

Sári Szabolcs ezredes:

## GONDOLATOK A PÁLYAKEZDŐ TISZTEK FELKÉSZÍTÉSE KAPCSÁN

*ÖSSZEFOGLALÓ: A fiatal, pályakezdő vezetőkkel szemben támasztott követelmények meghatározása összetett feladat, sok más területtel áll kölcsönhatásban, ezért figyelembe kell venni a mindennapjainkat befolyásoló trendeket. Ez folyamatos változtatást igényel tőlünk, mert egy állandóan és gyorsan változó világban élünk, és ezzel nincs arányban az adaptációs képességünk, különösen a gondolkodásmódunk és a szocializációs örökségünk. A szerző kutatása ezen szakaszában elsősorban a rendelkezésre álló hazai, nemzetközi tapasztalatokat, valamint az érvényben lévő szabályzókat, parancsnoki útmutatásokat tekintette át, természetesen nem csak katonai vonatkozásban.*

*KULCSSZAVAK: vezető, kompetencia, adaptáció*

### BEVEZETŐ

Kutatási témám a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott azon követelmények rendszerének összeállítása, amelyek megfelelnek a kor szellemének, kihívásainak. Ezen a területen belül pedig elsősorban az általános, avagy alapkompenciák meghatározását vizsgálom, azzal a céllal, hogy kutatási eredményeim segítségül szolgáljanak a kiválasztás során, valamint az általános katonai felkészítés gyakorlati időszakában. Miért választottam ezt a területet? A válaszom triviálisnak tűnhet: mert szorosan kapcsolódik a munkámhoz, amit az MH Ludovika Zászlóalj parancsnokaként végzek.

Jelen írásom egyik célja felhívni az érintett szereplők figyelmét a jelenlegi követelményrendszer összehangolására, valamint annak korszerűsítésére. Meggyőződésem, hogy együttműködés nélkül nem lehet a pályakezdő vezetőket felkészíteni a hivatásukra (beleértve annak minden elemét: a kiválasztást, a kiképzést, a nevelést, az oktatást, amely természetesen a követelményháló gerincét adja). További célom az eddigi kutatások eredményeinek – mint a rendelkezésre álló alapoknak – a rövid áttekintése, a követelmények meghatározását befolyásoló környezet bemutatása, valamint a problémák keresése során felmerülő kérdések felszínre hozása.

A hadtudomány szerkezetének külső héjából kiindulva kezdtem vizsgálni azokat a hatásokat, amelyek befolyásolhatják a vezetői kompetenciák meghatározását.<sup>1</sup>

### A JÖVŐ KÖRNYEZETÉRŐL

Fontosnak tartom elgondolkozni először a jövő környezetén! Mi lesz a legfontosabb számunkra? Melyek azok az értékek, amelyeket meg kell védenünk, vizsgálva pozitív és negatív

<sup>1</sup> Szenes Zoltán: Akadémiai viták a hadtudomány struktúrájáról. *Hadtudomány*, 2013/3–4., 64.

hatásaikat a társadalmunkra? De vajon meg lehet jósolni a jövő környezetét? (A kérdést természetesen csak a leglényegesebb irányból szeretném megközelíteni, leszűkítve a tárgyhoz legszorosabban tartozó aspektusokra.)

Legszűkebb környezetünk vizsgálatakor – ahol élünk és dolgozunk – találkozunk az intelligens város (*smart city*)<sup>2</sup> fogalmával. Azért említem ezt, mivel életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük, és a többség, velem együtt, naponta ingázik, miközben találkozik olyan alapvető problémákkal, mint a közlekedési káosz. A városok irányítása a jövőben egyre komolyabb kihívásokat fog felvetni. Emelkedik a népsűrűség, fejlődnek az infrastruktúrák, a számítógép szerepe megnő. Ez utóbbi által a sebezhetőség is fokozódhat, mert egy új terület adódik azok számára, akiknek érdekük a bizonytalanság előidézése és fenntartása. Sajnos, nagyon sok európai nagyvárosban egyes kerületek már nem is állnak ellenőrzés alatt. Az intelligens városhoz pedig intelligens ember kell.<sup>3</sup>

