

IX. Évfolyam 2. szám - 2014. június

SZEGEDI Péter

szegedi.peter@uni-nke.hu

„ÖTLET! ... ROHAM!” EGY „CSINÁLD ÉS TANÍTSD” FOLYAMAT ELINDÍTÁSÁHOZ, A KATONAI FELSŐVEZETŐ KÉPZÉS LEHETSÉGES FEJLESZTÉSI IRÁNYA

Absztrakt

Jelen cikkben a szakirodalomban megfogalmazott elveket vetem össze a munkám során szerzett gyakorlati ismereteimmel. Igyekszem a hangsúlyt arra helyezni, hogy a szakirodalomban publikáltakat (kutatási eredményeket, alkalmazási példákat, teóriákat, módszereket) és tapasztalásaimat felhasználva gondolatokat ébresszek katonai felsővezetői tanfolyamokat szervező oktatási szervezetek képzési programjainak fejlesztéséhez, megvalósításához.

The article compares practical experiences of the author to the principles of modern management literature with the aim to offer new ideas for the development and execution of advanced military education programmes.

Kulcsszavak: *oktatásszervezés, oktatásfejlesztés, menedzsment, training, projekt, minőség, katonai vezetés; military management, management education, management theory, military leadership, decision-making*

„A katona hazájának különleges állampolgára, akitől bármit elvárhatnak, de ő semmit nem követelhet. Ettől nem lesz kisebb másoknál, éppen a sajátosan fokozott követelmény teljesítése teszi naggyá a maga szerepében: a felkészülés nehéz terhének elviselése, szükség esetén áldozatok vállalása, és ezeknek várható eredménye a haza javára. Ez nem önfeladást jelent –magam nem érzem annak–, hanem az egyéni kiteljesülés sajátos lehetősége –amit megtisztelőnek tekinttem.”¹

/Zs. Tóth Sándor: A haza hívó szavára/

A csoportok, szervezetek tagjai egyéniségének, jellemének, kapcsolatainak kialakításában számos tényező vesz részt, amelyek közül a kultúra² (pl.: a tanulás) az, amely közvetlenül körbevesz mindenkit, „Nincs konkrét embertől, közösségtől független kultúra. Az információ, az érzelmek, képzeleteink csak akkor válnak a másik számára felfoghatóvá, ha azok láthatóan, hallhatóan, verbálisan, non-verbálisan jelennek meg”³ és alapvetően meghatározza gondolkodását és cselekedeteit. „A vállalati kultúra múltbéli tradíciók és jelenlegi rendszerek informális integrációjaként működik és alapot szolgáltat a jövőbeli innovációknak.”⁴ vagy „A szervezeti kultúra fogalom tágabb értelmű, kifejezve azt, hogy a kultúra fogalma nem csak a profit-orientált vállalatok, hanem a nonprofit szervezetek esetében is értelmezhető.”⁵ A szervezeti kultúra⁶ kialakulását a társadalom, értékrendje, történelme, a kialakult hitek, szokások, stb.⁷, mint komplex hatások befolyásolják. Ezek a hatások a tér és idő függvényei, (vezetők és beosztottak által is folyamatosan alakított) így minden szervezetnek egyedi, csak rá jellemző szervezeti kultúrája van, amely kisebb vagy nagyobb hasonlóságot mutathat más organizációk kultúrájával. A fegyveres erők is rendelkeznek egyedi kultúrával, amelyet Hajós Dezső⁸ doktori értekezésében így fogalmazott meg: „A katonai szervezetekhez tartozó szervezeti kultúra nem más, mint a haderő működés meghatározó belső komplex jelenség együttese, amely a katonai szervezetre adott fejlődési periódusában jellemző viselkedés- és gondolkodásmódot, érintkezési és konfliktus megoldási szokásokat, a külső hatásokat adaptáló és a belső integrációs igényeket kielégítő eljárásokat közös értékrend alapján működteti, s ezzel lehetővé teszi a katonai szervezet azonosságának folyamatos fenntartását, tagjainak személyes és csoport

¹ Zs. Tóth Sándor: A haza hívó szavára, Budapest, 1990, 76. oldal

² Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések kéziszótára, kilencedik, ismételt átnézett és függelékkel bővített kiadás, Budapest, Akadémia Kiadó, 1989: : „az emberi társadalom által létrehozott anyagi és szellemi javak; ennek egy adott korszakban való jellegzetes állapota”

