csapatjátékos beállítottság;
- jogkövető magatartás (erkölcsi értékrend);
- bajtársiasság;
- tanulási készség.

A kiválasztásnak – ami szorosan kapcsolódik az alap-kompetenciákhoz – kiemelt szerepe van, hiszen a dinamikusan változó követelményeknek megfelelően eldönti, hogy ki alkalmas a tiszti pályára.

A sikeres kiválasztás rövidtávon segíti a motiváció fenntartását, ám akik kényszernek érzik a katonai hivatásra való felkészülést, morálisan gyengítik a saját környezetüket is. Hosszútávon a kiválasztás nemcsak a négy évről szól! A statisztikák azt mutatják, megnövekedett a kiáramlás az iskola elvégzése utáni időszakban is.

Valószínűsíthető, hogy úgy a fiatal tisztek, mint a hosszabb ideje szolgálatot teljesítők (legyen az akár hivatásos, akár szerződéses tiszt), vagy az altiszti és a legénységi állomány is nagyobb számban maradnának a pályán, ha a 21. századnak megfelelő munkakörülmények és feltételek (szerelő műhelyek, hangárak, irodák, bútorzatok), továbbá szintén a kornak megfelelő haditechnikai eszköz állnának rendelkezésre. A Zrínyi 2026 Program keretében megvalósuló fejlesztésekkel a kiáramlás valószínűleg csökkenni fog.

Jelenleg is olyan helyzet áll fenn, amikor sok változás történik egyszerre és ez generál egy elkerülhetetlen változtatási kényszert a pályakezdő vezetők felkészítési rendszerében. A kialakult konszenzus szerint az az igazi a vezető, aki hatással van a beosztottjaira, motiválni tudja őket a kitűzött célok elérése érdekében. Egy, a külföldi szakirodalomban megjelent felmérés, amelyet tudósok, vezetők, menedzserek, vezetői tanácsadók bevonásával hajtottak végre azt kutatta, hogy melyek számukra a legfontosabb kompetenciák. [57]

A felmérés eredménye szerint a többség etikus és biztonságos munka környezetben szeretne dolgozni. Azok a jó vezetők, akik nyíltan és sokat kommunikálnak, valamint meg tudják értetni az emberekkel, hogy egy csapatban játszanak, közösek a sikerek és természetesen a kudarcok is. Ők nagyon erős kapcsolatot képesek kiépíteni a kollégáikkal. Katonai környezetben, főleg a kis alegységeknél ennek óriási jelentősége van.

A vezetési stílusok [91] területén mindig is foglalkoztatott az a kérdés, hogyan lehet zökkenőmentesen áttérni egyik vezetői módszerről a másikra. Úgy vélem a konkrét helyzet határozza meg a helyes módszert, kiegészülve a kockázatvállalással és a személyes attitűddel.

A hivatkozásban megjelölt cikkel ellentétben az a meggyőződésem, hogy nem minden esetben kell valamely félnek engednie, inkább a konszenzus eredményezhet sikert. E tárgyban különböző kultúráról is beszélünk, amely genetikailag kódolt minden emberben.

A vezetési stílusok vizsgálata során értettem meg a közöttük fennálló különbözőségek jelentőségét a gyakorlatban.

Mindkét módszer alkalmazása célravezető lehet, ha igazodik a végrehajtó-állomány gondolkodásmódjához.

A hivatkozásban található cikkben az alábbi ellentétpárokat találtam: [91]

- gyakorlati – elméleti;
- kritikus – szigorú szabályok szerinti.

Megemlítik, hogy a nyugati fegyverrendszerek [91] és platformok integrálása kritikus gondolkodást és decentralizált működést igényel.

A fiatal, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelmények – elsősorban a vezetői attitűdök – meghatározása komplex feladat. Nehéz megjósolni azt az időszakot, amikorra konszenzusra kell jutni a legfontosabb személyes attitűdök összeállításában, amelyek elengedhetetlenek a jó vezetőknek.

Amit már most láthatunk, hogy körvonalazódnak azok a kompetenciák, amelyeket figyelembe kell venni a követelményrendszer megalkotásánál és meg kell találni a kapcsolódó felkészítéseket. Mindenekelőtt egy átgondolt kiválasztási rendszert kell kidolgozni az alapokhoz, vagy vállalni a kockázatát, hogy befektetett erőforrások ellenére sem maradnak hosszútávon a katonai pályán a jövő tisztjei.

3 A JÖVŐ ELVÁRÁSAI

El kell gondolkodni a jövő környezetén és át kell tekinteni, melyek azok az emberi értékek, amelyeket meg kell védenünk, vagy amelyek esetében szükséges a meglévők továbbfejlesztése. Meg tudjuk-e jósolni a jövő környezetét és legfontosabb alkotóelemének az embernek a szerepét? Feltételezem, hogy – több szempontból vizsgálva is – két részre kell osztani a kérdésekre történő válaszadást, a kapcsolódó irányvonalak megadását. A nemzetközi trendek elemzését követően célszerű áttekinteni a hazai körülmények biztonsági kihívásait.

3.1 A jövő társadalmi, műveleti környezete

Az eldigitalizálódás folyamata megállíthatatlan. [92] A világ egyik nagyhatalmának működési rendje egy gyakorlatias, gyors döntéseken alapuló rendszert, amely adatokra és tényekre épül, és egy hálózatban biztosítja a gyors információáramlást, akár a korszerű hadviselést.

Az informatika teljesen átveszi az irányítást. A technika fejlődése következtében megnőtt az információáramlás, sőt elárasztott bennünket a rengeteg felesleges adat. Hatványozottan van jelen a számítástechnika a mindennapjainkban. Felhasználási területeinek kiszélesedése könnyen sebezhetővé tette a számunkra természetes és kényelmünket szolgáló infrastruktúrákat is.

Sokszor úgy tűnik, mindenről szeretünk általánosságban beszélni, és ha megpróbáljuk a valóságot leírni, mások kételkednek benne. Azon a harcászati szinten, ahol a fiatal vezetők kezdik a pályafutásukat, elengedhetetlen a hiteles adatok, konkrétumok meghatározása. Azonban itt nem automatikus, sablonos alkalmazásról van szó! Rendelkezni kell a nyitott gondolkodás képességével, amiben segít a társadalomtudományok széleskörű ismerete és alkalmazása azzal a céllal, hogy felkészüljenek a leendő műveleti környezetük kihívásaira.

A világ nagyon gyorsan változik. Ezért nehéz megjósolni milyen lesz a leendő hadműveleti környezet. Hiába kaptunk belőle némi ízelítőt az elmúlt időszakban, akár az ukrán konfliktus, vagy máshol a kiber térben folytatott dezinformációs tevékenységek tanulságai által. Abban sem lehetünk biztosak, hogy mindig lesz elegendő időnk reagálni, amennyiben hasonló események nálunk is bekövetkeznek.

A kognitív tartomány

A jövő műveleti környezete nem csak az objektív eszközökkel meghatározott fizikai területeket jelenti, más faktorok is megjelennek. Megismerünk új dimenziókat, amelyeket a kognitív tartomány (ismereti tartomány) meghatározásban is olvashatunk. [93]

Az oktatás rendszerében szignifikánsan érzékelhető, tapasztalható a különböző szolgálati szubkultúrák jelenléte és hatásai a meglévő struktúrára. Az elmúlt évtizedekben, amikor végrehajtották a katonai iskolák számának csökkentését, összevonásait, és a különböző fegyvernemi kultúrákat egy helyre központosították, azt feltételezték, hogy az új szisztéma magától fog majd hatékonyan működni. A valóság bebizonyította, hogy a módszer nem teljesen hatékony, mivel a rendszer teljesen elvesztette a rugalmasságát, mert nem egy rendszerben működik.

Minden generáció másképpen emlékezik vissza, mi volt eredményes és mi nem volt az a kiképzésében. Lehet, hogy a katonai szocializáció innovációjának a titka a különböző katonai generációk tapasztalatainak a szinergiája, amelyet ki kell egészíteni egy hatékonyságot növelő, a jelenkornak megfelelő felkészítési rendszerrel.

Ne feledkezzünk meg arról, hogy a szolgálati kultúrát nem csak egy generáció határozza meg, mert annak sok összetevője van; része még a felkészítés-kiképzés, az oktatás, a katonai szocializáció és a hagyományok.

Amikor a generációk összehasonlító táblázatát elemezzük láthatók a különbségek és a személyes attitűdök kavalkádja tárul elénk. (lásd 6. sz. táblázat)

baby boomerek (1946–1964)	x (1965–1981)	y (1982–1995)	z (1996–2007)
tisztelet	intimitás	nyitottság	interaktivitás
szorgalom	önállóság	kreativitás	sokszínűség
tapasztalat	függetlenség	visszajelzés	élmény
munkamorál	kötelességtudat	közösségi élmény	önmegvalósítás

6. sz. táblázat. Generációk (Forrás: Nemes 2019 [94])

Teljesen egyetérthetünk azzal a megállapítással, hogy az alkalmazkodás kulcsképeség a jövőt illetően, de meg kell nézni például a „Z” generáció sajátossága az élmény keresés, például a felkészítésnek élethűnek, hitelesnek kell lenni.

Az Európai Unióra vonatkoztatva ezt érezzük a mindennapjainkban, elég, ha csak a migráció kérdését tekintjük. Európa sok nemzete híres volt befogadó politikájáról, most viszont szembesül a közös határainak a korlátaival, de a gazdasági érdekek egyelőre még így is teret nyernek. Európában lassulni fog a gazdaság olyan irányú fejlődése, amely kényelmessé is tette – tegyük hozzá, elsősorban – a gazdagabb országokat, megjelent az európai nacionalizmus. [95]

A számítógépek elterjedése nem fogja segíteni a gondolkodó ember szerepét sem, csak az objektív adatoknak, információ-halmazoknak lesz jelentősége, és egyszerűen működő, könnyen befolyásolható társadalmakkal fogunk találkozni. [92] Ellenben a magyar habitus sajátossága a betyárvirtus, a gyorsan cselekedni, és nem várakozni. Úgy érzem, hogy ez nem csak egy generációra érvényes jellemvonás, amely inkább a gyakorlatiasságot tükrözi. [96]

A külföldi szemével a magyarokra jellemző, hogy deduktív gondolkodásúak. [97] A magyar nyelvben minden fordítva van, és ez talán kihat arra is, ahogyan gondolkodunk. Ha a jövő kérdése az adaptációs képesség, akkor viszont jó úton járunk.

A hazai körülmények biztonsági kihívásait vizsgálva Magyarország Nemzetbiztonsági Stratégiája [96] meghatározza az irányelveket – *„A legfontosabb célkitűzés 2030-ra hazánk Európa öt, illetve a világ tíz legbiztonságosabb országának egyike legyen, megvédjük alapvető értékeinket és érdekeinket valamint az euroatlanti biztonság aktív és hiteles hozzájárulói maradjunk a jövőben is. A magyarság megmaradásának záloga, nemzeti létünk kerete az erős, nemzeti alapokon álló Magyarország.”*

3.2 A felkészítés filozófiája

A tisztképzés filozófiájának kialakítása folyamatosan napirenden volt az elmúlt időszakban. Az általános katonai felkészítés szerves része a honvédtisztképzésnek. A tiszteknek nem csak elméleti síkon, de a gyakorlatban is példamutatóan kell bizonyítani jártasságukat.

Az átalakítás indoka és a fejlesztés

A felkészítés terén jelentkező problémák saját tapasztalaton alapulnak, valamint mint vezető végrehajtottam a saját szervezetelemzésemet, fejlesztő szándékkal vezérelve. A megállapításaim a következők, amelyek összefoglalják az elmúlt 10 év alapvetéseit, jellemzőit:

- Nem elegendő a végzős pályakezdő tisztek létszáma:
 - a. Nincs elég jelentkező.
 - b. Nem elégséges az ösztöndíj.
 - i. (Megoldás lehet: emelni az ösztöndíjakat, vagy a szerződés feltételein változtatni. Az ösztöndíjak emelése 2022-ben megtörtént, az eredmények a megtartás területén objektíven majd a 2023. év második felében lesz mérhető.)
 - c. Nem megfelelőek a körülmények? (sport, tanulás, az új generációt érintő alapfeltételek területein)
 - i. (Megoldás lehet: új laktanya, vagy campus, esetleg költözés, teljes önállóság a logisztikai támogatás területén.)
 - d. Nem elégséges a honvédtisztképzés színvonala.
 - i. (Megoldás lehet: ösztöndíjas rendszer továbbfejlesztése, vagy a meglévő rendszer gyökeres megváltoztatása, vagy a meglévő rendszerben dolgozók továbbfejlesztése.)

Amikor a problémákat elemzem, egyszerűen, világosan, és ami a legfontosabb őszintén le kell írni azokat, és a dedikált szempontokat figyelembe véve megfogalmazni az iránymutatásokat a megoldási javaslatok kidolgozására. A rövid- és a hosszabbtávú feladatok átfedése miatt is fontos az átmeneti időszak gyakorlata, a megoldási javaslatok modellezése és a szükséges hatástanulmányok elvégzése.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a változtatás kizárólagos céljának a korszerűsítéshez szükséges lépések megtételének kell lennie az oktatás, a nevelés és a felkészítés területein. Sikertelenné válhat az átalakítás, amennyiben támadásnak vesznek minden olyan próbálkozást, amely a közösségi érdekek érvényesítését szolgálják.

A tisztképzés az egyik legösszetettebb feladat, amelyhez nagy tapasztalat szükséges, továbbá folyamatos fejlesztést igényel és nem olcsó. A rendszer biztosítja a katonai szocializációt, el kell dönteni, mennyi időt töltsenek el benne a leendő parancsnokok.

Küldetésorientált vezetés, digitalizáció

A jövőben előtérbe fog kerülni a német „Auftragstaktik” vezetési filozófia és vezetési irányelv. Jelenleg is vizsgálják a bevezetését és módszereit, valamint szerepét a kiválasztásban, amelynek fontos elemét fogja képezni. Továbbá alapját képezi a jövőbeni általános felkészítési rendszereknek, amelyeknek céljai között ott szerepel többek között az önálló gondolkodás elősegítése. Szorosan kapcsolódik a témához az a digitalizációs folyamat is, amely a felszínre hoz további felkészítési területeket.

A küldetésorientált vezetés témakörében az MH vonatkozásában két személyt, Czeglédi Mihályt és Lippai Pétert kell leginkább megemlítenem, akik régóta foglalkoznak a témával és korábban rámutattak a jelentőségére, amely most különösen aktuálissá vált. A küldetésorientált vezetés a NATO meghatározó vezetési filozófiája, amelynek gyökerei a 19. század eleji Poroszországban keresendők, de alapelvei már az ókorban megnyilvánultak. [99]

A küldetésorientált katonai gondolkodás tartalmát egy Guderian-idézettel lehet a legjobban visszaadni: *„A parancssal az ember egy menetjegyet kap a végállomás feltüntetésével. A legmegfelelőbb útvonalat, a különböző kerülőket az utazóra kell bízni.”* [99]

A küldetésorientált vezetés legfontosabb alapelvei: [99]

- a delegált felelősség;
- a decentralizáció;
- a kölcsönös bizalom.

Amikor a küldetésorientált vezetés bevezetéséről beszélünk, nem szabad elkövetnünk azokat a félreértéseket, amelyeket korábban hasonló helyzetben tévesen alkalmaztunk. Egyetérttek a szerzővel abban, hogy esetenként nem a megfelelő módon vettünk át gondolatokat másoktól.

Az 1972-ben kiadott Tisztek kézikönyve szerint a vezetés alapelve: egyrészt az előljáró parancsnok maga irányítja a csapatokat, másrészt az alárendeltek ésszerű és széles körű kezdeményezéssel oldják meg a kapott feladatokat. [99] Így az elvi feltétele már adott volt a kezdeményezőkézségnek.

A szerző megállapításai szerint a küldetésorientált katonai vezetés olyan fogalmakra épül, *mint az egyéni kezdeményezőkézség, önálló döntéshozatal, valamint az előljáró fejével gondolkozva hozni meg a saját döntéseket.*”

És amit nyomatékosan kiemelek: az előljárónak kötelessége a feladat-végrehajtáshoz minden forrást biztosítani. [100]

A küldetésorientált vezetés egy gondolkodásmód, amely tartalmazza a történelmi gyökereket, a szolgálati kultúrát. A 2009-ben megfogalmazott – vezetőkkal szemben támasztandó – követelmények a mai napig is érvényesek: [100]

- legyenek önállóak;
- ismerjék határaikat és korlátaikat;
- ne legyenek sablonosak;
- legyenek felkészültek;
- legyen önbizalmuk.

A digitalizációs folyamatok gyökeresen megváltoztathatják a vezetést, gyorsabbá teszi a döntéseket, fontos lesz alkalmazkodóképesség.

Az alapok nagyon fontosak, és néha képesnek kell lenni visszanyúlni egy korábbi, régebben alkalmazott eljáráshoz. Az alkalmazkodó képesség jelentőségét saját példammal szeretném illusztrálni, 2002-ben találkoztam először az FBCB2³⁶ rendszerrel, amelyet az Egyesült Államokban alkalmaztak, mint digitalizált vezetési rendszer. Az országban rendszeresített technikai eszközök, mint például az Abrams harckocsik is fel voltak szerelve a rendszerrel, a gyakorlat szerint először rajzolt térképeken kerültek kidolgozásra a feladatok, majd feltöltöttük az alapadatokat a rendszerbe és a feladatvégrehajtás során, a rendszeren keresztül történt a vezetés gyakorlása. Technikai probléma esetén amikor megszűnt az összeköttetés, viszont azonnal visszatértünk a térkép alapú vezetéshez.

³⁶ Force Battle Command Brigade and Below, Linux bázisú kommunikációs rendszer.

Továbbá nagyobb hangsúlyt kell fektetni az információvédelemre, a biztonságtudatos nevelésre, hiszen a védelmi szektorban folyamatosan jelen vannak, és jelen lesznek a kibertámadások, rosszindulatú programok alkalmazása [139]. Megoldás lehet a felkészítési rendszerben történő beépítése a digitális kompetencia bővítése, fejlesztése érdekében.

Javaslat a kompetenciák kialakítását segítő felkészítési rendszer formájára, időkeretére

A pszichológiai szervezetvizsgálat, valamint az MH LZ kiképzésének gyakorlata azt mutatja, hogy a jelenleg fennálló rendszert nem működtetik teljesen megfelelően.

Megállapítom, hogy szükséges az egyetemi edukáció, valamint az MH LZ általános katonai kiképzésének (szocializációjának) időben és térben történő szétválasztása, ami hatékonyabbá tenné az együttműködést azáltal, hogy a két szervezet tevékenységei nem kereszteznék egymást és világosabbá tenné a feladataik közötti határvonalakat.

Alapvetések:

- a honvéd tisztjelöltek számára nagy kihívást jelent egyszerre megfelelni az egyetemi polgárral szemben támasztott tudományos követelményeknek, illetve a tisztjelöltekkel szemben támasztott katonai követelményeknek.
- a szocializáció a négy év alatt szétaprózva, heti 4 órában szerepel szemeszterenként, illetve 1 hét gyakorlati kiképzésben jelentkezik, ami nem eredményes módszer.
- különösen bonyolulttá teszi a végrehajtást a tisztjelöltek ambíciósintjének növelése; ami progresszív, egymásra épülő kiképzési eseményeket feltételez, azonban – a szétaprózott jelleg miatt – sok esetben ismétléssel kell kezdeni a gyakorlati foglalkozásokat a megkopott ismeretek, jártasságok, készségek miatt.