„Az amerikai kultúra a Biblia és a komputer, a hagyományos értékek és a gyökeres újítás esetlen ötvözete...”, írja George Friedman, a világ egyik nagyhatalmának kulturális jövőjét taglalva.<sup>4</sup> Miért fontosak ezek a gondolatok? Azért, mert a számítógép szerepe nem csökkenni, hanem ellenkezőleg, növekedni fog a jövő társadalmában. Ha ez így lesz, akkor egy gyakorlatias, gyors döntéseken alapuló rendszert kell elképzelnünk, amely objektív számokon, tényeken alapul, és egy olyan hálózatban helyezkedik el, amelyik biztosítja a gyors információáramlást. Mert „az amerikai kultúra nem tudja könnyen kezelni az igazat és a szépet. Azt értékeli, ha a dolgokat gyorsan megoldjuk, és nem aggódunk túl sokat amiatt, éppen mit csinálunk, miért fontos”.<sup>5</sup> Meggyőződésem, hogy a jövőben a számítástechnika teljesen átveszi az irányítást, ahogy azt – igazodva a mai trendekhez és elgondolásokhoz – sejteni engedik.

A technika fejlődése felgyorsult, ez tény. Emiatt megnőtt, sőt elárasztott bennünket az információ. Hatványozódott a számítástechnika szerepe a mindennapi életünkben is. Felhasználási területeinek kiszélesedése azonban könnyen sebezhetővé tette a számunkra természetes és a kényelmünket szolgáló infrastruktúrákat. Persze korábban is nagy hangsúlyt fektettek egyes objektumok, műtárgyak, rendszerek (például városok vízügyi ellátása) védelmére, de ezek esetében leginkább csak fizikai őrzés-védelemről beszélhettünk. Manapság azonban egyre többet hallunk a számítógépes hálózatok védelméről, amit a gyors technikai fejlődés generál. Szándéktalanul is megteremtve ezzel az egyes rendszerek könnyű, gyors elérését – és egyúttal megbénítását. Az ilyen irányú támadásokkal – amelyeknek fő célja lehet akár a lakosság morális helyzetének aláásása is – nagyobb sikerek érhetők el más országokkal szemben, mint a hagyományos eszközökkel.

A pályakezdő tisztek kompetenciáinak meghatározása során figyelemmel kell lenni arra, hogy a befolyásoló tényezők az egyén mellett arra a környezetre is hatnak, amelyben dolgozni fogunk. Milyen lesz ez a környezet? Meg tudjuk határozni? Ki tudjuk találni? Milyen típusú műveleteket fogunk végrehajtani? Mivel a világ nagyon gyorsan változik, ezért nehéz megjósolni, milyen lesz a jövő műveleti környezete. Hiába kaptunk belőle izelítőt az elmúlt időszakban az ukrán konfliktus során vagy máshol, a kibertérben folytatott tevékenységek tanulságai által. Abban sem lehetünk biztosak, hogy nálunk ez nem fog olyan gyorsan bekövetkezni, és mindig lesz idő reagálni!

<sup>2</sup> Kollár Csaba: Elég intelligensek vagyunk az intelligens városhoz? *Hadtudomány*, 2018/1., 139–144.

<sup>3</sup> Uo. 134–139.

<sup>4</sup> George Friedman: A következő száz év. *New Wave Media Kft.*, 2015, 81.

<sup>5</sup> Uo. 83.

## A KOMPETENCIÁRÓL

A Magyar Honvédségnél a pályakezdő tisztekkel szemben támasztott kimeneteli követelményeket már megfogalmazták,<sup>6</sup> törvényes keretek között szabályozták. Én elsősorban azokat a követelményeket szeretném meghatározni, amelyek alap-, avagy kulcskompetenciaként jelenhetnek meg a jövőben, összhangban a Magyar Honvédség feladatrendszerével, a hosszú távú tervekkel, célkitűzésekkel.

