

Doktori (PhD) értekezés

Drót László

2022.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Hadtudományi Doktori Iskola

Drót László

**A Magyar Honvédség békeműveleti tapasztalat-feldolgozási
rendszere és továbbfejlesztési lehetőségei**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: Prof. dr. Kiss Zoltán László ezredes

.....

Budapest, 2022.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	6
1.1. A kutatási probléma megfogalmazása.....	12
1.2. A kutatási célok.....	13
1.3. Hipotézisek.....	14
1.4. A kutatási cél megvalósítását támogató kutatási módszerek.....	16
2. Adalékok a modern intézményesített tapasztalat-feldolgozás elméleti megalapozottsága fejlődéséhez	18
2.1. Clausewitz és a modern intézményi tapasztalat-feldolgozás.....	18
2.1.1. A kritika.....	18
2.1.2. A vizsgálati nehézségek.....	19
2.1.3. A kritika meghatározó alapelvei.....	20
2.1.4. A kritikai vizsgálat kritikája.....	22
2.2. John Boyd és a tapasztalat-feldolgozás.....	23
2.2.1. Az elméleti modellek.....	24
2.2.2. A „kalapácsos ember”- szindróma.....	26
2.2.3. Az OODA-hurok.....	27
2.2.4. Megfigyelés.....	27
2.2.5. Orientáció (tájékozódás), az OODA-hurok súlypontja.....	28
2.2.6. Döntés (hipotézis).....	29
2.2.7. Cselekvés (teszt).....	30
2.2.8. Az OODA-hurok kritikája.....	31
2.3. Intézményi tanulás, szervezeti tanulás, tanuló szervezetek.....	33
2.3.1. A szervezeti tanulás alapkategóriája a rutin.....	34
2.3.2. Az egyhurkos tanulási folyamat.....	35
2.3.3. A kéthurkos tanulási folyamat (a szabályok megváltoztatása).....	36
2.3.4. A háromhurkos tanulási folyamat.....	36
2.3.5. A tudás.....	37
2.3.6. A szervezeti tanulás folyamata.....	39
2.3.7. A tudás elterjesztése, rögzítése.....	41
2.3.8. Összegzés.....	41
3. Az ENSZ és a tapasztalat-feldolgozás	46
3.1. A tudásmenedzsment és a szervezeti tanulás alapelve az ENSZ-ben.....	47
3.2. A szervezeti tanulási folyamat.....	48
3.2.1. Mit tegyünk a beazonosított tapasztalattal.....	49
3.2.2. Felülvizsgálat.....	50
3.2.3. A tudásmenedzsment eszköztár.....	51
3.3. Az ENSZ tapasztalat-feldolgozó tanulmányának elkészítési folyamata.....	56
3.4. A Cruz jelentés.....	57
3.5. Összefoglalás.....	66
4. Az EU és a tapasztalat-feldolgozás	67
4.1. Az EU tapasztalat-feldolgozás kezdetei.....	67
4.2. Az EU tapasztalat-feldolgozása.....	68
4.3. Az EU tapasztalat-feldolgozó rendszere kialakításának, működésének alapelvei.....	69
4.4. Az EU katonai tapasztalat-feldolgozó folyamata (ELPRO).....	72
4.5. Az EU ELPRO folyamatainak szereplői és felelősségük.....	75
4.6. A jelentési rendszer.....	76
4.7. A CSDP tapasztalat-feldolgozás és Bevált Gyakorlat Portál.....	77

4.8. Az ELPRO éves jelentés	77
4.9. Az EU tapasztalat-feldolgozás műveleti példái.....	80
4.9.1. EUFOR RD CONGO	80
4.9.2. EUNAVFOR Atalanta, Szomália.....	83
4.10. Összefoglalás.....	85
5. NATO és a tapasztalat-feldolgozás.....	88
5.1. A NATO általános elgondolása és irányelvei	88
5.2. Az eljárás.....	90
5.2.1. Az elemzés (1. fázis)	91
5.2.2. A végrehajtás (2. fázis).....	91
5.3. A NATO tapasztalat-feldolgozás szereplői és felelősségük.....	92
5.4. A NATO tapasztalat-feldolgozás eljárásrend szereplői	93
5.5. A NATO tapasztalat-feldolgozó rendszer működése.....	94
5.6. A NATO tapasztalat-feldolgozás békeműveleti példái	97
5.6.1. Civilek védelme.....	98
5.6.2. A hálózatok támadása (Attack the Networks - AtN).....	99
5.7. Összegzés	101
6. A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszere és a békeműveletek tapasztalati gyakorlata.....	103
6.1. A megfigyelés szakasza.....	103
6.2. Az elemzés-értékelés szakasza.....	107
6.3. A Döntés-előkészítés és jóváhagyás szakasza.....	108
6.4. A Bevezetés szakasza	108
6.5. A központi tapasztalat-feldolgozó adatbázis alakulása. a KTA b-1 és a KTA b-2	110
6.5.1. A Központi Tapasztalat-adatbázis főbb funkciói	110
6.6. A békeműveleti kiképzéshez tartozó tapasztalat-feldolgozó gyakorlat kialakulása és működése.....	112
6.6.1. Az MH BTKK TAFE tudatosságának felébredése	114
6.6.2. Az Integrált Békeműveleti Felkészítést Támogató Rendszer koncepciója	116
6.7. Összegzés	116
7. A Magyar Honvédség békeműveleti szerepvállalása és a tapasztalat-feldolgozás	119
7.1. A magyar békeműveleti szerepvállalás	119
7.2. A békeműveleti kezdetek	120
7.3. A magyar fegyveres békefenntartás kezdete	124
7.4. A Magyar Honvédség NATO békeműveleti hozzájárulásának kezdete	126
7.5. Út a békeműveleti alkalmazás irányába	129
7.6. Az Európai Unió békeműveleteiben való részvétel	136
7.7. Az MH legújabb iraki szerepvállalása.....	139
7.8. A békeműveleti tapasztalatok feldolgozottsága	140
8. A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer békeműveleti feladatokkal összefüggő működésének eredményességét vizsgáló felmérés eredményei.....	146
8.1. A kérdőíves felmérés tárgya, célja	146
8.2. A résztvevők köre.....	146
8.3. A kutatás eredményeinek rövid összefoglalása.....	146
8.3.1. A válaszadók főbb szociodemográfiai jellemzői	147
8.4. A kutatás részletes megállapításai, eredményei	152
8.4.1. Az MH TAFE-rendszerének ismertsége, részletek	152
8.4.2. A TAFE-rendszer ismertsége helyzetének összefoglaló megállapításai.....	159
8.4.3. Megfigyelési hajlandóság.....	163

8.4.4. A kiképzés és a TAFE kapcsolata	166
8.4.5. Egyéb kérdések	168
8.5. Összefoglalás.....	169
9. A transzformáció, mint a katonai rendszerek alkalmazkodási képessége	172
9.1. A politikai iránymutatás	173
9.2. A jövő kutatása.....	174
9.3. Katonai képességek, elvárások.....	175
9.4. A képességigények	176
9.5. A képességfejlesztési stratégia	176
9.6. A végrehajtás, alkalmazás	177
9.7. Összefoglalás.....	178
9.8. A transzformáció szervezeti intézményesítése a Magyar Honvédségben.....	180
9.8.1. Szervezeti felépítés.....	183
10. A tapasztalatok feldolgozásának a kiképzésben és a transzformációban betöltött szerepe.....	190
10.1. A kiképzés fogalma.....	190
10.2. A kiképzés felosztása, elemei.....	191
10.3. A kiképzési rendszer elemei.....	192
10.4. Minőségmenedzsment rendszer	195
10.5. A tapasztalatok feldolgozása. A transzformáció és a kiképzés modellszerű felfogásának a kapcsolata.....	197
10.6. A kiképzés rendszerszerű megközelítése	198
10.6.1. Az elemzés fázisa	199
10.6.2. A kiképzés tervezése.....	200
10.6.3. A kiképzési program létrehozása, fejlesztése	202
10.6.4. A kiképzési program megvalósítása, végrehajtása	203
10.6.5. A kiképzés lezárása.....	205
10.7. Összefoglalás.....	206
11. Összefoglalás, következtetések, javaslatok.....	211
11.1. Összefoglalás, a kutatási célok teljesülése	211
11.2. Kutatási hipotézisek igazolása	215
11.3. Javaslatok, ajánlások	222
11.4. Új kutatási eredmények.....	232
11.5. Záró gondolatok, a kutatás eredményeinek hasznosíthatósága.....	232
12. Mellékletek.....	235
12.1. 1. számú melléklet: A magyar békefenntartás áldozatai.....	235
12.2. 2. számú melléklet: A békeműveletek fogalmi megközelítése	237
12.3. 3. számú melléklet: A stratégiákban, doktrínákban szereplő békeművelethez köthető fogalmak.....	252
12.4. 4. számú melléklet: TRADOC szervezeti ábra	272
12.5. 5. számú melléklet: Kutatási kérdőív	273
12.6. 6. számú melléklet:.....	283
A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer békeműveleti feladatokkal összefüggő működéséről és eredményeiről szóló felmérés ábrái....	283
12.7. 7. számú melléklet: Rövidítések jegyzéke	309
12.8. 8. számú melléklet: Ábrák jegyzéke	316
12.9. 9. számú melléklet: Publikációs jegyzék.....	320
13. Felhasznált irodalom.....	322

1. BEVEZETÉS

Kutatási témának a Magyar Honvédség békeműveleti tapasztalat-feldolgozási¹ rendszerének és továbbfejlesztési lehetőségeinek empíriaorientált vizsgálatát választottam. A téma több szempontból is szervesen kapcsolódik a hadtudomány szinte minden területéhez, legyen az történeti, haditechnikai vagy valamely hadelméleti terület. A tapasztalatok intézményesített, szervezett formájú feldolgozása elvezet bennünket egy hatékonyabb, a különféle erőforrásokat célirányosabban felhasználó képzési, kiképzési folyamaton keresztül egy, a jelenleginél célravezetőbb, eredményesebb transzformációs rendszerhez. Ennek eredményeképpen a külső és belső szervezeti-intézményi környezetéhez és a jövő kihívásaihoz jobban alkalmazkodó, tanuló katonai szervezet jön létre. A jövő biztonsági kihívásaira sikeres feleleteket adni képes, folyamatosan megújuló és fejlődő katonai szervezet kialakítása és fenntartása a nemzet biztonsági garanciáinak alapja. A múlt tapasztalataiból való tanulás így végső soron nemzetbiztonsági jelentőséggel bíró tényező is. Elméleti és gyakorlati ismereteim, tapasztalataim alapján úgy vélem, hogy műveleti tapasztalatok feldolgozásának elméleteit és gyakorlatát megismerve a különböző nemzetközi szervezetekben és hadikultúrákban eljuthatunk egy olyan eljárásrend és működési gyakorlat kialakításához, mely hozzásegíthet ahhoz, hogy a magyar haderő hatékonyabban működjön mind az önállóan, mind pedig a másokkal együttműködésben végrehajtott tevékenysége során. Úgy gondolom, hogy a hazai műveleti tapasztalat-feldolgozási rendszernek, valamint annak a transzformációs rendszerelemekkel való kapcsolatának a feltárása hozzásegíthet egy olyan mechanizmus kialakításához, amely javíthatja a szervezeti tanulási képességet, s növelheti a folyamatos alkalmazkodási képesség hatékonyságát.

Az elmúlt több mint 30 év a békeműveletek és a békefenntartás tekintetében sokféle, különböző szempontok alapján értékelhető elméleti és gyakorlati ismeretet, tapasztalatot hozott a nemzetközi és hazai szakemberek részére egyaránt.

Felmerül a kérdés: a tapasztalat-feldolgozás valami új, vagy esetleg már korábban is létezett ehhez fogható intézményi mechanizmus? A fogalom ebben a formában új, de ha jól

¹ A tapasztalat-feldolgozási kifejezés írásában bizonyos diszkrpanciák mutatkoznak. A Magyar Honvédség hivatalos dokumentumaiban, szabályzataiban és kézikönyveiben kötőjellel szerepel, azonban az MTA helyesírás javaslata alapján az alábbi szabály szerint egyben írandó. A „tapasztalat” főnevet és a „feldolgozási” melléknévet egybeírjuk a jelöletlen tárgyas alárendelői összetételt okán. <https://helyesiras.mta.hu/helyesiras/default/kulegy#> 2021. 09. 27 letöltés. A dolgozatban a tárgy szempontjából kifejezőbb írásformát a tapasztalat-feldolgozás kötőjeles változatát alkalmaztam.

belegondolunk, a hadtudomány művelői eddig is pontosan ezeket a folyamatokat követték. Tanulmányozták a múltban bekövetkezett válságokat, háborúkat, csatákat; a sikerek és az esetleges sikertelenség okait, s megpróbálták olyan következtetésekre jutni, amelyek reményeik és hitük szerint utóbb sikeresebbé tették a hadi cselekményeket. E folyamat részeként születtek a háborúk belső összefüggéseire vonatkozó elméletek olyan jelentős teoretikusok tollából, mint például Xenophón, Vegetius, Machiavelli, I. Frigyes Vilmos, Zrínyi Miklós, Clausewitz, Jomini vagy Moltke.

Clausewitz explicit módon meg is fogalmazta a háborúról szóló művében a „kritika” fontosságát és jelentőségét a történelem belső okainak feltárása szempontjából. Azt gondolom, hogy valójában Clausewitz tekinthető a mai modern tapasztalat-feldolgozó rendszer elméleti megközelítéseinek a hadtudományban való meghonosítójának. Művében pontosan megfogalmazza a „kritika” szintjeit, fajtáit, módszertanát és a legjobb gyakorlatokat, nyilvánvalóan a saját korának megfelelő fogalmi keretekben. A múlt említett nagy gondolkodói arra fordították energiájukat, hogy a kor kihívására a múlt tapasztalatainak feldolgozásán keresztül sikeres válaszokat tudjanak megfogalmazni. Clausewitz volt az, aki meglátta a különbséget a hadtörténetírás és a tapasztalatok feldolgozása, azaz a kritika között. **„A kritika, az okozatnak az okokból történő levezetése. Ez a tulajdonképpeni kritikai kutatás, amely nélkülözhetetlen az elmélet számára, mivel csak ennek segítségével tisztázható mindaz, amit az elméletben tapasztalás útján kell megállapítani, megerősíteni, vagy csak megmagyarázni.”**² A tapasztalat-feldolgozás, kritika, kísérletezés és a legjobb gyakorlatok megtalálásának nagyszerű kezdeti példáját tapasztalhatjuk Gilbert Robertstől³ is, aki a Királyi Haditengerészetnél töltött szolgálata után játéktervezőként dolgozott, miután egészségügyi okok miatt nyugdíjazták. Roberts kidolgozott egy nagy jelentőségű módszertant, amit ma tapasztalat-feldolgozásnak vagy hadijátéknak (*wargaming*-nek) hívnánk. Simon Parkin a „*Game of Birds and Wolves*”⁴ könyvében állított örök emléket ennek a történetnek. Egy rövid összefoglalót mutatok be annak az illusztrálására, hogy a tapasztalat-feldolgozás a katonai kultúrákban milyen mélyen

² Carl Von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 2013, 137.o

³ Gilbert Howland Roberts CBE a brit Királyi Haditengerészet tisztje volt. Roberts kapitány 1942 és 1945 között egy liverpooli székhelyű haditengerészeti hadviselési egységet működtetett, a Western Approaches Tactical Unitot. Ez az egység német tengeralattjárók elleni harcászatot dolgozott ki.

⁴ Simon Parkin brit író és újságíró, magazinok, újságok és weboldalak munkatársa. A New Yorker írója, a Guardian Long Read című lapjának rendszeres munkatársa, és a The Observer című újság játékkritikusa. Második könyve, az *"A Game of Birds and Wolves"* (Sceptre/ Little, Brown) a második világháború idején játszódó elbeszélő non-fiction mű. Az Egyesült Királyságban 2019 novemberében, az Egyesült Államokban pedig 2020 elején jelent meg. <http://www.simonparkin.com/about> 2021.09.27-i letöltés

gyökerezik, és milyen fontos is lehet. Mindenki által ismert az Atlanti-óceánon folytatott ádáz küzdelem, ami az amerikai konvojok, a biztosításukra rendelt kísérők és a német tengeralattjárók között dúlt. Ebből a történetből ismerhetjük az Enigmát⁵, a senki által fel nem törhetőnek hitt német rejtjelző készüléket, és innen ismeretes a tengeralattjárók harcászati alkalmazásának elvi megalapozottsága, és később az ellenük való védelem lehetőségének kialakítása is.

A történet röviden: 1942 első napján Gilbert Roberts, a 41 éves, nyugalmazott brit tengerésztisztből lett játéktervező megérkezett a liverpooli Derby House-ba, hogy hadijátékok és Wrens⁶-csapatának, a Női Királyi Haditengerészeti Szolgálat fiatal tagjainak a segítségével nekilásson a tengeralattjárók elleni harcászati problémák megoldásához. Úgy tűnt, hogy a tengeralattjárók egy olyan hatékony taktikát alkalmaztak, amely mindaddig elkerülte a támadásaik visszaverésével megbízott szövetséges haditengerészet figyelmét. Roberts és a Wrens-ek azt tervezték, hogy azonosítják ezt a taktikát. Roberts terve egyszerű volt. A padlót óriási táblaként használva egy olyan játékot tervezett, amely lehetővé tette az Atlanti-óceánon egy konvoj elleni farkasfalkás támadás lejátszását. Az egyik csapat a kísérőhajók parancsnokait, a másik a tengeralattjárók kapitányait játszotta. Felváltva tették meg a lépéseket, torpedókat lőttek ki, mélységi bombákat dobtak le, a tengeralattjárók lemerültek és felszínre bukkantak a támadáshoz, a kísérőhajók pedig nagy ívekben keringtek, miközben mindkét oldal vadászott a másikra. Ezek a játékok **valós tengeri csatákon alapultak**, hogy a résztvevők láthassák, **miért cselekedtek úgy a kísérőparancsnokok, ahogyan cselekedtek, és hogy talán kevesebb konvojhajót veszítettek volna el és több tengeralattjárót süllyesztettek volna el, ha másképp cselekszenek**. Az egyik első feladat a néhány héttel korábbi, 1941 decemberében lezajlott csata újra játszása volt, amelyben a brit hajók sikeresen levadásztak három tengeralattjárót. Roberts és csapata úgy vélte, hogy ez a konvojért vívott csata magában rejti a titkokat, amelyek felfedése volt a cél. A csapat 48 hajót rendezett 12 oszlopba. Ezután hozzáadták a csatában részt vevő három ismert tengeralattjáró nyomvonalát. A színpadon Roberts kétperces időközönként és tízcsomós szimulált sebességgel kezdte mozgatni a konvojt, amely hat fehér vonalon terült el a padlón, hogy a hatmérföldes szélességet jelképezze. Minden egyes mozgást pontosan ugyanabban a sémában hajtottak végre, mint a néhány héttel korábbi tényleges

⁵ Az Enigma egy olyan rejtjelző eszköz volt, amelyet a náci Németország katonai vezetése használt stratégiai üzenetek kódolására a második világháború előtt és alatt.

⁶ The Women's Royal Naval Service (WRNS).

kíséret. **A hivatalos jelentéseknek megfelelően Roberts csapásról csapásra utánozta az akciót.** A csatát a tábla feletti varjófészek perspektívájából látva egy **kérdés fogalmazódott meg a fejében.** Ha a tengeralattjárók a konvoj peremén kívülről tüzeltek, ahogyan azt széles körben hitték, hogyan süllyedhetett el az HMS Annavore, amely a konvoj közepén volt? Lehetséges, tűnődött, hogy a tengeralattjáró a konvoj oszlopain belülről támadta meg a hajót? Roberts felvette a kagylót, és megkérte a központost, hogy kapcsolja a londoni tengeralattjárók zászlós tisztjét, akitől azt kérdezte, hogy valaha is belopakodott volna egy konvoj hajói közé, hogy torpedót lőjön ki? „Természetesen. Ez az egyetlen módja annak, hogy a támadásnak nyomatékot adjunk.” – hangzott a válasz. Roberts megkérte a statisztikai elemzésért felelős nőt és az egyik fiatalabb Wrens-t, hogy maradjanak vele, és állítsák vissza a cselekményt, és **futtassanak le egy újabb játékot az óriástáblán.** Ezúttal Roberts egy tengeralattjáró-modellt helyezett a konvoj oszlopainak közepére, és fordítva futtatta le a csata eseményeit. Ha a torpedóinak hatótávolsága körülbelül két és fél mérföld, észszerű volt, hogy a tengeralattjárók kapitányai ennek a távolságnak kevesebb mint a feléről tüzelnek, hogy maximalizálják a közvetlen találat esélyét. Roberts és a Wrens-ek **elkezdték különböző forgatókönyveket kidolgozni,** amelyek lehetővé tették, hogy a tengeralattjáró észrevétlenül beosonjon a konvojba. **Egyetlen egy változat mutatta a teljes sikert,** miszerint a tengeralattjárónak hátulról kellett behatolnia a konvoj oszlopaiba. Ezt pedig a víz felszínén tehette csak, ahol gyorsabban haladhatott, mint az üldözött hajók. A hátulról való megközelítést az őrszemek ritkán ellenőrizték, így a tengeralattjáró észrevétlenül be tudott osonni a konvojba, közlelő tüzelni, majd lemerülni, hogy elmeneküljön. A csoport megbeszélte, hogy ha ők egy tengeralattjáró kapitányai lennének, akik közvetlen közlelő támadtak meg egy kereskedelmi hajót, megpróbálnának sértetlenül elmenekülni, akkor egyszerűen lemerülnének és megvárják, amíg a konvoj átgördül a fejük fölött.

Ezzel az ismeretlen tengeralattjáró-taktika hirtelen lelepleződött, Roberts ki akart próbálni néhány lehetséges ellenintézkedést, amelyek meghiúsíthatják a tervet. A csapat visszatért a játékterembe. Roberts átvette a tengeralattjáró kapitányának szerepét, a lányok pedig a kísérőhajók szerepét játszották. Egy ellenintézkedés azonnal megmutatkozott. A lányok ahelyett, hogy a konvojtól nagy sebességgel távolodtak volna, és véletlenszerűen dobták volna le a mélységi bombákat, ahogyan az akkori általános gyakorlat kívánta, a kísérőhajókat a konvoj köré sorakoztatták fel. Miközben a konvoj folytatta útját, minden kísérőhajó háromszög alakú pásztázást végzett, és a tengeralattjárókra figyelt. Azonnal észlelték a támadók helyzetét. Roberts jelentette a

szkeptikus Percy Noble⁷ admirálisnak, hogy nézze meg az eredményeik bemutatóját. Noble belépett a játékkerembe törzse kíséretében. A főparancsnok óvatosan szemügyre vette a padlón lévő krétajeleket és a hajóablakokként díszített vászonlapokat. Roberts elkezdte magyarázni felfedezéseiket – hogyan csúsznak a tengeralattjárók a konvojhajók közé a víz felszínén, éjszaka, amikor nem valószínű, hogy észreveszik őket, hogyan hajtják végre támadásaikat, majd lemerülnek, hogy megvárják, amíg a veszély elmúlik. A légkör fagyos volt. Noble nem titkolta, hogy rögtön meglátta azokat a kardinális hibákat, amelyeket a tengeren eddig elkövettek. Amikor a bemutató befejeződött, az admirális felállt és utasította egyik törzstisztjét, hogy azonnal küldje a következő üzenetet a miniszterelnöknek: **"Az első vizsgálatok a tengeralattjárók elleni harc taktikájában elkövetett kardinális hibákat mutattak ki. Új, azonnali és összehangolt ellenintézkedést fogunk kezdeményezni a flottánál 24 órán belül"**.

Az irodalmi mű valós eseményeket mutat be, egy kicsit szépirodalmi köntösbe ágyazva, de nagyon szépen leírja a mai fogalmainkkal is értelmezhető tapasztalat-feldolgozási folyamatokat. Igaz, 1942 januárjában még nem használták ezt a fogalmat. Ezen folyamat részletes bemutatása a dolgozat legmarkánsabb része. A dolgozat összetételének bemutatására rátérve minden kapcsolódó területre kiterjedően kiemelt figyelmet fordítok a fogalmi keretek tisztázására. Az intézményesített tapasztalat-feldolgozás és a kiképzés jelentéstartalom változatosságának feltárása révén eljutunk egy diverzifikált, átfogóbb, pontosabb fogalmi kerethez. Az alapos elemzés végrehajtására az motivált, hogy megszámlálhatatlan tapasztalatot szereztem az egymás mellett elbeszélés, félreértés és meg-nem-értés eseteiből a békeműveletek területén. A nagybetűs „békefenntartás” fejlődése, alakzatváltozásai számos új megközelítést eredményeztek, amely kapcsolódó fogalmak a maguk történeti fejlődésében épültek be szakmai terminológiánkba, annak változatosságával és tökéletlenségével együtt. Ezen hatásoknak köszönhető a nemzetközi és a hazai stratégia dokumentumok által használt változatos megközelítés. A fogalmi ütközések és a félreértések elkerülése érdekében szükséges tisztázni, hogy pontosan mit gondolunk és értünk az alkalmazott meghatározásokon. A békeműveletekkel kapcsolatos fogalmak eltérő értelmezéseit a dolgozat 2. és 3. mellékletében foglaltam össze. A tapasztalat-feldolgozás fogalmi kerete, valamint az egész tapasztalati úton történő intézményi tanulás folyamata elméleti

⁷ Sir Percy Lockhart Harnam Noble, GBE, KCB, CVO admirális (1880. január 16. – 1955. július 25.). Brit tengerésztiszt, aki admirális rangra emelkedett, és a második világháború alatt két döntő fontosságú évig a Királyi Haditengerészet nyugati körzeti parancsnokságának főparancsnoka volt (1941–42-ben).

meghatározottságának és gyakorlatának leírása megteremtette annak a lehetőségét, hogy feltárjam és leírjam a rendszer működési elemeit, annak kapcsolódási pontjait és kölcsönhatásait a transzformációs rendszeren belül, különösen a műveletekkel és a kiképzéssel. Bizonyosságot szereztem arról, hogy tapasztalat-feldolgozás nem létezik önállóan, csak és kizárólagosan cselekményhez kapcsolódóan. A dolgozat feldolgozza a témában folytatott empirikus felmérés eredményét, amely a békeműveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer működésének kiemelt tényezőit vette vizsgálat alá.

A felmérés eredményeként megfogalmazhatóak a tapasztalat-feldolgozási rendszert legjobban befolyásoló tényezői, valamint egy paradoxon, amely segített rávilágítani, hogy a rendszerek működése miért is olyan nehézkes, s miért lehet sok téves következtetésre jutni. A kutatás eredményeiből levont következtetések és javaslatok leírása a dolgozat egyik gyakorlatban alkalmazható eredménye, amelynek felhasználásával egy működőképesebb tapasztalat-feldolgozási rendszert kaphatunk. A dolgozat leghangsúlyosabb részeként bemutatom a tapasztalat-feldolgozás nemzetközi szervezetek által és a Magyar Honvédség által alkalmazott tapasztalat-feldolgozó elméleti és gyakorlati folyamatokat és azok példáit. Bemutatom a Magyar Honvédség tapasztalat-feldolgozó intézményi kereteit, és azok fejlesztési útját, valamint tudományos vizsgálat alá vonom annak működési tényezőit, hiányosságait és fejlesztési lehetőségeit. A katonai képességek összetételének leírására az egyszerűséget szem előtt tartva a technika-ember-vezetés, mint katonai képesség egyszerűsített felfogását alkalmaztam. A technika-ember-vezetés ebben a megközelítésben azt az egységet hivatott leírni, amiben a katonai képességet a rendelkezésre álló haditechnika alkalmazására kiképzett emberek megfelelő vezetés mellett egy központi cél elérése érdekében kerül sor. Gondoljunk az ősi kultúrák harcosaira, akik egy dárdával és pajzsral – amelyek az adott kor haditechnikai eszközeit jelentették – hosszas felkészítést, kiképzést követően váltak alkalmassá (a megparancsolt) harci feladataik sikeres végrehajtására. Ebben az esetben az a képesség a dárda-pajzs-ember-parancs egységét hordozza. A mai kor katonai képességei a technikai eszközök tekintetében rendkívüli mértékben megnöttek, a vezetés (a parancs meghatározását és annak eljuttatását tekintve) lehetőségei és méretei is jelentősen kiszélesedtek. Ha azonban a mai kor emberét vizsgáljuk, arra a megállapításra juthatunk, hogy a haditechnikai eszközök alkalmazása vagy bármely eszköz hadialkalmazása ugyanúgy nem az emberi mindennapok sajátja, nem velünk született képességek sora, hanem tanulással, képzéssel, kiképzéssel elsajátítható ismeretanyag és képesség. A mai kor emberének is szüksége van kiképzésre, mint őseink korában, hogy a szó klasszikus értelmében vett katonává váljon. A kiképzés (a képzést, oktatást, kiképzést értve a fogalmon) tehát minden megközelítésben a katonává válás és katonai

képességként való alkalmazás egyik legfontosabb eszköze. A dolgozat a kiképzést hangsúlyosan ebből a felfogásból megjelenítve írja le, amelyben a haderő képességeinek megteremtése, fenntartása és fejlesztése az intézményi kultúra fejlesztése, a tudás elterjesztése, az intézményi tanulás transzformációban betöltött szerepe valósul meg. A dolgozat megállapításai lényegében négy alapvető (kör)folyamat, a szervezeti tanulás, a transzformáció, a tapasztalat-feldolgozás és a kiképzés önmagába visszacsatoló folyamatainak egymásra hatásával, kapcsolódási pontjainak és azok mechanizmusainak meghatározásával teremt új megközelítést.

Az eredmények összefoglalása révén olyan javaslatokat fogalmazok meg, amelyek egy fenntartható, minden elemében komplex tapasztalat-feldolgozó rendszert képesek alkotni. A dolgozatban vizsgálat tárgyává teszem a nemzetközileg és a Magyar Honvédségben kiépült tapasztalat-feldolgozó eljárásokat, amelyekkel közelebb kerülhetünk ennek a folyamatnak a törvényszerűségeihez, belső és külső motivációs tényezőihez, és stílusosan fogalmazva, *eljuthatunk a legjobb eljárások megtalálásához*. A világ rendkívül felgyorsult, a hadi események gyorsan keletkezhetnek és gyorsan múlhatnak el. Szinte azonnal mindenről információval rendelkezhetünk, számos csatornán milliónyi szenzor biztosíthat valamely értékelhető adatot. Közel vagyunk a hadviselés valós idejű kontrolljához. Ilyen körülmények között a műveleti tapasztalatok gyűjtése, feldolgozása és az eredmények visszaépítése az alkalmazásba, képzésbe, kiképzésbe nem vehet évtizedeket, éveket igénybe. A lehető leggyorsabban el kell jutnunk a korrekciós ciklusig, ügyelve arra, hogy ellentétes irányokat túl gyakran ne kövessünk. A témám feldolgozása ebben tud segítséget nyújtani, vagyis, hogyan leszünk képesek olyan tapasztalat-feldolgozó rendszert üzemeltetni, amely a megszerzett tapasztalatokat a leghatékonyabban és a leggyorsabban képes a transzformáció számára, ezáltal a katonai szervezet intézményi fejlesztésére alkalmazni.

1.1. A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

- A Magyar Honvédség békeműveleti szerepvállalása a haderő komplex feladatrendszerének egyik legdinamikusabban fejlődő részrendszerévé és legtöbb tapasztalatot hozó területévé vált. A megszerzett tapasztalatok hatékony felhasználása a szervezet transzformációs folyamataiban kiemelten fontos terület.
- A békeműveleti alkalmazások eddigi tapasztalatai nagy hatással voltak a haderő fejlesztésére. A Magyar Honvédség kiképzési rendszerének átalakításánál elsődlegesen a szövetségi igények, a békeműveletekben szerzett eddigi tapasztalatok jelentették a

meghatározó szerepet. A műveleti tapasztalatok adatbázisaiban azonban nem lelhető fel a változásokat elindító tapasztalatok eredete.

- A jövő magyar haderejének hatékonyabbá tétele érdekében fontos a (békeműveleti) tapasztalatok feldolgozására alkalmazott rendszer harmonizációja a kiképzési rendszerrel, valamint a magasabb transzformációs rendszerben betöltött szerepének meghatározása, elsősorban a Magyar Honvédség egésze és annak egyes alrendszerei kialakítása és hatékony továbbfejlesztése céljából.
- Számos olyan nemzetközi intézmény van, amelyek válságreagáló (s azon belül: békeműveleti) tapasztalattal rendelkeznek, és műveleti tapasztalataik tudományos igényű, inter- és multidiszciplinárisra törekvő feldolgozására külön szervezeti alrendszereket, szervezeteket, illetve tudományos kutató intézményeket alkalmaznak. Meghatározható-e a követhető nemzetközi példa, vagy kialakítható-e saját, hatékonyan működő intézményrendszer a műveleti tapasztalatok feldolgozására és hasznosítására?
- A nemzetközi gyakorlatot vizsgálva fontos és hasznos következtetésekre juthatunk egy olyan információfeldolgozó körfolyamatra alapozva, amely a tapasztalat-feldolgozás elemeinek korábbiaknál eredményesebb integrációjára épül. Ez a téma szorosan összefügg a haderők modernizációjával, s átalakításuk tudományos igényű megtervezésével, alkalmazásuk szabályrendszereinek és működési mechanizmusainak kidolgozásával, valamint a kiképzéssel, felkészítéssel foglalkozó vezetési, irányítási alrendszereivel és azok intézményesülésével, azaz a transzformációval, és a szervezeti tanulási folyamatokkal.
- A nemzetközi példák saját szempontú, empíriaorientált elemzésével és a hazai rendszer átalakítási, továbbfejlesztési lehetőségeinek vizsgálatával olyan javaslatok kidolgozására van lehetőség, amelyek egyszerre szolgálhatják szövetségi szerepvállalásunk és műveleti képességeink fejlődését, hatékonyabbá tételét.

1.2. A KUTATÁSI CÉLOK

A disszertáció legfőbb célja, hogy azonosítsa azokat az alapelveket, törvényszerűségeket, módszereket, folyamatokat, amelyek segítenek megérteni, feltárni és alakítani műveleti tapasztalataink összegyűjtését, eredményei feldolgozását és beépítését a transzformációs rendszerbe úgy, hogy az részévé váljon az intézményi fejlődési rendszernek és a katonai kultúrának.

Ennek az alapelgondolásnak megfelelően hat részcélt fogalmaztam meg:

1. Megvizsgálni a tapasztalat-feldolgozás elméleti megalapozottságát. Megvizsgálni a hazai és a nemzetközi szervezetek (NATO, EU, ENSZ) tapasztalat-feldolgozási gyakorlatának elméleti megalapozottságát, annak kialakítását, esetleges eltérő tényezők feltárásával meghatározni a működési különbségeket.
2. Megvizsgálni a nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, NATO) tapasztalat-feldolgozási rendszereit és annak megvalósulási példáit annak érdekében, hogy bemutassam a hasonlóságokat és a meghatározó különbségeket.
3. Kérdőíves empirikus kutatás végrehajtásával feltárni a Magyar Honvédség békeműveleti tapasztalat-feldolgozása működésének, hiányosságainak belső mechanizmusait, olyan következtetésekre jutva, amelyek alapján javaslatokat fogalmazhatunk meg a rendszer működési hatékonyságának növeléséhez.
4. Vizsgálat alá vonni az MH tapasztalat-feldolgozó rendszer, a kiképzés és a transzformáció kapcsolatát és olyan folyamatot javasolni, amellyel biztosítható a katonai intézmény tanulása, megteremthető az intézményi emlékezet, és elősegíthető az intézményi kultúra épülése.
5. Megvizsgálni és bemutatni a békeműveletekhez kapcsolódó fogalmi rendszerek sokszínűségét a nemzetközi szervezeteknél, a hazai szakirodalomban, valamint a stratégiai és közjogi dokumentumokban.
6. Javaslatokat megfogalmazni a Magyar Honvédség intézményesített tapasztalat-feldolgozó rendszerének átalakítására, működésének javítására, amely egységet képez mind a szervezeti tanulással, a transzformációval, mind a kiképzési rendszer elemeivel.

1.3. HIPOTÉZISEK

A kutatás a következő hipotézisekre épül:

1. A modern intézményesített tapasztalat-feldolgozás elméleti megalapozottsága nemzetközi és hazai viszonylatban nem egységes. Az elméleti megalapozottság lényegesen kihat a tapasztalat-feldolgozás működésére.
2. A nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, NATO) tapasztalat-feldolgozó rendszerei a tanuló szervezetre jellemző folyamatokra épített tudásmenedzsment gyakorlatában valósulnak meg. A békeműveletek tapasztalat-feldolgozó rendszerein belül az adatok, információk gyűjtésének, elemzésének, értékelésének módszertana és hangsúlyai, valamint a kialakított működési mechanizmusok fókuszpontjai alapvetően attól

függnek, hogy mely regionális szervezet keretében működik az adott tapasztalat-feldolgozó rendszer.

3. A műveleti tapasztalat-feldolgozás rendszere és annak eredményei, valamint a tapasztalati úton igazolt elméletek részei a transzformációs rendszernek, annak folyamatosan fejlődő tartalmi részei, és ezáltal az intézményi emlékezet és az intézményi kultúra részei.
4. A Magyar Honvédség is rendelkezik saját tapasztalat-feldolgozó rendszerrel, amely azonban több vonatkozásban eltérő hangsúlyok mentén rendeli összegyűjteni, elemezni és értékelni a nemzetközi békeműveletek során keletkezett magyar műveleti tapasztalatokat. A Magyar Honvédség műveleti tapasztalati megfigyelések gyűjtési mechanizmusa nem biztosítja a szükséges mennyiségű és minőségű adathalmazt a sikeres feldolgozáshoz, és így a tapasztalat megtanulásához.
5. A Magyar Honvédség tapasztalat-feldolgozó rendszere az MH transzformációs rendszerének meghatározó részeleme. Szükséges azonban a magyar TAFE-rendszerrel kapcsolatos elvárások újragondolása és a gyakorlati megvalósulás tudományos igényű vizsgálata.
6. A kiképzés rendszerszerű megközelítésének módszertana biztosítja a műveleti tapasztalatok közvetlen beépítését a kiképzési rendszerbe, és ezáltal megteremti a szervezeti tanulási folyamatok alapját, ami a transzformáció rendszerére kihatással van.
7. Az MH tapasztalat-feldolgozó rendszer sikeres működtetésében kitüntetett szerepe van a parancsnokoknak.
8. A békeműveletekhez kapcsolódó fogalomrendszer nem egységes az ENSZ, EBESZ, NATO, EU szakterminológiai rendszereiben, ami több vonatkozásban félreértésekre, s azokból fakadóan műveleti tervezési diszkrepanciákra és a végrehajtás során akár súlyos problémákhoz vezethet, ezért szükséges a fogalmak egységes értelmezésének áttekintése, a történeti és fejlődési folyamatainak a leírása.
9. Megítélésem szerint mielőbb szükség van a Magyar Honvédségre vonatkoztatva a haderő kialakításának tervezésével, alkalmazási szabályrendszereinek kidolgozásával, valamint a kiképzéssel, a képzéssel és a felkészítéssel foglalkozó vezetési, irányítási rendszer és szervezeti struktúraelemek kialakítására és működési hatékonyságának fokozására.

1.4. A KUTATÁSI CÉL MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ KUTATÁSI MÓDSZEREK

- Tanulmányozni a vonatkozó hazai (magyar nyelvű) és nemzetközi (alapvetően angol és német nyelven megjelent) szakirodalmat, (stratégiai alapidokumentumokat, tanulmányokat, elemzéseket, publikációkat).
- Összehasonlító elemzés tárgyává tenni a békeművelethez kapcsolódó fogalmakat az egyes regionális biztonsági szervezeteknél, intézményeknél (elsősorban NATO, ENSZ, EU, EBESZ), feltárva a szervezetenkénti, intézményenkénti eltérések lehetséges okait és következményeit.
- Dokumentumelemzés, statisztikai adatok saját szempontú másodlagos elemzése, tartalomelemzés.
- Statisztikai adatok elsődleges elemzése, feldolgozása saját empirikus kutatási eredmények alapján.
- Szervezetszociológiai intézményi analízis dokumentum és szervezeti elemzés alkalmazásával (NATO, ENSZ, EU, EBESZ).
- A Magyar Honvédség TAFE-rendszere kulcsdokumentumainak összehasonlító kritikai vizsgálata, valamint a működési mechanizmusainak feltárása a nemzetközi békeműveletek vonatkozásában⁸.
- Empirikus survey (kérdőíves) kutatás a magyar TAFE békeműveleti területen történő használatának tapasztalatairól, a felmerült problémák feltárásának, beazonosításának és tudományos igényű megismerésének lehetőségeiről, elsősorban abból a célból, hogy megállapítható legyen: az egyéni, csoport-, szervezeti és intézményi szintű tapasztalatok gyűjtése és feldolgozása milyen egyéni, csoport-, szervezeti és intézményi szintű akadályokba ütközik.
- Mélyinterjúk készítése a nemzetközi műveleti tapasztalatok feldolgozásának témakörében az adott országok haderőinek képviselőivel.
- Elméleti vizsgálatok, összehasonlítások nemzetközi szinten a haderők kiképzésének, doktrínáinak a megalkotásával, képzéseinek és haderőtervezésének az irányítási rendszereivel összefüggésben.
- Mélyinterjúk készítése a hazai békeműveleti tapasztalatok feldolgozásával foglalkozó szakértők körében.

⁸ 18/965 *Tapasztalat-feldolgozó kézikönyv*, Magyar Honvédség Műveleti Központ, 2010.

- Kiképzérendszer-elemzéshez és elemeinek bemutatásához intézményi és dokumentumelemzést, valamint mélyinterjúkat folytattam mind hazai mind nemzetközi viszonylatban. A téma jobb megismerése érdekében elvégeztem három tanfolyamot a kiképzés rendszerszintű megközelítése és a minőségbiztosítás bevezetése és alkalmazása kapcsán.
- A Magyar Honvédség Békétámogató Kiképző Központjának parancsnokaként, illetve a békefenntartó kiképzésben eltöltött 16 év szolgálat alatt saját tapasztalatot szereztem a békeműveleti kiképzés fejlesztése terén. Hazai és nemzetközi akkreditált kiképzőként számos újító javaslatot és koncepciót valósítottam meg a témában, többek között a békeműveleti tapasztalatok gyűjtése, feldolgozása és gyakorlatba való átültetése területén.

2. ADALÉKOK A MODERN INTÉZMÉNYESÍTETT TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS ELMÉLETI MEGALAPOZOTTSÁGA FEJLŐDÉSÉHEZ

2.1. CLAUSEWITZ ÉS A MODERN INTÉZMÉNYI TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS

Carl von Clausewitz *A háborúról* című művében a mai értelemben is megfogható módon vélekedik az elmélet és gyakorlat kapcsolatáról és e kapcsolat feltárásának a módszereiről, különösen a *kritika* jelentőségéről. Mint fogalmaz: „*Az elméleti igazságok hatása a gyakorlati életre mindinkább a kritikán, mint a tantételeken keresztül érvényesül.*”⁹

2.1.1. A kritika

Clausewitz gondolatmenetének megfelelően: „*A kritika, mint az elméleti igazságnak a valódi eseményekre való alkalmazása nemcsak közelebb hozza az élethez ezeket az igazságokat, hanem folyamatosan megismételt alkalmazása az értelmet is hozzájuk szoktatja.*”¹⁰ Egy olyan körfolyamatról ír, amely elvezet bennünket az okok, okozatok feltárásán keresztül az elméleti alapelvekhez, törvényszerűségekhez, módszerekhez, előírásokhoz, utasításokhoz. A kritika megfelelő segítséget nyújt az említett tényezők kialakításához, felülvizsgálatához, módosításához és azok gyakorlati igazolásához, cáfolatához. Clausewitz gondolatainak megértéséhez azonban az ő fogalmi rendszerében kell otthonosnak lennünk. Mit is ért a kritika jelentőségén, módszerén, és annak milyen hatását próbálja saját korának történéseire alkalmazni? Az ő fogalmi rendszerén keresztül nyílik meg számunkra az a lehetőség, hogy általános érvényességűnek feltételezzük az általa leírt elméletet. Clausewitz szerint éles különbséget kell tenni a megkérdőjelezhető tények történeti feltárása és megállapítása, és a szubjektív és objektív kritikai tevékenység között. Az első esetben a történeti, „*hadtörténeti leírás*”¹¹ szerepel, aminek semmi köze az elmélethez.¹² A másik terület az okozatok és az okok kapcsolatának feltárása, levezetése. Ezt a területet nevezi „*kritikai kutatásnak*”,¹³ amely elengedhetetlen az elmélet számára, mivel az elmélet igazolásához, megerősítéséhez, magyarázatához szükséges tapasztalás ennek alkalmazásával biztosítható. A harmadik az

⁹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 137.

¹⁰ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 137.

¹¹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. p. 137.

¹² Elmélet: Clausewitz szóhasználatában az „elmélet” kifejezés a háború megvívásának elméletét és az ahhoz tartozó, ma úgy mondanánk, hogy stratégiai, doktrinális elméleti platformot jeleníti meg.

¹³ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 137.

alkalmazott eszközök (módszerek, alapelvek, törvényszerűségek, szabályzók, utasítások) elemzése, vizsgálata. Ez tulajdonképpen „*a kritikai vizsgálódás*”. Ezen kritikai tevékenységeknél (második, harmadik eset) az egyik legfontosabb sikert befolyásoló tényező, hogy sikerül-e végig követni a történéseket a megkérdőjelezhetetlen, megdönthetetlen tényekig, vagy feltevésekre alapozzuk következtetéseinket. Ellenkező esetben önkényes állítások és feltételezések lesznek a kritikai tevékenység következményei.

2.1.2. A vizsgálati nehézségek

A kritikai kutatásnak a háború természetéből fakadóan két nagyon fontos nehézsége mutatkozik. Az első nehézség, hogy az okokból való okozatok levezetése természetes nehézségekbe ütközik, és így a valódi okokat nem ismerhetjük meg. Ezért ennek a kritikai kutatásnak együtt kell járnia a történeti feltárással. Ugyanebben a gondolatmenetben említettem meg, hogy Clausewitz már ismerte a kritikai kutatás paradoxon természetét, mely szerint, ha a megismert tényeket (tévesen) elegendőnek tekintjük, de nem a valós, igazolt tények kerülnek vizsgálódásunk megállapításai közé, akkor az okozatok megmagyarázásakor indokolatlanul nagy jelentőséget tulajdonítunk nekik, amelyek téves következtetésekhez vezetnek.¹⁴

A kritikai kutatás másik nagy kihívása, hogy nem elég az okozatokat alapokokra visszavezetni, hanem még azt is figyelembe kell venni, hogy egy okozathoz több, legtöbbször nem azonos súllyal jelentkező okok vezetnek. Ezáltal az okok mélyrehatóbb vizsgálata szükséges, és így az elemzés átvezet bennünket a kritikai vizsgálathoz. „*A háborúban azonban az egészhez tartozó részek összefüggenek egymással, következésképpen minden egyes ok, legyen bármilyen kicsi is, okozataiban szintén kihat a háborús tevékenység végére, a végeredményt pedig, bármilyen csekély mértékben is, de módosítja. Éppen ezért minden eszköz¹⁵ kihat a végső célra.*”¹⁶

Clausewitz szerint a kritika és a célok kapcsolatának vizsgálata elvezet bennünket ahhoz a felismeréshez, hogy a kritikák harcászati, hadászati és stratégiai szempontból elkülönülnek egymástól, ezzel párhuzamosan egymásnak adnak értelmet. „*Egy harcászati eszköz alkalmazása kihat egy magasabb szintű célra. Az eszközt sem a legközelebbi cél érdekében vizsgáljuk, így meg kell vizsgálnunk a célt, mint magasabb cél eszközét. Így kell felfelé haladnunk az egymásnak alárendelt célok láncolatában mindaddig, amíg olyan célt nem találunk, amelyet megvizsgálva szükségszerűsége kétségtelen, így eljuthatunk a háború*

¹⁴ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 138.

¹⁵ Eszköz: Clausewitz ebben az esetben az eszközön azon hadműleti lehetőségeket, alapelveket, irányelveket, szabályokat, utasításokat ért, amelyek a hadi cselekvésben nyilvánulnak meg és eredményeik ok-okozati összefüggésben állnak a meghatározott szint szerint értelmezhető célokkal.

¹⁶ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 140.

céljának eléréséhez. A kritikai vizsgálódás, az eszközök vizsgálata felveti a kérdést, melyek az alkalmazott eszközök sajátos hatásai és e hatások a cselekvő szándékában álltak-e.”¹⁷ Az okok kutatása, és az eszköz vizsgálata mind ahhoz az általános igazsághoz kell vezessen, amely nem csak az adott esetből, hanem minden hasonló esetből következik. Amennyiben már használható elmélettel rendelkezünk, a vizsgálódás az azon alapuló megállapításra fog hivatkozni. Amennyiben azonban nincs ilyen elméleti igazság ott van igazán helye a kritikának, hogy megteremtse azt. „Tulajdonképpen lehetetlen, hogy a kritika valamely észszerű elmélet segítségével nélkül jusson el arra a pontra, ahol tanulságossá, „sans-replique”¹⁸ bizonyítássá válik.”¹⁹ S ezt megfordítva is általános törvényszerűségnek tekinthető, hogy **egy uralkodó elmélet nem jöhet létre kritikai vizsgálódás és annak cselekvésben történő igazolása nélkül.**

2.1.3. A kritika meghatározó alapelvei

Clausewitz látta ennek a tevékenységnek az előnyeit, nehézségeit, buktatóit, melyeket az alábbi alapelvekben összefoglalva ismertettek:²⁰

- A kritika szükségszerűsége:²¹ mivel mindenható elmélet nem létezik. Nincs, olyan elmélet, amely minden igazságot felölel. Ilyen elmélet azt feltételezné, hogy nincs szükség kritikára, csak a törvényszerűség megállapítására. Mivel ez nem lehetséges, minden más elmélet alkalmazásánál helye van a kritikai vizsgálatnak.
- A kritika határtalansága: „Nem lehet a kritikát arra kényszeríteni, hogy minden alkalommal forduljon vissza az elmélet határánál. Az elemző kutatást ugyanannak a szellemiségnek kell vezetnie, ami magát az elméletet megteremtette. A kritika célját veszti, ha az elmélet lélektelen alkalmazásává válik.”²² A kritika sajátossága, hogy ki kell lépnie az alkalmazott elméleti keretből, hogy újabb elméleti igazságokhoz jussunk. Ez a lehetőség gyakorlati szabályként alkalmazandó eddig ismeretlen ok-, okozati és célösszefüggések megállapításánál, így ez teremti meg az az újabb eszközök rendelkezésre állását a cselekvő számára.
- A kritika eredménye nem abszolút igazság: „A kritika minden pozitív eredménye, valamennyi alapelv, szabály és módszer annál inkább nem abszolút igazság, minél

¹⁷ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 140.

¹⁸ Cáfolat nélküli, vitathatatlan.

¹⁹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 139.

²⁰ A szerző saját csoportosítása.

²¹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 138.

²² Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 139.

jobban pozitív tanná válik.”²³ Az elméleti eredményeket soha nem szabad törvényként kezelni, ezek a cselekvéshez szükséges támpontok mindig a cselekvőre vannak bízva, hogy megfelelőek-e céljai elérésére, vagy sem. Ebben az esetben a döntés szabadságát növeli az elméleti lehetőségek számának emelésével.

- A kritika egyedisége: „*Amit a kritikai vizsgálat egyszer már rögzített, azt felesleges még egyszer rögzíteni.*”²⁴ A meghatározott következtetések és elméletek növelik a cselekvő szabadságát, nem kötik azt. Minden kritikai vizsgálat eredményét megfelelő szinten ismerni kell, e szabályok határozzák meg a módszer alkalmazását, és az ahhoz szükséges szabályzó vonal mélységének, hierarchiájának megalkotását.
- A kritika célorientáltsága: a jelenségek kritikai szemléleténél az eszközök célok szerinti vizsgálata elengedhetetlen. Az okok lekövetése a lefelé és fölfelé vezető szinteken jelentős nehézségekkel jár. Ugyanis minél messzebb található az ok az okozattól, annál több eszköz vizsgálatára van szükség, és annál több körülmény határozza meg az okozatot. Így a kritika elvezet bennünket más okok feltárásához is. A célok szerinti vizsgálódás eredményeképpen az alsóbbrendű célok eléréséhez alkalmazott eszközök és módszerek ok-okozati kapcsolatának feltárása könnyebb és eredményesebb. Az így keletkezett okozat azonban a következő szint célszerinti vizsgálata során annak egyik vizsgálati elemévé, azaz okká válik, megteremtve annak a lehetőségét, hogy újabb okozati eredményhez jussunk. Ez a folyamat végül elvezet bennünket a stratégiai célokat befolyásoló tényezők, okok, alkalmazott eszközök, módszerek valós feltárásához.²⁵
- A meg nem történtek kritikája²⁶: mindeddig azon okok, eszközök módszerek vizsgálatát említettem, amelyek a valóságban bekövetkeztek, és így a hatásukat a szintek szerinti célok, majd a fő cél teljesülésére gyakorolt hatását elemeztem. A kritikának azonban arra is ki kell terjednie, ami nem történt meg, de az addigi „elméletem”²⁷ szerint meg kellett volna történnie. Ilyenkor a kritika tárgya az, hogy kiderítse, mi vezetett oda, hogy a „törvényszerűen”²⁸ bekövetkezni várt okozatok nem teljesültek.

²³ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 139.

²⁴ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 140.

²⁵ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 140.

²⁶ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 141.

²⁷ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 142.

²⁸ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 142.

- A kritika és a stratégiai modellezés:²⁹ a saját haderő stratégiai céljait és a rendelkezésre álló eszközöket összevetjük az ellenség rendelkezésére álló képességekkel, és stratégiai céljai eléréséhez alkalmazott eljárásaival. A modellezésben a kritika előre vetítheti a lehetséges kimeneti eredményeket. Ilyen tekintetben minden lehetséges eszközt vizsgálat alá kell vonni annak érdekében, hogy megnyilvánuljon a legalkalmasabb eszköz, vagy eszközök alkalmazása tervünk megvalósítása érdekében.
- Az összehasonlító kritika:³⁰ a cselekvési változatok elemzése: a kritikának minden lehetséges eszközt meg kell vizsgálnia, ha annak alkalmazási elérhetősége, és rendelkezésre állása fennáll. Az eszközöket a cél elérése érdekében azonos szempontok alapján vizsgálat alá kell helyezni és bizonyítani kell az eszköz alkalmazásának előnyeit, majd a bizonyításokat össze kell vetni és meggyőződésünkkel kell tenni az eredményeket. Ez a folyamat azért is fontos, hogy ne a megszokások és a divatok vezéreljenek döntéseinkben, hanem a racionalitás. Azt a bizonyítási eljárásort a kritika utólagos vizsgálat során is alkalmazhatja, a *mi lett volna, ha* eljárásban. S ugyanígy a kritika a terveink, céljaink igazolása szempontjából is előre alkalmazható, a *mi lenne, ha* esetek elemzésével.

2.1.4. A kritikai vizsgálat kritikája³¹

Az első gyakran elkövetett hiba, ha egyoldalú megállapításokat törvényként alkalmazunk. S az eszközök eléggé sokoldalúak ahhoz, hogy azt egyoldalúan elemezni badarság legyen. Ezen vizsgálatok aláássák a kritika megbízhatóságát és hiteltelenné teszik.³² A második komoly probléma a terminológiai sokszínűség. A kritikai megfogalmazások sok esetben tele vannak hivatkozásokkal, metaforákkal, fogalmak tengerével, amit egyáltalán nem egyszerű felfogni a szemlélőnek. Jobban tükrözi a kritikus felkészültségét, tájékozottságát, mint magát a kritika célját. Esetenként a kritikus önteltsége nyilvánul meg a sokrétű bonyolult megfogalmazásból. Jó esetben a megfogalmazásokat legalább a kritikus érti, de esetenként kiviláglik, hogy még ez is messze áll a valóságtól.³³ A harmadik komoly probléma lehet, ha a kritika visszaél a történelmi példákkal, és az olvasottság fitogtatásává válik. A tények alátámasztására és ugyanazon tények cáfolására önkényes módon lehet válogatni a történelemben rendelkezésre álló példákból egyrésztől, másrésztől pedig ugyanazon történelmi példa egyoldalú beállításával

²⁹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 142.

³⁰ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 142-144.

³¹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 148.

³² Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 153.

³³ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 153-154.

hamisan igazolhatjuk állításainkat.³⁴ A kritika megismételhetősége³⁵ az egyik legfontosabb tulajdonsága a megállapításainknak. A kritikának mindezek figyelembevételével arra kell koncentrálnia, hogy megállapításait úgy alakítsa ki, hogy az elfogadott tények, igazságok láncolatával minden alkalommal ugyanarra a következtetésre és ítéletre jusson.

2.2. JOHN BOYD ÉS A TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS³⁶

A tapasztalat-feldolgozás a parancsnoki visszacsatolásnak, értékelésnek egy alapvető meghatározó eleme. A tapasztalat-feldolgozó tevékenység végzése a feltárt problémák – vagyis a megfigyelésekből³⁷ elemzett azonosított tapasztalatok³⁸ – objektív, előremutató megváltoztatása azzal a céllal történik, hogy ugyanaz a negatívum többé ne forduljon elő, illetve a bevált gyakorlat³⁹ ne csak a parancsnoki zsenialitás függvénye legyen.⁴⁰ A műveleti tapasztalatok megfigyelése, valamint rendszerszintű feldolgozása, eredményei megjelenítése a cselekedeteinkben, majd az újabb megfigyelésekre való támaszkodás az a folyamat, amely egyrészt segít tökéletesíteni a katonai tevékenységeket, másrészt olyan szervezeti kultúrát kiépíteni, ami a katonai szervezetet tanulóképessé teszi. Egyszerűen fogalmazva a fejlődőképes szervezet sajátossága a saját eredményeiből, eredménytelenségéből való tanulás. A John Boyd (1927–1997)⁴¹ által létrehozott döntéshozatali elméletet tekinti a magyar tapasztalat-feldolgozás irányadó elméletének.⁴²

John Boyd talán legjelentősebb hozzájárulása a hadtudományhoz az a konfliktusmegoldási gondolatmenet, ami megújította a belső egyéni és szervezeti döntéshozatali folyamatokat. A főleg előadás-sorozataiból ismert elméletét, amelyet OODA-huroknak – **O**bserve, **O**rient,

³⁴ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 153.

³⁵ Carl von Clausewitz: *A háborúról*, Zrínyi, Budapest 2013. 154.

³⁶ A fejezet belső tartalma megjelent 2018-ban a Seregszemle 1. számában, az OODA-hurok, mint a tapasztalat-feldolgozás háttérelmélete bemutatása két részletben. Ebben a fejezetben a bemutatás annak érdekében történik, hogy az elmélet általános bemutatása mellett bizonytalanságomat fejezzem ki arra vonatkozólag, hogy az OODA-hurok a tapasztalat-feldolgozás elméletének tekinthető.

³⁷ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 13. A megfigyelés: olyan esemény, téma, cselekmény észlelése, melynek alapján a megfigyelést végző javító folyamat végrehajtását, vagy elfogadott tapasztalatként történő megjelölést javasol.

³⁸ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, A Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 13. Azonosított tapasztalat: *Olyan elemzett-értékelt és teljes értékű megfigyelésnek minősített megfigyelés, mellyel kapcsolatban témafelelős kijelölésével javító folyamat kerül kidolgozásra.* Azonosított tapasztalat megfogalmazható egy vagy több teljes értékű megfigyelésből is.

³⁹ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, A Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010, 13.

⁴⁰ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, A Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 7.

⁴¹ <http://www.aviation-history.com/airmen/boyd.htm>, 2018.04.03 letöltés

⁴² *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 6.

Decide, Act (Megfigyel, Tájékoztodik, Dönt és Cselekszik – továbbiakban rövidítve OODA-hurok) nevezünk. Államok, terrorista szervezetek, üzleti vállalkozások alkalmazzák. Meg kell jegyeznünk, hogy Boyd elmélete legfőképpen annak ciklikussága és a folyamatos döntési helyzet teremtése okán tekinthető a tapasztalat-feldolgozási rendszerek háttérelméletének, de belső folyamatainak leírására már nem alkalmazható feltétel nélkül. A tanulmányozónak valahogy az elmélet ismertetése közben az az érzése, hogy egy jelentősen ráerőszakolt kapcsolat van a két folyamat között. Tekintsük át Boyd elméletének részleteit ahhoz, hogy betekintést kapjunk az elmélet belső tartalmába. Mi is vezette Boyd ezredet, hogy elméletét megalkossa? Az OODA-hurok kialakításában érezhetünk számos filozófiai hatást. Boyd kombinálta a hadtörténelmet és a katonai stratégiai gondolkodást egyéb más szélesebben értelmezett tudományágakkal, mint a kvantummechanikával, a kibernetikával, a káoszelmélettel és a darwinizmussal.⁴³ Ha meg akarjuk érteni az OODA-hurok elméletét, meg kell értenünk azon tudományos és filozófiai elméleteket is. Az elmélet maga nem másról szól, mint ahogyan gondolkodunk, döntünk, működünk, működtetjük a világunkat. Az elmélet megpróbálja stratégiává formálni a bizonytalanság leküzdését az emberi döntéshozatali folyamat speciális leírásával. Miért élünk „bizonytalanságban”? A bizonytalanság Boyd elméletének központi eleme „... *Soha nem vagyunk a teljes és tökéletes információ birtokában. A legszerencsésebb, ha tudomásul vesszük, hogy nem létezik tökéletes információ.*”⁴⁴ Boyd véleménye szerint a külvilág véletlenszerűsége nagy szerepet játszik a bizonytalanságban, de nem képtelenség megérteni a folyamatosan változó valóságot, csak el kell fogadnunk a tényt, hogy folyamatosan változik.⁴⁵ Ha a környezetünk változik, gyakran kell változtatni a nézőpontunkat is ahhoz, hogy olyannak láthassuk a világot, amilyen az maga. Meg kell változtatni az „elméleti modellt,”⁴⁶ hogy szembe tudjunk nézni az új valósággal.

2.2.1. Az elméleti modellek

Az **elméleti modell a minden körülményhez igazodó mesterterv.** Az elméleti modellek vagy paradigmák egyszerűbbé teszik a világ megértését, segítenek kialakítani a világ működéséről alkotott elképzeléseinket. A bennünk élő modellek a kultúránkból, társadalmi tradíciókból, értékekből és személyes percepciókból építkeznek. Sokszor specifikusak és sokszor

⁴³ Robert Coram: *John Boyd, USAF, The Fighter Pilot Who changed the art of Air Warfare.* <http://www.aviation-history.com/airmen/boyd.htm>, 2018.04.03 letöltés.

⁴⁴ Grant Hammond: *The Mind of War: John Boyd and American Security*, Smithsonian Books, New York, 2004.

⁴⁵ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁴⁶ Eredeti kifejezés: Mental Modell: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*: <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

általánosak, mint a filozófia, a történelem, a tudományos törvények és a matematika.⁴⁷ Az esetek nagy számában a paradigmák működnek, és illenek a valósághoz, azonban néha a világegyetem olyan kockát vet⁴⁸, amit még nem láttunk, és az elméleti megoldási módszerek nem igazán alkalmazhatóak. Újabb elméletet kell alkotni, s ez az alkotás az igazi művészet. Boyd három tudományos alapelvet hív segítségül, hogy bemutassa, ha a véletlenszerűen változó világot egy korábban létező elméleti modell segítségével próbáljuk megérteni, annak zűrzavar az eredménye. A bizonytalanság nem az emberi megértés hibája, hanem a világegyetem sajátja. Ez a három alapelv a Gödel-féle bizonyosság, a Heisenberg-féle határozatlansági elv és a termodinamika második törvénye.

- A Gödel⁴⁹-féle nemteljességi törvény feldolgozásával Boyd arra következtetett, hogy bármely logikai modell nem teljesen alkalmas a valóság megismerésére, ezért szükséges folyamatosan finomítani, változtatni az új megfigyelések kihívásainak figyelembevételével.
- A Heisenberg-féle határozatlansági elv szerint „...annak ellenére, hogy a megfigyeléseink a világról egyre pontosabbá és finomabbá válnak, a valóság megfigyelésének képessége korlátozott.”⁵⁰ Ez a második alapelv, amit a Heisenberg⁵¹-féle határozatlansági elv ír le (röviden, Boyd gondolatmenetének megértése céljából). Ez az alapelv azt mondja, hogy azonos időben nem tudjuk bizonyosan meghatározni egy részecske vagy test helyét és sebességét. Meg tudjuk mérni az adott részecske koordinátáit vagy sebességét (sebesség, vagy helyzet), de mindkettőt egyszerre nem. Ahogy egyre pontosabb adatokat kapunk az egyik értékről (sebességről vagy helyzetről), a másik érték mérése annál bizonytalanabbá válik. Egy változó

⁴⁷ Eredeti kifejezés: Mental Modell: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

⁴⁸ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

⁴⁹ Kurt Gödel: osztrák matematikus (1906–1978). Leghíresebb eredménye a nemteljességi tétel, ami azt állítja, hogy minden ellentmondásmentes rekurzívan felsorolható axiómarendszer, ami tartalmazza a természetes számok axiómarendszerét, nem teljes, azaz, vannak eldönthetetlen problémái. További nevezetes eredményei a teljességi tétel, ami szerint minden ellentmondásmentes elméletnek van modellje, valamint az, hogy a halmazelmélet axiómarendszereiben nem lehet megcáfolni sem a kiválasztási axiómát, sem a kontinuumhipotézist. <https://www.britannica.co.uk/topics/man-with-a-hammer-syndrome/m/biography/Kurt-Godel>, 2018.04.19 letöltés

⁵⁰ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

⁵¹ Werner Karl Heisenberg: Nobel-díjas német fizikus, (1901–1976), a kvantummechanika egyik megalapítója. Az általa bevezetett határozatlansági reláció forradalmi fordulatot hozott a fizikában. Sírfelirata sokat elárul munkásságáról: „Er liegt irgendwo hier – Valahol itt nyugszik”, <https://janav.wordpress.com/2013/06/10/man-with-a-hammer-syndrome/tp://hirmagazin.sulinet.hu/hu/pedagogia/a-quantummechanika-atyja-heisenberg-a-tol-z-ig>, 2018.04.03 letöltés

bizonytalanság keletkezett a megfigyelés ténye által. Felhasználva ezt az alapelvet a körülöttünk lévő világ megértése szempontjából, Boyd arra következtet, hogy ha egy terület megfigyelése egyre szabatosabb, annál jobban számíthatunk egy másik területen határozatlanságra. Tehát a valóság megfigyeléséhez szükséges képességeinknek van határa.⁵²

- A valóság megismerésére alkalmazva a termodinamika 2. törvényét,⁵³ Boyd arra a következtetésre jutott, hogy azon egyének vagy szervezetek, akik (amelyek) nem kommunikálnak a külvilággal (környezetükkel), hogy új információkhoz jussanak vagy új elméleti modelleket alkossanak, úgy viselkednek, mint a fizikából ismert zárt rendszer. A zárt rendszerekben a természetben jól ismert módon növekszik az entrópia és a rendezetlenség. Tehát ez alapján az egyén vagy szervezet részéről egyre növekvő elméleti entrópiát és rendezetlenséget tapasztalhatunk, ha elzárjuk a külső világtól és az új információktól. A mentális entrópia növekszik, ha bízunk az érvényüket veszített elméleti modellekben annak ellenére, hogy a világ közben változik körülöttünk, mondja Boyd. Tevékenységünk eredménye ugyan önmagában lehet sikeres és eredményes, de a rendszer szempontjából rendezetlenség, zavarodottság és frusztráció lesz az eredmény.⁵⁴

2.2.2. A „kalapácsos ember”- szindróma

Boyd ötletet merített a nevezett három elméletből, és felhasználta saját elméleti alapvetéseinek kialakításához. Bizonytalanság van körülöttünk, és a helyzet az, hogy az egyének és a szervezetek gyakran keresnek olyan elméleti modelleket, amelyeket már használtak a múltban, hogy megoldjanak egy újabb problémát. Ha egy elméleti modell már nem működik, de mégis gyakran próbálgatják azt továbbra is alkalmazni, ha nagyobb lelkesedéssel is teszik, a végeredmény mégis csak az, hogy nem működik. Charlie Munger⁵⁵ ezt a tipikus jelenséget a „kalapácsos ember”- szindrómának⁵⁶ nevezi. Ebben a helyzetben az emberek az előttük álló problémát a számukra elérhető egy vagy két elméleti modell segítségével próbálják megoldani.

⁵² Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁵³ Rudolf Clausius: német fizikus (1822–1888), 1850-ben fogalmazza meg *A Hő mozgatóerejéről* című tanulmányában a termodinamika 2. főtételének gondolatát, 1865-ben bevezette az entrópia fogalmát a hőtanba. <https://www.britannica.com/biography/Rudolf-Clausius>, 2018.04.03. letöltés.

⁵⁴ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

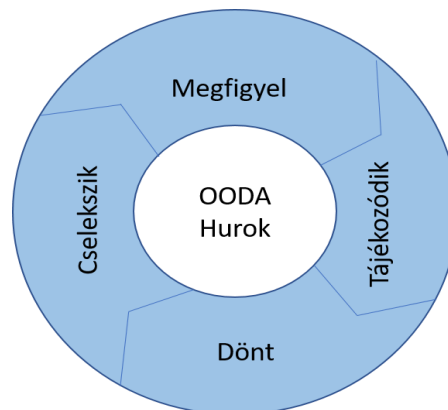
⁵⁵ Pénzügyi szakértő (1924–)

⁵⁶ Charlie Munger híres mondása: „If you have only a hammer, everything looks like a nail”, a mentális modellekről tartott előadásainak központi témája a „kalapácsos ember”-szindróma. <https://janav.wordpress.com/2013/06/10/man-with-a-hammer-syndrome>, 2018.04.19 letöltés.

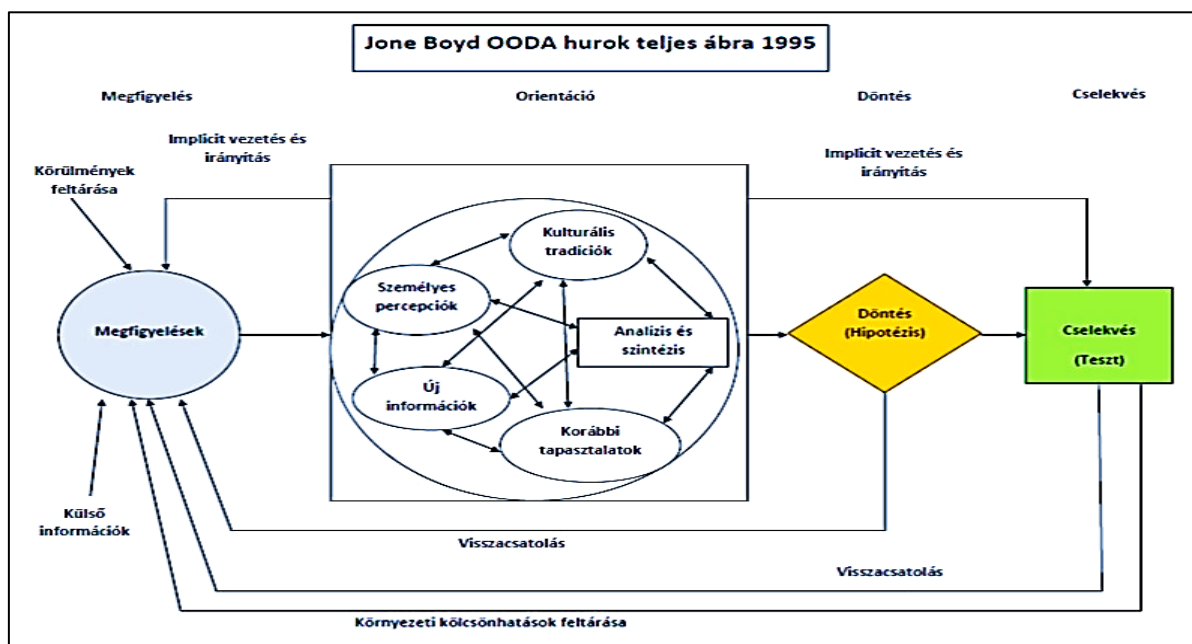
Azt hiszik, sőt gyakran tántoríthatatlanul bíznak benne, hogy minden probléma megoldható az ő megközelítési módjukkal. Tehát csak használják a kalapácsot újra és újra egyre zavarodottabban és kiábrándultabban. Hogyan tudunk úrra lenni a bizonytalanságon vagy az értelmi entrópián? Ez az a kérdés, amire John Boyd a választ kereste, és ennek az eredménye az OODA-hurok.

2.2.3. Az OODA-hurok

John Boyd OODA-hurok folyamatának bemutatására egy egyszerűbb és egy kiegészített bővebb ábrát használt. Az egyszerűsített ábra alkalmas a folyamat leírására és annak megértetésére, hogy egy soha véget nem érő alkalmazásról van szó. A bővített teljes OODA-hurok ábrája viszont alkalmas a folyamatok belső



2/1. ábra: John Boyd OODA-hurok



2/2. ábra: John Boyd OODA-hurok kiegészített, teljes változat (a szerző szerkesztésében és fordításában)

tartalmának és a belső összefüggések feltárására.

2.2.4. Megfigyelés⁵⁷

„Ha nem kommunikálsz a külvilággal, hogy információkat gyűjts a tudásról, megértésről, egyszerűen megszűnsz létezni, bizonytalan és érdektelen részévé válsz a világnak.”⁵⁸ Az

⁵⁷ Observation vagy igealakban observe.

⁵⁸ Idézet John Boyd jegyzeteiből: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

OODA-hurok első lépése a megfigyelés. A megfigyelés által új információkat veszünk figyelembe a változó világról. A megfigyelés segít legyőzni a mentális entrópiát. Mindig ébernek kell lenni, készen kell állni a megfigyelés végrehajtására.⁵⁹ A stratégiai szintet tekintve a megfigyelés nem csak azt jelenti, hogy folyamatosan figyeljük az alapadatokat, de a környezetet is folyamatosan elemezni kell, amely hatással van vagy éppen nincs, de lehet a tevékenységünk sikerére. Boyd előadásában kifejti, hogy két problémával kell szembenézni a megfigyelés fázisában.⁶⁰ Megfigyelésünk gyakran nem teljes vagy hiányos információ (köszönhetően a Heisenberg-féle határozatlansági elvnek). Valamint, hogy az információk nagy áradata önti el a rendszerünket és a lényeges jeleket nehéz szétválasztani a lényegtelen zajoktól. Ez a két csapda elkerülhető értékítéletünk fejlesztésével és bölcsességünkkel. Ahogy John Boyd tanítványa, Frans P. B. Osinga⁶¹ megjegyezte *„még, ha valakinek tökéletes információja is van, az nem túl értékes, ha nem értjük annak jelentését, és nem látja át az összefüggéseket. A kulcs az értékelés, elemzés, az orientáció. Értékelés nélkül az adat nem jelent semmit. Az nem szükségszerű, hogy az nyer, akinek több információja van, sokkal inkább, akinek jobb az értékelő, elemző képessége és felfedi az összefüggéseket.”*⁶²

2.2.5. Orientáció (tájékozódás), az OODA-hurok súlypontja

Az OODA-hurok legfontosabb lépése az orientáció. Az orientáció az OODA-hurok súlypontja, mert itt történik a megfigyelt valóság és azon elméleti modellek összehasonlítása, amelyekkel már rendelkezünk. *„Az orientáció, a környezeti interakciók módjának alakítása befolyásolja a megfigyeléseinket, a döntéseinket, és így mindent az OODA-hurok tekintetében. Ebben az értelemben az orientáció alakítja a jelenlegi OODA-hurok jellegzetességeit ugyanúgy, mint a jelenlegi hurok alakítja a jövőbeni megfigyeléseinket.”*⁶³ *„A régi paradigmákat állandóan részekre kell bontani és a keletkezett részelemeket újra össze kell rakni, egy új perspektívát*

⁵⁹ Idézet John Boyd jegyzeteiből: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶⁰ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶¹ Frans P. B. Osinga szerzője a legátfogóbb és legfontosabb Boyd-elméleteket tartalmazó könyvnek, melynek címe: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History) Frans Osinga 1963-ban Leeuwardenben, Hollandiában született. 1986-ban végezte el a Holland Királyi Katonai Akadémiát. Pilótaképzését követően F16 kiképzőként is dolgozott az Egyesült Államokban. 1996-tól a Légierő Tanulmányok tanszékét vezette a Holland Nemzetvédelmi Egyetemen. John Boyd tanítványa, több könyv szerzője.

⁶² Frans P. B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delft, 2005, 273.

⁶³ Frans P. B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delft, 2005, 271.

létrehozva, amely jobban illeszkedik az aktuális valósághoz.”⁶⁴ Boyd ezt a folyamatot „pusztító levezetésnek”⁶⁵ nevezte. Amikor ezt a folyamatot végezzük, elemezzük és különálló részekre bontjuk az elméleti koncepciókat. Amint ezen alkotóelemek rendelkezésre állnak, elkezdhetjük az „alkotó elemzést”,⁶⁶ a régi alkotóelemek felhasználásával egy új elméleti konstrukció létrehozását. Hogy ezt a folyamatot érzékeltessük, az alábbi gondolat kísérletet hajtsuk végre: „Képzeld el, hogy a sípályán vagy több más síelővel, ugyanakkor képzeld, hogy Floridában vagy és egy motorcsónakot vezetsz, talán egy vízisielőt is húzol. Képzeld el továbbá, hogy biciklizel egy szép tavaszi napon. Képzeld, hogy a fiadat a raktáruházaiba viszed és észreveszed, hogy egy gumilánc talpas tank teljesen elbűvölte. Na, most képzeld el, hogy leveted a síléceket, de továbbra is a sípályán vagy. Képzeld el, hogy a motorokat leveszed a motorcsónakról, és nem vagy már Floridában. A bicikliről leveszed a kormányt és a többi részét eldobod. Végül, leveszed a gumilánc talpat a játéktankról. Tehát a következő különálló alkatrészek vannak: sílécek, csónakmotor, kormány, gumilánc talp.”⁶⁷ Boyd azt kérdezte, hogy mit gondolnak, mi fog kikerekedni, ha ezen alkatrészeket egybeépítjük? Egy motoros szán, válaszolta. Az orientáció az a képesség, amely segítségével képletes motoros szánokat építünk a saját környezeti bizonytalanságunk leküzdésére. Boyd szerint, az orientáció képessége az a képesség, ami különválasztja a győzteseket a vesztesektől: „A vesztes az, aki nem képes motoros szánokat építeni, míg ellenben a győztes az, aki motoros szánt képes építeni, amikor bizonytalansággal, vagy megjósolhatatlan változással néz szembe.”⁶⁸ A „pusztító levezetés” és az „alkotó elemzés” elméleti modell nem egyszeri tevékenység, hanem egy állandóan végzett folyamat; ahogy elkészült egy új elméleti modell, ahogy a környezet megváltozik, az gyorsan elavult lesz és így kezdhettük elölről.

2.2.6. Döntés (hipotézis)

Boyd nem sokat mond a döntés fázisáról, arra számítva, hogy a szereplők az orientáció fázisaiban felállított alternatívák közül fognak választani. Boyd szerint lehetetlen a tökéletesen

⁶⁴ Idézet John Boyd jegyzeteiből: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶⁵ Eredetiben: destructive deduction: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶⁶ Eredetiben: creative induction: Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶⁷ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁶⁸ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

alkalmazható mentális modell kiválasztása, mert⁶⁹ soha nem rendelkezünk a tökéletes információkkal. Még ha tökéletes információink lennének is, a Heisenberg-féle határozatlansági elv értelmében nem lehetséges két tényezőt egyszerre azonos bizonyossággal meghatározni. Következésképpen, olyan modellek alkalmazásáról döntünk, amelyek nem tökéletesek. Érdekes azt megjegyezni, Boyd végső jegyzetében a döntés lépése mellé zárójelben odajegyezte a hipotézis szót, amellyel a döntés határozatlansági természetét próbálta jelezni. Amint döntünk, lényegében a mentális modellek működéséről alkotott legjobb hipotézisünket visszük véghez.

2.2.7. Cselekvés (teszt)

Ahogy eldöntöttük, hogy melyik elméleti modellt hajtjuk végre, csak tennünk kell, cselekszünk. Boyd a jegyzeteiben a „teszt” szót is oda írta a cselekvés mellé, azt jelezve, hogy az OODA-hurok nem csak egy döntési folyamat, hanem egy tanulási folyamat is. *„Mi mindannyian tudósok vagyunk, akik véget nem érően tesztelik a hipotéziseiket a világ működéséről. Mindannyiunknak folyamatosan tapasztalnunk kell, és új adatokat kell nyernünk, amelyek elősegítik az élet problémáinak megoldását”*⁷⁰. Ahogy Osinga megjegyzi⁷¹: *„A visszacsatolás a rendszerben olyan, mint az érvényesség ellenőrzése a helyes és adekvát orientációs mintának.”*⁷² A tevékenység az elméleti modellünk helyességének bizonyítása. Ha valóban helyesek, akkor megnyerjük a csatát. Ha nem helyesek, akkor újra kezdjük az OODA-hurok lépéseit, használva az újonnan keletkezett megfigyelésünket. Ideális helyzetben sokrétű végrehajtás, teszt, tapasztalás történik egy időben, tehát gyorsan felfedezhetjük a legjobb elméleti modellt a kialakult helyzethez. Rendelkeznünk kell egy képzetrel vagy egy képpel a fejünkben, amit orientációnak hívunk. Aztán döntést kell hoznunk, hogy mit fogunk csinálni, majd végrehajtjuk... majd figyeljük az eredményeket, cselekedeteinket újból megfigyeljük, aztán új adatokhoz jutunk, új orientáció, új döntés és új tevékenység és így a végtelenségig, mondja Boyd.⁷³

⁶⁹ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁷⁰ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

⁷¹ Frans P.B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delf, 2005, 276.

⁷² Frans P.B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delf, 2005, 277.

⁷³ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

2.2.8. Az OODA-hurok kritikája

Boyd elméletének nem csak sok követője, de számos kritikusa is létezik. Az OODA-hurok elméletével és általában véve Boyd elméleti diskurzusaival az alapvető kritika, hogy soha nem dolgozta ki elméletét egy dolgozatban. Munkatársai úgy vélekednek, többek között Osinga is, hogy Boyd nem akarta, hogy félremagyarázzák gondolatait a leírt mondatai félreértelmezésével, sokkal inkább abban bízott, hogy az öt részletben megalkotott előadásai, amelyeket *Discourses on Winning and Losing*⁷⁴ (Diskurzusok győzelemről és vereségről) címen ismerhetünk, hatásosabbak lesznek. Nicholas J. Johnson *Boyd igazi OODA-hurokja és a vívás* című cikkében⁷⁵ hét nagyon fontos megjegyzést és kritikát fogalmaz meg az OODA-hurok elméletével kapcsolatosan, amelyek a következők. Először azt elemzi, hogy az OODA-hurok valóban egy körfolyamat-e. Mint kifejti, az egyszerű, négy fázisból álló OODA-hurok egy körfolyamatot feltételez, amelyben a cselekmények nem előzik meg egymást, hanem annak végrehajtási sebessége dönti el a sikert. Tehát a kezdeti megfigyelés, tervezés, döntés, tevékenység és majd csak azután az újabb megfigyelés. Ez a tevékenységi kör ettől sokkal gyorsabb, megfigyelések, orientációk és tevékenységek sora követi egymást és a döntések, közbeiktatott döntések végrehajtása csak esetenként történik meg. Johnson második megfigyelése szerint minél nagyobb a bizonytalanság, annál több információ áll rendelkezésünkre, és ennek megfelelően annál több megoldási lehetőség jöhet szóba. A harmadik megfigyelés szerint az OODA-hurok kettős természete a gyakorlatban nehezen kivitelezhető, sokkal inkább elméleti síkon sikeres. Az OODA-hurok kettős természete azt jelenti, hogy miközben a saját megfigyeléseinket és orientációnkat hajtjuk végre, az ellenség tevékenységét is figyelniünk kell, hogy sikeresen belépünk az OODA-hurokjába és ott a lehető legtöbb tényező változását akarjuk elérni. A kettős megfigyelési magatartás egymás rovására megy, vagy az egyik a sikeres, vagy a másik. Ennek megfelelően a lehetséges reakciók bekövetkezésének esélye egyre bizonytalanabb. Johnson negyedik megfigyelése szerint az OODA-hurok szereplőinek képzése, kiképzettsége elengedhetetlen a siker végrehajtásához. Az ötödik megfigyelés: a cselekvők preferenciái, képességei felhasználhatóak saját maguk ellen azáltal, hogy kiszámítható a várható reakciójuk, vagy felhasználható az utolsó reagálásuk. A hatodik megfigyelés szerint, aki képes az ellenfél számára növelni a bizonytalanságot és így

⁷⁴ Major Robert B. Polk: *A Critique of The Boyd Theory - Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000. 7. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727.2018.04.23>. letöltés.