³ Kiss Gabriella: Interkulturális kihívások és kommunikációs kompetenciák koordinálása a NATO és egyéb katonai missziók tevékenységében doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2009, 5. oldal

⁴ Kovács Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars–modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006, p. 285. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf, letöltve: 2011-01-20, 30. oldal,

⁵ Kovács Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars–modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006, p. 285. http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf, letöltve: 2011-01-20, 30. oldal,

⁶ Langer Katalin: Karriertervezés–Személyiségmarketing, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2008, ISBN 978–963–269–043–8, 143. oldal.

⁷ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, EDGE 2000 kiadó, Budapest, 2006, ISBN 963 86927 3 1, ISSN 1418–6586, 718. oldal;

⁸ Hajós Dezső: A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2005/hajos_dezso.pdf, 31. oldal, letöltve: 2011-01-05

identifikációját.” A 67/2003. (HK 18.)⁹ HM utasítás megfogalmazza a katonákkal szemben elvárt társadalmi és a szolgálati erkölcsi felelősséget, érték- és normakövetést. Az alapelvárások között van leírva, hogy: „*A katoná: ... tisztelje és kövesse a magyar és az egyetemes emberi kultúra egyéni és közösségi értékeit, a katonai hagyományokat...*” A hit az erkölcs, ezek azok az értékek, amelyek biztosítják, hogy a kreatív jó képességekkel, megfelelő kompetenciákkal rendelkező katonai vezető a tudását és képességeit úgy használja fel, hogy a környezetét a legmesszemenőbbekig óvja. A kultúra határozza meg, hogy a szervezet tagjától milyen viselkedést várnak el, és a szervezet mit nyújt cserébe. „*A sikeres vezetők tudatában vannak a korlátaiknak, és így tudják, miben kell fejlődniük, és olyan munkatársakat választanak, akik rendelkeznek azokkal az erősségekkel, amelyek belőlük hiányoznak.*”¹⁰ Az alárendeltek tevékenységeiket utasításokra, megalapozott vagy éppen megalapozatlan ismeretek alapján hozott döntések hatására végzik. A környezet tudatos értelmezése, megértése számos konfliktusos helyzet kialakulását akadályozhatja meg, vagy bekövetkezése esetén megoldása megfelelő felkészültségű vezetők és beosztottaik együttműködésével történhet.

1990 március 25-én a demokratikusan választott kormány új alapokra helyezte az ország biztonsági- és védelempolitikáját. A haderőt egy a magyar nemzeti célokat és érdekeket szemelőt tartó, az országgyűlés által választott kormány irányítása alatt, törvényekben rögzítetten, civil kontrol mellett működő kis létszámú, kisebb költség-ráfordítású és megváltozott feladatrendszerű szervezetté alakította, valamint rögzítették a Magyar Köztársaság Honvédelmi Alapelveit¹¹. A tömeghadsereg elveit követő, sorozott állományra épülő haderőről mára önkéntes munkavállalók és hivatásos katonák alkotta, képességalapú szervezetté alakult át, hivatásos és szerződéses tisztek, tiszthelyettesek és szerződéses legénységi állománnyal rendelkező szervezetté vált¹². 1999. március 12-én Magyarország tagja lett NATO-nak, majd 2004. május 1-én az Európai Uniónak is. Döntés született a haderő képesség alapú újjászervezésére. „*A Magyar Honvédség korszerűen kiképzett és felszerelt, nemzetközi együttműködésre is képes, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható képességekkel rendelkező haderő lesz, melynek alapvető kötelessége a haza katonai védelme és a nemzetközi szerződésekből eredő kollektív védelmi feladatok ellátása.*”¹³ A megfelelően képzett személyi állomány meglétének garanciájáról „A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra” dokumentumban olvashatjuk a következőket: „*A professzionális haderő személyi feltételrendszerének biztosítása és stabil fenntartása megköveteli egy olyan személyzetfejlesztési rendszer kialakítását, amely egyrészt képes a személyi állomány számára biztosítani képességeinek, készségeinek, tudásának fejlesztését, másrészt képes a szervezeti tudást magasabb szintre emelni.*”¹⁴