Azon a harcászati szinten, ahol a fiatal vezetők kezdik a pályafutásukat, elengedhetetlen a konkrétumok pontos meghatározása. A kialakítandó követelményeket szabatosan kell megfogalmazni, és rugalmasan kezelendő elvárásokként kell kezelni. Tehát egy könnyen fejleszthető keretet, nem pedig törvényekkel beágyazott dogmákat, sziklaszilárdan álló, nehezen változtatható kompetenciaterképet kell alkotni.

Az alapkompenciák kérdéskörének nincs jelentős magyar nyelvű katonai szakirodalma. Ez azért lehet fontos, mert a magyar gondolkodásmód – saját tapasztalataim szerint is – mindig más volt valamilyen mértékben, mint az átvenni kívánt eljárásokat kidolgozó nemzeteké. Nem is lehet, nem is szabad a betű szerinti átvétel lehetőségével számolni. A megbízható transzferáláshoz viszont szükség lenne az eddigi tapasztalatok minél szélesebb körű megosztására. Ezzel kapcsolatban néha kritikával illetik az adaptációs képességünket. A magyar viszonyokra való alkalmazás szempontjainak figyelembevétele azonban egyáltalán nem hiba! Hiszen az ember abban a környezetben tud nagyobb sikereket elérni, amelyben jól érzi magát, amit magáénak érez, amelyhez a maga kreatív tevékenységét is hozzá tudja adni.

Mivel nincs rá elfogadott, univerzális definíció, éveken át az Európai Tanács szakértője, John Coolahan 1996-ból származó kompetenciameghatározását fogadták el 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 a tanulás során fejleszt ki magában.*”<sup>7</sup> A kompetenciák tehát az ismeretek, készségek és attitűdök transzferábilis, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba és foglalkoztatható legyen.

De milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy pályakezdő vezetőnek? A kompetenciák kimunkálásánál az első és legfontosabb tennivaló a majdani műveleti környezet meghatározása. A jövő várható elvárásaihoz történő igazodást már ma meg kell kezdeni.

A jövő elvárásaira épülő kompetenciák megfogalmazása azonban nagyon nehéz feladat. Tudjuk-e prognosztizálni a szűkebb értelemben vett műveleti, tágabb értelemben pedig a szorosan kapcsolódó civil környezetet? Jelenünkben olyan összetett és globális méretű változások zajlanak, amelyek végkimenetele még nem is igazán sejthető. A tudományos megalapozottságú prognózisok között is igen komoly eltérések vannak. Kétségtelen, hogy már napjainkban is a fő problémákat az általános értelemben vett környezetünkben végbemenő változások jelentik. Például már most észlelhetők a klímaváltozás okozta gondok, az ivóvíz- és a rendelkezésre álló élelmiszerkészletek hiánya. Ezek a tendenciák komoly társa-

<sup>6</sup> 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. <https://docplayer.hu/106807960-282-2016-ix-21-korm-rendelet.html> (Letöltés időpontja: 2019. 03. 11.)

<sup>7</sup> Mihály Ildikó (összeáll.): Még egyszer a kulcskompetenciákról. Új Pedagógiai Szemle, 2003. június. <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00072/2003-06-vt-Mihaly-Meg.html> (Letöltés időpontja: 2019. 03. 11.)

dalmi és politikai válságokat eredményezhetnek, amelyek krízishelyzeteket teremthetnek, s ezek akár a fegyveres konfliktus szintjére is emelkedhetnek. Nagyon nehéz tehát annak a környezetnek a paramétereit feltárni, amelyben a jövő vezetői dolgozni fognak. Hiszen egy gyorsan változó világban élünk, ennek értelmében az eredményekre is minél gyorsabban van szükség.<sup>8</sup>

Éppen ezért nem is szabad hosszú időre mereven meghatározni a kompetenciák teljes körét. Ehelyett arra kell inkább törekedni, hogy a kulcskompetenciák erős kiindulópontot jelentsenek, amelyekre folyamatosan lehet építkezni.

