

Szücs Péter ezredes – Ujházy László ezredes:

A KATONAI VEZETŐ ÉS A BIZTONSÁGI TISZT EGYÜTTMŰKÖDÉSI FELADATAI, VALAMINT ENNEK HATÁSA A SZERVEZETVEZETÉSI TEVÉKENYSÉGRE

DOI: 10.35926/HSZ.2025.4.7

ÖSSZEFOGLALÓ: A szerzők tanulmányukban a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat biztonsági szakemberei és a katonai vezetők közötti hatékony együttműködés kialakítása érdekében szükséges feladatok bemutatását, azok eredményes végrehajtásának elősegítését tűzték ki célul. Érintik a vezetői együttműködés emberi oldalát, fogalmi hátterét, a vezetői típusokat, valamint javaslatot tesznek egy lehetséges felkészülési irányra. Összefoglaló képet igyekeznek adni a katonai vezetők és a biztonsági tisztek hatékony együttműködésének kérdéseiről. A szerzők közreadják egy, a témában általuk tervezett kutatás kidolgozott tervét és dokumentumait is. Írásukat gondolatébresztőnek szánják egy fontos terület fejlődésének elősegítése érdekében.

KULCSSZAVAK: katonai vezető, biztonság, elhárítás, együttműködés

A SZERZŐKRŐL:

- Szücs Péter ezredes, zászlóaljparancsnok (Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj), a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola hallgatója (ORCID: 0000-0003-3026-128X)
- Dr. Ujházy László ezredes (PhD), intézetvezető, tanszékvezető, habilitált egyetemi docens (Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Alapozó Tudományok Intézete Katonai Vezetéstudományi Tanszék) (ORCID: 0000-0002-7820-819X)

BEVEZETÉS

Írásunk időszerűségét a világ biztonságpolitikai helyzete, a negatív társadalmi dinamikák és a katonai szervezeteket érintő negatív médiahatások adják. Az ezekre történő szervezeti reagálás folyamatos feladatok elé állítja a katonai szervezeteket¹ az amúgy is felgyorsult világban.² Ezek a tényezők kiegészülnek a modern kor jellemzőivel, ahol a behatások már nemcsak fizikálisan, hanem digitálisan is jelentkeznek. Ezekre a behatásokra hatékonyan csak közösen, összefogva lehet reagálni, idővesztés nélkül. Azok tudnak hatékonyak lenni, akik értik egymás feladatát, tisztelik egymás munkáját, és képesek együttműködni. Ebben az összetett feladatban kiemelt szerepe van a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat (KNBSZ) biztonságért felelős szakembereinek és a katonai szervezetek vezetőinek.

A Magyar Honvédség az elmúlt harminc évben számos olyan változáson ment keresztül, amelyek minden területet érintettek, teljes spektrumúak voltak, és gyökeresen megváltoztatták a haderő szervezeti felépítését, gondolkodását és vezetési rendszerét. 1991-ben

¹ A Magyar értelmező kéziszótár szerint a „biztonság veszélyektől vagy bántódástól mentes (zavartalan) állapot”. Juhász 1972, 139.

² Ujházy 2024, 38.

megszűnt a Varsói Szerződés, majd 1999-ben Magyarország felvételt nyert a NATO-ba. 2004-ben Magyarország tagja lett az Európai Unió szervezetének is, és még az év novemberében az utolsó sorkatona is leszerelt, ami után a légénységi katonák tekintetében már csak szerződéses és tartalékos katonák teljesítenek katonai szolgálatot a Magyar Honvédségben. Az időközben eltelt több mint két évtized nem tűnik kevés időnek, de minden, ami ezekkel a fontos lépésekkel együtt járt, hatalmas változásokat hozott, és nagyon gyorsan történt.

A katonai vezetésben lekövetni és utolérni ezeket a módosulásokat ilyen rövid idő alatt emberfeletti feladat volt. A NATO-csatlakozás volt az első olyan komoly változás, amely során NATO-doktrínákra és STANAG-szabályzókra – ezek megjelenése miatt új elvekre, új gondolkodásmódra – kellett átállni nagyon rövid idő alatt. Teljesen új harceljárások, tűzvezetési és vezetési rendszerek, új szervezeti struktúrák, új harceszközök és technológiák jelentek meg szinte egyik napról a másikra. A megújulás és új ismeretanyagok mihamarabbi elsajátításának időszaka kezdődött, ami miatt a katonai vezetőkre minden szinten hatalmas nyomás nehezedett.

A katonai vezetésnek sokat kellett változnia, fejlődnie viszonylag gyorsan a magas követelmények miatt, és ezek az újonnan megjelenő elemek a katonai vezetőket is önállóan formálták. Ezek az intenzív változások most is jelen vannak, ha csak a haderő modernizációjára gondolunk. Ezek a tények teljes mértékben igazak a katonai nemzetbiztonság területét érintő feladatokkal kapcsolatosan is. A szerződéses katonák megjelenése nemcsak a katonai vezetők számára jelentett kihívást, hanem a katonai nemzetbiztonság területén dolgozók számára is. A katonai vezetőknek mindig együtt kellett és együtt kell dolgozniuk a KNBSZ elhárító szakembereivel (továbbiakban: biztonsági tiszt³) annak érdekében, hogy az általuk vezetett katonai szervezet külső befolyástól mentesen láthassa el alaprendeltetéséből fakadó feladatait.

A KNBSZ biztonsági tisztjei rendelkeznek a szükséges törvényi többletjogosultságokkal és ebből adódóan olyan eszközökkel és módszerekkel, amelyek segítségével információval támogathatják a katonai vezetők döntéshozatali folyamatát. Ebben a tanulmányban – egy általunk elvégezni tervezett kutatási tervre, annak kidolgozott dokumentumaira is alapozva – az együttműködés feladatairól próbálunk tényeket és fejlődési irányelveket leírni, ami azért nehéz, mert nem létezik egy egységes iránymutató szabályzó, tanulmány, kutatás vagy kézikönyv, hogy alapul szolgálhasson a katonai vezetők számára e szakterületet érintően, hanem az évek alatt szerzett vezetői tapasztalatainkból merítve, és az 1995. évi CXXV. törvényt értelmezve próbálunk néhány iránymutató feladatra rávilágítani.

A tervezett kvantitatív kutatási stratégiánk deduktív módszeren alapul, kutatásunk jellegét tekintve feltáró, ami a meglévő jogszabályzók, tapasztalatok, elvek, szabályzatok vizsgálatán és egy tervezett kérdőíves és interjúk lekérdézésén alapszik. Ezzel a módszerrel arra nyílna lehetőség, hogy olyan hasznos eredményt érjünk el, amely alkalmazható lesz a jövő katonai vezetőinek felkészítésében, valamint alátámasztja a vezetői típusokat, amelyeket elsőként fogalmazunk meg.

Henry Kissinger szerint „*a vezetőnek az a feladata, hogy az embereit onnan, ahol vannak, oda vigye, ahol még nem voltak*”.⁴

³ Tanulmányunkban az elhárítótiszt helyett azért használjuk a biztonsági tiszt elnevezést, mert korábban is ez volt használatban, így sokkal jobban azonosítható a katonai vezetők számára az elnevezés mögötti feladatrendszer, továbbá a legtöbbször az elhárítás szó mögött sokakban inkább jelenik meg egy mélyebb titkos műveleti tevékenység, amelynek értelmezése zavart okozhat a téma feldolgozásában.

⁴ Leadership by ...

Erre az idézetre utalva egy olyan útra szeretnénk terelni a magyar katonai vezetői gondolkodást, ahol még nem járt, mivel az általunk vizsgált területet eddig nem vizsgálták a Magyar Honvédségnél. A biztonsági tisztek megkapják a megfelelő felkészítést arra, hogy végezzék el a feladataikat a katonai vezetővel történő együttműködés során. Többhetes tanfolyamon tanulják ennek minden szakmai mozzanatát elméletben és gyakorlatban egyaránt. Ezzel szemben a Magyar Honvédség katonai vezetői nincsenek erre az együttműködésre felkészítve. A vezetők szembesülnek az együttműködés feladatrendszerével, annak szigorú követelményeivel együtt úgy, hogy erre semmilyen szintű felkészítésben nem részesülnek. Több mint húsz éves vezetői tapasztalataink alapján állítjuk, hogy igenis szükséges lenne a vezetők ilyen irányú felkészítése. Ezzel kerülne egyensúlyba a közös munkába fektetett energia, és kerülne hatékony végrehajtási vonalra az együttműködés. Tanulmányunkban ezt vizsgáljuk különböző szemszögekből, és próbálunk rávilágítani arra, hogy a katonai vezetőknek milyen kikövetkeztetett feladatokkal kell szembenéznük.