⁷⁵ Nicolas J. Johnson: *Boyd's Real OODA Loop and Fencing*, 2014. <https://fasttransients.files.wordpress.com/2014/03/johnsonboydfencing1.pdf>, p.05, 2018 04.23. letöltés.

megnövelni a megoldási lehetőségeket, ezáltal a saját környezetének bizonytalanságát is növelte. A hetedik megfigyelés értelmében az a cselekvő, aki kiszámíthatatlan, sok bizonytalanságot közvetít a környezete számára és sikeresebben manipulálja az ellenfél megoldási lehetőségeit, az nagy valószínűséggel győzedelmeskedik. A saját kiszámíthatóságunk az ellenfél számára bizonytalanságot jelent, amivel megnöveljük a megoldási lehetőségeinek számát, ezzel megteremtjük az ellenfél kiszámíthatatlanságát, csökkentve a saját esélyeinket. Robert B. Polk: *A Boyd-teória kritikája – Az OODA-hurok vonatkozik-e a szárazföldi haderőre?*⁷⁶ című monográfiájában hosszasan elemzi, hogy miként alkalmazható Boyd elmélete a szárazföldi, és elsősorban a manőver-hadviselés területeire. Polk szintén arra a következtetésre jut, hogy az egyszerű OODA-hurok nem pontos, és nem alkalmazható sikeresen a manőverező folyamatok, különös tekintettel a parancsnoki vezetés és irányítás rendszerére. Polk véleménye szerint azonban ez annak köszönhető, hogy Boyd csak 1995-ben állt elő az OODA-hurok módosított, kiegészített változatával, ami már jobban megfelel a valós folyamatoknak. Polk véleménye szerint Boyd elmélete soha nem volt ennyire aktuális a szárazföldi műveletekre, mint manapság, mivel olyan mértékben megváltoztak a megfigyelési, vezetési rendszerek, amelyek már egy gyorsabb, rugalmasabb reagálást tesznek lehetővé. Az OODA-hurok egy valós idejű döntéshozatali folyamatot és vezetést tud támogatni. Mindezek mellett, mint írja: „... az elmélet segít olyan tanuló folyamatokat elindítani, amelyek tökéletesíthetik a megfigyelést, az orientációt, a döntést és a tevékenység természetesen körfolyamatát.”⁷⁷ Vizsgálatunk szempontjából a parancsnoki döntéshozatali folyamatok és a szervezet tanulási folyamatainak támogatására Boyd 1995-ben megrajzolt OODA-ábrája alapján összeállított körfolyamat válik relevánssá és követhető elméleti sémává. Mindezeknek ellentmond, hogy William S. Lind, Gary Hart szenátor egykori katonai tanácsadója és a Katonai Reform Intézet elnöke, *Manőver hadviselés* kézikönyvében egyértelműen Boyd elméletét fejti ki a tengerészgyalogság feladatrendszerére számára.⁷⁸ Olyannyira sikeres az idővel versengő OODA-hurok, hogy a tengerészgyalogság számára A. M. Gray vezérőrnagy, egykori tengerészgyalogos hadosztályparancsnok hivatalosan is az alkalmazandó doktrínák közé

⁷⁶ Major Robert B. Polk: *A Critique of The Boyd Theory - Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000. 7. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727.2018.04.23>. letöltés.

⁷⁷ Major Robert B. Polk: *A Critique of The Boyd Theory - Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000. 41. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727.2018.04.23>. letöltés.

⁷⁸ Major Robert B. Polk: *A Critique of The Boyd Theory - Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000. p. 7. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727.2018.04.23>. letöltés.

emelte. Később a vezetés és irányítás rendszerét is Boyd elmélete alapján alakították ki.⁷⁹ Mindezek mellett sokan felvetik, hogy Boyd OODA-hurok ábrája és a hozzá tartozó körfolyamat nem mindenki számára és nem minden szint számára lehet sikeres, sok minden függ az ellenség (ellenfél) OODA-hurok tevékenységétől, a környezeti bizonytalanság mértékétől, és az arra kialakított implicit vezetési és irányítási képességektől.

2.3. INTÉZMÉNYI TANULÁS, SZERVEZETI TANULÁS, TANULÓ SZERVEZETEK

A szervezeti tanulás az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre. A tudás mindenki számára elérhető és terjesztésre kerül, beépül a szervezetbe, szervezeti emlékezetbe, kultúrába. A konkrét esetek megvalósításához a tudás tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagok és egységek számára.⁸⁰ A haderők tanuló szervezetekként való felfogása a tapasztalatok gyűjtése és feldolgozása, alkalmazása, a tudás, szervezeti tudás megteremtése, és ezáltal a szervezeti emlékezet táplálása folyamatát jelenti. Egy kicsit részletesebben szükséges megértenünk, hogyan is működik a szervezeti tudás megszerzése, melyek a tárgyai, milyen folyamatok érvényesülnek, és általában melyek a jellemzői. Nem utolsósorban, milyen modell szerint lehetséges tanuló szervezetet kialakítani. Mindezek hogyan viszonyulnak a szervezeti változások, fejlődések folyamataihoz.

Ebben a fejezetben arra keresem a választ, hogy a haderő általam vizsgált tapasztalatok megszerzése útján válhat-e folyamatosan tanuló szervezetté, és ha igen, akkor hogyan. Mindenekelőtt fogadjuk el, hogy a szervezetek esetében is lehetséges tanulási folyamatról beszélni abban az értelemben, hogy tanulás útján elérhető a szervezet viselkedésének megváltozása, döntési folyamatainak finomítása, szervezeti egyének cselekvési rutinjának átalakítása, és az egyén és a szervezeti teljesítmény javítása⁸¹. A szervezeti tanulás meghatározó eleme, hogy tartalmazzon valamely viselkedésváltozást és többlettudást, és mindezen keresztül javuló teljesítményt hozzon létre. Mindezek meghatározó feltételei a szervezeti tanulásnak. Definíció szerint a szervezeti tanulás egy folyamat, amelynek végterméke a tudás.⁸² A tanulási folyamat egy kezdeti és egy végállapotból áll, amely két állapot között szerepel a tudás

⁷⁹ Major Robert B. Polk: *A Critique of The Boyd Theory - Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000. p. 8. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727.2018.04.23>. letöltés.

⁸⁰ Argyris, C: *On Organizational Learning*, Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994, p.8-9.

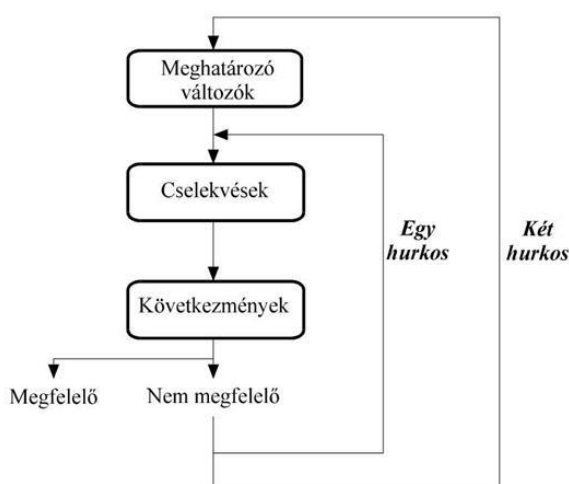
⁸¹ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 202.

⁸² Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 204.

megszerzése, kialakítása. Az így megszerzett tudás meghatározható explicit vagy implicit, tacit⁸³ tudásbázisban és a szervezeti kultúrában kimutatható. A szervezeti tanulás együtt jár a megszerzett tudás elterjesztésével és a szervezeti tevékenységbe való beépüléssel, mégpedig nem egyszeri alkalommal, hanem rutinná kell, hogy váljon, ami lehetővé teszi, hogy a szervezeti emlékezet megjelenítse. Ez teszi lehetővé, hogy a tudás minden szükséges személy és szervezet által megismerhető, és felhasználhatóvá váljon.⁸⁴

2.3.1. A szervezeti tanulás alapkategóriája a rutin ⁸⁵

„A szervezetben felhalmozódott képességek, szabályok, történetileg kialakuló viselkedésminták együttese, amelyeket a szervezet tagjainak előre jelezhető, rendszeresen ismétlődő



2/3. ábra: szervezeti tanulási folyamat
Argyris, C: *On Organizational Learning* Blackwell
Business Publisher, Oxford, 1992,

magatartásában érhetünk tetten. A rutinok függetlenedhetnek a cselekvési folyamat résztvevőitől, hiszen a rutinszerűvé vált cselekvéseket a szervezet akkor is ismétli, ha tagjai kicserélődnek. Így a rutin része annak a jelenségnek, amit szervezeti memóriának nevezünk. A rutinszerű cselekvés a szervezet szintjén az egyhurkos tanulási folyamatot jelenti.”⁸⁶ „A kialakult rutinokat a tapasztalatok alapján néha egy kicsit módosítva, de alapvetően a korábban kialakított cselekvéseket ismétlik a

szereplők. A külső környezet kihívásaira adott választ, valamint a belső működési problémák kijavítását azáltal érik el, hogy a kialakult szabályrendszert erősítik és fenntartják.”⁸⁷ Ez azt jelenti, hogy a felmerülő problémákat a meglévő eszközrendszer alkalmazásával a képességek megváltoztatása nélkül érik el. Nem merül fel a szervezet és más szabályok megváltoztatása, átalakítása. Ez a rendszer a feladatok tökéletesítését teszi lehetővé, vagy sokak szerint a hiányosságok kiküszöbölését. A szervezet is rendelkezik a tagok viselkedését meghatározó kognitív eszköztárral, ami a tagok kognitív képességeinek összessége. Ez biztosítja, hogy a

⁸³ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 204.

⁸⁴ Argyris, C. – Schön, D. A.: *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

⁸⁵ Tölgyes Ágnes: *Szervezeti tanulás, Vezetéstudomány*, 1994. 6. sz. 29–36.

⁸⁶ Argyris, C.: *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, May, 1991. 103.

⁸⁷ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 203.

kívülről érkező hatások egyforma vagy nagyon hasonló értelmezést nyerjenek, és ezáltal a szervezeti emlékezethez és kultúrához hasonlóan biztosítsák az állandóságot. Valódi szervezeti változásról csak szervezeti tanulás esetén beszélhetünk, ahol a szervezeti kognitív halmazban következnek be a változások (kognitív halmazon a szervezet közös értékeit, előfeltevéseit, várakozásait értve). Ez nem más, mint a kéthurkos tanulási folyamat.⁸⁸ Mielőtt tovább mennénk, álljunk meg egy kicsit és értelmezzük az egy-, dupla- és a háromhurkos tanulási folyamatok lépéseit, hogy a későbbi okfejtésekhez megfelelő elméleti alapot biztosítsunk.

2.3.2. Az egyhurkos tanulási folyamat⁸⁹

A személyek, szervezetek, csoportok módosítják a cselekedeteiket, hogy az elvárt és az elért eredmények közötti különbséget csökkentsék, megszüntessék. Más szóval, ha valami nem az elvártak szerint sikerül, vagy nem úgy történik meg, mint ahogy számítottunk rá. Számításba kell venni egy javító folyamatot, amelynek a sikeres teljesítésével az eredeti elváráshoz jutunk. Az egyhurkos tanulási folyamatot úgy is le lehet írni, mint egy szituációt, amelyben problémába, hibákba és inkonzisztens szokásokba ütközünk. Azt követően a saját viselkedésünket vagy cselekedeteinket megváltoztatva eltüntetjük a hibákat és emeljük a teljesítményt. Az egyhurkos tanulásnak azonban vannak árnyoldalai is. A legnagyobb probléma, hogy úgy néz ki, mintha csak a tüneteket kezelnénk, és nem jutunk el a probléma igazi gyökeréhez. A probléma gyökerei újabb eseteket fognak okozni egy másik alkalommal. Ahelyett, hogy a probléma gyökereit számolná fel az eljárás, aláássa a rendszerbe vetett bizalmat és várakozásainkat. Az egyhurkos tanulási folyamat azonban kiválóan alkalmazható kisebb ügyek megoldására vagy inkább helyesbítésére. A másik nagy probléma ezzel az egyszerű eljárással annak feltételezése, hogy a probléma megoldása időben és helyben közel áll egymáshoz. Ez még általánosságban sem igaz. Az ilyen tanulási eljárásban a személyek, szervezetek, csoportok elsődlegesen megfigyelik a saját tevékenységeiket, teljesítményüket és módszereiket. Ez az eljárás oda vezet, hogy kis módosításokat hajtsunk végre a szükséges speciális gyakorlatban, viselkedésben, megközelítésben, ami korábban működött vagy éppen nem működött. Összefoglalva elmondható, hogy az egyhurkos tanulási folyamat végrehajtó szintű (katonai értelemben harcászati szint), s arra a kérdésre ad választ, hogy jól csináljuk-e a feladatainkat.

⁸⁸ 2/3. ábra

⁸⁹ Argyris, C: *On Organizational Learning*, Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994, 8-9.

2.3.3. A kéthurkos tanulási folyamat⁹⁰ (a szabályok megváltoztatása)

A kéthurkos tanulási folyamatokban szintén az előforduló hibák javítását célozzák, azzal, hogy a nem várt cselekmény bekövetkezéséhez vagy éppen nem bekövetkező cselekményekhez vezető alaptényezőket vizsgálják meg, és ennek megfelelően változtatnak a cselekvésen. Ezáltal a szervezeti cselekvés megváltozik, a cselekvés alapjait előíró szabályzókkal, szervezeti elvárásokkal, előfeltevésekkel, doktrínákkal, stratégiákkal egyetemben. S a szervezeti tanulás akkor következik be, ha a megváltoztatott cselekvést végrehajtjuk. Nem elegendő csak kigondolni vagy körbeírni a változtatást, azt végre is kell hajtani, ugyanis ez a végrehajtás lesz a megváltoztatott cselekvést hitelesítő folyamat.⁹¹ A hitelesítést követően válik a tudás mindenki számára megismerhetővé, elérhetővé és alkalmazhatóvá, ezzel is gazdagítva a szervezeti kultúrát. A kéthurkos tanulási folyamat megköveteli, hogy végig gondoljuk, elemezzük a tevékenységeink kereteit jelentő alapfeltevések, korlátok hatásait, egyfajta önvizsgálaton keresztül. Az önvizsgálat során azokra a kérdésekre keressük a választ, hogy: mi is történik és mi alapján? A helyes dolgot csináljuk? Ez a folyamat ahhoz kell, hogy felfedjük a problémák valódi okait, és azok orvoslásával érjünk el eredményeket, jobb döntéseket. Alapvetően négy képességet követel meg tőlünk a duplahurkos tanulási folyamat: öntudatosságot, őszinteséget, elfogulatlanságot és felelősségvállalást. Először is öntudatosnak kell lenni ahhoz, hogy megállapítsuk, milyen tudattalan szokások uralkodnak rajtunk. Utána őszintén szembe kell nézni a helyzetekkel, fel kell ismerni a hibákat, majd elfogulatlanul fel kell kutatni a probléma gyökereit. Végül pedig felelősséget kell vállalnunk az esetből levont következtetéseknek megfelelően a változások végrehajtására. Összegezve: a duplahurkos tanulási folyamatban a cselekvéseink megváltoznak, mert megváltoztatjuk a cselekvési feltevéseinket és a környezetet. Ezáltal a szervezet tanulási folyamaton megy keresztül és jobban alkalmazkodik a kialakult kihívásokhoz.

2.3.4. A háromhurkos tanulási folyamat⁹²

Ebben a folyamatban a szervezet tanulási folyamatait helyezzük a duplahurkos tanulási folyamat központjába, tehát azt vizsgáljuk, hogy hogyan tanulunk. Ebben a folyamatban a

⁹⁰ Argyris, C.: *On Organizational Learning*, Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994, 10.

⁹¹ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 208-209.

⁹² Argyris, Chris: *Theories of action, double-loop learning and organizational learning*, <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> 2021.02.21. letöltés.

személyeknek és szervezeteknek, csoportoknak arra kell reflektálniuk, hogy hogyan gondolkodnak a szabályokról és nem arról, hogy hogyan kell a szabályokat megváltoztatni.

Szervezeti tanulás típusa	A változás típusa	A helyzet	A cselekvés megváltozása	Alapfeltételek változása	A tanulás változása	Tanulási fókusz típusa
egyhurkos	technikai	gyakorlat, ismétlődő ügyek	igen	nem	nem	fejlődő
duplahurkos	technikai és alkalmazkodó	komplex, nem programozható ügyek	igen	igen	nem	megismerő és fejlődő
háromhurkos	alkalmazkodó	tanulási folyamatok tanulása	igen	igen	igen	átalakuló, megismerő, fejlődő

2/4. ábra: Szervezeti tanulási folyamatok

Ez a háromhurkos folyamat segít jobban megismerni magunkat és a szervezetet. Azt tegyük hozzá, hogy a háromhurkos tanulás magába foglalja az egy- és a duplahurkos tanulást is, de egy kicsivel még azoknál is több. Ez a folyamat arra is fókuszál, hogy az egy- és/vagy duplahurkos tanulási folyamat hogyan működik. Ez a folyamat azt is képes számunkra megmutatni, hogy melyek azok a szervezeti tanulási folyamatok, módszerek, eljárások, amelyek sikeresen alkalmazhatóak a tanulási folyamatok kialakítására, megváltoztatására. Ez a fajta tanulási folyamat a teljes képet megmutatja számunkra, felfedi a problémák és a megoldások kapcsolatrendszerét, még abban az esetben is, ha azok térben és időben jelentősen eltérnek egymástól.⁹³

2.3.5. A tudás

„A tudás a szervezetek létfontosságú jellemzője, amely a versenyképes eszközök, szolgáltatások előállításához, alkalmazásához, használatához elengedhetetlen a szereplők számára. Az elmúlt időszak információtechnológiai fejlődése azt eredményezte, hogy már lehetséges a szervezetek tudásintenzív megközelítése, és így maga a tudás, a nyersanyagokhoz és az emberi tényezőkhöz hasonlóan, alapvető erőforrássá vált.”⁹⁴ Az emberi problémamegoldás nem algoritmus⁹⁵ alapján működik és nem is a csoportosíthatóság alapján. A problémamegoldás esetében mindig

⁹³ Argyris, Chris: *Theories of action, double-loop learning and organizational learning*, <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> 2021.02.21. letöltés.

⁹⁴ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209, 2012.

⁹⁵ Simon, H. A.: *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.

elővesszük a meglévő gondolati sémáinkat, és a felmerülő problémákat ezekkel a gondolati sémákkal igyekszünk megoldani. Lényegében, ahogy (John Boydnál is láthattuk) a cselekedeteinket az a tudás, az a gondolati minta, metaforák, keretek alakítják ki, amelyeket korábban elsajátítottunk. A saját tanulási folyamatunkat szüntelenül pontosítjuk, finomítjuk és felülvizsgáljuk, változtatjuk a „túlélési stratégiáknak megfelelően.”⁹⁶ A szervezetek is rendelkeznek felhalmozott gondolati sémákkal, megoldási módozatokkal, amelyeket különböző dokumentumokban, írott és íratlan szokásokban, eljárásokban, rutinokban rögzítenek, amelyek a szervezeti kultúrában rögzülnek és mindenki számára hozzáférhetőek. *„Az egyének számára a szervezeti kultúrában rögzített tudás elsajátítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezetben sikeresen végezzék feladataikat, ezért a szervezeti tudás átadása az egyének számára a szervezet egyik legfontosabb belső feladata.”*⁹⁷ A szervezeti kultúra írott egyszerű szabályrendszerének megismerése mellett lehetőséget teremt az íratlan, etikai, nem könnyen megragadható képességek elsajátítására, akár készségek, jártasságok, professziók kialakításának megteremtésére is (oktatás, képzés, kiképzés). A tudás⁹⁸ egy cselekvés is egyben, ami az emberi természet gyökereiből ered, és minden felhalmozott ismeret, hiedelem, világnézet és kíváncsiság a saját képéhez igazítja. A tudás a problémamegoldásra használható válaszkészlet, amelyet az adott időben, az adott helyhez igazítva alkalmazunk. *„A szakirodalom egyre jobban elismert állításnak fogadja el, hogy a tudás az egy egyéni hiedelemrendszer, amelyet jelenségek közötti oksági összefüggésekről alakítottunk ki.”*⁹⁹ *„A tanuló szervezetek azok, amelyek a szervezeti tagok tudását (tudást megszerezni csak egyének tudnak) eredeti módon tudják kombinálni, integrálni és ezzel a szervezet szintjén új eredeti tudássá ötvözni”*¹⁰⁰. Ez a szervezeti tudás akkor válik kézzelfoghatóvá, ha megjelenik a szervezet tevékenységében. Az információs technológiák hihetetlen gyors ütemű fejlődése azt eredményezte, hogy az adatok előállítás, megszerzése és annak feldolgozása tekintetében óriási fejlődés ment végbe. A BIG DATA¹⁰¹ jelenséggel odáig jutottunk, hogy az adatok szinte azonos időben állnak

⁹⁶ Simon, H. A.: *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.

⁹⁷ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209, 2012.

⁹⁸ Polányi Mihály: *Személyes tudás*. Atlantis, Budapest, 1994.

⁹⁹ Popper, K. D.: *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson, London, 1959.

¹⁰⁰ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209, 2012.

¹⁰¹ A „Big Data” fogalma egy komplex technológiai környezetet jelent, amely egyaránt tartalmazza az adatokat, a tároláshoz szükséges szoftvereket, hardvereket, valamint a hálózati eszközöket is, amelyek az óriási adatmennyiség feldolgozását teszik lehetővé. Ezek az adatállományok már olyan komplexek, hogy közelítő viszonyban sincsenek sem a hagyományos Excel-táblázatokkal, sem a kisebb adatmennyiséget feldolgozni képes Access-állományokkal. Leegyszerűsítve a „Big Data” fogalom a nagyon nagy mennyiségű és igen gyorsan változó adatmennyiség kielemezését és feldolgozását jelenti.

rendelkezésre, és csak program, illetve algoritmus kérdése, hogy azok elemzésével milyen módon és mennyi idő alatt jutunk információkhoz. Jelenleg a legnagyobb kihívás azonban, hogy az adatokat a szervezetek legfeljebb információként tudják felhasználni, mivel magának az információnak a probléma megoldásához nincs meg a „kódolt kulcsa”. A több információ így önmagában nem eredményez több tudást a szervezetben, ahhoz arra van szükség, hogy az emberek problémamegoldó készségüket, együttműködésüket felhasználva a szervezet döntéshozatali rendszerét fejlesszék. Ez az, ami valódi tudást eredményez és ennek a rendszernek a kialakítása a szervezeti tudás megszerzésének a folyamata.¹⁰²

2.3.6. A szervezeti tanulás folyamata

„A szervezeti tanulás folyamatának vizsgálatához meg kell érteniünk, hogy hogyan jön létre a tudás, miként terjed és fejti ki hatását és következményeit a szervezeten belül, hogyan jelenik meg a szervezeti memóriában, vagy éppen hogyan lesz a felejtés tárgya. A tudás keletkezése szempontjából megkülönböztetjük a már meglévő tudás elsajátítását, valamint az új ismereti (eredeti) tudást.”¹⁰³ Az előző esetben egy (már) kitalált, megtapasztalt ismeret, tudás átvételét, ismételt felhasználását, adaptálását értjük. Ebbe a kategóriába soroljuk az információk megszerzését, szakmai ismeretek elsajátítását (kognitív tanulás), a licencek és a know-how megvásárlását, a szolgáltatások igénybevételét, a saját szervezeten belüli tapasztalatokból való tanulást (ami a tapasztalatok szervezeten belüli elterjesztését jelenti). „Ezzel szemben az eredeti tudás létrehozása az új összefüggések és tények feltárása, elemzése, a már meglévő ismeretek új eredeti módon való alkalmazása, felhasználása, kombinálása és a tapasztalatok feldolgozása (a keletkezett tapasztalatok elemzése, értelmezése tekintetében új cselekvés, tudás keletkezik), az innováció, új paradigmák, új szemléletmódok bevezetése, alapkutatások végrehajtása. A tudás helyének elérhetőségét, elérhetőségének lehetőségét folyamatosan mérlegelni szükséges, elsősorban vezetői döntés függvénye, hogy egy szervezetben a tudást kívülről és/vagy belülről teremtik elő a szükséges tevékenységek folyamataihoz. Ebben az esetben a hatékonyságot és az üzleti szempontokat kell figyelembe venni, megjegyezve, hogy vannak olyan területek, ahol a hatékonyság nem a költségekkel mérhető. A szervezeten kívülről érkező tudás, szakmai folyóiratok, fórumok, szakkönyvek, oktatási programok, szakértői tanácsadások könnyen megvásárolhatók, tehát könnyen hozzáférhetőek. Ebben a kategóriába soroljuk a tudást birtokló

¹⁰² Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209, 2012.

¹⁰³ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 2013.

szervezet felvásárlását, együttműködésbe vonását, szövetségbe szerveződést, mert ebben az esetben is a tudás elterjesztéséről, áramlásáról beszélhetünk. További lehetőség a másolás, adaptálás, amibe bele kell érteni a termékeket, szolgáltatásokat, és a technológiákat. A szervezeten kívülről érkező ismeretek legjobb gyakorlatának meghatározására a „benchmarking” kifejezést használjuk.”¹⁰⁴ A szervezeten belüli tudás létrehozásába tartozik a kísérletezés (másodlagos tevékenységként, vagy csak erre a célra alkalmazott szervezeti egységek hajtják végre), szorosan ehhez a területhez kötődnek a kutatás-fejlesztési folyamatok. A belső tudás kialakítása szempontjából az egyik legcélszerűbb alkalmazás a speciálisan jellemző, meghatározó adatok mérése és annak elemzése után előállított információn alapuló cselekvési változatok kialakítása. A saját szervezeti tapasztalatok feldolgozása is ebbe a kategóriába tartozik, abban az esetben, ha a megfigyelt tapasztalatok feldolgozása, elemzése következtében végrehajtott cselekvés-módosulás eredményes és hatékony a szervezeti célok elérése, szervezeti alkalmazkodás elősegítése és a tanulási folyamatok hatékonyságának emelése területén. Ha a tapasztalatok feldolgozásához saját módszerrel és szervezettel rendelkezik, akkor az egyének tapasztalatainak összegzése szervezeti szintre való emelésével új szintű (akár új tárgyú) szervezeti tapasztalat keletkezik. Tudás azonban csak abban az esetben jön létre, ha az új tapasztalathoz cselekvés is párosul, amely igazolja a tapasztalatokat. Ide soroljuk még a szervezet saját feladatelemező, lezáró vizsgálatait, elemzéseit, értekezleteit, konferenciáit, minden olyan megoldást, ami a tevékenység elemzésére, értékelésére vonatkozik, azzal a feltétellel, hogy ezen új tudás és ismeretek megjelennek a döntések előkészítése és meghozatala területén a szervezetben. A belső tudás lehet teljesen általános és rendkívül speciális, nyílt, mindenki számára hozzáférhető vagy védelem alá tartozó, csak a szervezet tagjainak értékes, vagy csak a szervezet tagjainak egy szűk csoportjának szükséges. A tudás specifikációjának szintje és a mások tudomására való jutás esetén bekövetkezett károk (üzleti, biztonsági), hátrányok mértékének függvényében a tudást minősítéssel és védelemmel célszerű ellátni, ami a hozzáférhetőség elméleti és fizikai korlátainak a megteremtését jelenti. Az innovatív gondolatoknak, a „de egyszerű” (homlokra csapós felkiáltás) sikere ugyanúgy, mint a külső tudás alkalmazási képessége, vagy a saját tapasztalatokból való tanulás képessége csak azon szervezeteknek a sajátja, amelyek rendelkeznek a tudásteremtés számára elengedhetetlen fogékonysággal, nyitottsággal, hajlandósággal és befogadó képességgel.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, p. 209, 2012.

¹⁰⁵ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209, 2012.

Ehhez a képességhez jelentősen hozzájárulnak a szervezetek az emberierőforrás-menedzsment megfelelő működtetésével, az elkötelezettséggel, kezdeményezőkézség támogatásával és képzéssel.

2.3.7. A tudás elterjesztése, rögzítése¹⁰⁶

A tudás elterjesztése, rögzítése (a szervezeti memória és felejtés képessége) a szervezet sajátos képessége a megszerzett tudás elterjesztésére, átadására. A tudás explicit, implicit, tacit megkülönböztetését már korábban kifejtettem, ebben a részben annyira szeretnék visszautalni, hogy az explicit tudás elterjesztésének, átadásának számos módszerét ismerjük, (sőt rengeteget gyakoroljuk is), tanulmányaink során a kézzelfogható, megragadható tudás tárházait használjuk, hogy megtanulhassuk a bennük rejlő ismeretanyagot. Ezek lehetnek már a sokat emlegetett kiadványok, könyvek, oktatási anyagok, gyakorlatok, kézikönyvek, folyamatleírások, szabályzatok, doktrínák, koncepciók, stratégiák változatos formái. Ide tartoznak a számítógépes rendszerek, portálok tudásbázisai, tematikus tömörítései, amelyek lehetőséget teremtenek a tudásanyag elérésére. A tudás elterjesztésének módozatai a szervezeten belüli oktatási, kiképzési, gyakoroltatási rendszereit jelentik. Az implicit tudás elterjesztése a szervezeti szocializáció útján az oktatás, kiképzés és a mindennapi munkavégzés során történik az egyének számára. Az egyén, ahogy részt vesz a szervezet működésében, szükségszerűen átveszi a szervezet közös értékeit, jellemzőit, és ezáltal minél több időt tölt el és interakciót hajt végre, annál inkább azonosul a szervezet implicit tudásával. Az egyén szervezeti implicit tudására gyakorolt hatása is ugyanezen folyamattal írható le, ami alapján azt mondhatjuk, hogy az egyén is meghatározóan képes befolyásolni az implicit tudás jellemzőit.

2.3.8. Összegzés

A kritika és a TAFE összehasonlítását tekintve Clausewitz nem ír az intézményesített tapasztalat-feldolgozó szervezet alkalmazásáról (esetében a kritika végrehajtó szervezetéről), azonban mindenféleképpen elévülhetetlen érdemei vannak a tapasztalat-feldolgozás szükségességének leírásában, és a teljes elméleti megközelítés hadtudományba való bevezetésében. A jelenleg általunk ismert modern kori tapasztalat-feldolgozó rendszerek funkciói, sajátosságai nagyon hasonlatosak a Clausewitz által kritikának nevezett folyamathoz. A kritikához tartozó megállapítások érvényessége szakértők számára evidens, érdeklődők számára könnyedén belátható. A fogalmak összevetése a jelenkori megfogalmazással azonban

¹⁰⁶ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 209.

nem ad mindennek párhuzamos értelmet. Az alábbiakban a jelenkor TAFE-alapelveit Clausewitz kritikai elméleti alapjaival vetem össze annak érdekében, hogy az átfedéseket és a szabad területeket feltárjam. A tapasztalat-feldolgozás állandó érvényű alapelve, hogy nem értékel, nem mond értékítéletet, hanem feltárja **a legjobb eljárásokat és javítja a hibákat**. A Clausewitz által leírt kritika ettől a TAFE-elmélettől sokkal átfogóbb, komplexebb vizsgálati kategória. Olyan érzésünk támad, ahogy próbáljuk összehasonlítani a két rendszert elveiben, hogy a TAFE-elmélet csak egy része lenne a kritikai tevékenységnek. Az értékítélet-nélküliség a kritikaelméletnél is egyértelmű, ha arra gondolunk, hogy a kritikának függetlenítenie kell magát az embertől, divattól, és kizárólagosan a megcáfolhatatlan tények és a célok ok-okozati összefüggéseinek a leírása a célja. A vizsgálat eredménye azonban értékítélet nélkül elképzelhetetlen az adott alkalmazott módszerre, eszközre, feladatmegoldásra vonatkozóan.

A tapasztalat-feldolgozás általános alapelve az átláthatóság és tisztesség, ami annyit jelent, hogy a TAFE-folyamatok megismerhetők, az ok és okozati kapcsolatok feltárhatók: mindezek mellett még azt is jelenti, hogy a TAFE-folyamatokban a résztvevők és a vizsgálat alatt állók tisztességesen viselkednek, betartva minden etikai és szolgálati viselkedési szabályt. Mint ahogy a kritikánál láttuk, az etika és az önmérséklet alapszabály, ami nem csak az eredményt, hanem a későbbi tevékenységek megítélését is alapjaiban befolyásolja. Az irányítottság és egységes koordináltság annyit jelent ma a TAFE-rendszer alkalmazásánál, hogy az elemzéseket a vezető céljainak elérése érdekében a belső szabályzók koordinált alkalmazásával kell végrehajtani. Az időszerűség és hozzáférhetőség tapasztalat-feldolgozási alapelve azt határozza meg, hogy a rendszer tárgyának időszerű kérdésnek, megoldandó problémának, hiánynak vagy tervezetnek célszerű lenni. Mivel a TAFE-vizsgálati folyamatok sok esetben elhúzódó, alapos, kellőképpen kidolgozott tevékenységet feltételeznek, a vezetőnek megfelelő érzékkel kell azon prioritásokat felállítania, hogy mivel foglalkozzanak.

A doktrinális következetesség annyit tesz, mind a kritika, mind a TAFE-rendszerek leírásában, hogy a tapasztalatoknak, megállapításoknak szükségszerűen el kell vezetniük az elmélet megváltoztatásához, létrehozásához annak érdekében, hogy a létrejött új elmélet gyakorlati alkalmazásával sikeresebbek lehessünk. A TAFE-rendszer belső működésének elvi alapjai összefoglalva az 2/5. ábrán láthatóak. Az alapelveket, működési mechanizmusokat összehasonlítva arra a következtetésre juthatunk, hogy a Clausewitz-féle kritika elmélete és az

uralkodó TAFE-rendszer nem következik automatikusan egymásból. A TAFE-rendszer kialakításánál a kritika Clausewitz által leírt alapelveit, működési törvényszerűségeit mintha nem vették volna figyelembe. A magyar TAFE-rendszer leírásának az általam megfogalmazott legnagyobb kritikája az, hogy nélkülözi a háttérelméleti alapokat. Az általam hivatkozott John Boyd-féle OODA-hurok elméletnek a



2/5. ábra: Tapasztalat-feldolgozás alapelvei

feldolgozásával is hasonló következtetésre jutottam, hogy nem, vagy csak nagyon kis mértékben építkezik a magyar TAFE kialakított rendszere a nyíltan vallott háttérelméletéből, és ez mondható el a kritika Clausewitz által megfogalmazott alapigazságaival kapcsolatosan is. A John Boyd-féle OODA-hurok a belső döntéshozatali folyamatunkat modellezi és segítséget nyújt a megoldási módok megtalálására. Megvilágítja a versengő szereplők tevékenységének belső összefüggéseit. Boyd OODA-hurok elmélete hasznos eszközt ad minden alkalmazójának, az egyszerű embereknek, a katonáknak, a stratégáknak, a sportolóknak, az üzletembereknek, hogy működtessék döntéshozatali rendszerüket. Ez az eszköz ugyancsak lehetőséget teremt arra, hogy a versenytársak döntéshozatali folyamataira rálássunk, megértsük és befolyásoljuk. Mindkét oldal, a saját és az ellenség döntéshozatalát is ellenőrizve hódítóvá válhassunk.¹⁰⁷ Mindezek mellett az OODA-hurok egy tanulási motor is, amely az egyéneknek vagy csoportoknak lehetőséget teremt a prosperitásra egy változó környezetben. „Akárhányszor újra tanulmányozzuk az OODA-hurok folyamatait és elméletét,

¹⁰⁷ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés.

mindig valami újat is felfedezhetünk. Tudva azt, hogy a siker kulcsa egy konfliktusban az, hogy gyorsabban végig tudjunk menni az OODA-hurok lépésein, és újraindítsuk a rosszfiúk hurokját.”¹⁰⁸

A tapasztalat-feldolgozó rendszer egyfajta specifikus OODA-körfolyamat lehetne, de mint láttuk, az OODA-hurok lépései és folyamatai nem tükrözik a Clausewitz-i kritika elemeit, s érzékelhetjük, hogy nem tartalmazzák a tapasztalat-feldolgozás részelemeit sem. Azt azonban megállapíthatjuk, hogy a szervezeti tanulási folyamatok egy- és kéthurkos rendszerének megfelelő körfolyamatról van szó, de sokkal jobban koncentrálnak a problémák megoldására, a döntés meghozatalára és annak megfelelő módosítására, mint a keletkezett tapasztalatok rendszerszerű feldolgozására.

A szervezeti tanulás, tanuló szervezet egy- és kéthurkos modellje a nemzetközileg általánosan elfogadott tapasztalat-feldolgozási háttérelmélet. Az általam a továbbiakban tárgyalt nemzetközi szervezetek mindegyikénél az Argyris- és Schön-féle modelleknek megfelelő szervezeti tanulási folyamatokat alakítottak ki. A 2000-es évben kiadott Brahimi jelentés megállapította, hogy „*az ENSZ továbbra is szenved a tanuló kultúra megteremtésében, amely igazán lehetőséget nyújtana a tapasztalatok feldolgozásának. A tapasztalatokat nem csak össze kell gyűjteni, hanem módszeresen irányelvekké, szabályzatokká, doktrínákká, és végső soron műveleti irányelvekké kell őket transzformálni*”. Az EU tapasztalat-feldolgozás elmélete is a szervezeti tanulás¹⁰⁹ elméletére épül.

Röviden összefoglalva, abban az esetben beszélhetünk a tapasztalatok feldolgozásáról, ha a változások eredményeként új tudás jön létre, amely a teljes szervezet számára egyöntetűen elérhető, értelmezhető és beépül a szervezeti kultúrába.¹¹⁰ Az EU úgy tartja, hogy ezen elméletből egyrészt az következik, hogy a tevékenységeinkből saját magunk tanulhatunk, fejlődhetünk. Másrészt, hogy a szervezet egy adott problémára a megoldást saját tevékenységének a folyamatos kísérletezésével is megtalálhatja. A NATO tapasztalat-feldolgozó rendszere is az intézményi tanulási elméletből indul ki, amely arra épít, hogy az intézmény, nevezetesen a szövetség tanulási folyamatai több szintű explicit, implicit és tacit (passzív) tudás összegyűjtéséből, elemzéséből és feldolgozásából tevődnek össze.¹¹¹ Ahol az

¹⁰⁸ Frans P.B. Osinga: *Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd* (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delf, 2005, p.279

¹⁰⁹ Argyris, C. – Schön, D. A.: *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

¹¹⁰ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process, Brussels, 2012. p. 18.

¹¹¹ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal, .2.

explicit tudáson a könnyedén meghatározható, tényeket felsorakoztató, leírt eljárásrendet tartalmazó, egyszerűen feldolgozható, megosztható és átadható tudáselemeket értjük. Ez a tudás az a tapasztalás, ami igazából elvezet bennünket a tapasztalat-feldolgozás folyamatán keresztül a bevezetett tapasztalatig.¹¹² Mindezen keresztül az intézményi tudás fejlődéséhez, építéséhez járul hozzá. Az explicit tudás megszerzésének és a feldolgozás módszerének megválasztása jelenti a TAFE-rendszer mennyiségi és minőségi mutatóját. Az implicit tudáson ebben az esetben azon nem kézzelfogható, de tevékenységgel mérhető és folyamatokkal leírható képesség, készség és módszer, eljárás halmaza értendő, ami az explicit tudás megszerzésének, feldolgozásának módszertanára vonatkozik, tartja a NATO. A tacit vagy passzív tudáshalmazon pedig azt érti a szövetség, hogy ami nem dokumentált, nem, vagy csak nehezen tekinthető tényszerűnek. Sokkal jobban szubjektív az explicit tudás megszerzésére folytatott, implicit eljárásokkal végrehajtott tevékenységek személyes vetülete, amit a személyek magukban tárolnak, másokkal való interakciókban képesek megosztani.¹¹³ Ezt nevezi a NATO személyes tapasztalatnak. A NATO felfogása szerint egy intézmény a tudás megszerzésére folytatott tanulási módszerben egy háromlépcsős eljáráson keresztül jut el, amely az azonosítás, a cselekvés és az intézményesítés. A továbbiakban vizsgáljuk meg a nemzetközi szervezetek tapasztalat-feldolgozó rendszereit és gyakorlatát.

¹¹² Bloomfire, *Implicit, tacit, or explicit: All Knowledge Is Valuable*, <https://bloomfire.com/implicit-tacit-explicit-download>, 2020.11.18. letöltés.

¹¹³ Bloomfire, *Implicit, tacit, or explicit: All Knowledge Is Valuable*, <https://bloomfire.com/implicit-tacit-explicit-download>, 2020.11.18. letöltés.

3. AZ ENSZ ÉS A TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS (TUDÁSMENEDZSMENT ÉS SZERVEZETI TANULÁS)

1995-ben az ENSZ Békefenntartó Műveletek Osztálya (*Department of Peacekeeping Operations* – továbbiakban DPKO) megalapította a (Best Practice) Bevált Gyakorlat részlegét három fővel. Ez a kapacitás egyértelműen kevésnek bizonyult ahhoz, hogy az 1990-es évek kiszámíthatatlanul bekövetkező békefenntartó kihívásait kezelje.¹¹⁴ Ahogy azt már korábban említettem, a 2000-ban megjelent Brahimi jelentés¹¹⁵ megállapította: „... az ENSZ továbbra is szenved a tanuló kultúra megteremtésében, amely igazán nagy lehetőséget nyújtana a tapasztalatok sikeres feldolgozásához. A tapasztalatokat nem csak össze kell gyűjteni, hanem módszeresen irányelvekké, szabályzatokká, doktrínákká, és végső soron műveleti irányelvekké kell őket transzformálni...”.¹¹⁶ A 2000-es években az osztály megalkotta a tapasztalatfeldolgozó rendszer útmutatóját és egy sajátos szervezetet hozott létre, hogy felügyelje a folyamatokat. 2004-től már (Best Practices officers)¹¹⁷ tapasztalatfeldolgozó tisztek kerültek integrálásra minden működő misszió állományába, hogy segítségükkel gyűjtsék és feldolgozzák a felmerülő tapasztalatokat. 2007-ben létrehozták a Tervezési Főosztály Ellenőrzési és Kiképzési Osztályát, a Tervezési és Bevált Gyakorlatok Szolgálatával és az Egyesített Kiképzési Szolgálattal együttműködésben. Az elmúlt évtizedben az ENSZ kidolgozta saját irányelvét a tudásmegosztás folyamataira, és az ahhoz csatlakozó iránymutatók alapján létrehozták az azóta is kiválóan működő „Peacekeeping Resource Hub”¹¹⁸ internetes portált annak érdekében, hogy eljuttassák az



3/1. ábra: ENSZ Tudásmenedzsment

¹¹⁴ United Nations Peacekeeping Resource Hub: <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/guidance>, 2021.02.22. letöltés.

¹¹⁵ Brahimi Report: <https://peacekeeping.un.org/en/report-of-panel-united-nations-peace-operations-brahimi-report-a55305>, 2021.02.22. letöltés.

¹¹⁶ *Report of The Panel on the United Nations Peace Operations* (Brahimi report): <https://peacekeeping.un.org/en/report-of-panel-united-nations-peace-operations-brahimi-report-a55305>, 2021.02.22 letöltés.

¹¹⁷ United Nations Peacekeeping Resource Hub: <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/guidance>, 2021.02.22. letöltés.

¹¹⁸ United Nations Peacekeeping Resource Hub: <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/guidance>, 2021.02.22. letöltés.

említett dokumentumokba foglalt ismereteket, és hathatós segítséget nyújtsanak a kiképzési anyagok tagállami (és más együttműködők általi) felhasználásához. A portál alkalmazásának tapasztalatai alapján 2020 augusztusában kiadták az ENSZ Tudásmenedzsment és Szervezeti Tanulás (egységesített) legújabb irányelveit, az ENSZ Békeműveleti Főosztály és a Politikai és Békeépítési Erőfeszítések Főosztály gondozásában.

3.1. A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A SZERVEZETI TANULÁS ALAPELVE AZ ENSZ-BEN¹¹⁹

A tudásmenedzsment működtetése mindenki felelőssége, minden vezetőnek és végrehajtó személynek folyamatosan hozzá kell járulnia a tanuláshoz és a tudásmegosztáshoz. A bevezetett tapasztalatok rendszeres elfogadásával, megosztásával és alkalmazásával, felhasználásával a vezetőknek egy elfogadó környezetet kell létrehozniuk, beleértve a szükséges költségvetés és idő biztosítását, amellyel arra motiválják a személyeket, hogy osszák meg tapasztalataikat, és a keletkezett tapasztalatokat integrálják a saját munkájukba. A **hibákra**¹²⁰ adott válaszok őszinte elfogadásával a vezetőknek olyan szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk, ahol a hibák elkövetését a tanulási folyamat természetes részének tekintik. Minden vezető felelőssége, hogy olyan környezetet teremtsen, ahol a résztvevők hibázhatnak, hibáikért nyíltan bocsánatot nyerhetnek, és elkötelezettek az azokból való tanulás végrehajtására. A tapasztalat-feldolgozás célja, hogy emelje a szervezet tudásbázisát, és nem arra való, hogy bekategorizálja az egyéneket, vagy transzparenssé tegye a kollektív alulteljesítéseket. Az **innováció**¹²¹ lehetővé tétele, a tudásmegosztás új technológiáinak megragadása, a „peer to peer”¹²² rendszerek alkalmazásának bátorítása is a vezetők felelőssége. A szervezeti hatékonyságban egy nagy ugrás következik be, amikor az egyének maguknak érzik a feladatokat, az újító feladatokban részt tudnak venni, valamint az újat alkotás élményét közösségre is megélik. Mindenkit arra kell bátorítani, hogy dokumentálja a tapasztalatait és bátran ossza meg azokat a rendelkezésre álló „peer to peer” hálózatokon, virtuális vagy

¹¹⁹ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, p 3.

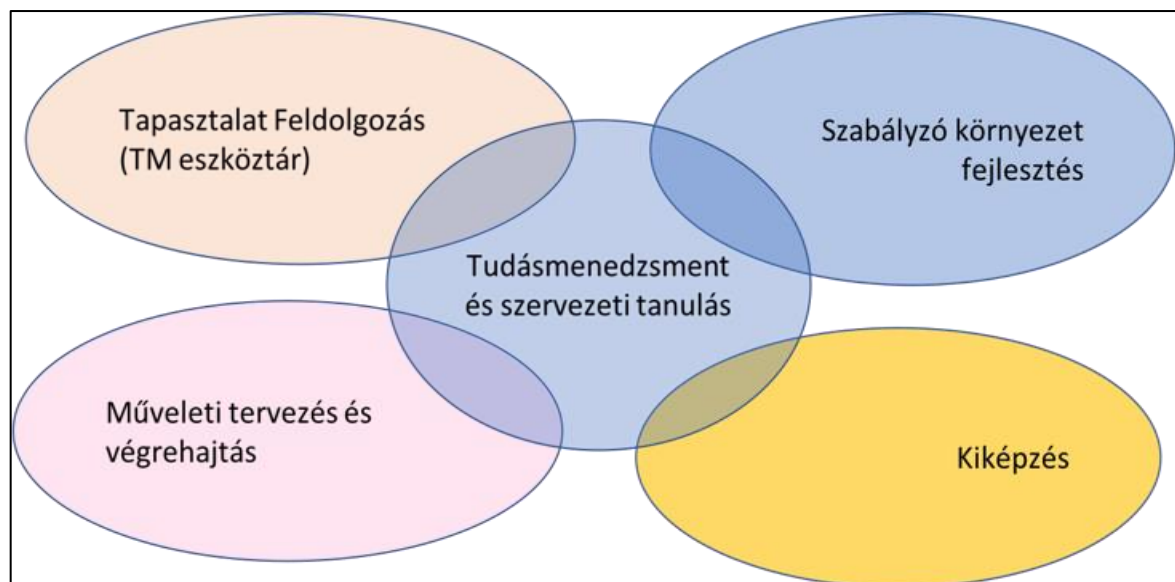
¹²⁰ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, p 3. point 4.

¹²¹ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, p 3. point 5.

¹²² Olyan rendszerek, amelyek szervezett közösségként működnek, lehetőséget teremtve minden egyénnek a közösség többi tagjával való közvetlen interakcióra.

személyes platformokon, és a TAFE-eszközökön, portálokon, hogy szervezetivé váljanak, és a tapasztalatok megtanulási élményét közösségivé lehessen teremteni. A törzsmunkában¹²³ a bevezetett tapasztalattól a tapasztalat alkalmazásáig folyamatosan biztosítani kell, hogy a szervezeti hatékonyság javuljon és emelkedjen. Az új tapasztalatoknak és legjobb eljárásoknak be kell épülniük az útmutatókba, kiképzési programokba, a munka- és tervezési folyamatokba. Mindenkinek szakmai támogatást kell kérnie a bevezetett tapasztalatok és legjobb eljárások tekintetében, mielőtt belekezdene bármely útmutató, irányelv, szabályzó, szervezeti utasítás kidolgozásába. A tapasztalati referenciákat fel kell tüntetni a kidolgozott dokumentumban, előterjesztésben, jelentésben és a beszámolóban. A közösségi tanulás és szervezeti elemeken átnyúló tudásmegosztás, a belső szervezeti elemek közötti tapasztalatmegosztás és a tapasztalatok közös beazonosítása, elemzése egybeesik az ENSZ DPO és DPPA „béke és biztonság pillérei” koncepció kialakításával. A szervezeti tudásba¹²⁴ való befektetés, fejlesztés eredményeként az ENSZ platformokat és eszközöket biztosít a tudás megosztása számára. A szervezeteknek biztosítaniuk kell, hogy az állományuk megtanulja alkalmazni ezeket az eszközöket.

3.2. A SZERVEZETI TANULÁSI FOLYAMAT¹²⁵



3/2. ábra: Szervezeti tanulási folyamat (ENSZ)

¹²³ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, p 3.

¹²⁴ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02., New York, p 4.

¹²⁵ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, p 5.

A tapasztalatok beazonosítása¹²⁶ minden meghatározó tevékenység, vagy váratlan esemény bekövetkezését követően meg kell történnie. A tapasztalatok beazonosítását időben és az arra alkalmas módszerekkel, a személyes tapasztalatok körültekintő rögzítésével, a jó gyakorlatok, fejlődési területek átfogó leírása útján, a keletkezett releváns adatok rögzítésével kell végrehajtani. Minden fontosabb tevékenység, incidens és előre nem várt esemény bekövetkezése esetén egy írásos tapasztalat-beazonosító vizsgálatot kell lefolytatni, valamint időkeretek közé szorított eseménykövetést (folyamatos utóvizsgálatot) kell a feladatok rendszerébe bevezetni, ilyen például a feladatszáró megbeszélés. A missziós részlegek és parancsnokságok tekintetében célszerű rendszeressé tenni azon munkaértekezleteket, ahol átbeszéljük a tapasztalatokat, összegyűjtjük a lehetséges legjobb eljárásokat, ötleteket a tudás megosztására, amihez számos platform áll rendelkezésre a **Tudásmenedzsment Eszköztárban**.¹²⁷

3.2.1. Mit tegyünk a beazonosított tapasztalattal

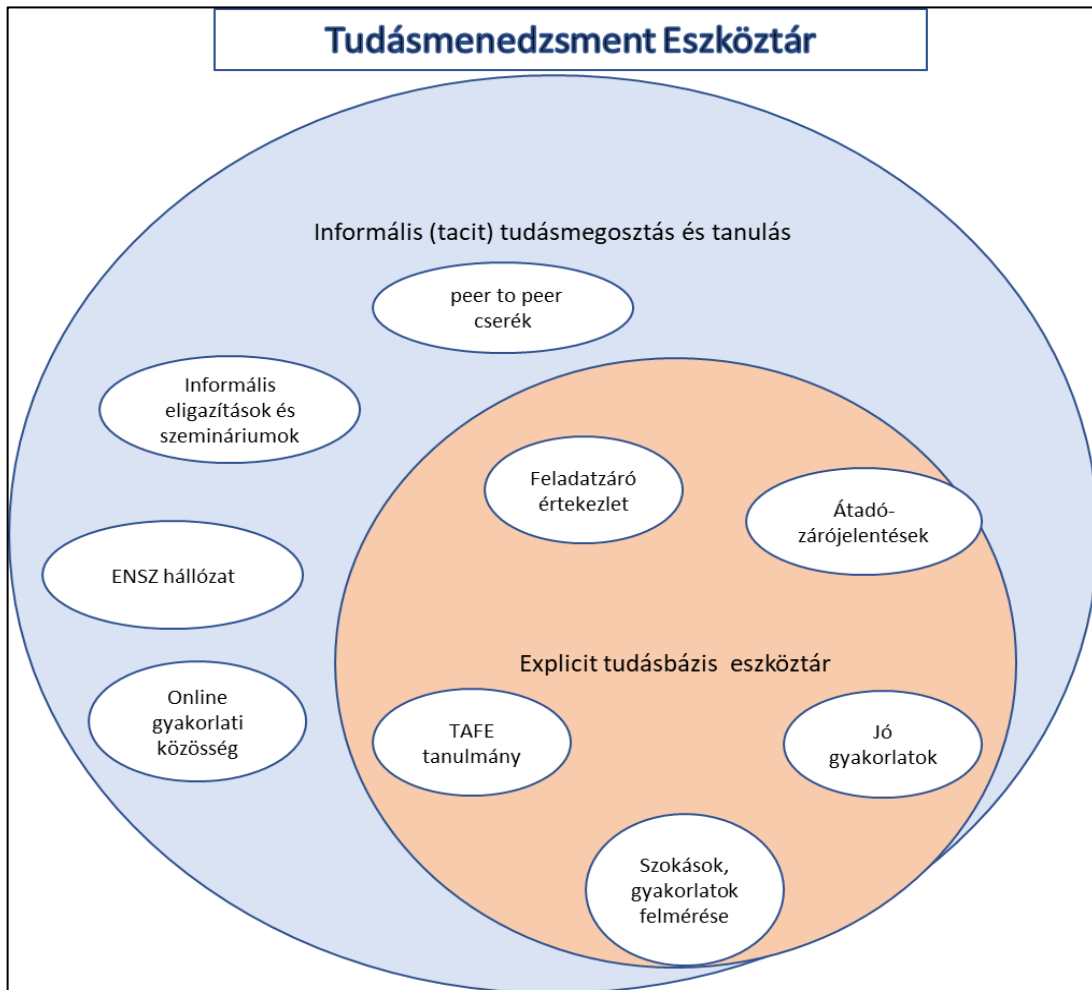
A tapasztalat teljes értelemben vett „megtanulása” abban az esetben következik be, ha a változás megtörtént, a mindennapos cselekvésben tetten érhető, valamint annak alkalmazását sikeresen módosították a szervezeten belül. Egy jelentősebb eseményt követően, a tapasztalatfeldolgozó vizsgálat végrehajtása után a vezető vagy egy vezetői fórum jóváhagyja a beazonosított a tapasztalatot és megjelöli a szervezetet, személyt, a szükséges javítási mechanizmust a tapasztalat bevezetésére. A feladatszabásra jogosult folyamatosan nyomon követi, hogy a cselekvési változat fenntartja-e a pozitív folyamatokat és erősíti-e a szervezeti teljesítményt, s annak eredménye szerint dönt a további eljárási folyamatokról.

¹²⁶ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, , Annex 1.

¹²⁷ Később kerül részletesebben ismertetésre.

3.2.2. Felülvizsgálat

A felsővezetőknek rendszeresen át kell tekinteniük az elsődlegesen beazonosított és bevezetett tapasztalatokat, hogy folyamatosan naprakész információkkal lássák el a szabályzó dokumentumokat készítőket, a kiképzést tervezőket, a munka- és tervezési folyamatokat végzőket a teljes ENSZ békeműveleti szervezeti rendszerben. A DPO és a DPPA főosztályok is megosztják és megvitatják a kiválasztott elsődleges tapasztalatokat, és az esetlegesen szabályozást igénylő kérdéseket más ENSZ-szervezetekkel, partnerszervezetekkel,



3/3. ábra: ENSZ Tudásmenedzsment Rendszer

tagállamokkal együttműködésben a C-34¹²⁸ mechanizmuson keresztül. A misszió vezetésének is biztosítania kell a tapasztalatok prioritásának rendszeres, azonos időközönkénti áttekintését annak érdekében, hogy figyelemmel kísérjék a megvalósítási folyamatokat és a tapasztalatok felhasználását. A TAFE-tisztek megszervezik a felsővezető szintű megbeszéléseket, tájékoztatókat és döntéshozó értekezleteket.

¹²⁸ Special Committee on Peace Operation (SCPO, vagy más néven C-34)

3.2.3. A tudásmenedzsment eszköztár¹²⁹

Az ENSZ számára formális és informális eszköztárak állnak rendelkezésre arra, hogy rögzítsék a legjobb gyakorlatokat és a beazonosított tapasztalatokat. A különböző tudásmenedzsment eszközök használatát a célszerűség dönti el, hogy melyek a legeredményesebb megosztási formák a szervezet működése és az adott információ minősítése szempontjából. Az ENSZ békeműveletek területén mindenki számára elérhető eszköztár kiválóan kiegészíti az egyének és csoportok munkáját. Az eszköztár elemei a következők:

3.2.3.1. Explicit tudásbázis¹³⁰

Az explicit tudásbázis eszköztár alkotja azon adatbázisokat, amelyeket a központi rendszer tárol, ilyenek például a feladatzáró megbeszélések, jelentések. **A feladatzáró megbeszélés** (jelentés) egy tevékenység, esemény, projekt elemzése (közvetlenül annak megtörténte után) abból a célból, hogy megállapítsák, mi ment jól és mi nem úgy alakult, ahogy várták (valami nem úgy következett be, vagy nem következett be, amit vártak). Az elemzések során konkrét ajánlásokat fogalmaznak meg a későbbiekre vonatkozóan, hogy emelni tudják a (követő javító folyamat) hasonló tevékenységek színvonalát, sikerét. A feladatzáró megbeszélés lehet egy rövid kibeszélés vagy egy hosszabb vizsgálat attól függően, hogy milyen természetű a téma, de legtöbbször irányított megbeszélés formáját ölti. A feladatzáró megbeszélést egy egységesített formanyomtatvány (jelentési minta) kitöltésével dokumentálják, különös tekintettel az ajánlásokra és a felelős munkaköröket illetően, amelyek rögzítésre kerülnek a tudásmenedzsment rendszerben. Az explicit tudásbázis tartalmazza a **jó és a legjobb gyakorlatokat**, amelyeket rendszeresen felülvizsgálunk annak érdekében, hogy a bevált gyakorlatokat elemzés alá tudják vonni, különösen a politikai és a békefenntartó missziók speciális területére koncentrálva. Az elemzés folyamán áttekintik, hogyan hajtja végre a misszió az adott feladatokat, beleértve azon ENSZ-szabályzók alkalmazhatóságának a helyzetét, amelyek előírják, hogyan kell az adott szakterületen a munkát végezni. Ez a vizsgálat képes megteremteni a kapcsolatot a szabályzók és a jó gyakorlatok között, valamint pótolni tudja az esetlegesen felmerülő hiányzó szabályzókat. Az explicit tudásbázis tartalmazza a **szokások, kialakult gyakorlatok** felmérésének eredményeit is. Egy adott téma vizsgálata (felmérés, átfogó kutatás) azt állapítja meg, hogy a feladatokat végrehajtó állomány egy adott területen milyen gyakorlatot folytat, milyen közös és milyen különböző tényezők jelennek meg a

¹²⁹ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. NewYork, 6. point 17-19.

¹³⁰ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. NewYork, , Annex 2.

folyamatokban. A felmérés a missziók végrehajtó állományától az ENSZ New York-i székházáig minden résztvevőre kiterjed. Eredményeit arra használják, hogy alternatívákat, tapasztalatokat és bevált gyakorlatokat biztosítsanak a missziók számára, amiket már egy másik területen megoldottak, de amire még nem alakult ki központi szabályozás. **A tapasztalatfeldolgozó tanulmányokat** is rögzítik az adatbázisokban. Ezen tanulmányok átfogó, mély elemzéseket jelentenek a speciális folyamatok vizsgálatával. A tanulmány azzal a céllal készül, hogy beazonosítsák a tapasztalati pontokat, amivel jelentősen emelhető a hatékonyság. Az explicit adatbázisba feltöltik **a beosztásukat átadó személyek zárójelentéseit is**, valamint az ENSZ-missziók vezető állományának és az ENSZ DPO, DPPA vezető tisztségviselőinek azon zárójelentéseit is, amelyek tartalmazzák a saját munkájukban tapasztalt (missziók tekintetében a mandátumok végrehajtásával kapcsolatosan) békeműveleti relevanciával bíró megállapítások összességét. Ebben a jelentésben fogalmazzák meg az elért sikereket és elszenvedett kudarokat, az oda vezető (személyes megállapításon alapuló) tényezőkkel együtt. A jelentés minden vezető számára kötelező, és közös elemzés tárgya, amelyből (közös tényezők tekintetében) folytatólagos elemzéseket készítenek. A zárójelentések speciális része az átadás-átvételi feljegyzés, ami a munka folyamatosságát hivatott biztosítani.

3.2.3.2. Tacit tudásmegosztás¹³¹

Az implicit tacit tudásmegosztás és tanulás az ENSZ békeműveleti területen rendkívül sikeres és új területnek tekinthető. Számos tanulmány bizonyítja, hogy egymástól tanulunk a legtöbbet, mások példáját követjük, hibáikat próbáljuk nem elkövetni, és mindezek mellett ezt egy folyamatos versenyhelyzetben tesszük. A szervezeti implicit tudás elsajátítása az olyan többnemzeti környezetben, mint az ENSZ – ahol ráadásul a személyek egy előre programozott váltási algoritmus alapján folyamatosan változnak –, nem egyszerű feladat. A folyamatos változásnak és a teljes nemi és nemzeti diverzifikálási törekvéseknek köszönhetően a szervezeti értékek, a le nem írt etikai szemléletmódok, valamint a közös értékek nehezen épülnek ki és gyorsan átalakulhatnak. A szervezeti kultúra ápolásában sokat segít az implicit tudásmegosztási eszköztár, amely az ENSZ esetében jól kiépített innovatív megoldásokat tartalmazó területekből épül fel úgy, mint az úgy nevezett „peer-to-peer” vagy P2P megosztások. Lényege, hogy a hálózatok végpontjai közvetlenül egymással kommunikálnak, központi kitüntetett csomópont nélkül működnek. A „peer-to-peer” két fogalomkört takar, egyrészt a számítógépek egyenrangú technológiai szintű kapcsolódási módját, másrészt valamilyen

¹³¹ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, , p 6. point 23.

célből közvetlenül kapcsolódó szoftvermegoldások működési elvét. A közvetlen kapcsolat hibatűrőbb felépítést jelent. Az ENSZ tekintetében a folyamatos hálózati „műveleti chat” elérés jelenti ezt a megoldást, ahol a felmerült kérdésekre azonnali válaszokat lehet kapni.

Itt kell megemlítenem, hogy az ezen a területen bekövetkezett óriási technológiai fejlődés megalkotta a személyes „mesterséges intelligencia” chat-partner alkalmazását is. Egy tanulni képes algoritmus megtanulja az érdeklődési körünknek megfelelő témákat, és általános személyes digitális asszisztenssé válik. Személyes asszisztensek egymás között is tudnak kommunikálni és információkat megosztani, ezzel az adott tudásbázis használata könnyűvé és egyetemessé válik.

Az informális **eligazítások és szemináriumok** a tacit tudásmegosztás másik nagy területe. Az ENSZ tekintetében nagyon nagy jelentősége van a személyes kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának. Ennek a megvalósításában segítenek a minden szinten elérhető szakmai kurzusok, eligazítások, szemináriumok és konferenciák. Ezek az események lehetőséget adnak egy adott téma feldolgozására, a szakmai szocializáció folyamatain keresztül a közös értékek építésére. Az **Online „Community of Practice”**¹³² alkalmazása tekintetében az ENSZ szervezetei szintén úttörő jelleggel élen járnak. A szabadon (ENSZ szakmai szervezetek által moderáltan) szerveződő azonos érdeklődésű, azonos munkaterületű személyek azon munkálkodnak, hogy egy adott problémát közösen megoldjanak. A szakmai csoportoknak van egy magja, akik a problémamegoldásra tervezett kérdéseket felteszik, közzéteszik. Ezekhez a problémákhoz várják a megoldási változatokat, a hagyományosan körük épülő résztvevőktől, akik között vannak aktív tagok, alkalmanként résztvevők, a periférián elhelyezkedők, és külső (üzleti) partnerek. Ennek a munkamódszernek az egyik legnagyobb előnye, hogy helyileg nem, és sok esetben időben sem kötött, hiszen online működik. Az adatok mindenki számára egyformán elérhetőek, és a közös munka eredménye is mindig mindenki számára látható, tanulmányozható. Az ENSZ széles intézményi hálózata e módszerrel számos lehetőséget biztosít a közös értékek és kultúra terjesztésére. A tudásbázis-menedzsmenttel kapcsolatos **kiképzés**¹³³ tekintetében az ENSZ kiadott irányelve egyszerűen fogalmaz. A kiképzésen minden, az ENSZ szervezetébe érkező személynek át kell esnie, legyen civil, katona vagy rendőr. Különös tekintettel a felsővezetők kiképzésére, azt olyan módon kell tervezni, hogy a szervezeti tanulás és tudásmenedzsment irányításával, vezetésével és azon belül a

¹³² Szakmai közösség

¹³³ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, , p 7. point 25-27.

vezetők felelősségével kapcsolatosan is kellő ismereteket kapjanak. Minden személy beilleszkedési, kiképzési programjának tartalmaznia kell a szervezeti tanulásra vonatkozó elemeket és a saját felelősségüket a rendszer működésével kapcsolatban. Az ENSZ megfelelő szervezeteinek speciális tanfolyamokat kell levezetniük a digitális platformok kezeléséről, alkalmazásáról, szem előtt tartva az esetleges biztonsági kockázatokat is. Az információvédelmi kérdéseket alapvetően figyelembe véve az ENSZ tudásmenedzsment eredményeit olyan széles körben kell terjeszteni, amennyire csak lehetséges, ezzel biztosítva az átláthatóságot.¹³⁴ A formális tudástermékeket a belső adatbázisportálon kell megosztani. Amennyiben a jelentés érzékeny információkat tartalmaz, csak a minősítési eljárásoknak megfelelő betekintési engedéllyel rendelkezők ismerhetik meg. Minden tudásmenedzsment produktum, amely a tudásbázis eszköztáron keletkezik, kizárólag belső használatra készül, annak ellenére is, ha az adatok felhasználásával egy külsőleg is terjeszthető tanulmány vagy egyéb kiadvány jelenik meg. A külső személyek részére az ENSZ békefenntartó portálja áll rendelkezésre, ahol rövid regisztrációt követően a nem minősített tudásbázis-tartalom elérhető, kutatható és kereshető. Ugyanezen adatbázis tartalmazza a teljes kiképzési tárházat, amely szintén letölthető és alkalmazható. (Meg kell jegyezni, hogy a teljes kiképzési anyag, segédletek, oktatási anyagok, gyakorlatok leírását minden, az ENSZ számára kiképzéssel foglalkozó tagállam elérheti, és az abban bekövetkezett változásokat első kézből lehet tanulmányozni.)

3.2.3.3. Szerepek és felelőségek az ENSZ tudásmenedzsment és szervezeti tanulás területén

A DPO és a DPPA felsővezetői felelősek a tudásmenedzsment vizsgálati kérdéseinek meghatározásáért és a kapcsolattartók kijelöléséért. A missziók vezetőinek a felelőssége, hogy a TAFE tiszti beosztásokat feltöltsék, a kapcsolattartókat kijelöljék és a tapasztalat-feldolgozás fő vizsgálati területeit meghatározzák. A missziók törzsfőnökeinek a felelőssége, hogy a beosztások feltöltéséhez szükséges bérkeretek rendelkezésre álljanak, a vizsgálati pontok ki legyenek jelölve. A missziók vezetőinek általános felelőssége, hogy olyan környezetet teremtsenek a misszió kötelékében, hogy a szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment fejlesztése lehetővé váljon. Figyelemmel kell kísérniük a tapasztalat-feldolgozó tisztek munkáját és lehetővé kell tenni az összes releváns információhoz való hozzáférést, valamint biztosítaniuk szükséges a tudástermékek által meghatározott ajánlásokban előírt folyamatok

¹³⁴ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, 7. point 28-31.

teljesülését. A tapasztalat-feldolgozó tisztek felelőssége, hogy kiképezzék az embereket a tudásmegosztási eszköztár elemeinek használatára, alkalmazására. Elősegítik a tudástermékek megosztását, jelentések közzétételét és folyamatos segítséget nyújtanak a tudásplatformok alkalmazásával kapcsolatosan. Továbbá a tapasztalat-feldolgozó tiszteknek feladataik vannak a szabályzó környezet kialakításának koordinálásában, elősegítésében. A tisztek pozíciója a törzsfőnök titkárságán belül kell legyen, hogy a teljes mandátum végrehajtását szolgáló struktúrát át tudják tekinteni. A tapasztalat-feldolgozó kapcsolattartóknak (azok a személyek, akik az eredeti beosztásuk mellett látják el a tapasztalat-feldolgozó feladataikat) úgy kell működniük, mint egy tudásmenedzsment koordinátornak. Munkájuk mellett az adott szervezet feladataihoz kapcsolódó szervezeti tanulási folyamatokat elősegítik, dokumentálják és elérhetővé teszik a tudásbázisokban.

3.2.3.4. Alapvető fogalmak¹³⁵

Az ENSZ tapasztalat-feldolgozás értelmezésében öt alapvető fogalom szerepel:

- Bevált gyakorlat/Legjobb eljárás (Best Practice): az ENSZ TAFE-rendszerében azt a tevékenységet jelenti, ami igazoltan hatásos, eredményes, összefüggéseiben és szervezeti szinten elismert, mint az optimális cselekvési változat.
- Jó gyakorlat (Good Practice): az a tevékenység, amely igazoltan sikeres egy bizonyos speciális helyzetben, és lehetséges, hogy megismételhető egy másik helyzetben (de ez még nem igazolt), valószínűsíthető, hogy bevált gyakorlattá válhat.
- Tudásmenedzsment (Knowledge Management): azon folyamatok összessége, amelyben egy szervezet összegyűjti, összerendezi, szétterjeszti a tudást, elemzi annak gyakorlati alkalmazását. Felszínre hozza a strukturálatlan információkat a szervezeten belül és szervezeti tudás részévé formálja azokat.
- Bevezetett tapasztalat (Lessons Learned): az az alkalmazott vagy számításba vett (azonosított) tapasztalat, ami egy múltban végrehajtott tevékenységből, projektből vagy bekövetkezett (vagy éppen be nem következett) eseményből, műveletből származik. Tapasztalat lehet negatív vagy pozitív, amely azt igényli, hogy a jövőben újra megismételjük, vagy éppen el kell kerülni.
- Szervezeti tanulás (Organizational Learning): a tudás létrehozása, megóvása, megőrzése és elterjesztése a szervezeten belül, annak érdekében, hogy a szervezet hatékony tudjon maradni egy örökké változó környezetben.

¹³⁵ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. , NewYork, p 10. pont E.

3.3. AZ ENSZ TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ TANULMÁNYÁNAK ELKÉSZÍTÉSI FOLYAMATA¹³⁶

A tapasztalat-feldolgozó tanulmány minden jelentősebb folyamatnak, eseménynek vagy projektnek a része kell, hogy legyen. Tapasztalat-feldolgozó tanulmányt kell készíteni például minden misszió indítása, végrehajtása során, meghatározott rendszerességgel és a befejezését követően. A tanulmány elkészítését kezdeményezhetik az ENSZ Békeműveleti Főosztály igazgatóságai, osztályai, részlegei, és a missziók vezetői. A DPO és DPPA igényelhet egy széles körű tapasztalat-feldolgozó vizsgálatot (minőségi és/vagy a mennyiségi elemzés módszereit alkalmazva). A kezdeményezés tekintetében a megjelölt szervezet egyike vagy annak csoportja igényelheti a tapasztalat-feldolgozó tanulmány elkészítését, kiegészülve a titkársággal, és legfőképpen a főtitkárral. A tanulmány elkészítését a szervezeten belül kell elvégezni, mind a missziók, mind a parancsnokság tekintetében. Más szervezettel történő konzultációval vagy külső szervezettel való együttműködésben is elkészíthető a tanulmány, mint például különböző tudásműhelyekkel vagy akadémiai szereplőkkel, szervezetekkel. Abban az esetben, ha egy területen más ENSZ-szervezet is működik, vagy több misszió is tevékenykedik egy műveleti területen, a tapasztalat-feldolgozó tanulmány elkészítéséhez e szereplőket is meg kell hívni.

Fontos alapelv azonban, hogy a tanulmányt készítő független és objektív kell, hogy legyen, ezért a misszió vezetője nem vonható be közvetlenül a folyamatokba. A következő fontos terület egy elgondolás kialakítása, valamint a tanulmány elkészítésének terve. Ebben a lépésben egy előzetes elgondolás alapján fel kell mérni az érintett vezetők, szakértők elképzelését, prioritásait a tanulmánnyal szemben támasztott követelményekkel kapcsolatosan. A következő lépésben kell tisztázni, hogy a tanulmánynak milyen legyen a formája, megjelenítése, milyen platformon készüljön. Ezután kialakul egy határozott elgondolás a tanulmány elkészítésének minden apró részletére vonatkozóan, többek között a rendelkezésre álló humán és anyagi erőforrások biztosítását illetően. Ennek a lépésnek a végére összeáll egy tapasztalat-feldolgozási vizsgálati terv. A tanulmány elkészítése módszertani kérdéseinek meghatározását követően indulhat a tanulmányhoz szükséges kutatási tevékenység (adatgyűjtés). Ebben a lépésben az adatgyűjtési tervnek megfelelően, kellőképpen diverzifikáltan, több módszer párhuzamos alkalmazásával történik az adatok begyűjtése. Általában valamely előfeltevés által indokolt kérdéssor alkalmazása mentén történik a vizsgálat. Az alapokok felkutatása a

¹³⁶ *Knowledge Management and Organizational Learning Policy*, United Nations, Department of Peace Operation, Department of political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA 2020.02. New York, 25-37. Annex 4.

tényezőket befolyásoló ok-okozati vonalak feltárásával történik. Az adatok elemzése is ebben a lépésben valósul meg, amelynek első-, másod-, esetleg többkörös végrehajtását a menet közben szükségessé vált kiegészítő adatok begyűjtése egészíti ki. A folyamat végére kialakul a tanulmány elsődleges eredménye, a beazonosított tapasztalatok sora (a kiinduló problémát eredményező ok-okozati összetevők), és a hozzá tartozó javító folyamatokkal kapcsolatos ajánlások. Az elsődlegesen elkészült tanulmány konzultációja annak véglegesítését megelőzően történik. A tanulmányt vezető megkörözteti a tanulmányt a szakértők, érintett vezetők körében, és végrehajtják a szükséges módosításokat. Amennyiben több tanulmányvezető (megrendelő szervezet) dolgozott a tanulmányon, minden esetben csak konszenzusos jelentés fogadható el. Ekkor kell arról meggyőződni, hogy milyen hatásokkal kell számolni a tanulmány elfogadása esetén. A tanulmány elkészültét követően történik annak közkinccsé tétele és a szervezeti tanulási folyamatokba való beillesztése (korábban részletesen tárgyalt tudásmenedzsment eszköztár alkalmazásával).

3.4. A CRUZ JELENTÉS¹³⁷

Az ENSZ szervezeti tanulási folyamat eredményeinek egyik legfontosabb megnyilvánulása a főtitkár által felkért szakértők bevonásával készített tapasztalat-feldolgozó tanulmány, vagy tematikus vizsgálati jelentés. Az elmúlt időszak legnagyobb hatást kiváltó vizsgálati jelentése az „*Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to change the way we are doing business. ENSZ békefenntartók biztonságának emelése: szükségünk van arra, hogy megváltoztassuk annak a módját, ahogyan a munkánkat végezzük*”¹³⁸ címet viseli. A jelentést Carlos Alberto dos Santos Cruz nyugállományú altábornagy¹³⁹ készítette, aki maga is több alkalommal szembesült azokkal a biztonsági kihívásokkal, amelyeket a jelentésben feldolgozott. A jelentés az ENSZ-főtitkár megbízásából, azon belső ENSZ-adatok, dokumentumok, jelentések elemzéséből készült, amelyek a biztonsági eseményekkel kapcsolatban, különösen a végzetes kimenetelű, halálos áldozatokat követelő eseményekkel kapcsolatosan keletkeztek. Több mint 160 személyes interjút készítettek, a szerzők saját

¹³⁷ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017.

¹³⁸ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017.

¹³⁹ Carlos Alberto dos Santos Cruz nyugállományú altábornagy, a MINUSTAH HAITI, és a MONUSCO, Kongói Köztársaság, ENSZ Békefenntartó Erőinek egykori parancsnoka, jelenleg a brazil Igazságügyi és Közbiztonsági Minisztérium tanácsadója, több mint 45 év nemzeti és nemzetközi biztonsági szektori és katonai tapasztalattal rendelkezik. 2018 októberében Aucklandben tartott IAPTC-konferencián készítettem vele személyes interjút.

tapasztalataikat is feldolgozták. A jelentés praktikus (No-Nonsense) rövid és hosszú távú feladatokat tartalmaz, amelyek az ENSZ békefenntartó áldozatainak a csökkentését irányozzák elő. A jelentés arra helyezi a fő hangsúlyt, hogy meg kell változtatni a feladatok, műveletek, missziók végrehajtásának módját annak érdekében, hogy csökkentsék a békefenntartók számára megjelenő magas biztonsági kockázatokat. 1948 óta 4024 ENSZ-szel kapcsolatban álló személy, ebből 2885 katona vesztette életét a végrehajtott békeműveletek során.¹⁴⁰ Az elmúlt években átlagosan évente 120 fő került fatális kimenetelű biztonsági helyzetbe. A jelentés hat fő részből áll, amelyeket a folyamatok megértése érdekében kivonatosan és összefoglalva ismertettek. A vezetői összefoglalóban Cruz tábornok egy eléggé átfogó képet ad a vizsgált területről, amelyet az alábbi idézettel kezd: „*Senki nem támad meg egy erősebb ellenfelet.*”¹⁴¹ A békefenntartás egy kockázatos vállalkozás, minden létező elővigyázatosság ellenére a sebesülések és az elhalálozások bármikor, bárhol bekövetkezhetnek. 2013 óta azonban a fatális kimenetelű események száma jelentősen megemelkedett. A jelentést megelőző öt évben több áldozata volt a békefenntartásnak, mint bármelyik másik öt évben 1948 óta. Ahhoz, hogy ezt a folyamatot megállítsák és visszafordítsák, valaminek történnie kell, valaminek változnia kell a hozzáállásunkban. „*Az ENSZ nem nézheti hátradőlve, hogy az eseményekre nincs befolyással.*”¹⁴² Az ENSZ-nek, valamint a katonai és rendőri erőket biztosító tagállamoknak mindenekelőtt el kell fogadniuk az új valóságot, írja Cruz tábornok, miszerint a „*kék sisak és az ENSZ-zászló többé már nem biztosít semlegességet és ezáltal védelmet*”¹⁴³. (Ezen kijelentés alapjaiban változtatja meg a békefenntartásról kialakult világnézetünket és elvárásainkat. Valami olyat vetít előre, amit mindig is féltünk kimondani, hogy egyszer csak eljön az idő, és az ENSZ nemcsak valamely résztvevő fél oldalán avatkozik be egy konfliktus rendezésébe, hanem azt fegyverek alkalmazásával teszi.) A VI. fejezet-szindróma¹⁴⁴ mindenkire hatással van, de a hozzáállásunkat a kor kihívásainak megfelelően változtatni szükséges. Amennyiben az ENSZ és a katonákat, rendőröket biztosító tagállamok nem veszik figyelembe, hogy a környezet megváltozott, és nem képesek az új kihívásokhoz alkalmazkodni, tudomásul kell, hogy vegyék, hogy magas kockázatot vállalnak, és saját

¹⁴⁰ <https://peacekeeping.un.org/en/fatalities>, 2020, 12. 21. letöltés

¹⁴¹ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. Vezetői összefoglaló 4.

¹⁴² Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 5.

¹⁴³ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 5.

¹⁴⁴ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 7.

állományukat küldik a veszélybe. Az áldozatok száma tovább emelkedik, ha az ENSZ és az emberi erőforrásokat biztosító tagállamok nem változtatnak magatartásukon, különösen az alábbi területeken:

- A vezetés:¹⁴⁵ a vezetés-irányítás deficitje a legnagyobb akadálya annak, hogy az ENSZ az alkalmazkodási folyamatokat elindítsa. A vezetésnek minden szintjén, New York-tól a hadszínterek legalacsonyabb szervezeteig gyakorolnia kell a kezdeményezőkészséget, az elkötelezettséget és az elszántságot a változtatásokra. Ez a deficit a következménye a halálos áldozatok jelentős növekedésének. A biztonság érdekében az ENSZ-nek erősnek és határozottnak kell lennie, nem csak katonai, rendőri és civil jelenlétben és alkalmazásban (a missziók területén), de a politikai cselekvésében, és az aktív megoldások keresésében is. Az áldozatok számának csökkenése önmagától nem fog bekövetkezni.
- A műveleti viselkedés:¹⁴⁶ ritkábban történnek áldozatokkal járó cselekmények, ha a vezetés és a csapatok cselekvően lépnek fel. Az ENSZ-csapatok megtámadása sokkal inkább akkor következik be, ha tétlenség uralkodik. Sok esetben a döntéshozatali folyamatok jelentősen függenek az Általános Érvényű Műveleti Eljárások alkalmazásától, és gyakran nem a kellő időben és mértékben, helyen, minőségben hoznak döntéseket. A műveleti viselkedésnek éppen ezért egy kockázatelemzésen kell alapulnia, a lokális speciális helyzetekhez és biztonsági környezethez igazodva. Minden misszió egyedi, sőt minden egyes ország különböző helyzetekben különböző reakciókat igényel a biztonság megteremtése területén. Van azonban, ami soha nem változik, az pedig a mandátum értelmezése. Az erő alkalmazásának esetei és annak szabályai mind a cselekvést kell, hogy támogassák a tétlenség igazolása helyett. A műveleti viselkedés területén a legnagyobb előrelépés a csapatok kiképzésének emelésével érhető el, mindamelllett, hogy az alkalmazott szabályzóknak lehetővé kell tenni a cselekvő, sok esetben proaktív cselekvő végrehajtást.
- Az erő alkalmazása: sajnálatosan az ellenséges csapatok nem értenek másképp, csak az „erő nyelvén.”¹⁴⁷ A támadások elrettentéséhez, visszaveréséhez és a támadók megsemmisítéséhez az ENSZ-nek erősnek kell lennie, és ha szükséges, legyen bátor

¹⁴⁵ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. Vezetői összefoglaló 4.

¹⁴⁶ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. Vezetői összefoglaló, p. 5.

¹⁴⁷ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. Vezetői összefoglaló,

alkalmazni a rendelkezésére álló erőt. Néhány állam és az ENSZ-vezetés is vonakodik az erőt alkalmazni, de ők nem értik az erőkitetés lényegét, amely segít egy biztonságosabb környezetet megteremteni, mind az egyenruhások, mind a civilek számára.

- Védekezés, vagy feladatkerülés: a védekező állásban várakozó ENSZ csak az ellenséges csapatoknak biztosít szabad döntést abban, hogy hol, mikor és hogyan támadjanak. A biztonság erősítése érdekében a misszióknak azonosítani kell a fenyegetéseket, és az összes harcászati eszközt alkalmazva semlegesíteni kell a kihívásokat. A misszióknak oda kell menni, ahol a fenyegetés van, annak érdekében, hogy semlegesítsék és megoldják a kihívásokat. A misszióknak a támadásokat az éjszakai órákra kell időzíteni, hogy képesek legyenek kihasználni a technikai fölény előnyeit (amennyiben az fennáll).
- A békefenntartás korszerűbb értelmezése:¹⁴⁸ a békefenntartás alapelveit tekintve az ENSZ-nek egy korszerűbb felfogást, gyakorlatiasabb értelmezést kell biztosítania. A csapatoknak nem szabad úgy értelmezni az alapelveket, hogy azok korlátozzák őket a kezdeményezőkézségben vagy az erő alkalmazásával kapcsolatban. Azt kell megértsék, hogy egy magas kockázatú térségben, egy magas intenzitású konfliktusban a csapatokat elsöprő erővel kell alkalmazni, kellő proaktivitással és megelőző jelleggel, amelyet az alapelveknek hatékonyan támogatniuk szükséges. A harcokban és a műveletekben az ENSZ-nek kell nyernie, mert ha nem, akkor katonák, rendőrök és civilek fognak meghalni.
- A követelmények:¹⁴⁹ a katonák, rendőrök tekintetében az ENSZ-nek meg kell határoznia, hogy mit vár el a küldő nemzetektől az általános viselkedés, a fegyelmezett magatartás, a békefenntartás megközelítési módja, a kiképzettség és a szükséges felszerelés területén. Elkötelezettnek kell lenniük a feltételek teljesítésében, megbízhatóságát szükséges többszörösen bizonyítani. A küldő nemzetek különböző érdekből csatlakozhatnak egy-egy misszióhoz, de teljesíteniük kell a feltételeket. Az ENSZ nem fogadhat el nemzeti korlátozásokat, mivel azok gyengítik az egységet és a kölcsönös védelmi képességet a misszió belül. Ez megnöveli a biztonsági kockázatot. Ugyanakkor az ENSZ felelősséggel tartozik, hogy minden lehetséges módon biztosítsa a csapatok biztonságát. Ez az SRSG-től (*Special Representative of the Secretary*

¹⁴⁸ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 6.

¹⁴⁹ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 8.

General – az ENSZ-főtitkár speciális képviselője) speciális irányítást követel meg. Az SRSG-nek kell aktívan vezetnie abban az esetben, ha biztonsági kérdésekben a „*tenni, vagy nem tenni*” döntési helyzetbe kerülnek a csapatok.