A fejlesztés célja az együttműködés, a hatékonyság növelése, a humán erőforrások gazdaságos allokációja az általános katonai felkészítés területein.

A hatékonyabb működés szükségessé teszi az NKE HHK, illetve az MH LZ jelenleg folyó kiképzési rendszerének elkülönítését. A párhuzamosságok helyett, az egymást követő és egymásra épülő rendszer a célravezető.

Javaslat önálló szemeszter létrehozására:

MODULOK	FELADAT	IDŐ
1. sz. Modul	Alapkiképzés	6 hét
2. sz. Modul	Rajkötélék felkészítés	5 hét
3. sz. Modul	Szakaszkötelék felkészítés	5 hét
4. sz. Modul	Alegységparancsnoki felkészítés	5 hét

7. sz. táblázat. *Önálló szemeszter.*³⁷

A 7. számú táblázat tartalmazza egy önálló szemeszter elvi felépítését, részleteiben a modulok tartalma a következő:

1. modul: Alapkiképzés (6 hét)

Az 1. modul a bevonulást és az egységes alapkiképzés végrehajtását foglalja magában a mindenkori jóváhagyott egységes alapkiképzési programnak megfelelően.

2. modul: Rajkötélék felkészítés (5 hét)

Az elméleti foglalkozások során feldolgozzák a rajok harcászati alkalmazásának alapelveit, a parancsnoki munka összetevőit és a harcászati szintű tervezést, illetve a csapatvezetési eljárásokat.

3. modul: Szakasz - kötelék felkészítés (5 hét)

A harcjeljárások szakasz szintű feldolgozása kiegészül a légi szállítással és a tűztámogatással kapcsolatos ismeretekkel. Az elméleti felkészítés során különös figyelmet kell fordítani a 2. modulban megszerzett csapatvezetési és parancsnoki ismeretek, jártasságok továbbfejlesztésére, elmélyítésére.

4. modul: Alegység-parancsnoki felkészítés (5 hét)

A kiképzés záró modulja a békevezetés és a kiképzésmódszertan rendszereire, okmányaira összpontosít. Ez a modul teremti meg az alapot, hogy a tisztjelöltek a jövőben

³⁷ Saját szerkesztés.

képesé váljanak gyakorló parancsnoki szerepkörben társaik napi életének megszervezésére és vezetésére.

A felkészítés végére a tisztjelöltek megismerik az MH ügyeleti-, készenléti szolgálatainak rendszerét is, képessé válnak a különböző szolgálati feladatok (KSZKSZ, HKR) ellátására. Emellett jártasság szinten, önállóan vagy a hivatásos állomány útmutatása alapján képesek a századszintű békevezetési- és kiképzési okmányok kitöltésére és szakszerű vezetésére.

A modul részét képezi az alapkiképzés során elsajátított jogi ismeretek továbbfejlesztése is, ami szükségzerű a szakasparancsnoki beosztások betöltéséhez. Ebben a részben beépíthető a digitális kompetencia fejlesztése és a biztonság tudatos nevelés alapjai.

Tervezett szemeszter	Önálló szemeszter
Alapkiképzés 8 hét	Alapkiképzés 6 hét
Általános tárgykörök 3 hét	Rajkötelék felkészítés 5 hét
Kötelékkiképzés raj fázis 2 hét	Szakaszkötelék felkészítés 5 hét
Kötelékkiképzés szakasz fázis 5 hét	Alegységparancsnoki felkészítés 5 hét

8. sz. táblázat. Szemeszterek összehasonlító táblázat.³⁸

A 8. számú táblázat összehasonlítja a javasolt önálló szemesztert a jövőbeni bevezetésre kerülő tervezettel. Szignifikáns különbség a különböző modulok sorrendjében és a rendelkezésre álló időben van. A javasolt szemeszter nagyobb hangsúlyt fektet az elmélet és a gyakorlat egyensúlyára, ebben az időszakban a gyakorlatiasságon kellene inkább a hangsúlyt helyezni.

³⁸ Saját szerkesztés.

A tisztképzés során alkalmazott „0” szemeszternek nevezhetjük, ahogy korábban is volt már rá példa. Az Alap Tiszti Tanfolyam (ATT) bevezetése számos előnnyel szolgálna mind az NKE HHK, mind az MH LZ, de az MH számára is.

Az NKE HHK a tanfolyami rendszerrel minimum 3, maximum 8 hét képzési idővel gazdagodna a jelenlegihez képest.

Továbbá:

- a felkészítés, intenzív (moduláris) tanfolyam formájában jóval nagyobb hatékonysággal járna, mint a jelen formájában szétaprózott felkészítési keretekkel;
- a honvéd tisztjelölteknek nem kellene egyszerre, egyidejűleg két különböző követelmény-rendszernek (NKE HHK, MH LZ) megfelelniük;
- a tanfolyam szilárd „katonai alapként” szolgálhatna, amelyre fel lehet építeni az egyetemi képzést;
- a tanfolyam bevezetésével az MH LZ „nem vonul ki” a tisztjelöltek életéből, hiszen az adminisztratív alegység keretek, a napirendi pontok, a 100, 1000 napos ünnepek és a tisztavátásra történő felkészülés, valamint az ügyeleti-, készenléti- és készségi szolgálatok ellátása továbbra is a zászlóalj feladatköréit képeznék (csak a zászlóalj 4 éves kiképzési ideje kerülne összevonásra);
- hasonló rendszerre korábban volt már példa a katonai felsőoktatás történetében, akkor a Katonai Alapozó és Továbbképző Intézet (KATI) hajtotta végre az akkori ZMNE – HTK kötelékében;
- a honvéd tisztjelöltek a továbbiakban is képesek lennének szükség szerint 24 órás ügyeleti-, illetve készenléti-, készségi feladataik ellátására a felsőbb évfolyamokban;
- az egyetemi képzés és a zászlóalj kiképzésének szétválasztásával megszűnne egy „ütközőpont” a két szervezet között, ami meglátásom szerint az együttműködés fejlődését is magával hozná;
- a 23 hetes ATT kiterjeszhető lenne az MH szerződéses és tartalékos tiszti állományára, ezáltal közös platformot szolgáltatva az MH-ban szolgálatot teljesítő

valamennyi tiszt számára, ami a tiszti állománykategórián belüli feszültségek megelőzését is szolgálhatná.

A tisztképzés bementi irányai helyett, a tisztté válás irányáiban gondolkodom:

- katonai felsőfokú végzettségű – legyen hivatásos tiszt;
- polgári felsőfokú végzettségű – legyen szerződéses, tartalékos tiszt – később hivatásos tiszt;
- polgári felsőfokú végzettség – katonai ösztöndíj – szerződéses tiszt, tartalékos tiszt – hivatásos tiszt.

Katonai vezető vagy szaktiszt? A mai elsődleges felvételi adatok is azt mutatják, csak a katonai vezetői szakra jelentkezőknél tapasztalhatunk túljelentkezést.

Tiszti Akadémia, vagy egyetemi rendszer. Itt a nagy kérdés: kiválni a jelenlegi oktatási rendszerből, vagy szétválasztani a polgári és a katonai rendszert? Az előbbiekben leírtam, hogy a problémát a kettősségben látom, ezért tudom támogatni azt a koncepciót, hogy aki a követelményeket meghatározza, annak kell felügyelnie is. Kettéválasztani? Bolognai rendszer vagy nem? Egyetértek a rendszerek szétválasztásával, amiket ebben az esetben is tartalommal kell megtölteni, amiből nem hiányozhat a minőség. Egyúttal kidolgozandó egy olyan felkészítési és oktatási rendszer, amely vonzó a mai generációnak. A siker záloga nem minden esetben csak az anyagi juttatás lesz. Akkor van reális esélyünk, ha izgalmasabb és színvonalasabb gyakorlatokat tudunk biztosítani a jelölteknek.

Összességében megállapítható, hogy el kell dönteni: a megújításhoz melyik utat érdemes választani, illetve a tisztképzés fejlesztésével kapcsolatos irányelveket meg kell határozni. Hatástanulmány elkészítésének hiányában elsődlegesen a jelenlegi rendszer harmonizációja javasolt, a meghatározott vezetői kompetenciák elérésének érdekében.

3.3 A felkészítés rendszere

A honvédtisztképzés komplex környezetbe ágyazódott, ezért a jövőbeni megoldási javaslatok kidolgozását nem kizárólag katonai vonalon kell megtervezni. Figyelemmel kell kísérni azokat a fejlesztéseket, innovációs folyamatokat, valamint új módszerek alkalmazását, amelyek a közvetlen környezetünkben folynak.

Az NKE-n a jövő vezetőit képzik, de azt nem lehet eredményesen végrehajtani a régi megközelítéssel és módszerekkel. Az új modellhez kapcsolódik a Kreatív Tanulási Program, amelynek alapelve, hogy a hangsúly a hallgatói képességek fejlesztésén, az egyéni tanulási folyamatok mentorálásán van. [101]

Íránymutatásként is szolgálhat a kompetenciacsomag, amely alapján mérhetik a jövő vezetőit.

Vezetők kompetenciamérésének alapjai:

- erőforrás gazdálkodás;
- döntési képesség;
- felelősségvállalás;
- követelménytámasztás;
- következetesség;
- kiszámíthatóság;
- ösztönzés;
- stratégiai gondolkodás.

A kreatív tanulás jobban alkalmazkodik a fiatal generáció megváltozott tanulási szokásaihoz. A program céljai között szerepel egy szolgáltatási kosár létrehozása, amelyből az oktatók szabadon választhatnak; de a fejlesztések egyik pillére a hallgatók véleménye. [102]

Stumpf István 2021. február elsejétől látja el a felsőoktatási modellváltás koordinációjáért felelős kormánybiztosi munkát. A következőket nyilatkozta a képzésfejlesztésről:

„Az egyetemek által folytatott tudástermelés ugyanis ma már a világ egyik legfontosabb iparágává vált, és ennek zászlóshajói a felsőoktatási intézmények.” [103]

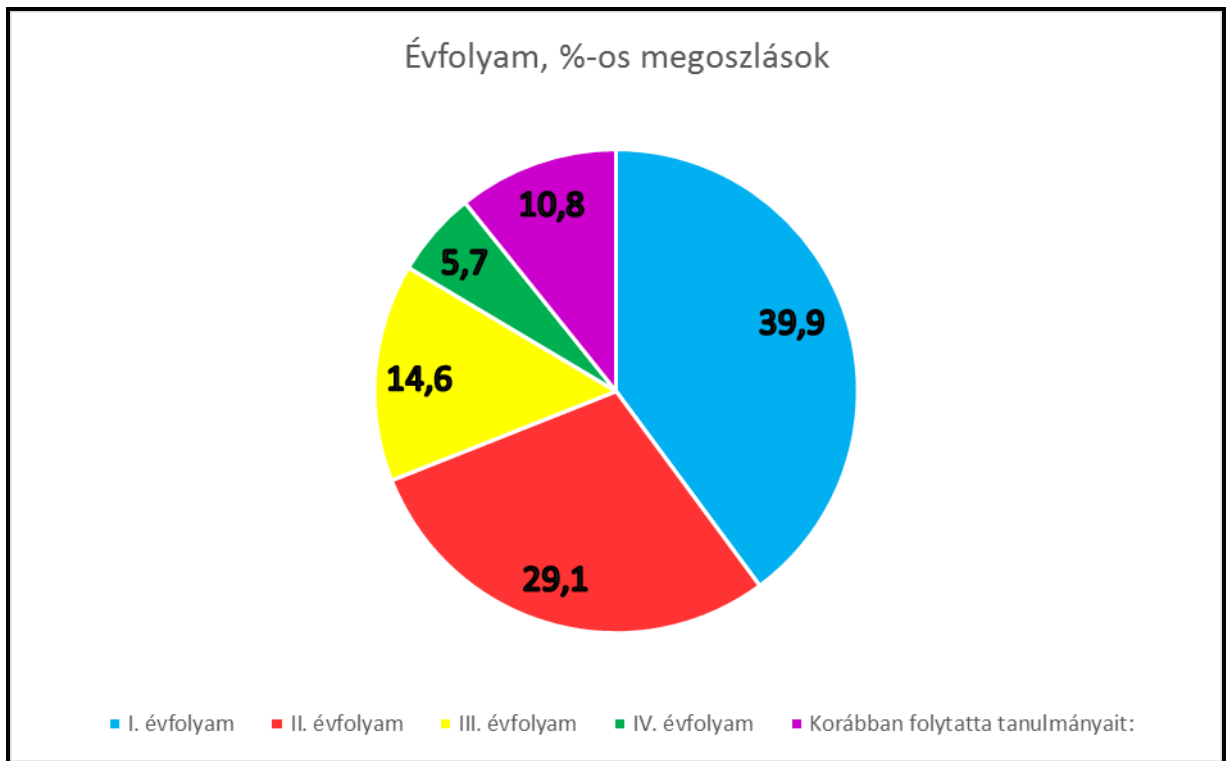
Az új módszerek alkalmazásához kapcsolódik a jövő egyeteme, a HACKATHON is. Tizenöt hallgatói csapat indult egy 24 órás innovációs ötletversenyen, ahol az egyetemi tér kialakítására dolgoztak ki megvalósítható javaslatokat. [104]

A cél az volt, hogy az egyetem jövőjének kialakításába vonják be a hallgatókat. Koltay András rektor a következőket nyilatkozta: *„Ennek mikéntjét pedig a 21. század alapvetően megváltozott igényű fiatal generációjával együtt kell kitalálnunk: milyen oktatásmódszertani eszközök, közösségi terek működtethetők hatékonyan az információs és kommunikációs technológiák világában.”* [104]

Követve és megragadva a közös gondolkodás lehetőségét, egy kérdőíves felmérés segítségével kerestem az ötleteket és javaslatokat elsődlegesen a honvédtisztképzés jövőjéről a katonai alapképzésben tanuló jelenlegi és egykori honvéd tisztjelöltek véleményére alapozva.

A felmérés az általános katonai felkészítéséről, az abban rejlő innováció lehetőségeiről, valamint a jövő katonai oktatási rendszeréről alkotott véleményeket, javaslatokat vizsgálja. (A kérdőívet 158 fő töltötte ki, az 1. sz ábra mutatja az évfolyamok, valamint a már tanulmányaikat befejezők részvételi megosztását.).

A felmérés célja az volt, hogy megismerjem a fiatal generáció gondolkodását, valamint bizonyítsam, hogy fontosak a meglátásaik és a javaslataik; ez a generáció képes a közös gondolkodásra.



1. ábra. A kérdőívet kitöltők évfolyam megosztása.³⁹

Két kérdést emelik ki, amelyek kimondottan a jövőről, a lehetséges rendszerekről annak javaslatairól szólnak. Összefoglaltam a legjellemzőbb válaszokat.

Mit gondol a jövő tisztképzéséről? Mit gondol, mi lehet a jövő útja?

- fiatalabb generáció részvétele a végrehajtásban;
- gyakorlatias felkészítés;
- szimulációk fejlesztése;
- szakmai tantárgyak legyenek a meghatározóak;
- kritikus és kreatív gondolkodás erősítése, mindenki azt tanulja és bővíti, amit magáénak érez;

³⁹ Saját szerkesztés.

- több nemzetközi gyakorlat legyen a felkészítésben;
- vezetésre alkalmas, szakmai ismeretekkel felruházott tisztek képzése;
- a technológiai háttér biztosítása;
- szerintem olyan embereket kell kinevelni, akik fizikailag és szellemileg is felkészültek a szakmájukban.

Ha az ön feladata lenne a jövő tisztképzés rendszerének a megtervezése, melyek azok a területek amelyekre nagyobb hangsúlyt helyezne, és melyek azok, amelyek kevésbé lennének fontosak az ön számára?

- gyakorlatorientált felkészítés;
- kiválasztásnál nagyobb fizikai és tanulmányi elvárások, hogy akárki ne kerüljön be;
- több lövészeti foglalkozás;
- specializáció választás az első év után;
- több katonai tantárgy és azok gyakorlati használata;
- a legnagyobb hangsúlyt a vezetői gyakorlati tapasztalat megszerzése kapná;
- nagyobb hangsúlyt fektetnék az alegység vezetés gyakorlására, hogy mindenki tudja gyakorolni a parancsnoki munkát, illetve az általános katonai kiképzésre; másra nem fordítanék kevesebb időt;
- nagyobb hangsúly kell a gyakorlati képzésre, fegyverismeretre, lövészetre, komolyabb, valóság-hű gyakorlatokra, a mai kornak megfelelő harcászati cselekményekre.

Megállapítható, hogy a legtöbb javaslat a gyakorlatiasság jelentőségét emeli ki, de nem lehet felfedezni a rendszer-szemléletet. Ez azért érdekes, mert azt jelenti, hogy nem látják át a képzés egészét. Kizárólag olyan konkrét problémákra hívják fel a figyelmet, aminek megoldása számukra hasznosnak tűnik. A jövőjükéről van szó, de ez teljesen érthető és ezt figyelembe kell vennünk, növeli a motivációt, de természetesen ki kell egészíteni a meglévő tapasztalatokkal.

3.4 Összegzés-következtetések

Megállapítom, hogy a jövő környezete bonyolult és komplex lesz, nem lehet a korábbi szemlélettel megérteni; közösen kell felkészülnünk a változásokra és megoldanunk a felmerülő nehézségeket. Nem elfogadható a korábbi elveinkhez való merev ragaszkodás. Az adaptációs képességre való nevelés fontos eleme lesz a felkészítésnek.

Az ember, jelen esetben a vezető szerepe fontos lesz, annak ellenére, hogy a számítástechnika fogja uralni a vezetést, segítsége nélkül nehéz lenne is elképzelni a jövőt, de a döntéshozó továbbra is az ember lesz, felelőssége nem fog változni.

A döntéseket a vezetőknek kell meghozni, jelentősége lesz a gyors döntési képességnek, gyakorlatiasságnak, amelyeket természetesen segíteni fognak a rendelkezésre álló informatikai rendszerek.

A napi munkavégzés és műveletek irányítása során elengedhetetlen lesz a digitális kompetencia fejlesztése, de nem szabad megfeledkezni a biztonságtudat fejlesztéséről sem, az informatikai rendszerek könnyen sebezhetőek, a legtöbb problémát maga az ember okozza, okozhatja, ezért szükség van a biztonságtudatos nevelésre is.

A szakmai felkészültséget, felkészítést szeretném kiemelni, hiszen ha azt akarjuk, hogy ne metódista módon gondolkodjanak, a felkészítésnek alaposnak, változatosnak kell lennie azért, hogy a hallgatók többféle módon tudjanak megközelíteni egy probléma megoldását.

A felmérés is bizonyítja, hogy nem elégséges csak az új nemzedék fejével gondolkodni, hiszen még nincs meg a kellő gyakorlati tapasztalatuk. Ellenben racionálisan meg tudják nevezni azokat a problémákat, amelyeket elsődlegesen ők tapasztalnak.