TÖRTÉNELMI ELŐZMÉNYEK

1991-ben dr. Gyaraki Károly mérnök vezérőrnagy, a Katonai Biztonsági Hivatal (KBH) akkori vezetője egy interjúban így nyilatkozott a biztonsági tisztek feladatairól:

„A KBH alapját azok a biztonsági tisztek képezik, akik zászlóaljszintig bezárólag az egyes alakulatoknál teljesítenek szolgálatot. Ők nem az adott parancsnok alárendeltségébe tartoznak, jogállásukat a Magyar Honvédség parancsnokának 024/1990-es parancsa rögzíti. A biztonsági tisztek részt vesznek az alakulat életében, többek között a parancsnoki értekezleteken és a gyakorlatokon is. Kötelesek a hatáskörükbe tartozó feladatok végzése során a tudomásukra jutott – a katonai szervezet működését veszélyeztető – információkról a parancsnokot tájékoztatni. Szakmai feladatokkal kapcsolatos információkról csak hivatali előjáróiknak tehetnek jelentést. Ugyanakkor a parancsnok nem fenyegetheti meg őket, viszont – a tudommal és egyetértéssel – megjutalmazhatja őket, ha úgy ítéli meg, hogy valóban segítik munkáját. Valóban nem volt könnyű elérni, hogy a parancsnokok teljes mértékben elfogadják a biztonsági tiszteket.

Mára azonban sokat változott a helyzet, mert számos konkrét ügy – fegyver- és lőszerlopások, felszerelések eltulajdonítása – révén, a tettesek felderítése során tőlük kapott segítség bebizonyította, hogy igenis hasznos a munkájuk a csapatok szempontjából is. Azzal, hogy mindenütt megteremtették a biztonsági tisztek munkájának feltételeit – megfelelő helyiségeket, gépkocsit, gépkocsivezetőket, telefonokat kaptak – tevékenységük még hatékonyabbá vált.

A dandároknál, ezredeknél, zászlóaljaknál szolgálatot teljesítő biztonsági tisztek a hadtestparancsnokságokon működő biztonsági osztályok alá tartoznak. Az osztályok fölött a két – szárazföldi és légvédelmi parancsnokság – biztonsági főnökség áll, ezek pedig a központ irányítása alatt működnek. A központban pedig már kémelhárítási, alkotmányvédelmi és biztonsági ellenőrző munkára szakosodott szervek végzik az irányítást.”⁵

A Gyaraki vezérőrnagy által elmondottak alapján kijelenthető, hogy az akkori és a mostani feladatellátásban jelenleg sincs különbség. A KNBSZ megalakulásáig a biztonsági tisztek csak beosztásukban voltak önállóak, hisz a feladat-végrehajtáshoz köthető teljes logisztikai háttértámogatást az adott katonai alakulat biztosította. Ez – ismereteink szerint – sok esetben

⁵ Zilahy 1991, 10–11.

helyzeti előnybe hozhatta az akkori katonai vezetőket, hisz a logisztikai függőséget a parancsnok kihasználhatta az együttműködés végrehajtása során akár negatívan is.

Az 1990. február 14-én született 26/1990. (II. 14.) Minisztertanácsi rendelet alapján jött létre a Nemzetbiztonsági Hivatal (NBH), az Információs Hivatal (IH), a Katonai Biztonsági Hivatal (KBH) és a Katonai Felderítő Hivatal (KFH), amelyek országos hatáskörű szervekként működtek.⁶ Az első kettő önálló költségvetési intézmény, a két katonai titkosszolgálat a Magyar Honvédség szervezeti és költségvetési rendjében látta el feladatait, a honvédelmi miniszter felügyelete alatt. A KBH a Magyar Honvédség parancsnoka, míg a KFH a vezérkari főnök alá tartozott, a közvetlen szakmai irányítást viszont a hivatalok vezetői látták el. A KBH munkáját az ország határain belül, a Magyar Honvédség területén végezte. Mindebből az következik, hogy a KBH elsősorban a Magyar Honvédség védelmét szolgálta.⁷

1990 előtt ez a feladat a Belügyminisztérium alá tartozott. Ez feszültséget okozott, hisz a Belügyminisztérium vezetése előbb tudta, mi történik a honvédségen belül, mint a katonai vezetők. Később ez a helyzet változott és egy honvédelmi miniszteri utasítás, önálló kormányzati területekké tette a katonai biztonságot, majd 2012-ben a KBH és a KFH jogelőd szervezeteiből megalakult a KNBSZ, amely már – nem először Magyarország történelmében – egy szervezeten belül tartja az összes biztonsággal kapcsolatos – hírszerző, elhárító, védelmi és ellenőrzési – feladatot. A kormány a KNBSZ-t a honvédelemért felelős miniszter útján irányítja.⁸

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS FOGALMI HÁTTERE

Az együttműködés egy olyan viselkedés, amely során az együttműködésben részt vevő felek az együttműködéstől közös nyereséget remélnek.⁹ Az együttműködés alapja a kölcsönös elvárás, bizalom egymás személye vagy egymás pozíciója, esetleg tudása iránt. Egy másik megközelítésben, az együttműködésre tekinthetünk kompetenciaként is.¹⁰ A vezető feladata a csapatépítés, a csapat hatékonyságának pedig az egyik legfontosabb mérőpontja a csapatkohézió, aminek alapja a csapat tagjainak az együttműködési hajlandósága, valamint az a tény, hogy a vezetőnek is szükség esetén megfelelő együttműködéssel csapattagként kell viselkednie.¹¹ A fogalmi és kompetenciaalapú megközelítésből jól látszik az, hogy vezető és vezetett, valamint a mellérendelt szereplők közötti hatékony együttműködés nélkül az adott szervezet vagy csoportosulás nem lehet sikeres. Ezekre a törvényszerűségekre alapozva lett felépítve az a kölcsönös függőségen alapuló kapcsolat, amely a katonai vezetők és a biztonsági tisztek napi sikeres munkavégzését biztosítja.

Az együttműködés típusai

Mindenképp szükséges behatárolni azt az együttműködési területet, ahol a katonai vezetők és a biztonsági tisztek napi szinten közösen dolgoznak. Ez a terület a biztonsághoz alapvetően kapcsolódik, és leginkább a tervezésre, illetve megelőzésre irányul nagyon szabályozott jogi környezetben. A biztonság olyan érték, amely alapját képezi a gazdasági, társadalmi fejlődés-

⁶ 26/1990. (II. 14.) MT rendelet.

⁷ Uo. 10–11.

⁸ 128/2011. (XII. 2.) HM utasítás

⁹ Berta–Korpics 2019, 4–5.

¹⁰ Uo. 23.

¹¹ Uo.

nek, és garantálja ennek érdekében a szervezetek zavartalan működését, különös tekintettel a honvédelmi feladatokat ellátó katonai szervezetekre, vagy akár a belbiztonságért felelős rendészeti, rendvédelmi szervekre. E két együttműködő ágazat biztonságos működése képes szavatolni a gazdasági és a társadalmi fejlődést – és nem utolsósorban az ország szuverenitásának a védelmét. Ennek a magasztos célnak egyik alkotó eleme az összetett együttműködés, amely a katonai vezetők, alakulatarancsnokok és a biztonsági tisztek között jön létre a hierarchikus vezetési rendszer meghatározott szintjein. Ez pedig olyan feladatokat érint, mint az objektumvédelem, az őrzés-védelmi rendszabályok betartása, az információvédelem érdekében folytatott tevékenység, a napi élet szabályosságának nyomon követése, a terrorizmus elleni védelem, valamint a biztonsági kockázatokat növelő körülmények, jelenségek feltárása a fegyvelemsértésektől egészen a súlyos bűncselekményekig. A közös feladat-végrehajtás célja nemcsak a probléma felderítése, feltárása és megoldása, hanem a preventív tevékenységek elvégzése is, aminek a célja a biztonság tudatos környezet kialakítása és a biztonságsszenzitivitás¹² elérése. Ez a komplex feladat a közös küldetés, amely értékelésünk és tapasztalatunk szerint, a katonai vezetők és a biztonsági tisztek összehangolt munkája nélkül nem valósulhat meg.