„*Mindig az volt a véleményem, hogy egy hadsereg nem pusztán egyének összessége ennyi és ennyi páncélossal, ágyúval, géppuskával és egyebekkel, és hogy egy hadsereg ereje nem ezeknek a dolgoknak az összegzéséből adódik. Egy hadsereg igazi ereje jóval nagyobb, mint*

⁹ A „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól szóló 67/2003. (HK 18.) HM utasítás <http://www.uzletinavigátor.hu/opten/light/torvtar/torvlist.php?twich=36433>, letöltve: 2010-11-15;

¹⁰ Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 109. oldal

¹¹ A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla—Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Szántó Mihály, Hazánk NATO-csatlakozásának menetrendje, 379. oldal.

¹² Görög István: A szárazföldi csapatok humánerőforrás biztosítása, és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses legénységi állományra, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2009, http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/gorog_istvan.pdf, 31. oldal

¹³ Miniszteri Irányelvek a védelmi tervezéshez (2012-2021), 4. oldal

¹⁴ A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra, 13. oldal

*részeinek összege és nagyobbak is kell lennie; ez a külön erő az erkölcsi állapotból, a harci szellemből, a vezetők és a vezetettek és különösen a felső vezetés közti kölcsönös bizalomból, a bajtársiasság minőségéből és sok más megfoghatatlan szellemi és erkölcsi tulajdonságból áll össze.”*¹⁵ Az amerikai és angol szerzők műveiben¹⁶ elsődleges az a megközelítés, amely szerint a szervezetek alapelemei az egyének, (megfelelő kommunikációs és kooperációs készségekkel), illetve a belőlük kialakuló együttműködésre képes, hatékonyan működő csoportok. Ehhez az elmélethez csatlakozik Dr. Szvitacs István: „Menedzsment mérnököknek II. Szervezetan”, című művében, ahol a következőt írja: „*A szervezet kulcselemei maguk az emberek, a konkrét egyének, akiknek kölcsönhatásai révén jön létre a szervezet. A szervezet sikerét vagy kudarcát alapjában véve ezen kölcsönhatások minősége szabja meg.*” Az idézet szerint, a szervezetek minőségét, működését az organizációban tevékenykedő egyének, mint biológiai, pszichológiai lények kompetenciái, elkötelezettségei, illetve az emberek munkaközössége és együttes tevékenysége alapvetően befolyásolják.

Kérdésként merülhet fel, hogy milyen kompetenciákat „*olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt.*”¹⁷ kell fejleszteni, illetve rendelkezni ahhoz, hogy az emberek képesek legyenek működtetni, (irányítani, vezetni) rendszereket, teljesíteni feladatokat, elérni kitűzött célokat. A kompetencia, mint fogalom tartalmazza, hogy az egyén hogyan (milyen magatartással, személyiséggel, milyen képességekkel, motivációval, és milyen tudás birtokában) valósítja meg, érheti el a kitűzött célokat. A munka sikerét garantáló viselkedés és tevékenység alkotja a lényegét, de mögötte jellegzetes emberi tulajdonságok állnak. A kompetenciák gyakorlati használatához azokkal a viselkedésformákkal kell definiálni amelyekből állnak, majd fejleszteni, illetve mérhetővé tenni és mérni azokat. „*A rendszeres megméréstetés a pályakép alapeleme. A teljesítmény mérésének célja a minőségi kiválasztás, az előmenetel, az egyén fejlesztésének támogatása, a teljesítmények növelése és az ösztönzőrendszer működésének támogatása. A jobb teljesítmény elismerése a karrier kibontakozásán keresztül a magasabb juttatásban fogalmazódik meg.*”¹⁸

Mi kell a jó teljesítményhez? Mire van szüksége egy katonai felsővezetőnek a jó teljesítményhez? Mi kell ahhoz, hogy valaki jól teljesítsen az adott beosztásban?