Jelenleg a változás kapujában állunk, ami változtatási kényszert fog eredményezni a pályakezdő vezetők felkészítési rendszerében is. Ennek kapcsán szeretném tisztázni, hogy itt nem csak a sikeres felvételi utáni négy tanévről kell beszélünk. Szorosan hozzá tartozik még a kiválasztás rendszere, a katonai szocializáció, és majd az első diploma után a csapatélet időszaka, a különböző tanfolyamok. Ezt egészíti ki később a fiatal vezető, amikor eljut a tiszti karrier fontos mérföldkövéhez a főtiszti rendfokozat megszerzésekor. A felsoroltakból is látszik, hogy a tágabb folyamatot tekintve minimum tíz évről beszélünk. Az ezen belül ható alrendszerekben szoros kell hogy legyen a kapcsolat, mert a követelményhálózat nagy területet fog át, ezért nem működhet összefogás nélkül, az egyéni érdekek kizárásával.

Be kell látni, hogy a korábbi kiindulási alapok mennyire megváltoztak. Elég, ha csak arra gondolunk, hogy a korábbi szolgálati rendszer a katonák többségének huszonöt évre volt tervezve, most azonban legalább kétszer annyi időt kell figyelembe venni. Ennek eredményeképp akár az eredeti szakterületek váltására is sor kerülhet, mégpedig nem is egyedi esetek formájában!

Az alapkompenciákat már a kiválasztásnál figyelembe kell venni a leendő vezetőknél. A pályorientáció erősödésén azonban folyamatosan dolgozni kell. A gyakorlat azt mutatja, hogy sokan nem ismerik részletesen a velük szemben támasztott felvételi követelményeket. Ezeket még a nyílt napok sem tudják a maguk teljességében közvetíteni. Ezt a megállapítást a szervezeti fejlesztés érdekében végzett pszichológiai felmérések is alátámasztják.

Az egyik alapkompencia a problémamegoldó képesség. Sokszor úgy beszélünk a problémákról, mint egy olyan helyzetről, amelyben valami nem úgy történik, ahogy szerettük (vagy mások szerették) volna. Mindig negatív értelemben gondolkodunk róla. Ám a probléma ennél több: „*Problémának nevezhető a szó legáltalánosabb értelmében minden olyan helyzet, ahol bizonyos cél elérésének szándéka a megvalósítás útja számunkra rejtett. Problémát jelent, ha huzamosabb nélkülözés vagy averzív ingerlettelés állapotában nem tudunk sikeres választ adni.*”<sup>9</sup> A problémamegoldás képességének alapkompenciaként való definiálását alátámaszthatja a következő gondolat is: „...*ehhez pedig az innovációra, illetve olyan képességekre fejlesztésre kell koncentrálnunk, mint a problémamegoldás, kritikus gondolkodás, kreativitás, hálózatépítés és a gyors alkalmazkodás a változó körülményekhez.*”<sup>10</sup>

A Magyar Honvédség előtt álló fejlesztési feladatok során egyfelől az elvesztett szolgálati kultúrákat kell újraéleszteni, másfelől a megőrzendő elemeket kell megújítani. A gondolkodásmód megváltoztatása nemcsak a technikához való hozzáállás, de a vezetés szempontjából

<sup>8</sup> Erről lásd bővebben: László Szombatfalvy: The Greatest Challenges of Our Time. Ekerlids, 2010, 15–30. <https://api.globalchallenges.org/static/files/the-greatest-challenges-of-our-time.pdf> (Letöltés időpontja: 2017. 01. 26.)