A közös együttműködés alapvetései

A katonai szervezet vezetésének egyik alappillére a szabályosság, a törvényesség, a dokumentáltság fenntartása. Ez nemcsak a kötelező belső szervezeti szabályzókat jelenti, hanem azt, hogy a katonai vezető minden biztonságot alkotó szegmens felől szemlélve képes ezt megteremteni. Ennek az egyik segítő eleme a biztonsági tiszt, aki olyan folyamatokra lát rá, és olyan információkkal rendelkezik, amelyekkel a vezető többnyire nem fog hivatalos úton találkozni, csak bizonyos nem várt jelenségek vagy titkolt cselekmények rejtetten szervezett bekövetkezése után.

Az együttműködés alapja az Nbtv. előírásai a KNBSZ feladataira és kötelességeire vonatkozóan, továbbá, hogy a szolgálat bármely adatkezelési rendszerből (így az MH tekintetében is teljeskörűen) adatot kérhet. Másik alapja az MH és a KNBSZ közötti együttműködési megállapodás, amely részletesen tartalmazza az együttműködést, céljait és feladatait; ezek rendszerint minősítéssel védett információkat is tartalmazhatnak. A hatékonyság azonban nem egy szabályzó meglétén múlik, hanem azon, hogy az érintettek azt milyen mértékben képesek alkalmazni. A vezető és a biztonsági tiszt együttműködésének a fő célja minden esetben a szervezet hatékony és szabályos működésének fenntartása. Mindkét félre a sajátos információszükséglet jellemző. Az együttműködés sikerességéhez hozzájárul annak a belátása, hogy ez a fajta sajátos, szinte egymásnak ellentmondó információszükséglet viszi előre a szabályzóban meghatározott, mindkét fél számára fontos cél elérését.

A következőkben – eddigi pályafutásunk tapasztalatai alapján, a biztonsági tisztekkel történő együttműködés szempontjából – bemutatjuk azokat a vezetői típusokat, amelyek a katonai szervezetekre jellemzőek a biztonsági tiszttel történő együttműködés viszonylatában. Emellett felvázoljuk az együttműködés emberi és szakmai alapjait, követelményeit, valamint folyamatát.¹³

¹² Biztonságsszenzitivitás alatt azt értjük, hogy egy szervezet mennyire képes észlelni és kezelni időben a különböző típusú fenyegetéseket.

¹³ A téma részletes feltárása – a társadalomtudományok eszköztárával – további kutatások tárgyát képezheti.

Vezetői típusok

Együttműködő – Az a katonai vezető, aki képes a közös munka céljának megértésére, nyitott a minőségi és szükséges mértékű információcserére, megfelelően nyitott a biztonsági tiszt személye iránt, és kezdeményező a kapcsolat ápolásában.

Elzárkózó – Az a katonai vezető, aki nem akarja megérteni a közös munka célját, nem hajlandó az információcserére, semmilyen formában nem nyitott a biztonsági tiszt személye iránt, és nem hajlandó az együttműködésre.

Függő – Az a katonai vezető, aki túlértékeli a közös munka célját, és azt olyan elemekkel ruhazza fel, amelyek minden általa vélt biztonsági kockázatot azok típusától függetlenül a biztonsági tisztre hárítanak, és nem képes a megerősítés nélküli döntéshozatalra.

Halogató – Az a katonai vezető, aki érti a közös munka célját, nyitott a biztonsági tiszt személye iránt, képes az információcserére, de nem akkor, amikor arra szükség van. A közös munkát addig tolja el az időben, amikor már mindenképp elkerülhetetlen a személyes kapcsolatfelvétel, de sok esetben addigra már az információ elvesztette az időszerűségét.

Passzív – Az a katonai vezető, aki érti a közös munka célját, de nem nyitott sem a biztonsági tiszt személye, sem pedig az információcsere iránt.

Látható, hogy a különböző vezetői típusok hogyan és milyen mértékben képesek befolyásolni a hatékony munkavégzést az együttműködés területén.

Az együttműködés emberi és szakmai alapjai

- Kölcsönös tisztelet.
- Egymás feladatrendszerének szükséges mértékű megértése és ismerete.
- Jó kommunikáció.
- A kölcsönös információfüggőség szempontjainak figyelembevétele. (A biztonsági tisztnak vezetői szemmel és vezetői szemszögből is látnia kell egy problémát. Ismernie kell a vezetőt, akivel együtt dolgozik. Mennyire és mire érzékeny a biztonsági kérdésekben. Mi az a probléma, amelyben elég csak a téma felvetése, és tudja, hogy a vezető képes-e a probléma beavatkozás nélküli kezelésére vagy sem.)

Az együttműködés követelményei

- Alaposság (szóbeszéd kizárása, tények közvetítése).
- Nyitottság (a vezető részéről nincs titkolnivaló).
- Rendszeresség:
 - alkalmi (felmerülő kérdések esetén a felek keresik egymást);
 - heti (hetente egy alkalommal kötelező jellegű információcsere – ez az ideális).
- Rugalmasság (közös szükségletek határainak átlépése a jó együttműködés érdekében).
- Hitelesség.
- Kezdeményezőkézség.

Az együttműködés folyamata

- információ beérkezése;
- információ elemzése;
- információ értékelése;

- kapcsolatfelvétel;
- együttműködés megkezdése;
- érdek és információ egyeztetése;
- párhuzamos megoldás keresése;
- megoldási folyamat egyeztetése;
- információ feldolgozása/probléma megoldása;
- tapasztalat feldolgozása;
- információ/probléma megoldása utáni karbantartás végrehajtása (folyamatos), amennyiben a probléma nem tér vissza, továbblépés;
- következtetések levonása, további elkerülési tevékenységek lefektetése.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÁLLANDÓ KÉRDÉSEI A KATONAI VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL

- Hol van az pont, amikor a katonai vezetőnek először fel kell vennie a kapcsolatot a biztonsági tiszttel?
- Mikor szükséges az együttműködés megkezdése?
- Mi az az információ/probléma, amely miatt fel kell venni a kapcsolatot?
- Milyen mélységig szükséges a biztonsági tiszt beavatása?
- Szükséges-e a biztonsági tisztnak beavatkoznia a folyamatba?
- Meddig lehet hagyni a katonai vezetőt saját hatáskörben – a biztonsági tiszt együttműködése nélkül – kezelni a biztonsági problémát?

Összességében megállapítható, hogy nincsenek rossz kérdések és rossz válaszok. Figyelni kell azonban arra, hogy amennyiben ezeket a kérdéseket nem teszik fel, vagy nem válaszolják meg, úgy az együttműködés nem hatékony, és nem támogatja egyik szervezet eredményes működését sem, és magasabb előjárói beavatkozást tesz szükségessé.

A VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSE

A KNBSZ nagy figyelmet fordít a kiválasztásra. Arra, hogy milyen típusú, milyen háttérrel, milyen szakmai tapasztalattal rendelkező, erkölcsileg feddhetetlen és megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyekkel dolgozzanak annak érdekében, hogy a honvédelmi alarendeltetési feladatok magas szinten megvalósulhassanak.

Ennek az alarendeltetésből adódó feladatnak az egyik szegmense a Magyar Honvédségben zajló folyamatok állandó vizsgálata és monitorozása. Ez a katonai szervezeteken belül valósulhat meg igazán, a katonák között, akik a katonai szervezetek motorjai. Az ellenőrzés során elengedhetetlen a kapcsolattartás azokkal a vezetőkkal, akik irányítják a katonai szervezetet és azok alszervezeteit. A KNBSZ nagy hangsúlyt fektet arra, hogy kiválassza és felkészítse azokat a biztonsági tiszteket, akik ezt a feladatot végre fogják hajtani. Ugyanakkor a katonai szervezetek vezetői beosztásuk ellátása során „belekerülnek” ebbe a feladatba, és tapasztalatunk szerint sokan sajnos tehernek és feleslegesnek érzik ezt az együttműködést.