„*Azoknál a szervezeteknél, ahol az előléptetéssel kapcsolatos döntések kizárólag azon múlnak, hogy az illető előző munkakörében mennyire bizonyult sikeresnek, többnyire a Peter-elv érvényesül: „Az alkalmazottak addig haladnak előre a ranglétrán, amíg csak el nem érik azt a szintet, amelyre már nem alkalmasak.” Ha az előléptetéssel kapcsolatos döntést az új kompetenciákra alapozzuk, a vállalat elkerülheti az ilyen költséges melléfogásokat*”¹⁹ A már kész kompetencia modellek szervezethez történő igazítása egy bevett gyakorlat²⁰. „*Megfelelő intellektuális képességekre és szakértelemre továbbra is szükség van. De amikor a kiválókat keressük, elsősorban olyan személyes tulajdonságokra figyelünk, mint a kezdeményezőkétség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőzés képessége.*”²¹ A szervezet igényeihez igazítják a

¹⁵ Montgomery tábornagy emlékiratai Zrínyi Kiadó Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1981, Eredeti cím The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K. G. The World Publishing Company Cleveland and New York, 1958, Fordította: Auer Kálmán, 73. oldal

¹⁶ Ld. pl. Kreitner, Robert–Kinicki, :Angelo: Organizational Behavior, International Student Edition, 2. kiadás, Richard D Irwin, Inc., Burr Ridge (Ill.), p. 810. 1992, ISBN 0-256-11394-7, vii. oldal; Mullins, Laurie J: Management and Organisational Behaviour, 3. kiadás, Pitman Publishing, Singapore, p. 730., 1994, ISBN: 0 273 60039 7, 2. oldal;

¹⁷ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012., 67. oldal.

¹⁸ A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra, 10. oldal

¹⁹ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012., 91. oldal.

²⁰ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012., 69. oldal.

²¹ Klein Balázs–Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 105. oldal

kész kompetenciamodellt (az átfogó modellekben²², minden benne van, amit egy jó vezetőről el lehet mondani), meghatározzák, hogy az alapul vett modell mely kompetenciái mennyire fontosak az adott beosztáshoz, illetve kiegészítik a sajátosságokkal, de előfordul, hogy teljesen új modellt állítanak össze. „A gondosan elvégzett munkakörelemzés és a munkára alkalmas személy tulajdonságainak pontos meghatározása a hatékony és igazságos munkaerő-kiválasztás sarokkövei. Lényeges, hogy valóban az adott munkakörbeli fontosságuknak megfelelően vegyük figyelembe az egyes kompetenciákat”²³. A szükséges tulajdonságok megléte a teljesítmény alapja, a jó teljesítmény nyújtása a munkához szükséges tulajdonságok meglététől függ, de a szükséges tulajdonságok megléte nem garantálja a kívánt viselkedés és eredményesség bekövetkeztét.

A nemzetközi környezetben működő Magyar Honvédség fejlesztését, jövőképét, stratégiái (mint pl.: Nemzeti Katonai Stratégia) kialakítását és megvalósítását környezetüktől való függésük (a vezetők egyéni szándékai, érdekei, értékítélete, a szervezet tagjai, a külső környezet elvárásai, kívánalmi, és a szervezet erőforrásainak rendelkezésre állása, minősége), és környezetükre gyakorolt hatásuk együttesen határozza meg, és „A humán erőforrás-gazdálkodás rendszere biztosítani fogja a megfelelően kiképzett állomány folyamatos rendelkezésre állását.”²⁴

„Egy magasabb parancsnoki beosztásra pályázó tiszt tűzpróbája az, hogy gyorsan fel tudja ismerni egy katonai probléma lényegét, gyorsan el tudja dönteni, mit fog cselekedni, világosan minden érintett tudtára tudja adni, mit és hogyan szándékozik elérni, és utána ellenőrizze, hogy alárendelt parancsnokai végrehajtsák feladatukat.”²⁵ A stratégia megvalósulásának, egyik alapvető feltétele a humán erőforrás (intellektuális tőkéjével, viselkedésmódjával) és a kommunikáció, vagyis a szervezeti kultúra.