<sup>9</sup> Kontra József: A probléma, a problémamegoldó gondolkodás. Magyar Pedagógia, 96. évf. 1996/4., 342. [http://www.magyarpedagogia.hu/document/Kontra\\_MP964.pdf](http://www.magyarpedagogia.hu/document/Kontra_MP964.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 03. 11.)

<sup>10</sup> Porkoláb Imre: Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: Küldetésalapú vezetés 2.0. a digitális transzformáció korában. Honvédségi Szemle, 2019/1., 9.

is fontos. Mindezekhez elengedhetetlen a tudomány eredményeinek folyamatos bevonása, a hazai és a nemzetközi tapasztalatok feldolgozása, beépítése a rendszerbe. Nem engedhető meg az „így szoktuk” jellegű hozzáállás. Ez nem vezetne el a túlhaladott gondolkodásmód átalakításához.

## AZ INTERKULTURÁLIS NEVELÉS TAPASZTALATAI<sup>11</sup>

A jövőt illetően elképzelhető, hogy még a jelenleginél is színesebb lesz a nemzetközi környezet, köszönhetően a jelenleg is zajló népvándorlásnak. Már ma is megfigyelhető, hogy a bevándorlók egyre kevésbé tartják be a fogadó ország kulturális szabályait. A béke, a zavartalan biztonság érdekében ezért meg kell tanulni együtt élni más népcsoportokkal.

Az interkulturális nevelésnek hagyományai vannak Európában. Ennek a feldolgozása hasznosnak ígérkezik, mivel hozzájárulhat az alapkompenciák meghatározásához. A nemzetközi pedagógiai tapasztalatok felhasználhatók a saját oktatási, nevelési munkánk területén is.

Az interkulturális nevelés nem csupán a nagy kultúrkörök találkozását jelenti. Ehhez kapcsolódóan mikroszintű hasonlóságot fedezhetünk fel a saját katonai szocializációnk területén is. Szerintem mindenki volt már olyan helyzetben, amikor egy olyan alegységet kellett összekovácsolnia, amelynek tagjai az ország különböző területeiről érkeztek, más tájakról, más városokból. A közös értékrend és szervezeti kultúra kialakításakor ilyenkor szembesültünk a sokszínűség problémájával. Hosszú időnek kellett eltelnie ahhoz, amíg sikerült megtalálni mindenki helyét, szerepét a célok elérésének érdekében.

A következő gondolat pontosan kifejezi az interkulturális nevelés legfontosabb ismérveit: „*pozitív, elfogadó szellemű hozzáálláson kívül megfelelő ismeretekkel és képességekkel kell rendelkezniük a tanároknak.*”<sup>12</sup> Saját tapasztalataimat figyelembe véve mondhatom: sikeresek azok a vezetők, akik nyitottabbak és elfogadóbbak másokkal szemben. A másokkal szembeni nyitottság nem csupán a tolerancia fejlesztését jelenti, hanem újfajta megközelítési módok, addig nem tapasztalt szempontok elsajátítását is. Ezekkel pedig az adott egyén személyisége lesz gazdagabb. Hiszen megfigyelhető, hogy azok a személyek, akik többször teljesítettek küldetést nemzetközi környezetben, sokkal könnyebben boldogultak később itthon is egy összetettebb, bonyolultabb atmoszférában. Ezért a jövő vezetőjének alapvető kompetenciája kell hogy legyen a nyitottság. Nyitottnak kell lenni az új, a más kultúra és a folyamatos tanulás iránt. Ehhez nyújt segítséget a társadalomtudományok széles körű ismerete, alkalmazása, az információk megszürése, illetve felhasználása.

## NEMZETKÖZI IRÁNYELVEK A KATONAI OKTATÁS TERÜLETÉN (SZOMSZÉDOS ORSZÁGOK)

A szomszédos országok katonai oktatásának irányelveit áttekintve különösen figyelemre méltó egy osztrák kezdeményezés, amely egy jövőbeni nemzetközi szemeszter létrehozására tesz kísérletet. A fórum állandó résztvevői között szerepel Magyarország is.