Értékelésünk alapján ez azért van így, mert nem tudják, mit kezdjenek vele, hogyan folytassák a párbeszédet. Nem ismerik ezt a feladatrendszer, és ezért tartanak tőle. Nem értik, hogy egy többnyire alacsonyabb rendfokozatú és fiatalabb, civil ruhás személy miért érdeklődik folyamatosan a katonai szervezetet érintő feladatokról, miért kér információt, és miért ad tanácsot. Az igazság az, hogy a katonai vezetőt nem tanították meg arra, hogy mire és hogyan kell alkal-

mazni ezt a képességet. Hisz ez egy olyan képesség lehet a vezető kezében, amellyel megalapozottabb, legitimebb és következetesebb döntéseket tud hozni a saját szervezetét illetően. Sok esetben olyan információk birtokába kerülhet, amelyeket más csatornákon keresztül nem kaphat meg. Ezzel az együttműködéssel csak élni lehet, és élni is kell. De ahhoz, hogy ezt minden katonai vezető meglássa, meg kell tanítani arra, hogyan illessze be a biztonsági tiszt útján elérhető többletinformációkat a döntéshozatali folyamatba. Az alábbiakban erre teszünk javaslatot.

Pszichikai alaptézis, hogy ha valamit az ember nem ismer, attól gyakran fél vagy tart. Ez a félelem rosszabb esetben érdektelenséget is kiválthat a katonai vezető részéről.

A FELKÉSZÍTÉS JAVASOLT FOLYAMATA

- Jogszabályi környezet megismerése:
 - a hatályos nemzetbiztonsági törvény érintőleges feldolgozása;
 - az MH és a KNBSZ együttműködési megállapodásának feldolgozása;
 - a KNBSZ alapító okiratának érintőleges megismerése.
- Hatás- és jogkörök megismerése:
 - a biztonsági tiszt feladatrendszerének megismerése;
 - a biztonsági tiszt feladatok működésének megismerése.
- Felelősségi területek megismerése:
 - bevezetés a biztonsági tiszt feladatrendszerének gyakorlati aspektusaiba alapszinten;
 - a határvonalak és a korlátok megismerése.
- Együttműködés területeinek megismerése:
 - gyakorlati példákon keresztül együttműködési feladatfolyamatok megismerése;
 - vezetői tréning a biztonsági tiszt aspektusából megközelítve;
 - fordított szituációs gyakorlatok elvégzése, ezzel megismerve az együttműködési feladatokat a biztonsági tiszt szemszögéből.
- Pszichológiai felkészítés.
- Esettanulmányok feldolgozása:
 - méltatlansági ügyek;
 - fegyelemsértések;
 - bűncselekmények;
 - pszichológiai ügyek;
 - napi szervezetvezetéssel kapcsolatos ügyek.

Tekintettel az érintett témakörök feldolgozására, a felkészítés időigénye számításunk alapján maximalizálható öt kiképzési napban, amely elegendő lenne arra, hogy a katonai vezetők felkészítését végrehajtsák.

A FELKÉSZÍTÉS HELYE

Nagyon fontos megtalálni azt a pontot (helyet) a katonai vezetői felkészítésben, amikor érdemben lehet ezt a témát feldolgozni. Véleményünk szerint nem lehet elég korán kezdeni, és nem elég csak egy alkalommal foglalkozni vele. A téma szinten tartása, fejlesztése csak egymásra épülő oktatással lehet eredményes. Fontos az edukációs gondolkodás, az akár egymásra épülő modulképzés elgondolása, amire későbbi pontokban kitérünk.

- Már a tisztképzés kezdeti szakaszában a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karán az oktatás során célszerű lenne az együttműködés kérdésének

feldolgozása. Ennek a javaslatnak az az oka, hogy a fiatal tisztek már szakaszparancsnokként találkoznak a biztonsági tiszttel. A hatékony együttműködés elérésére pedig fel kell készülni. Ennek elmaradása feszültséget és meg nem értett kölcsönös feladatvégrehajtást okoz. A szakaszparancsnok nem érti a tanácsokat, és nem érti a kérdéseket sem, amelyeket a biztonsági tisztek közvetítenek a részükre. Ennek egy kezdeményezése a Fiatal tisztek zsebkönyve,¹⁴ amely egy fejezetben, tíz oldalban adja meg a fiatal tisztek számára azt a minimális háttér-információt, amely alapul szolgál arra, hogy megértsék a KNBSZ feladatát, és megismerjék a történelmi előzményeket. Ebből a következő utal a vezetői együttműködésre: „Az állományt érintően a katonai vezetők támogatása és a kockázatok kezeléséhez, valamint felszámolásához szükséges mértékű együttműködése nem nélkülözhető. Fontos azonban rámutatni, hogy a kötelmi és felelősségi rend ellenére nemcsak az adott katonai egység parancsnoka, hanem minden katona felel a saját biztonságáért. Ezen elv érvényre jutása az alegységparancsnok részéről speciális katonai szakértelmet és együttműködési tapasztalatokat, továbbá védett kommunikációt igényelhet.”¹⁵

- Tanfolyamrendszerű képzésekbe történő integrálás:
 - harcászati törzstiszti tanfolyam – újként megjelenő ismeretanyag;
 - hadműveleti tanfolyam – ismeretanyag felfrissítése/karbantartása.
- Önálló tanfolyam – a KNBSZ saját szervezésében.
- NKE HHK MSc Katonai vezetői szak, ismeretanyag képzésbe történő beemelése.
- Felső vezetői tanfolyam tematikájába történő beemelése.

A VEZETŐI EGYÜTTMŰKÖDÉS EMBERI OLDALA

Az egyik legnehezebb kihívás a mellérendelt szerep megértése, ami a hierarchikusan épülő, klasszikus alá- és fölérendeltségi viszonyt felülírja. Ehhez tartozik sok esetben a nagy rendfokozati különbség. Ennek a helyzetnek a kezelése mind egység-, mind alegységvezetői szinten nagy kihívást jelent mindkét oldal számára. Idősebb katonai vezetők számára kihívást jelent, ha a biztonsági tiszt fiatal, fiatal katonai vezetők számára (szakaszparancsnoki szinten) pedig az, ha a biztonsági tiszt idősebb. Tapasztalatok szerint szakaszparancsnoki szinten okozza a legnagyobb belső feszültséget a helyzet kezelése. Ennek az oka a korábban tárgyalt felkészítés hiánya, a megfelelő ismeretanyag átadásának hiánya, amely a meg nem értett helyzet és nem ismert feladatrendszer miatt okoz feszültséget.

Természetesen ez is emberfüggő. Megfelelő empátiával, toleranciával, konszenzuskésziséggel és udvariassággal ez a feszültség jól oldható. Fontos a biztonsági tiszt részéről a motiválási képesség alkalmazása és az agresszív információközlés¹⁶ vagy -igény mellőzése. Az együttműködés kommunikációjában nagyon fontos a tisztaság és az egyértelműség megtartása. Ennek ellenkezője – például a sejtető információközlés vagy -igény – bizonytalanságot, bizalmatlanságot eredményezhet, ami szintén feszültséget kelt.

Az ember társas lény. A haderőre pedig kifejezetten jellemző a csoport- vagy csapatmunka, aminek alapja az ember, a katona, aki a csapat legfontosabb tagja. A csapat a céljait csak

¹⁴ Krizbai 2021, 270–280.

¹⁵ Uo. 279.

¹⁶ Agresszív információközlés alatt azt értjük, amikor a kommunikációban részt vevő egyik szereplő az általa fontosnak vélt információt a másik szereplőre vagy helyzetre való tekintet nélkül, erőteljesen, dominánsan, vagy esetleg fenyegetően, támadó jelleggel próbálja adni vagy kérni.

közösen tudja hatékonyan elérni, és emiatt az együttműködés működtetése a legfontosabb.¹⁷ Daniel Goleman azt állítja, hogy az emberi agyműködésre azért jellemző a törekvés kapcsolatok kialakítására egy másik aggyal, hogy ezáltal bensőséges viszonyt hozzon létre. Ebből következtethető az a megállapítás, hogy az emberi együttműködési készség egy belülről fakadó kényszer, amely a létezés alapja. Az együttműködés hatékonysága az emberre lehet pozitív vagy akár negatív hatású, ami befolyásolja az együttműködés további sikerességét vagy kudarcát, az együttműködés minőségét.