„A környezet az, amely hol „hurrát” kiált, hol pedig azt, hogy „le vele”. Végző soron tehát a környezet a szervezetek sikerének vagy ellenkezőleg, kudarcának végső oka és következménye.”²⁶ A jövőképben megfogalmazott célok megvalósításához vezető út tervezésekor a jelenhelyzet, a szereplők közötti kapcsolatrendszer ismerete is szükséges. A vezetőknek meg kell érteniük a környezetük (politikai, jogi, gazdasági, társadalmi, kulturális, technikai-technológiai) folyamatait, trendjeit, rendszereit, feltételezéseit, amelyekre a társadalmak épülnek ahhoz, hogy befolyásolni tudják, hogy mi, miért és mikor történjen velük. „A hadműveletek tervezésekor minden főparancsnoknak számvetést kell készítenie a harc megvívására, és mindig két ütközettel előre kell gondolnia –arra, amelyre készül és a következőre— ... Nagyon világosan kell gondolkoznia és ki kell tudnia válogatni a döntő tényezőket a jelenségek tömegéből, amelyek minden dologra ráakódnak.”²⁷ Az önálló gondolkodás, a felelős viselkedés, és az önálló dönteni tudásra, hatékony munkavégzésre, alkotó tevékenységre való kényszer meghatározó kell legyen. „3. Minden ténykedésünknel az „Erőteljesen a munkában, lágyan a módban”²⁸ A szervezet működésének tudatossá tétele, folyamatos fenntartása, fejlesztése, annak érdekében, hogy hatékony és kellően flexibilis legyen a szervezetben és a szervezet érdekében tevékenykedő emberek munkája (viselkedésmódja, egymás

²² Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 69. oldal

²³ Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012. 88. oldal

²⁴ Miniszteri Irányelvek a védelmi tervezéshez (2012-2021), 5. oldal

²⁵ Montgomery tábornagy emlékiratai Zrínyi Kiadó Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1981, Eredeti cím The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K. G. The World Publishing Company Cleveland and New York, 1958, Fordította: Auer Kálmán, 344. oldal

²⁶ Marosán György: Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest, 48. oldal.

²⁷ Montgomery tábornagy emlékiratai Zrínyi Kiadó Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1981, Eredeti cím The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K. G. The World Publishing Company Cleveland and New York, 1958, Fordította: Auer Kálmán, 77. oldal

²⁸ Prof. dr. Szabó Miklós ny. altbgy.: A magyar vezérkari tisztképzés története című előadás, a vk-i tisztek "tízparancsolata" (F. C. v. Hötzenndorf – Lox Károly) című dia, VKT-20 tanfolyami előadás, 2009.

közötti viszonya). A hatások felfedése, megértése és jellemzőinek elemzése segíti a folyamat során felmerülő előre látható és nem várt események kezelését, törekedve a tudatosság növelésére. A döntéshozó számára nincs minden esetben idő az információ teljes kiértékelésre, vagy a kapott eredmény érvényessége megkérdőjelezhető, gyorsan elavul, vagy nem jut érvényre. Mindezek ellenére a felmerülő akadályokat sikeresen kell leküzdeni, illetve a célokat, megvalósítási útvonalakat a kialakult helyzetnek megfelelően módosítani, korrigálni. Az alternatív lehetőségek és reális cselekvési változatok közötti döntés felelőssége a vezetőkön van. A vezetés²⁹ jellegéből adódóan a „teljesség hiányának” elfogadása, „Gyakran kínálkozik alkalom a halogatásra, hiszen a döntés információs bázisa soha nem lehet teljes.”³⁰ és a hiányos ismeretek kezelésének módja alapvető fontosságú. „Mindig lehet várni újabb és újabb adatokra, lehet a választást további feltételekhez kötni. Éppen ezért a stratégiai döntés mindig az egyszerűsítés művészeté.”³¹ A folyamatos készenlét biztosítása és a folyamatos reagálási képesség fenntartása a döntéshozókat, a döntés-előkészítőket és az erőforrásokat egyaránt próbára teszi.