<sup>11</sup> Lásd erről bővebben egy korábbi tanulmányomat: Sári Szabolcs: Az interkulturális nevelés kihívásai a XXI. században. *Hadtudományi Szemle*, XI. évf. 2018/1., 373–384.

<sup>12</sup> Torgyik Judit – Karlovitz János Tibor: *Multikulturális nevelés*. Bölcsész Konzorcium, Budapest, 2006, 7. <http://mek.oszk.hu/04800/04802/fulszoveg.html> (Letöltés időpontja: 2019. 03. 11.)

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.<sup>13</sup> Az előírt követelmények a következők:

- vezetői ismeretek elsajátítása;
- kommunikáció fejlesztése;
- előadókészség fejlesztése, gyakorlása;
- együttműködőkészség fejlesztése;
- problémamegoldás fejlesztése.

## A VEZETŐI KOMPETENCIÁKRÓL

Gyakran találkozhatunk a kérdéssel: milyen a jó vezető? A kialakult konszenzus szerint a jó vezető hatással van a beosztottjaira, motiválni tudja őket a kitűzött célok elérése érdekében.

*A Hadtudomány egyik számában a következő gondolatok jelentek meg: „A katonai, de elsősorban a parancsnoki pályafutásom alatt munkatársaimnak, parancsnoktársaimnak mindig a következőket mondtam. A katonáikkal szemben legyenek szigorúak, követelménytámasztóak, és mindezt úgy valósítsák meg, hogy maradjanak emberségesek. Lássák el hivatásukat példamutatóan, munkájukban, döntéseik alkalmával legyenek következetesek. Katonáikat embertársaként tiszteljük és ne tartsák rettegésben őket.”<sup>14</sup>*

Továbbá a következőket olvashatjuk a Honvéd Vezérkar főnökének levelében, amelyet a vezetői állományhoz címzett: „...nincs és nem lehet más lehetőség előttünk, mint hogy személyes példamutatásunkkal, a legjobb tudásunk és akaratunk szerint, az erőnket és fáradozásunkat nem kímélve vezettjük a ránk bízott magyar katonákat...”<sup>15</sup>

Ahhoz, hogy a kitűzött célokat, a vezetői attitűdöket kiépítsük, már a fiatal vezetőket is erre kell nevelni. Ehhez a kulcskompetenciák mellett a szakmai kompetenciák pontos megfogalmazása az első lépcső, minthogy ezekre és ezekből épül – végállapotként – a kívánt vezetői tulajdonságok rendszere.

Amikor a közvetlen környezetünkről beszélünk, nem feledkezhetünk meg a történelmi tapasztalatokról sem. A Ludovika Zászlóaljnál szerencsés helyzetben vagyunk, itt ugyanis lehetőségünk van tanulni az idős bajtársaktól. Nagyon fontos a múltbeli értékeink áttekintése és ezek megismerése. Személyes tapasztalatom van a Ludovika Kávészóról, amely lényegében egy interaktív történelemóra, ahol az idős bajtársak és a növendékek együtt töltenek el néhány órát. Az egyik idős bajtársunktól a következő gondolatokat szívleltem meg: „*A tisztii pályát emelt fővel, tisztességesen végigjárni csak hivatástudattól lehet [...] A tűzkeresztség minden katona számára megrázó élmény. Föl kell rá készülni.*”<sup>16</sup>

Tudósok, vezetők, menedzserek, vezetői tanácsadók bevonásával végeztek egy felmérést, amely a legfontosabb vezetői kompetenciákat kutatta.<sup>17</sup> Ez a külföldi szakirodalomban

<sup>13</sup> iMAF 2015: Creating an International Semester – the next step in a Common Education for the European Officer. Ghiță Bârsan, Vasile Căruțașu, Marioara Pateșan (coop.). Nicoale Bălcescu Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2015, 85–105.