A leírtak alapján jól kikövetkeztethető, hogy mennyire fontos ennek a jól előkészített, megfelelő mederben tartott és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatnak a kialakítása. Ezek miatt fontosnak tartom, hogy mindkét fél megfelelően felkészült legyen a közös munkára. Ahogy a KNBSZ nagy hangsúlyt fektet a biztonsági tisztek felkészítésére, úgy elengedhetetlenül fontos a katonai vezetők felkészítése is hasonló módon.

A KATONAI VEZETŐK KIKÖVETKEZTETETT FELADATAI AZ MH SZOLGÁLATI SZABÁLYZAT ALAPJÁN, A BIZTONSÁG TÜKRÉBEN

A katonai vezetők számára – a vezetés szintjétől függetlenül – a szolgálati szabályzat egyértelműen meghatározza azokat a kötelemeket, amelyek a katonák személyes és családi hátterének nyomon követésével foglalkoznak, amelyek hatással lehetnek a katonai szolgálat ellátásának a minőségére. Természetesen ez csak a szükséges mértékig, a szabályok szigorú betartása mellett történik. Néhány példa:

– Egységparancsnok:

„ismerje helyettesei, a neki közvetlenül alárendelt főnökök, a vezénylő zászlós és a zászlóaljparancsnokok képességeit, felkészültségét, katonai, erkölcsi tulajdonságait, személyes körülményeit, ambícióit...”¹⁸

– Zászlóaljparancsnok:

„tartson személyes, közvetlen kapcsolatot a zászlóalj katonáival, ismerje a személyi állomány eredményeit, gondjait, nehézségeit, személyes körülményeit, szolgálati törekvéseit...”¹⁹

– Századparancsnok:

„ismerje a század katonáit, tartson kihallgatást, értékelje a szakaszok, rajok, katonák teljesítményeit, hallgassa meg a század katonáinak egyéni és a közösséget érintő problémáit, döntsön azokban, illetve vigye a katonák ügyeit a zászlóaljparancsnok elé...”²⁰

– Szakaszparancsnok:

„ismerje a szakasz közhangulatát, minden katonájának emberi adottságait, életpályáját, személyes körülményeit és képességeit, kiképzési fokát, katonai és erkölcsi tulajdonságait, törekvéseit; rendszeresen, részletesen és világosan értékelje a katonák tevékenységét, magatartását, személyesen és rendszeresen foglalkozzon velük, ismerje gondjaikat, és ha szükséges, vigye azokat a századparancsnok elé...”²¹

¹⁷ Goleman 2004.

¹⁸ Ált/23. 2007, 81/j pont.

¹⁹ Uo. 106/j pont.

²⁰ Uo. 116/j pont.

²¹ Uo. 121/j pont.

Természetesen a rajparancsnokoknak és a vezénylő zászlósoknak ugyanezen a területeken sokkal mélyebben kell foglalkozniuk a beosztott állomány életkörülményeivel, szociális helyzetével és azok negatív vagy pozitív hatásaival a katonai szolgálatellátás tekintetében.

Minden katonai vezető számára nagy kihívást jelent ez a feladat, és hatalmas felelősséggel jár, amely során nagyon sok kérdés fogalmazható meg, amelyek mind olyan információk birtokába juttatják a katonai vezetőket, amelyek már érinthetik akár a biztonsági tisztek munkáját is. A biztonsági tisztek rendelkeznek azokkal a megfelelő hiteles forrásból származó információkkal, amelyek alapján a katonák védelme céljából a vonatkozásokban felmerülő biztonsági kockázatok elemezhetők. Ezeket az információkat pedig a biztonsági tisztek meghatározott szempontrendszer alapján értékeli.

Egyszerű és életszerű példaként hozzuk: ha van egy kiegyensúlyozott, feladatorientált katona, aki mindig motivált, majd egyik pillanatról a másikra eltérő magatartást mutat, ami kihat a munkájára és a társaival szemben tanúsított magatartására is, az egyértelműen gyanús lesz, és kockázati tényezőt jelent. Természetesen nem kell a katonai vezetőnek azonnal rosszra gondolnia, de foglalkozni kell a ténnyel, és ha nincs rá észszerű vagy elfogadható magyarázat, akkor azt érdemes a biztonsági tiszttel közösen értékelni.

Minden esetben meg kell arról győződni, hogy a megszokottól eltérő magatartást mutató katonák mennyiben befolyásolják a katonai normákat, és milyen hatással vannak a katonai szervezetre. Az a katonai vezető, aki szoros kapcsolatot tart fent a biztonsági tiszttel, felelősségteljesen jár el a katonai szervezetvezetéssel kapcsolatban. Ugyanez fordítva is elvárható. Többször kaphat a katonai vezető olyan figyelemfelkeltő információkat, amelyek hozzásegítik ahhoz, hogy megfelelő döntéseket tudjon meghozni egyes személyeket, és azon túlmenően akár a szervezetének vezetését érintően is.

Tapasztalataink alapján elmondható, hogy a katonai vezetők nagy kihívásként és sokszor teherként élik meg a biztonsági tisztek jelenlétét a katonai szervezet vezetése szempontjából. Sokan nem értik a helyét és szerepét a rendszerben, és nem a segítséget vagy a támogatást, hanem inkább a problémát látják benne. Természetesen ez személyfüggő is. Előfordulhat az is, hogy nehezen találják meg az egyensúlyt egymás közös feladat-végrehajtásában, ami konfliktushoz és egy nem hatékony együttműködéshez vezet. Ennek eredménye, hogy egyik fél sem tud a katonai szervezet érdekében megfelelő biztonsági döntéseket hozni, ezzel nem képesek a leghatékonyabban támogatni közösen a szervezetet annak magasabb célja elérése érdekében.

A cél mindig közös. Más az eszköz, a módszer és az elérési út. Az együttműködés fontossága tehát nem kérdés, de annak minősége határozza meg az eredményességet.

A KATONAI VEZETŐK KIKÖVETKEZTETETT FELADATAI A NEMZETBIZTONSÁGI TÖRVÉNY TÜKRÉBEN

Általában az államok a nemzetbiztonsági szolgálatok részére az elhárítandó veszély és a megszerzendő információ természete miatt olyan széleskörű jogkorlátozásra adnak felhatalmazást, amely más állami intézmények esetében elképzelhetetlen lenne. A nemzetbiztonsági szolgálatokat ebből kifolyólag nem korlátozzák, hanem olyan ellenőrzés és felügyeleti mechanizmusokat építenek ki, amelyek garantálják a törvényes működést. A magyar szolgálatok szervezeteit és működését a 1995. évi CXXV. törvény határozza meg.²² Annak

²² 1995. évi CXXV. tv.

6. §-a tartalmazza a KNBSZ feladatait. Ezeket a passzusokat értelmezve levezethetők, kikövetkeztethetők azok a feladatok, amelyek a katonai vezetők kötelmei lehetnek a nemzetbiztonság feladataival kapcsolatosan.

A törvényből kiemelve – néhány pontot érintően – párhuzamot vonunk a KNBSZ feladataival, és megfogalmazunk ezekre alapozva katonai vezetői feladatokat, amelyeket egy egy- vagy alegységszintű katonai vezető feladatrendszerének tartalmaznia kell.

„6. § *A Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat*

b) felderíti és elhárítja a külföldi titkosszolgálatoknak Magyarország szuverenitását, honvédelmi érdekeit sértő vagy veszélyeztető törekvéseit és tevékenységét; [...]

h) információkat gyűjt a nemzetbiztonságot veszélyeztető terrorszervezetekről, felderíti és elhárítja a honvédelmi szervezeteknél a külföldi hatalmak, személyek vagy szervezetek terrorcselekmény elkövetésére irányuló törekvéseit;”

Ha a katona külföldön tartózkodik szolgálatmentességének ideje alatt, esetleg külföldi kiküldetésen van, és megkeresik őt ismeretlen személyek, akik feltűnően érdeklődnek a munkája iránt, esetleg úgy érzi, hogy megfigyelik vagy követik, akkor arról azonnal jelentenie kell.

Kikövetkeztetett feladat: minden külföldi kiutazás előtt a katonai vezetőnek fel kell készítenie a katonákat a külföldön tartózkodás veszélyforrásaira, és fel kell hívnia a figyelmet a magatartási szabályok, katonai értékrendek betartására, valamint a jelentési kötelezettséget érdemlő esetekre.²³

„e) *feladatkörét érintően információkat gyűjt a válságkörzetekről, illetve a Magyar Honvédség művelési területen lévő alakulatait és azok állományát veszélyeztető törekvésekről és tevékenységekről, valamint részt vesz a Magyar Honvédség művelési területen alkalmazott erőinek nemzetbiztonsági védelmében, felkészítésében és támogatásában;”*

Missziós felkészítés része kell, hogy legyen a katonai nemzetbiztonsági felkészítés.