- A hiányos kiképzés:¹⁵⁰ az alkalmazást megelőző hiányos kiképzésről kimondható, hogy az a halálos áldozatok és a súlyos sérülések bekövetkezésének legfőbb oka. Néhány kontingens és parancsnok láthatóan nincs felkészülve arra, hogy a hadszíntér által elvárt műveleti alkalmazás kritériumait teljesítse. Ezért a felkészülési hiányosságért egyformán felelős a küldő nemzet és az ENSZ. Az ENSZ helyszíni látogatást kell tegyen a küldő nemzet felkészülésének ellenőrzésére. Ennek a látogatásnak biztosítania kell, hogy valóban meggyőződjhessenek a kiképzettségről, beleértve a meglepő, váratlan helyzeteket és a váratlan teszteléseket is. Az ENSZ-nek meg kell, hogy legyen a joga arra, hogy igent vagy nemet mondjon a felkészültségre, és ezen jogát gyakorolnia is szükséges. Abban az esetben, ha a kontingens nem megy át az ellenőrzésen, az ENSZ-nek vissza kell utasítania a kitelepítést, meg kell határoznia a felkészültség hiányosságait és annak pótlásának lehetőségeit. Ugyanebből a megközelítésből, ha a misszió területén a kontingensek gyenge teljesítménye miatt emelkedik a többiek biztonsági kockázata, akkor intenzív (in-mission) kiképzés alá kell őket vonni, és súlyos esetben a hazatelepítést is vállalni kell. Az alapkiképzettséget megfelelő speciális kiképzéssel szükséges kiegészíteni, hogy a csapatok képesek legyenek a speciális fenyegetettségben való szolgálatteljesítésre, akár mint a dzsungelben folytatott harci tevékenységek vagy az IED-elleni védelmi tevékenységek. A kiképzésnek a misszió ideje alatt is folytatódnia kell, hogy csökkenjenek a kitelepülés előtt végrehajtott kiképzés hiányosságai, és csökkentsék a kontingensek közötti kiképzettségi különbségeket. Ugyanakkor, az ENSZ-nek meg kell találnia a módját, hogy a kontingensek fegyverzetének biztosításáért fizetett költségtérítések egy részét már a kiképzés során fel tudják használni a nemzetek. A költségtérítés ilyenformán történő felhasználása jobb kiképzettséget eredményez, egyben nagyobb felhatalmazást ad az ENSZ részére, hogy beavatkozzon a felkészítések menetébe.
- A felszerelés: a csapatok nem telepíthetők a megfelelő és szükséges felszerelés nélkül. Alkalmatlan és hiányos felszereltség a sebesülést és a halálos áldozatokat követelő helyzetek kialakulásának gyakoriságát növeli. Néhány misszióban speciális eszközök

¹⁵⁰ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017., vezetői összefoglaló, 8.

biztosítására van szükség, mint aknarobbanás ellen védő gépjárművek, speciális fegyverek, speciális lőszer, amelyek rendelkezésre állása és alkalmazásuk lehetősége emeli a biztonságot.

- A felderítés: a harcászati felderítés és a hírszerzés elengedhetetlen a missziók számára ahhoz, hogy az áldozatok számát csökkenteni tudják. Képesnek kell lenniük a felderítési és hírszerzési adatok, információk elemzésére, feldolgozására, valamint át kell tudniuk ültetni az felderítési eredményeket a műveletekbe. A missziók nem szenvednek hiányt a nagy értékű technológiákban az információ begyűjtéséhez. Ami jelenleg hiányzik, az speciálisan az emberi hírszerzés, az informátorok hálózata, a helyzetfelismerés, körültekintés, és az a kapacitás, amely biztosítaná a kommunikációs kapcsolatokat a helyi népelességgel. A katonai erőknél több szervezeti elemre van szükségük a felderítés és a hírszerzés területén. A csapatok gyakran nem teszik meg a szükséges és elvárt tevékenységeket még akkor sem, ha az adott információ a rendelkezésükre áll. A felderítő információk végeredménye műveleti tevékenység kell legyen, nem pedig egy megírt jelentés.
- A harcászati technológia: az ENSZ-nek haladéktalanul felül kell vizsgálnia és gyorsan kezdeményeznie kell a csapatok alapvető harcászati technikai eszközökkel történő ellátását a biztonság jelentős emelése érdekében. Magas szintű kifinomult hadműveleti, stratégiai technológiák nem adnak megfelelő képességeket a csapatoknak. Jó tudni, hogy ki kicsoda, mikor és hol nyílik arra lehetőség, hogy megakadályozzunk egy támadást, vagy beazonosíthatjuk az elkövetőket, de az alapeszközök biztosítják a képességeket a harcászati tevékenységek végrehajtására. Megfelelő járművek, mesterlövész fegyverek és lőszer, lézer irányzék, éjjellátó eszközök szükségesek a végrehajtók számára, hogy széles körűen alkalmazhassák azokat.
- Az egészségügyi ellátás: egészségügyi ellátás szükséges ahhoz, hogy a támadások után a sebesültek életét meg lehessen menteni. Az elsősegélynyújtás és az első szintű kórházi ellátás biztosítása döntő jelentőségű. A katonai alegységek, konvojok, nagytávolságú járőrök számára létfontosságú, hogy több egészségügyi személyzettel és felszereléssel rendelkezzenek, nem beszélve a kommunikációs eszközökről, amelyekkel kapcsolatot tarthatnak a bázisokkal és a helikopterekkel.
- A biztonságos bázisok: a bázisoknak kell a legbiztonságosabbaknak lenniük. De a biztonság ebben az esetben is tevékenységből származik. A bázisoknak sugározniuk kell a biztonságot. Minden bázist egy jól beazonosítható biztonsági sávnak kell öveznie, beleértve a megközelítési úthálózatot, a környék településeit vagy a menekülttáborokat.

Mindenkinek tisztában kell lennie azzal, hogy létezik egy olyan terület, ahol a fegyveres csoportokkal szemben „zéró tolerancia” van érvényben. Az ENSZ-erőknek minden harcászati lehetőséget ki kell aknázniuk, hogy dominánssá váljanak egy területen, beleértve az éjszakai műveleteket, a gyalogos járőrözést, a rejtekhelyek, uralkodó pontok elfoglalását, hogy csökkentsék a fegyveres csoportok mozgásszabadságát.

- A „missziós lábnyomok:”¹⁵¹ a túlfeszített alkalmazás, a hosszú és lassú ellátási útvonalak már önmagában lehetőséget teremtenek a fegyveres csoportoknak, hogy támadásokat intézzenek az ENSZ ellen. A nagy jelenlét önmagában biztonsági kockázat, mivel vannak olyan missziók, amelyek műveleti kapacitásuk közel 90%-át önbiztosításra és az ellátás (konvojok) kísérésére és biztosítására fordítják. Ezen misszióknak így nem marad elegendő erejük a helyi problémák megoldására. Az ENSZ-nek azért szükséges embereket telepítenie egy térségbe, hogy a helyi biztonsági problémákat megoldják, nem pedig azért, hogy nemzeti láthatóságot biztosítson.
- A műveleti logisztika: sajnálatosan az adminisztráció, nem pedig a műveletek vannak a logisztika középpontjában. A műveleti források, anyagok lassú beszerzése, a személyek hosszú beintegrálási, befogadási folyamata és egyéb bürokratikus akadályok lassítják, csökkentik a műveleti hatékonyságot, és hátráltató tényezők a biztonsági kockázatok semlegesítése terén is. Az ENSZ-nek műveleti „adminisztrációra” van szüksége, amely rugalmasságot biztosít a biztonsági tényezők hatékony kezelésében.
- A büntetlenség: az ENSZ lehetőséget ad a támadások elkövetői számára, hogy büntetlenséget élvezzenek, ezt a támadók a szervezet gyengeségének tekintik, és természetesen visszaélnek a helyzetükkel. Az ENSZ-nek fel kell kutatnia a fegyveres csoportokat, személyeket, hogy letartóztassák őket és tetteikért a bíróságok előtt feleljenek. A biztonsági esemény bekövetkezése után az ENSZ-nek azonnal erőteljesen reagálnia kell a csapatok, fegyveres alegységes mobilizálásával, speciális műveletek végrehajtásával, hogy megghiúsítsák az elkövetők büntetlenségét, és megakadályozzák a későbbi erőszak elkövetését.
- A javaslatok:¹⁵² a jelentés a fenti tényezőket négy meghatározó területen tárgyalja, a szemléletváltozás, a kapacitások növelése, a fenyegetettségérzékeny missziós jelenlét elérése és a felelősségvállalása területein. A jelentés 18 területen fogalmaz meg

¹⁵¹ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017., vezetői összefoglaló, 9.

¹⁵² Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 9-18.

ajánlásokat, azonosít be szükséges intézkedéseket és köti azokat felelősökhöz, amelyeket mind rövid, mind hosszú távon meg kell lépni ahhoz, hogy az ENSZ-személyek biztonsága emelkedjen. A jelentés javaslatot is megfogalmaz a költségvetés területén. A megfogalmazott ajánlások „törvénybe iktatása” erős és elkötelezett vezetést kíván. Az ajánlások végrehajtása csökkenteni fogja a halálos áldozatokat és sebesüléseket az erőszakos cselekmények végrehajtása során, ellenkező esetben a halálos áldozatok száma továbbra is jelentősen növekedni fog. Ennek megfelelően: „Szükségünk van arra, hogy megváltoztassuk a módját annak, ahogyan a munkánkat végezzük!”

A Cruz jelentés ajánlásaiból csupán egy területet emelnék ki, ami a (kitelepülést megelőző és a misszió területén végrehajtott) kiképzésre vonatkozik. Ez a példa remekül mutatja, hogy miként képzelet el a jelentéstevő a probléma orvoslását és a kívánt eredmények elérését.

- „A kiképzés területén a változások létfontosságúak.”¹⁵³A Cruz jelentés a kitelepítést megelőző műveleti készenlét elérése területén azonosított be tapasztalatokat. A jelentés feltárta, hogy sok, misszióba érkező kontingens hiányában van az alapvető katonai képességeknek, készségeknek, felszerelésnek és a megfelelő szemléletmódnak. Annak ellenére, hogy részletes ENSZ-dokumentumok állnak rendelkezésre, hogy minek is kell megfelelni a kontingensek műveleti készenlétének elérésekor, sok nemzet mégis felkészületlenül küldi ki a kontingenseket a biztonságosnak nem tekinthető missziós környezetbe. A csapatok kiképzettségi hiányosságai pedig súlyos sérülésekhez és halálos áldozatokhoz vezetnek az ellenséggel való találkozás esetén. Abban már van előrelépés, hogy az ENSZ DPKO a felkészültség ellenőrzése végett helyszíni (felkészítés helye szerinti) ellenőrzést hajt végre. A kitelepítést megelőzően ez már nagy segítség. A tapasztalatokból számos előírás született a részletszabályok kialakítására, mégis úgy tűnik, hogy az ENSZ-nek nem minden esetben van meg a megfelelő felhatalmazása, hogy érvényt is szerezzen az előírásokban foglaltaknak. Különösen hiányzik a felhatalmazás a kiképzettségi hiányosságok feltárása esetén a szükséges szankciók alkalmazására. Cruz tábornok ajánlásában azt írja: “... hogy rövid távon (amit én azonnali intézkedésnek tekintek) az ENSZ-nek felül kell vizsgálnia a saját előírásainak végrehajtásával kapcsolatos gyakorlatot és azok végrehajtását szabályzó

¹⁵³ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 22-24. Issue: 7, 8, 9,

*útmutatókat, és határozottan kell fellépni azok tartalmának betartatása területén.*¹⁵⁴

Az ENSZ-nek módosítania kell a kiadott irányelveit, hogy az ENSZ DPKO a műveleti készenlét tagállami végrehajtását ellenőrizhesse, különös tekintettel az egyéni biztonságot érintő területekre. A tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy a kitelepítésre tervezett személyi állomány alapképességei, készségei elégségesek legyenek a tervezett feladataik végrehajtásához. Ugyanúgy, mint a kontingensek speciális képességei rendelkezésre állnak a biztonsági rendszabályok végrehajtására, beleértve az éjszakai műveleti képességet, a harcászati hírszerzést és felderítést is. Az ENSZ DPKO-nak képesnek kell lennie előre be nem jelentett ellenőrző gyakorlatok végrehajtására a kiküldetést megelőző látogatás alkalmával. Az ENSZ DPKO-nak minden kétséget kizárólag meg kell győződnie a csapatok és parancsnokok megfelelő szintű felkészültségéről. Nem telepíthet a missziók területére a felkészültség ellenőrzésén nem megfelelő teljesítményt nyújtott és nem megfelelően felszerelt alegységeket és személyeket. A tagállamoknak lehetőséget kell teremteni a felmerült hiányosságok kiküszöbölésére. Továbbá azonnal meg kell arról győződnie, hogy a kiképzési programok, anyagok megfelelnek-e a missziók által kívánt speciális igényeknek (beleértve a dzsungelharcot, az IED elleni küzdelmet, vagy a mesterlövészek alkalmazását). Cruz tábornok közép- és hosszú távon megfogalmazott ajánlásán keresztül nyomatékosította, hogy a DPKO-nak minden kontingens váltását ellenőriznie kell, azon missziók esetében, ahol a biztonsági kockázatok magasabbak az átlagosnál. Misszióspecifikus, a mandátum feladataira koncentráló, szcenárió alapú, harcászati gyakorlatok végrehajtása kötelező kell, hogy legyen, ahol külön értékelni szükséges a részt vevő csapatokat és személyeket. A kitelepítést megelőző kiképzés, felkészítés hatékonyságát emelni szükséges azáltal is, hogy a „visszatérítési” költségek egy része már a kitelepülés előtt rendelkezésre álljon. A tagállamoknak szélesíteniük kell a kétoldalú és többnemzeti kiképzéseket annak érdekében, hogy az alapvető katonai készségek, képességek olyan szintre emelkedjenek, hogy képesek legyenek a biztonsági fenyegetettségekre adott válaszok végrehajtására. Az ENSZ DPKO-nak gyakorolnia kell a saját felelősségét a kontingensek minősítésével kapcsolatosan.

¹⁵⁴ Lieutenant General Carlos Alberto dos Santos Cruz: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to Change the way we are doing business*, New York, 2017. 22-24.

3.5. ÖSSZEFOGLALÁS

Az ENSZ a tapasztalat-feldolgozó tudásmenedzsment rendszerének kifejlesztésével jelenleg az egyik legkorszerűbb és a legátfogóbb szervezeti tanulási környezetet alakította ki. A tacit tudásmegosztási platformok alkalmazása és modern számítástechnikai támogatása, mesterséges intelligencia segítségének igénybevétele mind azt mutatja, hogy a régóta reformokra érett terület 2020-ra elérte a változtatás, fejlesztés azon szakaszát, amivel nem csak a korábbi hiányosságokat küszöbölték ki, hanem sikerült egy technológiai ugrást is végrehajtani. Jelenleg még az adatbázisok feltöltésének és feltöltődésének időszakát éli a rendszer, és így nehéz megítélni az eredményeit, de egy-két éven belül már kézzelfogható hatékonyságnövekedést várhatunk. Az ENSZ számára az egyik legnagyobb kihívást jelenleg is az jelenti, hogy a szervezeti kultúra építéséhez szükséges egyéni szolgálatteljesítési idő túlságosan rövid ahhoz, hogy folyamatosan átadják azon szervezeti tudáselemeket, amelyek az állandó fejlődést eredményezik. Nagyon fontosnak tartom, hogy az átadás-átvételek folyamatosan mind az explicit mind az implicit tudásbázisban rögzítésre kerülnek, így nem csak közkinccsé válik, hanem folyamatosan mérni lehet a változások ütemét és hatékonyságát.

Az ENSZ tudásmenedzsment-rendszerének műveleti működéséről és annak eredményeiről azonban azt kell mondjuk, hogy sokkal szélesebb körben és sokkal magasabb szinten ismerhetők meg az aktuális megoldandó kihívások. Ennek köszönhetően a döntéseket előkészítő, tervező állomány mindennapos tevékenységében figyelembe veszi a könnyedén elérhető tapasztalati és tudásbáziselemeket, amelyek feldolgozása, beépítés a mindennapi munkájukban közvetlenül tetten érhető. A vezetők részéről az ellenőrzés és a tapasztalati tényezők döntési folyamatokba való integrálása technikailag egyszerűvé és könnyebbé vált a korábbi papír- és jegyzőkönyv alapú nyilvántartásokhoz képest. A tudásmenedzsment-rendszer korszerű alkalmazása azonban nem helyettesíti a történelmileg kialakult, az ENSZ főtitkár által felkért, vagy éppen végrehajtott tapasztalat-feldolgozó jelentés időről időre történő elkészítését. A példaként részben bemutatott Cruz jelentés is az egyik bizonyítéka annak, hogy az ENSZ igenis képes feltárni, beazonosítani békeműveleti tevékenységének hiányosságait, az ahhoz vezető tényezőket, valamint képes megfogalmazni azon javaslatokat, amelyek a hiányosságokat valószínűleg megszüntetik. A jelentés elkészülte és annak főtitkári, közgyűlési jóváhagyása azonban nem jelenti a hiányosságok azonnali kiküszöbölését, de igenis jelenti azt a feladatszabást, amelyet az ENSZ szervezeti egységei és a tagállamok teljesíteni tudnak.

4. AZ EU ÉS A TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS

Az EU válságkezelésben történő műveleti szerepvállalása, legyen civil vagy katonai, nem nyúlik vissza történelmi távlatokra. Azt azonban mindenféleképpen hangsúlyozni kell, hogy az EU közös biztonság- és védelempolitikája (*Common Security and Defence Policy*, a továbbiakban CSDP) a 2020 júliusi adatoknak megfelelően 6 folyamatban lévő katonai és 11 civil műveletet vezetett, több mint 5000 fő alkalmazásával. Mindezidáig 35 műveletet (23 katonai és 12 civil) indítottak.¹⁵⁵ Az EU CSDP 2003-ban Bosznia-Hercegovinában¹⁵⁶ indította az első misszióját, és azóta számos területen, más kontinensen, békefenntartó, béketeremtő, fegyverzetmentesítési, katonai tanácsadási és konfliktus utáni stabilizációs műveletben szerzett tapasztalatokat. Joggal merült fel az igény, hogy az EU saját tevékenységéből szerzett tapasztalatok útján is fejlődjön, tanuljon. A CSDP civil és katonai tevékenységének szinergia kérdései egyfajta kölcsönös tanulási fázisokat indítottak el, ami nagyban megkönnyítette az EU átfogó válságkezelési megközelítésének kialakítását. Egyfelől a végrehajtott katonai műveletek, beleértve a más nemzetközi szervezettel való együttműködés során szerzett közös ENSZ-, NATO-tapasztalatokat, valamint a civil (ebben az esetben a „nem-katonai” értelmezésben használva) képesség- és kapacitásépítés, megfigyelés, támogatás, tanácsadás, jogi jószolgálati tevékenység területén. Ezen feladatok megteremtették az igényt, hogy intézményesített keretek között legyenek a műveleti tapasztalatok feldolgozva.

4.1. AZ EU TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS KEZDETEI

Először 2007-ben (négy évvel az első misszió indítása után) fogadta el a tanács a katonai, majd rá egy évvel a Civil CSDP missziókra vonatkozó tapasztalat-feldolgozási irányelvet.¹⁵⁷ A tanács kifejtette, hogy a megszerzett tapasztalatok, legjobb és legrosszabb eljárások feldolgozása, szisztematikus elemzése érdekében belső logikai és szervezeti rend szerinti folyamatokat kell végrehajtani. A belső folyamatokat úgy kell kiépíteni, hogy objektíven biztosítsák a válságreakálás intézményi tapasztalat-feldolgozását. A folyamatokat az irányelvben rögzítették, ennek megfelelően az EU tapasztalat-feldolgozási rendszere négy

¹⁵⁵ https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/430/Military%20and%20civilian%20missions%20and%20operations, 2021.02.22, letöltés

¹⁵⁶ European Union External Action Service: *EU CSDP Missions and Operations for Human Security*, Brussels, 2020. 2.

¹⁵⁷ Council of the European Union: *15987/08 Guidelines for identification and implementation of lessons and best practices in Civilian ESDP missions*, Brussels, 2008. 2.

fázisból, a tapasztalatok beazonosításából, az elemzésből, a végrehajtásból, és a közzétételből tevődik össze. Az irányelv továbbá rögzíti, hogy szakembereket kell alkalmazni és speciális szoftvereket kell létrehozni a munka megkönnyítésére. A katonai tapasztalat-feldolgozó rendszer kialakításának igénye korábbra nyúlik vissza, amely elsősorban az ENSZ-, NATO-, EBESZ-szervezetekkel való együttműködés következtében került előtérbe. Az Európai Külügyi Szolgálat, EU Katonai Bizottsága által jóváhagyott EU Katonai Tapasztalat-feldolgozó Konceptióját 2011-ben véglegesítették¹⁵⁸, majd stratégiai szinten történő végrehajtására 2015-ben adtak ki egy kiegészítést. Az EU katonai műveletek tapasztalatainak gyűjtése, feldolgozása és szerepeltetése a jövő képességekvetelményeiben az EU Katonai Törzsének (*European Military Staff* – továbbiakban EUMS) feladata.¹⁵⁹ Az EUMS felfogása részben különbözik az EU civil válságkezelési mechanizmusában alkalmazott tapasztalat-feldolgozási eljárásmodtól.

4.2. AZ EU TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁSA

Az EUMS tapasztalat-feldolgozó gyakorlata minden kétséget kizárólag egy rendkívül eredményorientált rendszer. Minden fázisában a leghangsúlyosabban a kívánt cél elérése jelenik meg. A fogalmak tekintetében is hangsúlyeltolódás mutatható ki az ENSZ és a NATO TAFE-fogalmaihoz hasonlítva, amelyek a következők:

- Tapasztalatsmegfigyelés¹⁶⁰ (Lesson Observation): bármely történés vagy történések, amelyeknek hatása lehet az EU műveleteinek eredményére és lehetséges bevezetett gyakorlattá válhat, vagy fejlesztést igényel, vagy azonnal a legjobb eljárásnak vagy bevált gyakorlatnak tekinthető. A tapasztalatsmegfigyelés egy probléma, amely nem oldható meg az érvényben lévő doktrínák, koncepciók, eljárásrendek, eszközök és kiképzés alkalmazásával. A tapasztalat megfigyelése annak a speciális ténynek, történésnek, vagy huzamosabb ideje tapasztalt ismétlődő hiányosságnak a feltárása, amit az eredményesség szempontjából szükséges megoldani.

¹⁵⁸ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned (LL) Concept*, Brussels, 2011.

¹⁵⁹ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015.

¹⁶⁰ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. p.7.

- Azonosított tapasztalat¹⁶¹ (Lesson Identified): egy kinyilatkoztatás, amely egy megerősített tapasztalat megfigyelésén alapszik, meghatározva a probléma részleteit, természetét a javító folyamat létrehozása számára. Az elemzés fázis végterméke.
- Bevezetett tapasztalat¹⁶² (Lesson Learned): az az azonosított tapasztalat, amely teljes mértékben feldolgozott, a kapcsolódó fejlesztésekkel és javító folyamatokkal együtt végrehajtott és ellenőrzött.
- Bevált gyakorlat, legjobb eljárás¹⁶³ (Best Practice): a bevált gyakorlat az a természetes úton kialakult eljárás, amely minden más technikánál hatásosabb és nem tartalmazza szabályzat, koncepció, doktrína, de a gyakorlat kizárólagosan igazolja.

4.3. AZ EU TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ RENDSZERE KIALAKÍTÁSÁNAK, MŰKÖDÉSÉNEK ALAPELVEI

Vezetői iránymutatás, elkötelezettség és támogatás az EU tapasztalat-feldolgozás (továbbiakban: TAFE) **hatékony vezetésének, irányításának**,¹⁶⁴ működtetésének sarokköve. A vezetői iránymutatásnak és elkötelezettségnek azt kell eredményeznie, hogy kialakuljon egy tapasztalatgyűjtési prioritási lista, ami megfelelő erőforrások biztosításával és a megfelelő szervezetek alkalmazásával megvalósítható. A vezetői támogatás bátorítást kell, hogy eredményezzen, különösen akkor, ha a tapasztalatok megosztásáról van szó. Ez EUMS TAFE - EUMS Lessons Learned Process (továbbiakban ELPRO) tekintetében az EUMC¹⁶⁵ szerepe az iránymutatás. Az **elkötelezett, felelős személyek részvétele a TAFE folyamataiban**¹⁶⁶ az **ELPRO működése tekintetében alapvető követelmény**. Az ELPRO szinte minden területen a fejlődés motorjává válhat abban az esetben, ha alkalmazásával kimutatható eredményeket érnek el. Együttműködés és sikeres kommunikáció szükségeltetik a döntéshozók részéről, hogy demonstrálják, valóságos, kézzelfogható érték teremődik a javító folyamatokban. Az elkötelezett részvétel alapvető a sikeres ELPRO végrehajtásához. Ez különösen igaz, amikor a tapasztalatok megfigyelését hitelesítik, valamint a megfelelő javító folyamatokat alkotják meg.

¹⁶¹ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 7.

¹⁶² Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 4.

¹⁶³ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 7.

¹⁶⁴ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 8.

¹⁶⁵ European Union Military Committee - Európai Unió Katonai Bizottság

¹⁶⁶ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 9.

A javító folyamatok végrehajtásának felelős ellenőrzése és az adatbázisok naprakészen tartása ugyancsak fontos az EU Katonai Törzs TAFE-alkalmazás – EU MS Lessons Learned Application (továbbiakban ELMA) rendszerében. Az ELMA-szoftver internet alapon elérhető biztonságos belső hálózata az EU OPS WAN (EU Műveleti Belső Hálózat), amely arra szolgál, hogy elősegítse az EU katonai tapasztalatainak a gyűjtését, tárolását, kezelését, feldolgozását, fejlesztését és közzétételét. **Minőségi információk szavatolása**¹⁶⁷ elengedhetetlen, mivel a rendszer nagyon rugalmas, és ösztönösen úgy viselkedik, mint egy tudásbázis platform, ami különböző célokra használható. A tudásbázisban szereplő adatok annyira megbízhatóak és relevánsak, amennyire a feltöltő szervezetek, személyek és a használók azzá teszik. Ezért szigorú mennyiségi követelménynek kell megfelelni a hiteles eredmények elérése érdekében. Ezért szükséges az összes releváns adat, információ feltöltése az ELMA-ba, különös tekintettel az összes tapasztalat megfigyelésére, a visszaigazolt tapasztalatokra, az azonosított tapasztalatokra és a beazonosított lehetséges javító folyamatokra. **A TAFE szempontjából meghatározó szervezetek jelenléte a műveleti és harcászati parancsnokságokon elengedhetetlen.** Az aktivált műveleti és harcászati (alkalmazott CJT Force)¹⁶⁸ parancsnokság kulcsfontosságú szerepet játszik mind a megerősített tapasztalatok megfigyeléseinek, mind az azonosított tapasztalatok minősítésének gyűjtésében ugyanúgy, mint a TAFE végrehajtásában, működtetésében. Annak ellenére így van ez, hogy sok jel mutat arra, az ideiglenesen aktivált parancsnokságok (általában csak feladatra aktivált és alkalmazott, sem előtte sem utána nem egységként működő) sűrűn változó személyi állománya nem tudja olyan mélységben és mértékben ellátni a TAFE-feladatokat. Ezért a stratégiai és műveleti parancsnokságokkal szemben támasztott követelmény, hogy egy állandó robosztus TAFE-szervezetet működtessenek, amely azonnal képes segítséget nyújtani a parancsnokságok felállításában és személyi állományának folyamatos biztosításában. A TAFE-körfolyamat azáltal működőképes, hogy a mindennapi munkában alkalmazzák. A tapasztalatok megfigyelését minden szinten azonos minőségben és módszerben szükséges gyűjteni, harcászati, műveleti katonai/politikai stratégiai szinten. **A tapasztalatok megfigyelésének folyamatos biztosítása**¹⁶⁹ **éppen ezért egy nagyon fontos alapelv.** A CSDP Tapasztalat és bevált gyakorlat portálra, és különösen annak katonai elemére, az ELMA-ra úgy kell tekinteni, mint egy tudástárra, amelyből le lehet

¹⁶⁷ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 9.

¹⁶⁸ Combined Joint Task Force: azon misszióspecifikusan összeállított haderő, amely a feladatait a műveleti területen hajtja végre.

¹⁶⁹ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 10.

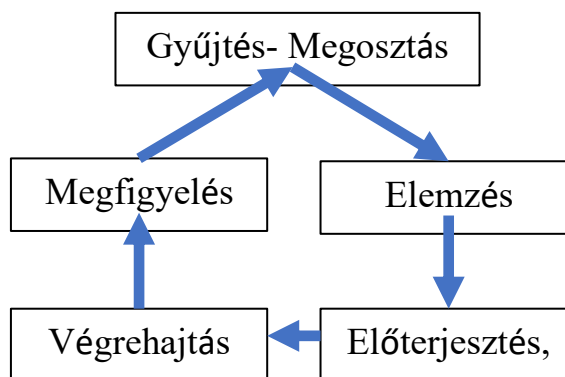
tölteni, vagy le lehet igényelni az információmegosztáson keresztül a tervezéshez, a végrehajtáshoz szükséges adatokat. Nagyon figyelmesnek kell lenni, hogy egy adott megfigyelést, ami látszólag nem releváns, ne söpörjenek le azonnal az asztról, mert előfordulhat, hogy egy szélesebb értelemben végrehajtott vizsgálatban majd csatlakozik egy másik területhez. A folyamatokban a szolgálati út felelősségét is meg kell hagyni, ugyanis a parancsnoki csoport, vagy a Tapasztalat-feldolgozó Munkacsoport határozza meg az adott terület tapasztalat gyűjtésére vonatkozó elvárásait, követelményeit, prioritásait. A legjobb eljárást a leghatékonyabb és a legjobb eredménnyel végrehajtott feladatok módozataként kell értelmezni. **A bevált gyakorlatok**¹⁷⁰ használatának, alkalmazásának, átvételének egyenes kapcsolata van a TAFE-folyamatokkal, abban a kiterjesztett értelemben, hogy mások hiányosságaiból, problémamegoldási gyakorlatából tanuljunk. A TAFE-adatbázis megosztásának ezen a területen alapvető szerepe van. A TAFE-rendszert többek között azért is hozták létre, hogy a duplikációt csökkentsék, részesüljenek a kollektív tapasztalatokból, és új tudásbázist hozzanak létre a megosztásokkal. A rendszer így járul hozzá az új környezethez való alkalmazkodás versenyében a vezető szerep megszerzéséhez. Ez abban az esetben lehetséges, ha átláthatóak a folyamatok, őszinték a megfigyelések, és ez lépésről lépésre elvezet bennünket a szervezeti kultúra változásához és fejlődéséhez. A tapasztalatok természete, hogy gyakran kapcsolódnak, nehéz, akár politikai, érzékeny és gyakran újra megtörténő ügyekhez, amelyek több területen átívelő megoldást igényelnek. Mindemellet hatékony trendelemzés csak széles körű, megbízható információmegosztással lehetséges. Az EUMC arra ösztönzi a résztvevőket, hogy a folyamatos fejlődés érdekében a **tapasztalatok cseréje és megosztása**, valamint a bevált gyakorlatok rögzítése a szervezetben rendszeressé váljon.

¹⁷⁰ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 10.

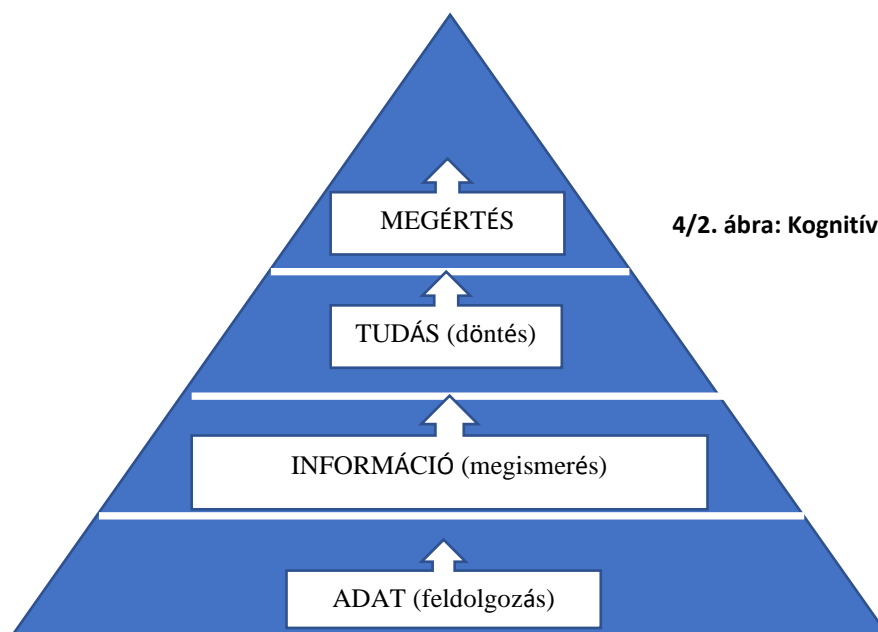
4.4. AZ EU KATONAI TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ FOLYAMATA (ELPRO)¹⁷¹

A sikeres TAFE-rendszer központjában a kognitív hierarchikus modell áll, leegyszerűsítve az adat, az információ, a tudás (mind az explicit, mind a tacit) és a megértés belső kapcsolati viszonyrendszeréből származik¹⁷².

Tovább bontva alkotóelemeire az ELPRO-rendszert annak érdekében, hogy egy



4/1. ábra: EU ELPRO körfolyamat



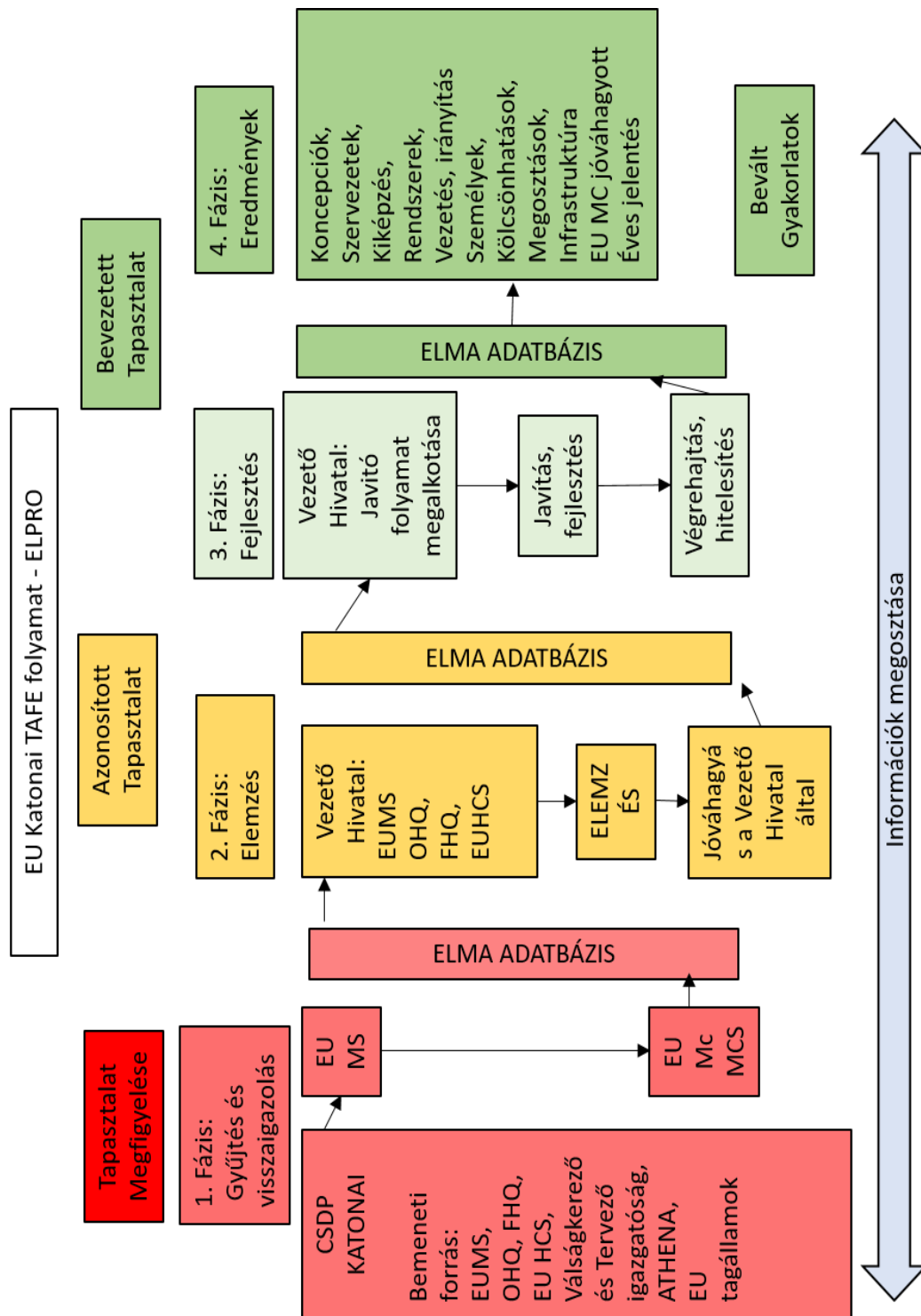
4/2. ábra: Kognitív hierarchia modell

részletesen kimunkált fenntartható TAFE-rendszer és szervezet jöjjön létre, az alábbi körfolyamatnak kell megvalósulnia. Az ELPRO-körfolyamat, szervezeti paradigma az alapja az EU átfogó katonai TAFE-folyamatának, amelynek leírása az alábbiakban szerepel: az ELPRO célja, hogy az EU CSDP tevékenységeiből tapasztalatokat rögzítsen, figyeljen meg, megoldásokat fejlesszen ki és az eredményeket mindenki számára elérhetővé tegye. Az ELPRO-rendszer négy fázisból áll. Mind a négy fázis közvetlenül kapcsolódik a tapasztalat megfigyeléséhez, az azonosított tapasztalathoz és a bevezetett tapasztalathoz. Annak érdekében, hogy leírjuk a ügy-kapcsolatok viszonyát, további részletekre van szükség:

¹⁷¹ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 13.

¹⁷² Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 13-14.

4/3. ábra: ELPRO folyamata



- Az első fázis a gyűjtés és a visszaellenőrzés.¹⁷³ A megfigyelések a TAFE építőkövei. A megfigyelés beilleszthető legyen (CSDP-ből származik, és arra van hatással) a feladatba, szándékba (a tényeken alapulva) és tisztán érthetőnek, megfogalmazhatónak kell lennie. Annak érdekében, hogy ezt elérjük, elengedhetetlen, hogy a

¹⁷³ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 14.

megfigyelésgyűjtő folyamat minden szinten (stratégiai, hadműveleti és harcászati), és szinteken átívelően könnyen elérhető, becsatlakoztatható, kezdeményező és hatékony legyen. A TAFE-rendszer a megfigyelések mind nyers, mind kiforrott változatát képes kell legyen befogadni, feldolgozni. A katonai CSDP-tevékenységek, ELPRO-megfigyelések elsősorban EU-szereplőktől származnak, amiket bevontak a speciális CSDP-eseményekhez, aktusokhoz, beleértve, de másokat nem kizárva, az EUMS, OHQ, FHQ, EU HCS, CMPD, Athena folyamatot és a tagállamokat. Mielőtt a megfigyelés feltöltésre kerülne az ELMA rendszerébe, elengedhetetlen, hogy az egyéni megfigyelések széles változatainak megjelenése okán meggyőződjünk arról, a megfigyelés nem duplikált műveletspecifikus megfigyelés, amit már korábban rögzítettek. Evégből a releváns EU-szereplők a megfigyelést az EUMS TAFE-részlegéhez megküldik előzetes megerősítésre. Ezek után a megfigyeléseket ismétlődő rendszerességgel a EUMC MCS elé terjesztik végső jóváhagyásra, mielőtt az ELMA rendszerébe feltöltenék. A maximális rugalmasságot biztosítva a megfigyelések ismétlődő rendszerességgel történő EUMC MCS elé terjesztése a katonai tevékenységek által vezérelt, nem pedig egy rideg menetrend szerint történik. Szélesebb értelemben a megfigyelés az alábbi esetekben kerülhet az EUMC MCS elé: minden meghatározó katonai tervezési tevékenységet követően; az EU katonai műveletek minden fázisának befejeztével; az EU-művelet befejezésével; s minden lényeges, szükséges alkalomból.

- A második fázis¹⁷⁴ az elemzés, amelynek az eredménye az azonosított tapasztalat. A megfigyelést megerősítették és az adatbázisba feltöltötték, akkor a kijelölt menedzsmentszint által (az ELMA-ban kijelölt szervezet) felhatalmazásra kerül egy vezető hivatal, igazgatóság, osztály, részleg, hogy a szükséges elemzéseket hajtsa végre. Annak érdekében, hogy a tapasztalatot beazonosítsák és az ahhoz vezető tényezőket, folyamatokat feltárják, a megcáfolhatatlan tények felhasználásával, többszörös elemzés végrehajtása is szükséges lehet. Az elemzés a TAFE-folyamat kritikus, legmeghatározóbb része, és a megfigyelésben feltárt probléma gyökerének megállapításán kell nyugodnia. Az elemző technikák széles változatát lehet alkalmazni a megfigyelés természetének figyelembevételével. További adatgyűjtés (mennyiségi, és/vagy minőségi) kiegészítheti a megfigyelést, majd a dokumentum elemzések,

¹⁷⁴ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 16.

felmérések, személyes meghallgatások alkalmazásával válhat teljessé. Az adatokat megfelelően csoportosítani kell úgy, hogy azon cselekvő szálak, amelyek kirajzolódnak, elvezessenek bennünket a probléma gyökeréhez és megvilágítsák a lehetséges megoldási pontot vagy pontokat, beleértve a legjobb megoldásokat is. Mindezek hozzájárulnak a tapasztalat azonosításához és megerősítéséhez, de mielőtt az ELMA adatbázisába felkerülne az azonosított tapasztalat, a vezetői vagy kijelölt menedzsment szintjén azt jóvá kell hagyni.

- A harmadik fázis a fejlesztés, a kidolgozás folyamata, aminek eredménye a bevezetett tapasztalat. A vezető szervezet kidolgozza azt az akciótervet, ami az azonosított tapasztalatból bevezetett tapasztalatot eredményez. Az akciótervnek néhány fontos részelemet minden körülmények között tartalmaznia kell. Ezek a részek a vezetés hozzájárulása, a feladatok jóváhagyása, a résztvevők elkötelezettsége, a szükséges és elégséges erőforrások biztosítása és a feladatszabás a feladatok végrehajtására. A javító folyamat végrehajtását egy vagy több témafelelős csoport koordinálja. A vezető szervezet koordinálja a javító folyamatok végrehajtását a fejlesztési irányoknak megfelelően, számításba véve a részfolyamatok összehangolását, a részletes személyi és költségvetési erőforrások biztosítását, a határidőket, a koncepcionális hatásokat, a szükséges és elvárt hitelesítési eljárásokat, valamint a követelményeket.
- A negyedik fázis a végkimenet, a bevezetett tapasztalat publikálása. A fejlesztési, kidolgozási terv sikeres végrehajtásával záródik a TAFE-körfolyamat, amelynek eredménye feltöltésre kerül az ELMA¹⁷⁵ adatbázisába.

4.5. AZ EU ELPRO FOLYAMATAINAK SZEREPLŐI ÉS FELELŐSSÉGÜK

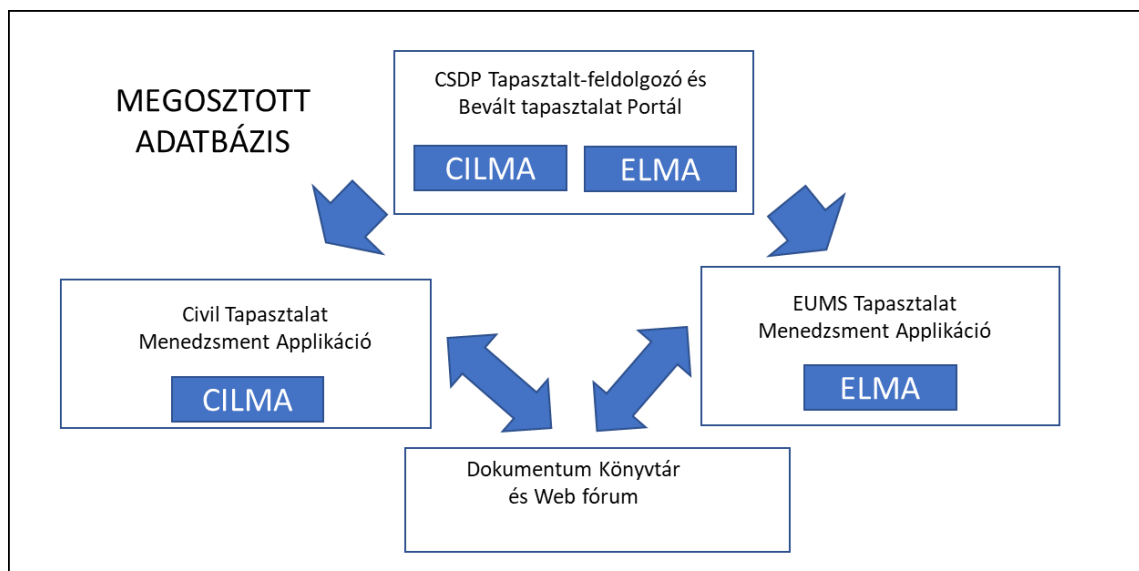
- EU Katonai Törzs főigazgató átfogó felelőssége az EU katonai TAFE-folyamat hatékony menedzselése.
- EU Katonai Törzs főigazgató-helyettes átfogó felelőssége az EU katonai TAFE-folyamat hatékony működtetése, végrehajtása.
- EU Katonai Törzs Tapasztalat-feldolgozó Csoport, igazgató szintű menedzsment csoport. A főigazgató-helyettes által elnökölt csoport felelős az azonosított tapasztalat jóváhagyásáért, valamint a javító folyamatokat meghatározó fejlesztési terv jóváhagyásáért, ugyanúgy, mint a végrehajtáshoz szükséges erőforrások elosztásáért.

¹⁷⁵ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 15.

- EU Katonai Törzs TAFE-részleg speciálisan felelős a megfigyelések gyűjtéséért, menedzseléséért, a tapasztalatok feldolgozásáért a CSDP katonai tevékenységeiből, és szélesebb értelemben a TAFE-folyamatok kidolgozásáért, feldolgozásáért az EU teljes katonai rendszerében, és az EU civil testületeivel együtt.
- EU Katonai Törzs az igazgatók irányítása mellett funkcionális szakértői tevékenységet és tanácsadást végez az ELPRO-ban szereplő tapasztalatok feldolgozásával kapcsolatosan. A Katonai Törzs részt vesz, ahol az szükséges, kezeli átfogó feldolgozás folyamatában, hogy a megfigyelés életciklusát a bevezetett tapasztalat irányába kísérelje.
- A műveleti parancsnokok felelősek a megfigyelések irányított gyűjtésére történő felkészülésért, egy határozott TAFE-szervezet létrehozásáért és annak működtetéséért a saját parancsnokságukon, a Parancsnoki Csoport, TAFE-Menedzsment Csoport alkalmazásán keresztül.
- EU Katonai Bizottság felelős a megfigyelt tapasztalatok végső megerősítéséért és az éves összesített (katonai-civil) CSDP TAFE-jelentés jóváhagyásáért.
- EU-tagállamok felelősek, hogy megfigyeléseket biztosítsanak a működő CSDP-missziók tekintetében.

4.6. A JELENTÉSI RENDSZER¹⁷⁶

A TAFE jelentési rendszer sarokköve az éves, átfogó összesített tapasztalat-feldolgozó (civil-katonai) jelentés a Politikai és Biztonsági Bizottság, Tanács számára. Az EU Katonai Tanácsa



4/4. ábra: CSDP Tapasztalat és Bevált Gyakorlat Portál

¹⁷⁶ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 24.

játssza a főszerepet a dokumentum kidolgozásában, amelyben széles teret kap az EU Katonai Bizottságának Képesség Fejlesztési prioritása. Továbbá, az Átfogó Megközelítés részeként más összesített tematikus TAFE-jelentés (amelynek lehetnek katonai vonatkozásai) elkészítését kezdeményezhetik, mint következmény. Az EU Katonai Tanács különálló, rendszeres katonai jelentések elkészítésével járul hozzá az éves jelentés kialakításához.

4.7. A CSDP TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS ÉS BEVÁLT GYAKORLAT PORTÁL¹⁷⁷

Minden CSDP TAFE-tevékenységhez csatlakozó katonai vagy civil adat, a CSDP TAFE és Bevált Gyakorlatok Portálra (ELPRO) kerül. (4/4. ábra) Ez az internetes hálózati alapokon működő alkalmazás elérhető az EU műveleti hálózatán. A portált használnak lehetősége van belépni a katonai (ELMA) és a civil Tapasztalat Menedzsment Applikáció (*Civil Lessons Management Application* – továbbiakban CILMA) rendszerekbe, ahol elérhető minden ELPRO-folyamathoz tartozó tevékenység adatállománya. A dokumentumkönyvtár és a hálózati fórum további lehetőségeket teremt a portál hatékony használatára, úgy tekinthető, mint a minden ELPRO-folyamatról és/vagy külön jelentésről készült könyvtárak halmaza. Itt megjelennek az EU teljes szervezeti struktúrája elemei, a nem EU-szervezetek, minden EU CSDP hozzájáruló és együttműködő szervezet, illetve személy által elkészített tapasztalati tevékenység dokumentumhalmaza. A dokumentumtár létrehozásának alapötlete az, hogy olyan hathatós segítséget nyújtson a Bevált Gyakorlatok, Azonosított Tapasztalatok, Megoldások területén, amelyben az összes szükséges adat fellelhető a CSDP-tevékenységek végrehajtására, tervezésére és sikereinek megítélésére. A portál tematikus kereszthivatkozásokat tartalmaz, amelyek lehetővé teszik a vonatkozó területek kapcsolódási pontjai tanulmányozását, az információs hálózatok felderítését, ezzel elősegítve az ELPRO információinak megosztását a felhasználók között. A portál rendelkezik egy kombinált TAFE keresési funkcióval, amely képessé teszi komplex problémák megoldási lehetőségeinek felkutatására.

4.8. AZ ELPRO ÉVES JELENTÉS¹⁷⁸

Az EU ELPRO működésének eredményei a műveleti tapasztalatok. A fent leírtak alapján minden évben átfogó jelentés készül a CSDP tevékenységekben rögzített megfigyelésekről,

¹⁷⁷ Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015. 19.

¹⁷⁸ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 28.

azonosított és bevezetett tapasztalatokról. Az éves jelentés határozottan négy fő fejezetre bontható, tartalmazza az előző két év átfogó stratégiai megállapításait a megszerzett tapasztalatokra vonatkozóan. A CSDP-missziók TAFE-jelentései nyomon követik a megállapításokat és misszióként tartalmazzák a fejlődés irányát és az eredményeket, valamint a további elvárásokat. A záró rész tartalmazza az összesített feladatokat az elkövetkező évekre. Az alábbiakban ismertetem egy összefoglaló TAFE-jelentésben foglalt (legfontosabb) tapasztalatokat, okait és a velük szemben támasztott elvárásokat, valamint az EUFOR RD CONGO és az EU NAVFOR Atalanta egy korábbi TAFE-értékelését.

Éves CSDP tapasztalat-feldolgozó jelentés összefoglaló¹⁷⁹ (nyilvános)

A 2013-as¹⁸⁰ jelentésben megfogalmazott kulcsfontosságú tapasztalatok helyzetét összefoglalva a jelentés megállapította, hogy az Átfogó Megközelítés tekintetében további előrelépés történt abban, hogy az Európai Külügyi Szolgálat és az Európai Bizottság növelte a megosztott elemzések számát a válságkezeléssel kapcsolatban az érintett szervezetekkel, a Korai Előrejelző Rendszeren és a konfliktuselemzési munkacsoportokon keresztül. Továbbá megállapította a jelentés, hogy a tényfeltáró és technikai segítségnyújtó missziók koordinációja javult, így ezen a területen is előrelépés mutatkozott. A missziók és az EU-képviseltek jelentéseit szélesebb körben körözték, így az információ biztosítása nagyobb koherenciát mutatott. További pozitív megállapítás a tagállamok hírszerzési és felderítési adatainak megosztási hajlandóságára vonatkozott. A jelentés azonban aggodalomra okot adó, **nem az elvárt fejlődésen átesett területként határozta meg a missziókat megelőző kiképzés, általános és célfelkészítések minőségét.** További fejlődésre van szükség a kiképzésben annak ellenére, hogy a létrehozott Európai Biztonsági és Védelmi Főiskola és a hozzá tartozó képzési hálózat intézményei kifejlesztettek egy speciális igényeket is kielégítő (civil és katonai) tanfolyamot 2014-ben. A főiskola most már folyamatosan és rendszeresen végzi a szükséges képzési feladatait, de az eredmények még nem érték el az elvárt szintet. A kiképzésnek tovább kell fókuszálnia a szerződésben megfogalmazottakra, az emberi jogokra, a személyes etikára, a szexuális zaklatásra, molesztálásra. Az elindított missziók tekintetében a tulajdonnal és a befogadó nemzeti támogatással kapcsolatos kulcsfontosságú feladatok meghatározó jelentőségűek voltak. Annak ellenére, hogy a civil missziók telepítésének idejét megpróbálták

¹⁷⁹ https://eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/2014_summary.pdf 2021.02.23, letöltés 2014-es dokumentum.

¹⁸⁰ A jelentés korábbi dátumának az a magyarázata, hogy ebben a részben a módszertani jelleget szeretném bemutatni, nem pedig az aktuális eredményeket. Ezen jelentés tartalmaz minden olyan részletet, ami a TAFE-rendszer megértése szempontjából lényeges, és kellő történelmi távlat mutatkozik az objektív visszatekintésre.

lerövidíteni, még mindig jelentősen dolgozni kell a folyamatok rövidítésén. További eredményként állapítja meg a jelentés, hogy fejlődött a belső TAFE-rendszer működése. Annak ellenére, hogy tovább kell munkálkodni, főleg az Átfogó Megközelítés és a kiképzés területén, néhány fontos feladat már megfogalmazásra került az Átfogó Megközelítés Akció Terv számára. További feladat a szakértői átmenet biztosítása az EU-képviseltek számára a válságkezelés korai szakaszában. Az átmeneti stratégiákon is tovább szükséges dolgozni.

A jelentés további öt területet jelölt meg, mint a 2014-es év kiemelt tapasztalata¹⁸¹

- A Válság Megközelítés Politikai Keretrendszere¹⁸² (továbbiakban VMPK) megmutatta a benne rejlő lehetőségeket, de tovább kell fejleszteni. A VMPK egy elemző dokumentum, ami leírja a válságkezelést és az EU lehetséges válaszlehetőségeit, beleértve nem csak a CSDP-műveleteket és missziókat, hanem a diplomáciai, gazdasági szankciókat és a segítségnyújtás számos formáját. Első alkalommal 2014-ben az ukrán válsággal kapcsolatosan segített megalkotni a közös EU-stratégiai víziót. Az EU Külügyi Szolgálat megkísérli tökéletesíteni és rendszeresebben alkalmazni ezt az eljárást.
- A válságkezelő eljárások felülvizsgálatáról bebizonyosodott, hogy nagyon hasznos, de további elemzésekre van szükség, hogy a küldetések indítási nehézségeit elkerüljék. A felülvizsgálat nem eredményezett gyors változást a missziók felállításában, ez a terület több figyelmet igényel, beleértve a tagállamok által biztosított katonai és civil állomány felkészítésének és biztosításának kérdéseit (erőgenerálás).
- A brüsszeli és az EU-delegációk törzseinek ki kell használniuk a rendszeres CSDP-kiképzés előnyeit. Továbbá több figyelmet kell fordítani arra, hogy a törzsek egyes csoportjai érzékenyebbek legyenek az intézményi elvárásokkal szemben, és sikeresebben tudjanak együttműködni.
- A védett kommunikációs képesség nem elégséges, azt fejleszteni kell a hadműveleti területeken, Brüsszelben, valamint a missziók és Brüsszel között, annak érdekében, hogy a műveleti képességek javuljanak.
- Az EU-képviseltek és a CSDP-missziók közötti együttműködés minőségét tovább kell javítani.

¹⁸¹ https://eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/2014_summary.pdf, 2021.02.23, letöltés.

¹⁸² Political framework for Crisis Approach (PFCA).

A jelentés összesen 15 kiemelt elvárást tartalmaz a beazonosított tapasztalatok megoldása érdekében, amelyet az EU tagállamok képviselői 2015 májusában hagytak jóvá, ezáltal megteremtve a tapasztalatok megoldási lehetőségeinek végrehajtását.

4.9. AZ EU TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS MŰVELETI PÉLDÁI

4.9.1. EUFOR RD CONGO¹⁸³

Az Európai Haderő Kongói Demokratikus Köztársaság misszió tapasztalat-feldolgozási eredményei.

2005 decemberében az ENSZ meghívta az EU-t, hogy fontolja meg katonai misszió telepítését a Kongói Demokratikus Köztársaságba, a soron következő, 2006-ra tervezett választások biztosítása érdekében. 2006 júniusában a Tanács döntött a MONUC ENSZ-misszió támogató művelet elindításáról. Az ENSZ BT 1671 határozatának megfelelően az EUFOR RD CONGO művelet feladatai¹⁸⁴:

- A MONUC ENSZ-misszió támogatása a választásokhoz szükséges stabilitás megteremtése érdekében.
- Hozzájárulás a civilek védelméhez.
- Kinshasa repülőtér biztosításához való hozzájárulás.
- A saját erők és létesítmények biztonságának megszervezése.
- Korlátozott mértékű hozzájárulás a veszélyben lévő civilek kimenekítéséhez.

A tapasztalatok beazonosítási folyamata tekintetében az EUFOR RD CONGO széles körű tapasztalat-feldolgozási folyamatot alkalmazott, kifejezetten összpontosítva a **stratégiai tervezésre**. 2007. február 23-án az EUMC kiadta az előzetes értékelés és ajánlás az EUFOR RD CONGO művelete katonai tapasztalatairól¹⁸⁵ szóló dokumentumát, ami az azonos tárgyú tapasztalatelemzésen és javító folyamatok tervein alapszik.¹⁸⁶ A stratégiai tervezésre vonatkozó tapasztalat-feldolgozás eredményeként a Tanács kiadta a 14834/07 2007. számú jelentést az EUMS képességeiről, 2007 novemberében. Az időpontok és a kiadott dokumentumok számai a téma feldolgozása szempontjából nem lényegesek (lábjegyzetben foglaltam össze), viszont jól megfigyelhetjük, hogy a stratégiai tervezés tekintetében a megfigyelések, tapasztalatok

¹⁸³ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 72.

¹⁸⁴ Az EUFOR RD CONGO 2006. július 30. és 2006. november 30. között teljesítette feladatait.

¹⁸⁵ Tanácsi Dokumentum. 6701/07,2007 to PSC

¹⁸⁶ Analysis of Lessons from Operation EUFOR RD CONGO (Council Document, 7633/1/07 207, Action Plan 11799/07 2007,

beazonosítását követően hogyan történt az EU ELPRO folyamatának végrehajtása egészen a kapcsolódó folyamatokig, és különösen a doktrinális háttér átalakításáig.

EUFOR RD CONGO azonosított tapasztalatok¹⁸⁷:

Annak ellenére, hogy a misszió indításával kapcsolatos politikai konszenzus korán kialakult, a megelőző tervezés és a döntéshozatali folyamat nem ment simán. A műveleti feladatok, a mandátum, a részvételek, a vezetés kérdései sok feszültséget eredményeztek a tagállamok között, és maga az EU és az ENSZ között is. Ezek a feszültségek eredményezték a késedelmet a katonai tervezési folyamatokban, valamint a műveleti adatok hiánya tekervényes erőgenerálást okozott.

A művelet tervezése és végrehajtására való felkészülés sok tapasztalatot eredményezett. A művelet vezetése tárgyában számos belső kritika fogalmazódott meg ugyanúgy, mint a kinevezett műveleti parancsnok rugalmasságával kapcsolatosan. A német műveleti parancsnok mikromenedzsment szemlélete miatt kis mozgástér maradt a hadszíntéri parancsnok számára a saját döntései meghozatalában. Elvárás, hogy elfogadjuk az alárendeltek feladat-végrehajtási szabadságát, és hogy pontosabban meghatározzuk a parancsnoki szintek kompetenciáját azáltal, hogy több teret biztosítunk a döntések végrehajtásának. Az ENSZ együttműködési nehézségei fogalmazódtak meg a nem helyesen kialakított együttműködési mechanizmusok és kölcsönös meg nem értés okán. A különböző szintek felelősségi területeinek meghatározása a parancsnoki láncban gátolta a kommunikációt és a döntéshozatali folyamatokat az EUFOR és a MONUC között. A műveleti együttműködés további akadályja volt, hogy az EUFOR a MONUC támogató rendszer működésére volt bízva. Hiányoztak a hivatalos információk megosztási csatornái, valamint zavart eredményezett a más irányú logisztikai biztosítási rendszer működése. A műveletet követően az ENSZ és az EU közösen hajtották végre a feladatzáró tapasztalatfeldolgozó folyamatokat, amelyeket végül 2006-ban fogadtak el.

A jelentés négy alapvető elvárást fogalmazott meg, amelyek szerint egy ellenőrző listát kellett létrehozni az ügyek rendezési folyamatairól, amennyiben a két szervezet azonos válságkezelési területen működik. Gyakorlati egyeztető fórumokat hoztak létre (közös értekezletek, összekötő tisztek, tervezőmunka) annak a lehetőségnek a megteremtése érdekében, hogy egy kölcsönös logisztikai biztosítási rendszer keretei jöjjenek létre. Növelték az összekötő tisztek létszámát és azon eseteket, ahol alkalmazzák őket a műveleti területeken. Az ajánlásokat a következő EU-ENSZ közös alkalmazásig ki kellett dolgozni, ami azt eredményezte, hogy az ezekből

¹⁸⁷ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 72-73.

következő bevezetett tapasztalatokat tekinthetjük az EUFOR RD CONGO eredményeinek. Megnövelték az EU stratégiai tervezési kapacitását azáltal, hogy a Tanács jóváhagyott négy javító folyamatot: az EUMS-ben rendszeresített beosztások betöltésével kapcsolatos követelményeket, kompetenciákat megemelték (nyelvtudás, tervezői képességek és tapasztalatok). Előirányozták a korai szakaszban végrehajtott EUMS tervezői képességek és az ehhez szükséges szervezeti rugalmasság fejlesztését a meglévő erőforrások felhasználásával. Kezdeményezték a tagállamok felderítési, hírszerzési támogatásának növelését. Az EUMS-törzs személyi állományának bővítése további öt tervezőtiszt beosztással ennek a tapasztalatfeldolgozó jelentésnek az eredménye.

Az EU és az ENSZ 2007-ben¹⁸⁸ közös nyilatkozatot adott ki arra vonatkozóan, hogy közösen végrehajtott válságkezelő műveletekben kölcsönösen tovább fejlesztik az együttműködést. Egyetértettek abban, hogy további erőfeszítéseket tesznek ennek elmélyítésére, a rendszeres felsőszintű politikai párbeszéd alkalmazásával az ENSZ-titkárság és az EU-trojka között. Egyetértettek továbbá, hogy megteremtik a rendszeres tapasztalatcserék a lehetőségét az ENSZ-titkárság és a Tanács között. Kialakítják azon speciális együttműködési és egyeztetési mechanizmusokat, amelyek segíteni fogják a közös válságreagáló tevékenységet. A válságreagáló műveletekben való közös fellépés esetén közösen alkalmazzák a tapasztalatfeldolgozás folyamataihoz szükséges rendszeres egyeztetéseket és elemzéseket.

A fenti nyilatkozatban szereplő erőfeszítések végrehajtásának visszaellenőrzésére hat hónap elteltével egy újabb jelentés született. E jelentés értelmében végrehajtották (sok esetben, de még nem minden területen) az alkalmazott eljárások ellenőrzését. Összekötő tisztek cseréje történt az ENSZ DPKO és az EUMS között, ugyanúgy, mint a hadszíntéri parancsnokságokon. Közös formákat és mintákat hoztak létre a stratégiai és általában véve a tervezési folyamatok fázisaihoz. Az EUFOR Tchad esetében ezeket már konkrétan alkalmazták is. E változásokat is beleértve az EUFOR Tchad esetében az EU–ENSZ együttműködés jelentős fejlődést mutatott a kongói közös fellépéshez viszonyítva. Az EUFOR RD CONGO műveleti tapasztalatfeldolgozásának számos jelentős eredménye lett, ami hozzájárult az EU műveleti képességeinek emeléséhez, bővítéséhez és végül egy 2011-ben a Külügyi Tanács által jóváhagyott újabb stratégiai tervezési rendszert eredményezett.

¹⁸⁸ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 73.

4.9.2. EUNAVFOR Atalanta, Szomália¹⁸⁹

2008. november 10-én indult el az EU NAVAL Force Somalia – EU Tengeri Haderő Szomália (továbbiakban EUNAVFOR, Atalanta) annak érdekében, hogy az Ádeni-öbölben, valamint Szomália partjainál visszaszorítsák a kalóztevékenységet. Az EUNAVFOR, közismertebb nevén Atalanta művelet tengerészeti jellegével lényegesen különbözött az addig elindított válságkezelő és békefenntartó műveletektől. A Tanács erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy teljesítsék a célokat, miszerint a World Food Program – WFP (Világélelmezési Program) Szomália részére szánt élelmiszer segélyszállítmányai hajóújtjait biztosítsák. Az EUNAVFOR a térségben közlekedő hajók útjainak biztosítását, valamint a kalóz fegyveres rablócsoportok elrettentését, tevékenységük megakadályozását tűzte ki céljául. A katonai misszió eredetileg 12 hónapos mandátumot kapott. Az Atalanta művelet tapasztalat-feldolgozó tevékenységét inkább esetlegesnek, véletlenszerűnek lehetett nevezni, főleg az EUFOR Althea¹⁹⁰ művelethez viszonyítva. A műveleti terveknek nem volt tapasztalat-feldolgozó melléklete, és nem készültek el az Atalanta művelet tevékenységét áttekintő, értékelő rendszeres jelentések sem. Az Atalanta művelet **középtávú felülvizsgálati jelentésében szerepelt első alkalommal a megszerzett tapasztalatok összefoglalása.** Ezek elemzését az EUMS és az EU Katonai Bizottság munkacsoportja hajtotta végre annak érdekében, hogy a folyamat eredményeit valahogy mérhetővé tegyék. Az EUMS szintén szoros kapcsolatban állt az EU Védelmi Hivatalával a tapasztalatok politikai természetű elemzése érdekében. Az EUMS rendszeres kapcsolatot tartott fenn az Atalanta műveleti parancsnokságával, ahol a parancsnokság pozitív visszajelzéseket adott az igényelt tapasztalatok megfigyeléséről. 2012-ig 200 megfigyelést dolgoztak fel, és az azóta eltelt időben ez a szám megközelíti az ezres nagyságrendet. A folyamatos tapasztalat-feldolgozás ilyen arányú beindítása azt eredményezte, hogy kisebb az igény a rendszeres felülvizsgálati jelentésekre, mert időközben megoldódnak a felmerült kihívások. **Az EUMS a beazonosított tapasztalatok¹⁹¹** tekintetében az Atalanta műveletnek az alábbi hat fő területet jelölte meg:

- Az Atalanta művelet tervezési fázisa számos tapasztalatot eredményezett. Mindenekelőtt meg kell említeni, hogy általánosan vallott elmélet szerint egy nagyobb tervezői kapacitás eredményesebb, de erre rácsáfoltak az Atalanta tervezői, mivel

¹⁸⁹ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 95.

¹⁹⁰ Az EU Bosznia-Hercegovinában működő missziója.

¹⁹¹ European Parliament: Directorate-General for External Policies, Policy department: *CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process*, Brussels, 2012. 95-97.

viszonylag kis tervezőcsoport hajtotta végre a feladatokat. Utólag bebizonyosodott, hogy előnyösebb lett volna, ha a tervezők a kezdetektől fogva jelen vannak az Atalanta parancsnokságán a mindennapi munkában is. További tapasztalat volt, hogy szükséges lett volna bevonni a civil tervezési feladatokat végrehajtó képességeket és a tanács megfelelő szervezeteit. E szervezetek a megfelelő irányba terelték volna a katonai végrehajtókat a nemzetközi jog érvényesítésében és a rendőri feladatok tekintetében a műveleti koncepció kidolgozása időszakában.

- A nemzetközi szereplőkkel történő együttműködés egyrészt nehézkes, hiányos, másrészt pedig időben elhúzódó. Az EUNAVFOR műveleti területén más nemzetközi szereplők is jelen voltak, vannak, és hasonló feladattal teljesítenek szolgálatot. Jelen esetben a NATO, az USA és egyéb kisebb koalíció is a térségben teljesített feladatokat 2019-ben több mint 40 hajóval, ami nagy koordinációt igényelt volna a feladatok elosztásában, vagy az együttműködés eredményeinek kihasználásában. Az együttműködés és koordináció a legtöbb esetben hiányzott. Annak ellenére, hogy a NATO és az EU megállapodott abban, hogy ideiglenesen egymás alárendeltségébe kerülhetnek a különböző eszközök (főleg mert több nemzetnek, mindkét szervezetben vannak hajói), a szükséges parancsnoki döntések sok időt vettek igénybe. A parancsnokságok megfelelő szintű engedélyének megadása több időt vett igénybe, mint ahogy a kalózkodás elleni fellépés ezt megkívánta volna, ezért a döntéshozatali folyamat idejének csökkentése a kalózkodás elleni koordinált fellépés kulcselemévé vált.
- A kalóztevékenységgel gyanúsított személyekkel szembeni vádeljárás és fogva tartás kérdéseinek tervezői fázisban történő megszervezése és a szükséges nemzetközi szerződések létrehozása elengedhetetlen lett volna. 2012-ben az Atalanta műveletnek a kalózkodással gyanúsított személyek kezelésére három lehetősége volt. Átadhatták annak az államnak, amely felségjelzésű hajó elfogta őket. Átadhatták az Atalanta műveletben részt vevő harmadik államnak, valamint további harmadik államnak, ahol a jogi rendszer elfogadja a nemzetközi humanitárius jogi alapvetéseket. Az EU-nak 2012-ben nem volt széles értelemben elfogadott büntetőeljárása a kalóztevékenység elleni fellépés területén, és koncepciója sem a nemzeti bűnügyi szabályokon felülemelkedő tevékenységek kereteire. Az ideiglenesen létrehozott megállapodások pedig sok esetben a részt vevő nemzet által teremtett elvárásnak nem tudtak megfelelni, például Dzsibuti esetében. Annak érdekében, hogy biztosítsák a későbbi CSDP-műveletekben a letartóztatott, kalózkodással gyanúsított személyek megfelelő szintű fogva tartását és a

bűnügyi eljárás lefolytatását, a tervezési fázisban konkrét, világos feladatszabásnak kellett volna történnie.

- A kalózkodás elleni harc sokkal inkább következménye, mint oka a konfliktusnak. Az Atalanta műveleti parancsnokok pontosan értik, hogy az Atalanta feladata csak egy szegmense a szomáliai konfliktus megoldásának. Az EUNAVFOR-nak nincs olyan feladata és képessége, hogy Szomália szárazföldi területén stabilizációs tevékenységet fejtsen ki ugyanúgy, mint hogy fellépjen az Ádeni-öböl kalóztevékenységeinek a kiváltó okai ellen. Anélkül, hogy a kalózkodás elleni küzdelem más dimenzióinak a területén is fellépjen az Atalanta művelet, csak a misszió befejező dátumát képes elérni, a befejezési állapota helyett. Ez a megállapítás a legnagyobb jelentőségű megfigyelés az elkövetkező időszak CSDP feladatainak tekintetében.
- Igény jelentkezett arra, hogy sokkal hatékonyabban győzze meg az EU saját tagállamait és más államokat, hogy adjanak ki egyoldalú nyilatkozatokat a hajókat biztosító megerősítések engedélyezéséről a fedélzeten.
- Az Atalanta művelet legmeghatározóbb tapasztalata, hogy a felderítés, hírszerzés területén történő együttműködés, valamint a hírszerzés alapú műveleti vezetés jelentősen emeli a kalózkodás elleni fellépés sikerét.

4.10. ÖSSZEFOGLALÁS

Az EU békeműveletekre, válságreagáló műveletekre alkalmazott tapasztalat-feldolgozó rendszere azzal szembesült, ha az EU huzamosabb ideig és főleg önállóan kíván katonai és civil békeműveleti missziókban részt venni, szükséges egy szervezeti kultúrát teremtő szervezeti emlékezet, tanuló folyamat kialakítása, amely hathatósan támogatni tudja a fejlődést.

Az EU CSDP-feladatokban és a civil válságreagáló műveletekben külön-külön alakult ki a tapasztalat-feldolgozási folyamat. A CSDP-feladatoknál és az EU Katonai Törzs által kiadott dokumentumok ezt jól tükrözik, a már meglévő működő rendszerek átvételét és a szervezetre való átalakítását hajtották végre. Nevezetesen a NATO tapasztalat-feldolgozó mechanizmusait honosították. Ezt követően az EU TAFE a szervezeti tanulási folyamatok háttérelméletét, az Argyris és Schön által leírt egy- és kéthurkos tanulási ciklusokat kezdte saját tevékenységére újraértelmezni. A NATO-tól átvett mechanizmusok 2011-re elérték a teljes NATO–EU és az ENSZ tapasztalat-feldolgozási rendszerekkel való harmonikus együttműködést (lásd EUFOR RD CONGO műveletben ismertetett folyamatot). Az EU CSDP TAFE-rendszer igazából csak az EU civil válságreagáló műveleteivel nem mutatott szinergiát, sem az előkészítés, sem a

végrehajtás és még a lezárás, értékelés fázisában sem. Az EU átfogó, komplex válságkezelési megközelítése kényszerítette ki, hogy mind a CSDP, mind a civil műveletek végrehajtásánál az egységesített, de legalább is együttműködni képes TAFE-rendszer alakuljon ki, amelynek az eredménye a 4/4 ábrán bemutatott egységes keret. Az EU TAFE-rendszer, amint érzékelhettük, egy erősen felülről vezérelt rendszer. A stratégiai parancsnokságok és a politikai vezetés hihetetlen mértékben vesznek részt a folyamatokban és a döntésekben. Nem meglepő, hiszen ezen szervezetek állandónak tekinthetők, mindig működnek, szemben a konkrét CSDP vagy civil műveletet irányító Műveleti és Harcászati parancsnokságokkal, amelyek csak az adott feladat végrehajtására állnak össze ideiglenesen és multirottációs személyi állománnyal. Ez az oka annak, hogy az állandó szervezetek kifejezetten érdekeltek az állandóság megteremtésében, amely alapja lehet egy tanuló szervezeti folyamat elindításának. A műveleti parancsnokságok és harcászati végrehajtó erők tekintetében akkor alakulhat ki a tanuló szervezetre jellemző folyamatos TAFE-működés, ha huzamosabb ideig és a Katonai Törzs által felülről folyamatosan inspirált, vezérelt felügyelet alakul ki (lásd EUNAVFOR Atalanta). Az EU TAFE-rendszer a nyilvános éves jelentésekkel és a folyamatos stratégiai és politikai kontroll hatására állandó megújulási kényszer hatása alatt áll. A politikai vezetés, áttekintve a politikai tapasztalatokat, beszámoltatva a stratégiai katonai és civil vezetést a meghatározott célok helyzetéről, valamint nyíltan felvállalva az esetleges sikertelenségek, kihívások okait, jut el a TAFE-folyamatokban arra a szintre, hogy képes legyen reális politikai és stratégiai célokat, fejlődési irányokat és ezáltal az erőforrások hatékonyabb elosztását meghatározni. Az EU szembesült azzal, hogy az önálló tevékenységéhez önálló TAFE-rendszerre van szüksége, és egyben az is nyilvánvalóvá vált, ha együtt kíván működni más nemzetközi szervezetekkel, akkor azon szervezetek TAFE-rendszeréhez tudnia kell csatlakozni, sőt, ha a szervezeti érdeke úgy kívánja, vezetni is képes legyen a közös tevékenységet.

Az EU TAFE-rendszer legnagyobb hiányossága, hogy nem rendelkezik állandó parancsnoki és haderő (erő) struktúrával ugyanúgy, mint az ENSZ, és kifejezetten csak a küldetés végrehajtására szerveződik. A szervezeti kultúra ebből kifolyólag nehezebben épül, a szervezeti emlékezet gyorsabban felejt, és a tapasztalatok gyűjtése, feldolgozása rendszeresen önmagába visszacsatoló helyben járásban nyilvánul meg. Ennek a hiányosságnak a kiküszöbölésére alkalmazza az EU a kialakított ELMA- és a CILMA-adatbázisokat és minden olyan platformot, ahol a korábbi tapasztalatok és az azokra adott válaszok megtalálhatóak, még akkor is, ha azok nem értek el a kiküszöbölési fázisba. Abban az esetben, ha a javító fázisok végrehajtása már megtörtént, az EU TAFE-rendszerben a kiváltó okok ismerete nem feltétlen szükségszerű, mivel az aktuális műveleteket szabályzó dokumentációkban, feladatszabásokban, műveleti

eljárásokban azok már a változtatott formában jelennek meg, így elegendő egy új feladat esetében ezen aktualizált dokumentumok ismerete. Természetesen ez azt feltételezi, hogy a szabályzó dokumentumrendszer és a TAFE-rendszer doktrinális és stratégiai rendszer összhangban van egymással úgy, hogy az képes biztosítani a politikai irányítás által elvárt végeredményt, a művelet sikeres végrehajtását. Az EU TAFE-rendszer ennek a kihívásnak kell megfeleljen. Személyes véleményem szerint az EU TAFE-rendszer stabil háttérelmélet-bázissal és hatékony szervezeti felépítéssel rendelkezik ahhoz, hogy további rendszerek kialakításának sikeres, sőt követendő példája legyen.

5. NATO ÉS A TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS

A NATO olyan szövetség, amelyik kifejezetten épít a kollektív tapasztalatok és legjobb gyakorlatok felkutatására és beépítésére az intézményi kultúra rendszerébe. A NATO tapasztalat-feldolgozó (továbbiakban TAFE) rendszer kialakítása megfelelő elméleti háttérrel rendelkezik ahhoz, hogy sikeres eszköz legyen a NATO katonai rendszerében történő tervezési feladatai és döntéshozatalának folyamatában.¹⁹²

5.1. A NATO ÁLTALÁNOS ELGONDOLÁSA ÉS IRÁNYELVEI

A NATO TAFE-rendszer a tapasztalatokból való tanulás eszköze, ami egy formálisan leírt meghatározott folyamat a tapasztalatok gyűjtésére, feldolgozására, valamint a gyakorlatba való bevezetésére és annak hitelesítésére. A NATO TAFE transzparenciájának biztosításával mindenki számára elérhetővé teszi a bevezetett tapasztalatokat és a legjobb gyakorlatokat. A NATO külön hangsúlyt fektet a közös eredmények szakértői szintű megosztására és publikálására. A műveletekből és a gyakorlatokból való tanulás hatással van a jelenlegi és a jövőben tervezett műveletek végrehajtására ugyanúgy, mint a képességek fejlesztésére. Hasonlóképpen, a képességek fejlesztéséből szerzett tapasztalatok is kihatással vannak a jelenlegi és a jövőben tervezett műveletekre. A tapasztalat-feldolgozó folyamat meghatározó összetevője a szervezeti kultúra és a doktrína által vezérelt folyamatos fejlődésnek, fejlesztésnek. Az, hogy a NATO létrehozott és fenntart egy meghatározó tapasztalat-feldolgozó képességet és a hozzá tartozó végrehajtó eszközrendszert, világos bizonyítéka a szövetségi transzformációnak, fejlődésnek.

A NATO TAFE-irányelvek hatékonyságát az adja, hogy nem a „hibáztatásra” koncentrál, hanem a tapasztalatok és a legjobb eljárások transzparens megosztására. A NATO TAFE elősegíti a politikai, katonai konzultációt, a döntéshozatali rendszert, a koncepciók és doktrínák kidolgozását, valamint a jelenlegi és jövőbeni műveleti tervezést és végrehajtást. A NATO a TAFE irányelveit teljes szervezeti rendszerére érvényesnek tekinti, valamint elvárja, hogy a vele együttműködésben lévő más szervezetek, intézmények, és műveleteiben részt vevő nem NATO-szereplők is alkalmazzák ezen eljárást, ezzel is támogatva az intézményi kultúra épülését. A NATO azt is elismeri, hogy egyes tapasztalatok lehetnek érzékenyek, eléggé fontosak ahhoz, hogy védelem alá kerüljenek, s ennek megfelelően úgy gondolják, hogy egy

¹⁹² MCM-0020-2011, NATO Lessons Learned Policy, NATO International Military Staff, 2011.09.11. Bruxelles.

minősítési rendszeren keresztül, illetéktelenektől védve kell kezelni és megosztani. A TAFE ezen területére külön minősített rendszert alkalmaznak. A NATO TAFE-rendszer működtetésére nagyon jó szereplők a kiválósági központok, valamint a NATO *Joint Analysis Lesson Learned Centre* – JALLC¹⁹³ (NATO Összhaderőnemi Elemző és Tapasztalat-feldolgozó Központ) szervezete. A NATO TAFE-képesség hatékony eszköz a parancsnok kezében. A képesség irányításból (vezetésből), szemléletmódból, struktúrából, eljárásrendből, eszközökből, képzésből, kiképzésből és az információk megosztásából tevődik össze.¹⁹⁴

- A vezetés:¹⁹⁵ a vezetés a teljes NATO tapasztalat-feldolgozó rendszer folyamatát végigkíséri, iránymutatást ad, tapasztalati igényeket fogalmaz meg, jóváhagyja a tapasztalatok megszerzésének tervét, jóváhagyja a beazonosított tapasztalatokat, dönt az elvárt javító eljárásokról és feladatot szab a témafelelős (Action Body)¹⁹⁶ részére, hogy készítsen végrehajtási tervet annak érdekében, hogy a jóváhagyott beazonosított tapasztalat bevezetett tapasztalattá váljon.
- A szemléletmód:¹⁹⁷ a tapasztalat-feldolgozás mindenki felelőssége. Az alulról felfelé irányuló ugyanúgy, mint a felülről kezdeményező eredményezhet tapasztalat-feldolgozó folyamatot. A tanulás és a tapasztalatmegosztás teszi a NATO parancsnoki struktúráját tanuló szervezetté. Az „igazi” TAFE-szemléletmód az, amikor a megfigyelések, bevezetett tapasztalatok, legjobb eljárások felkerülnek a NATO TAFE-portálra annak érdekében, hogy megfelelően dokumentálva és megosztva legyenek.
- A szervezet:¹⁹⁸ a NATO Parancsnoki Struktúra Tapasztalat-feldolgozó szervezete a következő személyeket foglalja magába: tapasztalat-feldolgozó törzstisztek¹⁹⁹, azon személyek, akik beosztásukból adódóan az elsődleges felelősségük a tapasztalat-feldolgozás területén a parancsnok támogatása és a TAFE-folyamatok hatékony végrehajtása. Támogatják a tapasztalat-feldolgozó kapcsolattartókat az egységes elemzési követelmények megalkotásában, koordinálják az összes TAFE-val kapcsolatos feladatot, vezetik a belső TAFE-csoportot, koordinációs részleget, részt

¹⁹⁴ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal, 9.

¹⁹⁵ *NATO Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 4-5.

¹⁹⁶ Action Body – a magyar TAFE-rendszerben való megfeleltetése a feladatfelelős vagy témafelelős.

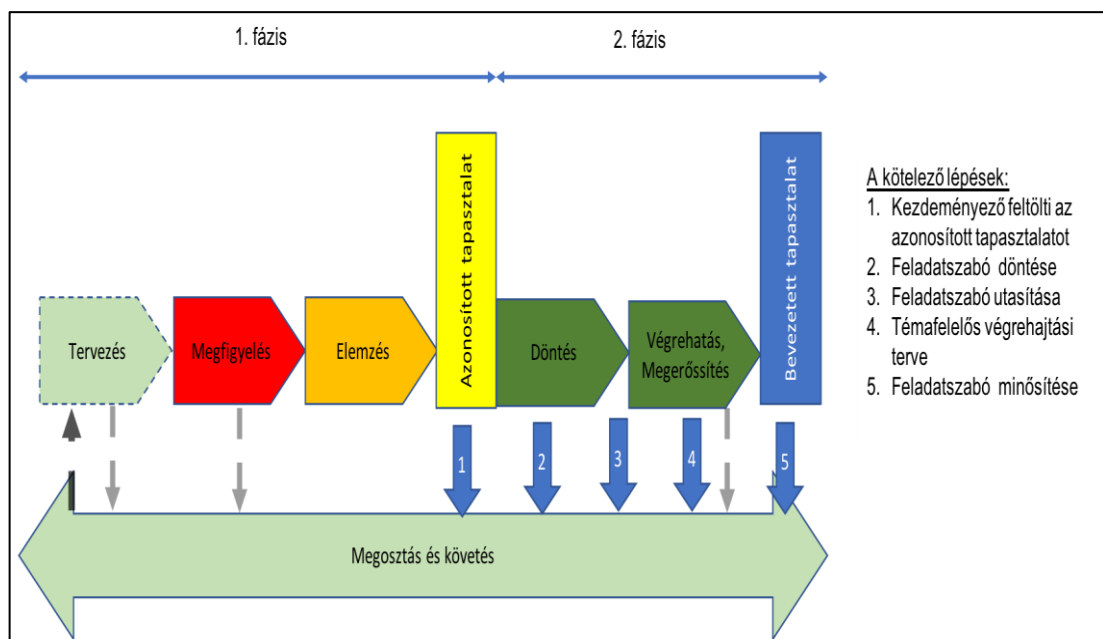
¹⁹⁷ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal, 9.

¹⁹⁸ *NATO Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 4-5.

¹⁹⁹ *NATO Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 6.

vehetnek a stratégiai parancsnokságok TAFE-munkacsoportjában és minden külső rendezvényen. A tapasztalat-feldolgozó kapcsolattartók²⁰⁰, a beosztásuk mellett újabb felelősséggel megbízott személyek, akik a NATO teljes parancsnoki rendszerében jelen vannak, egészen osztályszintig lemenően. A TAFE kapcsolattartók támogatják

- a kezdeményezőt a megfigyelés feldolgozható formában történő megjelenítésében, a megfigyelési dokumentáció kidolgozásában, a NATO-ban erre rendszeresített ODCR-folyamatban (*Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation* – Megfigyelés, Tárgyalás, Következtetés, Javaslat). Támogatják továbbá a kezdeményezőt a NATO TAFE-eljárásrend alkalmazásában, a saját osztályának, törzselemének a TAFE-rendszerrel kapcsolatos kérdéseiben, az egységes elemzési követelmények kialakításában. Bárki lehet a megfigyelés kezdeményezője (ODCR), a TAFE-törzstiszt, TAFE-kapcsolattartó segítségével alkotja meg a megfigyelést, vagy azt pontosítja az ODCR eljárásrendhez igazítva.
- A NATO parancsnoki rendszer TAFE magába foglalja a Két-Stratégiai Parancsnokság TAFE irányító csoportját és a Két-Stratégiai Parancsnokság TAFE-munkacsoportját.