<sup>14</sup> Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 2008/3–4., 92.

<sup>15</sup> Korom Ferenc altábornagy: Honvéd Vezérkar főnöki levél a vezető állományhoz. Budapest, 2018.

<sup>16</sup> Damó Elemér: Milyen legyen a honvédtiszt? Tanulmány. Budapest, 2011, 129.

<sup>17</sup> Sunnie Giles: The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*, 15. 03. 2016. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world> (Letöltés időpontja: 2017. 01. 17.)



napvilágot látott felmérés elsődlegesen azt mutatta ki, hogy az emberek többsége etikus és biztonságos munkakörnyezetben szeretne dolgozni. Azok a vezetők, akik nyíltan és sokat kommunikálnak, s emellett meg tudják értetni az emberekkel, hogy egy csapatban játszani, közösek a sikerek és természetesen a kudarok is, ők nagyon erős kapcsolatot képesek kiépíteni a beosztottaikkal. Katonai környezetben ennek főleg a kis alegységeknél van óriási jelentősége. Ezen a szinten kevés olyan ember akad, aki ilyen módon nem tud integrálódni.

Folytatva a feltett kérdésre a válasz keresését: „...*vezető az, aki képes másokat általa befolyásolni, hogy kibontakoztassa a bennük rejlő tehetséget és potenciált a közjó érdekében.*”<sup>18</sup> Ennek különösen a jelenlegi viszonyok közt van jelentősége, amikor az emberek megtartása került a figyelem középpontjába, mivel humán erőforrás nélkül nem lehet elérni a hosszú távú célokat. Szintén olvashatunk arról, melyek a bennünket vezérlő értékek. Ebben nem látunk nagy változást: etikus magatartás, kölcsönös bizalom, siker, tanulás.<sup>19</sup>

## A VEZETÉSI STÍLUSOKRÓL

Mindig is foglalkoztatott az kérdés: hogyan lehet zökkenőmentesen áttérni egyik vezetői stílusról a másikra? Könnyűnek tűnik? Majd a helyzet adja, megmutatja a helyes irányt, fűszerezve a kockázatvállalással és a személyes attitűddel? Thomas-Durell Youngnak a nyugat- és kelet-európai vezetői attitűdök vizsgálatán alapuló írása<sup>20</sup> megerősített a kérdésfelvetés fontosságában, bár nem mindenben értettem vele egyet. Young szerint például mindig az egyik félnek kell engednie, ám ezzel az állításával vitatkozom: szerintem a siker inkább a konszenzus eredményezi, hiszen itt különböző kultúrák találkozásáról is beszélünk, amelyek genetikailag kódoltak minden emberben.

Akkor kezdtem érteni az eltérő vezetési stílusok jelentőségét, amikor a gyakorlatban először szembesültem a problémával. Melyik a jó irány: a nyugati vagy a keleti típusú vezetés? Young cikkében többek között a következő ellentétpárokat találtam: gyakorlati – elméleti; kritikus – szigorú szabályok szerinti; decentralizált – központosított; felhatalmazás döntések meghozatalához – csak a parancsok végrehajtása; eredményorientált – folyamatorientált; jövő – múlt; alacsony szociális érzékenység – magas szociális érzékenység; fontos a katona – nem fontos a katona; a bukás része a tanulás folyamatának – a bukás szégyen.<sup>21</sup> A tanulmány említést tesz arról is, hogy a nyugati fegyverrendszerek és platformok integrálása kritikus gondolkodást és decentralizált működést igényel, hasonlóan a döntéshozatali eljárásban feltételezett különbséghez.<sup>22</sup>

Természetesen mindenki a földrajzi hovatartozásának megfelelően érvel. A jó irány lehet mindkettőnek az alkalmazása, amely végül igazodik a végrehajtó állomány gondolkodásmódjához.