Kikövetkeztetett feladat: a katonai vezetőnek a missziós kiképzés és felkészítés részeként terveznie kell katonai nemzetbiztonsági előadásokat annak érdekében, hogy a katonák előtt világos legyen a különleges feladatok és körülmények okozta esetleges nemzetbiztonsági kockázat, veszélyforrás.

„i) *információkat gyűjt a nemzetbiztonságot veszélyeztető jogellenes fegyverkereskedelemlről, a honvédelmi szervezetek biztonságát veszélyeztető szervezett bűnözésről, ezen belül kiemelten a jogellenes kábítószer- és fegyverkereskedelemlről;”*

A Magyar Honvédségben zero tolerancia elve van érvényben a drog- és alkoholfogyasztás tekintetében.

Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek rendszeresen – állománygyűlésen és vezetői értekezleteken – figyelemfelhívással kell élnie a zero tolerancia szabálysértési típusokra. A szolgálati szabályzatban leírt ellenőrzési kötelmeik betartásával, szűrőpróbaszerűen kell körlet- és raktárszemléket tartania, ahol lehetőség van illegális szerek vagy tárgyak előtérítésére. Továbbá drog- és alkoholszűréseket kell tartatnia.

„k) *ellátja az illetékességi körébe tartozó, a kormányzati tevékenység szempontjából fontos katonai szervek és létesítmények (intézmények), valamint a kormányzati és katonai vezetési objektumok biztonsági védelmét;”*

Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek saját szervezetét érintő készenlétfokozás és fenntartási rendszeréhez kapcsolódó feladatainak és kiképzéseinek a tervezése során

²³ A biztonsági helyzetek figyelembevételével, néhány ország tekintetében célszerű lehet a biztonsági tiszthez irányítani a katonát, vagy akár hatszemközt végrehajtani a felkészítést.

szorosan együtt kell működnie a biztonsági tiszttel, kiemelten az objektumot érintő biztonsági feladatokkal kapcsolatban.

„l) működési területén a nyomozás elrendeléséig végzi

la) a 2013. június 30-ig hatályban volt 1978. évi IV. törvény szerinti állam elleni bűncselekmények (1978. évi IV. törvény X. fejezet), az emberiség elleni bűncselekmények (1978. évi IV. törvény XI. fejezet), a külföldre szökés (1978. évi IV. törvény 343. §), a zendülés (1978. évi IV. törvény 352. §) és a harckészültség veszélyeztetése (1978. évi IV. törvény 363. §),

lb) az emberiség elleni bűncselekmények (Btk. XIII. Fejezet), a háborús bűncselekmények (Btk. XIV. Fejezet), az állam elleni bűncselekmények (Btk. XXIV. Fejezet), a szökés (Btk. 434. §), a zendülés (Btk. 442. §) és a készenlét fokozásának veszélyeztetése (Btk. 454. §);”

A kiemelt pontok nagy súllyal bírnak, és nem is állnak olyan távol egy katonai vezető mindennapi életétől. Nehéz ezekkel kapcsolatosan egy feladatot meghatározni, de körütekintő, figyelmes és felelősségteljes vezetéssel ezek az esetek többségében megelőzhetők.

Külföldre szökés – Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek körütekintően kell eljárnia a beosztottak külföldi távollétének jogcímével és azok határidejével kapcsolatosan. Amennyiben valamelyik beosztott nem jelenik meg a határidő leteltével szolgálati helyén munkakezdésre, és távolmaradása nem indokolt, úgy őt azonnal keresni kell, és bizonyító erejű dokumentumot kell tőle megkövetelni a távolmaradásának igazolásáról.

Készenlét fokozásának veszélyeztetése – Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek folyamatosan nyilván kell tartania az állomány riasztási kiértesíthetőségét. A kiképzés során nagy hangsúlyt kell fektetnie a felszerelés helyes összeállítására, a normafeladatok végrehajtására és a váratlan feladatokra történő reagálásokra. Fel kell hívnia a figyelmet a rendelkezésre állási kötelezettségre, aminek része a folyamatos telefonos elérhetőség biztosítása. A katonai vezetőnek kiemelt feladata ezen a területen még a haditechnikai eszközök hadrafoghatóságának a biztosítása is.

„n) működési területén információkat szerez

na) a 2013. június 30-ig hatályban volt 1978. évi IV. törvény szerinti nemzeti, etnikai, faji vagy vallási csoport tagja elleni erőszak (1978. évi IV. törvény 174/B. §), a visszaélés szigorúan titkos és titkos minősítésű adattal (1978. évi IV. törvény 221. §), a közveszély okozás (1978. évi IV. törvény 259. §), a nemzetközi jogi kötelezettség megszegése (1978. évi IV. törvény 261/A. §), a légi jármű, vasúti, vízi, közúti tömegközlekedési vagy tömeges áruszállításra alkalmas jármű hatalomba kerítése (1978. évi IV. törvény 262. §), a közösség elleni izgatás (1978. évi IV. törvény 269. §), a rémhírterjesztés (1978. évi IV. törvény 270. §), a közveszéllyel fenyegetés (1978. évi IV. törvény 270/A. §), a haditechnikai termékkel és szolgáltatással, illetőleg kettős felhasználású termékkel visszaélés (1978. évi IV. törvény 263/B. §)”

Az itt leírtak elég egyértelműen jelen vannak a katonai vezetők mindennapjaiban, és az elmúlt időszakban a Magyar Honvédség nagy hangsúlyt fektet ezeknek a szabályoknak a betartására, de sajnos ezeknek a jelenléte még a következetes vezetéssel sem elkerülhető.

A rémhírterjesztés – Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek tisztán, érthetően kell nyílt és hiteles forrásból származó információkkal kommunikálnia, és mindig megfelelően tájékoztatnia a beosztott állományt a rendelkezésre álló információk alapján várhatóan elrendelhető feladatokról. Ennek elmulasztása okozhat például rémhírterjesztést.

„r) ellátja a hatáskörébe tartozó személyek nemzetbiztonsági védelmének, illetve nemzetbiztonsági ellenőrzésének feladatait;”

Minden katonai szervezet állománytáblájában vannak nemzetbiztonsági ellenőrzéshez kötött beosztások és munkakörök.

Kikövetkeztetett feladat: A katonai vezetőnek tisztában kell lennie az állománytáblában lévő nemzetbiztonsági ellenőrzéshez kötött beosztásokkal. Fokozott figyelemmel kell lennie a katonák mindennapi feladat-végrehajtására és anyagi, szociális helyzetére. Nyomon kell követnie az ellenőrzés határidejének lejártát. Az új ellenőrzés kezdeményezésére pedig a figyelemfelhívást és feladatszabást időben meg kell tennie. A parancsnoknak biztosítania kell az ellenőrzés során az ellenőrzött személyes megjelenését az ellenőrzést végző kérésére. A parancsnok is ellenőrzéshez kötött beosztás, így a közös együttműködést erősítő lépés, ha a parancsnok feltárja az ellenőrzések közötti időben a saját személyét érintő körülményeket, például külföldi utazások, külföldi delegációk tagjai általi kapcsolatépítő törekvések, későbbi megkeresések, valamint a katonai szervezetet érintő megkeresések (gyakorlótér használatára irányuló kérelem, filmforgatás, airsoft stb.).²⁴

EMPIRIKUS KUTATÁS MINT A TÉMA AKTUALIZÁLÓ VIZSGÁLATA A KATONAI BIZTONSÁG TERÜLETÉN

Az empirikus kutatás mindig lehetőséget ad a kutatónak, témavizsgálónak arra, hogy vizszo- szacso- latást kapjon a kutatási eredményeivel, következtetéseivel, gondolataival kapcsolatban. Egyik lehetőség a kérdőív kitöltésével végrehajtott mintavétel, amely nagy szabadságot és merítési lehetőséget biztosít a téma vizsgálatára. A megszólított személyek személyazonosságuk megjelenése nélkül mondhatnak véleményt, és az számokban, százalékos arányban jelenik meg a válaszok összesítésénél. Másik lehetőség interjú készítése egy olyan személy- lyel vagy személyekkel, akik a kutatott témában hiteles forrásként jelennek meg a szakmai ismereteik vagy életpályájuk alapján.