5/1. ábra: NATO TAFE-folyamata

5.2. AZ ELJÁRÁS²⁰¹

²⁰⁰ NATO Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 6.

²⁰¹ NATO Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 6.

A NATO TAFE-eljárás célja, hogy strukturált kereteket biztosítson a feladatok egyértelmű végrehajtásához. A NATO TAFE nem helyettesíti az általános értelemben vett törzskari eljárásokat és a parancsnoki vezetés rendjét. Két alapvető fázisból áll, az elemzésből és a végrehajtásból.

5.2.1. Az elemzés²⁰² (1. fázis)

A parancsnok iránymutatásán és prioritásán alapulva **tapasztalatgyűjtési tervet** készít a feladatot vezető. A NATO TAFE-rendszer feltár minden releváns tapasztalatot. Ennek a folyamatnak az eredménye a tapasztalatgyűjtési terv. A tapasztalati **megfigyelésben** le kell írni a megfigyelés tárgyát, a fejlesztésre érdemes vagy a lehetséges legjobb eljárást. A megfigyeléseket, beleértve a tapasztalatgyűjtési tervben megjelentekeket is, a kezdeményező feltölti a NATO TAFE-portálra.

Az elemzés leírja a megfigyelt ügyet vagy problémát és feltárja, hogy mi vezetett annak bekövetkezéséhez. Megvitatja, hogy mit kellett volna tenni annak érdekében, hogy elkerüljük a problémát, vagy jobban végezzük el a felmerült feladatot. Mérlegeli, felméri a lehetőségeket, előnyöket, hátrányokat, s mindent, ami segít megtartani a sikeres tevékenységet. Következtetést von le a problémához vagy a legjobb megoldáshoz vezető okok súlyáról és szerepéről. Javaslatot fogalmaz meg a fejlesztendő területekre, megoldandó problémára, követendő legjobb eljárásra, esetlegesen a javító folyamatok végrehajtására. Az eredmény egy azonosított tapasztalat vagy legjobb eljárás, amely feltöltése a tapasztalat-feldolgozó portálra biztosítja a szervezeten belüli elterjesztést.

5.2.2. A végrehajtás²⁰³ (2. fázis)

A feladatszabásra jogosult **dönt** a felterjesztett azonosított tapasztalattal kapcsolatos elvárásokról és a javító folyamatról, valamint visszajelzést ad a megfigyelésre jogosult részére. Ha az azonosított tapasztalatot jóváhagyta, meghatározza a témafelelősnek a javító folyamat végrehajtását és feltölti a döntéssel kapcsolatos információkat a NATO TAFE-portálba.

A témafelelős **végrehajtási tervet** készít, amit a feladatszabásra jogosult jóváhagy. Megindul a javító folyamat végrehajtása, amelynek a végén a témafelelős megszervezi az eredmény hitelesítését, és jelent a feladatszabásra jogosultnak, aki dönt a hitelesítési eljárás jóváhagyása

²⁰² *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal 11.

²⁰³ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, Lisbon, Portugal 11.

esetén a bevezetett tapasztalattá minősítésről és a közzétételről. A folyamat végeredménye a bevezetett tapasztalat.

5.3. A NATO TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS SZEREPLŐI ÉS FELELŐSSÉGÜK²⁰⁴

A NATO Szövetséges Transzformációs Parancsnokság²⁰⁵ – (NATO *Supreme Allied Command Transformation*, továbbiakban SACT) vezeti katonai stratégiai szinten a NATO TAFE végrehajtását és fejlesztését a parancsnoki struktúrában, és ezáltal támogatja a NATO műveleti parancsnokságok tervezői és végrehajtó tevékenységét. A NATO JALLC a SACT alárendeltségében működve támogatja a NATO teljes szervezeti rendszerében a TAFE-irányelvek végrehajtását és betartását. A JALLC felügyeli a NATO TAFE-eljárásrendet a parancsnoki struktúrában és a NATO-szervezetben. A JALLC a vezető intézménye a tapasztalatok gyűjtésének, megosztásának. A JALLC támogatja a hadviselés fejlesztését és fejleszti a NATO tevékenységét, valamint javaslatokat fogalmaz meg a NATO TAFE-rendszer fejlesztésére, fenntartására és alkalmazására. JALLC aktívan részt vesz az innováció, a technológiai fejlesztés, adatelemzés, kezelés és megosztás területének fejlesztésében. A JALLC felkészült arra, hogy a NATO koncepciófejlesztésben megfelelő szerepet töltsön be a megelőző elemzések, tesztek és modellezések TAFE-eljárásrendjének végrehajtására. A NATO Szövetséges Műveleti Parancsnokság²⁰⁶ – NATO *Allied Command Operations*, továbbiakban ACO) felelős a stratégiai tervezésért és a műveletek végrehajtásáért. Az ACO TAFE tevékenységének célja, hogy tapasztalatokat gyűjtsön a műveletekből, gyakorlatokból annak érdekében, hogy a jelenlegi és a jövőbeni műveleteket fejlesszék, és ezáltal emeljék a NATO képességeit. A cél egyaránt érvényes a hadszíntéri parancsnokoktól az ACO-ig. A NATO testületek, kiválósági központok, szövetségesek, nem-NATO és partnerszervezetek²⁰⁷ szintén fontos szereplői a NATO TAFE-rendszernek. A NATO-testületek megteremtik a maguk TAFE-tevékenységét, figyelembe véve az érvényben lévő irányelveket. A NATO TAFE-eljárásrendet alkalmazva biztosítják a megbízhatóságot és az átláthatóságot. A NATO-testületek, kiválósági központok, szövetségesek, nem-NATO és partnerszervezetek TAFE-összekötőt biztosítanak a JALLC számára és megosztják egymással a tapasztalatokat és a legjobb eljárásrendeket. A NATO kiválósági központok speciális helyzetben vannak, ugyanis

²⁰⁴ NATO *Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 8-10

²⁰⁵ NATO *Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA.9-10.

²⁰⁶ NATO *Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 10.

²⁰⁷ NATO *Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA 10.

közvetlenül bármely NATO-testülettel tarthatnak kapcsolatot, a szakterületeknek megfelelő tanulmányok, tapasztalatok gyűjtése, elemzések elkészítése érdekében. Mindezek mellett szoros koordinációt tartanak a JALLC-cal és folyamatosan megosztják a tapasztalatokat és az eredményeiket a NATO TAFE-portálon. A szövetségben, beleértve a NATO-haderő struktúráját is megosztják tapasztalataikat és kapcsolatot tartanak fent a NATO JALLC-cal és alkalmazzák, használják a NATO TAFE-portált. A nem-NATO-szervezetek és partnerek a JALLC-cal való kapcsolattartáson keresztül kapcsolódnak a NATO TAFE-rendszeréhez.

5.4. A NATO TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS ELJÁRÁSREND SZEREPLŐI²⁰⁸

A NATO TAFE eljárásrend szereplőit, tevékenységüket és az ügyfolyamat elvi vázlatát²⁰⁹ az 5/2 ábra tartalmazza.

- A kezdeményezésre jogosult (KJ) az a személy vagy szervezet (testület), aki/amely az azonosított tapasztalatot jóváhagyja és feltölti a NATO TAFE-portálra. Az azonosított tapasztalatot rögzíti a megfigyelésben, végrehajtja az elemzést, a következtetést és vizsgálja az elvárt javító folyamatot és beazonosítja a feladatszabó jogkört gyakorlót. Mindezeket egy dokumentumba foglalja. Az a feladatszabásra jogosult személy vagy testület, aki vagy amely meghatározza az adatgyűjtési terv kidolgozását és azt jóváhagyja.
- A kidolgozásra jogosult témafelelős (TF) az a szervezet, személy, testület, aki/amely a feladatszabásra jogosult által meghatározott (azonosított tapasztalat által megkövetelt) feladatok végrehajtását egy javító folyamatban végrehajtja. A témafelelős elkészíti és vezeti a feladatszabásra jogosult által jóváhagyott javító tervet, amelynek végrehajtásáról és eredményeiről a témafelelős jelentést tesz.
- A feladatszabásra jogosult (FJ) az a személy, szervezet, testület, aki/amely a NATO TAFE-végrehajtás fázisáért felelős. Ez magába foglalja a döntést a javító folyamatról, erőforrások hozzárendeléséről és egy vagy több témafelelős (TF) kijelöléséről. Az FJ tájékoztatja a kezdeményezésre jogosultat a döntésről. Az FJ felelős a koordinációért, a végrehajtásért és a nyomon követésért az azonosított tapasztalattól a bevezetett tapasztalatig. Az FJ felelős a jóváhagyott azonosított tapasztalat bevezetett tapasztalattá minősítésének feltöltéséért a NATO TAFE-portálra, a javító folyamat eredményes validálását követően.

²⁰⁸ NATO Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA A.1-3.

²⁰⁹ NATO Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA p.A.1-3

- A Tapasztalat-feldolgozó Irányító Testület (TFIT) a Két-Stratégiai Parancsnokság kollektív testülete. A NATO parancsnoki struktúrájának TAFE-képesség és TAFE-irányelvei végrehajtását felügyeli és vezeti, a szükséges mértékben módosítja a NATO vezető katonai és politikai irányító testületei által elvárt feladatok végrehajtása érdekében.
- A Tapasztalat-feldolgozó Munkacsoport (TFM) a Két-Stratégiai Parancsnokság kollektív testülete. A NATO parancsnoki struktúrája TAFE-feladatainak a koordinálását és működtetését hajtja végre, valamint javaslatokat fogalmaz meg a TFIT számára megvizsgálandó TAFE-ügyeket érintően.
- A tapasztalat-/adatgyűjtési terv (T/AGYT)²¹⁰ a megfigyelések, észrevételek, javaslatok, jelentések tervszerű megszerzése céljából készül. Tartalmazza, hogy a kijelölt/felkért megfigyelő milyen területen, milyen kérdésekre, milyen módszerrel, milyen határidőre, milyen célból hajt végre adatgyűjtést. Lehet egy egyszerű prioritási lista, ahonnan a tapasztalatokat várjuk, de lehet konkrét kérdőíves feldolgozás értékmérő vagy eldöntendő kérdésekkel. Kidolgozása a tevékenység megkezdése előtt történik (jellemző például a gyakorlatok végrehajtásánál), a feladatszabásra jogosult személy, testület határozza meg, (készülhet szakértői kezdeményezésre is, de akkor is az FJ a jóváhagyó) hagyja jóvá és rendeli hozzá a szükséges erőforrásokat. Jellemző tevékenység az azonosított tapasztalat bevezetett tapasztalattá minősítésének érdekében végrehajtott javítási és validálási folyamatában. A megfigyeléseket végrehajtó személyi állományt a megfigyelések végrehajtására külön fel kell készíteni. Ezt a fajta adatgyűjtést aktív módon hajtják végre, a lehetséges összes forrás felhasználásával keresve, kutatva az adatokat.

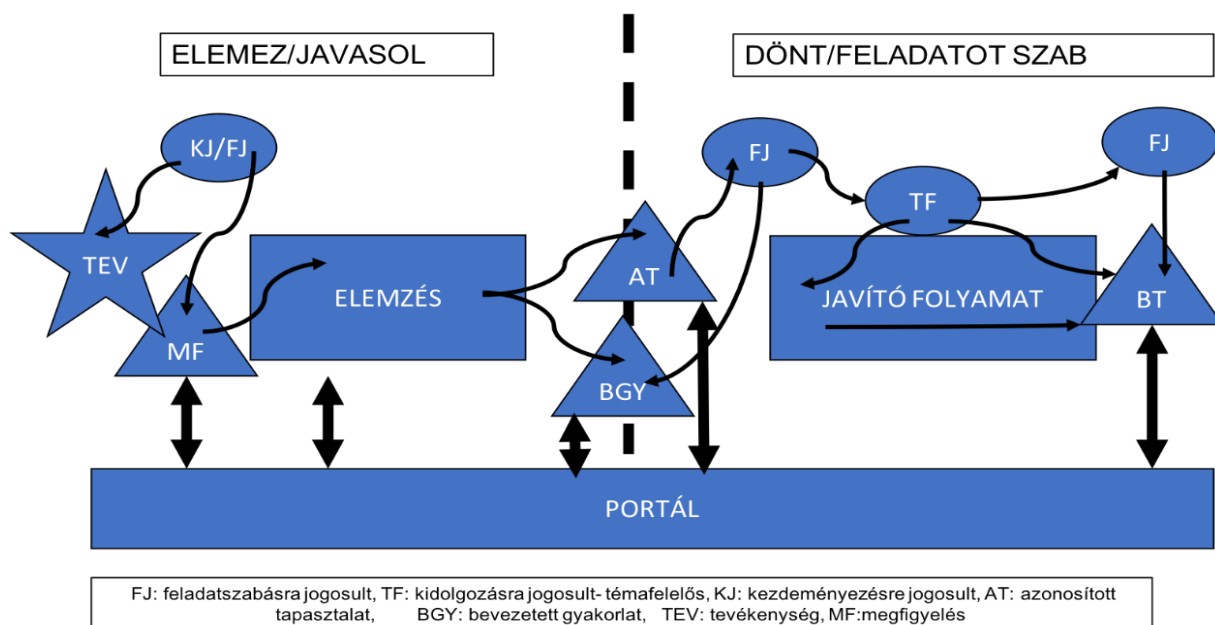
5.5. A NATO TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ RENDSZER MŰKÖDÉSE

A NATO TAFE-folyamatok tevékenységek nélkül nem értelmezhetőek. Számos törvényszerűség mellett ez az első olyan, amit a NATO vezetett be. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a NATO rendelkezik a legalaposabb elméleti háttérrel a TAFE folyamatainak leírására. Kiindulási alapként mindenféleképpen le kell szögeznünk, hogy a tevékenység és a megfigyelés elválaszthatatlanok egymástól. A megfigyelés rögzítése a TAFE-eljárás egyik legfontosabb kulcsmomentuma. Rendkívül fontos, hogy úgy rögzítsék, hogy a

²¹⁰ NATO Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA A.1-3

keletkezett dokumentumból sokszorosán ismételt azonos formában ugyanaz a kép alakuljon ki a tanulmányozóban. Vegyünk egy példát a megfigyelés előállítására.

A NATO TAFE-kézikönyv által ismertett iskolapélda:²¹¹ az egyéni védőfelszerelés hatékonysága²¹² témában történő NATO-felmérés alapján néhány katona elveszítette bizalmát az egyéni védőfelszerelésében. A katonákkal folytatott interjúk alatt sokat anekdotáztak azon,



5/2. ábra: NATO TAFE-szereplők és folyamatok

hogy milyen kísérleteket hajtottak végre a saját védőfelszereléseikkel, mint a mellkasvédő betéttel, valamint a sisakkal. A felszerelések problémája gyorsan elterjedt a katonák között és egyesek már addig jutottak, hogy nem is viselték azokat. Annak ellenére, hogy kiderült, hogy egyes katonák nem értették meg a védőfelszerelés egyes elemei rendszerben történő alkalmazásának a lényegét, s hogy ezen eszközök mind együttesen eredményezik az elvárt védőhatást, egyszerűen nem viselték. A legnagyobb hiba nem a védőfelszerelések védőhatásával, hanem a katonák ismereteivel kapcsolatban merült fel. Könnyedén belátható azonban, hogy a probléma kettős, mivel valóban lehetséges lehetne, hogy a védőfelszerelés nem hatékony, de az is könnyedén érthető, hogy nincs az alkalmazásról megfelelő tapasztalat, ismeret, képzés.

Következtetesként levonható, hogy a katonák egyéni kísérletei és annak megfigyelt eredményei olyan tévhitekhez vezettek, amik önmagukban bizalomvesztést és a védőfelszerelések nem alkalmazása okán emberi veszteségeket okoztak. Az azonosított tapasztalat ebben az esetben a

²¹¹ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal, C-1

²¹² *NATO Bi-Strategic Command Directive* 080-006, Lessons Learned, 2018. február, Norfolk, VA USA p.A.1-3

megfigyelés tárgyától már az elemzés fázisa megállapításainak következtetéseivel kiegészülve **nem a védőeszközök alkalmatlansága, hanem a kiképzés hiánya.** A lehető legegyszerűbben meg kell, hogy történjen a megoldási javaslatok és az ahhoz csatlakozó végrehajtási feladatok meghatározása. Ebben az esetben több lehetséges megoldás mutatkozott.

Először is szükséges volt egy olyan előadás, képzési tudásanyag, amely eléggé hiteles ahhoz, hogy bemutassa, megértesse, modellezze a védőfelszerelések hatékonyságát. E hatás eléréséhez szükséges volt megkeresni a gyártót, a rendszeresítőt és a kiképzésért felelős szervezeteket, hogy állítsák elő a kért kiképzési anyagot és programot. Másrészt gondoskodni kellett a katonák általános ismereteinek ilyen irányú bővítéséről, amit az alapkiképzést végzők a már kifejlesztett kiképzési képességet alkalmazva gyorsan helyre tudják állítani a védő-felszerelések iránti bizalmat, pozitív példát mutatva a kételkedők számára. A hadszíntereken szolgálatot teljesítők részére a lehető leggyorsabb módon a kiképzésért felelős vezetőknek gondoskodniuk kellett a kiegészítő kiképzések végrehajtásáról és annak eredményeinek publikálásáról. A témafelelősök beazonosítása megtörtént a megoldási lehetőségek felsorolásával, a végrehajtásért felelősök számára történő feladatszabás is könnyedén leírhatóvá vált.²¹³ Most kell feltennünk azt a kérdést, hogy ez azt jelenti, hogy megoldották a problémát, és bevezetett tapasztalattá vált a megfigyelésünkől azonosított tapasztalat? A NATO TAFE-rendszere tovább megy ettől a ponttól és azt mondja, hogy ebben az esetben a javító folyamat addig tart, amíg meg nem győződünk arról, hogy az általunk elvárt eredmény a jóváhagyott megoldásokkal valóban kijavítható. Esetünkben tehát szükséges gondoskodni egy validálási felmérésről vagy kontrollcsoport alkalmazásáról. Abban az esetben, ha a visszaellenőrzés eléggé hitelesnek mutatkozik, az azonosított tapasztalatunk bevezetett tapasztalattá minősül. A bevezetett tapasztalat közzététele, szabályozókban való rögzítése és a teljes ismeretanyag, valamint módszertan kiképzési rendszerbe való szerepeltetése zárja az első TAFE-körünket. Legközelebb ilyen, vagy hasonló probléma esetén célszerű újból elővenni, hitelesíteni, vagy csak egyszerűen felülvizsgálni.

Példánkban egyszerű, nem minden részletre kiterjedő folyamatot mutattam be a NATO TAFE-rendszerelemeinek működéséről. Abból a megfigyelésből, hogy egyesek nem használják a rendszeresített egyéni védőfelszerelésüket, eljutottunk egy elemzésen keresztül ahhoz a pontig, amikor megértettük a probléma gyökerét, és azt orvosolva egy javító folyamaton keresztül visszaállítottuk a katonák felszerelésbe vetett bizalmát, ami a felszerelés használatát, végső

²¹³ *The NATO Lessons Learned Handbook* 3. Edition, February 2016, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, Lisbon, Portugal. C-1

szoron kevesebb emberi áldozatot eredményezett. A NATO TAFE másik nagyon fontos jellemzője, hogy eredményei mérhetőek kell, hogy legyenek. Magáért a változtatásért nem történik változtatás, csak abban az esetben születik meg valóban a bevezetett tapasztalat, ha mérhető eredményeket kapunk a végén. Abban az esetben, ha a validálási ciklusban az eredmények eltérnek az elvárásainktól, újabb javító folyamatot kell kidolgozni mindaddig, amíg a kívánt célt el nem érjük. Ebből a logikából kiindulva vannak olyan azonosított tapasztalatok, amelyek kijavítása több időt vesz igénybe, vagy az is elképzelhető, hogy nem is lehetséges a jelenlegi tudásunk szerinti javítás. Ebben az esetben nyitott eljárásról, nem lezárt folyamatról beszélünk, de az adatbázisokban ennek ellenére szerepeltetjük, jobban mondva nem minősítjük tovább annak érdekében, hátha valaki más képes a megoldás megtalálására. A NATO tapasztalat-feldolgozásának bemutatására további példák az alábbiakban találhatóak.

5.6. A NATO TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS BÉKEMŰVELETI PÉLDÁI

A NATO TAFE-rendszerének egyik feladata a működő műveletek végrehajtásának támogatása. Műveleti TAFE-támogatás bemutatására az egyik legjobb példa a NATO afganisztáni (ISAF) szerepvállalásával kapcsolatos elemzések és tapasztalatok feldolgozása.²¹⁴ 2003. augusztus 11. és 2021 közötti időszakban a NATO stratégiai szinten több mint 36 TAFE-vizsgálatot hajtott végre.

A NATO JALCC vizsgálatot folytatott le a légi műveletekkel, a felderítéssel, a vezetési és irányítási rendszerrel, a célpontok meghatározásával, az egészségügyi helyzettel, a logisztikával, az információk megosztásával, az interoperabilitással és magával a TAFE-folyamatokkal, valamint a feladatot lezáró csapatkivonásokkal kapcsolatban. A NATO JALCC ügynevezett projektcsoportokat küldött a műveleti területre az adatok összegyűjtése érdekében, amelyeket megfigyelésekből, kikérdezésekből, interjúkból, jelentések elemzéséből nyertek. Az általuk kiadott zárójelentésekből két esetet kívánok részletesebben ismertetni annak érdekében, hogy bemutassam a kihívás megjelenésére adott komplex válaszokat és annak hatását a szervezeti kultúra és végső soron a hadviselés alakulására. Ez a két terület ma úgy ismert, mint a „Civilek Védelme – *Protection of Civilians*, valamint a Támadd a Hálózatot – *Attack the Network*” műveletek.

²¹⁴ *15 years of the JALCC*, NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2017. Lisbon, Portugal, 50.

5.6.1. Civilek védelme

Az ISAF az első években folyamatosan növekedett mind létszámában, mind területében. Az ISAF egyre több alkalommal és egyre mélyebben került kapcsolatba a helyi afgán lakossággal (civilekkel). 2006-tól annak köszönhetően, hogy jelentősen elmélyült a konfliktus, emelkedett a civil sérültek száma. A pontos számok nem voltak ismertek, de úgy becsülték, hogy 2005-ben és 2006-ban megduplázódott. A civil áldozatok emelkedése arra készítette a parancsnokokat, hogy keressék, kutassák, hogyan csökkenthető az áldozatok száma. A feladat sikere érdekében kulcsfontosságúvá vált egy világos, követhető stratégia, amely végrehajtása mellett jelentősen csökken a civil áldozatok száma, biztosítva azt, hogy a NATO szervezeti tanulási folyamata annyit épüljön ebből a kihívásból, amennyit csak lehetséges. A NATO JALLC számára feladatul szabták egy mélyellenőrzés végrehajtását. A TAFE-rendszer fogalmait használva, a megfigyelés tárgya a civil áldozatok emelkedése volt. A NATO JALLC elemző csoportja több mint 200, civil áldozatokkal járó cselekményt leíró, NATO és nem-NATO dokumentumot tekintett át. A dokumentumvizsgálat és az esetek tanulmányozása az elemző csoportnak arra biztosított lehetőséget, hogy civil áldozatcsökkentést megirányzó stratégiát és követendő eljárást azonosítsanak az ISAF számára.

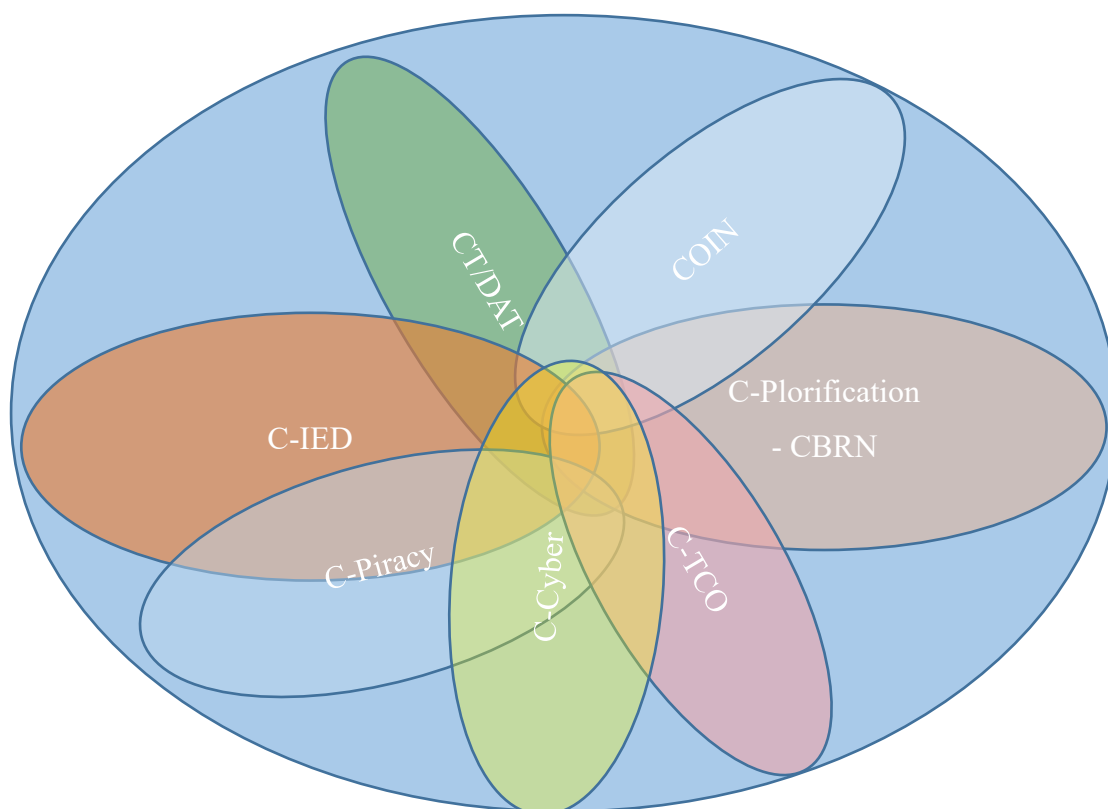
Az elemzések eredményeként három különböző területet azonosítottak, amelyek egy körfolyamatot alkotva, jelentős civil áldozatcsökkentést jelenthetnek. Ezt nevezzük civil áldozatcsökkentési körfolyamatnak. A **megelőzés** területe jelent minden olyan műveletet megelőző tevékenységet, amelyek csökkenthetik a civil áldozatok számát, beleértve az intézményi tanulást, feladatszabást, a vezetést és a kiképzést is. A **mérséklés** területe jelenti azon tevékenységeket, amelyeket a műveletek során kell alkalmazni az áldozatok számának csökkentése érdekében, ezek a bizonyítékok gyűjtése, a jelentés és nyomon követés, és a következmény kezelése. A **tanulás** területe zárja a körfolyamatot, ami tartalmazza mind a belső, mind a külső azonosított tapasztalatot és annak feldolgozását, meghatározva a követendő eljárásokat is. A körfolyamat alkalmazásával jelentősen sikerült a civil áldozatok számának csökkentése a 2008 és 2014 közötti időszakban. Ezt mutatják az elvégzett statisztikai elemzések, amelyeket szintén a NATO JALLC elemző csoportja vezetett be, annak érdekében, hogy mérhetővé váljon az elérendő cél. Az áldozatok csökkentésének eredménye azon erőfeszítéseknek volt köszönhető, hogy az ISAF bevezetett egy úgynevezett speciális kiképzési programot és adatfelvételi és követési eljárást. Civil áldozatok csökkentési csoport jött létre 2011-ben, azzal a feladattal, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje a harcászati szabályzók helyzetét. Mindezen erőfeszítések azt a szemléletmódot eredményezték, amely a műveletek végrehajtásánál jelentős figyelmet szentel a civil áldozatok elkerülésére. Megállapítható, hogy

a bevezetett rendszabályok összessége eredményezte a 2008-as szinthez képest 80%-kal az áldozatok csökkenését 2014 végére. Mit is jelent ez a TAFE oldaláról. Az elméleti modellt erre az esetre vetítve azt látjuk, hogy egy felső szintű stratégiai igény mutatkozott a civil áldozatok számának csökkentésére.

A probléma gyökereinek felkutatásával és egy koherens rendszabályhalmaz kialakításával jutottak el mára már a hadviselés egyik fontos alapelveinek gyakorlati alkalmazásához, a civilek védelméhez. A NATO ISAF tapasztalatait felhasználva e területen új elméletek, doktrínák és szabályzatok keletkeztek, a meglévők pedig ezzel a területtel egészültek ki. Mindezekkel együtt kiépült egy monitoring rendszer, amelyben a civil áldozatok számának meghatározása, mérése, módszertana bekerült a műveletek értékelési mutatói közé. Ezen mutatók elfogadható mértékének meghatározása és annak betartása a hadviselés egyik alapelvevé lépett elő.

5.6.2. A hálózatok támadása (Attack the Networks - AtN)²¹⁵

Az egyike a NATO három Improvizált Robbanóeszközök Elleni Védelmi – *Counter-Improvised Explosives Device* (továbbiakban C-IED) pillérének. Annak ellenére, hogy a



5/3. ábra: Fenyegető hálózatok ellentevékenységeinek interrelációja

²¹⁵ Attack The Networks, Project Factsheet, Joint Analysis and Lessons Learned, published 11.05.2015, Lisbon Portugal, 121-122

NATO egyik alapvető képességéről van szó, a NATO Katonai Bizottsága nem volt megelégedve a terület fejlesztésével a bekövetkezett rengeteg áldozat okán. 2013-ban a NATO JALLC végzett már egy elemzést a témában, ami azt eredményezte, hogy felülvizsgálták a NATO C-IED javító folyamatát a NATO-műveletek és stratégiai tapasztalatok tükrében. Ezen utó-tanulmányt párhuzamosan rendelte el a Nemzetközi Törzs Aktuális Biztonsági Kihívásokkal foglalkozó főtitkárhelyettese és a Nemzetközi Katonai Törzs Felderítő Osztályának igazgatója 2014-ben. A feladatszabás alapján szükségessé vált beazonosítani azokat a katonai követelményeket, amelyek a későbbi AtN NATO-képességek alapjait jelentették.

Megállapították, hogy a NATO AtN képességeit nem elég gyorsan és nem elég hatékonyan alakították ki annak köszönhetően, hogy az AtN a C-EID-képesség integráns részeként jött létre, nem pedig egy független területként. Annak érdekében, hogy az AtN-konceptió megfelelő hatékonysággal működjön, számos területtel harmonizálnia kellett a NATO műveleti képességein belül. Mindamellett, hogy a NATO képes volt a harmonizációs folyamatokat hatékonyan végrehajtani, szükség volt egy szélesebb értelemben vett fenyegetettséget felszámoló hálózati koncepcióra. A NATO JALLC a *Network Identification and Engagement Concept* – Hálózatazonosítás és Végrehajtás (továbbiakban NIE) kidolgozását hajtotta végre, a rendelkezésre álló tapasztalatok, tudományos megközelítések és az elemzések alapján. A NIE-konceptiónak képesnek kellett lennie a teljes fenyegettség felszámolására használatos hálózati NATO-tevékenységek beazonosítására. A NIE átfogó katonai követelményeinek csoportosítása az alábbi pontokban foglalható össze:²¹⁶

- koncepciók és szabványok;
- képzés, kiképzés és gyakorlatok;
- szervezet;
- anyagok és erőforrások;
- információcsere és együttműködés.

A katonai követelmények kidolgozása és effektív alkalmazása azonban még nem eredményezte a NATO NIE tevékenységének elvárt szintű fejlődését. Elengedhetetlennek bizonyult a javasolt NIE-konceptió NATO-szintű intézményesítésének a végrehajtása. Ezen intézményesítésnek nem csak a NIE-képesség kialakítását, de az alkalmazott szemléletmódot is meg kell

²¹⁶ Attack The Networks, Project Factsheet, Joint Analysis and Lessons Learned, published 11.05.2015, Lisbon Portugal, 121-122

változtatnia. Ezek a pozitív változásokat előmozdító erőfeszítések voltak többek között az AtN, NIE mindennapi tevékenység-láthatóságának javítása. A NATO képességeinek növelése a fenyegető hálózatok elleni fellépésben a katonai eszközök alkalmazásának koordinációjával vált biztosíthatóvá. A parancsnokoknak fel kell ismerni és megérteni a fenyegető hálózatok jelenlétét, s ennek érdekében a tervezett gyakorlatok végrehajtásában, mint kiképzési célt jelölték meg a fenyegető hálózatok elleni fellépés katonai feladatait. Erőfeszítéseket tettek, hogy az információ megosztása és biztosítása a felhasználók részére időben, mind minőségében és mennyiségében javuló formában és gyorsabban jusson el.

Az olyan új vonatkozó koncepciók és technológiák, mint az új NATO *Human Network Analysis and Support to Targeting* – NATO Emberi Hálózatok Elemzése és Célpont-meghatározás Támogatása (továbbiakban HNAT) koncepció elengedhetetlen volt az AtN/NIE számára. Végül a NATO kiképzési és képzési követelményrendszere az AtN- és NIE-műveletek végrehajtására, rendszeres és folyamatos felülvizsgálatra kötelezett és annak tartalmi elemeit a gyakorlatok, kiképzési rendezvények komplex követelményeiben szerepeltetni kell.

5.7. ÖSSZEGZÉS

Összegzésként elmondhatjuk, hogy a NATO a modern kori intézményesített tapasztalat-feldolgozás alapító szervezete. A NATO a keletkezett műveleti tapasztalatainak feldolgozására megfelelően tudományos, alapos elméleti háttérrel teremtett és az elmélet mellé könnyedén végrehajtható gyakorlatot épített ki. A stratégiai irányelvek és a parancsnoki dokumentumok rendkívül koherensek. A NATO nagy figyelmet fordított és fordít arra, hogy a TAFE-rendszer működése nagyban függ a szemléletmódon és a parancsnoki elhatározáson, valamint a transzparencián. A szemléletmód ebben a tekintetben önmagában egy meghatározott katonai viselkedési forma, ami azt igényli a résztvevőktől, hogy legyenek nyitottak, bátrak, kritikusak mind saját, mind mások tevékenységével, s mindeközben legyenek magabiztosak, valamint higgyenek a fejlődésben.

A parancsnokok szerepe a bemutatott példák-ból is jól érzékelhető. A NATO TAFE-rendszer a parancsnokra épít (feladatszabásra jogosult), a TAFE-folyamatban a parancsnok szerepe a meghatározó, ő kezdeményezhet, dönthet az azonosításról, javító folyamatokat indíthat el és azt ellenőrizheti, valamint mindezeket követően bevezetett tapasztalattá minősíthet, és közzéteheti eredményeit. Jellemzően megállapítható, hogy a NATO TAFE-rendszer egy eszköz a parancsnokok kezében saját és felettes, alárendelt szervezeteinek, munkájának a segítése érdekében. Sokan fogalmazznak úgy, hogy parancsnokot támogató rendszer a TAFE, de magam

úgy vélem, hogy a parancsnoki döntéshozatali folyamat része, amely segíti a parancsnokot a döntések meghozatalában. A parancsnokoknak nem bevezetett tapasztalatokra van szükségük a TAFE-portálon, hanem problémák megoldására, céljaik elérésére, és szervezeti fejlődésre, effektív feladatellátásra. A NATO TAFE-rendszer azt is magában hordozza, ha lehet, tanuljunk a megszerzett tapasztalatokból, tanuljunk másoktól. Nagyszerű példa a TAFE-portál, vagy legyen az bármely TAFE-adatbázis, ami kutatható, kereshető. A feladatok tervezési fázisában vagy esetleg egy újnak gondolt probléma megjelenése esetén jó lehetőség, hogy megnézhetjük, valaki, valahol máshol került-e már szembe az adott problémával. Ha igen, akkor milyen megoldásra jutottak, ha nem, akkor pedig miért nem, ezzel is segítve a tervezés alaposságát, vagy az erőfeszítések párhuzamosságának kiszűrését.

A NATO TAFE-rendszerének számos alapvető jellemzője van, de talán a legfontosabb kiemelni, hogy igazából felülről történő kezdeményezésre működik hatékonyan. A NATO nagyon büszke a TAFE tevékenységére, rendszeres kiadványok, népszerűsítő előadások, legjobb eljárásokra épülő bemutatók igyekeznek mindenki számára elérhetővé tenni az eredményeket. A NATO TAFE-rendszer egyik legnagyobb jellegzetessége (sikere), hogy egy különálló, munkamódszerében teljesen független intézmény a NATO JALLC rendelkezésére áll, működik és eredményeit tekintve semleges pozíciót képes felvenni. Minden jelentős előnyére való tekintettel meg kell jegyeznünk, hogy a NATO TAFE-rendszerének is vannak kihívásai. Megoldandó problémának kell tekinteni, hogy az alulról érkező azonosított tapasztalatokat (AT) és bevezetett tapasztalatokat (BT) a résztvevőknek meg kell osztani egymással. Egy szövetség tekintetében a nemzeti TAFE-rendszerek és a NATO JALLC által működtetett portál együttműködése, vagy jobban mondva, a mögötte rejlő folyamatok sok esetben korlátozó tényezők. A nemzetek nem minden esetben hajlandóak megosztani a tapasztalataikat, ami adódhat érdekből és katonai kultúrából (hagyományból) egyaránt. Egy adott szövetséges műveleti tevékenység során feltárt tapasztalat sokkal inkább kerülhet a NATO TAFE-rendszer fókuszába, mint egy nemzeti (művelet, gyakorlat) ügy a szövetség fókuszába.

6. A MAGYAR HONVÉDSÉG MŰVELETI TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ RENDSZERE ÉS A BÉKEMŰVELETEK TAPASZTALATI GYAKORLATA

„Az intézményesített műveleti tapasztalat-feldolgozás (továbbiakban TAFE) elvi működése (NATO és a Magyar Honvédség által is használt szabályzók alapján)²¹⁷ egy logikusan felépített, egymásra építkező, egymástól kölcsönösen függő és elválaszthatatlan szakaszok sorozatára épül, melyet a gyakorlatban kipróbált és igazolt módszerek és eljárások támogatnak, és céljában a megfigyelés (mint tapasztalati egység) életciklusának a megvalósítására irányul”.²¹⁸ Az alábbiakban röviden összefoglalom a TAFE-rendszer működését, valamint utalásokat teszek a már tárgyalt háttérelméletek hatásaira és a békeműveleti tapasztalat-feldolgozás különös helyzetére. Láthatjuk majd, hogy sok az átfedés a nemzetközi példák és a hazai TAFE-rendszerben, de a filozófiai alapjok egy kicsit mégis eltérőek. Szeretném ráirányítani a figyelmet arra, hogy a TAFE-rendszer egyfajta tevékenységet mindig magával kísérő járulékos támogató rendszer.

6.1. A MEGFIGYELÉS SZAKASZA

A megfigyelés szakasza egymást követő és egymásra épülő lépésekből áll, amelyek a következők.²¹⁹ A **megfigyelés gyűjtése** szakaszban valósul meg a tapasztalat-feldolgozó folyamatot beindító információk összegyűjtése. Az információk gyűjtésének széles spektruma áll rendelkezésre, hiszen gyakorlatilag a haderő feladatrendszerének minden területéről származhat a rendszer működéséhez szükséges információ. Megfigyelés származhat a személyi állománytól, vagy a feldolgozó állomány fogalmazhatja meg a már rendszeresített, de a tapasztalat-feldolgozáshoz közvetlenül nem tartozó jelentésekből (pl. időszakos és eseti jelentések, rendszeres missziós és egyéb szakjelentések, úti jelentések stb.)²²⁰. Megfigyelések alapját jelentő adatok, információk számos forrásból és formában keletkezhetnek. Egy adott tevékenység végrehajtása során a körülöttünk lévő valóság megismerésére alkalmazott

²¹⁷ Ált/31 *A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata*, Magyar Honvédség Kiadványa, Budapest, 2010.

²¹⁸ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 9.

²¹⁹ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 26.

²²⁰ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 23.

érzékszerveink és azok kibővítésére alkalmazott műszerek, szoftverek, érzékelők, egyéb technológiai megoldások mind a feldolgozandó adatok halmazát bővítik, növelve a keletkező információk áradatát. Minél nagyobb mennyiségű adat, információ, megfigyelés áll rendelkezésünkre, annál jobban nem a mennyiség, hanem annak minősége és a feldolgozás folyamata fogja meghatározni a tapasztalatok hasznosságát.²²¹

Megfigyelés a TAFE minden műveleti szintjén keletkezhet, az alsóbb szintről felterjesztett, azonosított és bevezetett tapasztalatból is. Az alsóbb szintről felterjesztett azonosított és bevezetett tapasztalatot is megfigyelésként kell kezelni addig, míg a felsőbb szinten végrehajtott TAFE-folyamat igazolja, vagy elveti annak alsóbb szintű minősítését. Az MH TAFE-rendszer egyik leggyengébb pontja maga a megfigyelések keletkeztetése és begyűjtése.²²²

A megfigyelés tárgya beazonosításának fázisa. A legpontosabban megfogható megfigyelési követelménytámasztás a *vezetői információ igény*. Nyilvánvaló, hogy a vezető által támasztott információigény, amely az adott szinten meglévő műveleti feladatainak végrehajtását befolyásoló tényezők és azok megváltozásából adódó döntések meghozatalához szükséges, egy határozott irányt szab a megfigyeléseknek.²²³

A megfigyelések tartalmi elemeinek meghatározása talán a TAFE-rendszer legbonyolultabb fázisa. Számos kihívással terhelt ez a folyamat. Az adminisztratív rész tekintetében több megoldást is bevezettek a nemzetközi TAFE-rendszerekben. Vannak névhez, személyhez, csoporthoz kötött formák és vannak anonim, név nélküli és beazonosíthatatlan megfigyelési források. Mind a két formának van előnye és hátránya, a hatékonysága nagyon függ a szervezeti kultúrától. A személyhez kötés legnagyobb előnye, hogy később is pontosan kimutatható a megfigyelés tárgya és az összes releváns körülmény. Hátránya viszont az, hogy a megfigyeléseket tevő személyek egyéni attitűdje, bátorsága, felelősségvállalása komoly akadályokat vagy éppen bátorító környezetet teremthet a megfigyelések megtételére és annak jelentésére. A megfigyelés, kifejtés, következtetés, javaslat részei a megfigyelésnek határozzák meg magának a megfigyelésnek a tárgyát. Belátható, hogy a megfigyeléssel szemben támasztott követelmény rendkívül komplex jellegű. A megfigyelést végrehajtó személynek az észlelésen

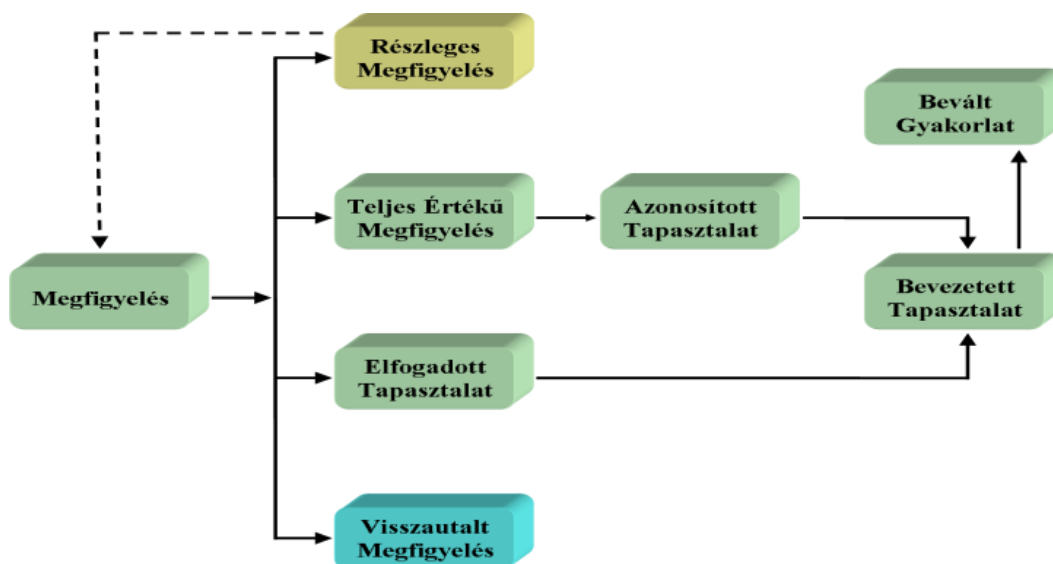
²²¹Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

²²² Ált/31 *A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata*, Magyar Honvédség Kiadványa, Budapest, 2010. 29.

²²³ Ált/31 *A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata*, Magyar Honvédség Kiadványa, Budapest, 2010. 17.

kívül rendelkeznie kell ismeretekkel az általa tapasztalt jelenség következményeivel, valamint konkrét véleménnyel és javaslattal.

A **megfigyelés minősítésének fázisában** minden megfigyelést (az adott műveleti szinten keletkezett megfigyelést, vagy alsóbb szintről felterjesztett azonosított és bevezetett tapasztalatot is) a központi tapasztalat-adatbázisban való rögzítését követően minősíteni kell, azaz a használhatóságukat hitelesíteni vagy igazolni kell. Az alsóbb szintű minősítés elvetése, illetve újra minősítése csak a felsőbb szinten való használhatóságot jelzi, de nem módosítja az alsóbb szint minősítését, az a központi tapasztalat-adatbázisban továbbra is rögzítve marad. A minősítés eredményeképpen a megfigyelés használhatóságának megfelelő jelzöt kap. A jelzőnek megfelelően a megfigyelés lehet: részleges megfigyelés; teljes értékű megfigyelés; elfogadott tapasztalat; visszautalt megfigyelés.²²⁴ A megfigyelés elfogadott tapasztaltnak minősíthető, ha az a végrehajtás során megoldást jelentett a korábban feltárt hiányosságra, vagy annak bizonyítása, hogy sikeresen hajtották végre a feladatot. A korábban módosított szabályzók tesztelése vagy igazolása okán keletkezhet ez a megfigyelés, valamint a megfigyelés időpontjában hatályos szabályzók keretei között helyesen (korábban talán kétségesen) hajtották végre a feladatot. Ezt a megfigyelési típust nem szükséges tovább elemezni, nem szükséges javító folyamat kidolgozása, az adatbázisban kell rögzíteni, hogy a szabályzók igazolása vagy a változtatás visszaigazolása sikeres volt.²²⁵ Az elfogadott tapasztalatok sem jelentenek azonban megoldásokat minden esetre, ahogy visszaellenőriztük őket, azonnal gyanakodnunk



6/1 ábra: A megfigyelés életciklusa

²²⁴ Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 26.

²²⁵ Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 15.

kell, hogy az a bizonyos szabályzó nem lehet az egyedüli megoldás minden helyzetre, ellenkező esetben a „kalapácsos ember”-szindróma fog erősödni.²²⁶ A megfigyelés teljes értékűnek minősítése az elsődleges cél. Tárgyát tekintve valamely megoldandó probléma, kihívás vagy egy felmerülő pontatlanság vagy hiba kerül a felszínre. A teljes értékű megfigyelés nem igényel további pontosítást, a tapasztalás jó alapja az elemzésnek és az értékelésnek. A teljes értékű megfigyelésben kifejtett javaslat teljes mértékben hasznosítsa a már esetlegesen meglévő és elfogadott eljárásrendet, hogy a TAFE a lehető leghatékonyabban valósuljon meg.²²⁷ A részleges megfigyelést ki kell egészíteni annak érdekében, hogy minden olyan adatot, információt tartalmazzon, amely alapján a végleges minősítése elvégezhető. A részleges megfigyelés kiegészítésére a további adatgyűjtést az illetékes tapasztalat-feldolgozó állomány tervezi, szervezi és a megfigyelést felterjesztő szervezet hajtja végre. A további adatgyűjtést végrehajtó szervezet a részleges megfigyelés kiegészítésére vonatkozóan értesítést kap, hogy a feldolgozhatóság érdekében milyen kiegészítő információk gyűjtését kell végrehajtania, illetve végrehajtatnia.²²⁸ A felsőbb szintű tapasztalat-feldolgozást végző szakállomány visszautaltnak minősíti a megfigyelést, amíg az felsőbb szinten nem felel meg a beviteli kritériumoknak.²²⁹

A megfigyelések minősítését követően végre kell hajtani azok **kategorizálását**, ami az adatbázisban való egyszerűbb felhasználhatóságuk, kereshetőségük és trendelemzésük végrehajtását hivatott elősegíteni.²³⁰ Az igazi klasszikus megfigyelés az, ha látszólag minden rendben történt, a sikeresen végrehajtott elvek, szabályzatok ellenére sem érhető el az elvárt cél. Ugyanebbe a kategóriába tartozik az új problémák megoldási kísérlete, amihez nem rendelkezünk elméleti modellel. Ezekben az esetekben következik maga a tanulási folyamat, miszerint meg kell kérdőjeleznünk a szabályzóinkat és annak módosításán, majd az ahhoz tartozó javított cselekvésen keresztül eljutunk a legjobb gyakorlatok megtalálásáig, vagy egyszerűen egy új szabályzót kell alkalmaznunk.

²²⁶ Brett és Kate McKay: *The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop*, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés

²²⁷ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010. 15.

²²⁸ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010. 15.

²²⁹ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010. 15.

²³⁰ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010. 14.

6.2. AZ ELEMZÉS-ÉRTÉKELÉS SZAKASZA

Az elemzés és értékelés szakaszának célja a jóváhagyott azonosított tapasztalatok további feldolgozása, illetve – kijelölést vagy felkérést követően – a parancsnoki (vezetői) információs igény kielégítése.²³¹ Ennek megfelelően ebben a szakaszban történhet egyszerűsített és speciális elemzés is. Egyszerűsített elemzést az azonosított tapasztalat-feldolgozás folytatására, speciális elemzést a parancsnoki (vezetői) információs igény kielégítésére végrehajtott elemzés során kell alkalmazni.

Az elemzés-értékelés feladatainak végrehajtására három alapesetet különböztetünk meg. Az első, amikor az egyszerűsített elemzéssel (ami a speciális elemzés releváns és végrehajtható része) az azonosított tapasztalatokat elemezzük-értékeljük és a megoldásukra, javításukra elgondolást alakítunk ki. Az egyszerűsített elemzést a tapasztalat-feldolgozó állomány hajtja végre a rendszerbe bevitt megfigyelések minősítésére. A megfigyelések, azonosított és bevezetett tapasztalatok közötti összefüggések, folyamatok, hatások, trendek felfedésére, a javító folyamat eredményének vizsgálatára fordítják a fő hangsúlyt. Egyszerűsített elemzést a katonai szakmai követelmények alapján, a DSZKHVÁLE kérdésrendet²³² felhasználva az elemzési feladathoz legjobban alkalmazható és a szervezet elemzési képességeihez igazodó speciális módszer szükséges mértékben való alkalmazásával kell végrehajtani.²³³ DSZKHVÁLE kérdésrend használatával átfogó képet lehet alkotni a probléma jellegéről, és a megoldási lehetőségekről. A kérdésrendre adott válaszok a statisztikai módszerek teljes tárházával kerülhetnek feldolgozásra, két- vagy többváltozós válaszadási lehetőségekkel, számszaki értékelésekkel. A speciális elemzés már teljesen más jellegű és lefolyású. Két alapesete van a végrehajtásának, az első a szintén folyamatba épített speciális vagy átfogó elemzés-értékelés végrehajtása, ami egy vagy több azonos, kapcsolódó megfigyelés, kialakult tendenciának az átfogó elemzése. A speciális elemzés egyfajta közbevetett, vagy utólagos vizsgálatot jelent. Az elemzés-értékelés harmadik alapesete az előljáró, vezető által támasztott információigény kiszolgálása. Ebben az esetben egy adott művelet, feladat tervezése során vagy végrehajtása közben felmerülő információigényeket, elemzési követelményeket határoznak meg és e követelmények teljesítésére végrehajtási és elemzési tervet készítenek. A vezetői

²³¹ Ált/31 *A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata*, Magyar Honvédség Kiadványa, Budapest, 2010. 45.

²³² Betűszó, a vizsgálandó kérdésterületek kezdőbetűiből áll össze: Doktrína, Szervezet, Kiképzés, Haditechnika, Vezetés, Személyi állomány, Létesítmények, Együttműködés.

²³³ Ált/31 *A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata*, Magyar Honvédség Kiadványa, Budapest, 2010. 45.

információs igény kielégítésére tervezett és végrehajtott speciális elemzés egy önálló tapasztalat-feldolgozó körfolyamat, amely egy magasabb szintű tervezés, műveleti vezetés, döntéshozatal meghatározó részeleme. Tartalmaz megfigyeléseket, elemzéseket, következtetéseket, javaslatokat. Tehát a speciális elemzés egyszerre lehet egy magasabb szintű tapasztalat-feldolgozó folyamat része, és egy önálló adott műveletre érvényes tapasztalat-feldolgozó folyamat.

6.3. A DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉS ÉS JÓVÁHAGYÁS SZAKASZA

A döntés-előkészítés és jóváhagyás szakaszában a javító folyamat részletes kidolgozása, valamint a parancsnok (vezető) döntésének megfelelően a javító folyamat megvalósítására vonatkozó végrehajtási tervek összeállítása történik.²³⁴

A döntés-előkészítésnek számos fázisa lehet – helyzettől és megoldandó problémától függően. Az előző fázisban megfogalmazott cselekvési modellek, változatok közül a legalkalmasabbat kell kiválasztani. A kiválasztás, azaz a döntés megkönnyítésére különböző összehasonlításokat és modellezéseket, szimulációt használhatunk. A cselekvési változatok összevetésének alapfajtája az úgynevezett mátrix vagy súlyozásos mátrixrendszer. A rendszer lényege az, hogy egy előre meghatározott szempontrendszer szerint azonos fontossági sorrendnek megfelelően egy adott állandóval történő felszorzás eredményeként kapott pontérték összehasonlítását végezzük. A kapott eredményektől függően a több pontot kapott változat lehet a támogatható. A cselekvési változatokat alá lehet vetni számítógépes modellezésnek, akár szimulációnak is a döntés megkönnyítése érdekében.

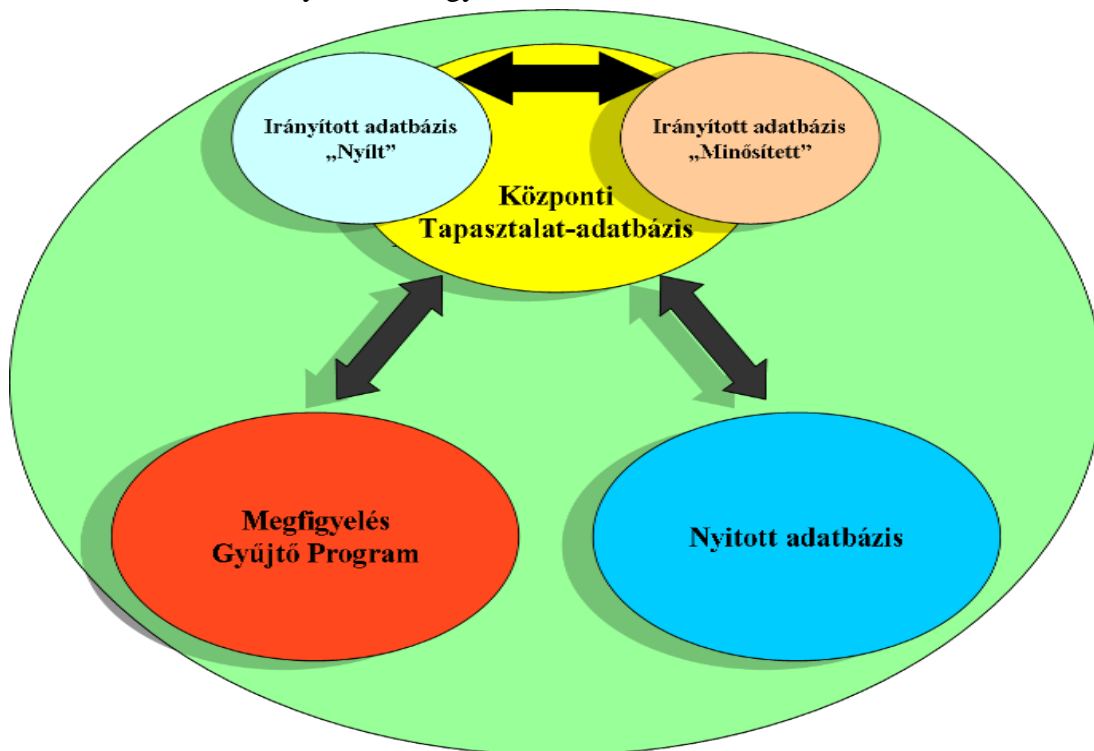
6.4. A BEVEZETÉS SZAKASZA

A bevezetés szakaszában a meghatározott javító folyamat feladatait, azaz annak „tesztelését” hajtjuk végre. Amennyiben a javító folyamat sikeresnek lett értékelve, az illetékes parancsnok (vezető) az azonosított tapasztalatot bevezetett tapasztalatnak minősíti. A javító folyamat sikertelensége esetén az azonosított tapasztalat „visszakerül” a TAFE elemzés-értékelés szakaszába és a folyamat onnan kerül újbóli végrehajtásra.²³⁵ A bevezetett tapasztalat hatásának visszaellenőrzése a TAFE-rendszer hitelesítési eljárásait eredményezi, amit mindaddig folytatni

²³⁴ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 27.

²³⁵ *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*, a Magyar Honvédség Műveleti Központ kiadványa, Budapest, 2010. 27.

kell, amíg a lehető legjobb gyakorlatot meg nem találja a rendszer. A bevezetett tapasztalat, jobban fogalmazva a tapasztalat megtanulásának folyamata nem áll meg a gyakorlatban való sikeres alkalmazás elérésével. A bevezetett tapasztalat eredményeit, amelyek a folyamatos visszaellenőrzés alkalmával akár bevált gyakorlattá is minősülhetnek, közkinccsé kell tenni. A szervezetben a megtanult tapasztalat már tudásként kell, hogy felhasználható legyen, és pontosan ennek okán csak akkor válik a szervezeti kultúra részévé, ha megtörténik a tudás elterjesztése, ami nem a TAFE-adatbázisban történő rögzítést jelenti, hanem a szervezeti explicit és implicit tudás platformjain történő megjelenést. Az explicit kézzel fogható tudásbázisban történő rögzítés (a szabványosítással) történhet a szabályzó dokumentáció, szabályzat, doktrína, műveleti utasítás megalkotásával, megléte esetén annak módosításával. A kiképzési rendszer ezt az ismeretanyagot hivatott a mindennapok gyakorlatába beilleszteni. A tacit tudásbázis már csak azt követően, a szakmai közösségek általános tudásbázisának a kiépülésével és a szervezeti kultúrában folyamatosan épülő és tovább élő folyamataiban érhető tetten. Ezen utóbbi folyamatokról, nevezetesen az adatbázisban történő rögzítést követően a szervezeti tudás bővítési folyamatairól az MH TAFE-rendszere már nem tartalmaz folyamatokat és nem teremti meg a szervezeti tanulási folyamatokban, így a változásokban, transzformációban betöltött szerepüket sem. A rendszer legnagyobb elméleti hiányossága, hogy a szervezeti tanulási folyamatok egyhurkos változatára, annak is inkább adminisztratív



6/2. ábra: MH Központi Tapasztalat-adatbázis Rendszer általános felépítése

feladatainak a végrehajtására koncentrál, nem a problémák hatékony feltárására és

megoldására. A kéthurkos szervezeti tanulási folyamat ugyan elvileg benne van a rendszerben, de a felülről vezérelt TAFE-folyamatokkal együtt egyszerűen még nem honosodott meg.

6.5. A KÖZPONTI TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ ADATBÁZIS ALAKULÁSA. A K TAB-1 ÉS A K TAB-2

A békeműveletek rövid ismertetésének egy-két fontosabb állomásánál külön utalok rá, hogy melyek azok a tapasztalati adatok, amelyeket nem találhatunk meg a K TAB portálokon, adatbázisokban. Minden minősítést mellőzve, mert sem személyesen, sem a dolgozatnak nem célja minősíteni egy adatbázist, de könnyebb megmondani, hogy mit nem tartalmaz, mint azt, hogy mi a tartalma. A tapasztalat-feldolgozó portál működése egy központilag szabályozott rend alapján történik. Az MH Központi Tapasztalat-adatbázis Rendszer²³⁶ az MH által telepített és üzemeltetett nyílt, illetve a terveknek megfelelően minősített informatikai háttérrel fog működni. Definíciója szerint a megfigyelések, azonosított és bevezetett tapasztalatok központilag menedzseltek, megosztott és kereshető gyűjteménye, valamint annak felhasználói felületen történő megjelenítése. A Központi Tapasztalat-adatbázis valamennyi műveleti szinten (harcászati, hadműveleti, hadászati) használható eszköz, teljes mértékben funkcionálisan kiszolgálja az Ált/31-ben meghatározott tapasztalat-feldolgozó folyamatot. A Központi Tapasztalat-adatbázis igazodik a folyamat minden egyes feladatához és részfeladatához, továbbá segíti a honvédségi szervezetek parancsnokait (vezetőit) szervezetük fejlesztésére irányuló döntéseik meghozatalában. Az adatbázisban bemenő adatként megfigyelések kerülnek rögzítésre. Minden honvédségi szervezet (függetlenül a műveleti szintjétől) végez megfigyeléseket, amiket a kijelölt kapcsolattartóik az adatbázisban rögzítenek.

6.5.1. A Központi Tapasztalat-adatbázis főbb funkciói

A Központi Tapasztalat-adatbázis öt főbb funkció megvalósítására lett volna képes, az eredeti terveknek megfelelően, de egyes funkciók működése még nem indult meg. A megfigyelésgyűjtő funkció, az elemzést támogató és jelentést összeállító funkció, a döntéselőkészítő és támogató funkció, a sűgő és archiváló funkciók szerepeltek a kialakítást megcélzó tervekben. A tervek megvalósítása alapvetően a kezdeti működési nehézségek okán nem kerültek tovább fejlesztésre és kialakításra. A kezdeti K TAB-1 átalakítását 2018-ban ugyan végrehajtotta az MH TAFE állománya abból a célból, hogy jobban kezelhetőek legyenek a

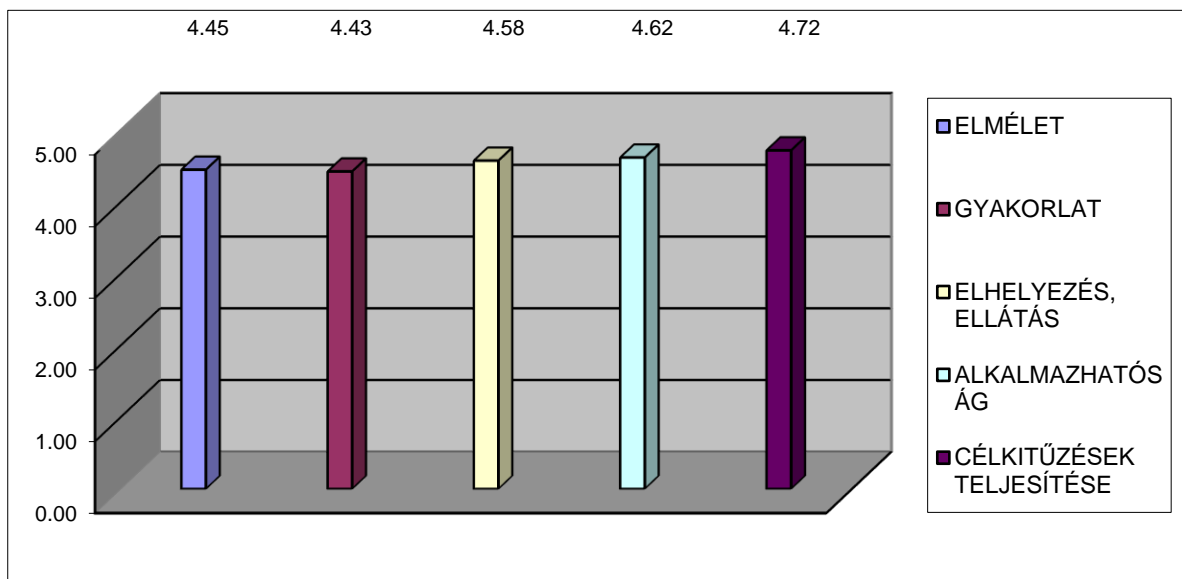
²³⁶ *Központi Tapasztalat-Adatbázis Működtetési Kézikönyv*, Magyar Honvédség, Műveleti Központ kiadványa, 2010, Budapest, 18.

rekordok, a keresési funkciók szélesebb körűek legyenek, de a teljes funkcióhalmaz továbbra sem vehető igénybe. Mindezek mellett meg kell jegyezni, hogy a második változat sikeresebb lett, mert a folyamatok nyomon követése, a rekordok sikeres lezárása nagyobb arányban történik az újabb rendszerben. A KTA-b-1 esetében kb. 50% volt az ügyek lezárásának aránya, míg a KTA-b-2 esetében ez 75% körül mozog (személyes véleményem, hogy a jelenlegi formájában sem működik kielégítően).

Tekintsük át az adatokat. Az adatbázis működése óta, 2010-től 1685 tapasztalati rekordot, azaz megfigyelést rögzítettek, amelyekből 638 bevezetett tapasztalattá, 332 elfogadott tapasztalattá lett minősítve. A békeműveleteket érintő megfigyelések száma összesen 75 rekord. Arra a kérdésre, hogy e békeműveleti megfigyelésekből hány elfogadott tapasztalat és bevezetett tapasztalat keletkezett, az adatbázis nem tud választ adni, mint ahogy arra sem, hogy ezen megfigyelésekből mennyi jutott el a szabályzatok, doktrínák, valamely szabályzó környezet megváltoztatásáig. Ezen adatok nyerhetőek ki az adatbázisból, minden egyéb esetben ismerni kell a konkrét esetekre vonatkozó kulcsszavakat vagy egyéb keresési kritériumnak kell valahogy (nem ismert módon) megfelelni. Az 1685 rögzített rekord nem mondható alacsonynak, azonban a 75 békeműveleti megfigyelés véleményem szerint elenyésző, még akkor is, ha az elmúlt 10 év adatait rögzítették. Az adatbázis működésének leírása, elvi megalapozottsága teljesen korszerű, de véleményem szerint a megvalósítása nem tölti be a hozzá fűzött reményeket.

Az adatbázisba a bemenet a megfigyelésnél kezdődik, tehát ha azt szeretnénk, hogy minél több releváns megfigyelés kerüljön a rendszerbe rögzítésre és feldolgozásra, akkor a megfigyelések gyűjtésére kell a fő hangsúlyt fordítani. Minél több megfigyelés, annál több potenciális tapasztalat. **Hogyan kaphatunk valóban releváns, a rendszer, a parancsnokok szempontjából értékes megfigyelést, ami valóban olyan tapasztalatot hoz, amit szeretnénk megtanulni, ez a fő kérdés?** Csak várni arra, hogy majd a mindennapok és a rendszer meghozza ezeket az eredményeket csak időpocsékolás és felesleges téves illúziókat eredményez. (Ha nincs megfigyelés, az még nem azt jelenti, hogy minden a szándékaink szerint történik, visszautalva a TAFE-rendszerek működésére.) Ennek a dilemmának a feloldására a dolgozat javaslatok részében térek ki bővebben, ahol figyelembe veszem mind az uralkodó nemzetközi elméleteket, mind a végrehajtott empirikus kutatás közvetlen eredményeit.

6.6. A BÉKEMŰVELETI KIKÉPZÉSHEZ TARTOZÓ TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ GYAKORLAT KIALAKULÁSA ÉS MŰKÖDÉSE



6/3. ábra: MH BTKK kiképzésének hallgatói TAFE értékelése 2006-2020

Az

egyéni békeművelési kiképzések terén az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején bekövetkezett változások eredményeképpen létrejött az Magyar Honvédség Béketámogató Kiképző Központ. A Magyar Honvédség Béketámogató Kiképző Központra vonatkozó megállapításokat és a TAFE-folyamatok fejlődésének kérdéseit Apáti Zoltán dandártábornokkal (az MH BTKK parancsnoka 2009–2016), Varga Tamás alezredessel (az MH BTKK parancsnokhelyettese) folytatott mélyinterjú eredményeként, valamint a saját közvetlen tapasztalatom alapján (az MH BTKK-ban eltöltött 14 év beosztotti, valamint 2016 és 2019 között parancsnoki beosztásban) fogalmaztam meg. „A Kiképző Központ tevékenységének kiszélesedése és a nemzetközi tanfolyamok megjelenése magával hozta azt az igényt, hogy a tanfolyamok végrehajtásáról, az oktatói, tanulói tevékenységekről, a megrendezés körülményeiről folyamatos visszajelzést kapjon a központ vezetése. A Kiképző Központ parancsnoka meghatározta a számára legfontosabb információkat, amelyekben szüksége volt a kiképzésekkel kapcsolatos visszajelzésekre. Az MH BTKK parancsnoka megjelölt összesen három olyan területet, amelyekre vonatkozó kérdőívet minden egyes hallgatónak (felkészülő személynek) és oktatónak (saját és vendég) ki kellett töltenie a felkészítés vagy a tevékenysége végén. Az első kérdőív 2006-ra készült el, s először a nemzetközi felkészítéseknel próbálták ki. A kérdőív kérdéseket tartalmazott az elméleti és a gyakorlati foglalkozásokról, valamint a felkészítés megrendezésével kapcsolatban. Összesen 15 kérdés került a (ma már tudjuk, hogy TAFE) kérdőívre, amelyet két összegző véleménnyel együtt várt vissza a központ vezetése. A példákat a Kiképző Központ kiképzői a külföldi

tanfolyamok megrendezéséből vették, és azt a saját rendszerükre alakították. Apróbb változásokat leszámítva a kérdőívet az MH BTKK-ban felkészítésen megfordult hazai és külföldi kiképzendő és kiképző, oktató (de csak akár egy konferencián résztvevő is) 2010-ig papír alapon, majd 2010 és 2014 között elektronikus formában, de helyhez kötöten az MH BTKK-ban, majd 2015-től az ILIAS távoktatási felületén (bárhonnan, ahol internetes elérés van) mindenki (kivétel nélkül) kitöltötte. Az adatok alapján több mint 20 ezer rekord keletkezett az elmúlt 14 évben, ugyanabból a kérdéscsoportból.

A kezdeti papír alapú kérdőívek kiértékelése is táblázatos formában digitálisan történt és az a mai napig is így van. Annyi változott csak, hogy a kiképzés értékelésével foglalkozó szakembereknek nem kell egyesével betáplálni a gépbe, hanem kitöltés után automatikusan történik minden. Ha jelenleg kíváncsiak vagyunk bármely felkészítés közvetlen hallgatói értékelésére, az adatok gyorsan előkereshetőek és felhasználhatóak. A felkészítések közvetlen zárásaként, majd a felkészítések zárójelentésének elkészítéseként ezen adathalmaz elemzésének összegzett eredményét a kiképzést elrendelő megkapja, majd a következő felkészítések tervezésében az eredményeket felhasználják. A 2006-os tanfolyami TAFE-kérdőív elkészítésekor még nem működött az MH műveleti TAFE-rendszere és nem volt érvényben a Kiképzés Rendszerszerű Megközelítése és az abból adódó minőségmenedzsment rendszer sem. A parancsnok javító szándéka és az információs igénye azonban létezett. (Ma már pontosan értem és a kutatásokból is ez kerekedett ki, hogy valójában csak ez a körülmény mozgatja a teljes rendszert.) A parancsnok és a területek felelősei, legyenek a kiképzést vezető, tervezők, vagy csak a körülmények előteremtői, azonnali pozitív vagy negatív visszacsatolást kaptak a munkáikról. Nagy bátorság kell ehhez a parancsnoki magatartáshoz, de az az elv érvényesült, hogy csak azt tudjuk megjavítani, amiről tudjuk, hogy rossz. Személyes élményeim is alátámasztják, hogy vannak olyan esetek, amikor mélyen magunkba kell nézni, hogy képesek legyünk elfogadni a tapasztalati eredményeket (a kritikát), majd kitartó izzadságos munkával lehet elérni, hogy javuljanak egy kicsit a mutatók. A kezdeti időszakban a területekért felelős személyek egyre többet dolgozva, innovatív módon megpróbálták a munkájukat jobbra, elfogadhatóbbá tenni. Így történt ez a logisztikai ellátás területén, az oktatás, kiképzés területén, s szépen lassan elkezdett a tevékenység minősége javulni. Egyes tevékenységeknek hullámoztak, vagy éppen romlottak a mutatói.²³⁷ A fenti ábrán az MH BTKK kiképzési

²³⁷ Lásd a 6/3. ábrát.

tevékenységének hallgatói TAFE-kérdőívek kiértékelése alapján készült kiképzés értékelési átlagot láthatjuk.

6.6.1. Az MH BTKK TAFE tudatosságának felébredése

A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszerének bevezetése nagy és vegyes hatást gyakorolt a Kiképző Központ addig megszokott nyílt, bátran a tényekre tekintő rendszerére. Első alkalommal, amikor bevezették a TAFE-rendszert, előzetes oktatás, felmérés vagy tájékoztatás után sem nagyon értette senki, hogy mit várnak el a szereplőktől, azt azonban viszonylag hamar felfogta mindenki, hogy egy adminisztratív szempontból nehézkes, bonyolult algoritmusok alapján kell eldönteni egy probléma megoldását. A rendszer bevezetésével egy remény is megjelent, miszerint a TAFE-rendszer majd jobba, olajazottabbá teszi az addig alkalmazott felméréseket és a tapasztalatok összegyűjtését. Ezzel az illúzióval viszonylag gyorsan le kellett számolni. A felkészítéseken részt vevő állomány kiképzése, tájékoztatása és a megfigyelés rögzítésére alkalmazott nyomtatványokat (2010-ben) mindenkinek kiosztották. A kiképzők és a Kiképző Központ dolgozói izgatottan várták munkájuk eredményének megítélését, a felmerült problémákat és egyáltalán az észrevételeket. Az első, majd a második, a harmadik és sorolhatnám hányadik felkészítési rendezvény is úgy múlt el, hogy egyetlen egy megfigyelési jelentés sem készült. Az MH BTKK akkori vezetése az első tanfolyam után meghatározta, hogy azonnal vezessék vissza a korábbi kérdőív szervezett formájú kitöltését, természetesen meghagyva a műveleti TAFE-rendszer működésének a lehetőségét az elrendelt formában. **(A megfigyelés hiánya nem azt jelenti, hogy minden rendben megy – habár éppen azt is jelenthetné –, hanem azt jelenti, hogy a véleményeket nem tudjuk, nem akarjuk vállalni, megosztani vagy egyszerűen csak úgy értékeljük, hogy nem éri el azt a szintet, amivel igazából foglalkozni kellene.)** A Kiképző Központ esetében nem maradt más lehetőség, ha továbbra is kíváncsiak voltak az adatokra, akkor a korábban kialakított formát szükségszerűen alkalmazni kellett. A megoldást az előre gondolkodás, az innováció, a kreatív ötletek kidolgozása jelentette. A TAFE-rendszer bevezetése mellett 2012-től folyamatosan igény jelentkezett a felkészítések, kiképzések lehető leghatékonyabb, leggazdaságosabb megoldásainak a kialakítására.

Az MH BTKK a nemzetközi példákat már ismerve kereste, kutatta a távoktatás valamely formájának a kipróbálását tevékenységének javítására. 2012 tavaszán jelent meg a hír, hogy létrehozzák a Nemzeti Közszerületi Egyetem Katonai Vizsgaközpontját, amely szervezet az ILIAS nyílt forráskódú távoktatási platformot fogja alkalmazni. Az MH BTKK vezetése két nap múlva a helyszínre látogatott és felmérést végzett annak érdekében, hogy miként tudná

saját kiképzési tevékenységére felhasználni ezt az MH-ban megjelenő új képességet. A vizsgaközpont még nem is működött, már egy hónapon belül az MH BTKK szakemberét, majd később további „digitálistanfolyam-szerkesztőket” egyéni kiképzésre a vizsgaközpontba vezényelték, hogy tanulják meg a szükséges ismereteket és mihamarabb tegyenek le az asztalra egy használható elgondolást a magyar békeműveleti kiképzés érdekében a szóban forgó ILIAS-rendszer alkalmazására.

2012 júliusában, amikor a Katonai Vizsgaközpont megalakult, az MH BTKK már rendelkezett egy demó ILIAS-programmal, amely képes volt bemutatni a lehetőségeket. 2013-ban elindult az első, a BTKK és a Katonai Vizsgaközpont közötti együttműködésben végrehajtott felkészítés és vizsgáztatás. Az együttműködés azóta is töretlenül működik. Találkozott két informatikát igénylő és informatikai szakértelmet igénylő probléma az MH BTKK-ban. Egyrészt a TAFE-feldolgozás szempontjából nem volt megoldva csak a felkészítést követő, a missziót megelőző, kiképzési tapasztalatok gyűjtése, de a misszió alatti és az azt követő kiképzési tapasztalatok begyűjtésére nem volt kidolgozott eljárás. Valamint találkozott a távoktatási platform, amely kihasználási lehetőségei a kezdetekben csak a lehetőségeket gyarapították, de a megoldásokat nem készítették el maguktól. Az első ILIAS-alkalmazás megmutatta, hogy szükség van valamilyen tudásbázis kialakítására, ahol a tananyagok, ismeretek, kiképzési dokumentumok,



6/4. ábra: MH BTKK Integrált békeműveleti felkészítést támogató rendszer

segédletek elérhetőek, naprakészek és sokoldalúan csoportosíthatók. Az is kiderült, hogy az ILIAS-rendszer internetalapú elérése miatt nincs helyhez kötve a felhasználó, azt bárhol és időeltolódástól függetlenül el lehet érni és a funkcióit fel lehet használni. Az MH BTKK elkészítette (Varga Tamás alezredes vezetésével) az Integrált Békeműveleti Felkészítést Támogató Rendszer koncepcióját, amely előremutató megoldást próbált felvázolni.

6.6.2. Az Integrált Békeműveleti Felkészítést Támogató Rendszer koncepciója

A koncepció az online platform képességeire épít (nem specifikus, más is lehet), a rendelkezésre álló ILIAS-keretrendszer minden célra megfelelő. A koncepció négy alappillérre épül és célja a kiképzést támogató rendszer kialakítása. A negyedik pillér a békeműveleti kiképzést támogató tapasztalat-feldolgozó platform: legfontosabb tulajdonsága, hogy internetalapú, és minden műveleti területről elérhető. Így megvalósítható a békeműveleti alkalmazás előtti, az alkalmazás közbeni és a kivonást követő tapasztalatok, s elsősorban az intézmény jellegéből adódóan a kiképzési tapasztalatok begyűjtése. A digitális kérdőíveket a parancsnok információs igényének megfelelően elkészített adatgyűjtési terv alapján el lehet készíteni és az adott helyen, célzottan végre lehet hajtani a méréseket. Központi rendszerben már digitális formában elkészülhetnek az összefoglaló elemzések, jelentések. Ez a pillér a tesztelésen túl van és nyugodtan kijelenthetjük, hogy működik. Széles körű alkalmazásba vétele még folyamatban van. A kapcsolati rendszer kiépítése a műveleti adatbázisok és általában a műveleti tapasztalat-feldolgozó szervezetek között nem került végleges formában kidolgozásra, ez a munka jelenleg is zajlik.

6.7. ÖSSZEGZÉS

A TAFE-rendszer hatékony eszköz a haderő kezében arra, hogy a tevékenységeiket tökéletesítsék. A TAFE rendszer a lépések végrehajtása egy kihívás megoldására vagy egy adott feladat végrehajtására, valamint egy meglévő feladatrendszer hiányosságainak, sikertelenségének, kudarcainak és a siker kritériumainak feltárására szolgál. A TAFE egy problémamegoldó rendszerelmélet, többnyire egy módosító, tökéletesítő, tanulási folyamatokat támogató intézményesített keret. Igazságtalanok lennénk a TAFE-rendszerrel, ha nem említenénk meg a pozitív tapasztalatok gyűjtésének, feldolgozásának támogató képességét is. Maga a rendszer erre is alkalmas, de számuk a TAFE-adatbázisokban elenyésző.

A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszerének kiépítéseket az eredeti szándék az volt, hogy a rendszert mikroszinten (egyének, alakulatok) ugyanúgy alkalmazni

tudják, mint stratégiai, műveleti szintű tervezési rendszerekben. Ezt többé-kevésbé sikerült is megoldani, legalábbis szabályzat szinten. Azzal minden szakértő egyetért, hogy a Magyar Honvédség TAFE-szabályzata világszínvonalú, minden olyan elemet tartalmaz, ami a sikeres TAFE-rendszert jellemzi. Minden elemében kiütözik a szövetséges hatás. Az adatbázisok alkalmazása talán az egyetlen terület, amiben eltér, ugyanis a tapasztalati adatbázisok nyilvántartására kettős rendszer működik, aminek szinkronizálása nehézkes, hiányos. Megemlíthető még, hogy a TAFE-rendszer alkalmazásának a mérése nem megoldott, arra nem épült ki külön rendszer. Nem tudjuk meghatározni, hogy a rögzített tapasztalatokat felhasználják-e. A békeműveleti tapasztalatok vonatkozásában (a későbbiek bemutatásával alátámasztva) a TAFE-rendszer megjelenése és annak elemenkénti eltérő fejlődése törvényszerű jelenség. Ezen a területen pedig a Magyar Honvédség alkalmazása kiemelkedő a szövetségi rendszeren belül is.

Nagy hiányosság azonban, hogy a Magyar Honvédség intézményesített TAFE-rendszere a 2009-et megelőző időszakból nem rögzít egyetlen tapasztalatot sem (létrehozása előtti időből), valamint az adatbázisban azóta sem lehet nyomon követni a missziók, műveletek változását, fejlődését, és az arra kidolgozott megoldásokat, gyakorlatokat. Másik (eredeti szándéktól eltérő) hiányosság, hogy a tervezési rendszernek nem része. Jelenleg még nem működik olajozottan a kiképzési rendszer bemeneti oldalának a TAFE irányultsága, nem vesz részt, vagy nem az adatbázisokban rögzített módon a tervezési, transzformációs folyamatokban. Jelentős hiányosságokat mutat a doktrínák, szabályzatok TAFE által előidézett módosításainak a rendszere. A magyar műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszernek a Magyar Honvédség működési rendjébe történő integrálása még nem történt meg teljesen. „Egy hatékony tapasztalat-feldolgozó rendszer működéséhez ugyanis egy alapvetően fejlesztő szemléletmódon alapuló szervezeti kultúra szükséges. Amíg a tapasztalat-feldolgozás jellemzően ’bűnbakkeresés’, vagyis annak feldolgozása, hogy valaki valamit nem megfelelően hajtott végre, a felelősségre vonás szinonimájaként jelenik, meg és nem lehet hatékony. A rendszer átalakításához elsőként egy alapvető szemléletmódváltásra van szükség, amely a szervezeti tanulás irányába hat”²³⁸.

A Magyar Honvédség jelen helyzetben olyan történelmi fejlesztési programon megy keresztül, amelyben erre a változtatásra, a TAFE-rendszer működésbe való beintegrálása, a kiképzési

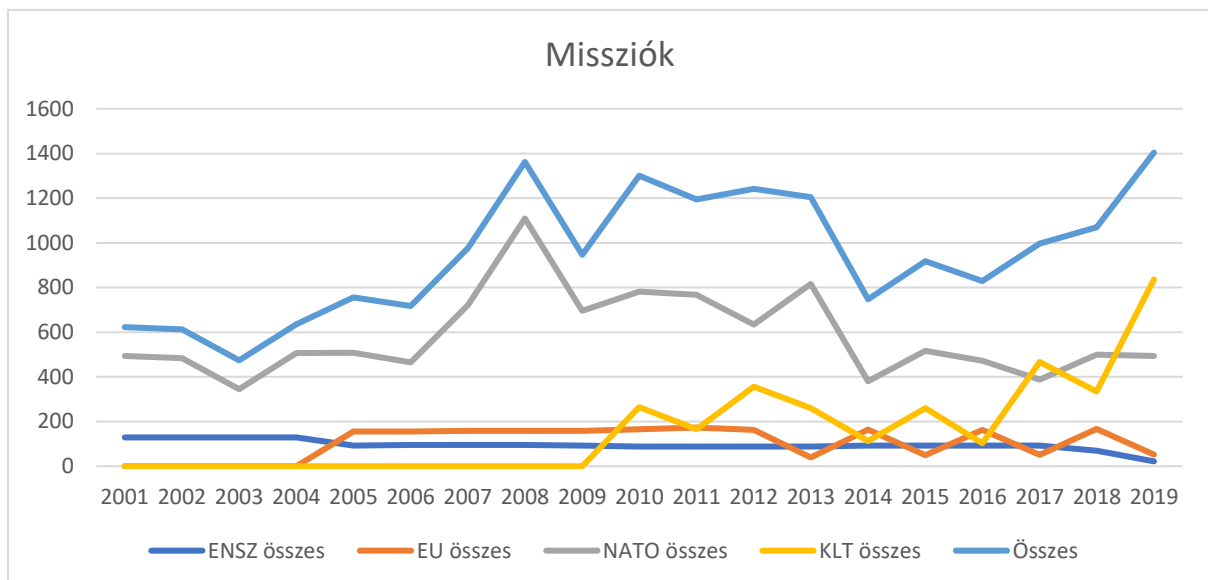
²³⁸ Porkoláb Imre ezredes – Nyitrai Mihály alezredes: *Top Gun: A szervezeti tanulási folyamatok megújítása és a tapasztalat-feldolgozó rendszer újragondolása*, Honvédségi Szemle, Budapest 2019/6.

rendszer által nyújtott lehetőségek kihasználásával, olyan szervezeti tanulási folyamatok indíthatók be, amelyek megfelelő transzformációt eredményezve kialakítják a tanuló szervezetre jellemző környezetet. Ennek a folyamatnak a része az a szervezeti változás, amely lehetőséget adott egy transzformációs parancsnokság megalakítására vagy a modernizáció jelentős felgyorsítására. A műveleti tapasztalatok összegyűjtésének és feldolgozásának a rendszerét már ismertettem. A továbbiakban azt vizsgálom meg, hogy hogyan alakult a békeműveletek tapasztalatainak rögzítése a Központi Tapasztalati Adatbázisokban (KTAb1 és 2-ben). Valamint, milyen egyéb sikeres megoldások léteznek harcászati szinten a békeműveleti tapasztalatokkal kapcsolatosan, amely **elszigetelt, de rendkívül innovatív megoldásokat és eredményeket hozott** és hoz napról napra. Az alternatív tapasztalatok gyűjtése (a színpalak mögött) jelenséget is megkísérlem leírni, ami a tényleges és a valóságos tapasztalatok feldolgozásában érhető tetten.