<sup>18</sup> Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010, 14.

<sup>19</sup> Blanchard: i. m. 17.

<sup>20</sup> Thomas-Durell Young: Legacy Concepts, A Sociology of Command in Central and Eastern Europe. Parameters, 47(1) Spring 2017.

<sup>21</sup> Uo. 42.

<sup>22</sup> Uo. 32.

## ÖSSZEGRÉS

A fiatal pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelmények – elsősorban a vezetői attitűdök – meghatározása komplex feladat. Nehéz megjósolni azt az időszakot, amikor konszenzusra kell jutni a legfontosabb személyes attitűdök összeállításában, amelyekkel a jó vezetőnek elengedhetetlenül rendelkeznie kell.

A tanulmányban elsődleges célom volt a probléma felvetése, jelentőségének hangsúlyozása, különösen a mostani helyzetben, amikor lehetőség van a fejlesztésekre, a hosszabb távon történő gondolkodásra, valamint az egyes érintett területek bemutatására, amelyek hatással lehetnek a kompetenciák meghatározására. Amit már most láthatunk: körvonalazódnak azok a kompetenciák, amelyeket figyelembe kell venni a követelményrendszer megalkotásánál, és meg kell találni a kapcsolódó felkészítéseket. De mindenekelőtt az alapokhoz kell kidolgozni egy átgondolt kiválasztási rendszert.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 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. <https://docplayer.hu/106807960-282-2016-ix-21-korm-rendelet.html>
- Benkő Tibor: *Gondolatok az ideális parancsnokról*. Hadtudomány, 2008/3–4.
- Blanchard, Ken: *Vezetés magasabb szinten*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010.
- Damó Elemér: *Milyen legyen a honvédtiszt?* Tanulmány. Budapest, 2011.
- Friedman, George: *A következő száz év*. New Wave Media Kft., 2015.
- Giles, Sunnie: *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*. Harvard Business Review, 15. 03. 2016. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>
- iMAF 2015: *Creating an International Semester – the next step in a Common Education for the European Officer*. Ghiță Bârsan, Vasile Căruțașu, Marioara Pateșan (coop.). Nicoale Bălcescu Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2015.
- Kollár Csaba: *Elég intelligensek vagyunk az intelligens városhoz?* Hadtudomány, 2018/1.
- Kontra József: *A probléma, a problémamegoldó gondolkodás*. Magyar Pedagógia, 96. évf. 1996/4. [http://www.magyarpedagogia.hu/document/Kontra\\_MP964.pdf](http://www.magyarpedagogia.hu/document/Kontra_MP964.pdf)
- Korom Ferenc altábornagy: *Honvéd Vezérkar főnöki levél a vezető állományhoz*. Budapest, 2018.
- Mihály Ildikó (összeáll.): *Még egyszer a kulcskompetenciákról*. Új Pedagógiai Szemle, 2003. június. <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00072/2003-06-vt-Mihaly-Meg.html>
- Porkoláb Imre: *Szervezeti adaptáció a Magyar Honvédségben: Küldetésalapú vezetés 2.0. a digitális transzformáció korában*. Honvédségi Szemle, 2019/1.
- Sári Szabolcs: *Az interkulturális nevelés kihívásai a XXI. században*. Hadtudományi Szemle, XI. évf. 2018/1.
- Szenes Zoltán: *Akadémiai viták a hadtudomány struktúrájáról*. Hadtudomány, 2013/3–4.
- Szombatfalvy, László: *The Greatest Challenges of Our Time*. Ekerlids, 2010. <https://api.globalchallenges.org/static/files/the-greatest-challenges-of-our-time.pdf>
- Torgyik Judit – Karlovitz János Tibor: *Multikulturális nevelés*. Bölcsész Konzorcium, Budapest, 2006.
- Young, Thomas-Durell: *Legacy Concepts, A Sociology of Command in Central and Eastern Europe*. Parameters, 47(1) Spring 2017.