A honvédtisztképzés, és ezen belül is a felkészítés rendszerének a felépítésére vonatkozóan, az általános modelljében a feladatokat prioritizálva, a rendelkezésre álló időt is figyelembe véve a következők javaslatokat fogalmazom meg, amelynek az előnyeit, hátrányait a 9. számú táblázat illusztrálja:

- alapkiképzés végrehajtása, alapképzési szak (3 év), 8 és 13 hét szakirányoknak megfelelő általános felkészítés, majd szakmai felkészítés (1. sz. változat);
- nincs alapkiképzés, alapképzési szak (3 év), alapkiképzés, 15-22 hét általános felkészítés, majd szakmai felkészítés (2. sz. változat);
- alapkiképzés végrehajtása, 15-22 hét általános katonai, alapképzési szak 3 év, majd szakmai felkészítés (3. sz. változat)

VÁLTOZATOK	ELŐNY	HÁTRÁNY
VÁLTOZAT 1	rugalmas, rövid	nem egységes, nincs átjárhatóság
VÁLTOZAT 1	csökkenhet a fluktuáció, gyakorlatias	rugalmatlan, hiányoznak az alapok
VÁLTOZAT 1	szilárd alapok elsajátítása, alapos kiválasztás lehetősége	idő, fluktuáció növekedhet

9. sz. táblázat. Honvédtisztképzés felkészítés rendszerei összehasonlító táblázat.⁴⁰

⁴⁰ Saját szerkesztés.

4 JAVASLATOK A PÁLYAKEZDŐ KATONAI VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉBEN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK FELADATAINAK AZ ÖSSZEHANGOLÁSÁRA

A fejezet céljai között szerepel a jövő katonai vezetőinek a felkészítését befolyásoló elemeinek az analizálása, valamint a szorosan kapcsolódó, jövő műveleti környezetének a vizsgálata.

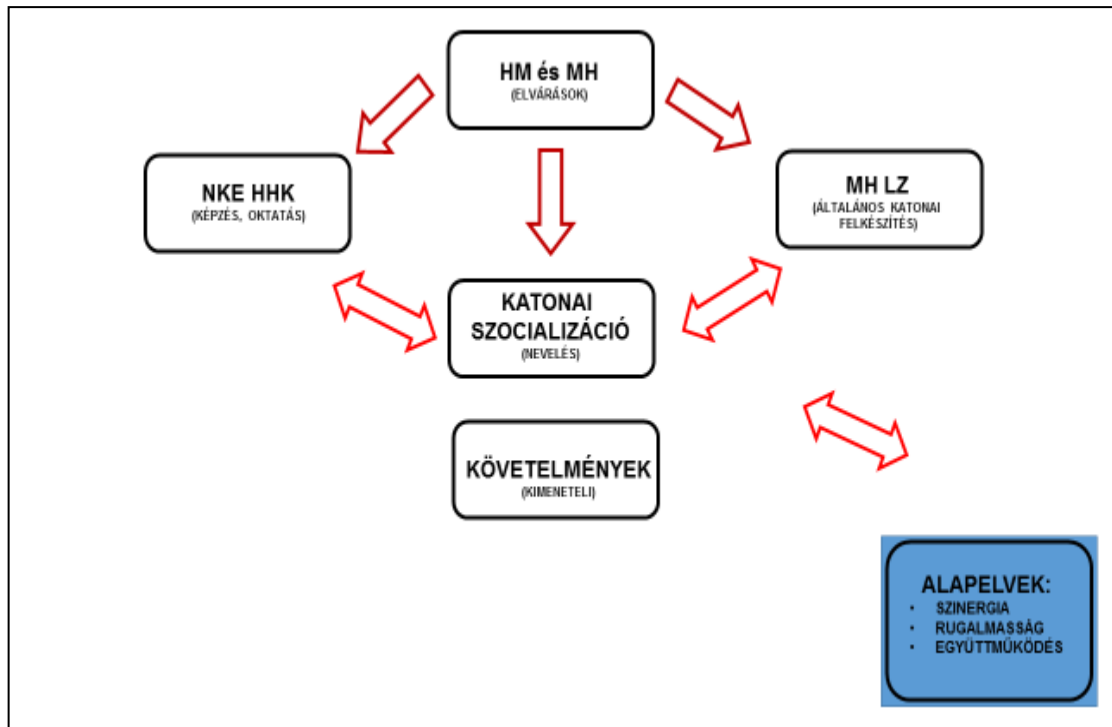
4.1 Követelmény rendszerek

Amikor a jövő pályakezdő katonai vezetőjének a követelményeit akarjuk rendszerbe foglalni, mindenképpen át kell tekinteni a honvédtisztképzés felépítését, a szervezeti kultúra összetevőit és az együttműködő szervezetek gyakorlati folyamatát, amelyek alapjául szolgálnak a javasolt kompetenciákat befolyásoló környezeti tényezők folyamatábrájának. A követelményrendszerek összetevőinek vizsgálata egy véget nem érő feladat, mindig akad egy másik megközelítés, vagy a mások által még fontosabbnak ítélt elem, környezeti hatás.

Honvédtisztképzés

A honvédtisztképzés a Magyar Honvédség tiszti utánpótlási rendszerének legfontosabb eleme. Céljai között szerepel a honvéd tisztjelöltek felkészítése a fegyveres küzdelemre, a békeidőszak katonai feladataira.

A honvédtisztképzés, amelyet a 2. ábra szemléltet, egyfelől a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar tanintézeti keretei, másfelől az Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj mint hadrendi elem és mint katonai szocializációs szintér keretei között kerül megvalósításra. Itt felmerülhet a kérdés, hogy egy rendszerben vagy külön kellene a felkészítést folytatni.



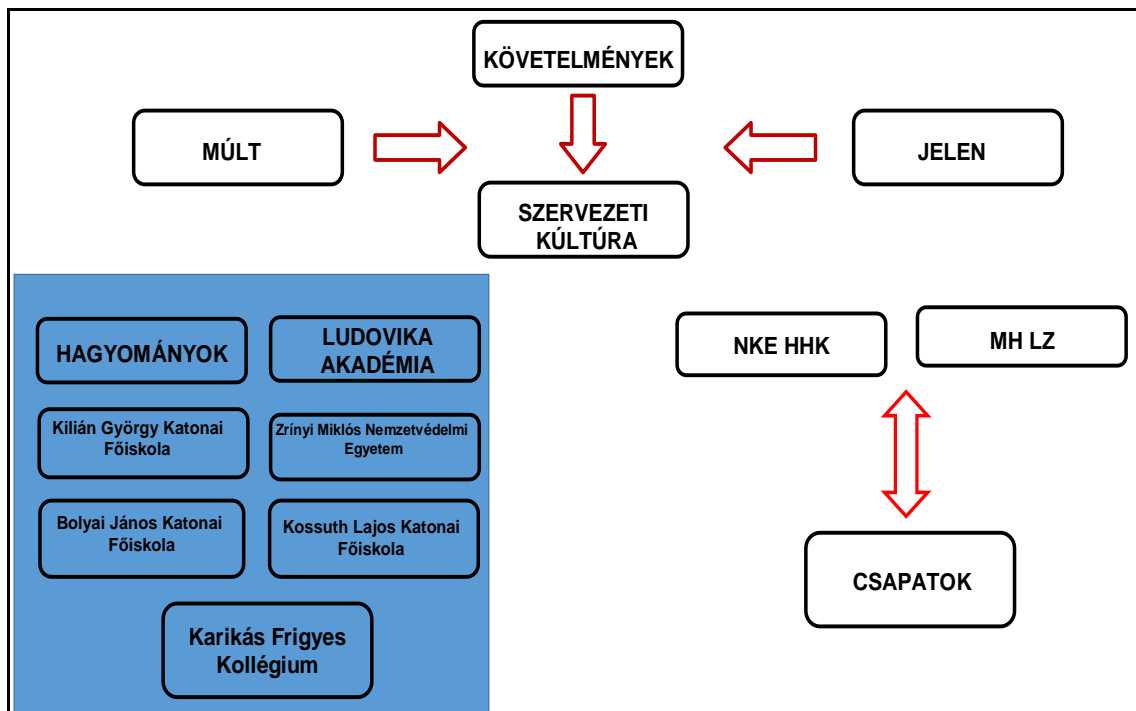
2. ábra. A honvédtisztképzés általános felépítése.⁴¹

Szervezeti kultúra

Amikor szervezeti kultúráról beszélünk (lásd: 3. ábra) és civil aspektusból vizsgáljuk a foglalkozási (szakmai) szocializációt, az a szocializációs folyamat szerves része, amely az oktatási rendszereken keresztül több periódusban a munkaszervezetben realizálódik. Katonai nyelvre fordítva ez azt jelenti, hogy az oktatást az NKE HHK biztosítja, míg a munkaszervezet az MH LZ, amint az a honvédtisztképzés jelenére vonatkozó definícióból is levezethető.

A szervezeti kultúrák, jelen esetben együtt értelmezve az elmúlt rendszerek oktatási formáinak a jegyeit hordozza (lásd: 3. ábra), amelyek napjainkban is jelen vannak.

⁴¹ Saját szerkesztés.



3. ábra. A honvédtisztképzés szervezeti kultúrájának történelmi hagyományai és hatásai.⁴²

Mivel ez kettős feladat, ezért nem működik, illetve működhet egyik a másik nélkül. Továbbá a szocializáció nem csak a felkészítést és a képzést jelenti. A katonai szocializáció egy speciális foglalkozási szocializációnak tekintendő, amely a szakmai kompetenciák elsajátításán túl a társas és személyes kompetenciák jelentős változását is igényli.

A honvéd tisztjelöltek kettős szerepe – mint egyetemi polgár, valamint az MH állomány tagja – kettőséget generál a katonai szocializáció területén is. Ezért a tisztképzés követelményrendszerét valóban rendszerszemléletben kell áttekinteni, ami érinti a képzésben, felkészítésben résztvevő összes szereplőt azzal a céllal, hogy biztosítsa az átláthatóságot és az esetleges duplikációk elkerülését.

Követelményrendszer

A követelményrendszer absztrakt modelljének a szerkesztése előtt, mindenképpen meg kellett vizsgálni a jelenlegi honvéd tisztképzés elvi vázlatát, folyamatát. Hogyan

⁴² Saját szerkesztés.

jutnak el a bevonuláson keresztül az első beosztásba helyezés személyügyi beszélgetéséig, majd a diploma megvédése után a tisztavetésig és az első arany csillagig.

Kezdjük a fogalom meghatározásával: a követelmény joggal támasztott igény; jogos elvárás, amit bizonyos szempontból egy személytől, dologtól megalapozottan elvárhatunk, megkövetelhetünk. [105]

Katonai vezetővel szemben támasztott követelmények a Hadtudományi Lexikon szerint: [23]

- kezdeményező;
- szakmailag legyen felkészült;
- legyen kész kihasználni a lehetőséget és a parancsnoki szándékon belül jól kiszámítható kockázatot vállalni;
- hatékonyan kommunikálni szóban és írásban.

A korábbi példák, felkészítések többsége a nyugati gondolkodásmódot tükrözték, de most itt az idő, hogy visszatekintsünk a 90-es évek előtti időszakra, hogyan gondolkodott az akkori szovjet vezetés a pályakezdő tisztek követelményeiről.

Krivda, korábbi szovjet tábornok által írt könyvnek az érdekessége, hogy azoknak szól, akik az ő idejében kezdték meg a tanulmányaikat a felsőoktatásban. A tapasztalatai összefoglalva a legfontosabb tulajdonságok a vezetővé válás hosszú folyamatában: [106]

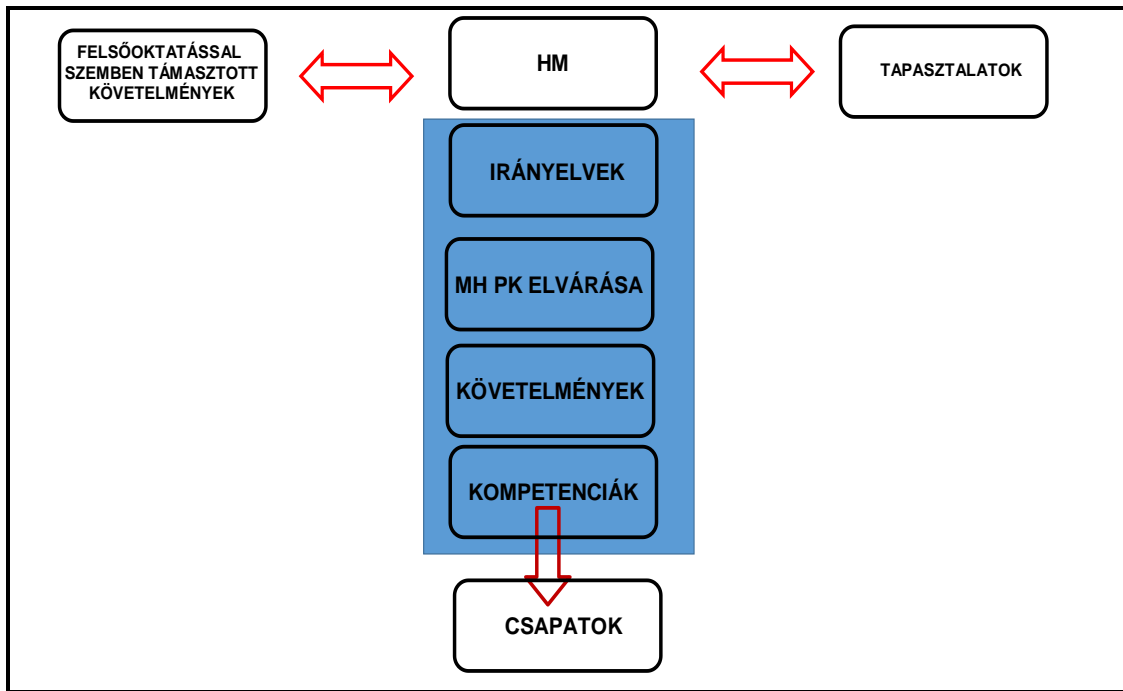
- a hivatástudat;
- a tárgyi tudás;
- a megfelelő módszertani ismeretek;
- a harci tapasztalatokkal rendelkező katonatársaktól való tanulás.

A vezetőknek kötelessége: [106]

- a nevelés;
- a követelménytámasztás;
- az alárendeltek ismerete és a róluk való gondoskodás továbbá
- szeressék a saját alegységüket.

Amit bizonyítani akartam, hogy a rendszerben való gondolkodás hasonlóan történik mindenhol; amiben a gyengeséget látom az, hogy a mikéntre nagyon nehéz az innovatív válaszokat megtalálni.

Követelményrendszer-meghatározás folyamatábrája (lásd: 4. ábra) tartalmazza azokat a megfogalmazott elemeket, amelyeket alkalmazva, rendszerszemléletet tükrözve meghatározhatjuk azt, amit elvárunk a fiatal vezetőtől, figyelembe véve az előírásokat, a tapasztalatokat, elemzéseket és a törvényes kereteket. Fontos az irányelvek meghatározása, a parancsnoki elvárás, keretek megadása a részletekért felelős szervezetek részére.

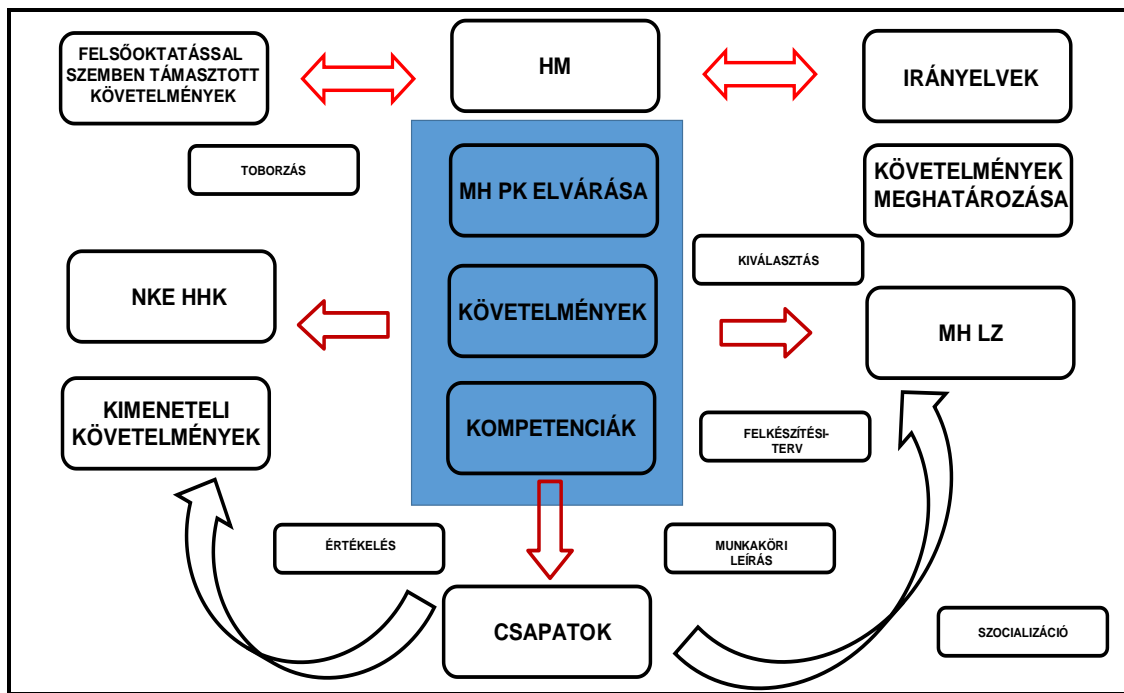


4. ábra. A követelményrendszer meghatározásának folyamatábrája.⁴³

Követelményrendszer folyamatábrájának a környezete komplex, amelyet az 5. ábra szemléltet; tartalmaz mindent, ami kapcsolódik a pályakezdő tisztekhez és az alapokat biztosítja a jövőbeni fejlődéshez. A környezet magába foglalja a múlt és a jelen hazai és nemzetközi tapasztalatait, a törvényes kereteket és előírásokat az első munkaköri leírásig.

Összességében megállapítható, hogy a követelményrendszer összetett, és átfedések vannak a különböző elemei között, de alkalmazása esetén egy folyamatot kell követni kiindulva az előjáró által meghatározott irányelvektől és eljutni a kimeneteli követelmények meghatározásáig.

⁴³ Saját szerkesztés.



5. ábra. A követelményrendszert befolyásoló tényezők folyamatábrája.⁴⁴

4.2 Együttműködés

Az együttműködés [14] jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Ezt egyedül nem is lehet hatékonyan megcsinálni. Szeretném kiemelni, hogy az együttműködés képessége nem csak az egyén szintjén az egyik legfontosabb kompetencia, de elengedhetetlen a szervezetek között is, amelynek az alapja a kölcsönös tisztelet.

Az NKE HHK feladatrendszere

Az NKE HHK hatásköre: [107]

Az Egyetem vezetői és oktatói a tisztjelöltek vonatkozásában előjárói vagy felettesi jogkör gyakorlására jogosultak az általuk vezetett foglalkozásokon. Az Egyetem a katonai képzés folytatása érdekében együttműködik az Magyar Honvédség Ludovika Zászlóaljjal.

Kijelenthető, hogy az együttműködés alapjai szabályozottak. A fentieknek megfelelően a kar, a katonai képzés folytatása érdekében együttműködik az MH LZ-vel.