A tevékenységeket irányító, folyamatokat vezető, meghatározó *katonai felsővezetők képzése*, mint az előzőekben leírtakból is látszik, összetett feladat, amelynek célja olyan ismeretek átadása, amelyek fejlesztik a stratégiai szemléletet, gondolkodást és értékrendet. „*A kompetenciák vizsgálata nagyon értékesnek bizonyulhat a fejlesztés és képzés terén is: egyszerre mutat rá az erősségekre és a fejlesztésre szoruló területekre.*”³² Ahhoz, hogy az „ismeretrészek” ne csak összeadódjanak, hanem megsokszorozódhassanak szinergiára van szükség, az olyan kompetenciák, mint az érzelmi intelligencia, a csapatszervezés (az eltérő vélemények összehangolásának készsége) és a változásokhoz való alkalmazkodás (hatékony szervezői, vezetői készség) képessége segíthetik a feladat végrehajtását. Ahhoz, hogy a „szemnek láthatatlan” tartalmat is megértsük, megtaníthassuk, átadhassuk az adott kultúrában elfogadott és használt értékrendszer, illetve az ennek megfelelő viselkedésformák elsajátítási mechanizmusának megértése, gyakorlása is szükséges. Elvárt követelményként fogalmazódik meg a meghatározott kompetenciákat fejlesztő elméleti és gyakorlati képzés arányának meghatározása, illetve a tapasztalatok folyamatos beépítése az oktatásba. „*a sikeres vezetők által felhasznált képességek 80-90 %-a a gyakorlatból - tapasztalatból, idősebb kollégáiktól ered, de a maradék 10-20 % nélkül igazán fontos problémák maradnának megoldatlanul*”³³ Minden munkához, (beleértve a katonai szervezetek vezetését is) a megfelelő tapasztalat és gyakorlat mellett sajátos és speciális képességekre, ismeretekre és megfelelő képzettségre is szükség van. Mindezek mellett ne felejtkezzünk el arról, hogy a proaktivitás mellett a tanításhoz, oktatáshoz, az ismeretek minél jobb határfokú átadásához, történjen ez bármilyen képzési szinten is, szükség van gondoskodó, figyelmes, alkalmazkodó reaktivitásra is. A gyakorlat és az elmélet tudatos összehangolása egymásra építése, a tanulmányi területek tartalommal való feltöltése a megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező oktatásban jártas személyre célszerű bízni, aki kellő ismeretekkel rendelkezik az oktatásszervezés területén is.

„*Alapvető kérdés, hogy mennyire volt alapos és hiteles az önvizsgálat; mennyire széles látókörrel fogalmazódtak meg a jövőbeni fejlődési pályák; ezek milyen mértékben kötődnek a jelenhez, avagy mennyire üres képek, amelyeken nem lehet „fogást találni”?*”³⁴ A kompetenciák fejlesztésére összeállított program megvalósíthatóságának szem előtt tartása két főrésze bontható: a kompetenciák meghatározásának felelőssége, a fejlesztéséhez szükséges

²⁹ Klein Sándor: Vezetés— és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft., Budapest, 2004. 29. oldal

³⁰ Marosán György: Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest, 103. oldal

³¹ Marosán György: Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest, 103. oldal

³² Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 88. oldal

³³ Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 120. oldal

³⁴ Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012. 47. oldal

program és a végrehajtó oktató személyi állomány és szervezet megtalálásának kialakításának felelőssége. „Fontos, de meglehetősen nehéz feladat a munkakörök változásait, jövőbeli követelményeit és az ennek következtében esetleg hiányzó képességeket felbecsülni.”³⁵ Vagyis megtalálni azokat a szemléleti és szakmai kereteket, amelyek stabilan képviselik az értékrendszert. „A modern kor bonyolult és nagyhatású társadalmi hálózatai minden eddigénél jobban igénylik a stratégiai látásmódot, ugyanakkor a stratégia markánsan mint egyéni-kisközösségi tervek végrehajtási koncepciója jelenik meg, amely elvesztette az eredeti tartalmának egy meghatározó vonását: a társadalmi-környezeti fenntarthatóságot.”³⁶ A jelenlegi gazdasági helyzetben alapelv, hogy csak annyi és csak olyan kompetenciákkal rendelkező munkavállalót alkalmaznak, amennyire feltétlenül szükség van. A racionális munkaerő-gazdálkodás mellett a szervezet hatékony működését számos további tényező is befolyásolja, mint például (a teljesség igénye nélkül): a stratégiai gondolkodás érvényesülése, az információ áramlás racionalizálása, innováció, folyamatos szervezetfejlesztés, kiforrott és a szervezet tagjai által elfogadott produktív szervezeti kultúra stb. A katonai képzésekben nem egyéni érdekeknek, rövidtávú taktikai lépéseknek, hanem a stratégiai dokumentumokban megfogalmazott elvárásoknak kell megjeleníteniük, úgy hogy biztosítsák a jelenlegi helyzetből a megjelölt végállapotba jutás lehetőségét. Egyébként nem perspektivikus, hosszú távon nem fenntartható, a legtöbb esetben „tűzoltássá” egyszerűsödik a stratégia, vagy rövid távú érdekekkel átítatva kényszerű kompromisszumokkal születik meg, vagyis a stratégia átalakul a preferált vízió megvalósításából a túlélés gyakorlatává, amelyben a kívánt jövő a túlélés egy optimalizált megvalósítási módja: az Élni muszáj.