Az empirikus kutatásnak mindig van érzelmi oldala, ami a téma iránti érzékenységet és fogadóképességet jelenti. Nemcsak személyfüggő lehet, hanem szervezet- vagy akár szervezeten- kultúra-függő is. Az ilyen típusú kutatás alkalmazkodik az aktuális helyzethez is. Így amennyiben a tanulmányban javasolt ilyenfajta kutatások alkalmazása, nem aktu- alizálható – például a már említett nemzetbiztonsági tevékenységet érintő jogszabályokból eredően – annak végrehajtása is végrehajtható.

A téma feldolgozása során fontosnak tartjuk megszólítani az együttműködés résztvevőit kérdőíves kutatás és interjú formájában: katonai vezetőket a szervezetvezetői szinten, va- lamint biztonsági tiszteteket, akik a katonai szervezetvezetőkkel dolgoznak együtt. A kérdő- íves vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a Magyar Honvédségben hogyan működik a katonai vezetők és a KNBSZ katonai szervezetekhez delegált biztonsági tisztjei közötti együttműködés.²⁵

TERVEZHETŐ KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT

Tisztelt Kitöltő! Ez a kérdőív a biztonsági tiszt és a pk. együttműködéséről szól. Kétfajta kér- dést fog látni. Egyszerű feleletválasztó, ahol kérjük X-szel jelölje a választát a négyzetben (néhány esetben több helyre is lehet X-et tenni), valamint skálakérdés típusút, ahol kérem,

²⁴ Természetesen ezek nemcsak bizalomépítő lépések, hanem ezeket elő is írja a 418/2016. (XII. 14.) Korm. rendelet minden nemzetbiztonsági ellenőrzéshez kötött beosztást betöltő számára.

²⁵ Az empirikus kutatás – a téma feldolgozása során annak sok összetevős érzékenysége miatt – nem történt meg. Az általunk kidolgozott vizsgálati módszerek alkalmazását a javasolt edukációs folyamatba történő beillesztés előtt célszerű végrehajtani.

hogy 1-től 10-es skálán jelölje választát. A skála 1-es értéke az egyáltalán nem, a 10-es a teljes mértékben igen választ jelenti.

1. Melyik állománycsoportozáshoz tartozik?

- ☐ parancsnok/vezető
- ☐ biztonsági tiszt

2. Mennyire tartja fontosnak a jól működő együttműködést?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Mennyire tartja tehernek együttműködést?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Mennyire elégedett a jelenlegi közös együttműködéssel?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Mi az alapja együttműködésnek?

- ☐ jogszabályi köteleesség
- ☐ bizalom
- ☐ kölcsönös információigény
- ☐ hatékonyságnövelés
- ☐ barátság
- ☐ közös múlt

6. Mi a célja Önnek együttműködéssel?

- ☐ információszerzés
- ☐ információcsere
- ☐ hatékony vezetés megteremtése
- ☐ rejtett dinamikák felfedése
- ☐ jogszabályellenesség felfedése

7. Mi a legnagyobb akadályozója az együttműködésnek?

- ☐ idő
- ☐ emberi tényezők
- ☐ szimpátia hiánya
- ☐ rossz kommunikáció
- ☐ eltérő célok
- ☐ eltérő információs szükségletek

8. Mennyire intenzív a kapcsolata az együttműködés során?

- ☐ heti egy alkalom
- ☐ heti három-négy alkalom
- ☐ több mint heti három-négy alkalom
- ☐ alkalmoszerű

9. Hogyan tartják a kapcsolatot?

- ☐ személyesen
- ☐ telefonon
- ☐ elektronikus levelezőcsatornán

10. Igényelné Ön a szorosabb együttműködést?

- ☐ igen
- ☐ nem

11. Volt már olyan probléma, amit csak közösen tudtak megoldani?

- ☐ igen
- ☐ nem

12. Tudja, hogy milyen szabályzó írja elő együttműködést?

- ☐ igen
- ☐ nem

13. Mindig őszinteség jellemzi együttműködést?

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

14. Általánosságban ki kezdeményezi a kapcsolatfelvételt?

- ☐ parancsnok/vezető
- ☐ biztonsági tiszt

15. Milyen témákban van együttműködés?

- ☐ biztonsági kérdések (tényfeltárás, megelőzés)
- ☐ állományt érintő közhangulat
- ☐ magánügyben
- ☐ felkészítés/továbbképzés
- ☐ nemzetbiztonsági kérdőívek
- ☐ szolgálatba vétel
- ☐ áthelyezés
- ☐ objektumvédelem, beléptetés

16. Milyen fórumokon van jelen az együttműködés?

- ☐ vezetői értekezletek
- ☐ előadás
- ☐ törzskiképzés
- ☐ gyakorlat
- ☐ sporttevékenység
- ☐ személyes találkozó

17. Mennyire tartja hasznosnak együttműködést?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Miben lenne szükséges fejlődnie együttműködésnek?

- ☐ kommunikációban
- ☐ kölcsönös szükséglet megértésében
- ☐ egymás iránti tisztelet növelésében
- ☐ egymás megértésében
- ☐ idő jobban történő kihasználásában

19. Volt már olyan szituáció, amikor egymástól várták a megoldást, és az nem született meg?
- ☐ igen
- ☐ nem
20. Volt már olyan, hogy egymástól vártak segítséget, de az nem valósult meg?
- ☐ igen
- ☐ nem
21. Volt már olyan a közös együttműködés során, hogy azt mondták egymásnak, amit a másik hallani akart?
- ☐ igen
- ☐ nem
22. Hány év tapasztalata van a pályája során a biztonsági ügyekkel kapcsolatos együttműködési munkával kapcsolatban?
- ☐ 5 évnél kevesebb
- ☐ 5–10 év
- ☐ 10 évnél több

TERVEZHETŐ INTERJÚKÉRDÉSEK

Az interjú célja olyan személyek megszólítása, akik szakmai életpályájuk és szakmai tapasztalataik alapján hiteles forrásnak számítanak a téma feldolgozása során.²⁶

Javasolt interjúkérdések katonai vezetőknek

- Milyen szintű vezetői beosztásokat töltött be?
- Melyik beosztásában volt inkább jellemző a napi kapcsolat iránti igénye a biztonsági tiszttel?
- Hogyan értékeli hatékonyság alapján a kapcsolatot a biztonsági tiszttel?
- Ki tudna emelni egy esetet, amely a vezetői tevékenysége során Önt kifejezetten előnyös helyzetbe hozta a biztonsági tiszttől kapott információ feldolgozása során?
- Ki tudna emelni egy olyan esetet, amely során a biztonsági tiszttől várta volna a megoldási javaslatokat egy probléma megoldására, de nem kapta meg?
- Mit gondol, ha Önt jobban felkészítették volna az együttműködésre, akkor hatékonyabban tudott volna együtt dolgozni a biztonsági tiszttel?
- Szükségét érzi annak, hogy Ön is megismerje bizonyos mértékig a biztonsági tisztek munkáját?

Javasolt interjúkérdések biztonsági tiszteknek

- Milyen szintű vezetői beosztásokat betöltő katonai vezetőkkel dolgozott együtt?
- Milyen beosztásban betöltött katonai vezetőkkel volt inkább jellemző a napi kapcsolat iránti igénye?

²⁶ Hornyacsek 2014, 82.

- Hogyan értékeli hatékonyság alapján azt a kapcsolatot?
- Mit gondol, ha a katonai vezetőket felkészítenék az együttműködésre, akkor hatékonyabban lehetne együtt dolgozni velük?
- A felkészítésük során mely biztonsági kérdésköröket, területeket emelné ki, és miért?
- Volt olyan, hogy a katonai vezető nem vette figyelembe az Ön tanácsait, iránymutatásait?
- Hogyan oldotta meg ezt a helyzetet?

A tanulmányunk témáját érintő empirikus kutatások végrehajthatósága több oldalról megközelítve akár negatív hatással is lehet a vizsgált témára. A feldolgozott terület és a ki nem mondott hipotézis – miszerint szükség van a katonai vezetők felkészítésére az együttműködés területén – érzékenyen érintheti a mindkét területen szolgáló katonákat, és érzékenyen hathat magára a rendszerre is. Mi szerzőkként, javaslattevőkként azt gondoljuk: a cél közös, és csak közösen lehet hatékonyan dolgozni, így minden, ami a hatékonyságot növeli, az szükséges a szervezetvezetésben a cél elérése érdekében.