A Kar alapfeladata a honvédtiszti életpályára történő felkészítés, valamint a terület civil szakembereinek felkészítése érdekében az elvárásoknak megfelelő, magas

⁴⁴ Saját szerkesztés.

színvonalú oktatási tevékenység végzése, széleskörű, elmélyült kutatómunka megvalósítása, valamint az oktatási feladatok ellátásához szükséges tudásanyag előállítása. További feladata a honvéd tisztjelöltek, honvédtisztek katonai hivatásra történő célzott felkészítése, szilárd erkölcsi és értékalapokra épülő korszerű és komplex tudás átadása, illetve az át-és továbbképzések, valamint a vezetők képzésének és felkészítésének végrehajtása.[108]

A kar feladatai:

- oktatás;
- tudásanyag előállítása az oktatáshoz;
- katonai hivatásra történő felkészítés.

Az MH LZ feladatrendszere

Az MH LZ alaptevékenysége, kormányzati funkciók szerinti besorolása szerint védelmi képesség fenntartása, valamint az iskolarendszeren kívüli egyéb oktatás, képzés.

[109] A funkciókon belül a fő feladatok:

- a. A honvéd tisztjelöltek katonai nevelése.
- b. A honvéd tisztjelöltek katonai szocializációs folyamatának biztosítása.
- c. Az órarenden kívüli időben a honvéd tisztjelöltek egyéb katonai tevékenységének tervezése, szervezése.
- d. Folyamatos együttműködés az NKE HHK-val.
- e. Felkészülés az MH katonai szervezetei készenléte fokozására vonatkozó feladatok végrehajtására.
- f. A bevonuló honvéd tisztjelöltek alapkiképzésének tervezése, szervezése és végrehajtása.

Együttműködés a honvédtisztképzésben

Az együttműködés a hatályos háromoldalú megállapodás alapján történik a gyakorlatban.

Az együttműködési megállapodás céljai között szerepel hatékony működés az érintett felek között (MH LZ, NKE HHK, MH BHD) a Hungária körúti Zrínyi Miklós Laktanya és Egyetemi Campuson. Az elmúlt időszakban megváltozott a környezet, hiszen például elkészült az NKE Ludovika Campus is.

Az együttműködési megállapodás fő elemei az alábbiak:

- munkatervezés;
- napirend;
- szolgálati rendszer;
- logisztikai biztosítás.

Összességében megállapítható, hogy az együttműködés a kulcskérdés, ez az alapja a jelenlegi és a jövőbeni változatoknak is.

Az alábbi javaslatom van egy új együttműködési modellre amely a 6. ábrán látható, mivel megváltozott és folyamatosan változik is a munkahelyi környezet.

A következő alapelvek domináltak a modell koncepciójának a kidolgozásához:

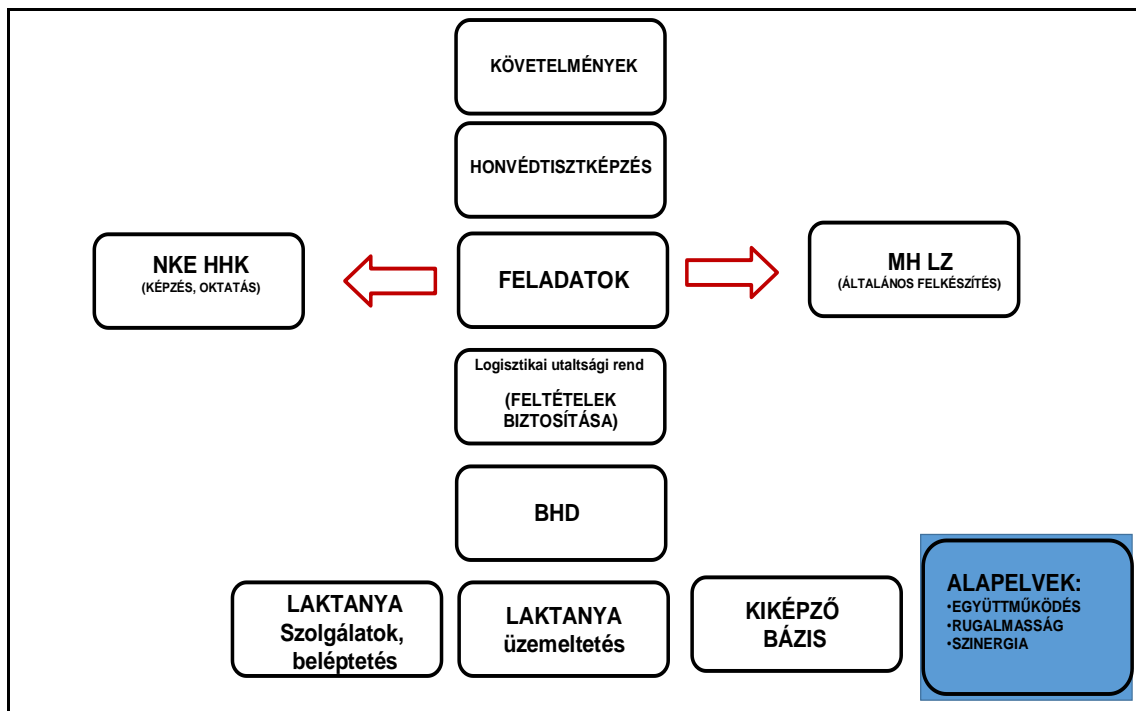
- rugalmasság;
- hatályos törvények értelmezése, elemzése;
- egyszerűség;
- szakterületek meghatározása;
- együttműködési pontok meghatározása;
- egységesség;
- szinergia elve.

A fenti követelményeket figyelembe véve egy jövőbeni megállapodás tartalmazhatja a következőket:

1. Érvényben lévő szabályzók megadása.
2. Az érintett felek fő feladatrendszerét.
3. Együttműködési pontok a zavartalan működéshez.

A fenti követelményeket figyelembe véve a megállapodás ne tartalmazza a következőket:

- A logisztikai biztosítás rendjét, mivel azért az MH BHD lenne felelős az egységes logisztikai biztosítás elvét követve. Az ellátás rendje külön kerülne szabályozásra.
- A szolgálati rendszert, mivel azért a mindenkori laktanyaparancsnok a felelős.



6. ábra. Modell a felkészítésben résztvevők feladatmegosztására.⁴⁵

4.3 Létfontosságú létesítmények és vezetői követelmények

Ebben a részben bemutatom a társadalom és a lehetséges jövőbeni katonai műveletek kapcsolódási pontjait.

A PWC CEO Survey 2016 eredményei szerint a globális szintű bizonytalanság a felsővezetők egyik fő aggodalma, amely igaz lehet a jövő katona vezetőinek szemszögéből vizsgálva is. [19]

Sokszor halljuk a rövidítést VUCA⁴⁶ vagy a VUCA világa, aminek a tartalmát fontos megismerni. Az amerikai haderőtől a '90-es években átvett „VUCA világ” kifejezés [110], a környezetet változékonyak, kiszámíthatatlannak, komplex jellegűnek és többértelműnek írja le. A VUCA világában [20] a különböző helyzetekben a vezetőknek egy komplex, új gondolkodásmódra van szükségük.

A biztonságtudomány egyik alapvető kérdése az ember és a technika relációjának vizsgálata. [111] Az ember a legfontosabb szereplője a vezetésnek az élet minden területén, különösen, ha a katonai rendszereket vesszük figyelembe a harcászati szinttől

⁴⁵ Saját szerkesztés.

⁴⁶ A betűszó négy angol fogalom kezdőbetűiből áll össze, amelyek jelentése: V – volatility: változékony; U – uncertainty: bizonytalanság; C – complexity: komplexitás; A – ambiguity: kétértelműség.

a stratégiai gondolkodásig ugyanez a helyzet.

Manapság rengeteg információ áll rendelkezésre egy parancsnok számára, nagyon sok technikai eszköz támogatja a döntéselőkészítéseket, de a végén döntenie kell és egyedül. Így a leggyengébb láncszem a parancsnok, ezért a biztonság területén, képzése, felkészítése elsődleges feladat. [112] [113]

A jövő műveleti környezetét vizsgálva, a biztonságot veszélyeztető tényezők közül majdnem mindegyike felszínre került az elmúlt időszakban, különösen, ha nézzük a napjainkban történeteket. Úgy, mint az energiaforrások feletti hatalom, nemzetek, koalíciók összecsapása, a hidegháborús időszak jellemzőinek megjelenése. [114]

Továbbá a biztonságtudomány fontos kutatási területei között említett kritikus infrastruktúrák biztonságának, védelmének kutatása is nagyobb jelentőséggel bír, ha áttekintjük az orosz-ukrán háború általános tapasztalatait ezen a területen. [115]

4.4 Jövő műveleti környezete

Huntington [116] véleménye szerint: a jövő központi és legveszélyesebb cselekvési változata a különböző civilizációs csoportok konfliktusa lesz. (1993-ban írt először róla, „A civilizációk összecsapása” címmel). Továbbá csökkenni fog a tanulás iránti vágy [117], habár a modern kori tiszt számára a professzionális szemlélet [117] elengedhetetlen, ezzel is számolni kell majd a jövő fiataljainak felkészítésében. A kulturálisan hasonló népek összefognak, és a lehetséges fő feladat a békefenntartás, és béketeremtés lesz. [117]

A számítógépek elterjedése nem fogja segíteni a gondolkodó ember szerepét sem, csak az objektív adatoknak, információ-halmazoknak lesz jelentősége, és egyszerűen működő, könnyen befolyásolható társadalmakkal fogunk találkozni.

A jövő műveleti környezete nem csak az objektív eszközökkel meghatározott fizikai területeket jelenti, más faktorok is megjelennek. Megismerünk új dimenziókat, amelyeket a kognitív tartomány (ismereti tartomány) meghatározásban olvashatunk. Olyan területek amelyek szoros kölcsönhatásban van a három klasszikus fizikai szárazföldi, tengeri és légi, illetve a nem fizikai kibertérrel. Meghatározó szerepe van a hibrid hadviselés során, érinti az emberek, a társadalom befolyásolásával. [93]

A társadalom legfontosabb része az ember [118] [119], ezért önmagunkat is vizsgálni kell. Sokszor beszélünk generációs problémákról, amelyek ugyan mindig is léteztek, de a különböző nemzedékek képesek együtt tudtak, tudnak és tudni fognak élni. Nemes Orsolya véleménye [94] szerint meghatározó lesz az oktatás megújítása az egyenlőtlenségek ellensúlyozására. Ha nem változtatunk az oktatási, a nevelési és a – számomra kitüntetett jelentőséggel bíró – kiképzési metodikákon, esetleg el is fogjuk veszíteni őket.

Nemes Orsolya a generációk mítoszáról szóló könyvben olvasható az is, hogy a „*A 21. században a hangsúly a sebességen és az informáltságon van.*” [94] - ez az évszázad a rendelkezésünkre álló információ-halmazról, a felhasználókhöz való eljutásának a lehetőségeiről és annak gyorsaságáról szól.

A nemzedékek közötti kapcsolat minősége katonai értelemben azért említésre méltó, mert különböző generációk szolgálnak együtt 18 éves kortól 60 éves korig. Minden generáció különböző szolgálati kultúrát képvisel, más módszereket tanult, fejlesztett ki ezért eltérő alapokkal rendelkezik. Véleményem szerint a siker záloga a különböző korosztályok együttes ereje. Ha meg tanuljuk meghallgatni és tisztelni egymás gondolatait, az lesz az igazi megoldás.

4.5 Városi környezet

Egy 2019-ben megrendezett konferencián elhangzott, hogy a lehetséges műveleti területek között szerepelnek a városok, ahol elsődleges célpontok a kritikus infrastruktúra elemei, tehát a védelmükre történő felkészülés előtérbe kerülhet.⁴⁷

Szűkebb környezetünkkel – ahol élünk és dolgozunk – összefüggésben már széles körben ismert az intelligens város (smart city) kifejezés. Az okos város egyik pillére az okos mobilitás. [120]

Mivel az emberek életük nagy részét a munkahelyükön töltik és sokan közülük naponta ingáznak, gyakran találkozunk a közlekedési káosz jelenségével. A városok irányítása egyre komolyabb problémákat okoz. Az emelkedő népsűrűség és a bővülő infrastruktúrák miatt az integrált, számítógép-vezérelt rendszerek szerepe növekszik, ezáltal a

⁴⁷ Transzformációs Konferencia, Budapest 2019. 11. 25. (A konferencia témája: A modern társadalom mindennapjait együttesen befolyásolják a tradicionális és a korábban nem ismert, XXI. századi hatások. Az eddig nem tapasztalt nehezen prognosztizálható kihívások kezelése jelenleg rendszeresített eszközök és módszerek kizárólagos alkalmazásával nem oldható meg.)

sebezhetőségük is fokozódik. Így azok számára, akiknek érdekük a bizonytalanság fenntartása és növekedése, új lehetőségek adódnak.

Mivel az informatika szerepe a mindennapi életünkben folyamatosan és egyre gyorsuló ütemben növekszik, a kibertámadásnak kitett infrastruktúra védelme egyre nehezebben biztosítható.

Egy gyakorlat-orientált, hiteles adatokon és objektív tényeken alapuló gyors döntésekre képes rendszert kell létrehozni, amely integrált hálózatban működik, és biztosítja a gyors információáramlást. A kritikus infrastruktúra védelme – vagy, ahogy a hazai jogrendben használjuk: a létfontosságú rendszerek és létesítmények védelme – abszolút elsőbbséget élvező feladat, különösen az elkövetkezendő időszakban.

A technika fejlődése felgyorsította az információáramlást és a felhasználót elárasztotta adatokkal. A számítástechnika szerepének felértékelődése és felhasználási területeinek kiszélesedése könnyen sebezhetővé tette a számunkra természetes és kényelmünket szolgáló infrastruktúrákat.

Bár korábban is nagy hangsúlyt fektettek egyes objektumok, műtárgyak, rendszerek (például a városok vízellátását biztosító közművek) védelmére, de az a fizikai őrzésvédelmi feladatok ellátását jelentette, manapság a számítógépes hálózatok védelméről kell gondoskodni, amit a gyors technikai fejlődés generál.

Az ilyen irányú támadások elhárításának fő célja a lakosság anyagi és morális helyzetének stabilizálása. A terrorista csoportok taktikájának ismeretében –, amelyben fontos szerepet kap a hibrid hadviselés is, – elsődleges céljuk feltehetőleg a zavarkeltés a lakosság körében. Elégedetlenkedésüket kihasználva tervezik elérni vagy alátámasztani a politikai célkitűzéseiket.

A hibrid hadviselés alapvető céljai között szerepel a társadalom alrendszerében azonosított kritikus gyengeségek, valamint a gazdasági élet szereplői. [121]

A katonai erők alkalmazásában új módszerek kerültek a felszínre, mint csapások a katonai és polgári kritikus infrastruktúrák ellen, műveletek végrehajtása gyorsan manőverező speciális alegységekkel. [112]

Például az ukrán-orosz háború kezdetén, felrobbantották a gázvezeték Harkov közelében, céljuk volt átvenni az ellenőrzést a Csernobili erőműben, valamint Európa

legnagyobb nukleáris erőműjében, Zaporozsecben. Az orosz haderő célja a pánikkeltés, a civil lakosság biztonságérzetének csökkentése, így a destabilizálása az országnak. [123]

2022. “ október 10-én délelőtt 11 óráig az orosz támadások Ukrajna nyolc régiójában 11 kritikus infrastruktúra-területet rongáltak meg. Ukrajna egyes részeit elzárták az áramszolgáltatástól, mobilszolgáltatásban hálózati zavarok léptek fel. [124]

Az ukrán és orosz konfliktus nyolcadik hónapjában még fokozottabban támadják az orosz erők Ukrajna kritikus infrastruktúra létesítményeit, megrongálták a víz, az áramellátást, biztosító berendezéseket. Támadás következményeinek, különösen a tél bekövetkeztével lesznek hatással, a civil lakossággal szemben, csökkentve a biztonsági érzetüket. [125]

Magyarországon a Nemzeti Biztonsági Stratégia [98] határozza meg az irányelveket a kiberbiztonság [126] és a létfontosságú nemzeti infrastruktúra védelmének területein. Tartalmazza azokat a legfontosabb szektorokat, amelyek védelme, megóvása kiemelten kezelendő a tervezés során.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján már akár harcászati szinten is lesz jelentősége más dimenziók, faktorok figyelembevételének a döntéshozatali [127] folyamatokra függetlenül attól, hogy milyen szintről beszélünk.

A jövő kezdő vezetőinek is már széles látókörűnek kell lenniük, vagy azzá kell válniuk. Rengeteg információból kell a lényeget leszűrni, fontos szerepe lesz az információ menedzsmentnek. Az együttműködő képesség is fontos kompetencia amely alapvetően belülről fakad, de az idősebb, tapasztaltabb mentorok által fejleszhető.

A kritikus infrastruktúrák védelme az együttműködés legjobb példája, hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt. Például a vörös iszap katasztrófa elhárításában a katonai segítség szükségessége megkérdőjelezhetetlen volt.

Jelenleg, – 2020. márciustól – a legfrissebb tapasztalat a koronavírus okozta egészségügyi vészhelyzet kezelése [128], ami ismét bizonyítja a katonai részvétel nélkülözhetetlenségét és kiemelt szerepét. Nemzetközi környezetben pedig elengedhetetlen a gondoskodás a kritikus infrastruktúrákról, hiszen a válságreagáló műveletekben a támadások elsődleges célpontjai lehetnek.

A csapatok megóvása (Force Protection) [129], védelme úgy a harcoló, mint a nem harcoló személyekre, valamint a fizikai eszközökre is vonatkozik. Kiemelendő

fontossággal bír a hadműveleti terület biztonságának a védelme, amely során a hadrendi elemeken kívül gondoskodni kell azokról a nem katonai résztvevőkről vagy infrastruktúrákról, amelyek hatással lehetnek a feladatok teljesítésére, illetve a célok elérésére.

Ezek közé tartozik a válságreagáló művelet során nyújtott segítség a helyi lakosságnak, a vízhálózat védelme, az áramszolgáltatás biztosítása, amelyek feltétlenül növelik a civil lakosság elégedettségét, ez által a saját csapataink biztonságát is.

A fontos létesítmények védelme [130] elsődleges a műveletek során, amit az iraki háború tapasztalatai is alátámasztanak, mind a politikai, mind a katonai célok elérésének érdekében. Kulcsfontosságú a civil áldozatok elkerülése és a nagy számban résztvevő nemzetközi szervezetek megóvása is.

A kritikus infrastruktúra védelmének tervezése országonként változhat, amelyet befolyásol az adott ország földrajzi és biztonságpolitikai helyzete, fenyegetettsége, az országot jellemző attitűd.

Másban érdekelt Afganisztán, ahol a kritikus infrastruktúra védelmének esetében a fő hangsúly a nemzetközi erők részvételével folyó műveletek támogatása, szemben egy békében élő országgal, mint az Egyesült Államok, ahol a lakosság kényelmének a szolgálata kerül előtérbe.

A felsorolt faktorokon kívül meg kell említeni a különböző rendezvényeket, eseményeket is. Például a 2021-ben Japánban rendezett olimpiai játékokat. – Az olimpia azonban nem csak egy grandiózus sportesemény –, ahol a modern létesítményekben már minden számítógéppel vezérelt –, hanem több száz más program helyszíne is, amelyek könnyen támadások célpontjává válhatnak, és bármikor katasztrófa helyzet állhat elő. [131]

Célkitűzésként szerepelt ebben a részben megkeresni azokat az új követelményeket, amelyek megjelentek a vezetők kompetenciáiként. Amit biztosan kijelenthetek, hogy egy nemzetközi szemeszter-tervezetben, ma már egyaránt szerepel mind a kritikus infrastruktúra-védelme, mind a kibervédelem, amelyek ismerete létfontosságúvá vált.