„A Magyar Honvédség rendelkezni fog a katonai szolgálat egészét megalapozó integrált, egyéni és kollektív felkészítési, képzési és kiképzési, a szervezeti vertikális és horizontális mobilitást biztosító rendszerrel.”³⁷ Egy megvalósítható és vállalható kompetencia-térkép, amely megjeleníti a szervezet által képviselt értékeket, célokat, a küldetést –olyan eljárások segítségével, mint például a benchmarking (az így megtanult dolgokat felhasználva a jövőben jobban csinálhatjuk azt, mint amit teszünk most), a „SWOT” analízis (a saját szervezet képességeinek lehetőségeinek megismerése, tudatosítása, felhasználása a stratégia kialakítására, erőforrások elosztására, kockázatok és krízisek menedzselésére stb.), és a kockázatelemzés– és elfogadni, illetve elfogadtatni a szervezet azon tagjaival akiket megtszettelünk azzal a bizalommal, hogy felkérjük őket, találják ki, majd valósítsák meg a jövőképből levezethető feladatokat, vagy akár a jövőképet is. A vízió megvalósulásának lényeges része, hogy beszéljünk róla, kifejtsük elképzelésünket, kívánalmainkat, nem elfelejtve, hogy az elképzelések a tervezés és a megvalósítás bármely stádiumában meg is rekednek, ha nincs meg a kellő megértettség és támogatottság. „Ami hadászatilag kívánatos, egybe kell vetnie azzal, ami rendelkezésére álló erővel harcászatilag lehetséges”³⁸ A képzési stratégia, és a képzési program is csak annyit ér, amennyi megvalósul belőle (a stratégia az utat megmutatja, de magától nem indul el rajta). A hatékony képzést megvalósító szervezet felépítése fontos az elképzelések megvalósításához. Világos célok meghatározása, elkötelezettség a célok iránt, azok elfogadtatása, valóra váltása és nem utolsósorban megfelelő és folyamatos kommunikáció. A siker feltétele a hatékonyság definiálása elfogadása és annak elvárt szintű teljesítése. „Az adott szakterületek felelőseinek felügyeletével át kell alakítani az át- és továbbképzések rendszerét és tartalmát, valamint olyan vizsgáztatási módszert kell kidolgozni,

³⁵ Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012. 90. oldal

³⁶ Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012. 16. oldal

³⁷ Miniszteri Irányelvek a védelmi tervezéshez (2012-2021), 5. oldal

³⁸ Montgomery tábornagy emlékiratai Zrínyi Kiadó Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1981, Eredeti cím The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K. G. The World Publishing Company Cleveland and New York, 1958, Fordította: Auer Kálmán, 77. oldal

*amely valós teljesítményt mér.*³⁹ Odafigyelve, hogy „*A teljesítményértékelés hatékonysága erősen függ attól, hogy az érintettek mennyire tekintik a folyamatot igazságosnak és objektívnak, és hogy milyen a visszajelzés minősége.*”⁴⁰ A képzésben résztvevőknek és a képzésre igénytartóknak is hinni kell, hogy olyan képzést kapnak, amilyenre szükségük van, és nem kell olyan képzésen részt venniük, amelyekből nem, illetve kevéssé profitálnak. Világos, könnyen értelmezhető, a teljesítmény szempontjából jelentős dimenziók mentén mért eredményt kapjanak önmagukról a képzésen résztvevők, ezzel is segítve őket, hogy alkalmassá váljanak magasabb pozíciók betöltésére. A javaslatokat (megvalósítási terveket) megvitatni, az egyeztetéseket addig folytatni, amíg a megfelelő támogató erő nincs meg a megrendelő és a végrehajtó részéről is, annak érdekében, hogy kialakuljon a közös gondolkodásmód, amely a záloga annak, hogy a jövő katonai felsővezetőinek képzése folytatódjon. Az oktatás és az oktatásszervezés terméke az alkalmazható tudással és elismert (a program és végrehajtása által hosszútávon igazolt, minőségbiztosítási rendszer alkalmazása esetleges audittal tanúsított alkalmazása is elősegíti az elismertség kialakulását) végzettséggel rendelkező *katonai felsővezető*.