7. A MAGYAR HONVÉDSÉG BÉKEMŰVELETI SZEREPVÁLLALÁSA ÉS A TAPASZTALAT-FELDOLGOZÁS

7.1. A MAGYAR BÉKEMŰVELETI SZEREPVÁLLALÁS

A Magyar Honvédség békeműveleti szerepvállalása és a békeműveletekben történő részvétel rendkívül sok tapasztalatot hozott a Magyar Honvédség számára. A kezdeti békefenntartó szerepvállalástól, a néhány főt érintő ENSZ katonai megfigyelő tevékenységtől kezdődően a nagy, több száz fős kontingensek alkalmazásáig megszámlálhatatlan tapasztalati hatás érte a Magyar Honvédség műveleti tevékenységének tervezését, a kiképzést, a logisztikai ellátást, a technikai felszerelést, a szövetségi szerepvállalást. A békeműveletek áttekintésével és statisztikai adatainak elemzésével láthatjuk, hogy az elmúlt közel 32 évben több mint 35 ezer



7/1. ábra: Békeműveletben résztvevők létszáma 2001-2019

fő vett részt valamilyen formában békeműveleti tevékenységben. Napjainkban több mint ezer fős, 3 kontinensen, 10 országban szolgálatot teljesítő kontingens tevékenykedik békeműveleti feladatban, vagy éppen honi készenléti szolgálatot lát el. Feladataik nagyon szerteágazóak, fegyvertelen megfigyelőktől a békekikényszerítés műveleti alkalmazásig szinte minden területet felölelnek. A mai napig 20 ENSZ, 34 NATO, 15 EU, 7 EBESZ, és 7 egyéb kezdeményezés alapján létrejött misszióban vettek részt a Magyar Honvédség katonái.²³⁹ Az alábbiakban a 67 megkezdett és 55 befejezett, valamint 12 ma is működő missziós hozzájárulásunkból a kiképzés, a tapasztalat-feldolgozás és a békeműveleti szerepvállalás

²³⁹ Missziós létszámok ábrája, MHP Műveleti Főnökség 2021. február 08.

történeti megközelítése szempontjából (saját szubjektív szempontok alapján) fontos műveleteket emelem ki.

7.2. A BÉKEMŰVELETI KEZDETEK

A magyar békeműveleti hozzájárulás kezdetének megítélése, mint ahogy az ENSZ szervezeténél is, többszörösen vitatott. Egyesek a modern kori békefenntartást magyar „találmánynak tartják”²⁴⁰ és a kezdeteket a krétai beavatkozás idejére teszik.

„A modernkori békefenntartás első példája a Kréta – béketeremtő, „tűzoltási hadművelet” 1897–1898. 1897. február 4-én a krétai Canea városában felkelés robbant ki a görög lakosság körében. Támogatására február 7-én görög flottakötélék érkezett a caneai öbölbe, amelyből egy héttel később 1800 görög tengerészgyalogost tettek partra. A tengerészgyalogosokhoz napokon belül kb. 30 000 fő görög felkelő csatlakozott, hogy elsöpörjék a közel 10 800 fős török helyőrséget. Az európai nagyhatalmak nagykövetei Konstantinápolyban ülészeve a katonai beavatkozás mellett döntöttek a béke és biztonság visszaállítása érdekében. A döntést követően Nagy Britannia 21, Franciaország 8, Olaszország 13, Oroszország 5, Németország 5 és az Osztrák–Magyar Monarchia 6 hadihajót küldött a térségbe. Az ellenségeskedés azonban tovább folytatódott, így 1897. márciusra a nemzetközi flotta hajóinak száma 68-ra emelkedett. Az osztrák–magyar hajókötélék parancsnoka 100 főre egészítette ki a szigeten partra tett osztrák–magyar tengerészgyalogos kontingens létszámát. A bevezetett ideiglenes nemzetközi közigazgatás vezetésével Pintér Gyulát bízták meg. Minthogy a forrongó görög irreguláris erők és a lázongó görög lakosság nem volt hajlandó betartani a fegyverszünetet, 1897. március 7-től újabb 570 fős nemzetközi különítményt tettek partra – közöttük 100 osztrák–magyar tengerészgyalogost. A nemzetközi különítmény az osztrák–magyar Franz Martinak²⁴¹ (Martinak Ferenc) sorhajóhadnagy vezetésével kezdte meg a sziget átfésülését. ... Áprilistól a béketeremtésben részt vevő európai nagyhatalmak visszavonták a tengerészgyalogságot, amelynek a helyére egy 2 400 fős szárazföldi erőt vezényeltek. A nemzetközi erők a kidolgozott hosszú távú rendezési terv értelmében végrehajtották a sziget lakosságának etnikai alapú szétválasztását és a felkelők lefegyverzését, s érvényt szereztek a fegyverembargó rendelkezéseinek. A Leo Guzek ezredes által vezetett osztrák–magyar zászlóalj 1897. március 29-én érkezett meg Krétára. 1897 őszére normalizálódott a biztonsági helyzet Krétán, ezért a nemzetközi erőket elkezdték fokozatosan kivonni a térségből. A

²⁴⁰Ravasz István: *Krétai tűzoltási hadművelet*. In: *Magyarország az I. világháborúban*, Lexikon A—Zs, Petit Real, Budapest, 2000. 62.

*nemzetközi erők április 12-i díszszemléjét követően Pintér Gyula átadta Kréta polgári közigazgatásának irányítását a sziget újonnan kinevezett török kormányzójának, Dzsevad pasának, s ezzel véget ért az első, modern értelemben vett nemzetközi békefenntartó misszió.*²⁴²

Mások a legfontosabbnak a magyarok Dél-Vietnamban végrehajtott második világháborút követő első külföldi alkalmazást tekintik, 1973-1975 közötti időszakból.²⁴³ A magyarok az USA és Vietnam 1973. január 24-én megfogalmazott felkérésére 32 dél-vietnami ellenőrző ponton, valamint a saigoni központban szolgáltak a vietnami háborút 1973. januárjában lezáró Párizsi Egyezmény végrehajtására létrehozott Nemzetközi Ellenőrző és Felügyelő Bizottság²⁴⁴ erőiben. A magyar misszió célja a tűzszünet betartásának felügyelete, a tűzszünetesértékek kivizsgálása, a fogolycserék ellenőrzése és a leszerelés felügyelete volt. A magyar kontingensek állományában a hivatásos katonák mellett tartalékos katonák, civilek, diplomaták, valamint különféle rendvédelmi (nemzetbiztonsági) szervek tagjai is teljesítettek szolgálatot. Hazánk összesen mintegy 750 fős létszámmal képviseltette magát. 1973. április 7-én Khe Sanh térségében egy nemzetközi megfigyelőket szállító helikoptert rakétatalálat ért, amelyben a helikopteren utazó két magyar: Dylski Aurél határőr őrnagy és Cziboly Csaba tartalékos százados életét veszítette.²⁴⁵

Hivatalosan a Magyar Honvédség mégis az első békeművelti hozzájárulásának az 1988. augusztus 10-én elindult ENSZ Irán–Irak Katonai Megfigyelő Csoport tevékenységét tekinti, amelyben összesen 46 tiszt teljesített szolgálatot egészen 1991. február 28-ig.²⁴⁶ Bizonyos értelemben mind a három állítás helyesnek tekinthető, de amíg a krétai magyar szerepvállalás a hagyományaink megteremtése és a történeti feldolgozás miatt fontos, mai értelemben vett békeművelti tevékenységnek csak így visszatekintve értelmezhető. A dél-vietnami magyar alkalmazás feldolgozása és eredményeinek közzététele egészen 2020-ig váratott magára, talán egy utolsó pillanatban elvégzett kétéves kutatómunka eredményeként.²⁴⁷ Az elkészült mű történeti visszatekintés és élménybeszámoló, amely katonai szemmel, a katonai tapasztalatok tekintetében a mai napig nem lett feldolgozva. Magyarország számára az első 1973-as dél-vietnami külföldi szerepvállalást követően az ENSZ fegyvertelen katonai megfigyelő missziói

²⁴² Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 63-64.

²⁴³ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 304.

²⁴⁴ ENSZ kronológiában nem szerepel.

²⁴⁵ *Honvédelmi alapismeretek tankönyv*, Zrínyi, 2019. IX. fejezet, (a szerző készítésében)

²⁴⁶ Szenes Zoltán ny. vezérezredes – Apáti Zoltán dandártábornok – Drót László ezredes: Jubileumi évfordulók: *Az ENSZ békefenntartás és a Magyar Honvédség* in *Honvédségi Szemle* 2019/1 13-19.

²⁴⁷ *Magyarok Dél-Vietnamban*. Zrínyi, A szerző megjegyzése: 2018-ban 30 éves a Békefenntartás címmel szervezett az MH BTKK egy konferenciát, ahol a dél-vietnami magyar szerepvállalást bemutatták. Talán egy kicsit ennek is köszönhető, hogy a könyv megjelent.

jelentették az ENSZ-hozzájárulás területét. Az első példa a már említett ENSZ Irán–Irak Katonai Megfigyelő Csoportja volt, amit 1991 április 5-től Kuvait, az ENSZ Irak–Kuvait Megfigyelő Misszió (*UN Iraq-Kuwait Observation Mission – UNIKOM*) követett,²⁴⁸ majd 1991-ben Angolában ENSZ Angolai Igazolási, illetve Felügyeleti Misszió (*UN Angola Verification Mission – UNAVEM*) teljesítettek magyar katonák szolgálatot. 1992–95 között Jugoszláviában, 1992–94 között Mozambikban, 1993–1996-ban Ruandában, 1993–2009-ben Grúziában teljesítettek szolgálatot magyar katonák²⁴⁹.

Az ENSZ Indiai és Pakisztáni Katonai Megfigyelő Csoportja (*UN Military Observer Group in India and Pakistan – UNMOGIP*) következett, amely nagy jelentőséggel bírt, mivel ez volt az első ENSZ-misszió, amelyben magyar katonát (Bali József vezérőrnagyot)²⁵⁰ kértek fel a békemisszió vezetésére. India és Pakisztán között Jammu és Kasmír tartomány státusza miatt kitört konfliktusban 1949. január 1-jétől a két ország között fegyverszünet lépett életbe, július 18-án aláírták a Karachi Egyezményt, mely lehetővé tette a tűzszüneti vonal felügyeletét a misszió helyébe lépő ENSZ Indiai és Pakisztáni Katonai Megfigyelő Csoportja számára. Az ENSZ Grúziai Megfigyelő Misszió (*UN Observer Mission to Georgia – UNOMIG*)²⁵¹ 1993. augusztus–2009. június között működött. Az UNOMIG ENSZ katonai megfigyelő misszióját Grúziában az 1992. augusztus 12-én kirobbant grúz–abház polgárháború békés rendezésének céljából alapították. A szemben álló felek 1993. július 27-én aláírták a fegyverszüneti és csapatkivonási egyezményt, továbbá 1994. május 14-én a Moszkvai Egyezményt. Utóbbi alapján létrehoztak egy 12 km hosszú biztonsági zónát, valamint egy 12 km-es fegyvermentes övezetet az Inguri folyó partján. Az ENSZ és az EBESZ megállapodása alapján indított katonai megfigyelő misszió során kiemelt feladat volt a grúzok és abházok között megkötött fegyvernugvási egyezmény betartásának felügyelete, valamint az emberi jogok megsértésének a jelentése. Az ENSZ-megfigyelők mindkét zónát felügyelték. A misszió során meghalt egy magyar katonatiszt: dr. Török László ezredes²⁵² (posztumusz dandártábornok, a misszió magyar parancsnokhelyettese), amikor 2001. október 8-án lelőtték a Kodori-völgyben járőröző ENSZ-helikoptert.

A katonai megfigyelő missziók a mai napig a legklasszikusabb értelemben vett békefenntartó tevékenységek. Jelenleg az ENSZ Nyugat-Szaharai Választási Misszióban (*UN Mission for the*

²⁴⁸ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 304.

²⁴⁹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 85.

²⁵⁰ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 101.

²⁵¹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 105.

²⁵² Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 99.

Referendum in West Sahara – MINURSO)²⁵³, 7 magyar katonai megfigyelő teljesít szolgálatot, amelyhez 2000-ben csatlakoztunk. Ebben az időszakban ugyan nem a TAFE-elveknek megfelelően, de a missziók tapasztalatait kezdetben egyéni, majd később egész kötelékeket érintő módon írásban rögzítették, a megszerzett tapasztalatokat a józan ész elvét követve próbálták feldolgozni és mind a felkészítésbe, mind a logisztikai támogatásba, mind a tervezésbe beépítették. Mindaddig, amíg a missziós létszámok alacsonyak voltak, néhány fő, vagy néhány tíz fő évente, ez a rendszer nem jelentett nagy kihívást. Igazi áttörést azonban még 1991 sem hozott, amikor is az Öbölválság²⁵⁴ idején a Magyar Katonai Egészségügyi Kontingens²⁵⁵, mint szakkontingens települt ki alkalmazásra.

2018-ban a „30 éves a Magyar Békefenntartás” konferenciáig nem mutatták be és dolgozták fel az ott szerzett tapasztalatokat, s ebben az esetben is inkább sikeres élménybeszámolóvá alakult és nem konkrét tapasztalatok feldolgozásává. (Az eltelt idő gyakorlatilag lehetetlenné is tette a konkrétabb tapasztalati feldolgozást). A tapasztalatok összegzéseként azonban egy konkrét kézzelfogható eredménye a mai napig megtalálható, sőt folyamatosan fejlődő irányba halad a Magyar Honvédségben, ez pedig a Nemzetközi Katonai Megfigyelő Tanfolyam (*International Military Observer Course* – IMOC). A tanfolyamot 1997. október 6-án indították útjára, az akkor már közel 10 évre visszatekintő hazai megfigyelő missziók tapasztalatai alapján. A térségben is egyedülálló módon a Magyar Honvédség vezetése úgy döntött, hogy megteremtik az ENSZ Katonai Megfigyelők hazai kiképzését. Az első tanfolyamot a szolnoki Tiszaligetben lévő csapatpihenőben rendezték, a HVK Művelet Irányító Központ szervezésében, kijelölt tanfolyam-igazgatóság és oktatócsoport bevonásával. Az eseménynek a mai napig meghatározó jelentősége van, mivel a tanfolyam az egyetlen ENSZ által akkreditált nemzetközileg is elfogadott, a Magyar Honvédség által szervezett és világszínvonalon megrendezett kiképzési esemény.

Az első tanfolyam igazgatója dr. Tokovitz József alezredes volt, a három állandó oktató pedig Kövér István százados, Katona István százados és Boldizsár Gábor százados. 2021-ben 39. alkalommal rendezték meg a tanfolyamot, amelyet immár 4. alkalommal ismert el az ENSZ akkreditált képzésnek 2020-ban (első alkalommal 2007-ben). A tanfolyam kezdetektől fogva a legszélesebb értelemben nemzetközi, mind hallgatók, mind oktatók tekintetében. A magyar megfigyelői tapasztalatokat így folyamatosan feldolgozták és átadták. A nemzetközi oktatói

²⁵³ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 102.

²⁵⁴ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 306.

²⁵⁵ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 86-87.

együttműködés tekintetében pedig további tapasztalatok születnek és kerülnek átadásra. A 2009-óta működő intézményesített magyar műveleti tapasztalat-feldolgozó adatbázisokban azonban ennek nyomát nem találtam.

7.3. A MAGYAR FEGYVERES BÉKEFENNTARTÁS KEZDETE

A nagy áttörést 1995 hozta meg, amikor a Magyar Honvédség csatlakozott az ENSZ Ciprusi Haderejéhez (*United Nations Forces In Cyprus – UNFICYP*), valamint külön megállapodás alapján a *Multinational Forces and Observers – MFO* működéséhez a Sínai félszigeten. Az UNFICYP-ben 39 fő katona, míg az MFO-ban 41 fő katona és rendőr kezdte meg a tevékenységét.

Többnemzeti Erők és Megfigyelők (Multinational Force and Observers, MFO, 1995. szeptember 1– 2015. március 23.)²⁵⁶ „Az 1978. szeptember 17-én Anvar Szadat és Menahem Begin izraeli miniszterelnök által Jimmy Carter közvetítése mellett Camp Davidben aláírt békeszerződésben foglaltak betartásának ellenőrzésére a három aláíró fél – azaz Egyiptom, Izrael és az Amerikai Egyesült Államok – 1981. augusztus 23-án független nemzetközi békefenntartó erőt hozott létre Többnemzeti Erők és Megfigyelők (MFO) néven. Az MFO 1982. április 25-én kezdte meg tevékenységét 13 ellenőrző- és 19 megfigyelőpont folyamatos működtetésével, valamint számos ideiglenes megfigyelőpont, felderítő járőrszolgálat és egy parti haditengerészeti egység alkalmazásával:

- a Sínai-félszigeten létrehozott három biztonsági zónában és
- Izraelben, egy, a határ mentén létrehozott biztonsági zónában.”²⁵⁷

Létszáma 11 ország katonai kontingenséből és két ország kiszolgáló személyzetéből tevődött össze; főigazgatósága Rómában van. Feladatai közé tartozott a békeszerződésben létrehozott négy biztonsági zónára meghatározott katonai létszám és technikai eszközkorlátozások folyamatos ellenőrzése, a csapatmozgások megfigyelése és jelentése.

„A Magyar Köztársaság Országgyűlése 1995-ben első ízben adta hozzájárulását ahhoz, hogy egy (katonai rendészeti funkciókat ellátó) fegyveres magyar kontingens teljesítsen szolgálatot a Sínai-félszigeten a Többnemzeti Erők és Megfigyelők (MFO – Multinational Force and Observers) misszió keretein belül. Hazánk 1995 szeptemberétől vett részt a Camp David-i békeszerződés betartását ellenőrző MFO-misszióban összesen 41 fővel (26 katona és 15 rendőr, köztük több nő is). Az alegység volt felelős a katonai rend és fegyelem fenntartásáért az MFO teljes felelősségi körzetében. Feladataik közé tartozott a bűnügyi nyomozati munka, baleseti helyszínelés, járőrözés, fegyver-,

²⁵⁶ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 100-101.

²⁵⁷ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 86-87.

lőszer szállító gépjárműoszlopok biztosítása, közlekedésbiztonsági és sebesség-ellenőrzés végrehajtása. 27 fő a misszió Északi Táborában, El Gorah-ban, 14 fő a Déli Táborban Sharm el-Sheikh-ben teljesített három váltásban szolgálatot a hét minden napján 24 órában. A misszióban két magyar katona (Molnár Lőrinc törzsőrmester és Hidvégi Attila őrmester) 1998. febr. 18-án szolgálatteljesítés közben közúti balesetben életét veszítette.”²⁵⁸ 2015. március 23-án a magyar kontingens kivonta erőit az MFO kötelékéből.

ENSZ Ciprusi Békefenntartó Erők (UN Peacekeeping Force in Cyprus, UNFICYP)²⁵⁹. Az ENSZ Ciprusi Békefenntartó Misszióját 1964-ben az ENSZ Biztonsági Tanácsa határozata alapján hozták létre 1963 decemberében, az ENSZ szorgalmazta a békefenntartó erők (UNFICYP) alkalmazását. Az erre vonatkozó határozat a következőket írta elő az UNFICYP számára: a harcok kiújulásának megakadályozása, a törvényes rend helyreállítása és fenntartása, valamint a normális viszonyok újjáépítésének elősegítése. Magyarország 12 nemzet 1230 katonájával, 35 civil rendőrrel és 245 helyi, valamint nemzetközi civil alkalmazottal együtt vett részt a munkában. „A magyar szerepvállalás az UNFICYP-misszióban 1993 augusztusában kezdődött 4 katonai megfigyelővel. A Magyar Köztársaság 1995. novemberében 39 főre, egy szakasszal növelte a magyar kontingens létszámát. A szakasz az első század első szakaszának feladatait egy közös magyar–osztrák századon belül látta el. Központi tábora az Észak-ciprusi Török Köztársaság területén Louroujina/Akingilar faluban helyezkedett el. 1997 szeptemberében a magyar kontingens századerővé bővült, és 107 fős összlétszámmal átvette a 4-es szektor 1. század teljes felelősségi körzetét.

A magyar békefenntartók elismerését jól tükrözi, hogy az eredeti 107 fős kontingens létszáma néhány év alatt 120 főre bővült. A bővítések kivétel nélkül törzstiszti helyek, valamint kulcsbeosztású vagy különleges képzettséget igénylő tiszthelyettesi beosztások voltak. Később, 2004. október 22-én az ENSZ egy mobilabb műveleti eljárás bevezetését rendelte el, az infrastruktúra és vezetés-irányítási rend egyszerűsítésével, a katonalétszám mintegy 30%-os csökkentésével.”²⁶⁰ Jelenleg a 2018-as jelentős létszámkivonást követően 12 fő teljesít szolgálatot. A Magyar Honvédség 1993 óta készült arra, hogy nagy létszámban részt vegyen a békefenntartó műveletekben. Ennek érdekében hozták létre a Magyar Honvédség Békefenntartó Erők Kiképző Központját (MH BEKK) Budapesten, ahol hivatásos és

²⁵⁸ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 86-87.

²⁵⁹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 93-97.

²⁶⁰ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 86-87.

szerződéses állományból toborzott katonákat készítettek fel, kezdetben, mint komplex alegységet a békefenntartásra. Később az alakulatot ebben a formában nem alkalmazták. 1996-ban meg is szűnt, de személyi állománya a már említett két misszióban a módosított céloknak megfelelően került kitelepítésre. Ezzel vette kezdetét igazából a Magyar Honvédség (fegyveres) békeművelti szerepvállalása. Nem kellett sok időt várni a hozzájárulás létszámának felfutásához.

Magyar Honvédség Magyar Műszaki Kontingens:²⁶¹ 1995. december 2-án megalakult a Magyar Műszaki Kontingens, ami 1996 februárjában kezdte meg alkalmazását a horvátországi Okucaniban.

Az említett három misszió és a folyamatosan működő ENSZ Katonai Megfigyelő Missziók rendszeresen szolgáltatották a tapasztalatokat a műveletek, a felkészítés, a logisztika, a humán biztosítás, oktatás, jogi környezet megfelelő módosításához és tökéletesítéséhez. A kezdeti években gyorsan kialakult egy „legjobb eljárásrend” a feladatok tervezésére és végrehajtására. A tapasztalatok forrásai ebben az időszakban a Magyar Néphadseregéből örökölt módszerek voltak, mint a rendszeres és időszakos jelentések, témavizsgálatok, célellenőrzések, helyszíni szemlék, tanulmányutak és egyéni tapasztalatokból, élményekből építkeztek. A missziós szakmai felelős koordinálása mellett az összes szakágnak megfelelő folyamatos helyesbítés és tökéletesítés történt. 1999-re érett meg a szabályzó környezet annyira, hogy már általános érvényű követendő szabályrendszerre keményedett. Ekkor jelent meg az első átfogó, missziókra vonatkozó követelményrendszer, a felelősségmegosztás, és az ellenőrzésre vonatkozó szabályrendszer.

7.4. A MAGYAR HONVÉDSÉG NATO BÉKEMŰVELETI HOZZÁJÁRULÁSÁNAK KEZDETE

A Koszovói Nemzetközi Biztonsági Erők (*Kosovo International Security Force, KFOR*)²⁶² „Az ENSZ Biztonsági Tanácsa 1244. számú határozata nyomán jött létre a KFOR. Koszovó tartományból 1999. június 20-án történt szerb kivonulást követően megindított Operation Joint Guardian műveletben 39 ország kb. 50 000 katonája vett részt. A KFOR-műveletben való részvételünk kezdetét jelentette, amikor az Országgyűlés határozatokban döntött a hozzájárulásról. A befogadó nemzeti támogatás során²⁶³ a Magyar Köztársaság a szövetségesek

²⁶¹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 109-110.

²⁶² Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 115-119.

²⁶³ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 306.

rendelkezésre bocsátotta a magyar légteret a műveletek előkészítéséhez és végrehajtásához, engedélyezte a szükséges repülőterek használatát (Taszár, Ferihegy-1, Kecskemét, Pápa), a közúti, vasúti mozgásokat, a nemzetgazdasági erőforrások szabad kapacitásait és a Magyar Honvédség alárendeltségébe tartozó egészségügyi létesítményeket.”²⁶⁴ A Magyar Honvédség a NATO KFOR béketámogató, illetve béketeremtő műveleteihez összesen több mint 500 fővel járult hozzá. A KFOR béketámogató műveletben a csapat-hozzájárulás az alábbi volt:

- „MH KFOR Őr- és Biztosító Zászlóalj (MH KFOR ÖBZ),
- MH Megelőző Egészségügyi Laboratórium (MH MEL),
- KFOR-parancsnokságon több törzstiszt teljesített szolgálatot, valamint
- összekötőt biztosítottunk a NATO belgrádi irodájába.”²⁶⁵

1999-ben újabb mérföldkövet lépett át a Magyar Honvédség, amikor Magyarország a NATO tagja lett, valamint július 16-án kitelepült a Magyar Honvédség Őr- és Biztosító Zászlóalja (MH ÖBZ) Pristinába.

Magyar Honvédség Őr- és Biztosító Zászlóalj (MH ÖBZ)²⁶⁶. Az MH ÖBZ hadműveleti irányítás alárendelése a NATO KFOR-főparancsnokságához 1999. július 27-én történt meg. Az MH KFOR ÖBZ feladata a KFOR-erők főparancsnokságának, illetve harcálláspontjának közvetlen biztosítása, és tartalék erő biztosítása volt. A feladatai közé tartozott egyebek között az őrzés-védelem ellátása, járőrözés, személyek, illetve szállítmányok kísérése, ellenőrző-átteresztő pontok felállítása és működtetése. 2006 januárjától a KFOR Többnemzeti Alkalmi Harci Kötelék – Nyugat többnemzeti zászlóaljának egyik századaként került sor egy 150 fős MH KFOR-század alkalmazására. A Nyugat-Balkán területén Albániában és Macedóniában vettünk még részt misszióban.

2008 augusztusától megkezdte működését az MH KFOR-zászlóalj, s egyúttal kivonták a balkáni hadszínterről az MH Őr- és Biztosító Zászlóaljat és az MH KFOR-századot. Ez volt az első alkalom, hogy a Magyar Honvédség vette át egy többnemzeti alegység vezetését a KFOR-ban. Az MH KFOR KONT 4. váltása 2011. március 1-jétől kezdte meg feladatait a KFOR Többnemzeti Harcászati Tartalék Zászlóalj (a továbbiakban: KFOR TACRES Bn) kötelékében 220 fővel. A kontingens elhelyezése ebben az időszakban Pristinában, a KFOR TACRES Bn bázisául szolgáló SLIM LINES táborban történt. A kontingens a 2014. évben végrehajtott létszámnövelés következtében három helyen települt:

- a nemzeti vezetés, nemzeti logisztikai támogatás,

²⁶⁴ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 115-116.

²⁶⁵ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 117.

²⁶⁶ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 117.118.

- az amerikai vezetésű Keleti – Többnemzeti Harccsoport Előretolt Harcálláspont alárendeltségében szolgáló manőverszázad és törzstiszti csoport, továbbá
- a KFOR műveleti parancsnokság felderítő főnökség parancsnokának műveleti alárendeltségébe utalt SIGINT és HUMINT csoportjai (Pristinától 35 kilométerre létesített NOVO SELO táborban látják el szolgálati feladataikat).

A KFOR parancsnokának közvetlen alárendelt portugál vezetésű KFOR TACRES Bn állományában szolgáló személyi állomány Pristinában a SLIM LINES táborban települt. A kontingens Összekötő és Megfigyelő Csoportja (LMT) a KFOR műveleti parancsnokság számára kijelölt FILM CITY táborban települt Pristinában. 2017. április 28-án a kontingens átvette a KFOR Harcászati Manőver Zászlóalj feladatát. Jelenleg az MH KFOR KONT 350 fős. A KFOR tekintetében vezető magyar tábornoki beosztásokat töltött és tölt be a Magyar Honvédség, amely egyrészt a magyar szerepvállalás és elkötelezettség elismerése, másrészt a magyar békeműveletekben elért nagy eredmény.

A KFOR MH ÖBZ a tapasztalatok tekintetében is újabb hullámokat eredményezett, ugyanis ez a (az MMK-hoz hasonlóan, de elszigetelt utánpótlási utakkal) kontingens egy saját nemzeti táborban lett elhelyezve, amelynek fenntartása, az ellátás folyamatos biztosítása napi tapasztalatokkal járt. Fő feladata a KFOR-erők főparancsnokságának és harcálláspontjának közvetlen biztosítása és azonnali reagálása erőként bármilyen békefenntartói feladatra igénybe vehető feladatrendszerrel. Feladatai között szerepelt az őrzés-védelem, járőrözés, személyek, illetve szállítmányok kísérése, kiemelt létesítmények őrzése-védelme, ellenőrző-áteresztő pontok telepítése és üzemeltetése. A kontingens ideiglenes alegységként működött és teljes mértékben a Magyar Honvédség parancsnoki struktúrájába tartozott. Kiképzésüket az első alkalommal a 62. Bercsényi Miklós Gépesített Lövészdandár, Hódmezővásárhely, személyi bázisát az addigi legnagyobb kiképzési tapasztalatokkal rendelkező, külön erre a célra összeállított kiképző csoport biztosította. Szeretném hangsúlyozni, hogy az MH tapasztalat-feldolgozó rendszere még nem létezett ebben az időszakban.

Tapasztalatok azonban keletkeztek, csak azokat nem a jelenleg ismert rendszerben dolgozták fel. 1996-tól vált rendszeressé a missziók éves jelentése, valamint a missziókat befejező parancsnokok a feladat végrehajtását követő jelentésének összeállítása, sok esetben személyes jelentése is. Előnye ennek a rendszernek, hogy nem egy közvetítő közbeépített rendszert alkalmazásával jutottak el a megállapítások a parancsnoki rendszerbe, s ami talán még fontosabb, hogy előre meghatározott jelentési pontok alapján történt. Ebben az esetben a jelentés már tartalmazta a parancsnokok információigényét, és a közvetlen döntésre történő előkészítést. Úgy fogalmazhatunk, hogy a tevékenység benne volt a parancsnoki főáramlatban. Saját véleményként azt is hozzáteszem, hogy ez a rendszer jobban illett az akkori katonai kultúránkhoz, ezt szoktuk meg, ebben szocializálódtunk. A

békefenntartók kiképzését ebben a korszakban kettősség jellemezte. Egyrészt a fegyvertelen katonai megfigyelők felkészítése, kiképzése a Magyar Honvédség Műveletirányító Központja, később Összhaderőnemi Hadműveleti Központja által lett megtervezve és végrehajtva. A katonai megfigyelő missziók a tevékenység ellátásával, logisztikájával és minden ügyével kapcsolatos tapasztalatokat is e szervezet gyűjtötte, de nem az adatbázis számára, hanem a megoldások megtalálása céljából.

A későbbiekben a megnövekedett létszámok miatt ennek a tevékenységnek nagyobb kereteket kellett szabni. A másik irányt a missziókat biztosító alakulatok kiképzési tevékenysége jelentette. Egy adott alakulat előre tervezetten feladatul kapta, hogy biztosítsa a missziós feladatokat, a személyi állományt, a kiképzést és szinte minden egyebet az előljáró parancsnokság koordinálása mellett, a kiadott ügynevezett váltási intézkedésnek megfelelően. Ez a kettősség a mai napig jellemzője az MH békeműveleti rendszerének, ami az egyéni és kötelékfelajánlásokat jelenti.

7.5. ÚT A BÉKEMŰVELETI ALKALMAZÁS IRÁNYÁBA

A következő nagy lépést a **Magyar Honvédség Katonai Rendfenntartó Kontingens**²⁶⁷ létrehozása jelentette, 2002. május 15-től. A Magyar Honvédség egyre közelebb került a konkrét műveleti alkalmazáshoz a kontingens tevékenységével. A NATO SFOR MSU kötelékében a kontingens tevékenységi körébe tartozott a Bosznia-Hercegovina területén²⁶⁸ jelenlétfenntartó és tényfeltáró járőrözés, ellenőrző és áteresztő pontok működtetése, megerősítő és támogató tevékenységek, katonai rendészeti és rendőri feladatok ellátása, tömegellenőrzés, terület körbezárása és átvizsgálás. A kontingens manővercsoportja a könnyűlövész század támogatásával részt vett a háborús bűnösök felkutatásában és letartóztatásában. A kontingens alkalmazása során tapasztalatok születtek a technikai eszközök különleges földrajzi körülmények közötti alkalmazásában, a BTR-ek magas hegyi utakon történő alkalmazása tekintetében. A könnyűlövész alegységek járőrtevékenységének biztosításában részt vevő tolmácsok alkalmazásában jelentős gyakorlatot szereztek, valamint a helyi civil lakossággal való kapcsolattartás során tapasztalatokat szereztek a civil-katonai kapcsolatok és az információs műveletek területén. A kiképzés területén az MH KRK és az azt követő átalakult környezetben és szervezetben működő alegységek tekintetében a Magyar Honvédség a nemzetközi együttműködésben végrehajtott felkészítést, valamint a rendőri csapaterőkkel való közös kiképzési formákat alkalmazta, amely a későbbi békeműveleti alkalmazásban nagy segítséget jelentett.

²⁶⁷ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 112-113.

²⁶⁸ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 326.

EUFOR-ALTHEA Misszió (European Union Military Operation in Bosnia and Herzegovina), az Európai Unió katonai művelete Bosznia-Hercegovinában, Szarajevó, 2004. december 2. óta folyamatosan.²⁶⁹ „A biztonságpolitikai helyzet kedvező változásait követően az Európai Unió átvette a bosznia-hercegovinai békefenntartás irányítását az SFOR-tól. Az Európai Unió a katonai műveletét Bosznia-Hercegovinában (az EUFOR-ALTHEA elnevezésű katonai műveletet) az Európai Unió Tanácsa 2004. december 2-től indította meg. Az EU az EUFOR-ALTHEA művelethez (az EU és a NATO közötti megállapodások alapján) igénybe vette a NATO bizonyos eszközeit és képességeit is. A szervezett bűnözés elleni harcot az EUFOR az egyik fő feladatának tekintette (Key Military Task), amelyben a magyar kontingens is ellátta feladatát. Az EUFOR-ban Integrált Rendőri Erő (*Integrated Police Unit*, IPU) és Nemzetközi Manőver Zászlóalj (MNB) található. Az Integrált Rendőri Erőben az EUFOR Bosznia-Hercegovinában működő missziójának rendészeti alegységén belül szolgált korábban a kb. 120 fős MH Katonai Rendfenntartó Kontingens (MH KRK).”²⁷⁰

A 2007 márciusa óta működő Nemzetközi Manőver Zászlóalj a Bosznia-Hercegovinában állomásozó nemzetközi haderő részét képezi és az az IPU alárendeltségében tevékenykedik. Az MH EUFOR-kontingens létszáma relatíve jelentős: hazánk egy nagy mozgékonyaságú, könnyűlövész századdal és kb. 20 fő, egyéni beosztásban szolgáló törzstiszttel (együttesen maximum 160 katonával) vesz részt a misszióban. További kb. 20 fő magyar katona szolgál az EUFOR szarajevói parancsnokságán is, amelynek főparancsnok-helyettese, később törzsfőnöke 2010. január 20-tól szintén magyar volt. Az MH EUFOR eredményeként az ALTHEA-művelet eredeti, katonai elrettentő jellege helyett egyre inkább a katonai segítségnyújtó, támogató funkciók váltak dominánssá. Jelenleg az EUFOR-ALTHEA 600 fős létszámmal működik. 2013-tól az MH egy manőverszázaddal vesz részt a misszióban éves váltásban az osztrák haderővel, valamint törzstisztekkel járulunk hozzá a parancsnokság munkájához.

Az MH iraki szerepvállalása (2003. augusztus 3. – 2004. december 31.). Koalíciós Stabilizációs Erők, Iraki Szabadság Művelet (Operation Iraqi Freedom).²⁷¹ „Az USA és Nagy-Britannia koalíciója által 2003-ban Irak ellen indított katonai művelet a Szaddam Huszein vezette rezsim bukásával járt együtt. Az ENSZ különös hangsúlyt fektetett az iraki nép megsegítésére, az ország stabilizációjára és újjáépítésére, illetve a humanitárius segélyek

²⁶⁹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 114.

²⁷⁰ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 114.

²⁷¹ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 304.

eljuttatására. A koalíciós erők felkérték a partnerországokat a stabilizációs műveletekben való részvételre. Ennek a felkérésnek Magyarország eleget téve az Országgyűlés jóváhagyta, hogy a Magyar Honvédség szállítózászlóaljat és törzstiszteket (legfeljebb 300 főt) küldjön a nemzetközi hadosztály irányítása alatt álló szektorba. A Magyar Honvédség Szállító Zászlóalj 2004. december 1-jén végrehajtotta utolsó szállítási feladatát, és megkezdődött az eszközök kivonása. A magyar állomány 2004. december 23-án hagyta el a hadszínteret. A misszió során elhunyt Nagy Richárd szerződéses szakaszvezető (posztumusz hadnagy), amikor konvojukat támadás érte. 2007-től törzsbeosztású és kiképzőtisztek teljesítettek szolgálatot a NATO Iraki Kiképzési Missziójában (*NATO Training Mission Iraq*).²⁷²

NATO Iraki Kiképző és Tanácsadói Misszió (Military Advisor and Liaison Team), katonai tanácsadó és összekötő csoport, (MALT) és az NMT-I. „A NATO 2004. július 30-án hozott döntése alapján létrehozták a NATO Kiképzést Előkészítő Misszióját, amelynek neve 2004. december 16-án NATO Iraki Kiképzési Misszióra változott. A Magyar Honvédség 2007-ben vette át az amerikaiak által elkezdett, majd olasz és lengyel katonák által folytatott MALT-missziót (*Military Advisor and Liaison Team*, Katonai Tanácsadó és Összekötő Csoport, MALT). A 15 fő magyar tiszt a bagdadi AL Rustamiyah egykori légibázison kapcsolódott be a NATO Iraki Kiképzési Missziója (*NATO Training Mission Iraq*, NTM-I – NATO iraki kiképző küldetés) programjába, amelynek fő célja az iraki katonai felsőoktatás újraindítása volt az Iraki Katonai Akadémián és az Iraki Vezérkari Akadémián. A kiképző misszió átalakításának következtében utóbb csökkentették a magyar katonák létszámát. Az NTM-I misszióban tehát összesen 18 törzsbeosztású és kiképzőtiszttel vettünk részt.”²⁷³

NATO által vezetett nemzetközi misszió: Nemzetközi Biztonsági Közreműködő Erő (International Security Assistance Force, ISAF)²⁷⁴. „Az ENSZ 2001. szeptember 12-én határozatban kimondta, hogy az USA ellen 2001. szeptember 11-én végrehajtott támadásokat a nemzetközi béke és biztonság elleni fenyegetésnek értékeli. A terrorcselekmények miatt az Amerikai Egyesült Államok 2001 októberében indította el az „*Operation Enduring Freedom*” nevű hadműveletet Afganisztánban, amelynek célja az ázsiai ország területén működő terrorista kiképzőbázisok felszámolása, valamint a terroristákat támogató tálib kormányzat hatalomból való elűzése volt.”

²⁷² Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 124.

²⁷³ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 125.

²⁷⁴ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 127.

Az ISAF-misszió²⁷⁵. 2001. november 14-én az ENSZ Biztonsági Tanácsa ülésén döntöttek az ideiglenes afgán kormány felállításáról, amelyet hat hónappal később a nemzetközileg hivatalosan is megerősített átmeneti kormány váltott fel. „Az ISAF-missziót (*International Security Assistance Forces*) az ENSZ 2001. december 20-án hozta létre, amely hivatalosan 2002. február 10-én kezdte meg működését.

Az ISAF-I–II misszióban 36 állam vett részt, több mint 9000 katonával különböző szervezeti elemekben, eltérő állomáshelyeken. Hazánk 2003 januárjában, az ISAF-III időszakában kapcsolódott be az ISAF-misszió tevékenységébe. 2003 januárja óta már több száz magyar katona szolgált Afganisztánban valamely magyar nemzeti kontingensben, vagy az ISAF különböző parancsnokságain, egyéni beosztásokban. Az egyéni beosztásokban legnagyobb létszámban a német vezetésű Északi Regionális Parancsnokságon, Mazar-e Sharifban képviseltettük, illetve képviseltetjük továbbra is magunkat. Emellett jelen voltunk és vagyunk Kabulban, az ISAF-parancsnokságon, valamint a Kabuli Nemzetközi Repülőtér (KAIA) is. Konduzban, a szintén német vezetésű tartományi újjáépítési csoportban és Heratban, a nyugat-afganisztáni régió központjában, az olasz vezetésű Tartományi Újjáépítési Csoportban is szolgáltak magyar katonák. Többször átlépte az 500 fős, csúcsideszakban 650 fő létszámot az Afganisztánban szolgáló magyar katonai kontingens. Az afganisztáni misszió megtanította a magyar politikai és katonai vezetés számára a fokozatos „bővítés” technológiáját, amelyben felismerte a vezetés, hogy a biztonsági környezet, a feladatrendszerek változásai folyamatos módosítást igényelnek a szerepvállalás átalakítása tekintetében.²⁷⁶ A magyar katonaeorvosokból és egészségügyi szakszemélyzetből álló MH Egészségügyi Kontingens Kabulban,²⁷⁷ a német tábori kórház állományában települve végezte feladatát, s kivívta mind a helyi lakosság, mind a szövetségesek elismerését.”²⁷⁸

Kabuli Nemzetközi Repülőtér (Kabul International Airport, KAIA) biztosítása²⁷⁹. „A NATO 2004 óta látta el a 2000 méteres tengerszint feletti magasságon található Kabuli Nemzetközi Repülőtér üzemeltetését, amely létfontosságú szerepet tölt be a NATO katonai műveletében. A parancsnoki és a törzsfőnöki beosztáson túl 2008. október 1-jétől magyar katonák is dolgoztak a repülőtéren. A Magyar Honvédség Kabul Nemzetközi Repülőtér

²⁷⁵ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 127.

²⁷⁶ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 316.

²⁷⁷ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 340.

²⁷⁸ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 128.

²⁷⁹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 129.

Törzstiszti Csoportja 2008. október 1-jén megkezdte a NATO ISAF Kabul Nemzetközi Repülőtér (KAIA) vezető nemzeti feladatainak ellátását Afganisztánban. A 66 fős magyar kontingens 2009. március 31-ig látta el a kabuli repülőtér kulcsbeosztásait. 2012–2013-ban a Kabuli Nemzetközi Repülőtér Őr- és Biztosító Kontingens (MH KNR ÖBK) kétszer hat hónapon keresztül védte és őrizte az ISAF (Nemzetközi Biztonsági Közreműködő Erő) „stratégiai pontját”, a kabuli repülőteret.²⁸⁰

A tevékenység összetett, a felelősség pedig óriási volt, hiszen Afganisztán legjelentősebb utas- és teherforgalmát lebonyolító kettős hasznosítású nemzetközi légikikötőjének katonai irányítását és működtetését végzik a magyar katonák. A repülőtér folyamatos fogadókészségének biztosítása mellett a magyar katonáknak jelentős szerepük volt abban, hogy tanácsaikkal, szakértelmükkel segítették az illetékes afgán minisztériumok és hatóságok munkáját a repülőtér civil oldalának nemzetközi követelmények szerinti működésének kialakításában.”²⁸¹

MH Könnyűgyalog-század (HDF Light Infantry Company), Kabul (2004. augusztus 4–2006. szeptember 5.)²⁸² 2004-es döntés alapján a magyar kormány jelentősen növelte a magyar katonák szerepvállalását az afganisztáni hadszíntéren. Ennek következtében egy század kezdte meg szolgálatát a Kabuli Többnemzeti Dandár kötelékében.²⁸³ A század alaprendeltetése a biztonsági feladatok ellátása volt Kabulban és a kapcsolódó felelősségi területen belül:

- járőröztek,
- ellenőrző-áteresztő pontokat hoztak létre és működtettek,
- konvoj- és VIP-kíséréseket hajtottak végre önállóan és az afgán biztonsági erőkkel együttműködésben,
- információgyűjtést és CIMIC (civil–katonai együttműködési, kooperációs és koordinációs) feladatokat hajtottak végre.

MH Tartományi Újjáépítési Csoport (MH PRT), (Provincial Reconstruction Team, PRT), Pol-e Khomri /PeK/, Baghlan tartomány). A magyar kormány döntése alapján „2006. október 1-jén megalakult az MH Tartományi Újjáépítési Csoport, amely Afganisztánban az ISAF Északi Regionális Parancsnokság műveleti alárendeltségében 2013 októberéig teljesített szolgálatot. Az MH PRT rendeltetése a régióban tevékenykedő kormányzati és nem

²⁸⁰ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 352.

²⁸¹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 130.

²⁸² Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 130.

²⁸³ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 342.

kormányzati, valamint nemzetközi szervezetekkel történő együttműködés, és az újjáépítéshez szükséges biztonsági környezet létrehozásának elősegítése volt. A tartományi újjáépítési csoport 13 váltása, összesen közel 2500 katona teljesített szolgálatot Baghlan tartományban, 6 és fél év alatt közel 1000 projektet végrehajtva. A PRT vezető nemzeti szerepe merőben új volt a magyar haderő számára, ez volt a békeműveletek hozzájárulása tekintetében az első valóban saját nemzeti felelősségben végrehajtott feladat.²⁸⁴ A magyar vezetésű afganisztáni Tartományi Újjáépítési Csoport (PRT) kezdeti 150 fős létszáma folyamatosan 300 főre emelkedett.²⁸⁵

Az MH PRT feladatrendszere mindenekelőtt a nemzetközi erők jelenlétének demonstrálásából, a tábornak és folyamatos biztonságának fenntartásából, valamint a tartományi újjáépítés elősegítése érdekében tevékenykedő szakértők, tanácsadók elhelyezéséből és támogatásából állt. Elkezdődött az Afgán Nemzeti Hadsereg és Rendőrség kiképzésének és felkészítésének támogatása, az átvonuló erők mozgásszabadságának biztosítása, személyek, konvojok kísérése.

Műveleti Tanácsadó és Összekötő Csoport (Operational Mentoring and Liaison Team 2008-2012).²⁸⁶ „Az MH OMLT feladatai: A NATO ISAF-műveleti terveinek megfelelően az Afgán Nemzeti Hadsereg (ANA) alakulatainak kiképzésében és felkészítésében való részvétel, a támogató ISAF-erőkkel való összeköttetés és kapcsolattartás biztosítása, szükség esetén az afgán zászlóalj harci műveleti tervezésének felügyelete, valamint harci műveletek végrehajtásának segítése az ohiói Nemzeti Gárdával együttműködésben.”²⁸⁷ Az ANA alakulatainak a kiképzésében való részvétel a 2008-as kitelepülését követően az első alkalommal meghozta a nagy áttörést a közvetlen fegyveres harcok afganisztáni rátekintésével. A mentorált alakulatok a kiképzés mellett a térségben katonai feladatokat is elláttak, így a mentorálás a katonai feladatok végrehajtásának figyelemmel kísérését is jelentette.²⁸⁸ Az első időszakban közvetlen tapasztalatokat szerezhettek a Magyar Honvédség katonái Molnár Zsolt ezredes vezetésével, ahol az afgán zászlóalj egy támadó műveletét részletesen tanulmányozták. A biztonság érdekében azonban a közvetlen tapasztalatokról szóló jelentéseket szintén minősített dokumentumok tartalmazzák, de az eseményekről a missziót

²⁸⁴ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 344.

²⁸⁵ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 131

²⁸⁶ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 136.

²⁸⁷ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 136.

²⁸⁸ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 346.

követő tapasztalat-feldolgozó konferencián a résztvevők részletes beszámolókat kaphattak. Sajnos ezen adatok sem lelhetőek fel a TAFE-adatbázisban.

MH Különleges Műveleti Csoport (MH KMCS) (Special Operations Task Unit, SOTU).²⁸⁹ „2009-től a Magyar Honvédség egyik további afganisztáni szerepvállalása az MH Különleges Műveleti Csoport²⁹⁰ (MH KMCS) kitelepítése és alkalmazása volt. Összhangban az MH különleges műveleti képességeinek fejlesztésével, illetve az ISAF nem hagyományos hadviselést folytató erőinek a növelésére irányuló törekvésekkel egy 12 fős csoportot küldtünk Afganisztán központi régiójába, amelynek fő feladata az afgán különleges műveleti erők felkészítése, kiképzése, illetve tevékenységének mentorálása (Military Assistance, MA) volt a NATO különleges műveleti doktrína alapelveinek figyelembevételével. A műveleti területen az amerikai különleges erők képviselőivel együttműködve, a különleges műveletek teljes spektrumán négyhónapos váltási rendben, pihentetés nélkül folyamatosan szolgáló magyar katonák tevékenységének támogatásában hírszerző elemet, illetve a magasabb parancsnokságba törzstiszteket telepítettünk. Ez a szerepvállalás is a magas intenzitású és operatív jellegű műveletekbe történő bekapcsolódásra vonatkozó szándékunk egyik jelentős eleme.”²⁹¹ 2011-től századszintű Különleges Műveleti Harccsoport (Special Operations Task Group, SOTG) működött, majd 2013-ben Különleges Műveleti Kontingenssé alakult, és az RSM-ben is ezen a néven szerepel tovább.

Logisztikai, műszaki és légikiképzés-támogató mentori feladatok. Feladatait a NATO Afganisztáni Kiképző Misszió (NTM-A) illetékes parancsnokának utasításai szerint látta el. Az MH LMCS rendeltetése az Afgán Nemzeti Haderő Kiképző Központ Szakági Iskolájának harci kiszolgáló és támogató (logisztikai) állomány kiképzésének támogatása annak érdekében, hogy a logisztikai szakági képzések intézményesített, egységes, önfenntartó kiképzési bázisa létrejöjjön. 2010 áprilisától látta el feladatait, és egészen 2014-ig működött. A Légi Tanácsadó Csoport részeként Mi-35 harci helikopterei hajózó állományának elméleti és gyakorlati felkészítésében tíz magyar katona vett részt 2010 májusától a kabuli repülőtéren, az MH Légikiképzés-támogató Csoport (HDF Mi-35 Air Mentor Team) részeként. Az MH MI-17 feladatban pedig a fő feladat az Afgán Nemzeti Hadsereg Légi Hadtest szállítóhelikopter

²⁸⁹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 137.

²⁹⁰ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 352.

²⁹¹ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 137

erőinek Mi-17 helikopter kiképzésében történő részvétel, elméleti és gyakorlati felkészítés, műveleti képességek növelése.²⁹²

NATO Eltökélt Támogatás Művelet (NATO Resolute Support Mission – RSM).²⁹³ A nemrég befejeződött afganisztáni művelethez hazánk hozzájárulása a kezdeti 110 főről az utóbbi években 86-ra csökkent. Elhelyezkedésük alapvetően két „helyőrségben”, az északi régióban lévő Mazar-e Sharif (MeS) város melletti német táborban, Camp Marmalban, valamint a fővárosban, Kabulban (KBL), két koalíciós táborban – Resolute Support parancsnokság és a Hamid Karzai Nemzetközi repülőtér – valósult meg. Ilyen például:

- MH Különleges Műveleti Kontingens (22 fő) – MeS, 5. különleges műveleti zászlóalj tanácsadó feladatainak végrehajtása a RS mandátumban lévő feladatokban. 2015-ben a Magyar Honvédség töltötte be a vezető nemzet szerepét.
- MH Biztosító Szakasz (28 fő) – MeS, a Train Advise Assist Command North tanácsadó állományának szállítása, kísérése, személybiztosítása, földi és légi szállítással, „kihelyezett” objektumokban (Safe house) őrzés-védelmi feladatok, és a tanácsadó állomány biztosítási feladatainak ellátása.²⁹⁴
- MH Nemzeti Támogató Elem Afganisztán (17 fő, amelyből 15 fő MeS, 2 fő KBL) – MeS, a műveleti területen lévő személyi állomány logisztikai, jogi és pénzügyi ellátása.
- Légi Tanácsadó Csoport (10 fő, amelyből 4 fő hajózó, 6 fő műszaki) – KBL Mi-17 légi tanácsadó csoport, afgán légierő tanácsadói feladatait látja el. 2019-ben befejezte a feladatát.
- A NATO RSM egyéni törzsbeosztásaiban összesen 19 fő, valamint további 7 fő nemzeti beosztásban teljesít szolgálatot.

7.6. AZ EURÓPAI UNIÓ BÉKEMŰVELETEIBEN VALÓ RÉSZVÉTEL

Az EU AMIS-támogató művelete Darfúrban (EU Support to the African Union Mission in Darfur,) (EU-AU Misszió Szudán, AMIS CFC-misszió, Darfur) (2004. augusztus 10. – 2005. augusztus 1.) „Az Afrikai Unió felkérésére indult afrikai katonák kiképzése, taktikai-stratégiai szállítások lebonyolítása, rendőri segítség és képzés nyújtása feladattal. Az Európai Unió és az Afrikai Unió közös missziójában két szakértő vett részt. Az EU, AMIS missziójában

²⁹² Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 352.

²⁹³ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 354.

²⁹⁴ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 356.

2004 októberétől 2005 júniusig egy fő katonai megfigyelőnk szolgált, majd az AMIS II bővített műveletben 2005. júniustól december végéig ugyancsak egy fővel a logisztikai tanácsadó testület tagjaként vettünk részt.”²⁹⁵

Az Európai Unió Kiképzést Támogató missziói.²⁹⁶ Az Európai Unió a szomáliai biztonsági erők kiképzésére irányuló missziójához (EUTM Szomália) történő magyar katonai hozzájárulás. Az Európai Unió Tanácsa 2010. február 15-én elfogadta az Európai Uniónak a szomáliai misszióról szóló határozatát. Ez alapján 2010. április 10-én kezdetét vette az Európai Unió szomáliai kiképző missziója, amelynek célja Szomália átmeneti szövetségi kormányának és intézményeinek támogatása és erősítése a biztonsági erők kiképzésén keresztül. A misszió mandátuma 2016. december 31-ig szól. Ezzel érdemben kiegészíti a szintén a térségben működő Európai Unió Haditengerészeti Erejének (EU NAVFOR) Atalanta és az Európai Unió Képességbővítő Missziójának (EUCAP) Nestor műveletét, melynek mandátuma ugyancsak 2016. decemberig tartott. 2010 és 2017 között váltásonként négy magyar kiképző teljesített szolgálatot, ami az afrikai missziókra jellemző kihívásokkal terhelt klimatikus és földrajzi viszonyok között telt. A misszió a kezdetben a biztonsági kihívások miatt Ugandában működött, de 2013-ban átköltözött Szomáliába a mogadishui repülőtér közelébe.²⁹⁷ 2012. szeptember 18-án Mali elnöke azzal a kéréssel fordult az EU vezetőihez, hogy segítsenek az ország területi integritását helyreállítani. Mivel az országban kialakult helyzet komoly aggodalomra adott okot, az EU-tagállamok 2012. október 15-én tartott találkozásán a 27 tagállam képviselői megszavazták, hogy támogatják Mali területi integritását, a demokratikus kormányzat és jogrend visszaállítását, illetve felmerült egy kiképző misszió megindításának lehetősége is. A művelet koncepcióját december 10-én fogadták el, majd azt követően Mali ideiglenes államfője, Dioncounda Traoré hivatalosan is felkérte az Unió vezetőit, hogy indítsák meg a missziót, amelynek keretében ki- és átképeznék az ország hadseregének egy részét. A 2013. január 17-én megtartott EU külügyminiszteri értekezleten az európai országok képviselői beleegyeztek a Maliban megindítandó kiképző művelet létrehozásába.

A 15 hónaposra tervezett EUTM MALI művelet parancsnokának a komoly afrikai tapasztalattal rendelkező Francois Lecointre francia dandártábornokot²⁹⁸ nevezték ki, aki már

²⁹⁵ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 104.

²⁹⁶ Besenyő János alezredes: *Az Európai Unió Kiképző Művelete Maliban és a magyar szerepvállalás*, in: Honvédségi Szemle Zrínyi, Budapest 2013/5 68-75.

²⁹⁷ Besenyő János alezredes: *Az Európai Unió Kiképző Művelete Maliban és a magyar szerepvállalás*, in: Honvédségi Szemle Zrínyi, Budapest 2013/5 69.

²⁹⁸ Besenyő János alezredes: *Az Európai Unió Kiképző Művelete Maliban és a magyar szerepvállalás*, in: Honvédségi Szemle Zrínyi, Budapest 2013/5 70.

2013. január 20–23. között egy előzetes terepfelmérésen vett részt Maliban, hogy tájékozódjon a misszió megindításához szükséges feltételekről. Az előzetes tájékozódás után a tábornok rendkívül lehangolóan nyilatkozott a mali haderő állapotáról, és annak a véleményének adott hangot, hogy a műveletre tervezett 15 hónap valószínűleg nem lesz elég ahhoz, hogy maradandó eredményeket érjen el az EU az országban. Szerinte a mali haderőt legalább arra a szintre kellene felhozni, ahol a sivatagi hadviselésben járatos csádiak vannak.

Magyarország kinyilvánította, hogy 5-10 katonai kiképzőt kívánunk küldeni az EU-kiképzőműveletbe. A kormány döntése alapján a Magyar Honvédség állományából legfeljebb 15 (váltási időszakban legfeljebb 30) fővel járul hozzá a misszióhoz. A magyar szerepvállalás a művelet mandátumában meghatározott ideig tart. Kezdetben 10 fővel, majd a 2015–2017 közötti időszakban 3 fővel, 2018-tól 20 fővel veszünk részt a kiképzői tevékenységek támogatásában, valamint egy EU-ENSZ összekötőt biztosítunk. A kezdeti 10 fős magyar kontingensből 1 fő összekötő tiszt már márciusban a parancsnokságon szolgált, a 3 fős egészségügyi csoport március 18-án, míg a 6 mesterlövész-kiképző április 13-án követte őket. A magyar egészségügyi szakemberek a német tábori kórházban teljesítenek szolgálatot német és osztrák szakemberekkel közösen. A magyar mesterlövész-kiképző csoport tagjai a megérkezés után szinte azonnal megkezdtek a kiképzést, amelyet a portugálokkal közösen végeznek.²⁹⁹

Az EU megfigyelő misszió: Az EU grúziai civil megfigyelő missziója (EU Monitoring Mission in Georgia, EUMM Georgia) (2008. október 1. óta).³⁰⁰ Az EUMM az ENSZ (UNOMIG) és az EBESZ grúziai missziójának kivonását követően gyakorlatilag egyedüli nemzetközi szereplőként maradt a térségben. Hivatalosan az egész országra kiterjed a mandátuma – azonban a gyakorlatban akadályokba ütközik a szakadár területekre való bejutás. Az EUMM mandátuma 2011. szeptember 15-ig szól. A mintegy 340 fős misszióban jelenleg 1 fő magyar szakértő teljesít szolgálatot. Az UNOMIG kötelékében hagyományosan 5-7 fő magyar megfigyelő teljesített szolgálatot, amelyek kicsoportosítása az ENSZ katonai megfigyelők kiküldetését követte. A felkészítésüket Magyar Honvédség biztosította és teljesen az MH ellátási rendszerbe beletartoztak. Az EUMM Georgia misszióba a civil megfigyelői helyekre közvetlenül az EU-hoz egyénileg kell pályázni, s ilyen értelemben a MH nem felel sem a felkészítésükért, sem a logisztikai biztosításukért, sem az ellátásukért. Ez a tevékenység nem tartozik az MH békeművelési felajánlásaiba. A korábban számos magyar katona UNOMIG

²⁹⁹ <https://honvedelem.hu/missziok/mali.html>

³⁰⁰ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 105.

szolgálata és orosz nyelvtudása miatt a magyar pályázók előnyös helyzetben voltak. Az EU grúziai civil megfigyelő missziójának legfőbb feladatai gyakorlatilag megegyeznek a korábbi ENSZ feladatokkal, járőrözés, jelenlétfenntartás, tárgyalások, civilekkel kapcsolattartás.

7.7. AZ MH LEGÚJABB IRAKI SZEREPVÁLLALÁSA

A Magyar Honvédség Iraki Kiképzést Biztosító Kontingens (2015-től napjainkig).³⁰¹ A Magyar Országgyűlés által 2015-ben jóváhagyott, maximum 150 fős kontingens hat települési helyen látja el feladatait Irakban, legnagyobb létszámban Kurdisztánban, csatlakozva az Iszlám Állam elleni, hatvan országból álló nemzetközi koalícióhoz. A koalíció azért jött létre, hogy segítsen létrehozni egy önálló iraki biztonsági erőt, amely képes megvédeni hazáját.³⁰²

A kontingens feladatait meghatározó vezetési elemek, mint az amerikai Task Force, az Észak-iraki Peshmerga Kurd Kiképző Központ, valamint a Kurd Kiképzést Koordináló Központ közös együttműködéséből határozza meg a feladatokat.³⁰³ A magyar kontingens az iraki kurd peshmerga erők kiképzésével kapcsolatos feladatok mellett iraki katonai bázisok őrzés-védelmét is ellátja. Feladatainak fő célja, hogy a háború sújtotta országban hozzájáruljon a biztonsági helyzet javulásához, így végső soron az ott élők életkörülményeinek jobbá tételéhez. Magyarország és tágabb értelemben Európa számára egyaránt fontos, hogy a helyiek a saját országukban találják meg boldogulásukat, nem növelve tovább az európai kontinensre nehezedeő migrációs nyomást. 2017-ben az országgyűlés 200 főre emelte a maximum létszámot, ennek megfelelően a kontingens összetétele úgy változott, hogy 12 fő törzstisztet biztosítunk Bagdadba és Kuvaitba, Erbil bázison 75 fő teljesít őrzés-védelmi feladatokat. Az Iraki Fegyveres Erőknél mentorálási feladatot lát el 26 fő. Az erbili repülőtéren 17 fő teljesít szolgálatot, míg összekötőként és tanácsadóként 8 fő, egy C-EID oktató és egy orvos szolgál Atrushban. A Nemzeti Támogató Elemben 26 fő foglalkozik a kontingens logisztikai és adminisztrációs feladatainak ellátásával. Az elkövetkező időszakban a kontingens létszámának 30 főre csökkenését irányozták elő.

A Magyar Honvédségnek az iraki műveleti területről is számos tapasztalata van, amit megtanult, kezdve a magyar orvoscsoport kitelepülésétől a magyar szállító zászlóalj működtetéséig, a kiképzés támogató feladatokon át a tanácsadásig és a nemzetközi koalíciós

³⁰¹ https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_62_honvedsegi_missziok.pdf/9fe7c180-a8a9-8573-c1ed-754bca3e026a?t=1601625018866, 2021.02.25 letöltés

³⁰² Dr. Benkó Tibor vezérezredes szavai 2015 júliusában.

³⁰³ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 360.

együttműködéséig. Tapasztalatok például a kombinált stratégiai szállítás a hadműveleti területre.

7.8. A BÉKEMŰVELETI TAPASZTALATOK FELDOLGOZOTTSÁGA

Teljes mértékben egyetértek a *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság 30 év együttműködés* című könyv megállapításaival, amely tizenkét oldalban foglalja össze a NATO és a Magyar Honvédség békeműveleti szempontú értékelését. Idézve: „*a béketámogató műveletek és missziók teljesen átalakították a magyar haderő mindennapjait, a szolgálati viszonyokat, a kiképzést, a feladatok mindenoldalú biztosítását. A katonai képességfejlesztésre a műveleti igények folyamatos változása miatt állandóan szükség van. Az egyes NATO-műveleteknél más igények jelennek meg, széles tartományban jelentkeznek a képesség követelmények, például az ISAF-nél, Koszovóban a KFOR-nál, illetve más típusú katonai erőkre és képességekre volt szükség...*”³⁰⁴ Ugyanezen a helyen külön kiemelten szerepel a kiképzés folyamatos igényeknek megfelelő változása is, amely az alsóbb szintű meghonosodott módszerek és a műveletspecifikus kiképzések megjelenését jelentette. A 8. fejezetben összefoglalt empirikus kutatás eredményeinek összefoglalásában külön kitérek ennek a jelenségnek az értelmezésére. A műveleti szükségletek békeműveletről békeműveletre folyamatosan alakították a haderő tevékenységét, amelyet a várható feladatok, a hazaitól eltérő környezet és a műveleti távolság határozott meg.

Ezek a folyamatok elősegítették a Magyar Honvédség műveleti vezetésének az átalakítását és fejlesztését, a telepíthetőség kialakítását és gyakorlását, valamint az eltérő környezetre és eltérő műveletre specializált haditechnika és eljárások alkalmazását. A nemzetközi környezet és az egyre több nemzetközi kiképzés lehetőséget teremtett a Magyar Honvédség számára multilaterális és konkrét szövetségi interoperabilitásának fejlesztésére.³⁰⁵ Kialakult egy pozitív nemzetközi kép a magyar békeműveleti szerepvállalásról mind stratégiai, politikai szinten, mind harcászati szinten, amely azt mutatta, hogy a Magyar Honvédség megbízható jó teljesítményre képes és a magyar katonák minden helyzetet sikeresen megoldanak. A későbbi fejezetben a tárgyunk szempontjából tárgyalt transzformációs rendszer bemutatásánál külön ki fogom emelni, hogy a leghatékonyabb tapasztalat-feldolgozás az alkalmazás. A Magyar Honvédségben jelen van egy ösztönös alkalmazkodási és megfelelési képesség, ami a

³⁰⁴ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 364.

³⁰⁵ Szenes Zoltán – Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság, 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019. 368.

békeműveletekhez történő hozzájárulás tekintetében kialakította a küldetéstudat kifejlődését. Igazából anélkül, hogy tisztában lettünk volna vele, békeműveletről békeműveletre kialakult a küldetéstudatos feladatszervezés végrehajtása és vezetése. Ha azonban feltesszük a kérdést, hogy mit tanultunk az egyes missziós tevékenységünkől, nehezen tudnánk rá egységes szervezeti válaszokat megfogalmazni, mivel e tapasztalatok és legjobb gyakorlatok nem kerültek be a pontosan erre hivatott műveleti tapasztalat-feldolgozó adatbázisokba. Ugyanez a helyzet az afganisztáni békeműveleti hozzájárulással is. A történések ismereteseek, de az adatbázis jelentékeny gyarapodását hozta. Ez a jelenség a következő fejezetben kiértékelt empirikus kutatás eredményei alapján nehezen, de magyarázható.

A PRT tevékenységének és az előforduló tapasztalati eseményeknek az áttekintésével egy kicsit bővebben szeretnék foglalkozni. A PRT fennállásának 7 éve alatt a tartomány és általában az afgán biztonsági helyzet folyamatosan romlott. Sok támadás érte a kontingens munkáját, táborát és minden mozgását szigorú biztonsági kockázat kísérte. A PRT munkáját 2010-ben 33 fő montenegrói, 5 horvát és 2 albán katona is segítette, valamint magyar rendőrök is részt vettek a rendőri erők kiképzésének támogatásában.³⁰⁶ A PRT tevékenysége során 7 halálos áldozatot követelő baleset, esemény következett be.³⁰⁷ 2008-ban két tűzszerész, június 10-én Kovács Gyula főtörzsőrmester, majd a helyére Afganisztánba érkezett Nemes Krisztián százados július 12-én, későbbi meghatározás szerint nem balesetben, hanem támadásban vesztették életüket. Az afgán műveleti területre, s mint korábban, de ebben az időben még az iraki műveletre is jellemző volt az úgynevezett házi készítésű robbanóeszközök alkalmazása a szövetséges erők tevékenysége ellen. Az ilyen eszközök alkalmazása már ismert volt a Magyar Honvédség katonái előtt is, főleg a tűzszerészek körében. Az Irakban meghalt Nagy Rihárd halálának körülményeiben is szerepelt házi készítésű robbanóeszköz alkalmazása. Ezen eszközök műveleti alkalmazása sok áldozatot követelt a teljes szövetség részéről. A tűzszerészeink haláláért is ezeknek az eszközöknek merőben új módon történő bevetése volt a felelős. A kivizsgálások végrehajtására a helyszínrre utazott bizottság feltárta az események bekövetkeztének okait, amelyről jelentés készült. A misszió és az egyének biztonságának fenntartása érdekében azonban minősített dokumentumként került feldolgozásra.

A vizsgálatok következtében azonban számos területen változások következtek be. A Magyar Honvédségben is elindult a Hálózatok Támadása terület (Attack the Networks - AtN)³⁰⁸

³⁰⁶ Kiss Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*, Zrínyi, Budapest, 2011. 132.

³⁰⁷ Lásd az 1. számú mellékletet az áldozatok teljes listájáról.

³⁰⁸ Attack The Networks, Project Factsheet, Joint Analysis and Lessons Learned, published 11.05.2015, Lisbon, Portugal, 121-122.

megértése és a kiképzési rendszerbe való integrálása. A tűzszerészek kiképzésének átalakításában és újabb védelmi felszerelések beszerzésében és alkalmazásában is előrelépés történt. Az Improvizált Robbanó Eszközök Elleni Védelmi Koncepció kidolgozása a NATO Szövetséges Erők Transzformációs parancsnokságán történt, mely koncepció szövetségszerte számos erőfeszítésben jelent meg. Többek között a C-EID COE,³⁰⁹ az Improvizált Robbanó Eszközök Elleni Védelmi Kiválósági Központ létrehozása Spanyolországban, melynek kiképzési rendezvényeinek a támogatásában a Magyar Honvédség Altiszti Akadémiája is részt vett és részt vesz a mai napig.

Az eseményekről a Magyar Honvédség tapasztalat-feldolgozó portáljának adatbázisaiban egyetlen bejegyzés sem szerepel (ugyan, itt is megjegyzem, hogy 2009-ben jött létre, tehát még ebben az időben sem működött). Azt azonban kijelenthetjük, hogy a tapasztalatok – még ha a jelentés minősített információkat is tartalmaz, az azt követően elindított változások és az érzékelhető kiképzési, logisztikai folyamatok ismeretében – feldolgozása megtörtént és a javító folyamatok felgyorsultak.

2010. augusztus 23-án a Tartományi Újjáépítési Csoport (MH PRT)³¹⁰ egyik konvoját magyar idő szerint hajnali 3.30 órakor újabb támadás érte, amely során egy magyar katona, Pappné Ábrahám Judit törzsőrmester a helyszínen életét vesztette, egy társa életveszélyesen, másik kettő pedig súlyosan megsérült. Az MH PRT 8. váltásának hazautazó állománya az ISAF Északi Régiójának központjába, Mazar-e Sharif városba tartott, amikor Pol-e Khumritól 20 km-re északnyugatra, egy robbanást követően több oldalról ösztűz alá vették őket. A konvoj egyik járműve közelében IED-t, házi készítésű robbanószerkezetet (Improvised Explosive Device) robbantottak, majd hátulról páncéltörő gránáttal (RPG-vel) meglőtték. Ezt követően három oldalról többször tűz alá vették. A támadás során ezt az egy Toyota páncélozott járművet érte találat. A magyar konvoj összesen 15 gépjárműből állt, élén 4 db felderítő páncélozott HMWEE (High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle) haladt, amelynek a feladata volt, hogy az utat felderítve biztosítsák a konvoj haladását. A konvojban a negyedik gépjárműnél történt a robbantás. A robbantást követően azonnal három irányból, három különböző helyszínről kézi fegyveres támadást intéztek a magyar katonák, a konvoj ellen. A konvoj parancsnoka jelentette ezt a PRT parancsnokának, aki azonnal intézkedett, hogy a helyszínre megerősítő erők érkezzenek. Ezt követően német és afgán katonák, rendőrök siettek a magyar csapat segítségére.

³⁰⁹ Counter Improvised Explosive Devices Centre of Excellence (C-IED COE) Madrid, Spain.

³¹⁰ Támadás érte Afganisztánban a Magyar Honvédség Tartományi Újjáépítési Csoportot (MH PRT) <https://honvedelem.hu/hirek/honvedelmi-miniszter/rpg-s-tamadas-erte-a-magyarokat-afganisztanban.html>, 2020.02.25 letöltés.

A konvoj a támadást követően visszatért kiindulási helyére Pol-e Khumriba. 29 fő hazaszállítás előtt álló katona, valamint 63 biztosító katona vett részt a feladatban (felderítő, toronylövészek, gépjárművezetők, biztosító állomány). Az Afgán Nemzeti Hadsereg (ANA), az Afgán Rendőrség (ANP) is a helyszínre érkezett, ahol a német katonákkal együtt közel egy kilométeres arcvonalon próbálták visszaszorítani a támadókat. A konvoj elleni támadás kivizsgálása is megtörtént, annak széles körben történő, valamint a tapasztalat-feldolgozó rendszerben való rögzítése nem történt meg. A konvoj támadásában repesztől életveszélyes fejsérülést szenvedett Kolozsvári György posztumusz hadnagy Budapestre szállítása után, 2010. szeptember 7-én szintén életét veszítette.

A történeteket megelőzően már volt hasonló támadás 2010. február 7-én, akkor is RPG-s támadás érte a magyarokat Pol-e Khumritól mintegy 80 kilométerre, délkeletre.³¹¹ Az MH PRT egyik összekötő csoportja felelősségi területén CIMIC-ellenőrzéssel kapcsolatos feladatot hajtott végre. A konvoj négy Humvee páncélozott terepjáróból állt. A támadás során az ellenállók két RPG-gránátot lőttek a járőröszlopra, melyek közül az egyik eltalálta az oszlopban haladó második jármű jobb első, páncélozott ablakát. Az ablak felfogta a robbanást, de a keletkezett repeszek sérüléseket okoztak: a támadás következtében két magyar katona sérült meg, egyikük súlyosan, másikuk könnyebben. S nem is a halálos áldozatot követelő eset volt az utolsó, 2010. október 25-én a PRT konvoját érte támadás járőrözés közben, Pol-e Khomri északi részén, a tábortól öt kilométerre. A robbanás a konvojban lévő harmadik gépjárművet érte. Senki nem sérült meg. A HMMWV típusú gépjármű megrongálódott, de saját erőből képes volt visszatérni a táborba. A konvojt öngyilkos merénylő támadta meg. A merénylő egy Toyota Corolla típusú autóban ült, és akkor hozta működésbe a robbanószerkezetet, amikor a sorban a harmadik kocsihoz ért. A rá következő idő sem múlt el áldozatok nélkül. 2011. május 17-én a Tartományi Újjáépítési Csoport konvojának egy gépjárműve felborult.³¹² A közúti baleset következtében két magyar katona életét veszítette, négy társuk pedig megsérült, Róth Orsolya és Dálnoki András posztumusz hadnagyok, egyikük a helyszínen, másikuk a kórházba szállítás után veszítette életét. Az MH PRT logisztikai szállítást végzett, amikor Mazar-e Shariftól mintegy 15 kilométerre előzés közben az egyik M-RAP MaxxPro típusú, speciális, aknák elleni védelemmel ellátott, páncélozott személyszállító gépjármű felborult.

³¹¹ Megemlékeznek a bajtársak: <https://honvedelem.hu/missziok/afganisztan/megemlekeznek-a-bajtarsak-1.html>, 2021.02.25. letöltés.

³¹² Balesetben meghalt két magyar katona Afganisztánban <https://honvedelem.hu/hirek/honvedelmi-miniszter/balesetben-meghalt-ket-magyar-katona-afganisztanban.html>, 2021.02.25. letöltés.

Az MH PRT hét évének tapasztalati feldolgozása összességében még várat magára, annak ellenére, hogy a Magyar Honvédség megrendezett tapasztalat-feldolgozó konferenciáin 2010-től minden alkalommal kiemelt téma volt a teljes afganisztáni szerepvállalás és külön az MH PRT is. (A legsikeresebb 2013-ban, ahol a felszereléstől a harcászati eljárásokig, a kiképzésen át minden részterület feldolgozása szerepelt.) Ezen eredmények nem kerültek a TAFE módszertanával feldolgozva és az adatbázisokba rögzítve. Így az azonosított tapasztalatokat a régi konferenciaanyagok, jelentések, vizsgálati anyagok áttanulmányozásával lehetséges elemezni. Az adatbázisok éppen arra valók, hogy ezeket az eredményeket az arra jogosultak számára elérhetővé tegyék, és ne kelljen az irattárakat, leváltárakat felkutatni egy műveleti tapasztalat beazonosítási körülményeinek meghatározásáért. Ebben az időszakban már létezett a műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer minden utasításával, minden lehetőségével, de az állomány nem értette, hogy mire való és hogyan is tudná azt használni. Ennek a támogató rendszernek az előnyeit nem használtuk ki.

Az afganisztáni magyar szerepvállalás végrehajtásából a Magyar Honvédség nagyon sok tapasztalatot megtanult, ezeket az eredményeket senki nem vitatja, sőt azt joggal állíthatjuk, hogy a Magyar Honvédség műveleti tevékenysége jelentősen fejlődött az adott időszak alatt. A missziós terület számos könyv megalkotását inspirálta, kezdve a hivatalos missziós *ISAF sorozattól*, ami képes és szöveges bemutató kiadvány, a Szlankó Bálint által írt *Maximum nulla áldozattal* című könyv, a Virág Ildikó nevével jegyzett *Kardokkal ékesített*, a Szabó Csaba-féle *Fél év Afganisztánban* című kötet vagy a nagy terjedelmű *Az igazi misszió*, dr. Ambrus Péter tollából. Az említett öt könyv csak a jéghegy csúcsa annak a rengeteg élménynek, érzésnek és valódi katonai, akár harci tapasztalatnak is, amivel az ott szolgált katonák rendelkeznek. Érezhető igényük, hogy el akarják mondani a történeteiket, át akarják adni a tapasztalataikat, s ehhez folyamatosan keresik a lehetőségeket. A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszere erre szabályozott formában lehetőséget ad.

Az általam végzett dokumentumelemzések és az adatbázisok áttekintése viszont azt az eredményt mutatja, hogy ez nem így történik. Nem kerülnek bele a tapasztalatok a TAFE-rendszerbe és nem kerülnek be az átalakulás és a transzformáció megfelelő fázisaiba, és így a mindenki számára elérhető szervezeti tudást sem gyarapítják. Nem válik a szervezeti kultúránk részévé, legalábbis nem ezen az ellenőrzött csatornán keresztül. **Mindezek mellett viszont erősíti a veterán mikroközösségeket** a közös tapasztalat, a közös élmény és a missziós mindennapok emlékének újraélese. Különösen megfigyelhető ez a szakmai kontingensek tekintetében, legyen az a légierő kiképző-támogató vagy különleges műveleti katona, vagy egy adott MH PRT-váltás. Hogy ez a jelenség miért alakult ki a TAFE-rendszerrel (véleményem

szerint) szemben, folyamatosan kérdésként merült fel bennem a teljes kutatási ciklusban, s ez is arra vezetett, hogy a későbbiekben bemutatott felmérést elvégezzem és valami rendszerszerű választ találjak erre a jelenségre.

8. A MAGYAR HONVÉDSÉG MŰVELETI TAPASZTALAT-FELDOLGOZÓ RENDSZER BÉKEMŰVELETI FELADATOKKAL ÖSSZEFÜGGŐ MŰKÖDÉSÉNEK EREDMÉNYESSÉGÉT VIZSGÁLÓ FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

8.1. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TÁRGYA, CÉLJA

Disszertációm empirikus megalapozását szolgáló kérdőíves adatfelvételünk célja az volt, hogy a békeműveleti feladatokban részt vevő állomány személyes tapasztalatai, véleménye és javaslatai alapján olyan összegzett következtetésekre jussunk, amelyek alapján hozzá tudunk járulni a békeműveleti felkészítések, kiképzések hatékonyságának, sikerességének (s ezen keresztül, végső soron), a magyar békeműveleti szerepvállalás minőségének a fokozásához.

A Magyar Honvédség több mint 30 éve vesz részt ENSZ-missziókban, valamint az 1990-es évek közepétől NATO-béketámogató, majd 2004-től EU-műveletekben. A békeműveletekben való részvétel a haderő egyik legsikeresebb tevékenysége.

A Magyar Honvédség 2009-óta rendelkezik intézményesített műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszerrel. A két terület keresztmetszete számos fontos tapasztalatot hozott, amelyek megjelenése a kiképzési, felkészítési rendszerben komoly sikereket jelentett az MH szövetségi rendszerben történő alkalmazásában, valamint interoperabilitásának emelésében.

8.2. A RÉSZTVEVŐK KÖRE

A kérdőíves felmérésben részt vevő személyi állomány: az online kérdőívek kitöltésére a 2018 őszén békeműveleti feladatban részt vevő személyi állományt, a hazai műveleti vezetésben résztvevőket, a békeműveleti feladatait befejezett állományt, valamint a felkészülő személyi állományt jelöltük meg.

8.3. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA³¹³

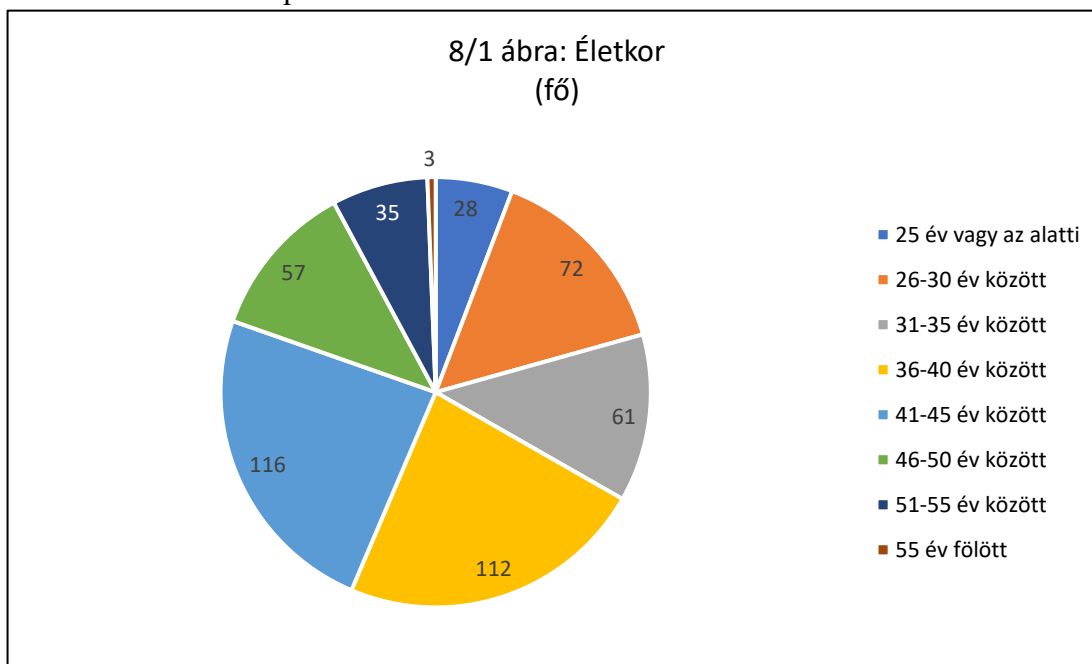
A 2018 szeptemberétől novemberig tartó időszakban összesen 484 fő adott válaszokat az általunk online kérdőíves (web survey) formában feltett kérdésekre. Az ábrák jelentéseinek könnyebb megértése érdekében szükséges egy kis jelmagyarázatot mellékelnem, megteremtve

³¹³ Az ábrák a 6. számú mellékletben találhatóak.

ezzel az ábrák egységes értelmezését. A bemutatásra kerülő kördiagramokban a körcikkelyekben szereplő számok a válaszadók számát jelentik. A szöveges értékelésben elsősorban a százalékos megoszlások szerepelnek, de minden esetben megjelölöm a válaszadók számát. Az oszlopdiagramos ábrák tekintetében „Az egyetért az alábbi állítással?” kérdések tekintetében az 1-es érték az egyáltalán „nem”, míg a 10-es érték a teljes mértékben „igen” válaszokat jelentik. Az oszlopok felett lévő értékek pedig a válaszadók számát mutatják. A nyolcadik fejezetben szereplő ábrák, valamint a kutatást értékelő összes ábra megtalálható a 12.6. számú mellékletben.

8.3.1. A válaszadók főbb szociodemográfiai jellemzői

A válaszadók *nem* szerinti összetételét tekintve: az összes válaszadó 86%-a férfi (417 fő) és 14%-a (67 fő) nő³¹⁴ volt (ez az arány összességében némiképp eltér az MH katonai állományának nemek szerinti összetételére vonatkozó alapadatoktól – ámde közel megegyezik a misszióban részt vevő személyi állomány nemek szerinti megoszlásával).³¹⁵ Általános törekvés a missziós állomány *nemi* egyensúlyának megteremtése, amelyben a Magyar Honvédség 1995-től folyamatosan úttörő szerepet vállalt.