4.6 Összegzés-következtetések

A fejezet céljai között szerepelt a jövő katonai vezetőinek a felkészítését befolyásoló faktorainak az elemzése, valamint szerepelt a jövő katonai műveleti környezetének a vizsgálata, alkalmazva a biztonság tudomány multidiszciplináris megközelítését.

A fejezet első részében áttekintettem a honvédtisztképzés felépítését, a szervezeti kultúra összetevőit és az együttműködés folyamatát, amelyek alapjául szolgáltak a várható kompetenciákat befolyásoló környezeti tényezők folyamatábrájának.

Megállapíthatjuk, hogy a honvédtisztképzésnek mindenképpen rugalmasnak kell lenni, érvényesülnie kell a szinergiának, és tükröznie kell a mindenoldalú együttműködést.

Fontos, hogy az együttműködést ne az egyéni érdekek befolyásolják, a felkészítés környezete komplex, átítatják a különböző szervezeti kultúrák. Meg kell érteni egymást, és akkor fog jól működni. A rendelkezésre álló idő korlátozott, az erőforrások gazdaságos elosztása elengedhetetlen.

A fejezet második részében megvizsgáltam a jövő műveleti környezetét, amely szintén fontos eleme a jövőbeni kompetenciák meghatározásának. Megállapíthatjuk a jövő lehetséges műveleti színtere komplex és nehezen megfogható lesz. Továbbá kiszámíthatatlan és gyorsan változó. Elsődleges célpontok lehetnek a városok, az ott élő lakosság és legfőképpen az emberek biztonságérzetének a befolyásolása.

Az országok létfontosságú létesítményeinek a védelme, védelmének a megszervezése és az érintett felek felkészítése kulcsfontosságú lesz a jövőt illetően. Mindenek mellett a digitalizált világnak is a legfontosabb szereplője az ember. A jövő vezetőinek, akik csapatokat fognak irányítani majd hasonló körülmények között, mindenképpen rendelkezni kell együttműködő képességgel, széleslátókörűséggel és szakmai felkészültséggel.

A kritikus infrastruktúrák hatékony védelme megköveteli az érintett felek között a kommunikációt és az együttműködést. [132] Az ilyen komplex környezetben végrehajtott feladatok során a vezetőknek biztosan rendelkezni kell az alábbi tulajdonságokkal:

- gyakorlatiasság;
- gyors reagálóképesség;
- gyors döntéshozatal;
- széleslátókörűség;

- elemzőképesség;
- együttműködőképesség;
- felelősségvállalás;
- problémamegoldóképesség.

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányokat és elemzéseket olvasva, a közép- és közelmúlt szemtanúival és a jelenkor katonai vezetőivel beszélgetve, illetve őket hallgatva – közvetve és direkt módon is – hiteles következtetéseket vontam le az ideális vezetőt jellemző tulajdonságokról, karakterjegyekről.

Megállapításom szerint az ideális vezető, nem egy katonatisztet minősítő jelzős nyelvtani szerkezet, sokkal inkább egy katonai parancsnok optimális állapota. Ez a státusz csak sokéves, vagy évtizedes folyamatos, célirányos elméleti felkészüléssel és – ezzel párhuzamos – gyakorlati tapasztalatszerzéssel érhető el.

Az ideális vezető a pályakezdő tiszti besorolásából minőségi fejlődés útján, egy hosszú, – akár 10-15 év időtartamú – egymásra épülő teoretikus és praktikus kompetenciákat egyaránt fejlesztő – időben és térben gyakran elválasztott – felkészülési folyamat során érhet el a céljához. A kellő rutin birtokában képes a gyors döntéshozatalra, és ha a helyzet megkívánja, improvizálni is tud. A határozottsága mellett rendelkezik a szükséges empátiával, hogy a rábízott katonák motivációját mindig fenntartsa. Az információk ésszerű allokálásával biztosítja, hogy a csapata tagjai megfelelő ismeretek birtokában hajtsák végre a küldetésüket.

A katonai vezetőnek számos archetípusa létezik. Az agresszív és a szüklátó körű parancsnokok éppúgy jelen vannak az egyes országok hadseregében, mint a korszakos zsenik és az ideális vezetők! Azonban egyik csoporthoz tartozó személyek sem csak pozitív vagy kizárólag negatív tulajdonságokkal, illetve képességekkel rendelkeznek. A különbséget a vezetőként kifejtett tevékenységük minősége jelenti! A konkrét harci helyzetben mutatkozik meg, hogy a parancsnok mely kompetenciáit tudja mozgósítani és a kialakult szituációban tud-e sikeres taktikát alkalmazni. Megítélésem szerint a vezető nem attól válik „ideálissá”, hogy speciális személyiségjegyekkel rendelkezik. Azáltal vívja ki a környezete osztatlan elismerését és támogatását, hogy az adott körülmények ismeretében mindig gyorsan és tudatosan választ a lehetséges megoldások közül, amellyel a csapatát sikerre vezeti. Ehhez megfelelő kompetenciákkal kell rendelkeznie.

Itt felmerülhet a kérdés, hogy az eltelt időt vegyük figyelembe, vagy a rendfokozatot, esetleg egy olyan kiválasztási rendszert, amely megméri, górcső alá veszi a vezetőt és

megállapítja felkészültségét, rátermettségét a további feladatok végrehajtására. Minden érintett érdeke, hogy a tisztek olyan munkakörökbe töltsenek be, amelyeket képesek látni és bár e beosztások az egyéni ambícióikkal nem mindig vágnak egybe, de hasznosak és eredményesek lehetnek az adott szervezet számára is egyaránt.

Ez nem azt jelenti, hogy csak azok maradhatnak a pályán akik a legjobbak, hanem irányt mutat a fiataloknak azzal, hogy felszínre hozza a hiányosságait. Arra biztatja, illetve kényszeríti a fiatal tiszteket, hogy pótolják az elmaradásaikat, változtassanak a vezetői attitűdjükön, mert különben nem lesznek sikeresek a pályájukon.

A kiválasztási rendszer abban is segítséget adhat, hogy szembesítse a tisztet, hogy ki is ő valójában, érdemes-e ezt az irányt folytatnia, vagy módosítania kell a korábbi tervein.

Az első részben a témához kapcsolódó kiadványokat, publikációkat vizsgáltam. 2014-ben jelent meg egy tanulmánykötet, – amelynek az volt a célja, hogy bemutassa a jövő feltételezett műveleti környezetét, a legfontosabb vezetői kompetenciákat, amelyből az alábbi alapvetéseket emelem ki:

- hadtudományi alpműveltséget bővíteni kell;
- alapvetően gépesített, vagy páncélos hadviselési elméletek kerülnek az előtérbe;
- angol nyelvhasználat jelentősége még nagyobb lesz;
- döntéshozatali képesség fontos;
- szervezési képesség jelentősége megnő;
- adaptív képesség jelentősége szintén megnő (a gyorsan változó műveleti környezethez való alkalmazkodás képessége).

Az ideális katonai vezetői kompetenciákra az alábbiak jellemzőek a tanulmánykötet megállapításai alapján:

- proaktív viselkedés;
- etikus magatartás;
- emberekkel való bánásmód;
- a változtatás irányítása;
- problémamegoldó és kontingencia képesség.

A témához szorosan kapcsolódik Perjés Géza kézírata, amely alapja lehet egy modern katonai iskola létrehozásának. Írásában olvashatjuk, hogy a korabeli Ludovika Akadémia kiképzési és nevelési rendszere gyakorlati és modern elméleti pillérekre épült és megfelelt a követelményeknek, bár a kiképzés nem érte el kora nemzetközi

színvonalát. A katonaiskolás nevelési módszere, egyáltalán az egész intézményi szellem kiváló volt.

A Ludovika Akadémia képzését és nevelését áttekintve, a következő jellemzőket lehetett felfedezni:

- a harcászati felkészítésen volt a súlypont;
- a tisztesekkel és tiszthelyettesekkel történő együttműködésnek már akkor is jelentősége volt;
- a csapatszolgálat nem tudta biztosítani azokat a körülményeket, mint az Alma Mater;
- a szakmai tárgyakat helyezték előtérbe;
- a katonai nevelés volt a prioritás.

Áttekintettem a témához kapcsolódó fogalmakat, definíciókat. Az értekezésem címében szerepel a követelmény, amelyhez szorosan kapcsolódik a képesség, a jártasság, a készség és a kompetencia. A legfontosabb képességek fejleszthetők, tehát már eleve olyan alapokkal kell rendelkezniük a hallgatóknak, amelyeket a katonai képzés során tovább lehet bővíteni. A megállapításom alátámasztja a kiválasztás jelentőségét.

Kiemelem még az ismeretek alkalmazásában való jártasságot, amely szorosan összefügg az alapvető gondolkodási műveletekkel: az analizálás, a szintetizálás, az általánosítás, az absztrahálás, a konkretizálás magas szintű eljárásaival. Végül a kompetenciát nevezem meg, amely lényegében összefoglalja a képességeket, jártasságokat, készségeket, valamint a személyes attitűdöket.

Értekezésem **első fejezetében** bemutattam a múlt, a történelem tapasztalatait. A történelmi személyek tulajdonságainak, általános képességeinek számbavétele rámutatott arra, hogy fontos visszatekinteni a múltunkra. A pozitív tapasztalatokat fel kell használni, és szembe kell állítani a jelenkor fiatal vezetőivel. Sokszor rájön az ember, hogy mai életünkben visszaköszönnek azok a bölcsességek, amelyeket a múlt tehetséges vezetői, tudósai felfedeztek, megtapasztaltak.

Sokszor nem is kell újat kitalálni, hanem rendszerbe kell foglalni a megszerzett tudást, egy alap képességcsomagot kell létrehozni, amelynek segítségével meg lehet felelni az adott időszak kihívásainak, ami egyben alapként szolgálhat a további fejlesztésekhez.

Összefoglaltam néhány híres vezető legfontosabb tulajdonságait, képességeit, attitűdjeit, amelyek domináltak, illetve hitvallásuk részét képezték pályafutásuk során, mint a

- szigorúság;
- közérthetőség;
- szakmaiság;
- elkötelezettség a folyamatos tanulásra;
- bátorság;
- hit (önmagában és az embereiben);
- példamutatás;
- felelősségvállalás;
- empátia;
- hitelesség.

Ezek napjaink tisztképzésében is elvárások. Azonban nem csak a pozitív képességeket kell megemlíteni, mivel a hibáinkból is tanulhatunk, és ha megértjük a saját gondolkodásunkat, megismerhetjük önmagunkat, kiválaszthatjuk a fejlődéshez vezető leghatékonyabb irányt.

Sokszor hallottam már azt a kritikát, hogy – saját magadnak felelj meg, – ne engedd befolyásolni vagy manipulálni magad. A két nagy háborút magyar szemmel vizsgálva azt az érdekes tapasztalatot szereztem, hogy napjainkban is visszaköszönnek az akkor és ott leírtak, például [133]:

- önbizalom hiánya;
- kiválasztás jelentősége;
- önállóság hiánya;
- tartalékos tisztek felkészültségének a hiánya;
- kötelességtudat hiánya.

A múlt tanintézteit nézve, léteznek olyan követelmények, amelyek az örökérvényűek kategóriájába sorolhatók. Ilyen a KLKF rendeltetésére vonatkozó előírás, hogy a tiszt legyen képes a rábízott harci technikát mesterien alkalmazni, vagy legyen képes az önképzésre.

A Ludovikás bajtársaktól tanultakat úgy tudom összefoglalni, hogy vannak olyan képességek, amelyek nem generációfüggők, és ezen elvárások vonatkozásában nincs jelentősége az aktuális korszaknak:

- a tanulás vágya;
- adaptáció;
- példamutatás;
- tisztelet;
- büszkeség;
- hitelesség;
- nem utolsósorban kitartás.

A második fejezetben bemutattam a jelenlegi helyzetet, kiemelve azokat a tényeket és folyamatokat, amelyek hatással vannak, illetve lehetnek a jövő képességei meghatározásának a területén. A különböző – keleti vagy nyugati – típusú vezetők mentalitásának összehasonlításával a két eltérő felfogásból adódó fontos emberi tulajdonságokat rendszerezem.

Elsődlegesen a földrajzi elhelyezkedés szerint differenciálunk, de az eltérő történelmi tapasztalatok is sokszor belejátszanak a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokba. A következő kritikus jellemzőket szükséges kihangsúlyozni a keleti gondolkodású vezetőkről:

- a parancsnok csak végrehajtó;
- folyamatorientált gondolkodású;
- múlt értékei nem fontosak;
- elméleti szakember;
- magas a szociális érzékenysége.

A követelményeket mások szemszögéből is megvizsgálom; egyéni felmérésekkel, valamint egy a témához szorosan kapcsolódó konferencia megszervezésével. Az alapképzésben és a mesterképzésben résztvevők körében végeztem el a felmérést, amelynek a célja az volt, hogy egy nagy kompetencia-halmazból válasszák ki a számukra legfontosabb és kevésbé fontosnak tartott kompetenciákat.

A felmérésben résztvevők köre két külön generációra osztható, korban és rendfokozatban is.

„x”, „y” generáció	„z” generáció
határozott	határozott
következetes	becsületes
példamutató	példamutató
vállalja a felelősséget	tisztelet
érthető	bajtársias
követelménytámasztó	vállalja a felelősséget
fogalmazza meg és időben adja ki a parancsait	emberséges
tisztelet	szavahihető
világos	következetes
együttműködő	kötelességtudó

10. sz. táblázat. A leggyakrabban megjelölt követelmények⁴⁸

Különbséget lehet látni abban amit a 10. sz. táblázat mutat, hogy az idősebbek inkább gyakorlatias szemmel rendszerezték a követelményeket, amely azt bizonyítja, hogy a tapasztalatszerzés során válik világosabbá a fontossági sorrend, illetve közelítenek a magasabb parancsnoki elvárásokhoz, tehát a folyamatos katonai szocializációs háttér biztosítása nélkül kevesebb van az elvárások eléréséhez.

⁴⁸ Saját szerkesztés.

„X”, „Y” generáció	„Z” generáció
fizikai állapot	soha ne hagyj abba a tanulást
szakmaiság	szakmaiság
ápoltság	mindig legyenek nagy céljaid
türelmes	legyél más, csináld másképp
emberközpontú	jogkövető
intelligencia átlagon felüli	tárgyilagos
önzetlen	rendszer szemlélet
együtt érző	ápoltságú
legyél más, csináld másképp	nem mikromenedzser
aprólékos	aprólékos

11. sz. táblázat. A legritkábban megjelölt követelmények⁴⁹

Érdekes, mutatja a 11. sz. táblázat, hogy a „legyél más, csináld másképp” kompetencia a majdnem táblázat végére került, holott az elkövetkező időszakban ennek nagy jelentősége lesz, mivel az új technikai eszközök bevezetése teljesen más gondolkodást igényel.

Azok a tulajdonságok kerülhetnek előtérbe, amelyeket egy más környezetben szocializálódott generáció nem néz jó szemmel, ami meg nem értéshez, konfliktusokhoz vezethet. Elég, ha csak a türelem hiányát említjük.

A megjelölt időpontban lezajlott „Pályakezdő tisztek általános katonai felkészítése” konferencia [134] célkitűzései között szerepelt – többek között – a jövő vezetőivel szemben támasztandó követelmény-rendszer, és az ahhoz kapcsolódó javaslatok megvitatása, és az elvárt kompetenciákról készített felmérés elvégzése.

A konferencia [134] eredményeit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy elérte az előzetesen megfogalmazott célkitűzést. Többek között rávilágított a téma jelentőségére,

⁴⁹ Saját szerkesztés.

nevezetesen, hogy a következő időszakok jövőbeni vezetői valószínűleg egy a maitól sokban eltérő környezetben fognak dolgozni, és más követelmények lehetnek a mérvadók esetükben.

Mindemellett az összefogás érdekében, az általános katonai felkészítés vonatkozásában a nyílt, őszinte belső kommunikációra is szükség lesz. A konferencia igazolta azt, hogy a kompetenciák, a kiválasztás, a jövő környezetének a vizsgálata, az ehhez kapcsolódó felkészítés, és annak minden oldalú biztosítása csak egy komplex rendszerben hajtható végre. A konferencián elhangzott, hogy a felkészülést érdekessé, élményszerűvé kell tenni, és olyan módszereket, eszközöket kell alkalmazni, amivel a leendő tiszt majd találkozni fog a csapatoknál is. El kell fogadni, hogy a kiképzés nem minden esetben arról szól, hogy a résztvevők jól érezzék magukat. Ugyanakkor sok olyan gyakorlati tapasztalattal rendelkezünk, amely azt bizonyítja, hogy szükség van a türelemre, a várakozások túrésére, valamint a hatékonyságot növelő pedagógiai módszerekre. Ugyanennyire elvárás a váratlan helyzetekre való gyors reagálás, a változásokra való nyitottság és az együttműködés igénye.

A témához kapcsolódó kompetencia kérdőívet 18 fő töltötte ki, ezért a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak. Ennek ellenére alaposan el kell gondolkodnunk az eredményen, mert a válaszadók a kiválasztásban és a felkészítésben érdekelt, meghatározó szerepű, gyakorlatias szemléletű személyek voltak. Hangsúlyozom, hogy alapkompenciákról beszélünk, amelynek egyrészt jelentősége van már a kiválasztás időszakában, később pedig a felkészítés során a kitűzött célok elérésében.

A kompetenciákat tartalmazó adathalmazból a válaszadók köre az alábbiakat tartotta a legfontosabbnak:

A vezető legyen:

- rugalmas;
- határozott;
- vállalja a felelősséget;
- csapatjátékos;
- következetes;
- példamutató;
- emberséges;
- bajtársias.

„x”, „y” generáció	„z” generáció	konferencia („x”)
határozott	határozott	rugalmas
következetes	becsületos	határozott
példamutató	példamutató	vállalja a felelősséget
vállalja a felelősséget	tisztelet	következetes
érthető	bajtársias	csapatjátékos
követelménytámasztó	vállalja a felelősséget	példamutató
fogalmazza meg és időben adja ki a parancsait	emberséges	emberséges
tisztelet	szavahihető	bajtársias
világos	következetes	

12. sz. táblázat. A konferencián megjelölt követelmények összehasonlítása⁵⁰

A 12. sz. táblázat összehasonlítja a végrehajtott felmérések és a konferencia eredményeit. Megállapíthatjuk, hogy a generációk között mutatható ki szignifikáns különbség, ellentétben például a Ludovikát végzett tisztekkel, ahol a hazafiasságot tükröző attitűdök az előtérbe helyeződnek.

A jelenben a tisztképzés koncepciójának átalakítása folyamatosan napirenden van. Véleményem szerint rövid és hosszútávon egyaránt azt a célt kell szolgálnia, hogy egy közös elgondolás kerüljön kialakítására az együttműködő felekkel, amelyet minden érintett elfogad, és ennek alapján alakítja ki a saját területére vonatkozó terveit a közös érdekek figyelembevételével, a szinergia elvét alkalmazva.