Mit is akarhatunk a jövőtől?

„A célok nem parancsok, hanem elkötelezettségek. Nem határozzák meg a jövőt, pusztán mobilizálják a szervezet forrásait és energiáját, hogy az megalkossa saját jövőjét.”

/Peter Drucker/

A képzés formálódását, annak érdekében, hogy növekedjen a jövő elvárásainak megfelelően képes *katonai felsővezetők* intellektuális tőkájének, információ-feldolgozó, döntés-előkészítő problémamegoldó és döntési képessége. Stabilabb és jobb képességekkel rendelkezzenek a kitűzött célok eléréséhez szükséges módszerek megalkotására, alkalmazására a csapatmunkára, a csapat vezetésére és az együttműködésre.

Felhasznált irodalom:

- [1] Klein Balázs—Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012.
- [2] Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012.
- [3] Miniszteri Irányelvek a védelmi tervezéshez (2012-2021);
- [4] A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra;
- [5] Henry Mintzberg: A menedzsment művészete, Aliena Kiadó Rajk László Szakkollégium, 2010.
- [6] Klein Sándor: Vezetés— és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft., Budapest, 2004.
- [7] Montgomery tábornagy emlékiratai Zrínyi Kiadó Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1981, Eredeti cím The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K. G. The World Publishing Company Cleveland and New York, 1958, Fordította: Auer Kálmán 1981;
- [8] Kreitner, Robert—Kinicki, Angelo: Organizational Behavior, International Student Edition, 2. kiadás, Richard D Irwin, Inc., Burr Ridge (Ill.), p. 810. 1992, ISBN 0-256-11394-7;

³⁹ A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra, 14. oldal

⁴⁰ Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012. 89. oldal

- [9] Mullins, Laurie J: Management and Organisational Behaviour, 3. kiadás, Pitman Publishing, Singapore, p. 730., 1994, ISBN: 0 273 60039 7;
- [10] Dr. Szvitacs István: Menedzsment mérnököknek II. Szervezetten, Pécsi Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar Mérnöki Menedzsment Tanszék, Pécs, 2000, p. 43.
<http://kgk.bmf.hu/sites/kgk.bmf.hu/files/Szervezetten.pdf>; letöltve:2011-01-03;
- [11] Zs. Tóth Sándor: A haza hívó szavára, Budapest, 1990;
- [12] Kiss Gabriella: Interkulturális kihívások és kommunikációs kompetenciák koordinálása a NATO és egyéb katonai missziók tevékenységében doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2009.;
- [13] Kovács Zoltán: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján, doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006, p. 285.
http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ertekezések/2007/de_3603.pdf,
letöltve: 2011-01-20.;
- [14] Langer Katalin: Karriertervezés—Személyiségmarketing, Szent István Egyetem Gazdaság— és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2008, ISBN 978—963—269—043—8;
- [15] Hajós Dezső: A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005,
http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2005/hajos_dezso.pdf,
letöltve: 2011-01-05;
- [16] Prof. dr. Szabó Miklós ny. altbgy.: A magyar vezérkari tisztképzés története című előadás, a vk-i tisztek "tízparancsolata" (F. C. v. Hötzendorf – Lorx Károly) című dia, VKT-20 tanfolyami előadás, 2009.
- [17] A magyar hadtörténelem évszázadai, szerkesztette: Király Béla—Veszprémy László, Atlanti Kutató és Kiadó Közalapítvány, Budapest, 2003, Szántó Mihály, Hazánk NATO—csatlakozásának menetrendje;
- [18] Görög István: A szárazföldi csapatok humánerőforrás biztosítása, és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses legénységi állományra, doktori (PhD értekezés), Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2009,
http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2010/gorog_istvan.pdf;
- [19] A „Katonai Etikai Kódex” közzétételéről, a „Honvédségi Etikai Tanács” létesítéséről és feladatairól szóló 67/2003. (HK 18.) HM utasítás
<http://www.uzletinavigator.hu/opten/light/torvtar/torvlist.php?twich=36433>,
letöltve: 2010-11-15;
- [20] Marosán György: Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest, ISBN 963 686 315 6;
- [21] Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések kéziszótára, kilencedik, ismételten átnézett és függelékkel bővített kiadás, Budapest, Akadémia Kiadó, 1989.