Jelen pillanatban a rendszer működése szabályzókon és a kialakult gyakorlaton alapszik. Jóllehet a felvázolt empirikus kutatás még nem történt meg, de hosszú vezetői tapasztalataink alapján úgy véljük: az együttműködés kezdeményezése nagyobb mértékben származik a biztonsági tiszttől, mint a katonai vezetőtől, és nagyobb mértékben jelentkezik információigény a biztonsági tiszttől, mint a katonai vezetőktől. Ezen pedig változtatni szükséges. Erre a változtatásra nyújt iránymutatást jelen írásunk, amelyben lefektettük az irányokat, amelyek mentén haladni és fejlődni lehet az együttműködés területén.

ÖSSZEGZÉS

A téma feldolgozása során nehézséget okozott a nemzetközi kitekintés a téma nemzetbiztonsági érzékenysége és egyedisége miatt. Egyetlen más haderőben sem találtunk írásos anyagot az effajta együttműködésre a katonai biztonsági szolgálat és a katonai vezetők között.

Dr. Béres János a *Külföldi nemzetbiztonsági szolgálatok* c. könyvében²⁷ közel 80 ország nemzetbiztonsági szolgálatát dolgozza fel, amelyben megjelenik a hírszerzés és az elhárítás mint feladatrendszer, de a részletekbe menő feladatok érthető okoknál fogva minősített információknak minősülnek, így számunkra nem vizsgálhatók az esetleges együttműködésből adódó feladatok különbségei vagy azonosságai. Külföldi haderők doktrínavizsgálata során a saját erők védelmét célzó feladatokon belül a hírszerzés (Intelligence, J2) nem ezzel a területtel foglalkozik.²⁸ A saját erők belső védelme például nem jelenik meg a J2 szervezet feladataiban, hanem inkább a külső tényezők vizsgálatára fókuszál.

A Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalásai során messzemenően megjelenik ez a feladatípus. Ha csak a Magyar Tartományi Újjáépítési Csoport²⁹ afganisztáni és a KFOR³⁰ magyar kontingens koszovói szerepvállalására gondolunk, mindkét esetben megjelenik a biztonsági tisz, aki a katonai vezető (kontingensparancsnok) biztonsági tanácsadója, és feladatának fő erő kifejtése a belső biztonsági kockázatok felderítése a külső kockázati tényezők

²⁷ Béres 2018.

²⁸ AJP-3.14, 2-5.

²⁹ HUN PRT: Hungarian Provincial Reconstruction Team, Magyar Tartományi Újjáépítési Csoport. A Magyar Honvédség 2006–2013 között végrehajtott egyik nemzetközi szerepvállalása Afganisztánban.

³⁰ Kosovo Force, Koszovó Erő. 1999 óta Koszovóban NATO-parancsnokság alatt működő békefenntartó erő, amelyben a Magyar Honvédségnek nemzetközi szerepvállalása van.

hatásával összefüggésben és annak közvetítése a parancsnok felé. Ez a kihívás viszont a művelet jellegéből adódóan is komoly együttműködési feladatot jelent mindkét fél számára.

Egy másik külföldi doktrína, a brit *Joint Doctrine Publication 2-00: Intelligence, Counterintelligence and Security Support to Joint Operations* megfogalmazza a következőt: „A műveleti bonyolultság megköveteli, hogy a parancsnokok és a döntéshozók a hírszerzést, a kémelhárítást és a biztonságot előfeltételnek tekintsék az alkalmazás módjának megválasztásakor.”³¹ Ebből a mondatból egyértelműen kikövetkeztethető az együttműködés mint feladat a vezetők és a feladatot végrehajtók között. Észszerűnek tűnik tehát az a következtetés, hogy egy belső, feltételezhetően nem nyilvános szabályzó részletesebben érinti a kapcsolható, kikövetkeztethető elvárásokat.

Jól látható, hogy a tanulmányunkban bemutatott együttműködés elkíséri a magyar katonai vezetőket a mindennapok során itthon és külföldön egyaránt, és megtalálható más külföldi haderők vezetésében is. A műveleti területeken való együttműködés jól felfogott érdeke mindkét félnek, ugyanakkor hazai viszonylatban hajlamosak vagyunk a biztonsági kockázatot alábecsülni, az együttműködésre mint „kényszerfeladatra” gondolni, és mellőzni, amíg lehetséges.

A jó együttműködés kulcsa a szakmaiságon, egymás közös megértésén és emberi tényezőkön múlik. Ezek hiánya negatív hatással lehet a biztonságra, ami a mai világban komoly veszélyforrásként jelentkezhet a katonai műveletre és a szervezetvezetésre. Az együttműködésre a biztonsági tiszt és a katonai vezető között mint feladatra fel kell készülni, ahogy egy katona felkészül egy új feladatra vagy szakterületre. Az együttműködés fontosságára és kiemelt szerepére tekintettel jól látható az, hogy nem elég csak egy alkalommal tervezni felkészítést, hanem célszerű a jól felépített, színtezett edukáció megteremtése a hatékonyság növelése érdekében, valamint az edukáció pontos helyének és tematikájának megtalálása. Ezzel lehetőség nyílna az amúgy is egyedülálló együttműködés megerősítésére a Magyar Honvédség és a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat együttműködési feladatokért felelős katonái között.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 26/1990. (II. 14.) MT rendelet a nemzetbiztonsági feladatok ellátásának átmeneti szabályozásáról. https://jogkodex.hu/jsz/1990_26_mt_rendelet_2396128 (Letöltés időpontja: 2025. 07. 31.)
- 418/2016. (XII. 14.) Korm. rendelet a nemzetbiztonsági ellenőrzés és a felülvizsgálati eljárás során a biztonsági kérdőív kitöltésének eljárási szabályairól, valamint a nemzetbiztonsági ellenőrzéssel összefüggésben a lényeges adatokban bekövetkezett változás bejelentésének rendjéről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2016-418-20-22> (Letöltés időpontja: 2025. 07. 31.)
- 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/1995-125-00-00.44> (Letöltés időpontja: 2025. 05. 18.)
- 128/2011. (XII. 2.) HM-utasítás a katonai nemzetbiztonsági szolgálatok összevonásával kapcsolatos egyes feladatokról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-128-B0-15> (Letöltés időpontja: 2025. 05. 18.)
- Ált/23. – *A Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzata*. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2007.

³¹ Joint Doctrine Publication 2-00...2023, 7.

- Berta Judit – Korpics Márta: *Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak – Együttműködés, csapatépítés*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/79/Egyuttmukodes,%20csapatepites.pdf;jsessionid=E13F99E91FFABC71F98469A3CCB0907A?sequence=1> (Letöltés időpontja: 2025. 05. 08.)
- Béres János (szerk.): *Külföldi nemzetbiztonsági szolgálatok*. Zrinyi Kiadó, Budapest, 2018.
- Goleman, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004.
- Hornyacsek Júlia: *A tudományos kutatás elmélete és módszertana*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.
- *Joint Doctrine Publication 2-00: Intelligence, Counter-intelligence and Security Support to Joint Operations (4th Edition)*. UK Ministry of Defence, 2023.
- Juhász József et al. (szerk.): *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972.
- Krizsbai János (szerk.): *Fiatal tisztek zsebkönyve*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest, 2021.
- *Leadership by Henry Kissinger*. dltn.io, 2022. 09. 21. <https://www.dltn.io/posts/leadership> (Letöltés időpontja: 2025. 03. 10.)
- *NATO Standard AJP-3.14: Allied Joint Doctrine for Force Protection*. NATO Standardization Office, Brüsszel, 2015.
- Ujházy László: *Mi változott Szun-ce óta?* In: Göcze István (szerk.): *Vezetés az egyházban és a közszolgálatban*. Tanulmánygyűjtemény. Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa, Budapest, 2024, 37–43.
- Zilahy Tamás: *Tábornok a Katonai Biztonsági Hivatal élén: „Vezetőnek kémet fogni dicsőség, beosztottnak kötelesség”*. Magyar Honvéd, 1991. 10. 11.