A tisztképzés megváltoztatása több mint rendszerek újra írása, átírása. Komoly elemzéseket, hatás-tanulmányokat igényel – természetesen több dimenzióban gondolkodva – nem kizárva a társadalmi elvárásokat, politikai irányvonalakat sem, mivel össztársadalmi érdek a jövő vezetőinek a felkészítése.

⁵⁰ Saját szerkesztés.

A multikulturális környezetben végrehajtott feladatok, amelyek jelenleg is többségben vannak, az alábbi képességeket fejlesztheti, és egyben igényelheti:

- türelem megtanulása;
- problémamegoldás képessége;
- a másik fél elfogadása;
- csapatmunka fejlesztése. [135]

Saját tapasztalataimat figyelembe véve, sikeresebbek azok a vezetők, akik nyitottabbak és elfogadóbbak másokkal szemben, továbbá megfigyelhető, hogy azon személyek, akik többször megmérettek nemzetközi környezetben, még könnyebben boldogulnak egy összetettebb feladat esetében.

A kitekintés a nemzetközi katonai közegen túli területekre azt bizonyítja, hogy a munkakörnyezet minőségének – amelynek megteremtése a vezetők feladata – nagy jelentősége van napjainkban, amikor a munkaerő mobilitása összehasonlíthatatlanul felgyorsult az elmúlt évtizedekhez képest.

Milyen vezetői tulajdonságokat, kompetenciákat írhat elő egy képesség-táblázat, amely támogathatja, megkönnyítheti a kiválasztást egy hasonló/azonos környezetben történő jelentkező esetében?

A vezetőknek biztosan rendelkezni kell az alábbi tulajdonságokkal:

- gyakorlatiasság;
- gyors reagálóképesség;
- gyors döntéshozatal;
- széleslátókörűség;
- elemzőképesség;
- együttműködőképesség;
- problémamegoldóképesség.

A fiatal, pályakezdő vezetők felkészítése, kiképzése során a konvencionális és a nem háborús katonai műveletekre történő felkészítést célszerű együtt megvalósítani.

A gyakorlat azt bizonyítja, hogy nem csak a válságreagáló műveletekre kell felkészülni, mert a mindennapokban egyszerre többfajta tudásra van szükség. A klasszikus válságreagáló műveletekben szerzett tapasztalat, nem biztos, hogy előny egy konvencionális vagy hibrid hadművelet során, és ez igaz fordítva is.

Az együttműködésnek, a kapcsolatépítő képességnek, megértésnek, elfogadó képességnek és természetesen a már sokszor említett türelemnek óriási szerepe lesz az elkövetkezendő időszakban is, bármilyen irányt vegyen is a fejlődés.

A fizikai felkészültség a jövőben fontos szerepet fog játszani. Bármilyen irányból közelítjük meg a követelményeket, a megfelelő fizikai kondícióra mindig szükség lesz attól függetlenül, hogy milyen munkakört fognak betölteni a tisztek a pályafutásuk során.

Megállapíthatjuk, hogy a rendelkezésre álló intézkedések átvizsgálása és harmonizálása, a gyakorlatban történő megvalósítása, annak elemzése nagyon időszerű, a soron következő változások is ezt nyomatékosítják. Az intézkedéseknek rugalmas kereteket kell biztosítani a felkészítőknek, viszont a végrehajtáshoz részletes tervekkel kell rendelkezni a kitűzött célok elérése érdekében.

A rugalmas tervek szükségessége azért fontos, hogy az aprólékos leszabályozottság ne legyen akadálya az előre haladásnak. A rugalmasság mellett szól az is, hogy folyamatosan változnak a körülmények. A hozzájuk való igazodás pedig nehézkes, ha a szabályzók gúzsba kötik a javító szándékú reformokat.

Az általános kulcskompetenciák meghatározása, igazodva a hazai követelmény-támasztók elvárásaihoz, továbbá a nemzetközi trendeknek való megfeleltetésük nem tűnik bonyolultnak. De jóval nehezebb kidolgozni a gyakorlatba is átültethető megoldási javaslatokat. A rendszerben történő gondolkodást helyezem mindig előtérbe. Tiszta és világos feladat-rendszerhez szükséges a környezetet megteremteni, és biztosítani a hozzá kapcsolódó humán erőforrásokat. A rendszert két szempontból vizsgáltam: a felkészítők és a leendő hallgatók oldaláról.

Ahhoz, hogy a hallgatók megfeleljenek a rendszer által kitűzött követelményeknek, a toborzásnak, a munkáltatói brand kialakításának, a pálya vonzóvá tételének, a kiválasztásnak, a specializációnak, az alapkiképzésnek, a tömbösített általános felkészítésnek és a katonai szocializációnak van szerepe. A teljes rendszer pedig akkor működik hatékonyan, ha minden feladatot harmonizálunk.

A történelmi helyzet is befolyásoló lehetett, mert bár ma nem beszélhetünk állandó háborús helyzetről, ahol mindennap tanúbizonyságot kell tenni a bátorságról, de – személyes tapasztalatom, hogy annak – a hiánya hamar kiütöközik a katonatársaknál a mindennapokban a feladatokhoz való hozzáállásukban vagy a vállalkozó kedvükben.

Az általános katonai kompetencia több összetevőből áll. Szükséges az a katonai kompetencia, amit fel kell ismerni a leendő honvéd tisztjelölnél, majd később a honvédtisztben. Az általános katonai kompetenciákat az alábbiakban nevezem meg:

- bátorság;
- együttműködő képesség;
- csapatjáték;
- jogkövető (erkölcsi) értékrend;
- bajtársiasság;
- tanulási készség.

A kiválasztásnak fontos szerepe van, amennyiben a meghatározott követelményeknek megfelelően dönt a tiszti pályára való alkalmasság kérdésében, ami szorosan kapcsolódik az alapkompentenciákhoz.

A sikeres kiválasztás rövidtávon segíti a motiváció fenntartását, de sokszor tapasztaljuk, hogy akik kényszernek érzik a katonai hivatásra való felkészülést, morálisan gyengítik a saját környezetüket is. Hosszútávon a kiválasztás nem csak négy évről szól!

Sokszor beszélünk problémákról, ami alatt gyakran azt a helyzetet értjük, hogy valami nem úgy történik, ahogy mások szeretnék volna. A problémáról mindig negatív értelemben gondolkodunk, de ha nézzük meg a probléma fogalmának egyik tudományos magyarázatát akkor megváltozhat a véleményünk, a probléma gyökerének a vizsgálata segíti a fejlesztés lehetőségét.⁵¹ Megjegyzendő, a problémamegoldás képessége alapkompentencia is lehet.⁵²

Jelenleg is olyan helyzet áll fenn, amikor sok minden változik egyszerre és ez generálja az elkerülhetetlen módosítási kényszert a pályakezdő vezetők felkészítési rendszerében.

Gyakran találkozunk a „ki a jó vezető?” kérdéssel. A kialakult nézetek szerint az az igazi a vezető, aki hatással van a beosztottjaira, motiválni tudja őket a kitűzött célok elérése érdekében.

⁵¹ „Problémának nevezhető a szó legáltalánosabb értelmében minden olyan helyzet, ahol bizonyos cél elérésének szándékakor a megvalósítás útja számunkra rejtett. Problémát jelent, ha huzamosabb nélkülözés vagy averzív ingereltetés állapotában nem tudunk sikeres választ adni.” [136]

⁵² „Ehhez pedig az innovációra, illetve olyan képességek fejlesztésére kell koncentrálnunk, mint a problémamegoldás, kritikus gondolkodás, kreativitás, hálózatépítés és a gyors alkalmazkodás a változó körülményekhez.” [137]

Egy a külföldi szakirodalomban megjelent felmérés, amelyet tudósok, vezetők, menedzserek, vezetői tanácsadók bevonásával hajtottak végre, azt kutatta, hogy melyek a legfontosabb kompetenciák a számukra. Ez a felmérés elsődlegesen azt mutatta ki, hogy a többség etikus és biztonságos munka-környezetben szeretne dolgozni. Azok a vezetők, akik nyíltan és sokat kommunikálnak, valamint meg tudják értetni az emberekkel, hogy egy csapatban játszanak, közösek a sikerek és természetesen a kudarcok is, nagyon erős kapcsolatot képesek kiépíteni.

Katonai környezetben, főleg a kis alegységeknél ennek óriási jelentősége van. Ezen a szinten kevés olyan ember akad, aki ilyen módon ne tudna integrálódni.

A jó vezető meghatározására adható másik válasz:

„...Vezető az, aki képes másokat azáltal befolyásolni, hogy kibontakoztatja a bennük rejlő tehetséget és potenciált a közjó érdekében.”

Ennek különös jelentősége van a jelenlegi helyzetben, amikor az ember megtartásán van a hangsúly, minthogy a humán erőforrás „minősége” biztosíthatja a célok elérését. Olvashatunk azokról az értékekről, amelyeknek vezérelnie kell bennünket és ebben nem látunk nagy változásokat:

- etikus magatartás;
- kölcsönös bizalom kialakítása;
- siker;
- tanulás lehetőségének a biztosítása.

A harmadik fejezetben megfogalmaztam a jövő elgondolásainak, széleskörű elképzeléseinek összegzésével, hogy mi a helyes irány amerre mindenképpen szükséges az elmozdulás a képességek, illetve kompetencia meghatározása esetében.

Meglátásom szerint az út a kulcskompetenciák meghatározásához – az általánosan használt kompetencia fogalmát tekintve origónak – hosszúnak ígérkezik. Szintézist kell létrehozni a tudás, a tapasztalat, az értékek és az egésznek otthont adó külső környezet között. A valószínűsíthető majdani műveleti környezet most látszó kihívásaira kell összpontosítani. Mindezt a történelem által igazoltak, az eddigi saját tapasztalatok, és a tudomány eredményeinek feldolgozásával érhetjük el. Fontos megjegyezni, hogy a kulcskompetenciáknak egyedieknek kell lenniük, amelyek teljesíthetők és összhangban vannak a magyar gondolkodásmóddal.

Alapkérdés a leendő műveleti környezet jellemzőinek és az ott végrehajtandó műveletek fajtáinak a szakszerű ismerete: a hibrid hadviselésé, a konvencionális műveleté, a nem háborús katonai műveleté valamint a multikulturális közegűé. Az állandóan fejlődő technika világában a digitális nemzedék lesz a cselekvő tényező. Ők már hatékonyabban fogják adaptálni a technikai fejlesztéseket. A leendő műveleti környezetben nagyobb szerepe lesz a társadalmi képességek kifejlesztésének és alkalmazásának.

Nem újkeletű dolgokról beszélünk, már régóta elemezzük a tevékenységeket, de most nagy valószínűséggel eljött az ideje a végrehajtásnak. 2030-ra úgy kell kiválasztani, majd felkészíteni a fiatal vezetőket, hogy megfeleljenek a korszerű követelményeknek, a meghatározott kulcskompetenciáknak. Emellett meg kell keresni az utat a gondolkodásmód megváltoztatására az idősebb generációhoz tartozóknál is, hogy ne alakuljon ki mentális törésvonal.

A környezet és a műveletek fajtái után a követelményeket vizsgálva, Sinek Simon könyvének [138] bevezetőjében azt olvashatjuk, hogy azt a paradigmát akarja megdönteni, miszerint nem hatékony vezetőre, hanem jó vezetők nevelésére van szükség az oktatás során az egyes intézményekben.

A vezetéstudomány feltárta, hogy a társadalmak történetében az eddigiek során kölcsönösen hatott egymásra a haderő és más alrendszerek. Sokszor adaptálták egymás vívmányait, tapasztalataikat beépítették a saját vezetési, döntéshozatali mechanizmusaikba. Ugyanis a vezetési, tervezési szinttől függetlenül nem lehet a politikai és gazdasági dimenziókat kizárni.

A katonai környezet az a terület, ahol természetesnek mondható, hogy ha szükséges, akkor az ember feláldozza magát a hazájáért és a bajtársaiért. [139] Erre felkészülni, mi több felkészíteni az embereket nehéz feladat, komoly kihívást jelent. A nemzeti érdekek megvédése elsődleges, ezért a hazához való hűség, a hazáért történő önfeláldozás képessége alapképesség.

Az egyes népek mentalitásában vannak azonosságok, de ugyanakkor eltérések is. Ezért nem is reagálnak mindig egy-egy jelenségre ugyanúgy. Volt és van olyan nemzet, ahol teljesen más a megoldása ugyanannak a típusú problémának. A nemzeti karakterben rejlő egyediségek megjelennek katonai dimenzióban is. Az események mindig térben és

időben zajlanak, ugyanez történik a gondolkodás és a cselekvés módja esetében is. Ezért a célokat és a feladatokat sosem lehet tértől és időtől függetlenül megfogalmazni.

A katonai hivatás kulcskompetenciáit, a leendő vezetők személyi attitűdjeinek kialakítási metodikáját nehéz meghatározni, hiszen többségük genetikailag kódolva van. Megszilárdításuk hosszabb időt igényel.

A kompetenciák megfogalmazásában, valamint azok gyakorlati megvalósításában nagy szerepe van az oktatói és felkészítői tapasztalatoknak. A jelölt részéről azonban, a karrierje során nagy szükség van elszántságra és kitartásra.

A katonai szocializációnak óriási a jelentősége a gyakorlati végrehajtásban. A katonai nevelésben a legfontosabb a példamutatás, ami lehet jó is, meg nem is. Mindannyian másképp éljük meg a negatív példákat. Az intelligens ember azokból is tanul.

Jelenleg a katonai szocializáció generációk ötvözete, magával hordozva a történelem lenyomatait együtt a kitörölhetetlen tapasztalatokkal.

A tisztképzés az elmúlt évtizedekben folyamatosan változott a képzés struktúrájában és formájában, ami a jelenünkben is zajlik. A tisztképzést most az alapkövetelmények szempontjából tekintetem át az elmúlt időszakban érvényben volt, és érvényben lévő szabályzók alapján.

Nagy József kompetencia modellje volt az alap a követelmények meghatározásában. A négy kompetencia a feladatok ellátásához szükséges tudás, készségek, valamint az alkalmazást segítő viselkedéselemek és motivációk közös megjelenítője.

Kompetenciák vagy követelmények? A szignifikáns különbség a két fogalom között az, hogy a kompetencia meghatározása összetettebb.

A jelenlegi legáltalánosabb megközelítés alapján tartalmazza a szakmaiságot, értékeket, tapasztalatokat, diszpozíciókat. A követelményeknek része a kompetencia vagy képesség – egy végállapot, elvárás, a jelen esetben egy világos tiszta kép, vízió –, amit elvárunk a jövő fiatal, pályakezdő vezetőitől.

Kell-e különbséget tenni a differens vezetői generációk követelményrendszerei között? Szerintem különbséget nem kell tenni – de lehet eltéréseket találni –, mivel korábban is mindenki rendelkezett egy alapképesség csomaggal, amely megfelelt az adott történelmi időszak elvárásainak, műveleti miliójének.

Jelenleg a leendő pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket – elvárásokat – három fő részre lehet osztani, az előljáró parancsnokság által meghatározott

katonai elvárásokra, a felsőoktatást érintő kimeneti követelményeket tartalmazó kormányrendeletre, valamint az általános katonai felkészítéséért felelős katonai szervezetnek meghatározott célkitűzések rendszerére, amelyeknek szinergiája a kívánt végállapot.

Az irányító és vezető szervek részéről az elvárás tiszta és világos célokat fogalmazott meg az elmúlt és a jelenlegi időszakban, amelyek összhangban voltak és vannak a Magyar Honvédséget érintő változásokkal, valamint a kor kihívásaival, trendjeivel, alapjául szolgál a követelményrendszer, kompetencia modell megalkotásának.

Szalay – Bobrovniczky Kristóf miniszter úr az alábbiakat nyilatkozta⁵³:

„modern szemléletű, digitálisan is tájékozott tisztekre, altisztekre van szükség...”

A jelenleg tanulmányikat folytató honvéd tisztjelöltek részére a kimeneti követelményeket tartalmazó kormányrendelet általános része világosan meghatározza az elsajátítandó kompetenciákat, amelyek különösen fókuszálnak a szakképzésnek megfelelő digitális kompetenciák és szakmaspecifikus készségek elsajátítására, gondolva az elkövetkezendő időszak fejlesztéseinek irányelveire.

Külön kiemelem, hogy nagy hangsúlyt fektet a műveltség, a kultúra, az értékek megismerésére, valamint más szakterületek alapfeladatainak elsajátítására, hogy ezzel is szélesítsék ismereteiket, később pedig alkalmazni tudják a gyakorlatban.

Alapképzésben az szerezhet alapfokozatot, aki rendelkezik a tudás, képesség, attitűd, illetve autonómia és felelősség kompetenciákkal.

Összeért a jelen, múlt, jövő viszonyrendszere – a múlt és a jelen tapasztalatai a jövő alappilléreit támasztják alá –, ami a mottója a vizsgálatomnak.

Nem hiszem, hogy találtam volna hitelesebb személyiségeket, mint Zrínyi Miklós vagy Perjés Géza, akiknek a segítségével megérthetünk, alátámaszthatunk vagy megcáfolhatunk alapvetéseket, állításokat.

Zrínyi szellemi örökségét tanulmányozva maradandó igazságokkal és gondolatokkal találkozunk.

Zrínyi eszméi összefoglalva a vezető legyen:

- okos;
- bölcs;

⁵³ Inforádió Aréna c. műsor 2023. 01. 24.

- előrelátó;
- kockázatvállaló (személyes példamutatásra gondolva);
- szerencsés;
- leleményes;
- gyors;
- példakép.

Azt a követelményt, hogy rendelkezzen gyakorlati tapasztalattal, úgy kell érteni, hogy az elméletben tanultakat alkalmazni is tudja a helyzeteknek megfelelően.

A történelmi tapasztalatok feldolgozásának nagy szerepe volt az ő időszakában is. Egyik művében a rómaiak harci tapasztalataira utal, kiemelve a gyakorlatiasságot, felkészültséget (kiképzettséget).

Vallotta, hogy a hit a feladatok végrehajtásának sikerében, és egyben önmagunkban elengedhetetlen, a türelem, önkontroll nagy előny békében és különösen műveleti környezetben. A vezető legyen szilárd, elgondolásaihoz ragaszkodjon, képes legyen önállóan cselekedni.

Sokat foglalkozunk a küldetés-orientált vezetéssel, amelyben nagy szerepet kap az önállóság képessége, de ezt a megfelelő korlátok között kell alkalmazni, amelyet sokan félreértének.

Ha összehasonlítjuk a különböző időszakok vezetőinek elvárásait – múlt, jelen, jövő összefonódott – láthatjuk, vannak dolgok, amelyek nem változnak. Amit én kiemelek összefüggésben van a Ludovika szellemiségének ápolásával, jellemző volt Zrínyire, és az kell legyen minden mai vezetőre: hűség, lojalitás, az ősök tisztelete, és ami a legfontosabb nem fiatalnak, vagy az idősnek van igaza, hanem az összefogásnak, az együttműködésnek.

A **negyedik fejezetben** vizsgáltam a katonai felkészítésben résztvevő, együttműködő szervezetek feladatrendszerét, a témában rendelkezésre álló dokumentumokat. Elsődlegesen azokat a kapcsolódási pontokat, amelyek bizonyíthatják a párhuzamokat, az átfedéseket ezen a területen is. Továbbá elemeztem a társadalom és biztonság kérdéseinek egyes összefüggéseit, amelyek szorosan kapcsolódnak egy lehetséges jövőbeni műveleti környezethez.