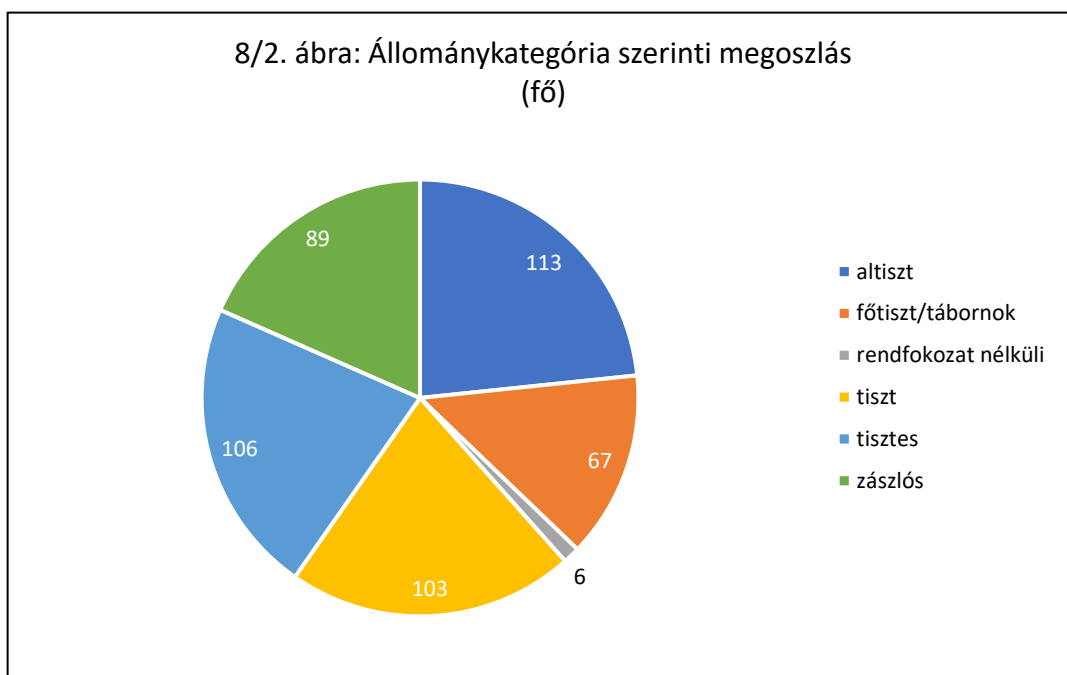


A válaszadók *életkor* szerinti megoszlását a 25 év alatti és 55 év feletti életkor között megadott 8 sávban vizsgáltam. Összességében jellemzően a **31 és 45 év közötti** korcsoportba tartozik a válaszadók **60%-a** (289 fő), s **azon belül** a fiatalabb (30 év alatti) korcsoportokba sorolható

³¹⁴ Lásd a 8/30. ábrát.

³¹⁵ Jó Állam Jelentés 2019, NKE KTI – Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/> Budapest, 2021.09.27-letöltés.

válaszadók részaránya 21% (100 fő), míg a 45 év feletti korcsoportokba tartozók részaránya 19%-ot (95 fő) tett ki a kérdőívünket kitöltők körében. (Az életkori megosztás jelentősége a későbbiekben válik egyértelművé, amikor szó esik a kiemelt tapasztalatok megszerzésének és átadásának jelentőségéről és formáiról.) A Magyar Honvédségben szolgáló teljes katonaállomány korfáját végül ugyan nem kaptuk meg a személyügyi szervektől – viszont az MH BTKK-ban missziós felkészítéseken részt vevő és azt követően külföldi misszióba indult személyi állomány korösszetételét egykori MH BTKK-parancsnokként ismerem, s azok az információk alapvetően egybevágnak az online kérdőívet önként és név nélkül kitöltő, aktuálisan külföldi missziókban szolgáló válaszadóink életkori csoport szerinti összetételével. A *családi helyzetre* vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján a válaszadók 60%-a (290 fő) családban él, és egy vagy több gyermeket nevel; 40%-a (194 fő) a válaszadóknak viszont nőtlen és jellemzően gyermektelen.³¹⁶



A válaszadóknak az állománycsoport és állománykategória szerinti összetételét tekintve: a kérdőívet kitöltők 60%-a (290 fő) a hivatásos katonaállományba³¹⁷ (s azon belül jellemzően tiszti, zászlósi és altiszti kategóriákba) tartozik, míg a válaszadóknak a 40%-át (194 fő) kitevő szerződéses katonaállomány képviselői jellemzően tisztes rendfokozatban szolgálnak. A missziókban részt vevő állomány szempontjából a kutatásban némiképp felülreprezentáltak voltak azok a válaszadók, akik tiszti vagy zászlósi rendfokozatban szolgáltak. A TAFE-feladatokkal való kapcsolódási pontok alapján a válaszadók állománykategória szerinti

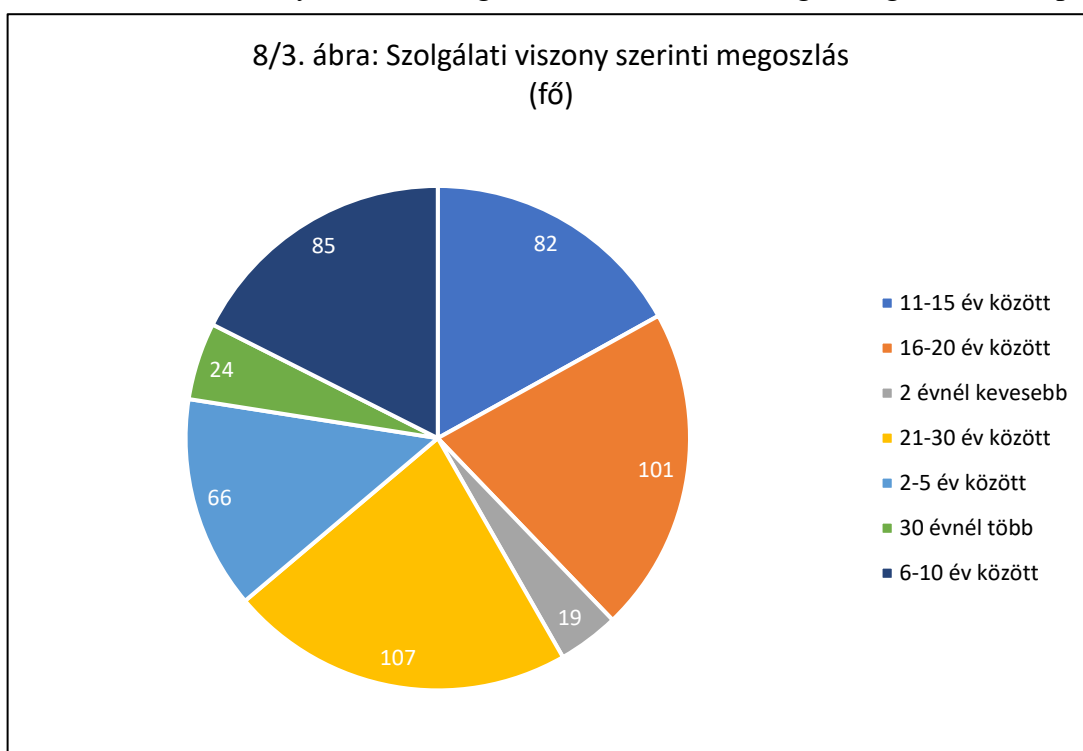
³¹⁶ Lásd a 8/31-32. számú ábrákat.

³¹⁷ Lásd a 8/33. számú ábrát.

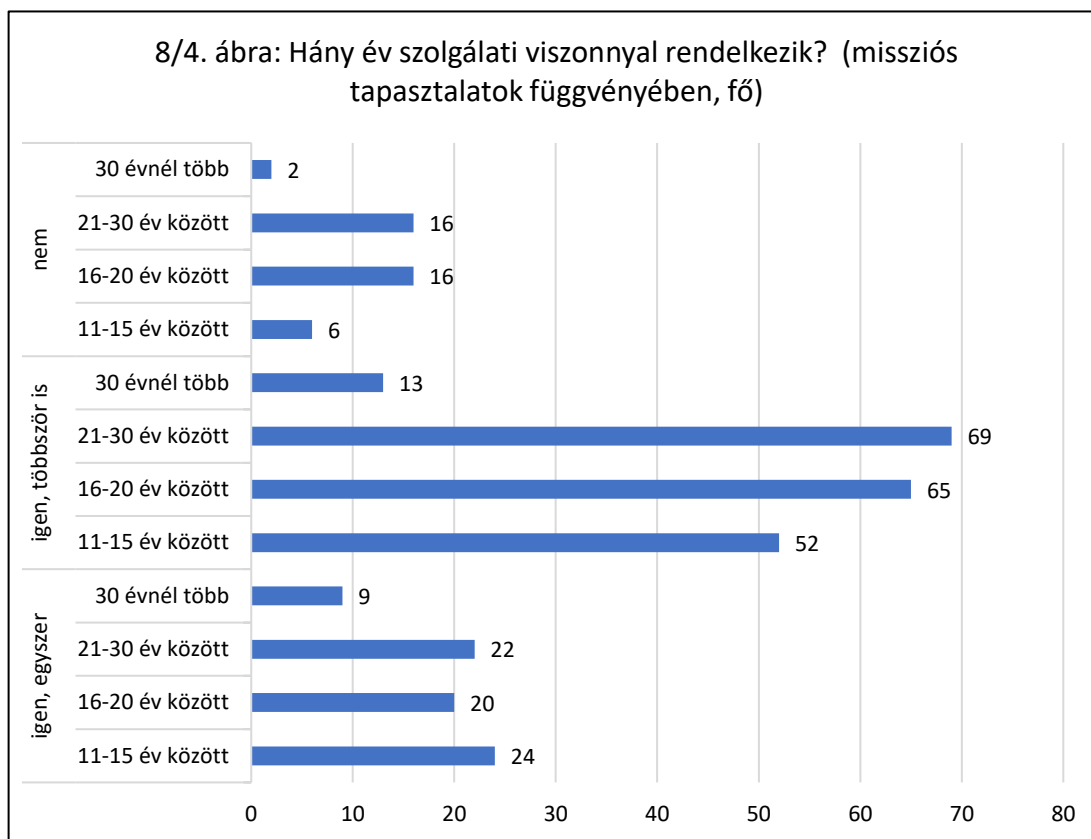
megoszlása azért is szerencsés, mert az egyes kérdésekre adott válaszokban így talán még jobban érződik a hivatásos állomány véleménye és markánsabban jelennek meg az esetleges különbségek is.

A válaszadóknak a *szolgálati viszonyban eltöltött éveik száma* szerinti összetételét vizsgálva azt találtuk, hogy külföldi missziós szolgálatra felkészülő, illetve már külföldi missziós szolgálatban lévő válaszadóinknak a többsége (60%-a, 290 fő) jellemzően már 10 évnél is hosszabb ideje szolgál a haderőben – míg a válaszadóinknak mintegy harmadára (31%-ára, 150 fő) az volt a jellemző, hogy tipikusan 2–10 év szolgálati idővel rendelkeznek. A válaszadók között találtunk ugyanakkor olyanokat is (5% részarányban, 24 fő), akik már legalább 30 év szolgálati viszonyal rendelkeznek. Azt valószínűsítettük a kutatás előkészítése során, hogy a szolgálati évek száma a tapasztalatok megítélése kapcsán játszik majd relatíve jelentős szerepet, de ezt nem tudtuk a kutatás alapján kimutatni.

A válaszadók polgári és katonai iskolai végzettség szerinti összetételét tekintve úgy találtuk, hogy a feleleteket adók összességében meglehetősen iskolázottaknak mondhatók: a válaszadó szerződéses katonák túlnyomó többségének civil iskolai végzettsége szakközépiskola,



technikum vagy gimnázium volt. A válaszadó tisztek mindegyike rendelkezett felsőfokú iskolai végzettséggel.³¹⁸



Amikor a válaszadóknak a *katonai iskolai végzettség* szerinti összetételét vizsgáltuk, azt találtuk, hogy meglehetősen jelentős hányaduk (25%, 121 fő) nem rendelkezett katonai iskolai végzettséggel.³¹⁹ Ez a tény is ráirányítja a figyelmet arra, hogy miért oly fontosak a békeművelti missziós felkészítési rendszerben az alapvető katonai felkészítések, valamint a missziós bemeneti követelmények mérése a felkészítések, kiválasztások rendszerében. A *katonai iskolai végzettség* nélküli állományból 20%-uk, 99 fő a legénységi állományba tartozik (s jellemzően tisztési rendfokozatban szolgálnak). A korábbi *missziós tapasztalatot* tekintve az állomány 76%-a (368 fő) már korábban részt vett külföldi békemissziós feladatban³²⁰ (24%, 116 fő volt azok aránya, akik még eddig nem voltak külföldi misszióban).

A válaszadók által betöltött *feladatköröket* tekintve: jellemzően a végrehajtó, valamint a vezető állomány bizonyos alcsoportjaiba tartozók adtak feleletet kérdéseinkre.

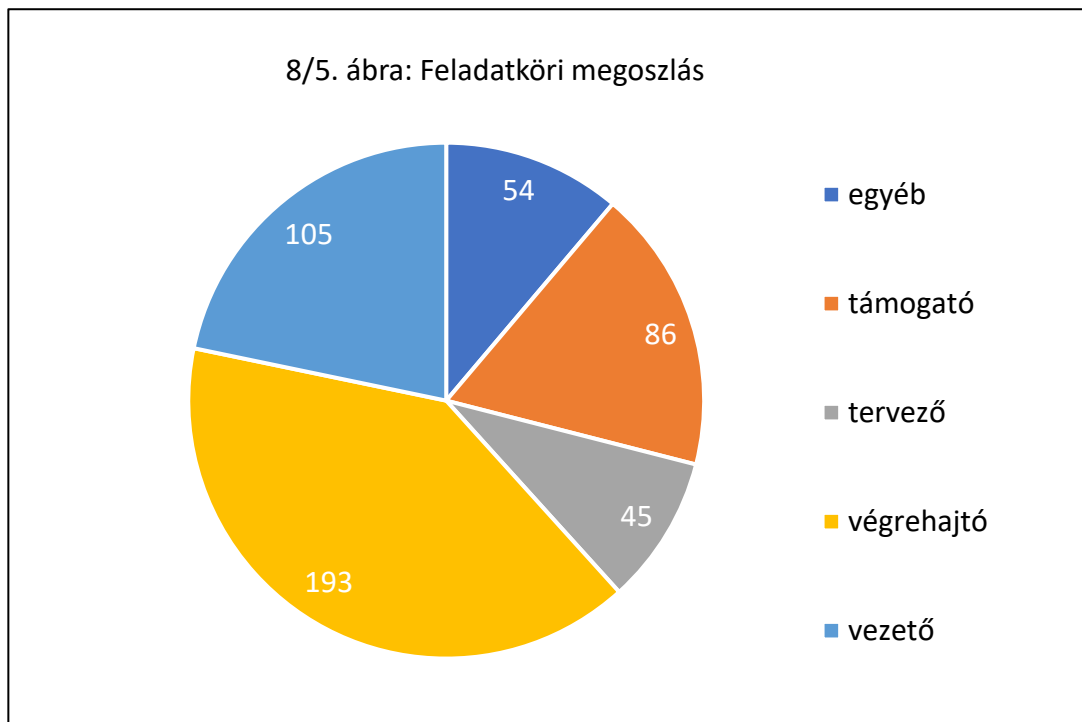
A békemissziós TAFE-kérdőívet kitöltő tipikus válaszadóink: olyan, minimum érettségivel rendelkező, családos, egy-két gyermeket nevelő, altiszti rendfokozatot viselő, már legalább 15

³¹⁸ Lásd a 8/34. számú ábrát.

³¹⁹ Lásd a 8/35. számú ábrát.

³²⁰ Lásd a 8/36. számú ábrát.

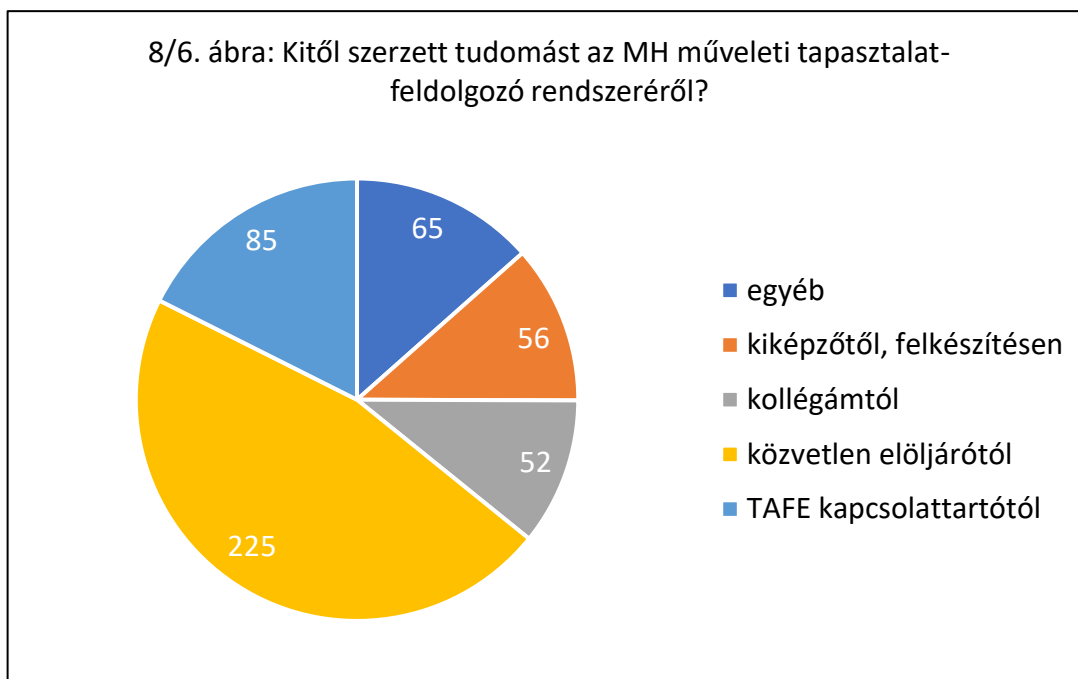
éves szolgálati tapasztalatokkal rendelkező, végrehajtói állományba tartozó, csoportot vagy kisalegységet vezető katonák, akik korábban már megmérettették magukat valamelyik külföldi nemzetközi válságreagáló misszióban. A szociodemográfiai jellemzőket tekintve a válaszadó 484 fő az MH békemissziós szerepvállalását tekintve ezen a területen szerzett kiképzői és parancsnoki tapasztalatom alapján közelítőleg reprezentatívnak tekinthető. A Magyar Honvédség nyílt adatbázisaiban, a missziókban részt vevő személyi állomány szociodemográfiai összetételét bemutató adatsor a kutatás alatt általunk nem volt elérhető.



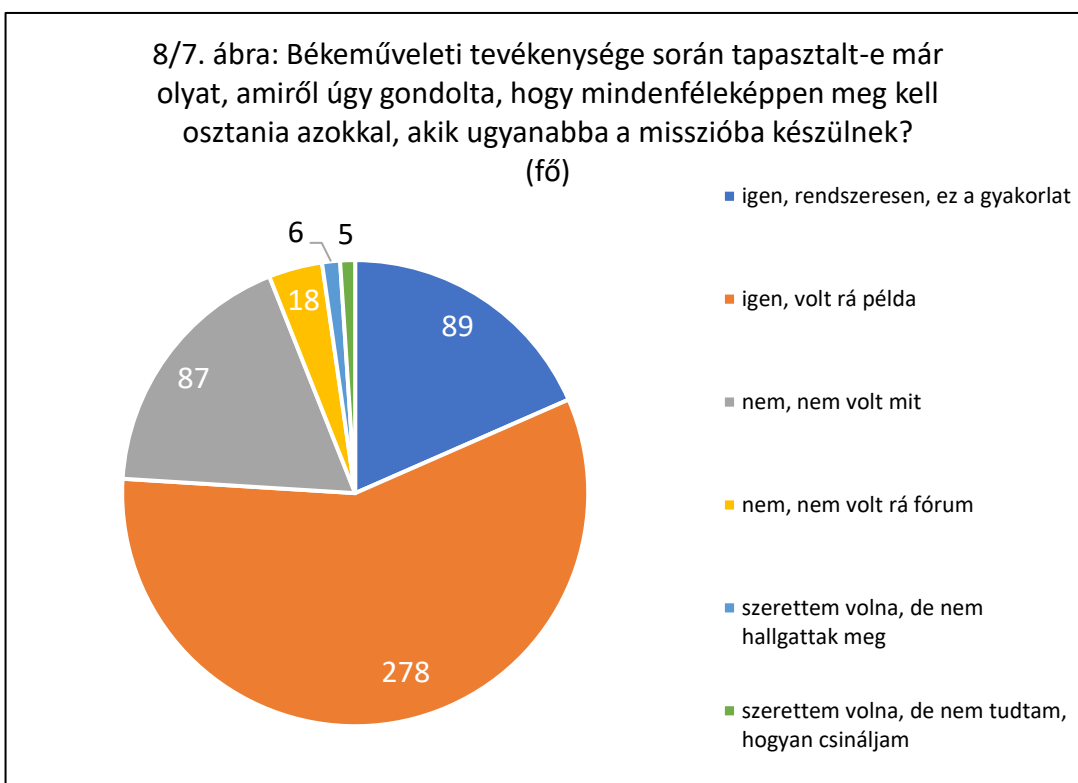
8.4. A KUTATÁS RÉSZLETES MEGÁLLAPÍTÁSAI, EREDMÉNYEI

8.4.1. Az MH TAFE-rendszerének ismertsége, részletek

A kérdőívben feltett kérdések és azokra kapott válaszok elemzésének eredményeképpen

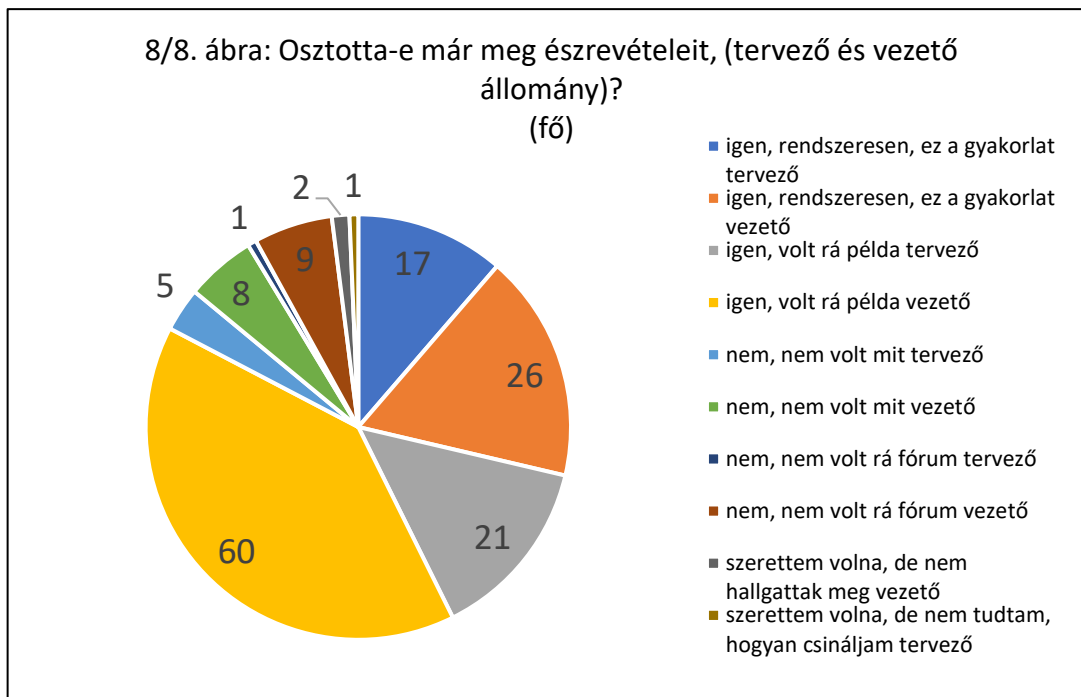


kijelenthetjük, hogy az MH TAFE-rendszer léte ismert a személyi állomány körében. A válaszok megerősítik, hogy a parancsnok és a TAFE kapcsolattartó személye, hozzáállása mind objektíve, mind a válaszadók szubjektív megítélése szerint kulcsfontosságú jelentőséggel bír.



A válaszadók több mint 63%-a, (305 fő) a parancsnokától és a TAFE kapcsolattartójától szerzett tudomást a rendszer létéről.³²¹ Az állomány 86%-a (416 fő) már töltött ki valamilyen tapasztalati formanyomtatványt, vagy tett valamilyen szintű megfigyelést.³²²

A személyi állományt a békeművelési tapasztalatok, ismeretek, szabályok, lehetőségek



különösen érdeklik, sőt szívesen tesznek ilyen tárgyú megnyilvánulásokat. Ezt bizonyítja, hogy az állomány 75%-a (363 fő) már osztotta meg saját vagy másoktól hallott tapasztalatait a kollégáival, parancsnokaival, beosztottjaival.³²³

A parancsnok szerepe a megfigyelések, vélemények megosztása szempontjából kimagasló, arra a kérdésre, hogy: „ha a parancsnokom megkérdezi a véleményemet egy feladatról, válaszolok-e, vagy elkerülöm a válaszadást?”³²⁴ az állomány 70%-a (339 fő) inkább elmondja a véleményét, mint nem – de ez nem szükségszerűen azt jelenti, hogy önállóan is megteszi a szükséges lépéseket.

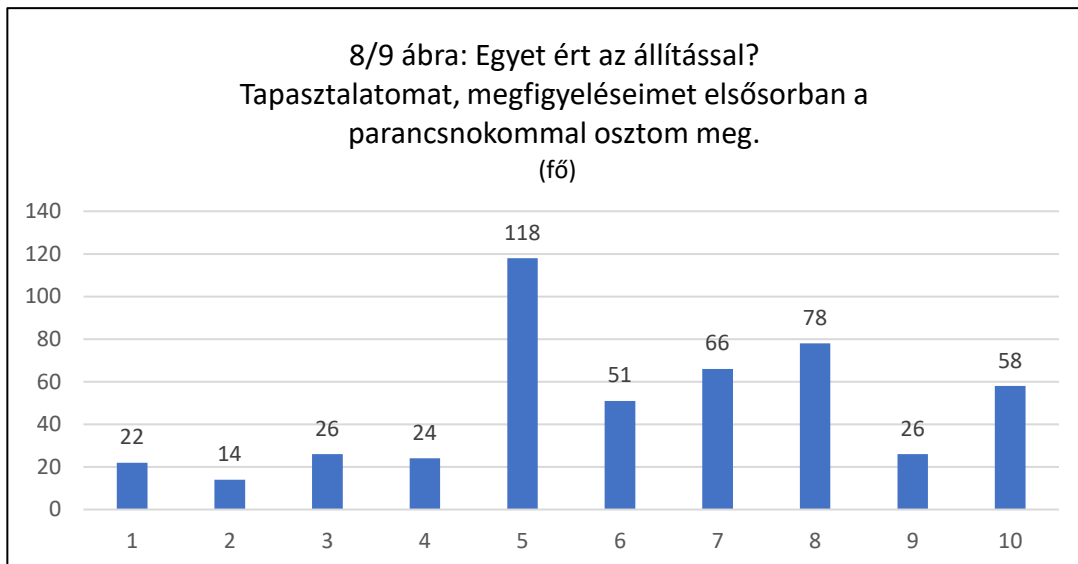
A parancsnokok szerepét a TAFE-rendszer működésével kapcsolatosan külön is elemzés alá vettem. A megkérdezettek 76%-a (367 fő) úgy nyilatkozott, hogy feladatai teljesítése közben

³²¹ Lásd a 8/6. számú ábrát.

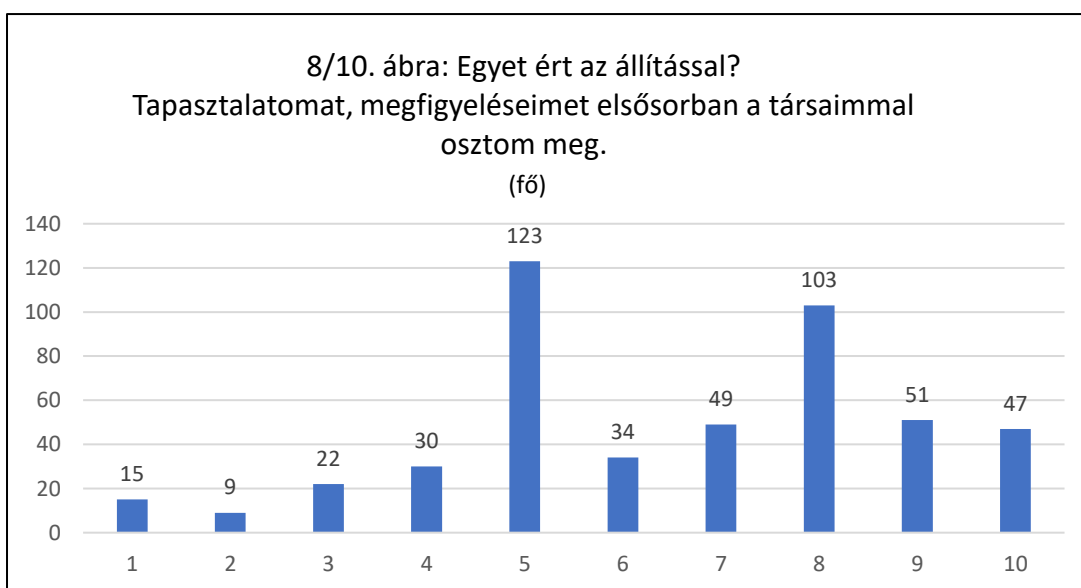
³²² Lásd a 8/37. számú ábrát.

³²³ Lásd a 8/7-8. számú ábrákat.

³²⁴ Lásd a 8/12. számú ábrát.



már érezte úgy, hogy észrevételeit, személyes tapasztalatait meg kellene osztania másokkal.³²⁵
 A személyi állomány jelentős részében nagy a tettvágy, hogy a felmerült megfigyeléseit, észrevételeit, néha csak a kérdéseit megossza valakivel. A katonák legtöbbször a közvetlen parancsnoknak, vagy hasonló beosztású társak számára nyilvánulnak meg.³²⁶

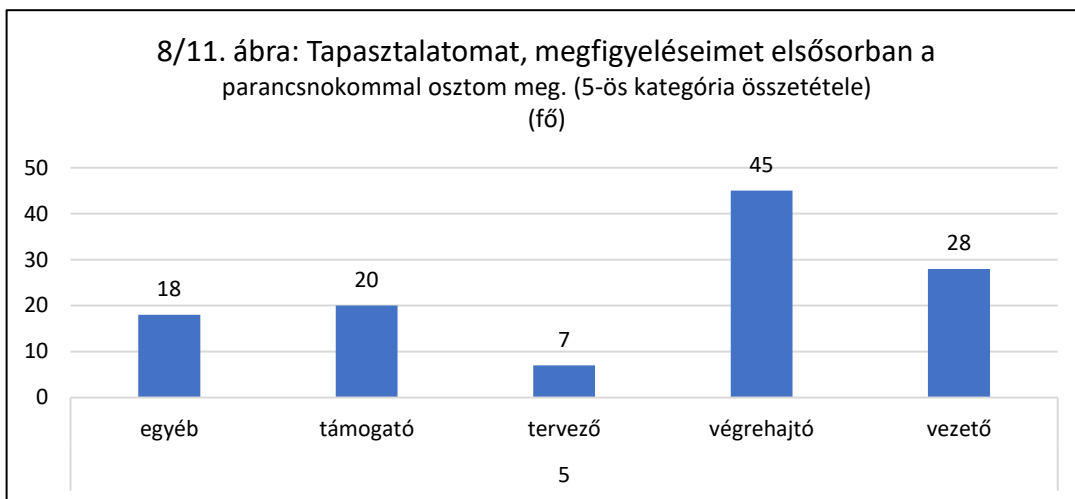


A feladat végrehajtását követően a szerzett tapasztalatok azonnali megosztására nincs fórum, de ennek hiánya az öntevékenység miatt közvetlenül nem is érezhető. A katonák megbeszélnek egymás között a feladatokat, többnyire úgy, hogy az átbeszélés nincs moderálva, a végeredmény nem kerül be az adminisztratív TAFE-rendszerbe. Persze olyan is előfordulhat, hogy a társas megbeszélések során megfogalmazott (esetlegesen félrevezető) vélemények, félreértések sorozatát generálják, így megfelelő szakmai visszacsatolás nélküli, ködös kép

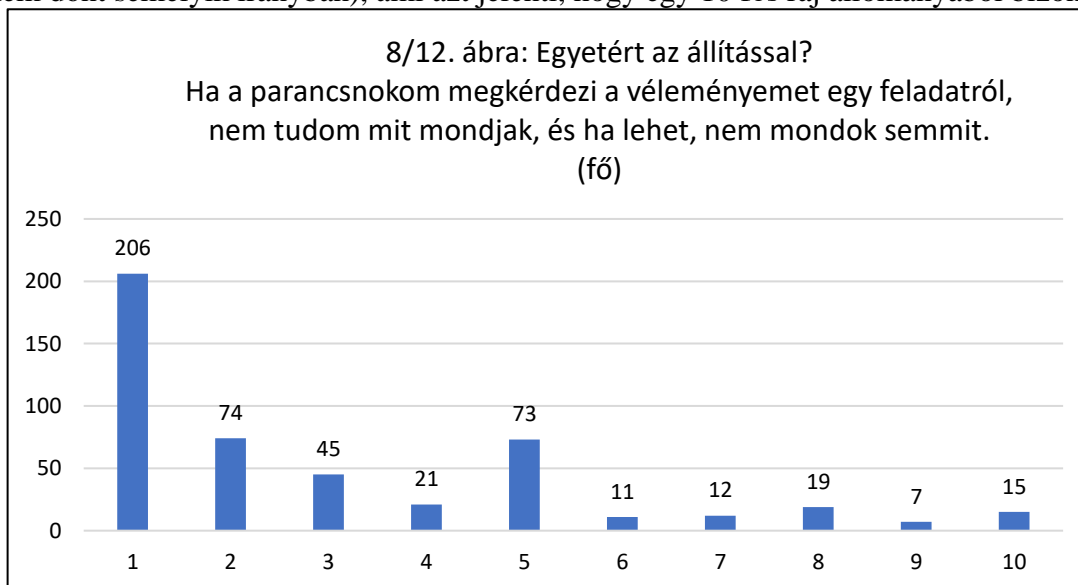
³²⁵ Lásd a 8/7. számú ábrát.

³²⁶ Lásd a 8/9-10-11 számú ábrákat.

alakul ki a katonák között. Ebben az esetben az egyéni vélemények, észlelések nem teljesítik a TAFE rendszer megfigyeléssel szemben támasztott kritériumait és ennek okán a megalapozott vélemények sem jutnak be az adminisztratív rendszerbe. A parancsnokok szerepe rendkívül nagy ebben az esetben, ugyanis a „küszöb alatti”³²⁷ észrevételeket, véleményeket a parancsnoknak kellene megfelelően összesíteni és értékelni. Elképzelhető, hogy egy vélemény

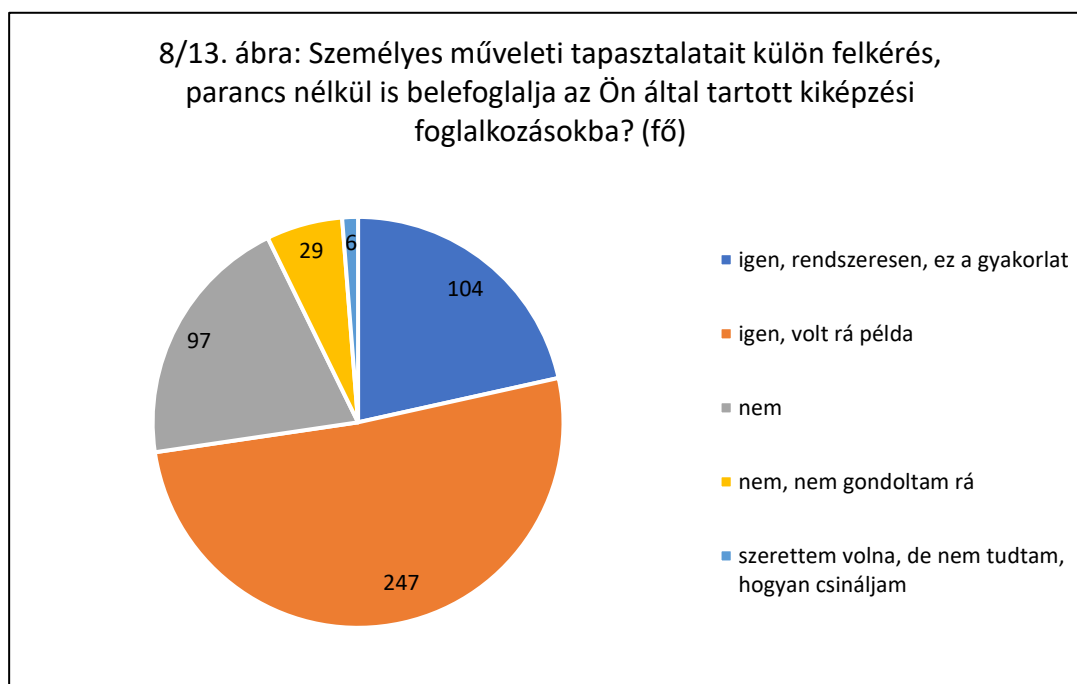


még nem megfigyelés, de ugyanabban a témában tíz azonos vélemény már teljesíti a megfigyelési küszöböt. Nem a parancsnok személyesen teszi a megfigyeléseket, de mégis nála áll össze a kép a megfigyeléshez. Ezt a helyzetet a TAFE-adminisztrációba történő bevétel egyszerűen elnyomja. A megkérdezettek 70%-a a kapott kérdésre (majd később látni fogjuk, hogy egyáltalán nem mindegy, hogy milyen kérdésre) elmondja a megfigyelését, észrevételeit a parancsnokának. Az állomány 25%-a választ kerülő (5-ös kategóriában, középen helyezkedik el, nem dönt semelyik irányban), ami azt jelenti, hogy egy 10 fős raj állományából bizonyosan



³²⁷ TAFE-megfigyeléssel szemben támasztott kritériumait el nem érő megfigyelések, észrevételek.

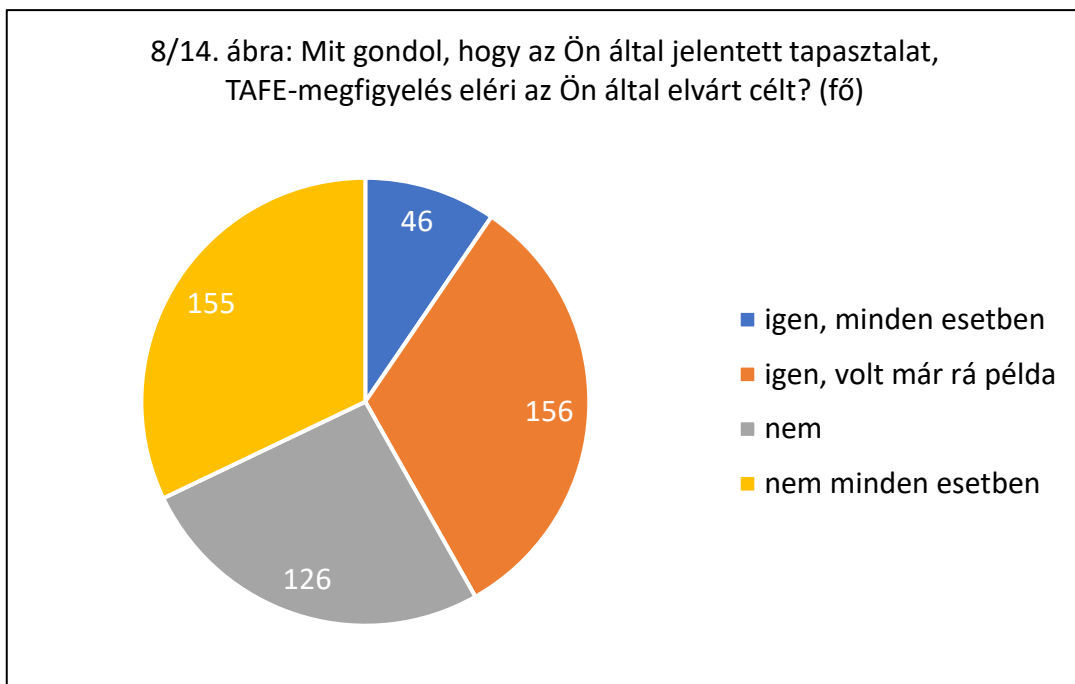
5-6 ember ad valamilyen értékes választ. Ezekkel a válaszokkal azonban az alsóbb szintű parancsnokok nem tudnak mit kezdeni. Az adminisztratív terheket kerülve, többnyire öntevékenyen használják, alkalmazzák tapasztalataikat, de nem osztják meg azokat a TAFE-rendszerben. A felmérés alapján azt láthatjuk, hogy az állomány használja a tapasztalatokat, de azt nem az ellenőrzött TAFE és a hozzá tartozó kiképzési életciklusokból létrehozott adatokból teszi. Ez az öntevékenység az oka a rengeteg helyi, lokális kiképzési jelenségnek. S ez az oka, hogy a műveleti tapasztalatok tovább élnek, de alakulatspecifikusak lesznek. Ez a folyamat ellenőrizetlen információkat generál a kiképzések rendszerébe. Ebben az esetben is nagy



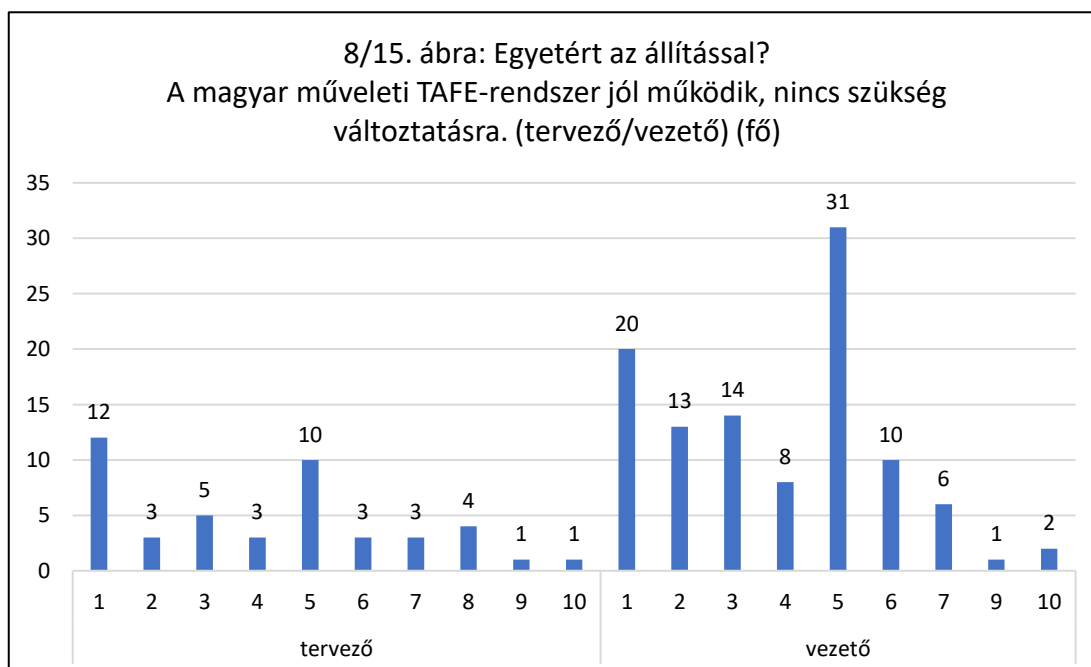
szerepe van a parancsnoki állománynak, ugyanis parancsnoki felelősség a tapasztalatok differenciált beépítése a kiképzésbe.

A túlzott bürokrácia, illetve adminisztráció azonban nagyon nagy féket jelenthet a működésben. Visszatekintve a megkérdezettek jelentős része (és ez igaz minden állománykategóriára és beosztásra) szerez elsősorban személyes tapasztalatokat, megfigyeléseket. A megfigyeléseik megosztására mind a parancsnok, mind a társaik felé hajlandóak, és ezt rendszeresen végzik is. A tapasztalataikat elsősorban önállóan vagy kisebb csoportban értékelve, saját céljaik megvalósítása vagy feladataik (szerintük) magasabb színvonalon való végrehajtása érdekében használják, még akkor is, ha arra külön felhatalmazást, engedélyt nem kaptak.

Az állomány jelentős része, közel kétharmada (71%, 344 fő), meg van arról győződve, hogy a személyes tapasztalatait meg kell osztania másokkal az általa tartott kiképzés során. A 464

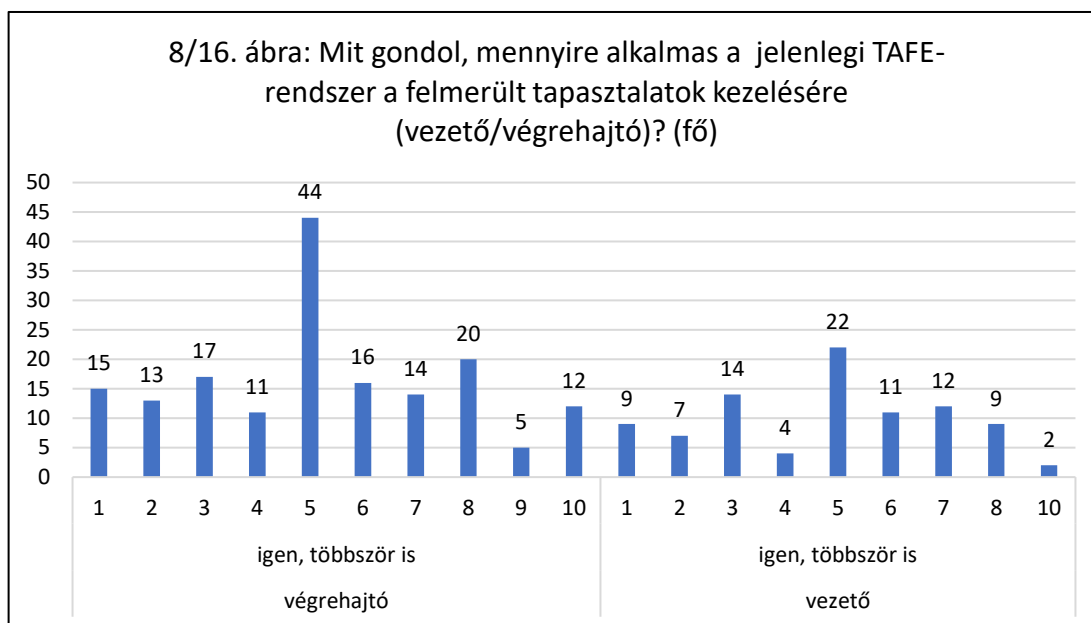


megkérdezett által jelzett megfigyelés és annak használata, alkalmazása több, mint a Tapasztalati Adatbázisban rögzített „a békeműveleteket érintő megfigyelések száma, ami összesen 75 rekord.” Hol vesznek el a megfigyelések? (Az egyének által amúgy a hétköznapi életben alkalmazásban lévő, kézzelfoghatóan meglévő tapasztalatok.) Bizonyítható



módon a tacit szervezeti (legalábbis lokálisan) tudás részévé váltak, de az explicit tudásbázis gyarapodása kevésbé ment végbe, sőt egyenesen hiányzik. Ennek a kérdésnek a megválaszolásához a TAFE-rendszer adminisztrációjában, és a KtAb-rendszer működésének,

abból való szervezeti és egyéni bizalom feltárásával próbáltam választ találni. Ezt a helyzetet



tovább erősíti, hogy a TAFE-rendszer működésébe vetett bizalom nem túl magas.³²⁸ A megkérdezettek 61%-a inkább nem tartja alkalmasnak a rendszert a keletkezett tapasztalatok kezelésére.³²⁹ A saját tapasztalatainak kezelésére pedig csak az állomány 41%-a használná az intézményesített TAFE-rendszert. Ezek az adatok mutatják, hogy az állomány 75%-át (363 fő) foglalkoztatja a tapasztalati kérdéskör, sőt azt meg is osztja szívesen, de a kialakított rendszerben nem nagyon bíznak, viszont sokkal jobban támaszkodnak parancsnokaikra és társaikra. A válaszadók 60%-a (290 fő) nyilatkozik úgy, hogy a megosztott megfigyelése valószínűleg vagy bizonyosan nem ér cél.³³⁰ Mindemellett a válaszadók 32%-a (155 fő) tapasztalta már pozitív hatását is a tapasztalatai megosztásának, és 8% kifejezetten hisz a kialakított rendszerben.³³¹ Arra a kérdésre, hogy a magyar TAFE jól működik-e, az állomány 28%-a (135 fő) adott valamilyen pozitív választ, viszont 72%-a (349 fő) úgy nyilatkozik, hogy nem működik megfelelően. A felmérés egyértelműen mutatja, hogy a vezetők inkább nem bíznak a TAFE-rendszer jelenlegi működésében, mint igen. Ugyanez az állítás igaz a tervezésben dolgozók esetében is. Megvizsgálva ugyanezt a kérdésre az állítása szerint már műveleti megfigyelést többszörösen végrehajtó vezető és végrehajtó állomány válaszait megállapíthatjuk, hogy a végrehajtó állomány TAFE bizalmi indexe ugyan jellegében hasonló a vezetők mutatójához, de mégis egy kicsit pozitívabb képet mutat, főleg a szélső legmagasabb

³²⁸ Lásd a 8/42. számú ábrát.

³²⁹ Lásd a 8/18. számú ábrát.

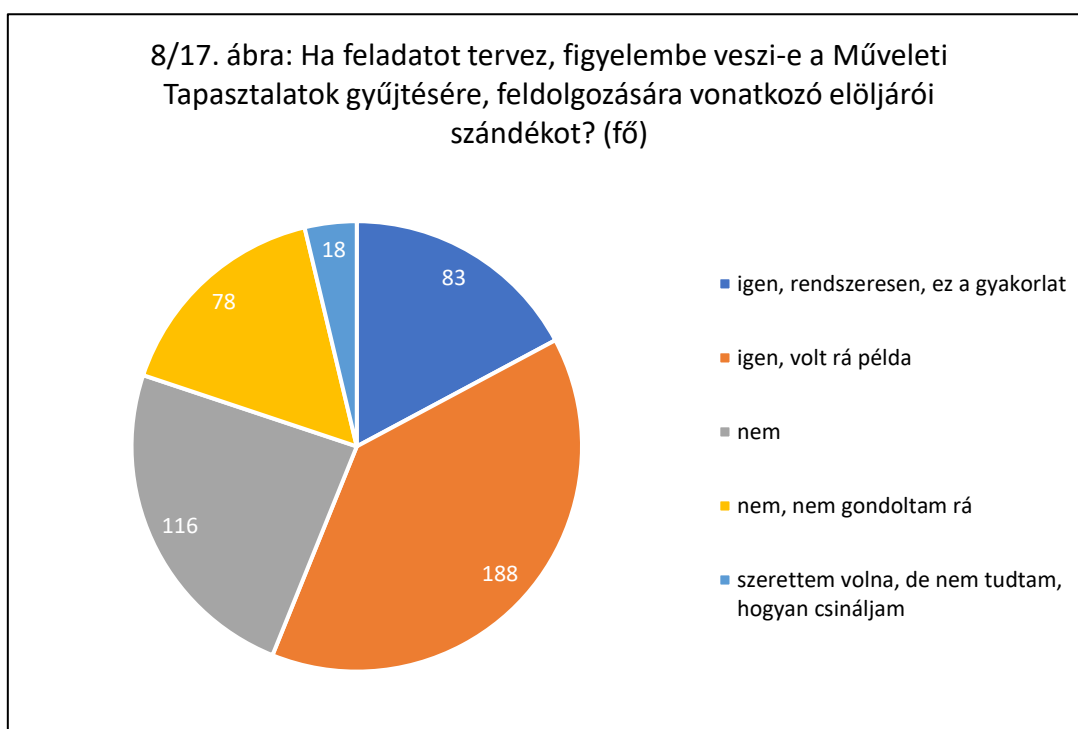
³³⁰ Lásd a 8/14. számú ábrát.

³³¹ Lásd a 8/42. számú ábrát.

értékek nagyobb arányával. Ha a vezetők, tervezők, és véleményem szerint ebből kifolyólag a végrehajtók nem bíznak a kialakított rendszerben, akkor arról meggyőzni őket, hogy mindezek ellenére szinte „csak” tőlük várjuk a megfigyelések végrehajtását, nehéz feladatnak látszik. Könnyen belátható, ha így teszünk, akkor óriási hibát követünk el. S ahogy az adatok is mutatják, a megfigyeléseket inkább nem viszik be a rendszerbe, mert nem bíznak a pozitív kimenetben. Ha megkérdezzük, hogy hajtottak-e már végre megfigyelést, érezték-e már úgy, hogy érdemes lenne valamit megosztani másokkal, s amúgy a hétköznapiakban gyakorolják-e ezeket a tevékenységeket, mindinkább pozitív válasz kapunk. A TAFE-rendszer bizalmi indexe és az egész megoldásba vetett bizalom azonban kevésbé érezhető és inkább nem kimutatható.

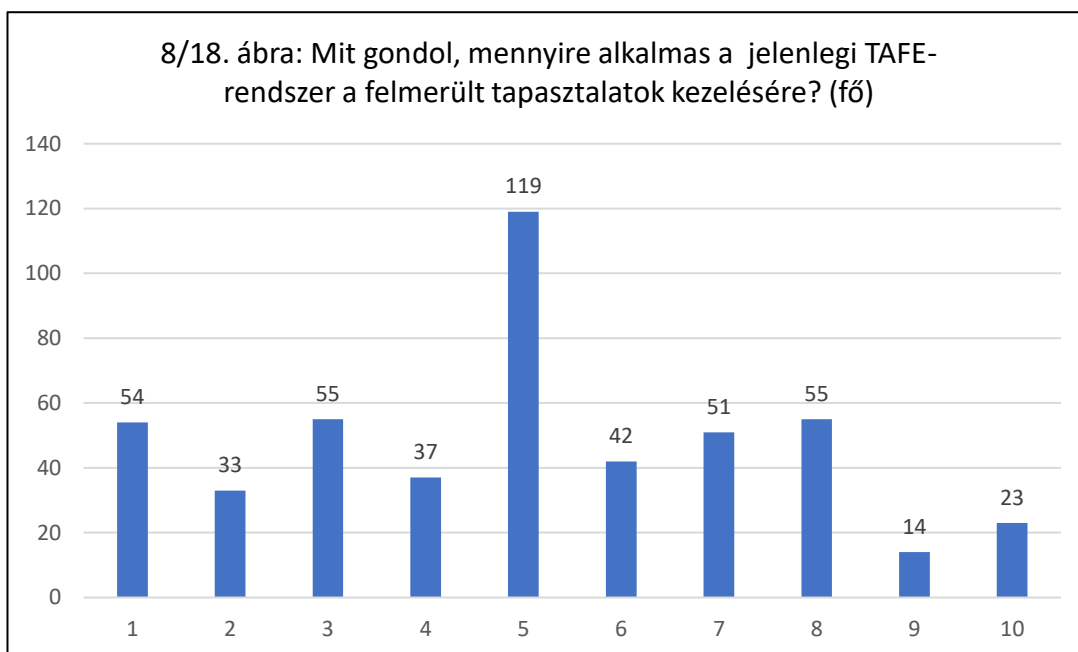
8.4.2. A TAFE-rendszer ismertsége helyzetének összefoglaló megállapításai

A TAFE-rendszer az állomány 80%-a (387 fő) számára ismert, elsősorban a közvetlen parancsnokuktól és a TAFE-kapcsolattartóiktól értesültek a rendszer meglétéről. A válaszadók túlnyomó többségét (75%-át, 363 fő) foglalkoztatja a saját tapasztalatainak, megfigyeléseinek megosztása, teszi ezt akkor is, ha erre külön fórum nem áll rendelkezésre. Elsősorban parancsnokának és azonos szintű társainak beszél szívesen a véleményéről. A személyi állomány kérdésre szívesen megnyilvánul, de a véleménye, moderátor és visszacsatolások híján a bizonytalanságot erősíti. A TAFE-rendszerbe vetett bizalom összességében meglehetősen alacsony, az állomány inkább nem hisz benne, mint igen. A kiképzésben érintett állomány



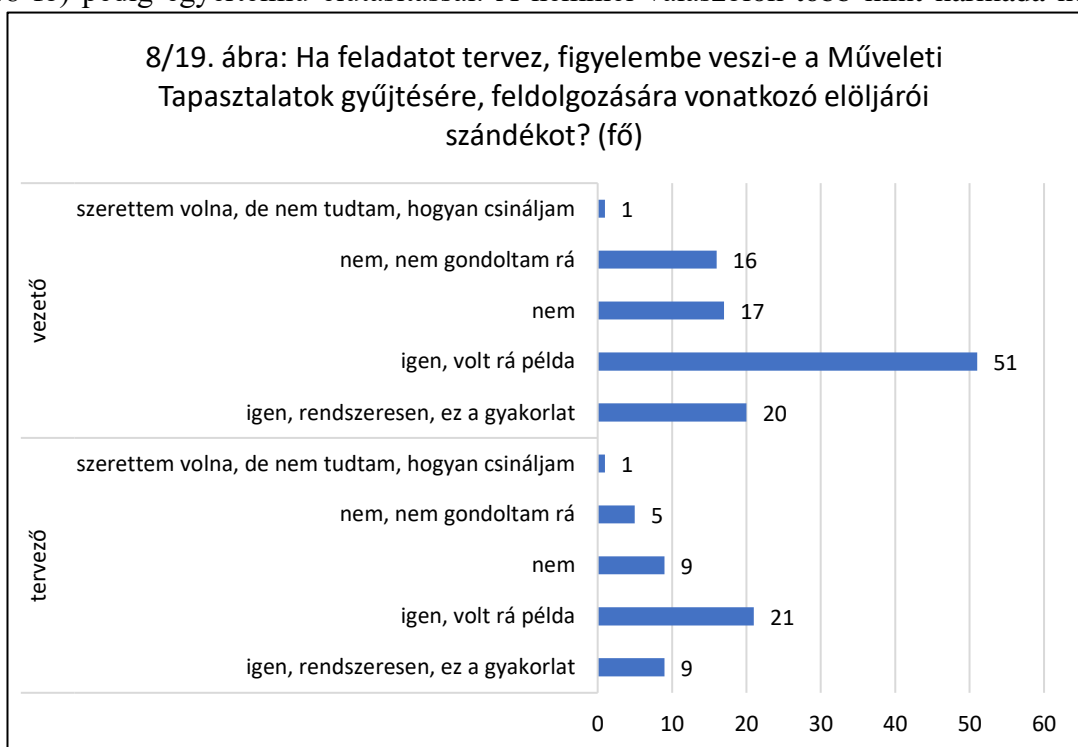
öntevékenyen használja saját és másodkézből átvett tapasztalatait, ami nem jut el az adminisztratív TAFE-szakaszokig.

Az MH TAFE-rendszer ismertségi szintje nem egyezik meg a rendszer elemeinek használati



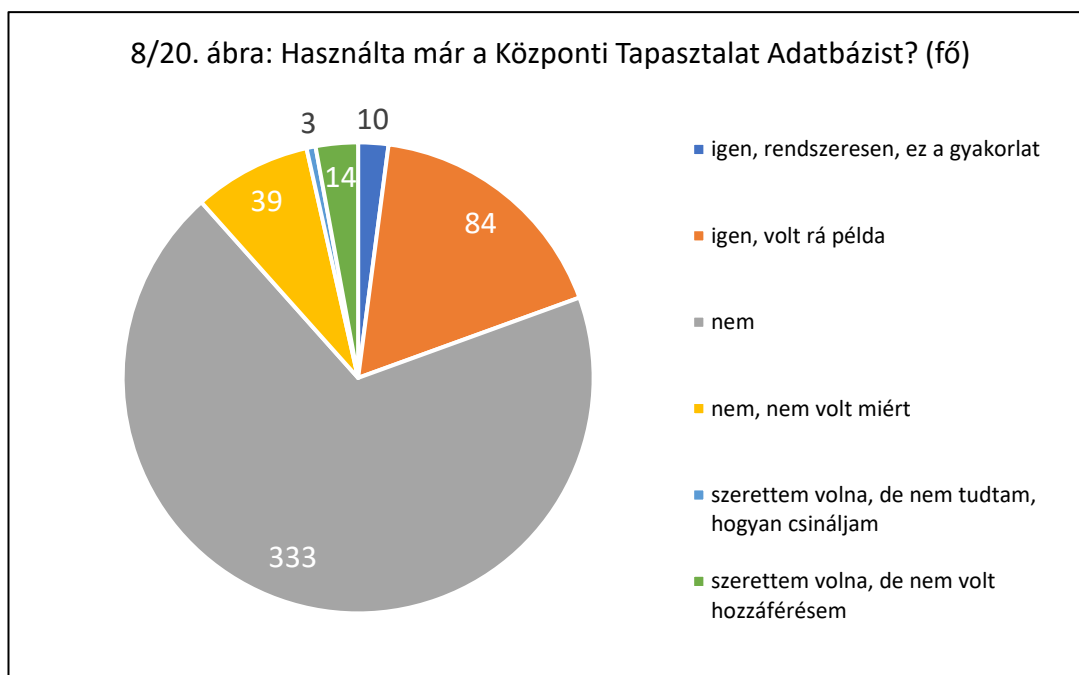
szintjével. Az MH TAFE adminisztrációs felületének és az ahhoz csatlakozó adatbázisok használata egyáltalán nem általános az MH állománya részéről.

Arra a kérdésre, hogy egy adott feladat tervezése során figyelembe veszik-e a TAFE feldolgozására való előjárói szándékot, csak a válaszadók 55%-a (266 fő) felelt igennel, 45%-a (218 fő) pedig egyértelmű elutasítással. A nemmel válaszolók több mint harmada nem is



gondolt még erre, vagy egyáltalán nem tudja, hogy miként lásson hozzá. Itt kell megjegyezni, hogy nem is szerencsés dolog, ha a végrehajtó szintű személyek adatbázisokból szeretnék kialakítani a feladatuk végrehajtását, nekik – véleményem szerint – inkább elsősorban végrehajtásokat szabályzó írott dokumentumokra, szabályzatokra, követendő eljárásokra van szükségük és nem TAFE adatbázisra.

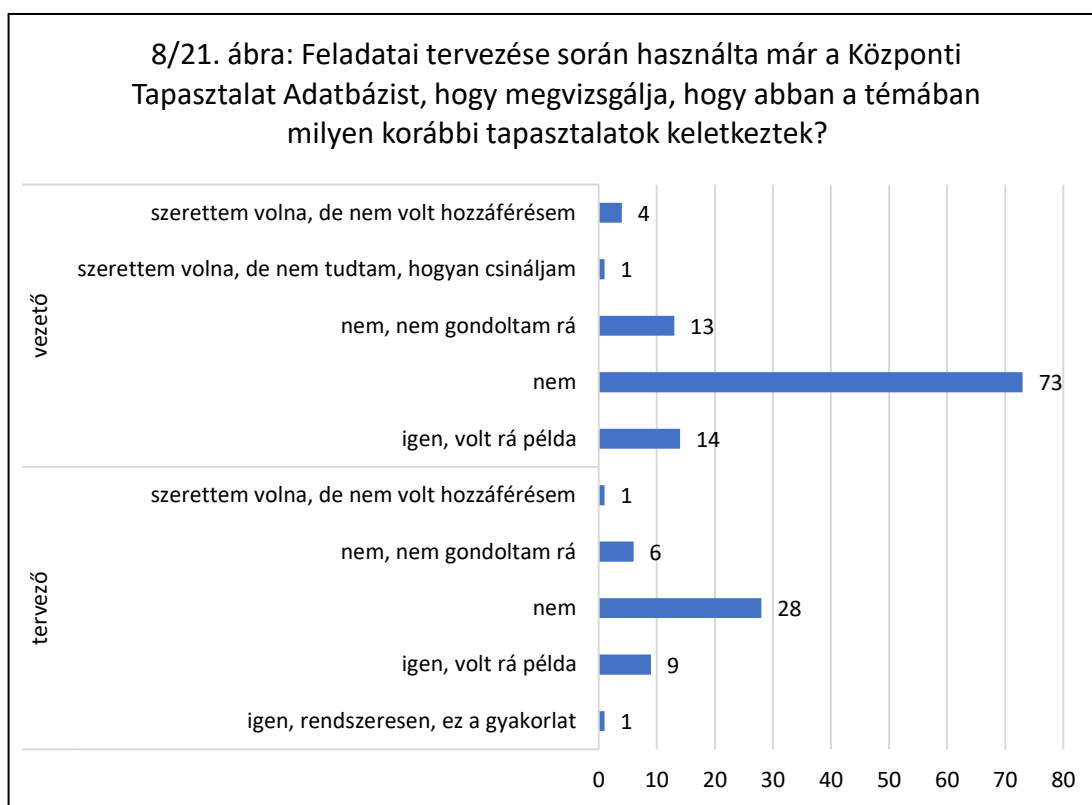
Talán az egyik legmeglepőbb eredmény, hogy a 105 fő, magát valamilyen szintű vezetőnek valló válaszadó mintegy harmada (34 fő) nem veszi figyelembe az előljárói szándékot, vagy nem tudja, hogy miként csinálja ezt. A KTab használatára vonatkozó kérdésekre adott feleletek alapján a válaszadók túlnyomó többsége (együttesen, beleértve az összes vezetőt, tervezőt, végrehajtót és támogatót is, összesen 80%-a) **egyáltalán nem használja** a központi adatbázist. Nyilván ez a tény adódik egyebek között abból is, hogy egyáltalán ki fér hozzá, illetve ki férhet hozzá a számítógépes hálózatokhoz, s az azokon tárolt, illetve azok révén elérhető különféle adatbázisokhoz.



A különféle adatbázisok megléte, ismerete, elérhetőségének és az ahhoz szükséges belépési adminisztráció felhasználhatóságának válaszadók általi értékelése most nem volt témája a kutatásnak (egy későbbi, mélyebb, átfogó kutatás tárgya).

A feladatok tervezéséhez szükséges adatbázis áttekintését vagy használatát a válaszadók **87%-a nem** gyakorolja. Azok, akik rendszeresen használják a feladatok tervezéséhez szükséges adatbázist, gyaníthatóan a TAFE-részlegek állandó állományából kerültek ki, akiknek mindennapos munkájuk része az adatbázisok kezelése. Az ő tevékenységük sem tekinthető azonban funkcionális használatnak, minthogy nem az adatbázisban rögzített

információkat használják a saját munkájuk javítására. Azt, hogy a válaszadók miként ítélik



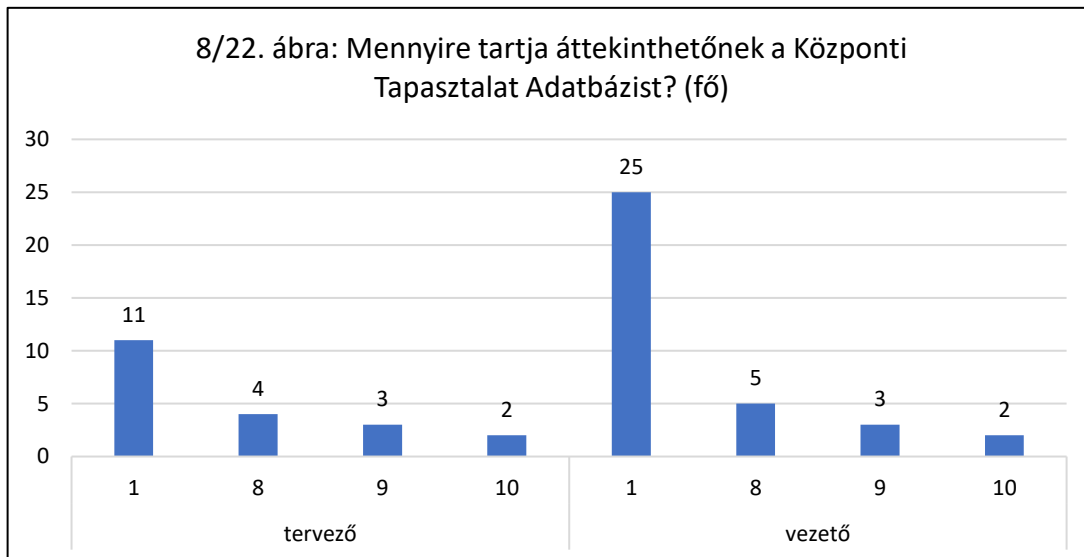
meg, hogy mennyire áttekinthető ténylegesen az adatbázis, nem igazán sikerült felmérni, minthogy a válaszadók 80%-a még egyáltalán nem használta az adott feladatok tervezéséhez létrehozott adatbázist. (Persze, az is egy információ, ha azzal szembesülünk, hogy válaszadóink egy része annak ellenére mond – alkalmasint lesújtó – véleményt, mondjuk a rendszer áttekinthetőségéről és használhatóságáról, hogy más kérdésre adott válaszaik alapján az illetők ténylegesen nem ismerik és még soha nem is használták az adott rendszert³³² – hiszen ez is úgy is értelmezhető, hogy a válaszadók adott al csoportjának az érintett tagjai összességében, ismeretlenül meglehetősen negatív véleménnyel vannak a rendszerről (s előfordulhat, hogy ilyen véleményen van nem csupán a tervezők, de a vezetői beosztásokat betöltő válaszadók jelentős hányada is).³³³

A vezetői vélemények több vonatkozásban elgondolkodtatóak. Úgy gondolom, hogy amennyiben a vezető állományú válaszadóknak a relatíve meglehetősen jelentős hányada (25%-a, 121 fő) ennyire elutasítóan nyilatkozik egy adott adatbázis áttekinthetőségéről, az mégiscsak egy figyelemre méltó és számos további kérdést felvető, jelzés értékű információ (azzal együtt is, hogy egy másik kérdésre adott válaszokból az is kiderült, a válaszadó

³³² Lásd a 8/41 ábrát.

³³³ Lásd a 8/42. ábrát.

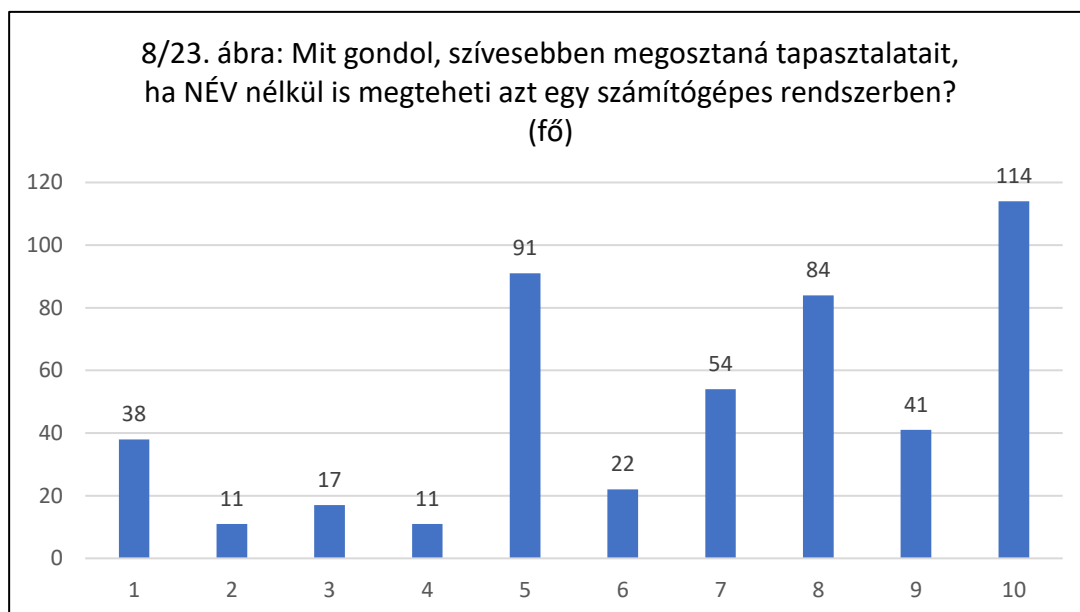
vezetőknek a 79%-a (363 fő) saját bevallásuk szerint még egyáltalán nem használta az adatbázist). Akik már saját bevallásuk szerint használták a rendszert a vezetői státusú válaszadók közül, azok meglehetősen polarizáltak: vagy nagyon meg vannak vele elégedve, vagy teljesen használhatatlannak tartják



További vizsgálatokat igényel megállapítani az adatbázis használatának, működésének, áttekinthetőségének feltárását, de saját tapasztalatom is azt mutatja, hogy sem a kutatás támogatásához, sem a hétköznapi munkában nem találtam felhasználóbarát platformnak. Úgy gondolom, más alapokra illene helyezni az adatbázis kialakítását.

8.4.3. Megfigyelési hajlandóság

A kutatás által feltett kérdések feltártak olyan általános elveket, amellyel a tudományos áttekintés alkalmával valószínűsíthető volt a megfigyelési hajlandóság emelése. Például, hogy



a TAFE megfigyelési hajlandóság, észrevételek megosztási szándéka mennyiben függ a rendszer elemeitől?

Ilyen kérdéskör volt még az anonimitás és a számítógépes hálózat használata is. Arra a kérdésre, hogy nagyobb aktivitást mutatna-e, ha lehetősége nyílna név nélküli TAFE-folyamatokban való részvételre, a válaszadók 23%-a (111 fő), nem tudta az álláspontját meghatározni, azonban a válaszadók 43%-a (208 fő) nagyobb aktivitást mutatna, és csak 32%-uk (155 fő) lenne változatlanul passzív.³³⁴ Azt gondolom, hogy ezen az eredményen érdemes elgondolkodni, és a TAFE-rendszer megfigyelési halmazainak növelése érdekében lehetőséget teremteni egy anonim bejelentési módozat megalkotására is.

A számítógépen történő megfigyelés név nélküli változata az adott kérdésre is választ adó katonai kollégák körében 83%-os (402 fő)³³⁵ támogatottságot szerzett.

Az eredmények egyértelműen jelzik, hogy a jelenlegi megfigyelési rendszer önmagában nem nyújt nagy motivációt a tapasztalatok összegyűjtésére. Bonyolultnak, túlzott adminisztratív tehernek tekintik, míg ugyanazt egy számítógépes hálózatban, név nélkül (ugyanúgy, mint ezt a kutatást is), egy egyszerűsített kérdőívben nagyobb hajlandósággal teljesítik. Mindenféleképpen szükséges a megfigyelésekhez, személyes tapasztalatokhoz való hozzájutás érdekében a megfigyelés jelentési módozatai diverzifikálását elősegíteni, és a csatlakozó adminisztratív akadályokat lebontani.

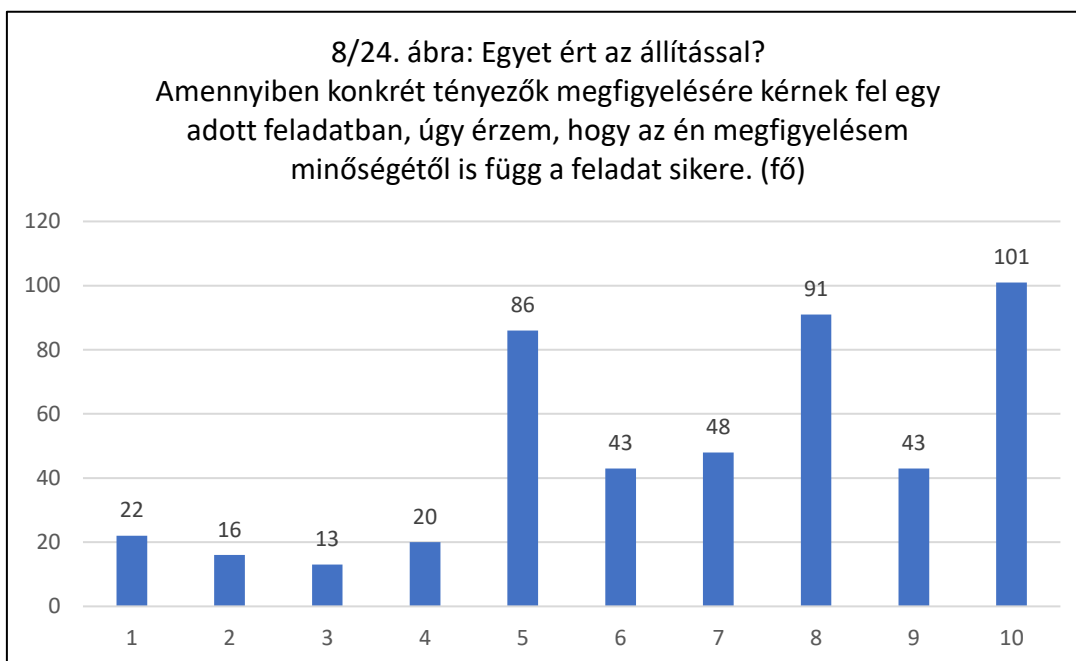
8.4.3.1. Alulról vagy felülről kezdeményezett TAFE

Az általánosságban történő tapasztalatgyűjtés mellett előnyösebbnek tekintik az irányított vagy vezetett (tervezett) tapasztalatok, megfigyelések gyűjtését.

³³⁴ Lásd a 8/43 számú ábrát.

³³⁵ Lásd a 8/23. számú ábrát.

Az egyik megközelítés szerint **meg kell teremteni a TAFE-rendszer kereteit, és az állományra kell bízni, hogy mikor milyen megfigyelést tesz.** Két tényezőt kell itt megemlíteni. Az egyik tényező, hogy az állomány tagja általánosságban kap feladatot a megfigyelésre, építve az **önkéntességre** és a **felelősségtudatra**. A másik tényező a tapasztalatfeldolgozásra érdemes helyzetek meglátási képessége. Nagyon fontos dolog, hogy ebben az esetben az egyén személyiségén, katonai kultúráján, kiképzettségén keresztül kapunk

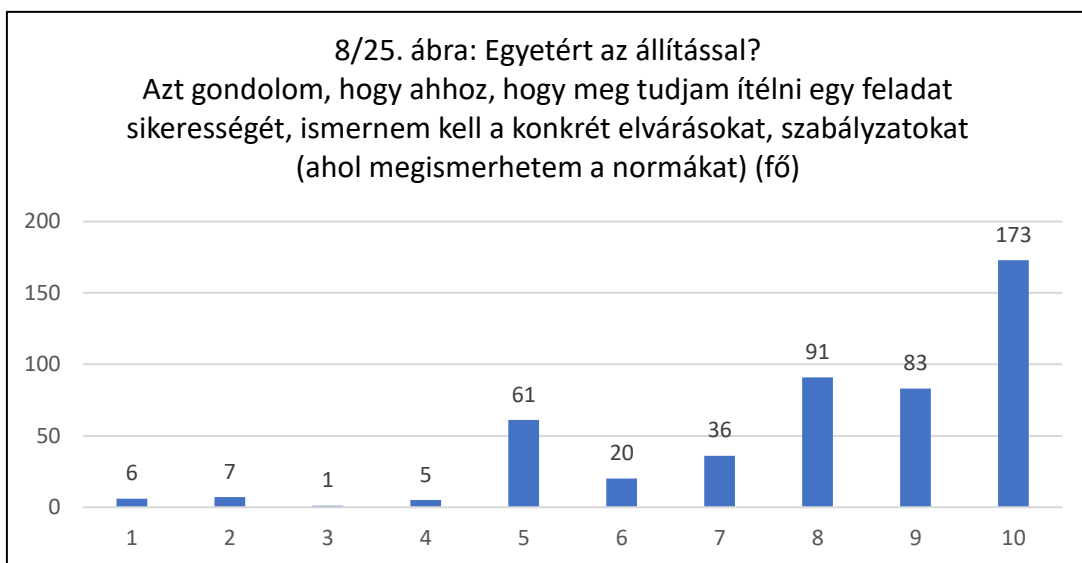


valamilyen értékű megfigyelést, és nem függetleníthetjük a megfigyelést az egyénektől.

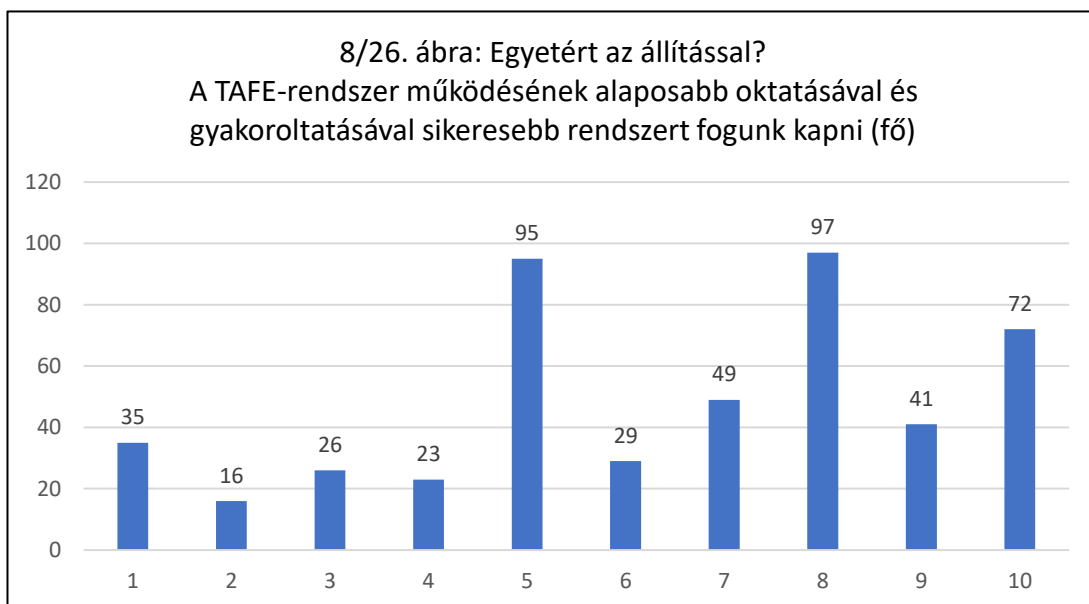
A másik megközelítés az úgynevezett irányított, vezetett TAFE-folyamatokba illő megfigyelések gyűjtése. Ebben az esetben konkrét feladatot adunk a megfigyelést végzők számára, vagy a szükséges információs igény, vagy egy előre elgondolt adatgyűjtési terv alapján. A kutatásban arra voltunk kíváncsiak, hogy az állomány tud-e különbséget tenni e két megközelítés között és melyiket végezné szívesebben. Az állomány döntő része jobban szereti, ha konkrét kérdést tesznek fel neki a feladatok tervezése, végrehajtása alatt és azt követően. Ez a nagyarányú többség azzal is párosul, hogy a 84%-uk (406 fő) ebben az esetben úgy érzi, a feladat sikeréhez hozzájárult a saját tevékenysége és annak eredményessége is. A hatályos TAFE-szabályzóink e típusú adatgyűjtést, megfigyelések összegyűjtését, elemzését kifejezetten magas szinten szabályozzák. Az Ált/31 2. fejezete erről a speciális elemzésről szól. Ez a módszer egyfajta parancsnoki előrelátást, tervszerűséget feltételez, amelyet egy jól kidolgozott terv alapján felépített adatgyűjtés, elemzés és az azt követő TAFE-folyamatok jellemeznek. Ebben a rendszerben az egyén megfigyelése nem általánosságban értendő, hanem a terv része, ami azt feltételezi, hogy a feladatok tervezési fázisaiban az adatgyűjtésre vonatkozó

információkat, feladatszabásokat az egyének tudomására hozzák. Könnyedén belátható, hogy ebben az esetben a katona figyelme nem egy széles problémahalmazon oszlik meg, hanem egy konkrét tényező megfigyelésére összpontosul. Amennyiben e konkrét megfigyelés sikeres, joggal érezheti sajátjának az egész feladat sikerét is. Mindezeket kiegészítve azt is meg kell említeni, hogy az általánosságban elvárt, tehát nem irányított megfigyelések keletkezésének felelősségét az állomány belátja, és érzik annak jelentőségét is, de azt is tudják, hogy az egy magasabb szintű rendszerlátási képességet igényel.

8.4.4. A kiképzés és a TAFE kapcsolata

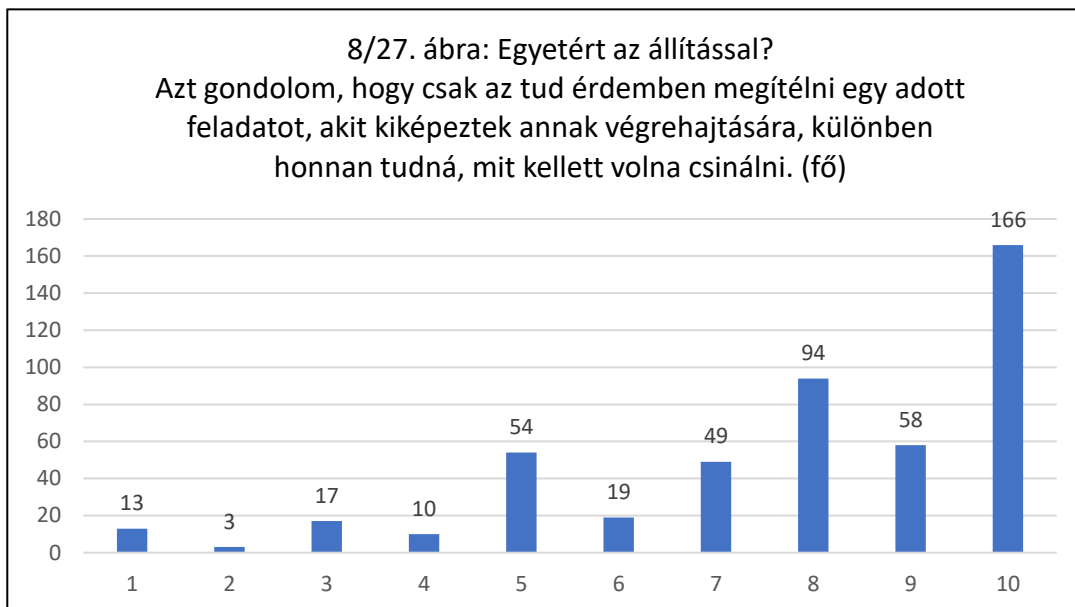


A felmérés során többszörösen visszatérő módon a kiképzés és a TAFE kapcsolatrendszerére, s annak különböző aspektusaira kérdeztünk rá. A megkérdezett állomány 79%-a (382 fő) gondolja úgy, hogy a TAFE-rendszer elemeinek oktatásával jobbra tehető a rendszer működése.



Az oktatás alatt itt a TAFE-rendszer gyakoroltatását, eredményeinek az oktatását, és nem az adminisztrációs feladatok megtanulását értjük. A gyakoroltatás pedig a személyi állomány megfigyelési képességeinek az emelését jelenti.