A dolgozat **négy hipotézist** fogalmazott meg. A kutatás során mindegyik bizonyítást nyert.

Az **első hipotézis** bizonyította az elméleti keret helytállóságát, valamint megalapozottnak bizonyult az a feltételezés, hogy a jó és hatékony katonai vezető kompetenciáinak meghatározásakor a hagyományos, klasszikus kompetenciák mellett az új, a kor és a környezet elvárásaihoz és hatásaihoz igazodó kompetenciák kialakítása is szükséges.

Kutatómunkám során végzett elemzések alapján **megállapítottam**, hogy jelentős az egymásra hatás a folyamatosan elvárt képességeket vizsgálva a jelen-múlt-jövő viszonyrendszerében; de azt is **igazoltam**, hogy az új kihívások változásokat generálnak a követelményekben, ezért a korszerű ismereteket adaptálni kell.

A kulcskompetenciák meghatározására hatást gyakorol a történelmi empiria alkalmazása.

Igazoltam, hogy jelenleg a kimeneti követelmények tekinthetők törvényerejűnek, ebből kifolyólag nem tartalmazzák a történelmi hagyományainkat, szervezeti kultúránk értékeit.

A **második hipotézisben** azt fogalmaztam meg, hogy a felkészítés kimeneti követelményei az általános katonai felkészítés parancsnokká válás területén nincsenek összhangban a megrendelői követelményekkel, de teljesítik azokat az általános katonai felkészítés területén.

Igazoltam, hogy a megrendelő által megadott követelmények nincsenek összhangban a kimeneti követelmények között szereplő gyakorlatiasággal. A jövő környezetének, kihívásainak jelentős hatása van a pályakezdő tisztek képességeinek, követelményeinek meghatározására az általános katonai felkészítés területein.

Vizsgálataim alapján **igazoltam és bizonyítottam**, hogy sokszínű az a közeg, amely felöleli a vizsgált rendszert, és mindenképpen szükséges a felszínre kerülő problémák elmélyült ismerete.

Megállapítottam, hogy a pályakezdő tisztek általános katonai felkészítésére – a komplex követelményrendszerhez igazodva – nem elégséges a rendelkezésre álló idő, és nem tükrözi a rendszerszemléletet.

Arra a következtetésre jutottam, hogy az oktatásra, felkészítésre adott idő aránytalanságokat mutat.

A **harmadik hipotézis** szerint a katonai felkészítés rendszere jelen formájában a parancsnoki alapkompenciák kialakítását és fejlesztését nehezen tudja biztosítani a szinergia elvének hiányában.

Bizonyítottam, hogy a pályakezdő tisztek kimeneti követelményeit meghatározó – érvényben lévő, és a felsőoktatási törvényekkel összhangban álló – dokumentumok nincsenek szinkronban a jelenlegi vezetői elvárásokkal.

Igazoltam, hogy a rendszert nem értelmezik megfelelően, mert nem a kimeneti követelményeknek kellene dominálniuk. Ezért szükséges a folyamatokat megváltoztatni.

A problémamegoldás absztrakt modelljének alkalmazásával **elemeztem, értékeltem és igazoltam**, hogy nincsenek összhangban a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelmények az oktatási rendszer fejlesztésének elveivel, ami alapvetően csak önállóan tudja elképzelni a jövőbeni innovációs lehetőségek irányait.

A **negyedik hipotézis** azt feltételezte, hogy az együttműködés az általános katonai felkészítés és a képzés területein nem érvényesül. Az érintett szervezetek a parancsnokká válás területein átfedésekkel foglalkoznak a hallgatókkal.

Megállapítottam, hogy a pályakezdő tisztek felkészítéséért felelős szereplők közti együttműködés nem eredményezi – a vezetés egyik legfontosabb alapelvét – a szinergia elvét. Igazoltam, hogy az oktatás, általános katonai felkészítés szereplői közötti együttműködési megállapodás gyakorlatban történő alkalmazásával.

Új tudományos eredmények

1. Vizsgáltam és azonosítottam a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket és a végzendő feladataikat napjaink kihívásainak tükrében, amelyekre építve a vezetői elvárások kialakítására, egy követelmény- és kompetencia-gyűjteményt állítottam össze. (1. 2. 8. publikáció)
2. Elemeztem a környezetet, amelyben a katonai vezető felkészítése történik és azonosítottam annak a vezetői eredményességhez szükséges elemeit, hogy az elvárható kompetenciákat tartalmazó követelményrendszert és azokat befolyásoló környezeti elemeket. Összeállítottam egy új, a katonai vezetői kompetenciákat befolyásoló környezeti tényezők folyamatábráját. (1. 2. 4. 7. publikáció)
3. A nemzetközi vezetői gyakorlatot elemezve azonosítottam a vezetői tevékenység és a környezet egymásra hatását és erre épülően egy vezetői kompetenciák és nemzetközi környezet összefüggéstáblát állítottam össze a döntéstámogatás segítésére. (2. 3. 8. publikáció)
4. A katonai képzés követelményeit, annak rendszerjellegét vizsgálva, valamint összevetve a megrendelői elvárásokkal, igazoltam, hogy ezek között ellentmondások, átfedések vannak, és javaslatot tettem egy a szinergiát erősítő felkészítési rendszer követelményeinek általános tartalmára, formájára, időkereteire. (3. 5. 6. 10. publikáció)
5. Modellt állítottam össze a követelményeknek megfelelő, a felkészítésben résztvevők közötti feladatmegosztásra, az együttműködés jelentőségét kiemelve. (6. publikáció)

Ajánlások

A kutatás eredményei több területen is hasznosíthatók. Az értekezés jelentős mennyiségű magyar és nemzetközi szakirodalmat tár fel és szintetizál. Egy könnyen alkalmazható és adaptálható értelmezési keretet és eszközkészletet biztosít a felhasználók és a felkészítésben résztvevők számára.

A kutatás eredményei felhasználhatók az általános katonai felkészítés területén, az elemzett problémás területek javításaihoz, harmonizálásához. A tudományos eredmények, elemzések, módszerek hasznos információkat tartalmaznak az általános katonai felkészítés területén dolgozó szakembereknek, kiképzőknek. Különösen azoknak, akik most és a jövőben a pályakezdő tisztek, altisztek felkészítésében fognak részt venni, továbbá háttér információként szolgálnak katonai vezetőknek, valamint más katonai szervezetek és intézmények munkatársai számára a jelenlegi helyzet megismerésére.

Segítséget adhat a Követelményrendszer összeállításában. Hozzájárulhat a tisztképzés filozófiai alapjai és rendszere alapelveinek megalapozásához.

Az értekezés kutatási eredményei felhasználhatók oktatási célokra, a felsőoktatásban (BSc és MSc) a hadtudományi képzések területén.

Új kutatási irányokat azonosítottam be a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalom és gyakorlati tapasztalatok feldolgozása során, amelyek a következők:

- Az oktatás és a kapcsolódó szervezetek feladatrendszere összefüggéseinek a vizsgálata.
- Naprakész szakirodalom-gyűjtemény összeállítása a pályakezdő tisztek vezetői felkészítésére.

Javaslom a hivatásos, a szerződéses és tartalékos tisztek, valamint altisztek követelményrendszerének együttes vizsgálatát.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] DEZSÉRI BACHÓ László (szerk.): A Magyar Kir. Honvéd Ludovika Akadémia Története. A Magyar Kir. Honvéd Ludovika Akadémia Kiadása, Budapest, 1930. p. 9., p. 825-826.
- [2] 1298/2017. (VI. 2.) Korm. határozat Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program.
- [3] BENKŐ Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. Hadtudomány, 2008/3–4. sz. pp. 91-94.
- [4] POHL Árpád: A magyar tisztképzés előtt álló kihívások. Hadtudományi Szemle, 2019/különszám. p. 234., p. 223.
- [5] CSIKÁNY Tamás: Hozzászólás „A Magyar Honvédség szárazföldi haderőnemének jövője a nemzeti tisztképzés modernizációjának tükrében” című tanulmányhoz. Honvédségi Szemle, Budapest, 2021/3. sz. p. 154.
- [6] TAKÁCS Attila – SZABÓNÉ SZABÓ Andrea – TÖLL László: A Magyar Honvédség szárazföldi haderőnemének jövője a nemzeti tisztképzés modernizációjának tükrében. Honvédségi Szemle, 2021/2. sz. p. 39.
- [7] 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozata Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. Magyar Közlöny, 2021. 119. sz. p. 5073.
- [8] Honvédelmi minisztérium: Honvédelmi Humánstratégia. Budapest, 2021. p. 22.
- [9] GÓCZE István: A tudományelmélet és kutatómódszertan alapjai. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2010. pp. 37-52.
- [10] HORNYACSEK Júlia: A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Honvédtisztképző és Hadtudományi Kar, 2014. p. 11.
- [11] BAKOS Csaba Attila – BOLDIZSÁR Gábor – BOLGÁR Judit – CSENGERI János – HOLNDONNER Hermann – LATTMANN Tamás – RESPERGER István – KRAJNC Zoltán: A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája. (Tanulmánykötet). Budapest, NKE HHK, 2014. pp. 232-240.
- [12] PERJÉS Géza: Tiszt Képzés. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. p. 134., pp. 155-157.
- [13] DAMÓ Elemér: Milyen Legyen a honvédtiszt. Tanulmány, 2011. p. 23., pp. 129-132.
- [14] BLANCHARD, Ken: Vezetés magasabb szinten. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010. p. 14., p. 17., p. 119.
- [15] Competence Assessment Status Report (National Survey). <http://docplayer.hu/16503642-Competence-assessment-status-report-national-survey.html> (A letöltés dátuma: 2017. 06. 26.)
- [16] http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/curriculum/iii_1_a_kompetencia_sz_jelentse.html (A letöltés dátuma: 2023. 02. 18.)

- [17] ZAKÁRNÉ HORVÁTH Ida: Készségek, képességek, kompetenciák fejlesztése. http://www.knok.adatpark.hu/letoltesek/dokumentumok/Modinfo_Keszsegek_kepesseg_ek_kompetenciak_fejlesztese.pdf. (A letöltés dátuma: 2017. 01. 11.)
- [18] Képességek és kompetenciák <https://hu.betweenmates.com/difference-between-capability-and-competency-143100> (A letöltés dátuma: 2020. 03. 31.)
- [19] Kik lesznek a jövőképes vezetők? <https://piacesprofit.hu/gazdasag/jo-vezetonek-megis-szuletni-kell> (A letöltés dátuma: 2020. 05. 08.)
- [20] CZUPRÁK Otto: Kompetenciaalapú haderőtervezés. Humán Szemle, 2006/1. sz. pp. 54-59.
- [21] KANYÓ Mária: A társadalom „szövetét” alkotó jelképi kultúra mint a közösséget integráló kötőanyag. Hadtudományi Szemle, 2021/1. sz. p. 115.
- [22] RAINER M. Mihály: Századosok, Osiris kiadó, Budapest, 2018. p. 70.
- [23] KRAJNC Zoltán (főszerk.): Hadtudományi lexikon: Új kötet. Budapest, Dialóg Campus, 2019. https://nkerepo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14688/790_hadtudo_manyi_lexikon_2019.pdf?sequence=1 (A letöltés dátuma: 2020. 05. 08.) p. 451., p. 450., p. 548., p. 1169.
- [24] KRIZBAI János: A katonai hivatás és az önkéntes haderő értékei. Hadtudomány, 2018. 3-4. sz. p. 128.
- [25] KOÓS Ottó: Előadás. Budapest, Ludovika Kávézó, 2016. december 15.
- [26] SZUN-ce: A háború művészete. Budapest, Cartaphilus Kiadó Kft., 2006. p. 10., p. 50.
- [27] Napoleon Bonaparte. <https://www.history.com/topics/france/napoleon> (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [28] 11 Leadership Lessons From Napoleon. <https://www.cleverism.com/11-leadership-lessons-from-napoleon-bonaparte/> (A letöltés dátuma: 2018. 03. 15.)
- [29] LOVELACE, Alex: George Patton – United States General. <https://www.britannica.com/biography/George-Smith-Patton> (A letöltés dátuma: 2019. 01.)
- [30] Leadership Lessons From General George S. Patton. <https://www.linkedin.com/pulse/3-leadership-lessons-from-general-george-patton-brad-hobbs> (A letöltés dátuma: 2018. 03. 15.)
- [31] 10 Brief Lessons from General George S. Patton. <https://www.visceralconcepts.com/10-brief-lessons-general-george-s-patton/> (A letöltés dátuma: 2018. 03. 15.)
- [32] Norman Schwarzkopf. <https://www.biography.com/people/norman-schwarzkopf-9476401>. (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [33] Norman Schwarzkopf. 10 Quotes on Leadership and War. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/>. (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [34] Stanley McChrystal. <https://www.biography.com/people/stanley-mcchrysal-578710>. (A letöltés dátuma: 2019. 01. 04.)

- [35] 16 Leadership Lessons from a Four Star General. <https://fs.blog/2014/03/stanley-mcchrystal-my-share-of-the-task/> (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [36] MCCHRYSTAL Stanley – COLLINS Tantum – SILVERMAN David – FUSSEL Chris: Csapatok Csapata, HVG könyvek, 2016. p. 9.
- [37] CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor: A szervezetvezetés elmélete: A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2017. pp. 45-49.
- [38] RÓNAI HORVÁTH Jenő: Gróf Zrínyi Miklós A költő és hadvezér hadtudományi munkái. Budapest, A Magyar Tudományos Akadémia, 1891. pp. 7-13., pp. 51-52., p. 60., p. 100., p. 196., pp. 229-271., pp. 363-366.
- [39] PERJÉS Géza: Zrínyi Miklós és kora. Osiris Kiadó, Budapest, 2002. p. 222.
- [40] ADORJÁN Andor: Nagy Katonák. Budapest, Singer és Wolfner Kiadása, 1912. pp. 196-219. pp. 143-157.
- [41] Stromfeld Aurél, a jós. <https://ntf.hu/index.php/2018/02/04/stromfeld-aurel-a-jos/> (A letöltés dátuma: 2020. 05. 07.)
- [42] HETÉS Tibor: Stromfeld Aurél katonai pályafutása. http://epa.oszk.hu/00000/00018/00189/pdf/EPA00018_hadtortenelmi_1978_04_463-472.pdf. (A letöltés dátuma: 2020. 05. 08.)
- [43] TÖMÖSVÁRY Zsigmond: RECENZIO - M. Szabó Miklós: A Karikás Frigyes Katonai Kollégium története 1969-1991 című könyvéről. Hadtudomány, 2019. 4. sz. pp. 35-44.
- [44] KOVÁCS Tímea: A Zalka Máté/Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola története. 2016. IX. évf. 4. sz. pp. 35-44.
- [45] M. SZABÓ Miklós: A Kossuth Lajos Katonai Főiskola története 1967–1996. Zrínyi Kiadó, 2017. p. 11., pp. 61-93., pp. 153-154., pp. 177-194., p. 291.
- [46] KALAVSZKY Györgyi: Ludovika-Album. Libra Kiadó, 1992. p. 16.
- [47] SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára – B. KALAVSZKY Györgyi: A Ludovika egykor és most. Budapest, HM Zrínyi Média Közhasznú Nonprofit Kft., 2011. p. 63.
- [48] KÁPLÁN György: Életutam. 1920–2011. Budapest, 2011. pp. 9-20., pp. 50-60.
- [49] KOÓS Ottó: Fogságban töltött 4364 napom és negyedrangú állampolgárságom emlékei. Gödöllő, 1997.
- [50] SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára: Tizenkét év hadifogság, kényszermunka és börtön – Békei Koós Ottó élete. Sereg Szemle, 2011/3–4. sz. p. 242., p. 247., pp. 83-94.
- [51] RUSZIN Romulusz: Zrínyi és a modern katonai vezetéselmélet. Biztonság és Honvédelem, Budapest, 2021. p. 53.
- [52] SZOMBATFALVI László: The Greatest Challenges of Our Time. <https://api.globalchallenges.org/static/files/the-greatest-challenges-of-our-time.pdf> (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)

- [53] OROSZ Zoltán: Scientific Life at the Research Centres of the Hungarian Defence Forces in 2015. Defence Review, Special Issue, 2016. 1. sz. pp. 6–14. http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/58745/defence_review_2016-1.pdf (A letöltés dátuma: 2020. 01. 07.)
- [54] KASLER Éva: A multikulturalizmus Magyarországon a XXI. század első évtizedeiben: Különös tekintettel az oktatási vonatkozásokra. http://elib.kkf.hu/edip/D_15566.pdf. (A letöltés dátuma: 2016. 12. 16.)
- [55] IMAF 2013: Lessons learnt from the international Military Academic Forum. Armed Forces Printing Centre, Vienna/Austria, 2013. pp. 85-105.
- [56] 61 IMAF 2015: Creating an International Semester, the next step in a Common Education for Nicoale Bălcescu Land Forces Academy, Sibiu, 2015. pp. 91-99.
- [57] GILES, Sunnie: The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world> (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [58] SZELEI Ildikó: Motiváció, tudatosság, vezetés. Hadtudományi Szemle, 2015/3. sz. p. 205.
- [59] Führungskompetenzen 2030. <https://www.weiterbildung-zeitschrift.de/archiv-weiterbildung/fex/magazine/download/-/6209.html>. (A letöltés dátuma: 2021. 04. 20.)
- [60] Thesen zur Führungskompetenz der Zukunft. <https://www.bdu.de/fachthemenportal/hr-management/95-thesen-zur-fuehrungskompetenz-der-zukunft/> (A letöltés dátuma: 2021. 04. 20.)
- [61] Führung 4.0.: Was Führungskräfte morgen können müssen. <https://www.weka.ch/themen/fuehrungskompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsaufgaben/article/fuehrung-40-was-fuehrungskraefte-morgen-koennen-muessen/> (A letöltés dátuma: 2021. 04. 20.)
- [62] SÁRI Szabolcs: Válságreagáló műveletek, társadalomtudomány, vezetői kompetenciák. Hadtudományi Szemle, 2018/2. sz. pp. 285-300.
- [63] KISS Zoltán László: Magyarok a békefenntartásban. Budapest, Zrínyi Kiadó, 2011. p. 33.
- [64] SZENDY István: Hadügy és hadviselés. Dialóg Campus Kiadó, 2017. pp. 108-156.
- [65] RESPERGER István: A válságkezelés és hibrid hadviselés. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. pp. 29-32.
- [66] The Russian General Staff: The Soviet-Afghan War: How a Superpower Fought and Lost. The University Press of Kansas, 2002.
- [67] GRAU Lester W.: The Bear Went Over the Mountain: Soviet Combat Tactics in Afghanistan. Washington, National Defense University Press, 2013.
- [68] Magyar Honvédség: Szárazföldi Haderőnemének Harcászabályzata. II. rész. Zászlóalj. 2014.
- [69] 282/2016. (IX. 21.) Korm. rendelet az államtudományi képzési terület alap- és mesterképzési szakjainak meghatározásáról és azok képzési és kimeneti követelményeiről, valamint az azzal összefüggő kormányrendeletek módosításáról.

- [70] A Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar főnökének 90/2008. (HK 8.) HM HVKF intézkedése, a katonai felsőoktatási intézményben, az alapképzésben ösztöndíj szerződés alapján, a mesterképzésben központi támogatás alapján tanulmányokat folytató hallgatókkal, valamint a Magyar Honvédséggel szolgálati jogviszonyt létesítő tiszti beosztásba tervezett személyekkel szemben támasztandó általános katonai és katonai szakmai követelményekről.
- [71] A Magyar Honvédség parancsnoka, vezérkar főnökének 35/1997. (HK 10) MHPK VKF-i intézkedése, A katonai felsőoktatási intézmények hallgatói katonai kiképzésével és katonai életre nevelésével kapcsolatos, illetve a 2000. után kibocsátandó tisztekkel szemben támasztandó katonai, szakmai követelményekről.
- [72] SÁRI Szabolcs: A katonai felkészítés nemzetközi tapasztalatai. Honvédségi Szemle, 2019/6. sz. pp. 72-80.
- [73] Magyar Honvédség: Kiképzési Program az MH Ludovika Zászlóalj honvéd tisztjelöltjei részére. A Honvéd Vezérkar Kiképzési Csoportfőnökség Kiadványa. 2011.
- [74] Milyen lesz a munka világa 2030-ban? https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/milyen-lesz-a-munka-vilaga-2030-ban/ (A letöltés dátuma: 2019. 04. 09.)
- [75] Workforce of the future. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.htm> (A letöltés dátuma: 2019. 04. 09.)
- [76] Milyen lesz a munka világa 2030-ban? https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/milyen-lesz-a-munka-vilaga-2030-ban/ (A letöltés dátuma: 2019. 04. 09.)
- [77] DERÉNYI András: Kézikönyv a duális képzésről. <https://tka.hu/getDoc.php?doc=95c11aa53bb4ed936ad91a6e17567fa8ef35bd41> (A letöltés dátuma: 2019. 04. 02.) p. 6., p. 13.
- [78] Magyar Honvédség Kiképzési és Doktrinális Központ: Mentorrendszer működtetése. 2015.
- [79] SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára: Erasmus – határok nélkül. Hadtudomány, 2012/3–4.sz. pp. 104-110.
- [80] The US Army Learning Concept for Training and Education 2020–40. <http://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-8-2.pdf> (A letöltés dátuma: 2019. 03. 19.) p. 14.
- [81] Mastering the Profession of Arms, Part III: Competencies Today and into the Future. <https://warontherocks.com/2017/03/mastering-the-profession-of-arms-part-iii-competencies-today-and-into-the-future/> (A letöltés dátuma: 2019. 03. 19.)
- [82] IBOLC Course Curriculum. <https://www.benning.army.mil/mcoe/199th/IBOLC/content/pdf/IBOLC%20Course%20Curriculum> (A letöltés dátuma: 2019. 04. 10.)
- [83] SÁRI Szabolcs: Kulcskompetenciák, pályakezdő tisztek. Hadtudományi Szemle, 2019/2. sz. pp. 149-158.
- [84] A 222/2019. (IX. 25.) Korm. rendelet az államtudományi képzési területen szerorzhető képesítések jegyzékéről és a képzések képzési és kimeneti követelményeiről.
- [85] 2. melléklet az 532/2022. (XII. 19.) Korm. Rendelethez
- [86] BOLGÁR Judit – SZEKERES György: A pályaorientáció jellemzői, kapcsolata a pályaalkalmassági vizsgálattal. Hadtudományi Szemle, 2015/1. sz. pp. 283-296.

- [87] UJHÁZY László: Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél. Honvédségi Szemle, 2019/2. sz. pp. 101-102.
- [88] Ausbildung zum Offizier bei der Bundeswehr: Voraussetzungen & Bewerbungsablauf im Überblick. <https://www.arbeitstipps.de/ausbildung-zum-offizier-bei-der-bundeswehr-voraussetzungen-bewerbungsablauf-im-ueberblick.html> (A letöltés dátuma: 2021. 04. 20.)
- [89] HEGEDŰS Judit (szerk.): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium, Budapest, 2014. pp. 5-8.
- [90] Együttműködési Utasítás. 2012. (MH BHD, NKE, MH LZ)
- [91] YOUNG, Thomas-Durell: Legacy Concepts: A Sociology of Command in Central and Eastern Europe. <https://warontherocks.com/2017/08/the-chain-of-command-problem-in-central-and-eastern-europe/> (A letöltés dátuma: 2018. 03. 22.) pp. 31-42.
- [92] FRIEDMANN, George: A következő száz év. Magyar kiadás, New Wave Media Kft., 2015. pp. 70-84.
- [93] Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Honvéd Tudományos Kutatóhely összefoglalója a jövő műveleti környezete című témában. „Future Operational Environment: Forging the Future in an Uncertain World – 2035-2050.” U.S. Army Futures Command, AFC-PAM 525-2.
- [94] NEMES Orsolya: Generációs Mítoszok. Budapest, HVG könyvek, 2019. pp. 13-27., pp. 316-348.
- [95] BRZEZINSKI, Zbigniew: The Grand Chessboard. United States, Basic Books, 2016. pp. 194-221.
- [96] LACKFI János: Milyenek a magyarok, Helikon Kiadó. 2017. p. 19., p. 104.
- [97] SWATRIDGE, Colin: Marslakók földje avagy Magyarország angol szemmel. Corvina, 2005. p. 64.
- [98] 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozata Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról. pp. 30-32.
- [99] CZEGLÉDI Mihály: A küldetésorientált vezetés kialakulása. Hadtudományi Szemle, 2015. 7. évf. /3. sz. pp. 89-100.
- [100] LIPPAI Péter: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. Seregszemle, 2009/7. sz. p. 3., p. 35.
- [101] Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Kommunikációs és Program Igazgatóság (szerk.): A biztos jövő egyeteme. Budapest, 2020. p. 40., p. 79.
- [102] PAP Melinda: A Kreatív tanulása a jövő. Bonum Publicum, 2021/2. sz. pp. 20-21.
- [103] STUMPF István: A modellváltás is a versenyképessé erősítését szolgálja. Bonum Publicum, 2021/3. sz. p. 6., p. 10.
- [104] Forum Publicum: HACKATHON: A jövő egyeteme. Budapest, 2019/7. sz. pp. 4–6. p. 7.
- [105] <https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/K%C3%B6vetelm%C3%A9ny> (A letöltés dátuma: 2021. 05. 17.)

- [106] KRIVDA, Fedor: Parancsnokká nem születnek. Budapest, Zrínyi Kiadó, 1989. (КРИВДА, Федор: Они не прирождены командирами. Будапешт, издательство «Зриньи», 1989 год.) pp. 5-8., p. 242.
- [107] 2011. évi CXXXII. törvény a Nemzeti Közszerológálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról. 26. § (1), (2).
- [108] Nemzeti Közszerológálati Egyetem: Szervezeti és működési rend. Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar szervezeti felépítése és feladatköre. 4. számú melléklet. Budapest, 2021. <https://www.uni-nke.hu/a-hadtudomanyi-es-honvedtisztkepzo-kar-szervezeti-felepitesi-es-feladatkore> (A letöltés dátuma: 2021. 04. 28.)
- [109] Az MH LZ SZMSZ 2021. p. 4.
- [110] VUCA világ – Mi is ez pontosan? http://dolgozzmagadon.blog.hu/2018/01/31/vuca_vilag_mi_is_ez_pontosan (A letöltés dátuma: 2020. 06. 09.)
- [111] 115 (https://bdi.uni-obuda.hu/sites/default/files/oldal/csatolmany/a_biztonsagtudomany_teruletei.pdf) (A letöltés dátuma: 2022. 10. 19.)
- [112] KOLLER M. – KERTI András: Az okos eszközök applikációi által gyűjtött metaadatokkal való visszaélések kockázati szemléletmód általi, felhasználói szintű lehetséges visszaszorítása. Hadmérnök, 16. évf. 4. sz. 2021. pp. 145-156.
- [113] KRIZBAI János: A katonai hivatás és az önkéntes haderő értéke. Hadtudomány, 2018/3–4. sz. pp.
- [114] (https://bdi.uni-obuda.hu/sites/default/files/oldal/csatolmany/a_biztonsadtudomanyhoz_tartozo_kulfoldi_phd_kepzesek.pdf) (A letöltés dátuma: 2022. 10. 19.)
- [115] 119 (https://bdi.uni-obuda.hu/sites/default/files/oldal/csatolmany/a_biztonsagtudomany_teruletei.pdf) (A letöltés dátuma: 2022. 10. 19.)
- [116] HUNTINGTON, Samuel P.: The Clash of Civilization and the Remaking of World Order. England, The Free Press, 2002. p. 7.
- [117] HUNTINGTON, Samuel P.: The Soldier and the State. London, The Belknap Press of Harvard University Press, 1998. p. 7., pp. 25-31., p. 304.
- [118] TILESCH György – HATAMLEH Omar: Mesterség és intelligencia. Neumann János Számítógéptudományi Társaság, 2021. pp. 29-49.
- [119] GOLEMAN Daniel – BOYATZIS Richard – McKEE Annie: Primal leadership. Harvard Business Review Press, Boston 2013. p. 38.
- [120] TOKODY Dániel: Okos Mobilitás. XXI. Fialal Műszakiak Tudományos Ülészaka, Kolozsvár, 2016. pp. 401–404.

- [121] Honvéd Tudományos Kutatóhely: Transzformáció és kutatás, válogatás a Honvéd Tudományos Kutatóhely tanulmányaiból, Zrínyi kiadó, 2022. ISBN978 963 327 884 0, Kiss Álmos Péter: Felkészülés a hibrid támadás elleni védekezésre, p. 36-49.
- [122] HOLECZ József: A Geramisov-doktrína – Egy másik megvilágításban. Felderítő Szemle, 2019/3–4. sz. pp. 5-27.
- [123] <https://www.energymonitor.ai/tech/networks-grids/russias-war-on-ukraine-spotlights-critical-energy-infrastructure> (A letöltés dátuma: 2022. 10. 21.)
- [124] <https://kyivindependent.com/news-feed/pm-russian-attacks-damage-11-critical-infrastructure-sites-across-ukraine> (A letöltés dátuma: 2022. 10. 12.)
- [125] Russia looks to deprive Ukrainians of water and electricity as winter approaches. <https://www.theguardian.com/us-news/2022/oct/18/first-thing-russian-airstrikes-hit-critical-infrastructure-in-ukraine> (A letöltés dátuma: 2022. 10. 21.)
- [126] KOVÁCS László: A kibertér védelme. Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2018. p. 11. p. 18.
- [127] Magyar Honvédség: Törzsszolgálati Szabályzata. II. rész. 2015.
- [128] KÁDÁR Pál: A pandémia kezelése mint a nemzeti ellenálló képesség „tesztje”. Budapest, Honvédségi Szemle, 2021/2. sz. p. 4.
- [129] FM 5-0 The Operations Process B-11. 2010. pp. 4-21.
- [130] Force Protection, Doctrine, General Military Review, Lessons Learned, Protecting bases and logistic flows in Ivory Coast, 2008. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsgJ7piLrxAhWUh_0HHQHDCgIQFnoECA0QAA&url=https%3A%2F%2Fnllp.jallc.nato.int%2FIKS%2FSharing%2520Public%2FFORCE%2520PROTECTION.pdf&usq=AOvVaw1ZdWv9CeorH2B40D1egsJA (A letöltés dátuma: 2021. 06. 28.)
- [131] Japan to Form New Cybersecurity Agency to Protect Its Critical Infrastructure, <https://www.tripwire.com/state-of-security/latest-security-news/japan-to-form-new-cybersecurity-agency>, (A letöltés dátuma: 2018. 03.01.)
- [132] RAJNAI Zoltán – FREGAN Beatrix: Kritikus infrastruktúrák védelme. (Jogi szabályozás) XXI. Fialat Műszakiak Tudományos Ülészaka, Kolozsvár, 2016. pp. 349–352.
- [133] HORVÁTH Miklós: A 2. Magyar Hadsereg megsemmisülése a Donnál. Zrínyi Kiadó, 1959.
- [134] Pályakezdő tisztek általános katonai felkészítése. Konferencia, Budapest, 2018.
- [135] LENCIONI, Patrick: Az ideális csapatjátékos. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2016.
- [136] KONTRA József: A probléma, a problémamegoldó gondolkodás. http://www.magyarpedagogia.hu/document/Kontra_MP964.pdf (A letöltés dátuma: 2019. 01. 03.)
- [137] PORKOLÁB Imre: Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: Küldetésalapú vezetés 2.0. a digitális transzformáció korában. Honvédségi Szemle, 2019/1. sz. p. 9.

[138] SINEK, Simon: A jó vezetők esznek utolsónak. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2017. pp. 11-13.

[139] TÓTH András: Future Information Security Threats to the Defense Sector, Hadtudományi Szemle, 2017. X. évf. 4. sz. pp. 246-256.

RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK

ATP	–	Acceptance Test Procedure
ATT	–	Alap Tiszti Tanfolyam
BM	–	Belügyminisztérium
BSc	–	Bachelor of Science
BRM	–	Basic Rifle Marksmanship
CALF	–	Combined Arms Live Fire
CCC	–	Captain Carrier Course
CCIR	–	Initial Commander’s Critical Information Requirements
DLAB	–	Defense Language Aptitude Battery
DISC	–	Dominance, Influence, Steadiness, Compliance
EB	–	Európai Bizottság
ECTS	–	The European Credit Transfer System
EEFI	–	Essential Elements of Friendly Information
ENSZ	–	Egyesült Nemzetek Szövetsége
ÉK/AC	–	Értékelő központ/Assessment Center
ET	–	Európai Tanács
EU	–	Európai Unió
FOURLOG	–	Többnemzeti logisztikai kiképzési gyakorlat
GEO MRE	–	Georgian Mission Rehearsal Exercise
htj.	–	honvéd tisztjelölt
HKR	–	Honvédelmi Katasztrófa Rendszer
HR	–	Human resources
HVKF	–	Honvéd Vezérkar főnöke
HHK	–	Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar
IBOLC	–	Infantry Basic Officer Leader Course
IMAF	–	International Military Academic Forum
FM	–	Field Manual
FP	–	Force Protection
KATI	–	Katonai Alapozó és Továbbképző Intézet
KLKF	–	Kossuth Lajos Katonai Főiskola
KÁT	–	Közigazgatási Államtitkár

KSZKSZ –	Közúti Készenléti Szakasz
LA –	Ludovika Akadémia
MDMP –	Military Decision Making Process
MH –	Magyar Honvédség
MH PK –	Magyar Honvédség Parancsnoka
MH LZ –	Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj
MHTSZ –	Magyar Honvédség Törzsszolgálati Szabályzata
MI-24 –	szovjet harci helikopter
MN –	Magyar Néphadsereg
MSc –	Master of Science
MTA –	Magyar Tudományos Akadémia
NBS –	Nemzeti Biztonsági Stratégia
n. gpu. –	nehéz géppuska
NKAF –	Nemzetközi Katonai Akadémiai Forum
NKE HHK –	Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar
OMLT –	Operational Mentoring and Liaison Team
PRT –	Provincial Reconstruction Team
RIK –	Rövid Idejű Kiképzés
ROE –	Rules of Engagement
STANAG –	Standardization Agreement
NATO –	North Atlantic Treaty Organization
SWOT –	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TÉR –	teljesítményértékelési rendszer
TLP –	Troop Leading Procedures
tart. –	tartalékos (régen)
USA –	United State of America
vezds.	vezérezredes
VUCA –	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
ZMNE –	Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. sz. táblázat: Követelmény és kompetencia gyűjtemény.	37.
2. sz. táblázat: Vezetői kompetenciák és nemzetközi környezet összefüggéstábla.	54.
3. sz. táblázat: Követelmények összehasonlítása.	65.
4. sz. táblázat: Követelmények összehasonlítása.	66.
5. sz. táblázat: MH Ludovika Zászlóalj SWOT elemzés.	74.
6. sz. táblázat: Generációk.	81.
7. sz. táblázat: Önálló szemeszter.	87.
8. sz. táblázat: Szemeszterek összehasonlító táblázat.	88.
9. sz. táblázat: Honvédtisztképzés felkészítési rendszerei összehasonlító táblázat.	94.
10. sz. táblázat: A legtöbbet megjelölt követelmények.	117.
11. sz. táblázat: A legkevesebbet megjelölt követelmények.	118.
12. sz. táblázat: A konferencián megjelölt követelmények összehasonlítása.	120.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra. A kérdőívet kitöltők évfolyam megosztása.	92.
2. ábra. A Honvédtisztképzés általános felépítése.	97.
3. ábra. A Honvédtisztképzés szervezeti kultúrájának történelmi hagyományai és hatásai.	98.
4. ábra. A Követelményrendszer meghatározásának folyamatábrája.	100.
5. ábra. A Követelményrendszert befolyásoló tényezők folyamatábrája.	101.
6. ábra. Modell a felkészítésben résztvevők feladatmegosztására.	104.

A TÉZISPONTOKHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

1. SÁRI Szabolcs: Fiatal vezetőkkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők. *Hadtudományi Szemle*, 2017/3. sz. pp. 602–612.
2. SÁRI Szabolcs: Az interkulturális nevelés kihívásai a XXI. században. *Hadtudományi Szemle*, 2018/1. sz. pp. 373–383.
3. SÁRI Szabolcs: Válságreagáló műveletek, társadalomtudomány, vezetői kompetenciák. *Hadtudományi Szemle*, 2018/2. sz. pp. 202–212.
4. SÁRI Szabolcs: Gondolatok a pályakezdő tisztek felkészítése kapcsán. *Honvédségi Szemle*, 2019/4. sz. pp. 90–97.
5. SÁRI Szabolcs: Kulcskompetenciák, pályakezdő tisztek. *Hadtudományi Szemle*, 2019/2. sz. pp. 149–158.
6. SÁRI Szabolcs: A katonai felkészítés nemzetközi tapasztalatai. *Honvédségi Szemle*, 2019/6. sz. pp. 72–80.
7. SÁRI Szabolcs: Pályakezdő tisztek. In: BARÁTH Noémi Emőke – PATÓ Viktória Lilla (szerk.): *A Haza Szolgálatában. Doktoranduszok Országos Szövetsége*, Budapest, 2019. pp. 63–71. ISBN 978-615-5586-63-7; Online kötet ISBN 978-615-5586-64-4
8. SÁRI Szabolcs: Nem háborús katonai műveletek, vezetői attitűdök. In: KOVÁCS Petra – POLLÁK Orsolya Luca (szerk.): *A Hadtudomány és a 21. század 2020. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Hadtudományi Osztály*, Budapest, 2020. pp. 285–300. ISSN-2498-5228
9. SÁRI Szabolcs: Military History, Selection, Competencies. *Hadtudományi Szemle*, 2020/1. sz. pp. 181–191.
10. SÁRI Szabolcs: Pályakezdő tisztek kompetenciái. In: POHL Árpád (szerk.): *Biztonság és honvédelem*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. pp. 87–106.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm Prof. Dr. Rajnai Zoltán témavezetőmnek, hogy szakmai segítségével, támogatásával, személyes motivációjával sikerült befejeznem az értekezést. Szeretném megköszönni Dr. Kerti Andrásnak és Dr. Tóth Andrásnak, hogy tanácsaival segítették a munkámat. Köszönetemet fejezem ki a Ludovika zászlóalj állományának, és mindazoknak, akik az értekezés elkészítésében és a kutatómunkámban segítségemre voltak.

Végül, de nem utolsósorban köszönöm feleségemnek, hogy türelemmel elviselte, hogy sokszor a közös idő terhére is folytathattam a kutatásomat.