A kutatás során egyértelműen bebizonyosodott az is, hogy az állomány tapasztalat-feldolgozó színvonalának az emelése nem az adminisztrációs tevékenység ismeretének emelésével érhető



el, hanem a végrehajtott cselekvés által megszerzett tapasztalatok feldolgozásával. Nem az a fontos tehát, hogy az állomány ki tudjon tölteni egy tapasztalati formanyomtatványt, vagy bejelentést tudjon tenni. A kulcsfontosságú az, hogy a végrehajtott tevékenységét képes legyen megítélni, vizsgálni, értékelni és ezáltal el tudjon jutni a cselekvés megváltoztatásának igényéhez. Ez az igény fogja majd a vezető felhasználókat arra inspirálni, hogy megoldásokat keressenek és végső soron a cselekvést magát változtassák meg. Amennyiben a megváltoztatott cselekvés a szervezeten belül általánossá válik (kiképzés által), akkor jelenthetjük ki, hogy megtanultuk a leckét, jobbá, sikeresebbé formáltuk a folyamatokat.

A megkérdezettek nagyon egyértelműen válaszoltak a kiképzettség és a tapasztalatok megítélése közötti kapcsolatrendszerre: 95%-uk (460 fő) gondolja úgy, hogy a kiképzettségi szint és a feladat végrehajtásának sikere szoros kapcsolatban van, és ehhez szükséges ismerni a konkrét elvárásokat, szabályzatokat, normákat. A személyi állomány érdekelt abban, hogy a feladatait sikeresen, az elvárásoknak megfelelően teljesítse.

A sikeres feladatellátáshoz szükséges kiképzésre és teljesítménymérésre az állomány 97%-a (468 fő) tart igényt. A korábban kifejtett tapasztalati paradoxon létezését a kiképzésre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján bizonyítottak tekintem.³³⁶

A válaszadók több mint 90%-a (460 fő) úgy látja, hogy több kiképzésre volna szüksége ahhoz, hogy meg tudja oldani feladatait, és annak minőségét meg tudja ítélni. Miképpen várhatjuk el attól a személytől, aki nem megfelelő szinten van kiképezve, hogy akár egy egyszerűsített elemzést is képes legyen végrehajtani egy adott témában. Ahhoz pedig, hogy alapvetően releváns megfigyelésekhez juthassunk, arra is szükség van, hogy a teljes szabályzó hátteret ismerjük. Ilyen körülmények között a konkrét adatgyűjtési eljárások bizonyosan sikeresebbek. Ellenkező esetben a „kalapácsos ember”-szindrómát erősítjük és nagymértékű tapasztalati paradoxonitással kell számolni.

8.4.5. Egyéb kérdések

A kutatás végén három különálló kérdésben arról kérdeztük a résztvevőket, hogy:

- milyen a minősített adatok és a megfigyelések kapcsolata,
- a folyamatba épített visszacsatolás igénye milyen mértékű,
- milyen egyéb motivációs tényezőt tartanak helyesnek a megfigyelések számának és minőségének emelése érdekében.

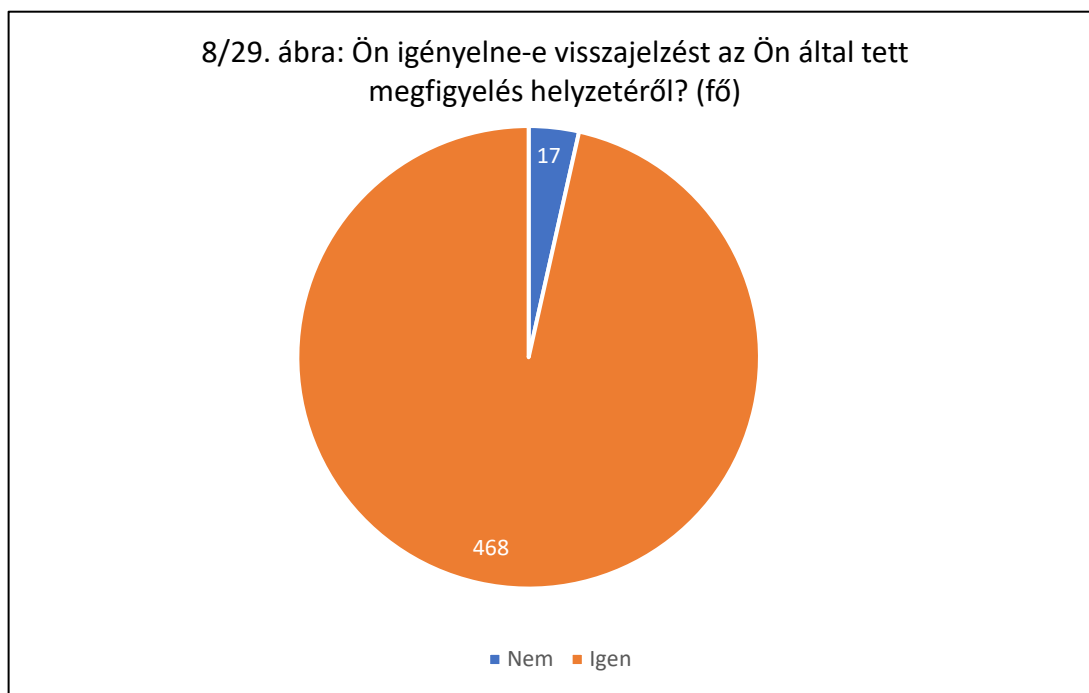
A kutatásban résztvevők egyértelműen letették a voksukat a parancsnok mellett, ha olyan helyzetbe kerülnének, hogy érzésük szerint minősített információ, adat kerül a TAFE-rendszerbe. Ha a katona nem biztos, hogy mit kell tennie, jelentse parancsnokának és



³³⁶ Lásd a 8/13. számú ábrát.

tevékenykedjen az ő utasításai szerint. Ez a katonai élet sajátossága, a bizalom a parancsnok, a beosztottak és a társak irányában a legnagyobb, a szabályokba vetett bizalom csak ezután következik. Az állomány 96%-a (468 fő) igényelne valamilyen visszajelzést a megfigyelésével, annak állapotával vagy eredményével kapcsolatosan.

Úgy gondolom, hogy a jelenlegi TAFE-folyamatoknak az egyik legnagyobb hiányossága az



interaktivitás és a belső tájékoztatás hiánya. Az adatbázis használata gyakorlatilag elenyésző, tehát az onnan való tájékozódásra nem lehet alapozni. A hírlevelek, összefoglalók, pozitív példák megismertetése az állománnyal azonban vélhetően sokat emelhetne az aktivitáson és a motiváción. Az egyéb motivációs kérdésre adott válaszok alapján a válaszadók nem akarnak „meggazdagodni” vagy különös elbírálás alá esni egy-egy jó megfigyelésért. Azt viszont a válaszadók több, mint 40%-a (194 fő) gondolja, hogy legalább tudomásulvétel megilletné a tevékenységért.

8.5. ÖSSZEFOGLALÁS

A TAFE-rendszer hatékony eszköz a haderő kezében arra, hogy a tevékenységeiket tökéletesítsék. A TAFE-rendszer többnyire egy módosító, tökéletesítő, tanulási folyamatokat támogató intézményesített keret. Igaz az idézet állítása, miszerint az intézményesített műveleti tapasztalat-feldolgozás „... a parancsnokok (vezetők) eszköze a szervezetüknel feltárt hiányosságok megszüntetésére, a vezetői kontroll erősítésére és információs igényük

kielégítésére.”³³⁷ Ennek megfelelően az Argyris-féle tanuló szervezet elméleti megalapozottsága illik a TAFE-rendszerhez a legjobban. A szervezeti tanulás egy-, két- és háromhurkos megközelítése pontosan leírja a tapasztalatok feldolgozásának szervezeten belüli szerepét és jelentőségét. A TAFE a parancsnoki visszacsatolásnak-értékelésnek egy alapvetően meghatározó eleme, a szervezet „memóriája.”

Azzal minden szakértő egyetért, hogy a Magyar Honvédség TAFE-szabályzata világszínvonalú, minden olyan elemet tartalmaz, ami a sikeres TAFE-rendszert jellemzi. Minden elemében kiütözik a szövetséges meghatározottság. Az adatbázisok alkalmazása talán az egyetlen terület, amiben eltér, ugyanis a tapasztalati adatbázisok nyilvántartására kettős rendszer működik, aminek szinkronizálása nehézkes, hiányos. Megemlíthető még, hogy a TAFE-rendszer alkalmazásának a mérése nem megoldott, arra nem épült ki külön rendszer. Nem tudjuk meghatározni, hogy a rögzített tapasztalatokat felhasználják-e. A békeművelési tapasztalatok vonatkozásában a TAFE-rendszer megjelenése és annak elemenkénti eltérő fejlődése törvényszerű jelenség. Egyrészt a békeműveleteket vezető, irányító nemzetközi szervezetek (NATO, EU, ENSZ) oldaláról igényelt és generált, másrészt pedig tapasztalat csak az alkalmazásból lehetséges. Ezen a területen pedig a Magyar Honvédség alkalmazása kiemelkedő a szövetségi rendszeren belül is. A magyar művelési tapasztalat-feldolgozó rendszernek a Magyar Honvédség működési rendjébe történő integrálása még nem fejeződött be. „Egy hatékony tapasztalat-feldolgozó rendszer működéséhez alapvetően egy fejlesztő szemléletmódon alapuló szervezeti kultúra szükséges.”³³⁸ Ez a fejlesztő szemléletmód az elmúlt 2-3 évben kezdett el nagyobb ütemben fejlődni. A felmérés eredménye azt mutatja, hogy nincs a művelési TAFE-rendszerrel kapcsolatban olyan meghatározható közösség (a TAFE állandó állományt leszámítva), ami kitüntetett helyen kezeli a rendszert. Az előrelépést mindenhol és minden kérdésben egyszerre kell alkalmazni. Minden területen fejlesztésre van szükség. Mindenekelőtt a parancsnoknak kell az állományát arra inspirálnia, hogy általánosságban és konkrét tényezőkben is folytassanak megfigyeléseket, és azok megosztására a csoportokban, alegységekben szervezett lehetőséget kell biztosítani. A TAFE-rendszer csak feladattal együtt értelmezhető. Amennyiben a feladatok tervezése, végrehajtása és értékelése során a parancsnok a TAFE-megfigyelés életciklusaira jellemző tevékenységet vár el, akkor előbb vagy utóbb a szervezet sajátjává válik. Cselekvés nélkül nincs tapasztalat, nincs tanulás és nincs

³³⁷ Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv, a Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010. 7.

³³⁸ Porkoláb Imre ezredes – Nyitrai Mihály alezredes: *Top Gun: A szervezeti tanulási folyamatok megújítása és a tapasztalat-feldolgozó rendszere újragondolása*, Honvédségi Szemle, Budapest 2019/6, 17.

cselekvésben bekövetkezett változás. Ebből az elvből az is következik, hogy minden cselekvés mellé tapasztalat-feldolgozást kell rendelnie a parancsnoknak. A parancsnok legyen az, aki meghatározza azon tényezőket, amelyeket fontosnak tart a feladat sikere érdekében. A tényezők monitorizálása egy központi (a parancsnok által meghatározott) stratégia szerint kell, hogy megvalósuljon. Azok a parancsnokok, akik a tevékenység során a spontán megfigyelésekre építenek, elveszítik a tanuló szervezetre jellemző kezdeményezőkézség lehetőségét és végső soron elveszítik a fejlődés lehetőségét is. A megfigyelések, észrevételek, vélemények gyűjtéséhez diverzifikáltabb eszközök alkalmazása több, relevánsabb és sikeresebb elemzést eredményez. Ezzel párhuzamosan a megfigyelések adminisztratív terheit a lehető legkisebb szintre kell csökkenteni. Az adatbázisból elemzések, értékelések útján nyert hasznos tudnivalókat, elért sikereket, sikeres szabályzatot, doktrínát rendszeresen publikálni kell és a TAFE-összefüggéseket részletesen be kell mutatni. A műveletek tervezésében az Ált/31 2. fejezetét kell alkalmazni a TAFE-melléklet adminisztratív utasításai helyett. Általánosságban vett TAFE helyett a parancsnok szándékának elősegítése céljából alkalmazott tervszerű tapasztalat-feldolgozást kell előtérbe helyezni. Erősíteni kell a megfigyelések, észlelések digitális (ha lehet, akkor azonos idejű) feldolgozását. A Tapasztalati Paradoxon hatásait csökkenteni kell, és ezzel együtt a „kalapácsos ember”- szindrómát is fel kell ismerni és annak káros hatásait csökkenteni szükséges. Az öntevékeny tapasztalatok felhasználását fel kell számolni.

9. A TRANSZFORMÁCIÓ, MINT A KATONAI RENDSZEREK ALKALMAZKODÁSI KÉPESSÉGE

Az eddigi fejezetekben is minden megemlített elmélet, kialakult gyakorlat, újrafogalmazott vagy alkalmazott nemzetközi gyakorlat arra a kérdésre kereste a választ, hogy hogyan képes egy katonai szervezet a legjobban alkalmazkodni a folyamatosan változó környezethez. A jelenleg uralkodó nemzetközi szervezetek (NATO, EU) által alkalmazott, de a tagállamok tekintetében is népszerű az úgynevezett transzformációs eljárásrend. Fogalmát tekintve jelentős átalakítást, átváltoztatást jelent, egy folyamatos proaktív tevékenységrendszer, amely eredményeként a katonai erő képes a gyorsan változó környezethez alkalmazkodni. A szervezeti tanulásnál láthattunk hasonló megfogalmazást. Az én értelmezésemben a transzformáció a katonai erők sajátos, speciális szervezeti tanulási rendszere, képessége. Ebből a megközelítésből **a transzformáció a jelen és a jövő kihívásaira hatékony válaszadási képességet biztosít, a múltban (folyamatosan) megszerzett tapasztalatok által megalapozott, a jövő kihívásai által vezérelt és az innováció által (technikai fejlődés, új eljárások) generált szervezeti (kétkörös szervezeti tanulás modellje szerint) tanulás³³⁹ útján fejlesztett szervezeti kultúraépítés** folyamatain keresztül. A NATO-szövetség tekintetében a transzformáció célja a megfelelő vezetési rendszerrel, irányítási és logisztikai rendszerrel, fegyverzettel és felszereléssel ellátott, az alkalmazási koncepcióknak és doktrínáknak megfelelően kiképzett, motivált, bevethető és fenntartható katonai erő létrehozása, amely kellően integrált és megfelelő reagálóképességgel bír.³⁴⁰ Ilyenformán a transzformáció a haderő képességfejlesztésének a központi motorja. Más nemzetközi szervezeteknél és nemzeti haderőknél hasonlóképpen a transzformációs folyamatok irányítását végrehajtását végzik a képességfejlesztő, stratégiafejlesztő és a modernizációs, transzformációs vagy „future”³⁴¹ parancsnokságok. *A tárgyunk szempontjából a transzformációs rendszer, mint szervezeti tanulási folyamat részeként szereplő tapasztalatfeldolgozás és a kiképzési terület (mint a tudás elterjesztésének módja) szerepének bemutatása érdekében, kivonatosan kerül ismertetésre. A transzformációt részelemeinek az átalakítási folyamatra gyakorolt hatásai alapján csoportosítjuk.*

³³⁹ Chris Argyris: *Theories of action, double-loop learning and organizational learning*: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> 2021.02.21. letöltés

³⁴⁰ NATO *Allied Command Transformation: Concept Development and Experimentation* CD&E Handbook, Norfolk, 2018, 17.

³⁴¹ USA Future Command.

9.1. A POLITIKAI IRÁNYMUTATÁS³⁴²

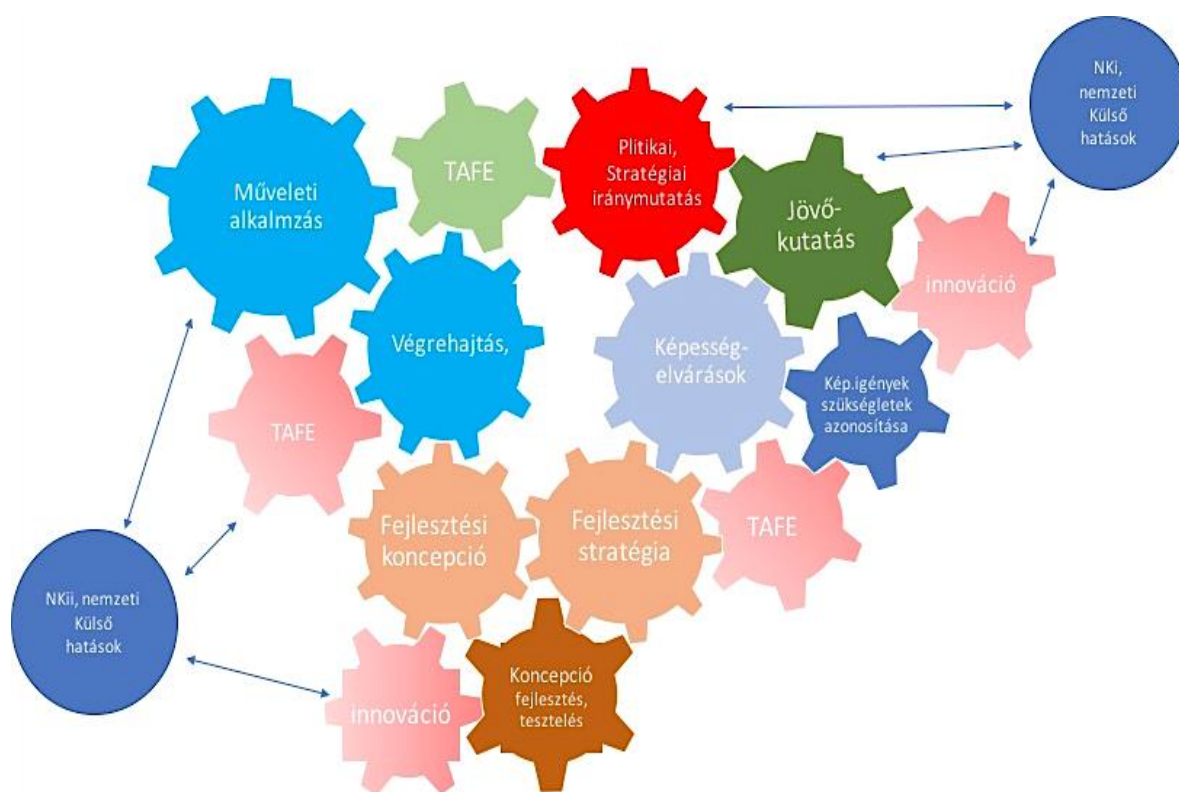
Elsőként nézzük a politikai iránymutatást, ami a teljes transzformáció elindítója. Ebben a politikai iránymutatásban jelennek meg a politikai ambíciók, nemzeti, szövetséges által támasztott és vállalt kötelezettségek, amelyek hosszú távú nemzeti és szövetséges stratégiákban testesülnek meg. A politikai iránymutatás egyrészt a belső és külső politikai tényezők hatásaiból, valamint az ezekre nagy befolyást gyakorló, jövőre vetített elvárásokból és a befolyásoló környezet alakulásából tevődik össze. A politikai iránymutatás formája lehet egy stratégia, vagy egy speciális program meghirdetése, de egyszerű politikai nyilatkozat is betölthet ilyen szerepet. Ennek megfelelően a transzformációban sikeres haderők átalakítási folyamatait mindig a jövő (nem a kívánt, hanem a reális) lehetségesen bekövetkező forgatókönyveire történő felkészülés határozza meg. A transzformációs folyamatok mind elvárás oldalán, mind képességfejlesztési oldalán a jövő kihívásaira próbálnak megoldásokat, elfogadható válaszokat adni. Maga a transzformáció az elvárások megfogalmazásától az alkalmazásig legtöbbször jelentősen időigényes összetett folyamat, főleg, ha egy jövőbeni probléma megoldására még keresni kell a megoldásokat. A kifejlesztés önmagában még nem jelenti az alkalmazási képességek megteremtését, ami szintén a transzformáció meghatározó része (mivel alkalmazás nélkül nincs tapasztalat, nincs végrehajtás, nincs szervezeti tudás, és nincs szervezeti kultúrába való beépülés sem).

A mai kor gyors változásai már nem engedik meg, hogy több tízéves fejlesztési ciklusokban gondolkodjunk, sokkal inkább egy-két év, speciális esetben hónapok alatt kell eljutni a változtatások végrehajtásáig. Manapság az ipari, termelői tevékenységek innovációkkal felgyorsított változási idejében egy szignifikáns változtatás végrehajtása a gazdasági szereplőknél átlagosan néhány hónapra csökkent (jelentősen iparágfüggő). A transzformáció tekintetében az előrelátás és az előrelátás folyamatos pontosítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a haderők fejlődjenek, és ami talán még nehezebb, hogy abba az irányba fejlődjenek, ami valóban be is fog következni.

³⁴² Honvéd Vezérkar Haderőtervezési Csoportfőnökség: *Elgondolás transzformáció a Magyar Honvédségben*, 2018, Budapest, 5.

9.2. A JÖVŐ KUTATÁSA³⁴³

A transzformáció szempontjából nagyon fontos a jövőkutatás (a lehetséges forgatókönyvek kialakítása), ezért hosszú távú, középtávú és rövid távú időintervallumokra vonatkozó, főleg biztonsági kockázatokat befolyásoló tényezők elemzését, azok folyamatait és hatásait a saját és szélesebb értelemben vett vetélytársakra kell, hogy felkutassuk, amelyek jó alapot nyújtanak a reális politikai iránymutatás megfogalmazására és azok megvalósítására képes szükségletek kialakítására. Szóval egyrészt a jövő, másrészt a múlt (és a jelen) is nagy hatással lehet a politikai iránymutatás kialakítására. A múlt vagy jelen történései, hiányosságai, célt tévesztett fejlesztései ugyanúgy, mint a végrehajtott műveletek (nemzeti, nemzetközi) tapasztalatai



9/1. ábra: A transzformációs folyamat ábrája (Forrás: *Elgondolás Transzformáció a Magyar Honvédségben a szerző kiegészítésével*)

jelentős hatásokat fejthetnek ki. A múlt tapasztalatai és a jövő kihívásainak azonosítása több forrásból is eredhet. Egyrészt jelentős erőforrások állnak rendelkezésre a nemzetközi szövetségi rendszerben betöltött tagságok által. Ebben az esetben ki kell emelni, hogy nem csak a szövetség saját tapasztalatai és jövővíziója érhető el, hanem a tagállamok hasonló természetű adatbázisai is. A szövetség részéről érkező dokumentumok a segítség mellett tartalmazhatnak

³⁴³ Honvéd Vezérkar Haderőtervezési Csoportfőnökség: *Elgondolás transzformáció a Magyar Honvédségben*, 2018, Budapest, 6.

kötelező és önként vállalt ügyeket is. Az elemzések, tanulmányok az irányelvek meghatározásához érkehetnek különböző, nemzeti, nemzetközi kutatóműhelyekből, egyetemek, ipari, civil szervezetek részéről, és természetesen a nemzetbiztonsággal foglalkozó szervezetek irányából is. Külön hangsúlyt kapott az innováció hatása az iránymutatások kialakítására.

Az innováció képességei mára oda fejlődtek, hogy az új eljárások, technológiák felgyorsult megjelenése nem csak támogathatja, hanem kezdeményezheti egy merőben új, kifejezetten az innovációra épített transzformációs cél vagy folyamat elindítását. Politikai iránymutatás hiányában transzformáció nem valósítható meg, vagy teljesen célt tévesztett öfenntartásra irányuló bürokratikus folyamat. A jövő ismerete, a lehetséges körülmények bekövetkezése, és egyáltalán a jövő hadviselésének alakulásával kapcsolatos elképzeléseink determinálják a rövid távú transzformációs irányokat és egyre világosabbá teszik az előttünk álló időszak lehetséges lépéseit.

9.3. KATONAI KÉPESSÉGEK, ELVÁRÁSOK

A politikai iránymutatást közvetlenül nem lehet transzformációs folyamatokban végrehajtani. A célok elérésének képességekre, katonai képességekre való lefordítása a képességek, elvárások beazonosítása egy nagyon alapos tervezést igényel. Ebben a folyamatban a meghatározott, (saját, szövetségi) célok elérését biztosító képességeket a szövetség és saját tapasztalataink alapján határozzuk meg, ugyanakkor azt nem vizsgáljuk, hogy e képességek rendelkezésre állnak-e az adott pillanatban, vagy megvalósíthatók-e a transzformáció során. Ennek a folyamatnak a végén a célokat és azok eléréséhez szükséges képességeket, hatásokat, eszközöket, környezetet határozzák meg.

Rendkívül fontos, hogy erős koherencia legyen a célok és az eszközök között, mert ha már a célok teljesülése, jobban mondva nem teljesülése a hozzárendelt képességek elégtelensége során eldőlt, minden további munkafázis hiábavaló. A képességelvárások megfelelő szintjét előzetes tapasztalat-feldolgozási folyamatokkal, gyakorlatokkal, kísérletekkel lehet igazolni. Cselekvési változatokat sorakoztat fel és képességi követelményeket határoz meg. A módszertan tekintetében jelentős hatással van a hatékonyságra és a megbízhatóságra az innováció alkalmazása és a tapasztalatok (szervezeti emlékezet) feldolgozása.

9.4. A KÉPESSÉGIGÉNYEK³⁴⁴

A képességelvárások alkalmazása teljesíti a kitűzött célokat, de korántsem biztos (sőt nem is jó, ha már minden megtalálható), hogy minden tekintetben elérhető és alkalmazható képességekről van szó. A képességigények beazonosítása az a folyamat, amely megállapítja a meglévő és az elvárt képességek közötti különbséget. Első megközelítésben mennyiségi és minőségi mutatók alapján meghatározza a megtartásra, megszüntetésre és kiépítésre tervezett képességeket. A képességigények meghatározásánál fontos figyelembe veendő tényezők a tapasztalatok eredményei, valamint az innováció által nyújtotta lehetőségek. A képességigény nem csak egy lista, hanem a képességekhez csatolt követelményhalmaz, amely követelmények teljesítése dönti el a képességek rendelkezésre állását. A képességigények megállapításának eredményeként lehetőség nyílik egy transzformációs stratégia (fejlesztési stratégia) kialakítására.

9.5. A KÉPESSÉGFEJLESZTÉSI STRATÉGIA

A képességfejlesztési stratégia mutatja meg, hogy miként kapcsolódik a képességigények elgondolt teljesítésének helyzete a korábbi, és a hosszabb távon valószínűleg igényelt képességfejlesztésekhez. A stratégia tartalmazza a képesség elérésének, megtartásának haderőn kívüli szereplőkkel történő kapcsolatait, és meghatározza a képességek elérésének időszakait, beleértve a finanszírozás, a belső (anyagi, humán) erőforrások hozzárendelésének elgondolását. A fejlesztési stratégia megvalósításához szükséges koncepció igények megfogalmazása a stratégia feladatszabó része, amely azzal az előfeltevéssel él, hogy a szükséges képességek előállításához az elméleti háttér elő lehet állítani és azt ki lehet próbálni.

- A koncepciófejlesztés³⁴⁵. A koncepciófejlesztés, tesztelés, hitelesítés területe az egyik legmeghatározóbb a képességek megteremtésével kapcsolatosan. A koncepció a fejlesztési stratégiában meghatározott képesség megteremtési, fenntartási, fejlesztési folyamatok végrehajtására kialakított cselekvési tervek összessége. Tartalmazza a képesség várható alkalmazásának a környezetét, a megoldandó feladatokat és azokra adott válaszok összességét, lehetőleg több versengő vonalon megjelenítve. (Legalább két versengő vonal már eleve rendelkezésre áll „azzal, ahogy volt és azzal, ahogy lesz”).

³⁴⁴ Honvéd Vezérkar Haderőtervezési Csoportfőnökség. *Elgondolás transzformáció a Magyar Honvédségben*, 2018, Budapest, 6.

³⁴⁵ NATO Allied Command Transformation: *Concept Development and Experimentation*, CD&E Handbook, Norfolk, 2018, 17-20.

A versengő vonalak sikeressége befolyásolja a kialakított koncepció hitelességét.) A koncepciók összehasonlítása, tesztelése akár valós környezetben, akár a virtuális térben hozza meg azokat az eredményeket, amelyek egyrészt meghatározzák, másrészt igazolják a fejlesztési tervek számára fontos célokat. Ebben a fázisban dől el, hogy egy képességet megteremtünk, megvásárolunk, átveszünk, kifejlesztünk, tehát, hogy milyen módon tesszük elérhetővé és alkalmazhatóvá.

- A fejlesztési terv. A fejlesztési terv egy adott szakterületre vonatkozó részletes feladatszabást, módszereket, felelős szervezetek, személyek és szükséges erőforrások allokációjának időrendbe foglalt feladatlistája. Ebben a fázisban minden érintett terület elkészíti a saját tevékenységének összefoglalását, és megjeleníti a végrehajtás folyamatába épített ellenőrzési és hitelesítési pontokat, elérendő eredményeket. Pontos kockázatelemzést készít az elérendő célokat megghiúsító tényezőkről és annak csökkentésére, megszüntetésére jelzőrendszert dolgoz ki. Ide tartoznak például egy új fegyverrendszerre vonatkozó doktrinális, alkalmazási elvek, szabályzatok kidolgozási tervei, a képesség-szükséglet követelményrendszer ellenőrzésének megtervezése, módja és összehasonlítási alapjai.

9.6. A VÉGREHAJTÁS, ALKALMAZÁS

A végrehajtás fázisa egy összefoglaló gyűjtőfázis, ide tartozik az összes fejlesztési terv párhuzamos végrehajtása. Ebben a fázisban elkészülnek a szabályzók, alkalmazási elveket rögzítő dokumentumok, megtörténik a gyártás, rendszerbe állítás. A végrehajtás tapasztalatfeldolgozó belső folyamatának előre meghatározott szempontok szerinti végrehajtása mutatja meg a végrehajtás apróbb fázisainak a teljes transzformációs folyamattal való koherenciáját vagy eltéréseit. Ez a rendszer képes a folyamatos nyomon követés biztosítására és a transzformációs folyamatokat irányító számára a szükséges beavatkozási pontokat és döntési körülményeket mutatja meg. A műveleti alkalmazás, nemzeti, szövetségi, vagy más megállapodáson alapuló alkalmazás, a transzformáció eredményeinek legmagasabb szintű hitelesítő eljárása, de mindig csak áttételesen érvényesíthető cél.

Az elsődleges cél az alkalmazás által elérendő stratégiai és politikai cél. A műveleti alkalmazás tevékenységeiben és annak eredményeiben beazonosítható a kitűzött célok, politikai iránymutatások teljesülésének helyzete. A célok teljesülésének helyzete és az alkalmazás körülményei között szerzett tapasztalatok adják meg a transzformáció számára a következő (jobban fogalmazva folyamatosan pontosított) politikai iránymutatás kidolgozását. A műveleti

alkalmazás sikere vagy sikertelensége minden addigi transzformációs eredményt felülbírál. Ha egy sikeresnek tartott transzformációs folyamat következtében műveleti alkalmazásban lévő eszköz, eljárás, módszer, vezetési módszer, alkalmazott stratégia nem hozza meg az elvárt katonai és politikai sikert, az visszamenőleg érvényteleníti a teljes folyamatot és azt a tapasztalatot kell, hogy eredményezze, hogy vagy a transzformációs folyamat nem volt sikeres, vagy a követelménytámasztás, politikai iránymutatás nem volt reális. A műveleti alkalmazás sikerének megállapításához ezért nagyon fontos, hogy megfelelő tényezőket, mutatókat határozzunk meg, amelyek segítenek eldönteni az alkalmazás sikerét. A műveleti alkalmazás tapasztalatai minden esetben transzformációs köröket kell, hogy elindítsanak, mivel a változó környezethez történő alkalmazkodás e folyamatokkal érhető el.

9.7. ÖSSZEFOGLALÁS

A transzformációs körfolyamat az Argyris-féle szervezeti tanulási folyamat egyhurkos tanulási folyamatát jeleníti meg. Ahhoz azonban, hogy a transzformáció sikeresen tudja teljesíteni a vele szemben támasztott elvárásokat, a két-, illetve háromhurkos szervezeti tanulási huroknak megfelelően át kell alakítania a transzformációs kört. A transzformáció a katonai szervezet sajátos alkalmazkodási képessége kell legyen egyrésztől, másrésztől pedig az innovációs hatásoknak megfelelően a tanulási folyamatok motorjává kell válnia. A végrehajtás, valamint a műveleti alkalmazás tapasztalatainak alapján sajátos szűrőrendszeren keresztül visszacsatolási mechanizmust kell kiépíteni ahhoz a ponthoz, aminek a megváltoztatásával elérhető a környezethez való sikeres alkalmazkodás, vagy a környezet saját előnyünkre történő alakítása. Ennek a visszacsatolásnak a lehetősége megteremti a szervezet folyamatos tanulási képességét a harmadik hurok alkalmazásával, amit én a belső független transzformációs tapasztalatfeldolgozó rendszernek tekintek. Így a háromhurkos tanulási folyamatban leírt elmélet alapjainak, a korábban tárgyalt Boyd-féle döntési huroknak, a Clausewitz-féle kritikának a legjobban megfelelő transzformációs elmélet áll a rendelkezésünkre.

A transzformációs folyamat nagyon szerteágazó és sokrétű tevékenység. Sok különálló saját belső mechanizmussal rendelkező alrendszer együttműködésének hálózata, amely irányítása rendkívül nehézkes és bonyolult feladat. A transzformációt ennek megfelelően célszerű minden szervezet saját munkafolyamataiban megjeleníteni és annak végrehajtását minden egyes feladatban figyelembe venni. A transzformációt véleményem szerint nem lehet kampányjelleggel irányítani a mindennapokban egy szervezet vagy egy személy által, hanem minden tevékenységben, minden tervben, minden jelentésben érezhetőnek kell lennie. A

transzformáció irányítása ennek megfelelően egy szerteágazó vertikális és horizontális koordinációs feladathalmaz, amely irányítása a haderő minden szintjén feladat (legyen az egy harcászati, hadműveleti, stratégiai szint, vagy a mindent meghatározó politikai döntési rendszer). A transzformáció lépéseit és gondolatát minden szervezeti elemnek, személynek és vezetőnek gyakorolnia kell, mindazon közös szervezeti értékhalmoz alapján, amely a szervezetre jellemző sajátosságokkal tarkítva erősen katonakultúra-függő. Mivel többnyire „tacit” jellegű előfeltevésekre épülő, szervezeti problémamegoldási módszergyűjteményt jelent, nagyon nehéz feladat annak irányítása és ellenőrzése. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy egy független, komplex intézményrendszer képes a leghatékonyabb megoldásokat biztosítani a transzformáció számára. A transzformáció sikerének leghitelesebb mérése az alkalmazás, minden más csak illúziót táplál (lehetnek pozitívak, negatívak). Más tekintetben érdemes példaként megvizsgálni a világ egyik leghatékonyabb transzformációs komplexumának, az Amerikai Szárazföldi Haderő Kiképzési és Doktrinális Parancsnokság (*USA ARMY Training and Doctrine Command*) működését, amely saját küldetésük szerint. „... toborozza, kiképzzi, oktatja, fejleszti és építi a hadsereget; szabványokat állít fel, fejlesztéseket hajt végre, és irányítja a változásokat annak érdekében, hogy a hadsereg a jövőben is képes legyen elrettenteni, harcolni és győzni bármely harctéren.”

A TRADOC³⁴⁶ öt alárendelt parancsnokságon és központon keresztül hajtja végre küldetését, ezek az Egyesített Fegyverzeti Központ, a Toborzó Parancsnokság, a Kadét Parancsnokság, az Alapkiképző Központ, valamint a Hadtörténelmi Központ. A TRADOC felügyeli továbbá a szárazföldi haderő 32 iskoláját, amelyek tíz kiválósági központ alá vannak szervezve, s ezek mindegyike a hadseregen belüli önálló szakterületre összpontosít. Ezek a központok évente több mint 500 000 katonát képeznek ki.³⁴⁷ A Magyar Honvédségben a transzformációs elmélet és hatásai, mint rendszerszerű gondolkodás rövid történelmi múltra tekint vissza. Igazából csak napjainkban történnek az első komoly lépések a rendszer kiépítésére és működésbe lendítésére. A jelenlegi fejlesztési környezetben történelmi esély mutatkozik arra, hogy a haderő az ösztönszerűen létező túlélési, alkalmazkodási képességét tudatos, tervezett és ellenőrzött folyamatokba szervezze. A transzformációs rendszernek a legfontosabb feladata, hogy utolérje saját magát és felnőjön a haderőben betöltött szerepéhez. Ehhez a folyamathoz pedig a csatolt ábrában szereplő összes transzformációs elemet ki kell építeni, és a működését gyakorolni szükséges. A rendszer egyik legfontosabb jellemzője, hogy bármely terület is hiányzik vagy

³⁴⁶ USA ARMY TRADOC szervezeti felépítése a 4. számú mellékletben található.

³⁴⁷ <https://www.tradoc.army.mil> 2021.06.28. letöltés.

nem úgy halad, ahogy a hajtó „kerekek” azt megkívánják, megáll az egész, vagy a leglassabb keréknek megfelelő sebességgel halad (vagy éppen áll) az egész „gépezet”.

A továbbiakban az elméleti összefoglaló után tekintjük át az intézményesített transzformációs folyamatok eredményeképpen 2020-ban létrehozott Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokságot.

9.8. A TRANSZFORMÁCIÓ SZERVEZETI INTÉZMÉNYESÍTÉSE A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

A **stratégiai szándék**, amelyet a politikai iránymutatás és a katonai stratégiai feladatok meghatározása eredményezett az alábbiakban foglalható össze: „*A kormányzati szándék a magyar haderő fejlesztésére egy történelmi mérföldkő, hiszen annak ellenére, hogy hazánk 1999 óta a szövetség tagja és annak számos műveletében vett, illetve vesz részt, a haderő átfogó technikai megújulása nem történt meg, ami korlátozta a teljes körű (doktrinális és eljárásbéli) harmonizációt. A kormányzat által indított 10 éves haderőfejlesztési program során az elavult technikai eszközök fokozatosan kivonásra kerülnek a hadrendből. Az új, a kor követelményeinek megfelelő technikai eszközök alkalmazási lehetőségei megteremtik a haderő átfogó transzformációja lehetőségét, ezért a haderőfejlesztési program sokkal több, mint a technikai eszközök cseréje. Az átfogó transzformáció érinteni fogja a haderő minden képesség-összetevőjét, mint az eljárásrend, logisztika, infrastruktúra, felkészítés és kiképzés, személyi állomány kiválasztása és gondolkodásmódja.*”³⁴⁸ A Magyarország nemzeti biztonsági stratégiájáról szóló 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat meghatározza a Magyar Honvédség transzformációs elgondolását és keretrendszerét annak céljaival és megvalósítani tervezett feladatrendszerével. A Nemzeti Katonai Stratégia (NKS) teljes mértékben támaszkodik az általam a fejezet korábbi részében bemutatott transzformációs elmélet alapvetéseire, figyelembe véve a Magyar Honvédség elérendő céljait és stratégiai lehetőségeit. A transzformáció és általában a fejlesztés és annak elméleti meghatározottsága igen nagy teret kap az NKS 5. fejezetében, különös tekintettel, hogy az 5.1.4. pontban az **Adaptációs-transzformációs képesség** külön kifejtésre kerül. Az NKS 5. pontja így fogalmaz:

„A Magyar Honvédség fejlesztésének alapja a törvényi feladatok és a nemzetközi kötelezettségek végrehajtására való készség és képesség. A **képességfejlesztés célja, hogy a múlt tapasztalataiból építkezve, a jövő kihívásaira kitekintve olyan kompetenciák kerüljenek kialakításra, amelyek megfelelnek a jelen és a jövő kihívásainak, képesek a gyorsan változó**

³⁴⁸ Korom Ferenc vezérezredes: *Éves feladatszabás - 2018. február 13.*

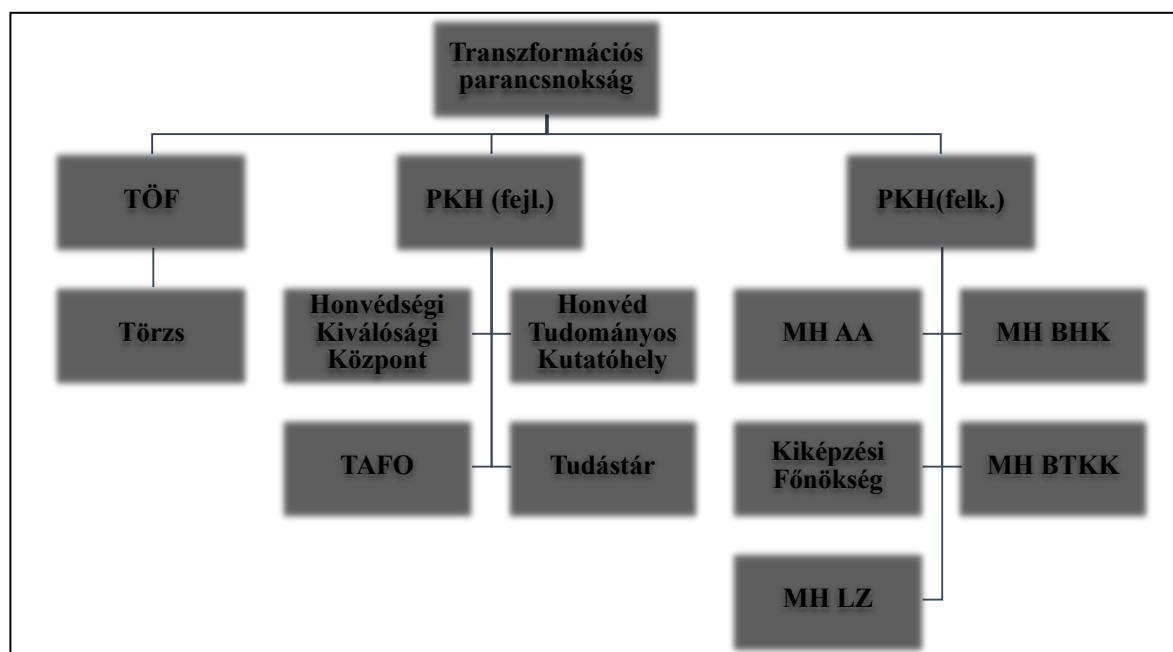
körülményekhez rugalmasan alkalmazkodni, és azokra a megfelelő válaszokat megadni. A változó társadalmi, gazdasági és hadműveleti környezet, a gyorsuló ütemű technológiai fejlődés megköveteli a Magyar Honvédség **folyamatos transzformációját**, amely egyaránt érinti a **műveleti eljárások fejlesztését, a szervezeti modernizációt, az új képességek integrálását, az ezekhez kapcsolódó koncepciók és doktrínák kidolgozását, valamint a kiképzés-felkészítés hatékonyságának növelését.**³⁴⁹ „A Magyar Honvédség erőfölényét elsősorban a **magasfokúan felkészített humán állományára alapozva, technikai fejlesztések útján éri el, és azt a folyamatos transzformáció útján tartja fenn.** A képességfejlesztés a képességterületek teljes vertikumában történik, amelyet a stratégiai környezet változásának folyamatos elemzése és értékelése, a **műveletek és gyakorlatok végrehajtásának tapasztalatai**, a védelmi kutatás, a műveleti és technológiai innováció, valamint a koncepció- és doktrínafejlesztés is támogat. A képességfejlesztés középpontjában a Magyar Honvédség **harc-, harctámogató és harckiszolgáló képességeinek egyenszilárd fejlesztése áll, amely a modern technológia és az innováció eredményeinek felhasználásával növeli a katona felkészültségét, túlélőképességét és műveleti hatékonyságát.**³⁵⁰ „A műveleti környezeti változásokhoz történő hatékony alkalmazkodás érdekében létrejön a **Magyar Honvédség kutatás-fejlesztési és innovációs ökoszisztémája**, és folytatódik transzformációs rendszerének fejlesztése. **Ehhez egységes rendszerbe szükséges foglalni a Magyar Honvédség kutatás-fejlesztési, innovációs, koncepció- és doktrínafejlesztési, valamint felkészítési és kiképzési rendszerét.** Az egymással szorosan együttműködő, a technológia, valamint a műveleti eljárások és koncepciók fejlesztését végző szervezetek úgy lesznek kialakítva, hogy az új koncepciók, eljárások és korszerű technológiák bevezetési ideje csökkenjen. **Az új tapasztalatok és eredmények gyors adaptálása növelni fogja a Magyar Honvédség hatékonyságát**, egyszerűsíti a különböző rendszerek működését, illetve maximálisan biztosítani fogja a változó műveleti környezet kihívásainak megfelelő kiképzést és felkészítést. Az erők kiképzése érdekében a Magyar Honvédség rendelkezni fog a kor színvonalának megfelelő virtuális és valós idejű egyéni szimulációs rendszerekkel, kiképzéstechnikai eszközökkel, amelyek a hagyományos kiképzési bázisokon kívül is elérhetőek. Az interoperabilitás és a szövetségi együttműködés érdekében a nemzetközi együttműködéshez szükséges feltételek is biztosítva lesznek. E minőségi szint eléréséhez szükségessé válik a különböző helyeken telepített virtuális és valós idejű szimulációs eszközök,

³⁴⁹ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. Határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiáról, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.199 szám, p 5069, 5. pont.

³⁵⁰ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. Határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiáról, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.199 szám, p 5069, 5.1. pont.

*fegyverrendszer-szimulátorok, valós idejű műveleteket támogató rendszerek nemzeti és nemzetközi összekapcsolhatóságának megvalósítása. A képességek fejlesztésével egy harmonizált, összhaderőnemi, valós idejű műveletek leképezésére alkalmas szimulációs központ (Hub) jön létre, amely a nemzeti mellett a közös védelmi képességek fejlesztését is szolgálja.*³⁵¹

Magyarország honvédelmi miniszterének³⁵² utasítása alapján. A Magyar Honvédség Parancsnoka a Magyar Honvédség felső szintű vezetése és irányításának átalakítását követő **működési tapasztalatok alapján**, a Magyar Honvédség középszintű vezetési feladatokat ellátó honvédségi szervezetek soraiban **2020. augusztus 1-jei hatállyal Szentendre helyőrségben megalakításra került a Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság (továbbiakban MH TP).**³⁵³ A szervezet biztosítja az MH folyamatos alkalmazkodását és fejlődését: összefogja, és egy rendszerben működteti a jövőkutatást, a műveleti kutatásokat, a koncepciókidolgozást, a doktrína- és szabályzatkidolgozást, illetve az új ismeretek, elvek és eljárások beépítését az MH működésébe. A parancsnokság kialakítása illeszkedik a Magyar Honvédség Parancsnokságának (továbbiakban MHP) illetve az MH Tartalékképző és Támogató Parancsnokság (továbbiakban MH TTP) kialakítása, az MH felső és középszintű



9/2. ábra: Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság felépítése. Forrás: MH TP

vezetési rendszerei átalakítási folyamatába. A nem anyagi képességfejlesztéseket végző MH

³⁵¹ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. Határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiáról, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.199 szám, p 5069, 5.1.4 pont.

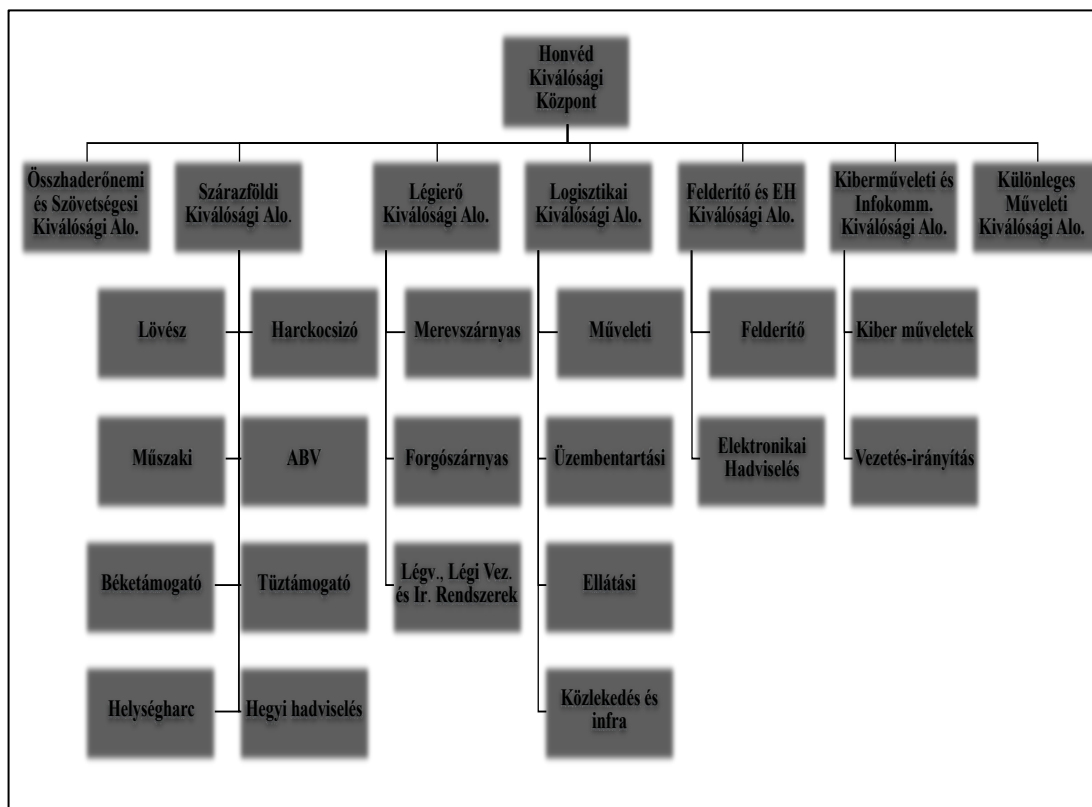
³⁵² 38/2020 HM Utasítás 2§, 1 pont, b bekezdés <https://njt.hu/jogszabaly/2020-38-B0-15>, 2021.02.16 letöltés.

³⁵³ 38/2020 HM Utasítás 2§, 1 pont, b bekezdés <https://njt.hu/jogszabaly/2020-38-B0-15>, 2021.02.16 letöltés.

TP³⁵⁴ szorosan együttműködik az anyagi fejlesztési feladatait végrehajtó MH Modernizációs Intézettel, együtt adva ki a fejlesztések teljes spektrumát.³⁵⁵

9.8.1. SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

Az MH Transzformációs Parancsnokságot a parancsnok, a fejlesztési és a felkészítési parancsnokhelyettes, valamint a törzsfőnök szolgálati alárendeltségében működő szervezeti elemek alkotják. Az MH Transzformációs Parancsnokság vezetése a parancsnok által közvetlenül, valamint a fejlesztési parancsnokhelyettes, a törzsfőnök és a felkészítési parancsnokhelyettes, illetve az altiszti és legénységi állomány vonatkozásában a vezénylőzászlós által működtetett altiszti támogató csatorna útján valósul meg. A Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság szervezeti egységei a Parancsnokság, a Törzs, valamint a Fejlesztési és Felkészítési szervek. Előbbiek Szentendre, míg a Fejlesztési szervek Budapest helyőrségben diszlokálnak.



9/3. ábra: Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Honvéd Kiválósági Központ felépítése. Forrás: MH TP

³⁵⁴ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás

³⁵⁵ <https://honvedelem.hu/alakulat/mh-transzformacios-parancsnoksag.html> 2021.09.21. letöltés.

Fejlesztési Szervek: az MH TP Fejlesztési szervek a Magyar Honvédség működésének elméleti alapjait elemző, kutató, kidolgozó, azok bevezetését segítő, valamint az MH tudását összegyűjtő és rendelkezésre állását biztosító feladatok végrehajtásáért felelős szervezet. Az MH TP Fejlesztési szerveket az alábbi szervezeti egységek alkotják.³⁵⁶

- **Honvéd Kiválósági Központ:** rendeltetése az MH működésének és a haderőfejlesztés elméleti alapjainak folyamatos korszerűsítése koncepciók fejlesztésével, valamint a kutatás-fejlesztési eredmények és a változó biztonsági környezet adta lehetőségek kihasználásával. Végzi a szervezetszerű koncepciófejlesztést a kidolgozástól a validálásig, valamint a koncepciók, doktrínák, szabályzatok és eljárások szimulációs térben és a gyakorlatban történő tesztelését, szoros együttműködésben a NATO, Magyarország és az MH kutatás-fejlesztési szervezeteivel. Javaslatokat tesz az MH képesség- és haderőfejlesztési irányainak meghatározására. Kiemelt feladata a haditechnikai fejlesztések keretében rendszeresített új eszközök alkalmazási elveinek kidolgozása, ezek alapján oktatási és kiképzési programok, valamint tankönyvek és szabályzatok kidolgozása. Nyilvántartja, naprakészen tartja és széles körűen elérhetővé teszi az MH koncepcióit, doktrínáit, szabályzatait, NATO és magyar katonai szabványait és terminológiai adatbázisát az MH felhasználók részére.
- **Honvéd Tudományos Kutatóhely:**³⁵⁷ feladata a tudományos munka szervezése, a tudományos és szakmai kutatások tervezése és végzése, továbbá az elért eredmények innovációja terén: a haderő, az összhaderőnemi, szárazföldi-, és légierő haderőnemi, logisztikai szak-, valamint a szervezeti működés funkcionális területein katonai-szakmai feladatok előkészítését és végrehajtását támogató tudományos és szakmai kutatómunka, valamint szakértői tevékenység tervezése, szervezése, folytatása. További feladata a haderőfejlesztéssel, -tervezéssel, szervezéssel, működtetésével, kutatás-fejlesztéssel, a haderő alkalmazásával, vezetésével és irányításával, felkészítésével, a csapatok kiképzésével, erőforrás-gazdálkodással, tapasztalatok gyűjtésével, feldolgozásával és hasznosításával kapcsolatos kutatások végzése; tudományos kutatások eredményei kiértékelésének, közzétételének, hasznosításának és gyakorlati bevezetésének kezdeményezése, közkinccsé tételének támogatása; szakmai és tudományos kutatás, doktori képzés és továbbképzés, tudományos információval ellátás,

³⁵⁶ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

³⁵⁷ <https://honvedelem.hu/alakulat/mh-transzformacios-parancsnoksag.html> 2021.09.21. letöltés.

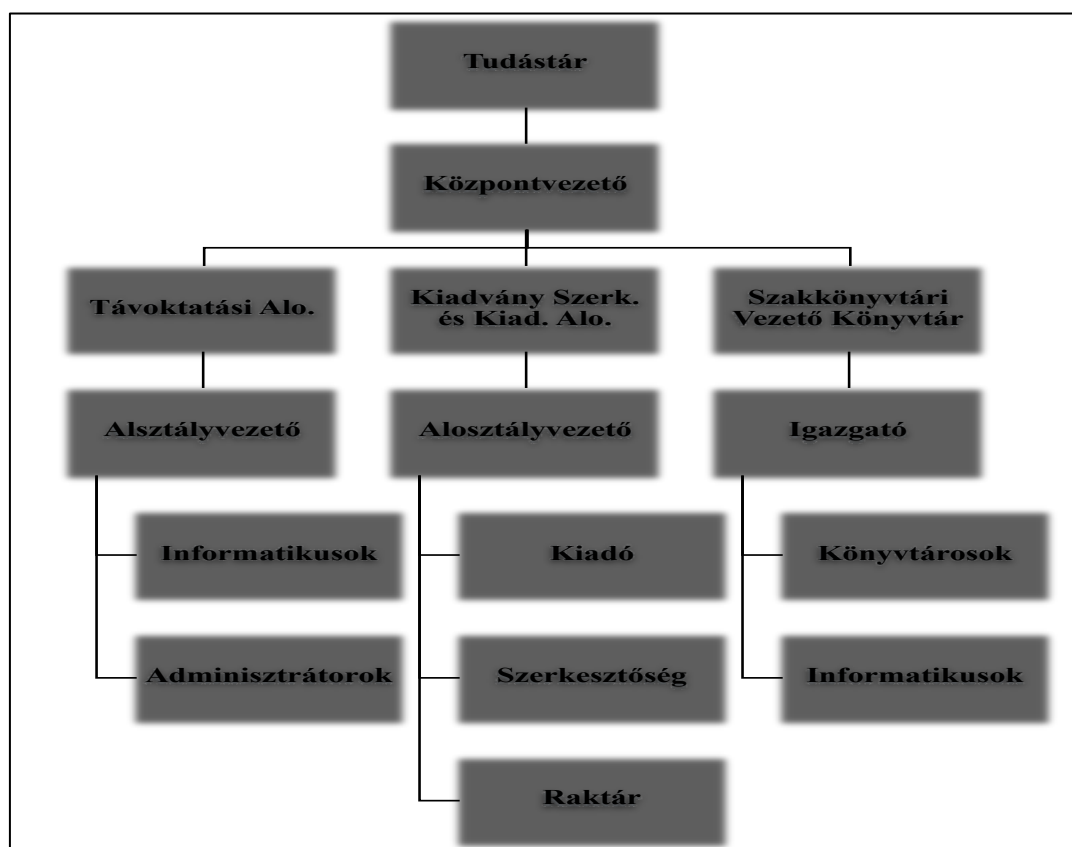
rendezvényszervezés, az eredmények elérhetőségének és további kutathatóságának érdekében tudományos együttműködés szervezése és fenntartása.

- **Tapasztalat-feldolgozó Osztály:**³⁵⁸ a Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszere (továbbiakban: MH TAFE) a parancsnokok, vezetők eszköze a szervezetüknél feltárt hiányosságok megszüntetésére, a vezetői kontroll erősítésére és információs igényük kielégítésére. Azonban ennél is többet jelent: a tapasztalat-feldolgozás a szervezet „memóriája”. A tapasztalat-feldolgozás rendeltetése a szervezeti tudás felépítésének elősegítése, a korábbi tapasztalatokból való szervezeti tanulás lehetőségének megteremtése. Ezzel együtt indokot biztosít folyamatok, eljárásrendek megváltoztatásához a teljesítmény javítása érdekében, hogy szervezeti szinten képesek legyünk növelni a sikerek megismétlésének esélyét és csökkenteni a hibák ismételt elkövetésének kockázatát. Katonai környezetben ez alacsonyabb műveleti kockázatot, a költségek hatékonyabb felhasználását és nagyobb műveleti hatékonyságot jelent.
- **Tudástár:**³⁵⁹ feladata a tudományos adatok gyűjtése, a kutatások nyilvántartása, valamint az MH-ban keletkező adatok integrálása, ezek tárolásának biztosítása, az így rendelkezésre álló információ hozzáférhetővé tétele. Az MH Transzformációs Parancsnokság megalakulásával a *Haditechnika* című tudományos-ismeretterjesztő folyóirat laptulajdonosi jogát a szervezet parancsnoka vette át. A folyóirat szerkesztésével kapcsolatos feladatrendszert az MH TP Tudástár, Kiadványszerkesztő és Kiadó Alosztály végzi. Az MH központi, platformfüggetlen ismerettárának, a Magyar Honvédség Tudástárának létrehozása és fenntartása mellett a tudományos információellátás, a kutatások nyilvántartásának, adatok gyűjtésének, tárolásának biztosítása is a feladatai közé tartozik. A Magyar Honvédség Központi Könyvtár létrehozása és működtetése, az MH szakkönyvtári rendszerének irányítása is a célkitűzései közé tartozik; az MH-ban keletkező összes adat digitális integrálása: a TAFE-rendszer integrálása, a KtAB és a központi doktrinális adatbázis integrálása, online kiképzési okmányrendszer, EIR, IMR irattárban szereplő információk integrálása; az MH tudásbázisához ellenőrzött, könnyű, gyors, digitális hozzáférés

³⁵⁸ <https://honvedelem.hu/alakulat/mh-transzformacios-parancsnoksag.html> 2021.09.21. letöltés

³⁵⁹ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

biztosítása; online tanfolyamok készítése, szervezése, végrehajtása és az MH távoktatási rendszer létrehozása és üzemeltetése.

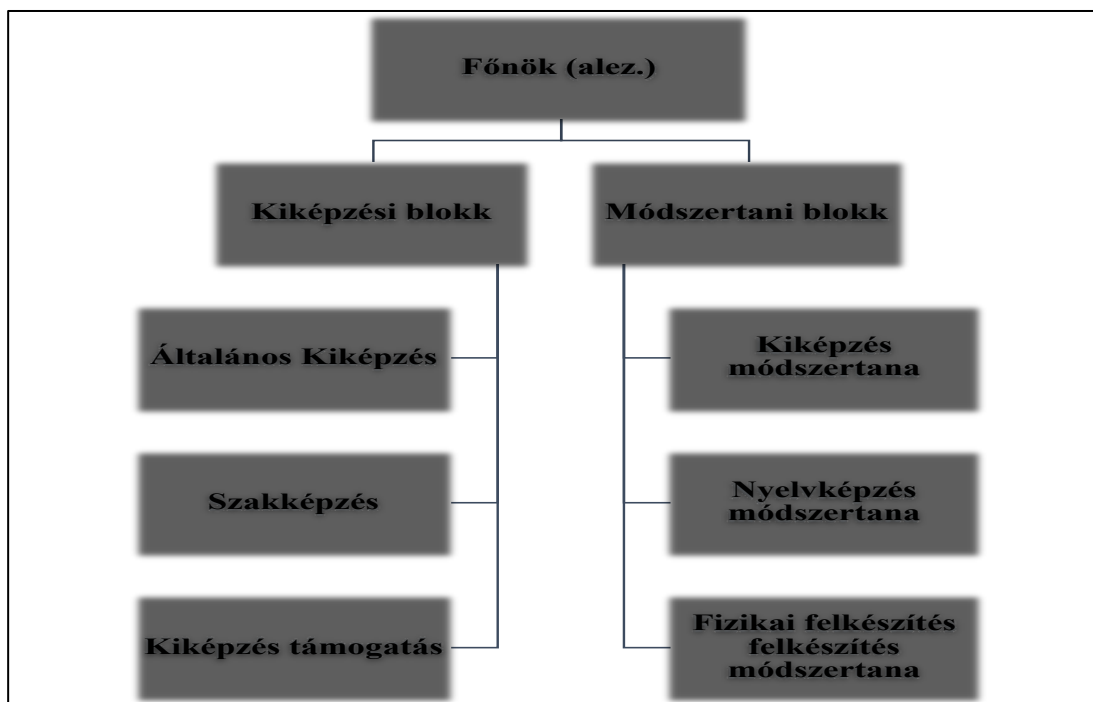


9/4. ábra: Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Tudástár felépítése. Forrás: MH TP

Felkészítési Szervek:³⁶⁰ az MH TP feladata az alárendelt katonai szervezetek nemzeti és nemzetközi felkészítési feladatainak irányítása, koordinálása, ellenőrzése. Részt vesz az MH-nál folyó egyéni felkészítés és kiképzés formai, tartalmi, módszertani, anyagi-technikai követelményeinek kidolgozásában, felelős továbbá a kiképzések módszertanának fejlesztéséért, módszertani felkészítések szervezéséért. **Végrehajtja a bevezetett tapasztalatok és doktrínák az MH kiképzési rendszerébe való beépítését.** Részt vesz a honvéd tisztjelöltek és honvéd altisztjelöltek általános katonai **kiképzési követelményeinek meghatározásában.** A tiszt- és altisztjelöltek szocializációjának, katonai értékek, viselkedési normák megfelelő formálásának összehangolására, irányítására javaslatokat dolgoz ki; a Honvédelmi Minisztérium szakmai irányításával az MH nyelvi szintentartó, felkészítő

³⁶⁰ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

rendszerének egységesítése, működtetése, követelmények támasztása, módszertanok kidolgozása, tanfolyamok akkreditálása, részvétel az ellenőrzésben.³⁶¹



9/5. ábra: Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Felkészítési szervek, kiképzési osztály felépítése. Forrás: MH TP

Összegezve: a Magyar Honvédség elindult a transzformációs rendszer működtetéséhez szükséges intézményesített szervezeti elemek létrehozásának útján. A fentiek ismeretében kijelenthetjük, hogy a transzformációs elméletek többé-kevésbé összhangban vannak mind az uralkodó elmélettel, mind a nemzetközi példákkal. A transzformációs ábra részelemeinek vizsgálatát végrehajtva beazonosíthatjuk azon munkafolyamatok jelentős részét, amelyek a transzformációs rendszer működéséhez szükségesek. A politikai iránymutatás, a stratégiai feladatszabások mind nemzeti, mind ágazati katonai szempontból nagyon friss dokumentumok és kifejezetten előkelő helyen tesznek említést a transzformációról. Az MH transzformációs küldetésének felfogása pedig tükrözi a transzformáció komplex rendszerének a kiépítését. Az MH Transzformációs Parancsnokság szervezési kiinduló alapja pedig igyekszik a teljes körfolyamatot megteremteni. Az MH TP létrehozását több elméleti minta inspirálta, s valójában az US Army TRADOC elméleti minta kialakítása mellett döntöttek. A kialakítást követően azonban folyamatos szervezeti monitorizási feladat és belső tapasztalat-feldolgozó rendszer

³⁶¹ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

üzemeltetési eredmény okán elkerülhetetlen a jelenlegi struktúra pontosítása az elérhető lehetőségek és a már kialakult magyar katonai kultúrában meghonosodott tradícióknak megfelelően. Szóval úgy gondolom, ha az MH Modernizációs Intézet, vagy jobban fogalmazva a transzformációhoz, általában a hadviselés fejlődéséhez szükséges innováció, kutatás-fejlesztés is az MH TP szervezeti rendszerében épül ki, a 2020 augusztusában elindult transzformációs intézményi kísérlet az elméletileg ideális irányba mutatott. Személyes véleményem, hogy az alapvető transzformációs folyamatára munkafázisaihoz (minden egyes részeleméhez) szükséges olyan szervezeti felelősséget rendelni, amely egységes irányítás és vezetés mellett egyazon transzformációs cél érdekében dolgozik. Ha az MH TP szervezeti egységeinek feladatrendszerét elemezzük, akkor láthatjuk, hogy nagy hiányosság mutatkozik az innováció és a személyi biztosítás, a képességek emberi tényezőinek megteremtése területein. Ezen feladatokat az MH TP-nek együttműködésben és koordinációban kell végrehajtania, ami nem azt jelenti, hogy hátrányt szenved a feladat, de azt igen, hogy nem elsősorban a transzformáció érdekeiben történik.

Mind az innováció, mind a kognitív képességeknek a jövőben szükséges képességek kiépítéséhez, tehát a fejlődéshez, a fejlesztéshez kötődnek. A transzformációs céloknak meg kell jelenniük a rendszerben, ellenkező esetben mindig csak a múltnak képezzük az embereinket. Az innováció pedig a jelen kihívásaira keresi a megoldásokat és jó esetben megjelenik a jövő víziója is. További személyes véleményem, ha pontosabban megnézzük a Honvédelmi Kiválósági Központ szerkezeti felépítését és annak képességeit, meggyőződésem, hogy nem elegendő humán erőforrást terveztek erre a területre, egyszerűen kevésnek tartom, főleg, ha a kutatóhelyhez és a többi szervezeti elemhez viszonyítom. A transzformáció egy radikális fejlődést, átváltozást jelent, ami katonai értelemben a képességek átfogó fejlődését, a hadviselés vagy annak részeinek alapvető megváltozását jelenti. A jelen és a jövő katonai stratégiai környezetének fő jellemzője a gyors változás, ezért az MH sikerének az alapfeltétele ebben a környezetben a rugalmasság és az alkalmazkodás. Ez „*az MH Transzformációs Parancsnokság létrehozásának célja, a rugalmasság és alkalmazkodóképesség intézményi rendszerének kialakítása az MH tudás alapú tanuló szervezetté fejlesztésén keresztül.*”³⁶² Az MH TP egységes működési keretbe foglalja a kutatást, a koncepciókidolgozást, a szabályzat- és doktrínakidolgozást, az oktatást és kiképzést, valamint a tapasztalatok gyűjtését és feldolgozását. Felgyorsítja az új ismeretek feldolgozását és eljuttatását a felhasználóhoz.

³⁶² Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

Fókuszálja a kutatásokat, elméleti fejlesztéseket, hogy azok az MH jóváhagyott képességfejlesztési feladatait szolgálják, így biztosítva a fejlesztésekre fordítható erőforrások leghatékonyabb felhasználását. A minőségi fölény megteremtésének alapvető eszközei az innováció, a gyors és hatékony tanulás, a modern képzés, kiképzés. *„A minőségi fölény humán oldala a felsőbbrendű tudás és kiképzettség. Az új eszközök beérkezésével a korszerű technológiákhoz kapcsolódó koncepciók, doktrínák, szabályzatok és módszertanok kidolgozása, a jövő műveleti tereinek kutatása, az MH tanuló szervezetté formálása, az oktatás, képzés és kiképzés nagyban befolyásolja az MH képességfejlesztéseit, így a Zrínyi 2026 program sikerét és végső soron az MH jövőjét.”*³⁶³ Személyes véleményem szerint az MH TP felállítását követően 2-3 éven belül elkerülhetetlen a szerkezeti frissítés a folyamatosan gyűjtött tapasztalatok figyelembevételével.

³⁶³ Bárány Zoltán ezredes: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*, Budapest 2021.02.25. előadás.

10. A TAPASZTALATOK FELDOLGOZÁSÁNAK A KIKÉPZÉSBEN ÉS A TRASZFORMÁCIÓBAN BETÖLTÖTT SZEREPE

A kiképzési folyamatok szervesen kapcsolódnak a transzformáció belső folyamataihoz, és eredményét tekintve a szervezeti tanulási folyamat meghatározó eleme és a katonai kultúra építési folyamata. Az egyének és kötelékek megfelelő képességekkel történő ellátása a transzformáció egyik fő eleme. A megfelelő tudás széles körű és célirányos elterjesztése a mindenkori katonai képességek elérése érdekében tett előrelátó stratégiai gondolkodást igényel. A transzformáció által remélt képességek megteremtése érdekében a követelmények és elvárások kialakításánál külön hangsúlyt kell fordítani a képességhez tartozó tudás meghatározására, elérésének kialakítására, amely a transzformációs stratégia által generált kiképzési (oktatási, képzési, kiképzési) koncepciók formájában jelenik meg. A kiképzési fejlesztési tervek és azok végrehajtása pedig zárja a transzformációs logikai kört és megteremti a szükséges képességek alkalmazásához a megfelelően kiképzett személyeket, kötelékeket. Az alábbiakban a kiképzés modell jellegű leírását olyan megközelítésből mutatom be, hogy rávilágítsak a megszerzett tapasztalatok elterjesztésében, a transzformációban betöltött szerepére.

10.1. A KIKÉPZÉS FOGALMA

„A kiképzés az a folyamat, amelyben az egyéneket a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, azok kiképzési környezetbe rendezésével katonává „formáljuk”, a katonákat pedig harckész alegységekké, kötelékekké kovácsoljuk össze.”³⁶⁴ A kiképzés a fellelhető szakirodalom³⁶⁵ szerint egy tanulási folyamat, amiben a katona saját feladataihoz, és ezáltal egy katonai feladat, küldetés teljesítéséhez szükséges ismeret, jártasság, készség és viselkedés elsajátításához és megőrzéséhez alkalmazott gyakorlások és oktatás, tanítás tartozik. A mai kor értelmében a szélesen értelmezett katonai képességek megjelenésével azonban kiegészíthetjük a „katona” mint egyén fogalmát azon gépekkel, mesterséges intelligenciákkal, amelyek szintén képesek a tanulás folyamatára.³⁶⁶ A fogalom pontosabb értelmezéséhez azonban meg kell még

³⁶⁴ A Magyar Honvédség Kiképzési doktrínája, HM, 2012, Budapest; 2.1 pont

³⁶⁵ MC 0458/3 (Final), *NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy*, Brussels, September 2014. P. 1-1, 1.

³⁶⁶ Ugyanis, ha képesek tanulni, akkor kiképzésük is lehetséges.

említenünk, hogy a(z katonai) oktatás, mint általános értelemben vett (katonai) nevelés azon része, amely főként ismeretek elsajátítása, a műveltség megszerzése, intellektuális képességek kialakítása révén támogatja a személyiség fejlesztését, elválaszthatatlan egységet képez az általam felvázolt kiképzés fogalmi rendszerével. A következőkben a kiképzési rendszer alatt azt a teljes folyamatot értjük, amely az oktatást, egyéni és kollektív kiképzést, gyakorlatokat és mindezek ellenőrzését jeleníti meg.³⁶⁷ A kiképzés szélesebb értelemben vett felfogása szervesen csatlakozik a múlt tapasztalatainak elterjesztése és a jövő katonai képességének a kiépítési mechanizmusaihoz. A múlt tapasztalatai meghatározzák azt a szervezeti kulturális hátteret, amire támaszkodva sikeres transzformációt követően képességek sorozatos fejlesztésével és kiépítésével a jövő kihívásainak meg tudunk felelni. Így a kiképzésnek, oktatásnak, tanulásnak mindig a jövő kihívásainak való megfelelését kell célul tűznie.

10.2. A KIKÉPZÉS FELOSZTÁSA, ELEMEI³⁶⁸

A kiképzést (visszatulva a fogalom meghatározására) két alapvető területre bontjuk: az egyéni és a kollektív kiképzésre és oktatásra. Az egyéni és a kollektív területeket pedig tovább bontjuk az oktatás, egyéni kiképzés, kollektív kiképzés és gyakorlatok területeire, ahol területek alatt az



10/1. ábra: A kiképzés felosztása.

alábbi fogalmakat értjük:

- Oktatás: az egyének szisztematikus képzése abból a célból, hogy emeljük a tudásukat és képességeiket, valamint fejlesszük személyes kompetenciáikat.

³⁶⁷ MC 0458/3 (Final), *NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy*, Brussels, September 2014. P. 1-1, 5.

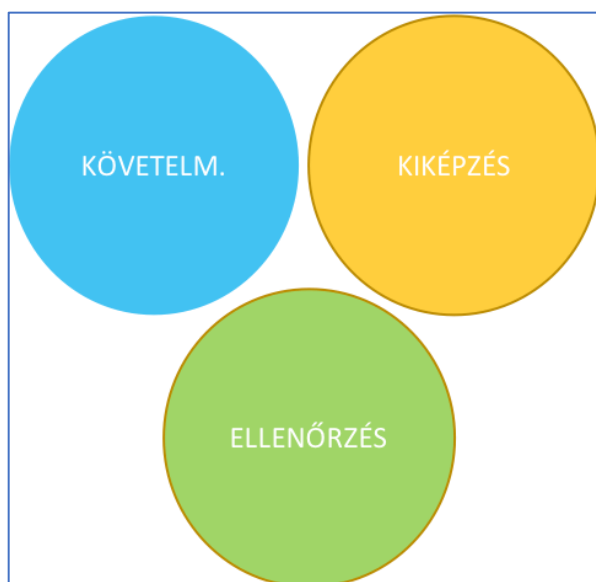
³⁶⁸ NATO BI-SC 75-02 Education and Training Directive 9. oldal 1.5. pont.

- Egyéni kiképzés: minden oktató, tanító tevékenység, amely biztosítja az adott feladat végrehajtásához szükséges kompetenciákat, képességeket és tudást.
- Kollektív kiképzés: doktrínák, tervek, szabályzatok gyakorlati alkalmazása a harcászati, műveleti és stratégiai képességek elsajátítása és fenntartása céljából.
- Gyakorlatok: annak biztosítása, hogy egy adott parancsnokság és alakulat hatékonyan és hatásosan kiképzett a feladatainak ellátására egy adott készenléti állapoton belül.

Az alkalmazott kiképzési modelleknek a fenti négy területre kell koncentrálnia és kiképzési alrendszereket alkalmaznia annak érdekében, hogy a követelmények teljesítése és annak hitelesítése útján biztosítsa a katonai képességek alkalmazhatóságát, rendelkezésre állását.

10.3. A KIKÉPZÉSI RENDSZER ELEMEI³⁶⁹

A kiképzési rendszer elemeit (a fenti fogalomértelmezésből kiindulva) három alapvető területre



10/2. ábra: Független kiképzési modell

látom szükségesnek felosztani. Az első terület a követelmények, a második maga a kiképzés (oktatás és kiképzés), míg a harmadik nagy terület az ellenőrzés, hitelesítés. A kiképzési rendszer modelljeit e három terület egymáshoz viszonyított hatása dönti el. A követelmények meghatározása, a kiképzés végrehajtása és eredményességének megállapítása olyan alapvető terület, amelynek birtoklása, valamint csoportosítása – véleményem szerint – alapvetően meghatározza a kiképzési rendszer működési jellemzőit. Öt elméleti lehetőség létezik a felelősségi területek

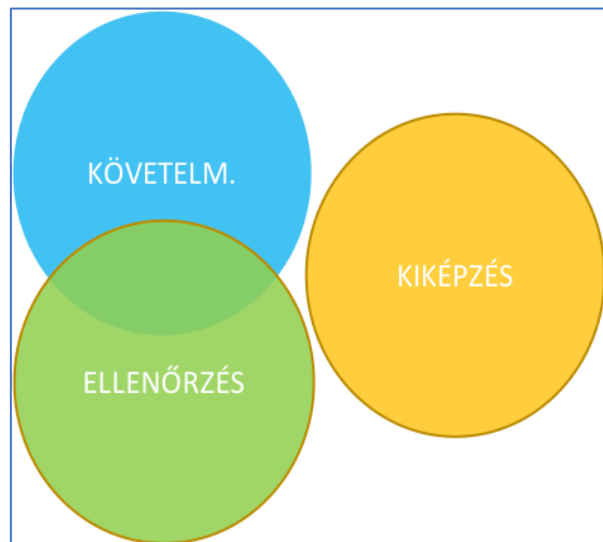
birtoklása terén.

- *Független kiképzési modell:* az első esetben mindhárom területen egymástól független, nem alá-fölrendeltségben lévő szervezetek, személyek viselik a felelősséget. Ebben az esetben külön határozzák meg a követelményeket, amelyeket a kiképzésnek el kell érni. A kiképzés elkülönült területen függetlenül működik, a kiképzési eredményeket egy

³⁶⁹ MC 0458/3 (Final), *NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy*, Brussels, September 2014. P. 1-1, 1. által meghatározott kiképzési rendszer elemei és azok kapcsolatrendszerére felépített elméleti megközelítés az összes lehetséges relációra kifejtve.

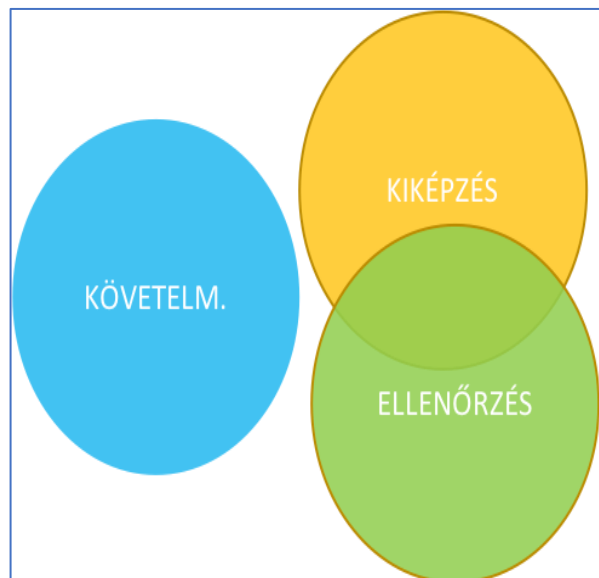
újabb független entitás ellenőrzi, erősíti meg, vagy, ahogy manapság használatos, hitelesíti. Ezt a modellt nevezem független kiképzési rendszernek. Ebben a modellben a fő szerepet a felelősségi területek közötti együttműködés, szinkronizáció játssza. Viszont a független egymás mellett működő intézményrendszerek belső működésükre és működési szabályrendszerükre nincsenek külső kényszerítő hatások. Az együttműködés hiányosságai nagy eredményességi problémákhoz is vezethetnek.

- *Küldetésvezérelt kiképzési modell:* a második esetben a követelmények meghatározását és az ellenőrzés területeit részben vagy egészben egy szervezet vagy személy birtokolja, ezt a kiképzési rendszert nevezem követelmény- vagy küldetésvezérelt kiképzésnek. A követelmények meghatározása és az annak való megfelelés mérése, megállapítása egy kézben van, azonban a kiképzés, oktatás végrehajtása egy független, akár alárendeltségi viszonyban lévő szervezet felelősségi körébe tartozik.



10/3. ábra: Küldetésvezérelt kiképzési modell

- *Önvezérlő kiképzési modell:* a harmadik változat az önvezérlő kiképzési rendszer, amiben a követelmények meghatározása és a kiképzés végrehajtásának a felelőssége egy szervezet vagy személy kezében összpontosul, viszont az ellenőrzés egy attól független szervezet felelőssége. Ebben az esetben a követelmények meghatározása többnyire a kiképzést végrehajtó szervezetekre van bízva,

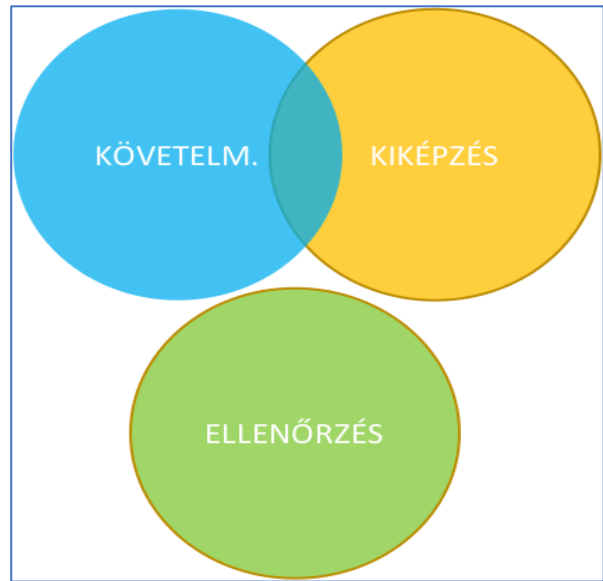


10/4. ábra: Önvezérlő kiképzési modell

vagy egy előre meghatározott folyamat vagy az általuk kigondolt igények alapján. Könnyen elszakadhatnak egymástól a követelmények és az ellenőrzési területek, de az is elképzelhető, hogy a kiképzési rendszer lehetőségeinek figyelembevétele kisebb,

végző soron elégtelen eredményekhez vezet. Az eredményesség tekintetében ebben a modellben sok kockázat rejlik.

- *Bizalmi kiképzési modell:* a negyedik változatban a kiképzési rendszer bizalmi szintje a meghatározó, ugyanis ebben az esetben a kiképzés és az ellenőrzés felelősségi területei tartoznak egy szervezethez, személyhez, viszont a követelmények meghatározása, a követelménytámasztás egy külső független, vagy akár alá- és fölérendeltségi viszonyban van.



10/5. ábra: Bizalmi kiképzési modell

Ennek a modellnek a legnagyobb veszélye abban rejlik, hogy az ellenőrzés és a követelménytámasztás nagyfokú szinkronizációt és nagyfokú megbízhatóságot feltételez a kiképzés végrehajtási felelősségét és részben vagy egészben az ellenőrzést is birtokló szereplőktől. Ezt a rendszert önellenőrző vagy bizalmi kiképzési rendszernek nevezzük. Ezen bizalom alapja a jól körülhatárolt szabályrendszer és az önértékelés fejlettségi szintjétől függ.

- *Szabad kiképzési modell:* a kiképzési rendszerek követelmény-kiképzés-ellenőrzés kapcsolati rendszerének utolsó változata adja annak a lehetőségét, hogy mind a három területet részben vagy egészben egy szervezet vagy személy birtokolja, uralja, amit én szabad kiképzési rendszernek nevezek. Ebben a változatban részben vagy egészben a kiképzést végrehajtó felelősségi körébe tartozik mind a követelmény,



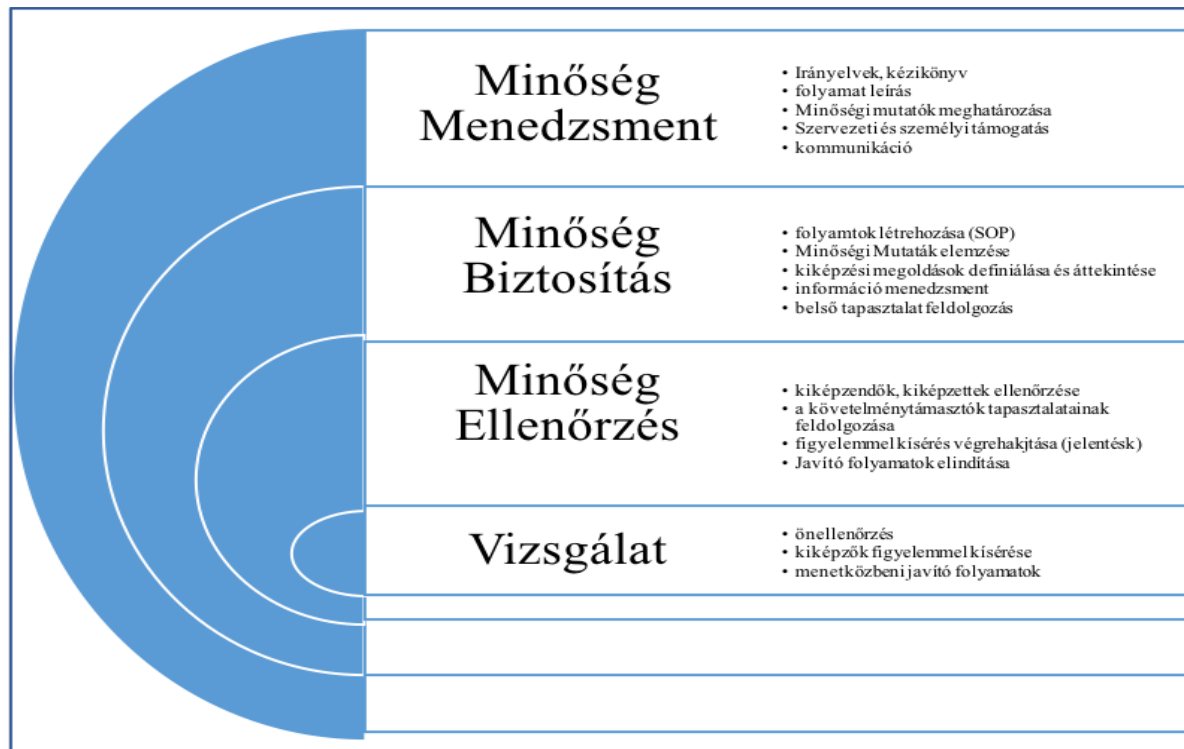
10/6. ábra: Szabad kiképzési modell

mind az ellenőrzés meghatározása. Ebben az esetben külső hatások nélkül, vagy azokat önállóan meghatározni képes, magas fokú önellenőrző képességekkel rendelkező szervezetek vagy személyek uralják a kiképzési rendszert. Ennek a modellnek a

legnagyobb a bizalmi és szabadsági szintje, viszont az eredményesség tekintetében a zsenialitásba vetett bizalom sok kockázatot rejthet. Mindezek mellett azonban, abban az esetben, amikor a követelmények és az annak való megfelelés ellenőrzésének módszertana és szabályrendszere már teljesen kidolgozott, megfelelő eredményességgel működtethető kiképzési modellnek tekintem.

A felsorolt öt elméleti kiképzési rendszer gyakorlatban való megvalósulása tekintetében egy-egy modell kizárólagos alkalmazása nagyon ritkán fordul elő, sokkal inkább jellemző egy-egy adott haderőre, hogy területenként és szintenként más és más modellt alkalmaznak. Ugyanis véleményem szerint mindegyik modell, amiben megjelenik a kiképzési rendszer követelmény-kiképzés-ellenőrzés hármass felosztása már sikeresen alkalmazható. Hogy éppen melyik modell mikor, melyik esetben sikeresebb, az már kultúra és döntés kérdése. Ha azonban a három területből bármelyik is hiányzik, nem beszélhetünk alkalmazható rendszerről. A követelmények nélküli kiképzés céltalan, sikertelen öntevékenység. Ugyanígy az ellenőrzés, hitelesítés nélküli kiképzés is következmény nélküli, bizonytalan kimenetelű folyamat. A kiképzés nélküli kiképzési rendszer pedig feloldhatatlan önellentmondás.

10.4. MINŐSÉGMENEDZSMENT RENDSZER³⁷⁰ (MMR)



10/7. ábra: A minőség menedzsment rendszer dimenziói.

³⁷⁰ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 17. 3.

Megfelelő minőségmenedzsment alkalmazásával szükséges biztosítani a kiképzési megoldásokba, rendszerbe vetett bizalmat. A követelmények-kiképzés-ellenőrzés hármass felelősségi területből az ellenőrzés birtoklása az egyik legfontosabb a katonai képességek alkalmazhatóságának és annak kiképzés oldaláról való támogatásának biztosításához. A minőségmenedzsment rendszer három alapvető területre összpontosít: Az első a kiképzési megoldások kiépítése, a második a kiképzési folyamat fenntartása, a harmadik pedig a kiképzési megoldások fejlesztése. Az MMR-nek négy dimenziója van, mindegyik dimenzióknak saját célja van a minőség biztosítása területén. A négy dimenzió a következő:

- *Vizsgálat:* a fellelhető hibák beazonosítása és kijavítása azok káros hatásainak bekövetkezése előtt.
- *Minőségellenőrzés:* a problémák rendszerszintű beazonosítása és szükség szerű kiigazítása a kiképzési folyamat minden lépését érintően.
- *Minőségbiztosítás:* a középpontjában a végkimenet minősége áll, célja, hogy megelőzze a hibákat, problémákat és a sikertelenséget. A minőséget és az azt befolyásoló belső és külső hatások szerepét vizsgálja az eredményesség szempontjából.
- *Minőségmenedzsment*³⁷¹: gondolkodási és munkamódszer, alapelvei az alábbiak: az elvárások és a szükségletek találkozása; a szervezet (kiképzési szervezet, rendszer) minden részére kiterjed; a szervezet (kiképzési szervezet, rendszer) minden személyére kiterjed; a minőség létrehozásával, az „elsőre a legjobbat” elvet követi, a „majd kialakul” elv helyett; olyan rendszer és folyamat létrehozása, amely biztosítja a minőséget és a folyamatos fejlődést.

Az MMR egy komplex fogalom, amely magába foglalja a minőségi szabványokat, eljárásokat és felelőségeket. Az MMR legfontosabb területe a kiképzési szükségleteknek való megfelelés azáltal, hogy a megfelelő kiképzést tervezzük meg, hajtjuk végre, kísérjük figyelemmel és vizsgáljuk felül. Az MMR leírja a minőségi alapelveket, a minőségbiztosítási rendszert, célokat, a kiképzési rendszert, a kiképzési szervezetek szerkezeti felépítményét, a szervezeti elemeket, a személyek felelősségi körét, a munkaköröket, funkciókat és azok egymásra gyakorolt hatását. További célja a folyamatos fejlődés érdekében szükséges tennivalók és felelőségek meghatározása.

³⁷¹ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 18. 3..ábra

10.5. A TAPASZTALATOK FELDOLGOZÁSA. A TRANSZFORMÁCIÓ ÉS A KIKÉPZÉS MODELLSZERŰ FELFOGÁSÁNAK A KAPCSOLATA

„Egy tanuló, megújulásra, és önmegújításra alkalmas szervezet képes jövőjének formálására, racionális alapon való működésre.”³⁷² Mindez csak akkor lehetséges, ha a szervezet rendelkezik a minőségmenedzsment mechanizmussal ahhoz, hogy a tanulás, önmegújítás megvalósulhasson. Ez a megvalósulási szándék (képesség) azonban csak akkor lesz elérhető és hatékony, amennyiben a szervezet valamennyi szintjén és valamennyi tevékenysége során működik.

Az MMR alkalmazása során a kiképzés elemeinek, szintjeinek és eredményeinek folyamatos vizsgálati eszköze többek között az intézményesített **tapasztalat-feldolgozás** és annak összetett folyamata a kiképzési tevékenységre kivetítve. A kiképzés, mint a katonák képességének kialakításához, fenntartásához és fejlesztéséhez nélkülözhetetlen tevékenység, a haderő által végrehajtott legfontosabb tevékenységek egyike, amely ehhez a tanuláshoz biztosít lehetőségeket.³⁷³ Bármely kiképzési rendezvény, gyakorlat csak akkor lehet igazán eredményes, hatékony, ha abból a lehető legtöbb személy, kötelék, katonai szervezet és maga a haderő, mint intézmény tanulhat. A tapasztalat-feldolgozás kiemelt célja nem más, mint a tapasztalatokból való tanulás elősegítése. A tapasztalatokból levont következtetések alapján a jó és erős oldalak megtartása mellett a gyengébb képességek erősítése, a hiányosságok felszámolása és megszüntetése az elérendő cél. A tapasztalat-feldolgozás több mint a problémák gyors megoldása. Biztosítja azt is, hogy a problémák lehetőleg még egyszer ne következzenek be, valamint a bevált gyakorlatok hozzáférhetőek, mások számára is megismerhetőek legyenek.³⁷⁴ A tapasztalat-feldolgozás folyamatában olyan megoldást keresünk, amely a meglévő erőforrásokat hatékonyabban használja fel. A csapatmunkában elemzéssel végrehajtott tapasztalat-feldolgozás eredményei biztosítják a rendszerszemléletű kidolgozást, szemben az ösztönös, csupán ötletszerű megoldásokkal. A megfigyelések rendszerszemléletű feldolgozása, az eredmények, különböző tapasztalatok központi adatbázisban való tárolása, hozzáférhetőségének biztosítása hozzájárul az eredmények széles körben történő megismerésének lehetőségéhez. Alapvető, hogy a haderő annyit tanuljon a doktrínája hatékonyságából, a hatályos eljárásokból, a felszerelés alkalmazásából, a személyi állománytól, a folyamatban lévő műveletekből, a kiképzési rendezvényből, amennyit csak lehet, így biztosítva ezeken a területeken a folyamatos fejlődését. A kiképzés eredményeit,

³⁷² A Magyar Honvédség Kiképzési doktrínája, HM, 2012, Budapest; 8. fejezet 1. pont.

³⁷³ A Magyar Honvédség Kiképzési doktrínája, HM, 2012, Budapest; 8. fejezet 2. pont.

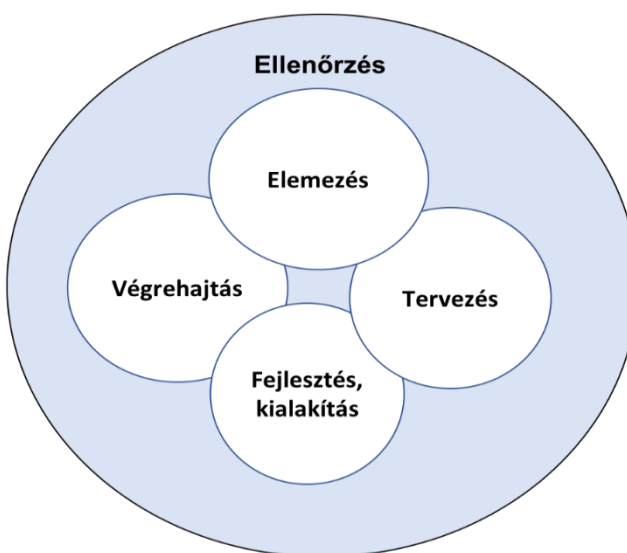
³⁷⁴ A Magyar Honvédség Kiképzési doktrínája, HM, 2012, Budapest; 8. fejezet 3. pont.

legyenek azok akár pozitívak vagy negatívak, a tanulás, ezáltal a fejlődés érdekében figyelembe kell venni. A tapasztalatok feldolgozása ennek a célkitűzésnek felel meg elsődlegesen.³⁷⁵ A tapasztalatok feldolgozásának, kiképzésbe történő bedolgozásának azonban további szükségszerű területei is vannak. A tapasztalat-feldolgozás hatékonyságához, eredményességéhez hozzájárulnak még a kiképzés rendszerében és ahhoz kapcsolódóan kialakított hitelesítési mechanizmusok, mint a harcészültségi képességfelmérések, amelyek szükséges változásokat eredményeznek az egyéni és a kötelékkiképzésen belül. Ez a mechanizmus elsősorban azt tartalmazza, hogy a követelménytámasztó által meghatározott képességek rendelkezésre állnak-e.

A kiképzési követelmények eredhetnek a meglévő műveleti, alkalmazási tapasztalatokból, vagy a kiképzés során végrehajtott feladatok eredményeiből. Ezek magukban foglalhatják az új képességeket, a szükségessé váló új haditechnikai eszközöket, doktrínákat, eljárásokat, technikák és eljárások fejlesztését, megismerését, gyakorlását és elsajátítását. A tapasztalat-feldolgozó rendszer ezeket a követelményeket kiegészíti a feladatot követő információ gyűjtésére vonatkozó követelményekkel. A megfigyelést végző feladata a megfigyelési és információgyűjtési terv kidolgozása, ami magába foglalja a kiképzésre vonatkozó kritikus információs követelményeket és a katonai képesség minőségi követelményeit.

10.6. A KIKÉPZÉS RENDSZERSZERŰ MEGKÖZELÍTÉSE – KRM (SYSTEM APPROACH TO TRAINING – SAT³⁷⁶)

A tapasztalatok feldolgozása, a transzformáció és a kiképzés modellszerű felfogásának kapcsolatát nem csak a transzformáció és tapasztalat-feldolgozás oldaláról, hanem a kiképzés oldaláról is megfelelően rendszerbe ágyazottan szükséges ahhoz tervezni, végrehajtani, ellenőrizni, hogy megfelelő eredményeket érjünk el. A kiképzési rendszernek ugyanúgy alkalmazkodnia kell az együttműködő fő- és alrendszerrel



10/8. ábra: Kiképzés Rendszerszemléletű Megközelítése

³⁷⁵ A Magyar Honvédség Kiképzési doktrínája, HM, 2012, Budapest; 8. fejezet 4. pont.

³⁷⁶ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 24.

ahhoz, hogy a szervezeti fejlődést elősegítse, sok esetben meghatározza. Az intézményesített tapasztalat-feldolgozásnak a fentebb leírtak szerint lényeges megkülönböztetni a belső folyamatokra kifejtett hatását, valamint a tevékenység egy szélesebb terület részeként betöltött szerepét. Míg a kiképzés „belső” TAFE-rendszere képes a minőségmenedzsment rendszer részeként kialakítani a legmegfelelőbb kiképzési megoldást, addig a kiképzés, mint egy magasabb rendszer részeként szereplő transzformáció, vagy szervezeti tanulási folyamat részeként a tudás kialakításának eszközeként csak egy tényező a többi között.

A kiképzési rendszerre ható tényezők esetében figyelembe kell venni **a belső folyamatokat meghatározó tapasztalatokat és a kiképzés, mint tényező által meghatározott alkalmazás tapasztalatait** egyaránt, melyet csak széles körű elemzés által meghatározott módon, alapos tervezéssel érhetünk el. A kiképzés, mint a tudás megszerzésének, fenntartásának és elterjesztésének az általánosan elfogadott sémája az úgynevezett Kiképzés Rendszerszerű Megközelítése (továbbiakban KRM). Maga a KRM szélesen alkalmazott rendkívül gyakorlatias elmélete a kiképzés stratégiai, hadműveleti és harcászati, kötelék- és egyéni kiképzések kialakításához, amely biztosítja a szükséges egyéni és szervezeti tudás kialakítását, fejlesztését és fenntartását. A KRM öt lépésből áll³⁷⁷ (lásd 10/8. ábra) Az első lépés az elemzés, a második a tervezés, a harmadik a kiképzés fejlesztése vagy kialakítása, negyedik a végrehajtás, ötödik a minden lépést és fázist átható folyamatos ellenőrzés, értékelés.

10.6.1. Az elemzés fázisa³⁷⁸

Az elemzés fázisának célja, hogy világos és pontos teljesítménycélokat határozzon meg, hogy megállapítsa a teljesítményhiányosságokat, valamint beazonosítsa a kiképzés elvárt végeredményét. A teljesítménycélok a munkaköri követelményekben és az elvárt képesség katalógusokban szerepelnek. Az elemzés eredményeként kapott válaszoknak az alábbi kérdésekre kell koncentrálniuk: miért kell kiképezni, kit kell kiképezni és mire szükséges kiképezni, milyen szinten és milyen feltételek mellett? Az elemzés eredményét a kiképzési szükséglet dokumentumban rögzítjük, ami a későbbi feladatok végrehajtásához rendkívül fontos, valamint a kiképzési követelményekkel nagyon szoros összhangban kell lennie. Visszaulva a korábban leírt transzformációnál használt terminológiai körülményekre, ebben az esetben is könnyen beláthatjuk, hogy a kiképzési szükségletek beazonosítása azért nagyon lényeges, mert legalább elméleti szinten e szükségleteknek a teljesülése esetén el kell érni a meghatározott kiképzési követelményeket. Ez azonban még nem jelenti azt, hogy meg is tudjuk

³⁷⁷ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 25.

³⁷⁸ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 31.

valósítani a szükségletek kielégítését, mert azt a későbbi fázisokban alkalmazott eljárások következtében kialakított kiképzési megoldásnak vagy megoldásoknak kell majd bizonyítaniuk. Az elemzés első lépése a kiképzendőök körének beazonosítása, ahol tisztázni kell a katonai vezetési szinteknek megfelelő egyének és csoportok, kötelékek körét, azok szakmai jellegét, a szükséges tapasztalati és előképzettségi szintet. Itt határozzuk meg a parancsnok kiképzendőök teljesítményével kapcsolatos elvárásait, a kiképzendő állomány mennyiségi mutatóit (évente mennyi a kiképzendőök köre), a kiképzés várható ismétléseinek a számát, és az előzetes tervezési korlátokat (költségvetési felső határ, időkorlát stb.). A második nagyon fontos terület, amit át kell tekintenie, hogy a kiképzési követelményekben meghatározott teljesítménylista, feladatlista megfelel-e a valóban elvárt teljesítmény felépítéséhez. Minden beazonosított feladathoz hozzárendelnek egy „igét”,³⁷⁹ aminek segítségével meghatározható a cselekvés jellege, minősége és szintje. Az elemző tevékenység legmarkánsabb feladata a lehetséges megoldási változatok kiválasztása.

10.6.2. A kiképzés tervezése³⁸⁰

A tervezési fázis célja, hogy az elemző fázisban meghatározott és a kiképzési dokumentumba foglalt teljesítménycélokat, oktatási kérdéseket végrehajtható kiképzési megoldásokba rendezze. A kiképzési megoldások tartalmazzák a kiképzés útján elterjesztett tudás tartalmát, annak elsajátítási módját, a tudás mértékének megállapítására szolgáló mérőpontokat, belső és külső hitelesítési és minőségbiztosítási tényezőket és elemeket. A folyamat végeredménye a kiképzési tervdokumentum. A kiképzési tervezés az alábbi lépésekből áll, amelyek tartalma a következő. A **kiképzendőök jellemzőinek meghatározása**³⁸¹ tekintetében ebben a lépésben arra keressük a válaszokat, hogy miképpen érhető el a leghatékonyabb és leghatásosabb tudásszint-növekedés. A kiképzendőöknek milyen tanulási képességei vannak, melyek azok az ismeretek, amikkel már rendelkeznek, és hogy miként biztosítható a tanulási folyamat sikere. A **kiképzési/oktatási elemzés**³⁸² végrehajtása az elérendő teljesítménycélok elemzésével kezdődik, azért, hogy beazonosítsunk minden összetevőt, feladatot, támogató feladatot. A megállapított összetevők teljesítéséhez szükséges képességek és tudásanyag hozzárendelésével összeáll a teljesítménycél elérése érdekében alkalmazott készségek és tudásanyagrendszer, ami végül a kiképzés tárgyait fogja jelenteni. A teljes kiképzési tárgyhalmaz fogja számunkra

³⁷⁹ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 32. 5.5.b.2

³⁸⁰ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 41.

³⁸¹ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 42.

³⁸² NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 42.

mutatni, hogy milyen témájú, tárgyú kiképzést kell tervezni. A meghatározott kiképzési célok és a támogató képességek csoportosításával kialakítják a kiképzési tárgyak csoportosítását, ami megfelelő logikai rendben fogja jelenteni a kiképzés végrehajtásának menetét. A **kiképzési/oktatási célok megfogalmazása**³⁸³ jelenti a kiképzés azon részelemeinek a meghatározását, amelyek a teljesítménycélok elérését biztosító főbb lépéseket tartalmazzák. Az oktatási célok jelenítik meg, hogy az egyének (kötelékek) mit fognak tanulni, s ezek elérésének helyzete jelenti a kiképzési fejlődés mérőpontjainak az alapjait. Ez a lépés jelenti még a konkrét oktatási kérdéseket, azok csoportosítását és sorrendbe rendezését. A kiképzési célokat az elemzésben használt szint szerinti csoportosításban célszerű megjeleníttetni, de lehetséges a képesség, tudás, magatartás (KRM) mátrixban is csoportosítani, amely módszer segít beazonosítani a támogató elemek, képességek fejlesztési területeit.

Az értékelési terv készítése³⁸⁴ a kiképzési célokból következtetett átfogó kiképzési teljesítményértékelési stratégia. A stratégia tartalmazza, hogy a tanulási, fejlődési folyamatot miként kell megfigyelni, mérni, értékelni és nyilvántartani. A kiképzendők fejlődése a kiképzési célok teljesítésének mértékéből megállapított adat. Az értékelési stratégia egy átfogó rendszerbe kell, hogy illeszkedjen, ami nem csak az egyes, de az összes kiképzési, oktatási és tudásszint-növekedési folyamatban általánosan alkalmazható. Az értékelési terv mindig összehasonlítás alapú, lehet a kiképzendők egymáshoz hasonlítási és egy kiképzési célrendszerhez való összehasonlítási funkciója, vagy mindkét funkciót képes betölteni. Az értékelés mindig teljesítményalapú, és jól mérhető tényezőkből áll. Az értékelési terv tartalmazza az értékelés, felmérések végrehajtásának módszereit, idejét és célrendszerét. **A kiképzési/oktatási stratégia**³⁸⁵ meghatározása egy tervszerű kombinációja a kiképzési módszereknek, médiának és környezeti tényezőknek. E három elem megfelelő kombinációjának alkalmazásával biztosítjuk, hogy a kiképzés végrehajtása során a tudáselemek hatékonyan legyenek közvetítve a kiképzendők felé. A közvetítés végrehajtása során figyelembe vesszük a befogadó közeg (kiképzendők jellemzőinek felmérése során megállapított) jellemzőit, valamint a rendelkezésre álló, vagy kialakítható kiképzési környezetet, és a közvetítő médiaplatformokat. A kiképzési környezet reális, aktuális és ideálisan problémaközpontúnak kell legyen. Fontos, hogy a kiképzés interaktív, aktív részvételre inspiráló és közvetlen tevékenységet igénylő felépítésű legyen. Ezen követelményeknek a kiképzés tervezése abban az esetben tud

³⁸³ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 44.

³⁸⁴ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 47.

³⁸⁵ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 47-48.

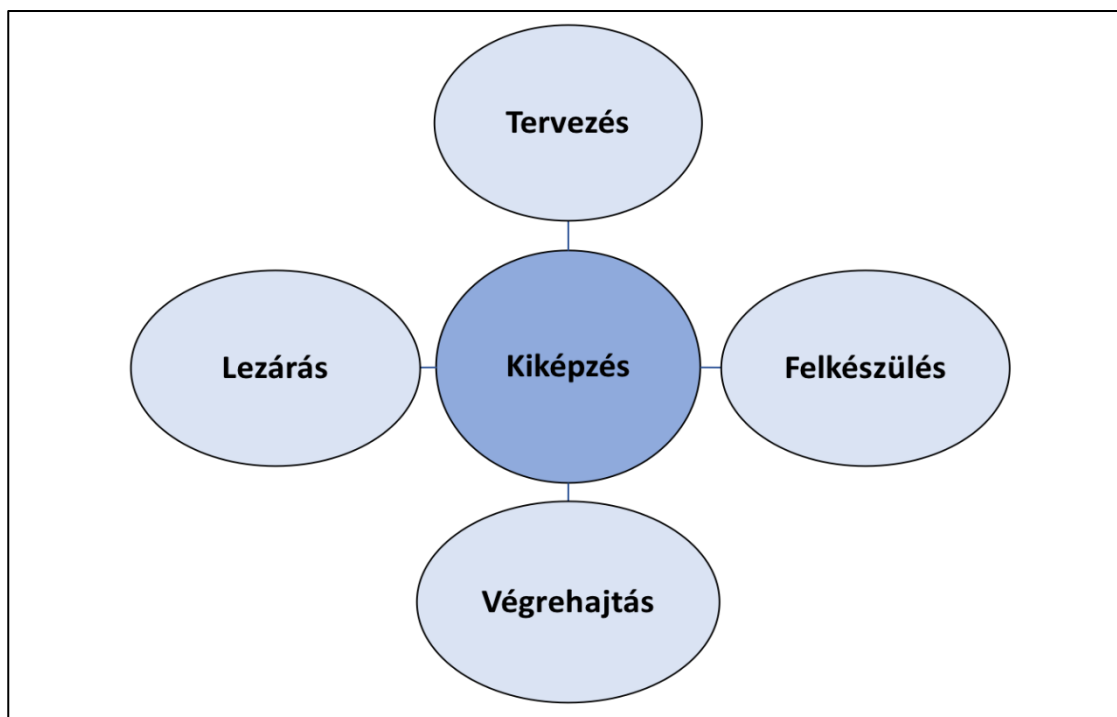
megfelelni, ha külön vizsgálat tárgyává teszi az alkalmazott kiképzési környezetet, a közvetítő médiát és a kiképzési módszertant.

10.6.3. A kiképzési program létrehozása, fejlesztése³⁸⁶

A kiképzés fejlesztési fázisának a célja, hogy létrehozza a kiképzési anyagokat, szolgáltatásokat, amelyek elengedhetetlenek a kiképzési megoldás végrehajtásához, a teljesítménycélok teljesítéséhez. A kiképzés fejlesztési fázisának eredményeként létrejön a kiképzési anyag, ami a tervezési fázisban lett beazonosítva. A kiképzési anyagnak megfelelő módon tükröznie kell a kiképzés komplexitását és a hozzárendelt kiképzési módszertant vagy stratégiát. Az anyagok magukba foglalhatják a kiképzési segédleteket, kézikönyveket, ismertetőket, prezentációkat és előadásterveket, valamint a kifejlesztett távoktatási vagy önálló tanulási elektronikus platformokat, anyagokat. A kiképzés fejlesztésének metodikája nagymértékben függ az elkészítendő kiképzési anyag változatosságától és a kiképzendő és kiképzők tapasztalatától. Egyes esetekben a fejlesztési fázis különös menedzsmentterveket igényel annak érdekében, hogy megfelelő ellenőrzést és lektorálást biztosítson a kiképzési anyagok elkészítéséhez. Egy projektmenedzsment-terv például elengedhetetlen, ha a kiképzési anyagok elkészítését szolgáltatások megvásárlásával biztosítjuk, mint például a távoktatási anyagok vagy a kiképzési segédletek elkészítése, vagy elkészíttetése esetében (pl. szimulátorok beszerzése, új innovatív eszközök bevonása).

³⁸⁶ NATO BI-SC 75-07 *Education and Individual Training*, Norfolk, 2015. 52.

10.6.4. A kiképzési program megvalósítása, végrehajtása³⁸⁷



10/9. ábra: A kiképzés tervezése

A kiképzési megoldás végrehajtásának célja, hogy a kiképzési követelményeknek megfelelő, teljesítménycélokat sikeresen elérő, kiképzési célrendszeren keresztül kiképzett, alkalmazásra kész egyéneket és kötelékeket kapjunk. A kiképzési megoldást a követelmények fennállásáig és a kiképzendő körének teljességéig végezzük. A kiképzés végrehajtásának fázisai:

- *A tervezési fázis:*³⁸⁸ meghatározzuk a szervezet kiképzési rendezvényeinek sorában a kiképzési esemény idejét, helyét és csatlakozó kiképzési rendezvények idejét, tervezési fázisát. A kiképzés megkezdése előtt a kiképzési megoldás vezető menedzsmentje elkészíti a kiképzési rendezvény információs lapját, kijelöli a kiképzendőket, felkéri az együttműködők körét, tervesítik a kiképzési eszközök, infrastruktúrák, szimulátorok, egyéb támogatók megfelelő időben történő rendelkezésre állását. Meghatározzák a kiképzéshez a készenléti időket és az információs szolgáltatás rendszerét. Kijelölik a kiképzési stratégiát, és meghirdetik (kijelölik, pályáztatják) a kiképzendő körét.
- *A kiképzésre történő felkészülési fázis:*³⁸⁹ a kiképzés megkezdése előtt röviddel abból a célból hajtják végre, hogy a tervezett kiképzési rendezvény megvalósításának körülményeit megteremtsék, illetve a tárgyi eszközöket és emberi erőforrásokat

³⁸⁷ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 61.

³⁸⁸ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 62.

³⁸⁹ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 63.

pontosítva a konkrét kiképzési tevékenység végrehajtására felkészüljenek. Véglegesítik a kiképzést vezető menedzsmentet, a kiképzőket és támogató oktatókat, előadókat, külső szolgáltatókat. Előkészítik a kiképzés céljainak megfelelő kiképzési létesítményeket, eszközöket, és a kiképzési anyagokat, segédleteket, kiadványokat, ellenőrzési rendszerhez tartozó tesztlapokat, kérdőíveket és minden szükséges tárgyi eszközt. Véglegesítik a kiképzés biztosítását és támogatását. Véglegesítik a kiképzés időbeosztását, konkrét naptári napokban rögzítik. Véglegesítik, ellenőrzik a kiképzési anyagokat, levezetési terveket, óravázlatokat, előadásokat és kiadványokat, segédleteket. A kiképzéshez szükséges teljes készenlét eléréséhez, ha szükséges, végrehajtják a kiképzők kiképzését, felkészítését, módszertani oktatását. Végrehajtják a kiképzés ellenőrzési, minőségbiztosításához szükséges mérési területek és pontok kijelölését és megszervezik a belső és a külső ellenőrzések rendszerét. A kiképzést irányító meghatározza a tapasztalat-feldolgozás számára az információ igényét és jóváhagyja az adatgyűjtési tervet. Megszervezik a kiképzés adminisztrációját, nyilvántartását és rögzítését. (A kiképzési események hangi, képi rögzítése segíthet a kiképzés elemzésében és fejlesztési feladatainak végrehajtásában, valamint alapul szolgálhat az értékelések megerősítésében.)

- *A kiképzés végrehajtása.*³⁹⁰ a teljes folyamat központi eleme. Minden előkészítő, tervező, elemző fázist annak érdekében hajtunk végre, hogy maga a kiképzés sikeres legyen és teljesüljenek a kiképzési és teljesítménycélok. A kiképzés következtében a kiképzendők tudásszintjének magasabbnak kell lennie, mint a kiképzés megkezdése előtt, ezáltal a többlet tudásnak és a kiképzési tapasztalatoknak, közösségi élményeknek, a szocializációs folyamatoknak köszönhetően emelkedik a szervezeti morál, megvalósul az egyéni és a szervezeti tudás, és épül a szervezeti kultúra. A kiképzés végrehajtásáért túl sokat dolgozunk ahhoz, hogy hagyjuk elveszni a tapasztalatait. A kiképzési rendezvények rögzítése, adminisztrációja, folyamatos megfigyelése, elemzése és a tökéletesítése felé törekvő változtatás biztosítja a folyamatos, elvárt minőségi szintet. A kiképzés végrehajtása fázisában összegyűjtött adatbázis és a közvetlen tapasztalatok biztosítják a szükséges információkat a kiképzés ellenőrzési fázisának.

³⁹⁰ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 63.

10.6.5. A kiképzés lezárása³⁹¹

A kiképzést lezáró jelentés elkészítése. A kiképzés lezárása fázisában általában a kiképzés utolsó, azonnali értékelési időszakában a kiképzendők, kiképzők, támogatók és a teljes közreműködő személyek részéről azonnali visszacsatolást, visszajelzést célszerű begyűjteni a kiképzést irányító, és a teljesítményszinteket meghatározó információs igénye alapján. Az azonnali visszajelzésnek az alábbi területekre kell fókuszálnia, egyrészt a válaszadó általános adataira (a későbbi elemzések szempontjából fontos), másrészt a kiképzés szervezési feladatainak végrehajtásával, valamint a megszerzett új tudással kapcsolatosan. Mivel a kiképzésben résztvevők később nem állnak rendelkezésre, vagy csak nehezen elérhetőek, meg kell teremteni a kiképzendőknek a kiképzéssel megszerzett kompetenciájának, fejlődésének utánkövetését. A kiképzést lezáró jelentés tartalmazza az összes adminisztratív adatot, elért eredményeket, felmerült tapasztalatokat, legjobb eljárásokat és javaslatokat a későbbi kiképzések végrehajtására. A kiképzés értékelési fázisa arra szolgál, hogy értékeljék a hatékonyságot, eredményességet, és megvizsgálják, hogy a későbbiekben hogyan lehetne jobban végrehajtani. Az értékelési rendszer alapvetően folyamatos visszajelzési hurkokból épül fel, két alapvető módszere van: a kiképzést követő vizsgálat³⁹², amely a belső és a külső szereplők értékítéletének összegyűjtött adataiból tevődik össze. Azt vizsgálja, hogy a kiképzés eredményeképpen az egyének, kötelek hogyan készültek fel a munkájuk ellátására, az milyen színvonalon teljesül és milyen következtetéseket lehet levonni a kiképzési megoldás alkalmasságára. A vizsgálati folyamatban mind a kvantitatív, mind a kvalitatív adatgyűjtés eredményeit feldolgozzák. Két alapvető összetevője van, a belső és a külső értékelés. **A belső értékelés áll** a kiképzendők reakcióiból, amelyek alapvetően a kiképzés tárgyaira annak relevanciáira, módszertanára és értékelésére vonatkoznak, ugyanúgy, mint az időbeosztásra, az elsajátítandó tudás mélységére, annak megértésére és a tempójára. A belső értékelés része az elért kiképzési eredmények összefoglalása, egyénekenként, kötelekneként és az abból levezetett előnyösebb és gyengébb oldalak, valamint az ahhoz tartozó előzmények. (Nagyon sikeres az a módszer, amely bemutatja a tudásgyarapodást egy úgynevezett kezdő és záró teszt elvégzésével.) Ebben a módszerben az a lényeges, hogy a kiképzés elején végrehajtunk egy valamilyen típusú szintfelmérést, és a kiképzés zárásakor pontosan ugyanazt a felmérést hajtjuk végre még egyszer. Ez lehetőséget ad arra, hogy megállapítsa a tudásszint bővülését, a

³⁹¹ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 65.

³⁹² NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 66.

sikeresebb és a kevésbé sikeres kiképzési területeket, a kiképzés fókuszpontjait, valamint a kiképzők eredményességét is jelzi valamely formában.³⁹³

A **külső értékelés alapvető célja**, hogy meggyőződjünk arról, hogy az elsajátított tudás miképpen épül be a munkavégzésbe, alkalmazásba. A kiképzés rendszerszerű megközelítésében ez a fázis a kezdeti elemző fázishoz való visszacsatolás előkészítése, kimunkálása. Az összegyűjtött adatok elemzésével megállapítják, hogy a kiképzési követelmények és a kiképzési szükségletek helyesen kerültek-e megállapításra, vagy következett-e be olyan környezeti változás, amely már másirányú kompetenciákat követel meg. Belátható, hogy ennek a fázisnak a végrehajtása csak akkor lehetséges, ha a kiképzendők már befejezték a kiképzést és a megszerzett ismereteknek az alkalmazási fázisában vannak. Ez az időszak, amikor folyamatos utánkövetéssel és személyes kompetenciafelmérésekkel lehet biztosítani a megfelelő adatbázist és információhalmazt az újbóli elemzések elkészítésére.

A rendszeresen, gyors ütemben egymás után végrehajtott kiképzések külső értékeléseinek utánkövetése összekeveredhet, éppen ezért ezekben az esetekben a kiképzés tárgyait tekintve időszakos kompetenciajelentéseket készítenek, amelyek tiszta alapot teremthetnek az elemző fázis végrehajtásának, amely végrehajtásában a kiképzési követelményeket meghatározni jogosult témafelelősnek van felelőssége.³⁹⁴

Intézményi kiképzési vizsgálatot³⁹⁵ folytatnak le a kiképzési megoldást szolgáltató végrehajtók, Azok a szervezetek, csoportok iskolák, kiképző központok, tanfolyamok stb., akik a kiképzés végrehajtására jogosultak. Saját maguk tevékenységéről önértékelést és a kiképzési rendszertől függően külső értékelést is végezhetnek. Az intézmények időszakos, és tématerületenkénti jelentést tesznek közzé, amiben értékelik a kiképzési rendezvények hatékonyságát, fejlődését és eredményeit, valamint megjelentetik a tapasztalatok feldolgozásából következő fejlesztési innovációs irányukat. Az intézmények hatékonyságának külső értékelése az intézményi akkreditáció, amely a kiképzés minőségi menedzsmentrendszerében a legmagasabb szinten helyezkedik el.

10.7. ÖSSZEFOGLALÁS

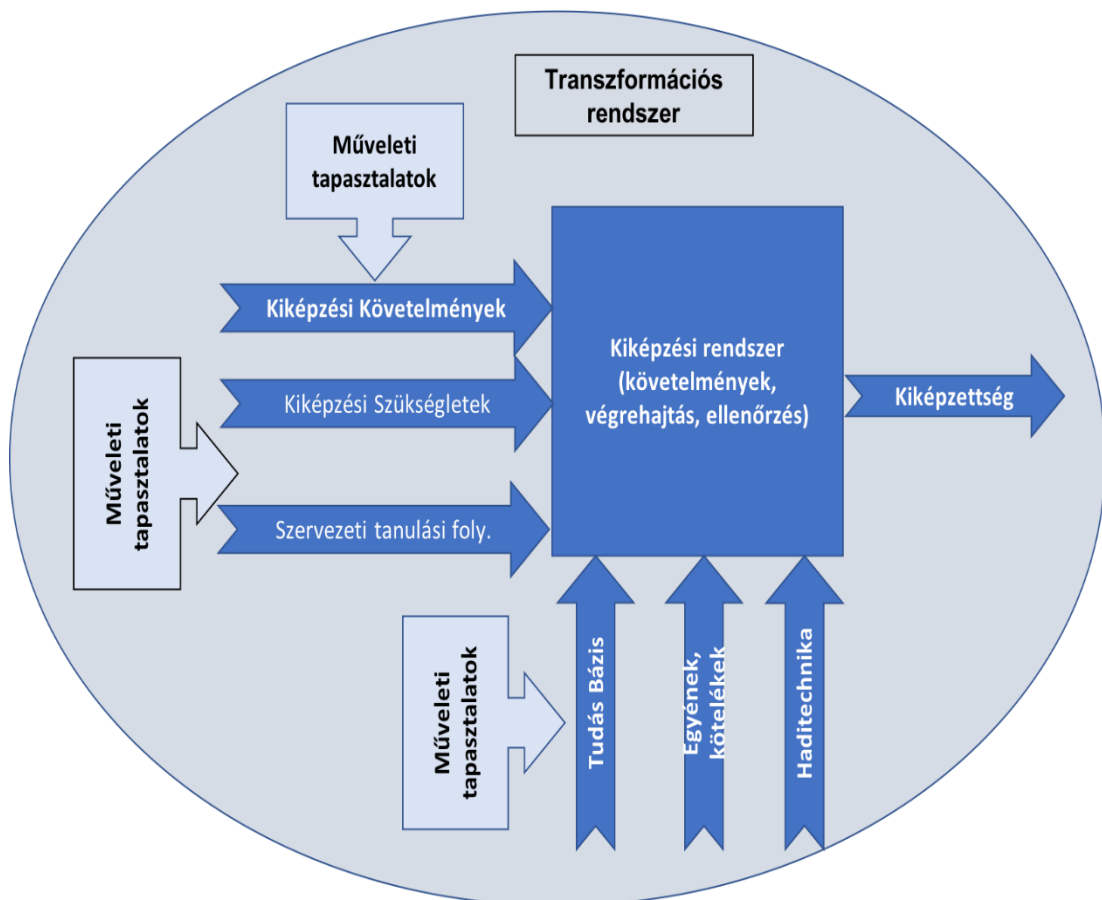
A kiképzés modellszerű megközelítése és a műveleti és kiképzési tapasztalatok folyamatos vizsgálata, fejlesztése egy olyan körfolyamatot eredményez, amit a megfigyelés, elemzés,

³⁹³ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 66.

³⁹⁴ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 69.

³⁹⁵ NATO BI-SC 75-07 Education and Individual Training, Norfolk, 2015. 70.

döntés, végrehajtás körfolyamattal írhatunk le. A megfigyelésünk tárgyai lehetnek a műveleti követelmények, meglévő vagy kiépítés alatt lévő katonai képességek, a kiképzendők, a kiképzők, és a teljes kiképzési rendszer összes szintje és azok elemei. Megfigyelhetjük magát a teljes kiképzési rendszert, és egy folyamatosan fejlődő, a tapasztalat-feldolgozó rendszerből kinyert pozitív tapasztalatok, legjobb eljárások felhasználásával egy újabb, fejlettebb végrehajtást, kiképzést hozhatunk létre. Az elemzés, orientáció fázisában a kiképzési megoldások felépülhetnek a bemutatott modellekből, tradíciókból, korábbi tapasztalatokból, a minőségbiztosítási rendszer elemzéseiből, új kihívásokból és saját személyes elvárásainkból. A döntés fázisában kerülnek kiválasztásra azok a modellek, amelyekkel a végrehajtást vagy kezdetben a próbaüzemeket kívánjuk tesztelni. A végrehajtásban pedig a minőség-ellenőrzési rendszerek, a tapasztalatok gyűjtése, az ellenőrzésekből nyert eredmények, kudarcok újabb megfigyelésekhez vezetnek és kezdődhet minden folyamat újból és újból, mindaddig, amíg egy adott kiképzési megoldásra, vagy rendszerre szükség van. Mindezek együttesen biztosítják egy kiképzési rendszer hatékony működését és folyamatos fejlődését. A KRM tovább erősíti a már felvázolt elméletek, rendszerek szoros kapcsolatát. A kezdeti hipotézisnek megfelelően minden



10/10. ábra: A kiképzési rendszer, bemeneti hatások

részterületet áttekintettünk ahhoz, hogy rendszerszerű megállapításokat tegyünk. Az a feltevés, hogy a kiképzésbe, kiképzési rendszerbe a megszerzett műveleti tapasztalatokat be kell építeni és erre megfelelő rendszer, módszer kiépíthető (már meglévő példák szerint sikeresen működő), megállapíthatjuk, hogy a feltevés helyes. A leírt elméletek alkalmazása lehetővé teszi, hogy egy sikeresen alkalmazkodó szervezeti rendben, a tanuló szervezetre jellemző módozatokkal, a kellőképpen koherens és szervezeti értékeinket gyarapító döntéshozatalt támogató rendszerekkel meg lehet teremteni a transzformáció azon szintjét, amit a kiképzés, mint a szervezeti tudás elterjesztése és új tudásanyag elsajátítása eszközrendszerének tekintünk. Ahhoz, hogy ezt jobban megvilágítsam, a vizsgálatok középpontjába a kiképzési rendszert helyezzük és vizsgáljuk meg, melyek azok a tényezők, amelyek a be- és kimeneti hatásokat meghatározzák. Ez az ábra azt hangsúlyozza, hogy a műveleti tapasztalatok nem közvetlenül hatnak a kiképzés rendszerére, hanem annak bemeneti tényezőire gyakorolnak hatást. A kiképzési követelmények megfogalmazása területén jelennek meg a műveleteket végrehajtók korábban rögzített tapasztalatai, a nemzetközi szövetségben megváltozott követelmények szintén a kiképzési követelményekben kell, hogy megfogalmazódjanak. A kiképzési szükségletek tekintetében ugyancsak megállapíthatjuk, hogy hordozzák a műveleti tapasztalatokat, igényeket még abban az esetben is, ha a követelmények nem változnak, mert a kiképzési szükségletek meghatározása tekintetében a követelmények és a meglévő kiképzettségi szint közötti különbség jelenik meg. A kiképzési szükségletek műveleti tapasztalatokkal való kapcsolatából érzékelhető az adott műveleti kiképzés sikere is. A műveleti tapasztalat közvetlenül ebben az esetben sem hat a kiképzési rendszerre. A kiképzési rendszer által használt tudásbázis, innováció, kísérlet ugyancsak hordozza a műveleti tapasztalatok hatásait. Ebben az esetben már hajlamosak lennénk azt gondolni, hogy a tapasztalatok közvetlenül hatnak a kiképzési rendszerre, de a korábban bemutatásra került felmérés eredményeinek az összefoglalójában láttuk, az ideális az, ha nem közvetlenül hat, hanem egy bizonyos becsatornázott szűrőn keresztül. Ez a szűrő pedig nem más, mint a TAFE által vezérelt tudásanyag-építés, ami szabályzatokban, eljárásrendekben, doktrínákban és stratégiákban jelenik meg. A kiképzésre ható technikai hatások alatt ebben az esetben nem a kiképzés tárgyi eszközeire gondolok, hanem az alkalmazott haditechnikai eszközökre. A műveleti tapasztalatokat ezen eszközök is hordozzák, közvetítik a kiképzési rendszer felé, de ebben az esetben is (visszaautalnék a tudásbázis alkalmazásának folyamataira) a kiképzés nem közvetlenül a műveleti tapasztalatból táplálkozik, hanem a tapasztalat alapján alkalmazott technikai eszközökből, vagy annak módosításából. **A humán tényező az egyedüli tényező, ami saját tapasztalatainak közvetlen közvetítője. A kiképzendő, a kiképző, a támogató, a**

vezető, az ellenőrző, az értékelő személyek magukkal viszik a saját műveleti tapasztalataikat a rendszerbe. A kiképzési rendszer számára ez nagyon fontos megállapítás, ugyanis számolni kell azzal a hatással, hogy az egyének megpróbálják saját műveleti tapasztalataikat mások számára átadni, vagy csak valakivel megosztani. Azonban az egyének, legyenek azok a kiképzési rendszer bármely pontjában, nem követik maguktól a szervezeti érdekeket és a tanulási folyamatokat, azt meg kell számukra határozni, vagy kontrollálni szükséges. Az egyének saját műveleti tapasztalatai nem szabad, hogy ellenőrizetlenül bekerüljenek a kiképzési rendszerbe, főleg, ha ellentétes megállapításokat is tartalmaznak. A kiképzés rendszerében ennek a helyzetnek a kezelésére helye van a műveleti tapasztalat-feldolgozásnak is, amely esetben a kiképzési folyamatokat megfelelő módszerekkel monitorozva kiszűrjük a szükséges műveleti tapasztalatokat. A parancsnokok pedig ismerjék fel, hogy ezzel a jelenséggel foglalkozni szükséges.

Az ellenőrizetlen tapasztalatok kiképzési rendszerbe kerülésének beláthatatlan következményei lehetnek, nem azonnal, de sokszori ismétlés után akár teljesen célt téveszthet a kiképzési rendszer. A műveleti tapasztalatok kiképzési rendszerbe kerülése közvetett módon az intézményesített tapasztalat-feldolgozó rendszeren, a kiképzési követelményeken, a kiképzési szükségleteken és a szervezeti tudásbázison keresztül lehetséges. Ezt a folyamatot a szervezet tanulási kultúrájának megfelelően a katonai szervezetre jellemző transzformációs eljárásrendnek kell szabályoznia, irányítania és ellenőriznie. A kiképzési rendszer a szervezeti tanulás szempontjából a tudás elterjesztésének egyik legfontosabb eszközrendszere. A kiképzés stratégiai, hadműveleti és harcászati szintű elméleti alapokat is tartalmazó doktrinális meghatározottsága ennek megfelelően elengedhetetlen. A Magyar Honvédség kiképzési doktrínája nagyon alapos és nagyon nagy terjedelmű dokumentum. Használata, tanulmányozása közben is komoly nehézséget jelentett eligazodni a fejezetek között. Javaslom mindenféleképpen felülvizsgálni, és megfontolni egy rövidebb, jobban a kiképzés keretrendszerére koncentrált doktrína kidolgozását. A kiképzési rendszer működésének legfontosabb eleme, hogy miként tudja a transzformációs folyamatokat megalapozni, elősegíteni. Ennek megfelelően a kiképzési alrendszer helyét, szerepét és követelményeit a transzformációs rendszeren belül meg kell határozni. Minden esetben, minden szintű kiképzés, képzés és oktatás tekintetében a követelménytámasztó, a végrehajtó és az ellenőrző funkciók kerüljenek kialakításra.

A Kiképzés Rendszerszemléletű Megközelítése nemzetközileg is bizonyítottan olyan kiképzési keret, amely a legjobban biztosítja mind a transzformáció, mind a megtanult tapasztalatok

felhasználását, beépítését a szervezet alkalmazkodási képességébe, szervezeti tudásába és a cselekvések megváltoztatásába. Az Egyesült Államok Tengerészgyalogság Harckiképző Parancsnoksága 2004 óta használja ezt az eljárást. A rájuk jellemző precizitásból következően egy 429 oldalas SAT-kézikönyvet adtak ki a kiképzések végrehajtására. (USMC *Combat Development Command, System Approach to Training Handbook*, 2004.) Szövetségi szinten a NATO stratégiai kiképzési dokumentuma a legkisebb tanfolyam végrehajtására is ezt a rendszert használja. Számos tagállam bevezette a rendszert, de nem csak katonai szervezetek, hanem civil szervezetek, cégek, nagy nemzetközi vállalatok is mind a SAT-rendszert használják. A Magyar Honvédség kiképzési doktrínája is tartalmazza a SAT-megközelítés leírását. A Magyar Honvédség a gyakorlatok tervezésére és végrehajtására, értékelésére kiadott tervezési útmutatója teljes mértékben a SAT rendszerének megfelelően lett kialakítva. Az egyéni és a kötelékkiképzések esetében a folyamat elindult, de lassabban válik a szervezetek sajátjává. A kiképzés SAT-rendszerének tanfolyamrendszerű oktatása és folyamatos gyakoroltatása gyorsan emelheti a képességeket. Javaslom a kiképzési rendszerben a Kiképzés Rendszerszerű Megközelítésének tanfolyamrendszerű oktatását, s a kiképzők kiképzését. A kiképzési anyagokon az oktatandó anyag, tananyag, kiképzésben használható ismeretanyag előállítása a jelenlegi kor követelményeinek megfelelően nagyon komplex és erőforrásigényes a feladatrendszer értve. A kiképzési anyagok, tudásbázisok – ahogy a békeműveleti integrált rendszerben elneveztük – előállítása, a digitális tananyagok előállítása és rendszeres karbantartása komoly szakértelmet és erőforrásokat, időt igényelnek. Javaslom ennek a tevékenységnek a szervezeten belüli kiépítését, mert úgy gondolom, hogy ez a folyamat meg tudja gyorsítani a szükséges kiképzési anyagok előállítását, amelyre a Magyar Honvédségnek egyre nagyobb mennyiségben és minőségben szüksége lesz (van) a modernizációs, transzformációs feladatok sikeres teljesítése érdekében.

11. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

11.1. ÖSSZEFOGLALÁS, A KUTATÁSI CÉLOK TELJESÜLÉSE

A disszertáció legfőbb célja az volt, hogy azonosítsa azokat az alapelveket, törvényszerűségeket, módszereket, folyamatokat, amelyek segítenek megérteni, feltárni és alakítani a műveleti tapasztalataink összegyűjtését, annak eredményeinek feldolgozását és beépítését a transzformációs rendszerbe úgy, hogy az részévé váljon az intézményi fejlődési rendszernek és a katonai kultúrának.

A kitűzött **első célt** a kutatás során teljesítettem azzal, hogy megvizsgáltam a tapasztalatfeldolgozás elméleti megalapozottságának kialakulását és fejlődését. Feldolgoztam a hazai és a nemzetközi szervezetek tapasztalatfeldolgozása elméleti megalapozottságának kialakítását és az eltérő tényezők feltárásával rámutattam a működési különbségekre.

A disszertáció összeállítása során a tapasztalatfeldolgozó rendszerek háttérelméleteinek kutatása közben szembesültem azzal, hogy a magyar szabályzók által említett John Boyd OODA-hurok elmélete nem pontosan az intézményi tapasztalatok feldolgozásáról szól. Két tanulmányban³⁹⁶ foglalkoztam azzal, hogy az OODA-hurok elmélet a TAFE-rendszer kialakításának és működésének a leírására használatos. A kutatás során a dokumentumelemzés közben megállapítottam, hogy sok tekintetben igazolható a szoros kapcsolat, de bizonyos esetekben be kellett látnom, hogy tartamukban lényegesen eltérhetnek egymástól. A disszertációban már ennek a kétségemnek adtam hangot. A katonai elméleti megalapozottság vizsgálata céljából újra tanulmányoztam Clausewitz-et. Így találtam rá a kritikára. Clausewitz a saját fogalmaival, amelyet megpróbáltam az ő nyelvezetének felhasználásával bemutatni, megírta a múlt tapasztalatainak a vizsgálatát, és hogy annak milyen elemei és kockázatai vannak. Az OODA-hurok és John Boyd vizsgálata tovább erősítette azt a feltevésemet, hogy a tapasztalatok feldolgozása egy nagyobb, komplexebb rendszer része. Az OODA-hurok elméletet ezt megelőzően még nem mutatták be magyar nyelven. Az OODA-hurok elmélete megtanította számomra a tapasztalati paradoxon és a „kalapácsos ember”-szindrómát, amit széles körben felhasználtam a disszertáció során. A háttérelméletek sorába így került be a tanuló

³⁹⁶ Drót László ezredes: *Az OODA-hurok I.*, Seregszemle, XVI. évf. 1 szám, 2018, január-március 143-159. valamint *Az OODA-hurok II.* Seregszemle XVI. évf. 2 szám, 2018, 155-168.

szervezet, a szervezeti tanulás Argyris és Schön által leírt megközelítése, s ennek ismeretében tudatosult bennem, hogy az általam vizsgált jelenséget ebből a szempontból érdemes megközelíteni. A „tanuló szervezetek elmélete” megközelítését követve vált még markánsabbá a kutatás során, hogy a tapasztalatok feltérképezését, összegyűjtését külön vizsgálati körként kell kezelni, hiszen kulcsfontosságú lehet a későbbiek során, hogy milyen motivációk, hajtóerők miként keletkezhetnek, és hogyan működhetnek az egyénekből, kisalegységekből, alegységekből, egységek tagjaiban, hogy aztán azok sikeresek legyenek.

A **második** kitűzött célt elértem azzal, hogy megvizsgáltam a nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, NATO) tapasztalat-feldolgozási rendszereit és annak megvalósulási példáit, hogy bemutathassam a hasonlóságokat és a meghatározó különbségeket. A nemzetközi szervezetek gyakorlatainak feldolgozása és példáinak bemutatása megerősítette a korábbi kutatási eredményt, hogy a szervezeti tanulás és a katonai szervezetre jellemző változata, a transzformáció az egyik legfőbb kulcsa az általam vizsgált folyamatnak.

A **harmadik** kitűzött cél teljesült a transzformációs rendszer, a kiképzési rendszer és a tapasztalat-feldolgozó rendszer egymásra kölcsönösen ható folyamatainak a leírásával, majd problémaorientált elemzésével. A kutatás egyik legnagyobb eredménye, hogy sikerült harmonizálni egy olyan transzformációs alkalmazkodási rendszert, amelybe beleillik a (béke)műveleti tapasztalat-feldolgozás rendszere és egy új rendszerszemléleti megközelítésen alapuló kiképzési eljárásrendszer. A disszertáció aprólékosan vizsgálja és elemzi a kiképzés fent említett formájú megközelítésének az elemeit és folyamatát. A kutatás elején úgy gondoltam, hogy a keletkezett tapasztalatok közvetlenül a kiképzési rendszerben érvényesülnek, és azt követően válnak általánossá a szervezet egészében. A gyakorlatban sokszor valóban így valósul meg, ám a tapasztalatok közvetlen felhasználása nem mindig segíti szükségszerűen a szervezeti tanulási folyamatokat, sőt előfordulhat, hogy bizonyos értelemben és helyzetekben akár káros is lehet a katonai szervezet számára. A 10. fejezetben külön vizsgáltam és elemeztem a kiképzésre ható rendszerek műveleti tapasztalatokat hordozó hatásait.

A **negyedik** cél elérése érdekében egy kérdőíves empirikus kutatást hajtottam végre, amely segített feltárni a Magyar Honvédség békeműveleti tapasztalat-feldolgozási rendszerének az aktuális működési sajátosságait, s ahhoz vezetett, hogy sikerült több hiányosságot azonosítani a belső mechanizmuson belül. Az eredmények elvezettek azon következtetésekhez, amelyek alapján javaslatokat tudtam megfogalmazni a rendszer általam azonosított működési nehézségeinek a leküzdéséhez. A kutatás eredményeinek igazolása elméleti síkon megtörtént,

a gyakorlati hitelesítés jelenleg még várat magára, többek között ez is lehet a disszertáció gyakorlati felhasználásának egyik eredménye.

Az **ötödik** cél teljesült a 12.2. és 12.3 mellékletben összefoglalt vizsgálattal, amelyekben bemutattam a békeműveletekhez, és az azokat végrehajtó nemzetközi szervezetekhez kapcsolódó fogalmi rendszerek sokszínűségét, rámutattam a nemzetközi és hazai szakirodalomban, stratégiai és közjogi dokumentumokban, továbbá a gyakorlati tevékenység vizsgálata, elemzése során feltárt különbségekre, azok okaira, s lehetséges kockázataira. Kimutattam és elemeztem, hogy a nagybetűs „békefenntartás” fogalomkörének fejlődése, alakzatváltozásai számos új fogalmat hoztak a szakmai köztudatba. A békeműveletekhez kapcsolódó fogalmak a maguk történeti fejlődésében épültek be szakmai terminológiánkba, annak változatosságával és alkalmankénti tökéletlenségével, esetleges immanens ellentmondásaikkal együtt. Ezen hatásoknak köszönhető a nemzetközi és a hazai stratégiai dokumentumok által használt, valamint a közjog megfogalmazásaiban alkalmazott meghatározások között fellelhető bizonyos diszkrépancia. A fogalmak kritikai összehasonlító elemzési módszerének felhasználásával vizsgáltam, elemeztem és értékeltem a korszakokban használatos terminológiai megközelítéseket. Alkalmaztam szervezeti referenciákat és az adott szervezethez kötöttem a fogalmi alapvetéseket és rendszereket. Végrehajtottam az egyes meghatározó NATO- és EU-nemzetek által használt átfogó fogalmi kereteket tartalmazó kulcsdokumentumok összehasonlító kritikai vizsgálatát, elemzését, különös tekintettel a stratégiák, doktrínák, szabályzatok, a közjogi szabályozás által használt kodifikált meghatározások, valamint a tudomány és az oktatás által használt definíciók és eljárásrendek kritikai vizsgálatára.

Feltártam, leírtam és összehasonlító elemzés eredményeire támaszkodva vizsgáltam a katonai tapasztalat-feldolgozás nemzetközi tapasztalatait, s fogalmi keretrendszerének a mai modern, Magyar Honvédség számára adaptálhatónak tűnő megközelítését, valamint végrehajtottam az intézményi tanulás haderőn belüli, döntően tapasztalati úton történő továbbfejlesztésével összefüggő folyamatok, rendszerelemek, működési mechanizmusok és nemzetközi tapasztalatok összehasonlító elemzését.

A **hatodik** cél elérése érdekében megfogalmaztam a Magyar Honvédség intézményesített tapasztalat-feldolgozó rendszerének átalakítására, működésének javítására vonatkozó megállapításaimat és javaslataimat, amelyek egységet képeznek mind a szervezeti tanulással, mind a transzformációval, mind pedig a kiképzési rendszer elemeivel. Ezen kutatási cél teljesítése érdekében kritikai összehasonlító elemzés formájában áttekintettem azokat a nemzetközi és hazai tudományos írásműveket, dokumentumokat, amelyek a magyar

békeműveletek kezdeteit és fontosabb állomásait vizsgálták, s az azokhoz kapcsolódó műveleti tapasztalatok összegyűjtésére, rendszerezésére, elemzésére és értékelésére tettek kísérletet. Intézményi analízisre támaszkodva kimutattam, hogy a fejlődés minek a hatására, hogyan alakította az MH alkalmazásának elveit és gyakorlatát – különös tekintettel arra, hogy milyen elvek szerint, milyen manifeszt és látens célokból, hogyan történt a műveleti TAFE-rendszer megjelenése, és a központi adatbázisok létrehozása előtti időszakban a katonai műveletek előkészítéséhez és eredményes végrehajtásához szükséges információk, tapasztalatok begyűjtése, feldolgozása, elemzése és értékelése, majd felhasználása. Kimutattam kutatási eredményeim alapján, hogy miként jött létre előbb spontán, hogyan működik jelenleg és miként lehet továbbfejleszhető a jövőben az a magyar viszonylatban innovatív, integrált békeműveleti felkészítés-támogató tapasztalat-feldolgozó alrendszer, amely egyrészt formailag elkülönült a központi tapasztalat-feldolgozó rendszertől, mégis céljaiban, eszközrendszerében (pl. tudástárával) és módszereivel annak hatékonyabb működését szolgálja.

11.2. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

Az **első** kutatási hipotézisem az alábbi módon hangzott: „A modern intézményesített tapasztalat-feldolgozás elméleti megalapozottsága nemzetközi és hazai viszonylatban nem egységes. Az elméleti megalapozottság lényegesen kihat a tapasztalat-feldolgozás hatékony működésére.”

Az **első** hipotézisem igazolása érdekében a szakirodalmi forráselemzésre támaszkodva végrehajtottam az intézményesített tapasztalat-feldolgozás nemzetközi példáinak összehasonlító elemzését, amelyre támaszkodva kimutattam, hogy az EU, NATO és az ENSZ tekintetében egységesen a „tanulószervezet” elméleti hátteret lehet a kiindulásnak tekinteni. A hazai tapasztalat-feldolgozás háttérelmélete utalás szintjén a John Boyd-féle OODA-hurok elmélete, de részeiben a NATO szervezeti tanulásmodell-elemeit használja. Az **első** hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**. Kutatási eredményeimre támaszkodva kimutattam, hogy a tapasztalat-feldolgozás hazai és nemzetközi rendszereinek elméleti megalapozottsága nem egységes, és ebből a tényből nagyon sok következtetést lehet levonni. Többek között ez az oka annak, hogy a hazai tapasztalat-feldolgozó rendszer nem képes beágyazódni a szervezeti tanulási folyamatokba, és így nem tudja betölteni a transzformációban megkívánt szerepét sem. A hazai tapasztalat-feldolgozás tekintetében még azt is hozzátehetjük, hogy az elméleti megalapozottság igazából hiányos volta miatt nem alakult ki a szervezeti kultúra építő belső mechanizmusa sem és a rendszer alkalmazása bürokratikus kötelezettséggé deklarálódik. A hatékonyság pontosan ebben a tekintetben megkérdőjelezhető.

A **második** kutatási hipotézisem szerint: „A nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, NATO) tapasztalat-feldolgozó rendszerei a tanuló szervezetre jellemző folyamatokra épített tudásmenedzsment gyakorlatában valósulnak meg. A békeműveletek tapasztalat-feldolgozó rendszerein belül az adatok, információk gyűjtésének, elemzésének, értékelésének módszertana és hangsúlyai, valamint a kialakított működési mechanizmusok fókuszpontjai alapvetően attól függenek, hogy mely nemzetközi, illetve regionális szervezet keretében működik az adott tapasztalat-feldolgozó rendszer.”

Kutatási eredményeimre alapozva kimutattam, hogy az ENSZ a tapasztalat-feldolgozó, tudásmenedzsment rendszerének kialakításával jelenleg az egyik legkorszerűbb és a legátfogóbb szervezeti tanulási környezetet alakította ki. A tacit tudásmegosztási platformok alkalmazása és modern számítástechnikai támogatása, mesterséges intelligencia segítségének igénybevétele mind azt mutatja, hogy a régóta reformokra érett terület 2020-ra elérte a

változtatás, fejlesztés azon szakaszát, amivel nem csak a korábbi hiányosságok szűntek meg, hanem sikerült egy technológiai ugrást is végrehajtani.

Vizsgálati eredményeim alapján bizonyítottam, hogy az EU békeműveletekre, válságreakáló műveletekre alkalmazott tapasztalat-feldolgozó rendszere a kezdetektől azzal szembesült, hogy ha az EU huzamosabb ideig, és főleg önállóan kíván katonai és civil békeműveleti missziókban részt venni, akkor szükséges egy olyan szervezeti kultúrát teremtő szervezeti emlékezet, tanuló folyamat kialakítása, amely hathatósan támogatni tudja a békeműveleti fejlődést. Az EU CSDP-feladatokban és a civil válságreakáló műveletekben külön-külön folyamatok eredményeként alakult ki a tapasztalat-feldolgozási folyamat. Ezt követően az EU TAFE a szervezeti tanulási folyamatok háttérelméletét az Argyris és Schön által leírt egy- és kéthurkos tanulási ciklusait kezdte saját tevékenységére újraértelmezni. A NATO-tól átvett mechanizmusok 2011-re elérték mind a teljes NATO–EU, mind az ENSZ tapasztalat-feldolgozási rendszerekkel való harmonikus együttműködést (ennek illusztrációjaként kínálok a dolgozatban bemutatott EUFOR RD CONGO műveletben ismertetett folyamat).

Kutatási eredményeim alapján bizonyítottam, hogy a NATO a keletkezett műveleti tapasztalatainak feldolgozására megfelelő elméleti-tudományos háttérrel és hatékony, intézményesített tapasztalat-feldolgozási rendszert épített ki. A stratégiai irányelvek és a parancsnoki dokumentumok rendkívül koherensek. A NATO nagy figyelmet fordított és fordít arra, hogy a TAFE-rendszer működése nagyban függ a szemléletmódon és a parancsnoki elhatározáson, valamint a transzparencián. A szemléletmód ebben a tekintetben önmagában egy meghatározott katonai viselkedési forma, ami azt igényli a résztvevőktől, hogy legyenek nyitottak, bátrak, kritikusak mind saját, mind mások tevékenységével szemben, s mindeközben legyenek magabiztosak, valamint higgyenek a fejlődésben. A parancsnokok szerepe a bemutatott példákban is jól érzékelhető.

A NATO TAFE-rendszer a parancsnokra épít (feladatszabásra jogosult), a TAFE-folyamatban a parancsnok szerepe meghatározó.

A második hipotézis részben alátámasztott abban a tekintetben, hogy az EU és a NATO intézményesített tapasztalat-feldolgozó mechanizmusa nagyon hasonlatos. Külön kiemeltém, hogy az EU a NATO TAFE-rendszer elemeit adaptálta. Az ENSZ azonban a 2020-ban kiadott tudásmenedzsment rendszerével úttörő jelentőségű újítást hajtott végre. Az új módszertannal az addig jól megszokott nagy terjedelmű vizsgálati anyagok mellett a kisebb terjedelmű, egyszerűbb jelentések becsatornázását és elemzését is megoldották. A tacit tudásbázis-megosztási platformok alkalmazása pedig merőben új elem a TAFE-rendszer működtetésében. A második hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

A **harmadik** kutatási hipotézisem alapján:

„A műveleti tapasztalat-feldolgozási rendszer és annak eredményei, valamint a tapasztalati úton igazolt elméletek részei a transzformációs rendszernek, annak folyamatosan fejlődő tartalmi részei és ezáltal intézményi emlékezet, és az intézményi kultúra részei.”

A szakirodalmi forráselemzésre támaszkodva vizsgáltam a transzformáció és a műveleti tapasztalatok intézményesített tapasztalat-feldolgozási rendszere közötti kapcsolatrendszer meghatározó vonásait, s kimutattam, hogy a műveleti tapasztalatok eredményeit ugyan alapvetően közvetlenül a kiképzési rendszernek a részeiként hasznosítják – ámde figyelembe veszik azokat a transzformációs rendszer működtetése során is, s aztán visszahathatnak a szervezeti tanulási folyamaton keresztül (a módosított vagy keletkezett szervezeti tudás elterjesztése útján) a kiképzési rendszer felépítésére és működtetésére is. Vizsgálati eredményeim alapján példákra támaszkodva kimutattam, hogy miként hatnak a műveleti tapasztalatok feldolgozásának az eredményei közvetlenül a kiképzési rendszerben (ahol a tudásbázisban jelennek meg, amelynek használatával a tudás elterjeszhető a szervezeten belül), és hogyan épülnek be a cselekvések megváltoztatása útján, a kiképzési rendszer felhasználásával a szervezeti tudásba és a szervezeti kultúrába. Kutatási eredményeim alapján kimutattam, hogy miként biztosítja ez a módszer a megfelelő ellenőrzött tudás kialakulását és egységesítését a katonai szervezeteken belül. A harmadik hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

A **negyedik** kutatási hipotézisem szerint:

„A Magyar Honvédség is rendelkezik saját tapasztalat-feldolgozó rendszerrel, amely azonban több vonatkozásban eltérő hangsúlyok mentén rendeli összegyűjteni, elemezni és értékelni a nemzetközi békeműveletek során keletkezett magyar műveleti tapasztalatokat. A Magyar Honvédség műveleti tapasztalati megfigyelések gyűjtési mechanizmusa nem biztosítja a szükséges mennyiségű és minőségű adathalmazt a sikeres feldolgozáshoz és így a tapasztalat megtanulásához.”

Elméleti és empirikus kutatási eredményekre támaszkodva kimutattam, hogy az MH TAFE-szabályzóival alapvetően minden rendben van, azt leszámítva, hogy nem rendelkezik megfelelő háttérelmélettel, s nem keletkezik megfelelő mennyiségű releváns értékelhető megfigyelés. (Megítélésem szerint a rendelkezésre álló adatbázisokban meglévő összesen 75 békeműveleti rekord nem elégséges ahhoz, hogy megfelelő minőségű változást eredményezzenek a tanuló szervezet megteremtése tekintetében, főleg, ha ez a fent említett összmennyiség 12 év alatt keletkezik.) Kimutattam, hogy a megfigyeléseket szinte kizárólag a műveletekben

részvevőktől várja a rendszer, megteremtve annak személyi és szervezeti kereteit. Rámutattam vizsgálati eredményeim alapján arra is, hogy gyakran az öntevékenyen, előre semmilyen tekintetben nem megjelölt tényezők feltárását várják a rendszertől, de az csak nem akar megtörténni. (Legalábbis nem elegendő számban és minőségben.) Ennek okait az empirikus kutatásom adatainak értékelésére támaszkodva feldolgoztam. Ezen hipotézist az ismert KTab adatok és a kutatás tükrében **igazoltam**. A lehetséges megoldásokra e fejezet „Javaslatok” részében térek ki részletesebben.

Az **ötödik** kutatási hipotézisem szerint:

„A Magyar Honvédség tapasztalat-feldolgozó rendszere az MH transzformációs rendszerének meghatározó részeleme.”

Vizsgálati eredményeimre támaszkodva kimutattam, hogy a transzformáció a jelen és a jövő kihívásaira hatékony válaszadási képességet biztosít, a múltban (folyamatosan) megszerzett tapasztalatok által megalapozott, a jövő kihívásai által vezérelt és az innováció által (technikai fejlődés, új eljárások) generált szervezeti tanulás folyamataiban. Rámutattam, hogy a Magyar Honvédség transzformációs szervezeteinek meghatározó részelemei a tapasztalat-feldolgozó osztályok és részlegek. Ezen szervezetek üzemeltetik az adatbázisokat, részt vesznek a műveleti tervezésben, s végzik a tapasztalat-feldolgozás folyamatos munkafolyamatait. **Ebből a szervezeti szempontból a hipotézis igazoltnak tekinthető.**

Vizsgálati eredményeim alapján felhívtam a figyelmet arra, hogy:

- a belső működés tekintetében jelenleg nem tudjuk megmondani, hogy milyen direkt kapcsolat van egyrészt a szervezeti, doktrinális, kiképzési fejlődés, másrészt pedig a tapasztalati adatbázis, illetve a tacit tudásbázis épülése és működése között;
- az adatbázis használata ilyen tekintetben nem szükségszerűen ad támpontot, és igaz ez fordított tekintetben is, hogy a változások sem mutatnak vissza a kiinduló tapasztalatokra;
- jelenlegi működési sajátosságait tekintve még nem épült ki a teljes beágyazottság a transzformációs rendszerbe.

Ebből a szempontból ez a hipotézis nem igazolható.

A **hatodik** kutatási hipotézisem alapján:

„A kiképzés rendszerszerű megközelítésének módszertana biztosítja a műveleti tapasztalatok közvetlen beépítését a kiképzési rendszerbe és ezáltal megteremti a szervezeti tanulási folyamatok alapját, ami a transzformáció rendszerére kihatással rendelkezik. A Kiképzés Rendszerszerű Megközelítése (KRM) felfogása, módszertana sikeresen biztosítja a műveleti

tapasztalatok beépítését a kiképzési rendszerbe. A kiképzés rendszerszerű megközelítése az igazolt műveletitapasztalatok beépítésének egy általánosan elfogadott gyakorlata, elvi alapja, és módszertana.”

Kutatási eredményeimre támaszkodva ezt a hipotézist bizonyítottam a mai magyar műveleti tapasztalatok kiképzési rendszerbe történő rendszerszerű, közvetlen beépítését célzó megközelítések és gyakorlatok vizsgálatára támaszkodva, s külön hangsúlyozva, hogy a kiképzési szükségletek vizsgálata során, az elemzés fázisában:

- megtörténik az összehasonlítás a kiképzési követelményekben elérendő és meglévő képességek tekintetében,
- a képességhiányokra megoldást jelentő kiképzés kifejlesztése során kialakításra kerülnek a kiképzés tartalmi elemei.
- A hipotézis további alátámasztását jelenti, hogy kimutattam vizsgálati eredményeim alapján, hogy a transzformációs rendszer jelenti a magasabb rendű kapcsolatot a műveleti tapasztalatok és a kiképzés között, és a transzformációs belső mechanizmus az, amely lehetőséget teremt, sőt kényszerpályára állítja a műveleti tapasztalatot, hogy a kiképzési rendszer azt felhasználja.
- Vizsgálati eredményeimre támaszkodva elemeztem és kimutattam, hogy a transzformációs rendszer folyamatai miként jelenthetnek garanciát arra, hogy a műveleti tapasztalatok eredményei megjelenhessenek a tudásbázisban, szabályzatokban, útmutatókban, előadásokban, gyakorlatokban, amelyeket a kiképzési rendszer fel tud használni a kiképzési célok elérésén keresztül.

Kutatási eredményeim alapján azt is kimutattam és bizonyítottam, hogy:

- a kiképzés KRM alkalmazásában a minőségbiztosítás módszertani felfogása garanciát jelenthet a kiképzés folyamatos intézményi fejlődésére;
- amennyiben a kiképzés a KRM fázisainak megfelelően történik, és a megfelelő belső és külső ellenőrzési folyamatok végbemennek, akkor a kiképzés eredménye garantált.

Vizsgáltam, hogy az utólagos vizsgálatok folyamán miként lehetséges és célszerű a kvantitatív és a kvalitatív adatgyűjtés eredményeinek feldolgozása. A hatodik hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

A **hetedik** kutatási hipotézisem alapján:

„Az MH tapasztalat-feldolgozó rendszer sikeres működtetésében kitüntetett szerepük van a parancsnokoknak.”

Ennek a kutatási hipotézisnek a tesztelése érdekében empirikus online kérdőíves kutatást (web survey) hajtottam végre, egyrészt még itthon, missziós felkészítésen lévő, másrészt már külföldi misszióban szolgáló katonák körében. A kérdőívet önkéntesen, név nélkül kitöltő közel félezer katona feleleteit elemezve a hatodik kutatási hipotézisem igazolhatóságát vizsgálva azt a következtetést vonhatjuk le, hogy *„Mindenekelőtt a **parancsnoknak** kell az állományát arra inspirálnia, hogy általánosságban és konkrét tényezőkben is folytassanak megfigyeléseket, és azok megosztására a csoportokban, alegységekben **szervezett lehetőséget kell biztosítani**. Amennyiben a feladatok tervezése, végrehajtása és értékelése során a parancsnok a TAFE-megfigyelés életciklusaira jellemző tevékenységet vár el, akkor előbb vagy utóbb a szervezet sajátjává válik. Cselekvés nélkül nincs tapasztalat, nincs tanulás és nincs cselekvésben bekövetkezett változás. Ebből az elvből az is következik, hogy minden cselekvés mellé tapasztalat-feldolgozást kell rendelnie a parancsnoknak. A parancsnok az, aki meghatározza azon tényezőket, amelyeket fontosnak tart a feladat sikere érdekében, mely tényezők monitorozása egy központi stratégia (a parancsnok által meghatározott) szerint kell, hogy megvalósuljon. Azon parancsnokok, akik a tevékenység során a spontán megfigyelésekre építenek, elveszítik a tanuló szervezetre jellemző kezdeményezőkézség lehetőségét és végső soron elveszítik a fejlődés lehetőségét is.”*

Kutatási eredményeim alapján kimutattam és bizonyítottam, hogy **a parancsnok szerepe kitüntetett a tapasztalatok feldolgozása, valamint az explicit és tacit tudásbázis kiépítése, és ezáltal a szervezeti kultúra gyarapítása terén**. A hetedik hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

A **nyolcadik** kutatási hipotézisem szerint:

„A békeműveletekhez kapcsolódó fogalomrendszer nem egységes az ENSZ, EBESZ, NATO, EU szakterminológiai rendszereiben, ami több vonatkozásban félreértésekre, s azokból fakadóan műveleti tervezési diszkrepanciákra és a végrehajtás során akár súlyos problémákra vezethet – ezért szükséges a fogalmak egységes értelmezésének áttekintése, a történeti és fejlődési folyamatainak összehasonlító vizsgálata.”

A hipotézis validitásának bizonyítása érdekében egy új fogalmi feldolgozási módszert alkalmazva vizsgáltam, elemeztem és értékeltem a témákhoz tartozó fogalmi kereteket,

történeti szervezeti megközelítésüket, és azoknak a magyar közjogi, stratégiai, doktrínai, szabályzati dokumentumokban való megjelenését.

A kulcsfogalmak vizsgálatára alapozva kimutattam a válságkezelés, nemzetközi válságkezelés, békeműveletek, békefenntartás kialakulásával, fejlődésével kapcsolatban azon nemzetközi szervezetek témánkban szereplő tevékenységének főbb fejlődési trendjeit, s a hozzájuk tartozó fogalmi rendszer alakulásának sarokpontjait, eltéréseit.

A „békeművelet” fogalmának általános és hivatalos használatát az ENSZ 2019-ben pontosította. A nyolcadik hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

A **kilencedik** kutatási hipotézisem alapján:

„Megítélésem szerint mielőbb szükség van a Magyar Honvédségre vonatkoztatva a haderő kialakításának tervezésével, alkalmazási szabályrendszereinek kidolgozásával, valamint a kiképzéssel, a képzéssel és a felkészítéssel foglalkozó vezetési, irányítási rendszer és szervezeti struktúraelemek kialakítására és működési hatékonyságának fokozására. Ehhez szükséges a magyar TAFE-rendszerrel kapcsolatos elvárások újragondolása és a gyakorlati megvalósulás tudományos igényű vizsgálata.”

Ennek a hipotézisemnek a helytálló voltát nem csupán a saját elméleti és empirikus kutatási eredményeim támasztják alá, de az a tény is, hogy a közelmúltban beindult ez a folyamat és elkezdtek létrehozni a hipotézisemben körvonalazottakat (talán nem teljesen függetlenül eddigi kutatási eredményeimtől és személyes vezetői ráhatásomtól).

2016-ban, amikor a kutatást elindítottam, még nem volt a Magyar Honvédségben intézményesített transzformációs szervezet. A transzformáció egyes elemeinek működése, mint a tapasztalat-feldolgozás, kiképzés, doktrína és szabályzatfejlesztés természetesen léteztek, de nem egységes szerkezeti keretek között, és a transzformáció, mint magasabb rendű működési forma nem jelent meg.

A Honvéd Vezérkar Haderőtervezési Csoportfőnökség részéről az *„Elgondolás – A Transzformáció a Magyar Honvédségben”* koncepció 2018-ban jelent meg, amelyben az említett meglévő szervezeti elemek funkcionális kapcsolatát a transzformációval megteremtette. A szervezeti keretek tekintetében a Haderőtervezési Csoportfőnökség Transzformációs Osztálya volt az első olyan szervezet, amely deklaráltan a folyamatok élére került.

2020-ig kellett várni a dolgozat 9. fejezetében bemutatott MH Transzformációs Parancsnokság megalakításáig, amely a transzformáció elemeinek jelentős részét már tartalmazza.

Kutatási eredményeim és a közelmúltban létrehozott szervezet eddigi működési tapasztalatai egybehangzóan és meggyőzően bizonyították, hogy a disszertációm 9/4 ábráján látható folyamatára minden egyes fogaskerekének megfelelő munkafolyamatot sikeresen működtetni kell ahhoz, hogy teljessé váljon a transzformációs „gépezet”, ezért az MH TP feladatrendszerének és ezáltal a szervezeti felépítésének is tovább kell bővülnie. A transzformációs „gépezet” működési elemeinek összehangolása, a szervezetek transzformáció által vezérelt működtetésének további kiépítése, finomítása a belső tapasztalatok feldolgozása tükrében egy folyamatosan változó környezetben elengedhetetlen. A kilencedik hipotézisem ennek megfelelően **igazolt**.

11.3. JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK

A kutatás egyik célkitűzése volt, hogy olyan javaslatok megfogalmazásához nyújtson segítséget, amelyek rendszerszinten garantálják a békeműveleti (ezen keresztül a műveleti) tapasztalatok hatékony összegyűjtését, feldolgozását, ezzel elősegítve a szervezet tanulási folyamatait és a szervezeti kultúra gazdagítását. A feldolgozott témakörök rávilágítottak arra, hogy a vizsgált Művelet-Tapasztalat-Kiképzés-Művelet folyamata a szervezeti tanulás és a transzformáció körfolyamatával írható le. Meghatározó elemei pedig a műveletek, (alkalmazás) műveleti tapasztalatok, a kiképzés bemeneti rendszerét alkotó kiképzési követelmények és szükségletek, valamint a kiképzést végrehajtó és ellenőrző intézmények egymásra ható rendszerének alkotórészei. Ezek alapján a javaslatokat négy fő terület fejlesztése köré csoportosítottam, amelyek: a tanuló szervezet jellemzőinek erősítése, a transzformációs folyamatlanc minden elemének kialakítása és fejlesztése, a békeműveleti (műveleti) tapasztalat-feldolgozó rendszer hatékonyságának növelése, valamint a Rendszerszintű Kiképzési Modell alkalmazása. Mind a négy javaslatcsomag a katonai szervezetre jellemző képességek és azok megteremtéséhez szükséges környezetre koncentrál. A szervezeti tanulást elősegítő tényezők fejlesztése többnyire parancsnoki feladatokat jelent. Hogy a tényezők megvalósulásának milyen egyéb feltételei vannak, az további kutatás tárgya lehet.

A transzformáció tekintetében a fő hangsúlyt a komplexitásra helyezem, valamint arra a könnyen belátható összefüggésre, hogy a hiányzó elemek (fogaskerek) nélkül a transzformációs gépezet nem működik, vagy másként fogalmazva, nem az elvártak megfelelő a működése. A transzformációs folyamat nagyon szerteágazó és sokrétű tevékenység. Sok különálló saját belső mechanizmussal rendelkező alrendszer együttműködésének hálózata, amelynek irányítása rendkívül nehézkes és bonyolult feladat. A transzformációt ennek

megfelelően célszerű minden szervezet saját munkafolyamataiban megjeleníteni, a végrehajtását minden egyes feladatban figyelembe venni. A transzformációt véleményem szerint nem lehet kampányjelleggel irányítani, hanem minden tevékenységben, minden tervben, minden jelentésben érezhetőnek kell lennie. A transzformáció irányítása ennek megfelelően egy szerteágazó vertikális és horizontális koordinációs feladathalmaz, amely irányítása a haderő minden szintjén feladat (legyen az egy harcászati, hadműveleti, stratégiai szint, vagy a mindent meghatározó politikai döntési rendszer). A transzformáció lépéseit és gondolatát minden szervezeti elemnek, személynek és vezetőnek gyakorolnia kell, mindazon közös szervezeti értékhalmoz alapján, amely a szervezetre jellemző sajátosságokkal tarkítva erősen katonai kultúra függő. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy egy **független, komplex, a transzformáció minden elemét magába foglaló intézményrendszer** képes a leghatékonyabb megoldásokat biztosítani a transzformáció számára. Sikerének leghitelesebb mérése az alkalmazás, minden más csak illúziót táplál.

A „tanuló” katonai szervezetre jellemző tényezők fejlesztése az egyik legfontosabb szervezeti érdek. A tanuló szervezet ismérveivel rendelkező katonai szervezetek belső strukturális működési rendjét a következőkben tárgyalt tényezők fejlesztésével lehet elérni. Ezen elvek között már megjelennek a tapasztalat-feldolgozással kapcsolatos általános elvárások is. *„Az egységes rendszergondolkodás³⁹⁷ alkalmazása és elterjesztése a katonai szervezet egészére érvényes kell, hogy legyen. Minden folyamatot, a műveleteket, a tapasztalatok feldolgozását és a kiképzést is csak egymásra kölcsönösen ható komplex rendszerként szabad működtetni. A rendszerszemléletnek magába kell foglalnia a szervezeti tanulás két- és háromutas folyamatait, és mérőrendszert kell kiépíteni a rendszer folyamatos fejlődésének és a változásokat igénylő döntési pontok meghatározására. A katonai szervezet szerkezetét és szerkezeti elemeinek együttműködését egységes elméleti és gyakorlati alapokra szükséges helyezni. A katonai szervezet gondolkodására a nagyobb összefüggések folyamatos figyelése legyen jellemző, a döntések hosszabb távú hatásait folyamatosan elemezni szükséges. A döntések a mélyben húzódó lényeges tendenciák, minták és összefüggések elemzésével szülessenek. A szervezeti döntésekben az ok és az okozat időben szétválik és ezért szükséges az egységes döntéshozatali mechanizmus rendszerszintű megközelítésének alkalmazása.”³⁹⁸*

³⁹⁷ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

³⁹⁸ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

A személyes ambíció támogatása az egyéni motiváltságot használja a szervezeti tudás, tanulás folyamatainak építésére. Magasabb tudás, magasabb elismerés, magasabb szervezetben betöltött pozíció és elismerés, mind arra buzdítják az egyéneket, hogy gyarapítsák az egyéni tudásukat és hatékonyságukat. Tankönyvi meghatározás szerint: „*A személyes ambíció a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A katonai szervezet kifejezett sajátja az előmeneteli rendszer, a személyi kiválasztás rendszere, ami a személyes ambíció támogatás alapelvei érvényesülését fokozza. Egy hatékony előmeneteli és juttatási rendszer nagyon sokat emel az egyéni elhatározottságon a tanulásra, a tudásanyag elsajátítására, és a szervezeti szocializációs értékek elsajátítása területén. A személyes ambíció és a szervezet érdekeinek összehangolása a legfontosabb feladat, amelynek végrehajtására szabályokat szükséges felállítani. A szabályrendszert egyszerű, világos és követhető formában mindenki számára kötelező érvényűnek kell értelmezni. A személyes ambíciók parancsnoki támogatása elengedhetetlen a karriermodellek felállításával. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a személyes jövőkéjük elérése érdekében tevékenykedők jelentik a tanuló szervezet alapját. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekednek személyes hatékonyságuk fejlesztésére a feladatok elvégzésében. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek azok, akik leginkább képesek tanulni saját és mások tapasztalataiból. Itt azonban többről van szó, mint pusztán az egyének fejlesztéséről. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-képpen miként érheti el a magasabb rendű céljait, saját önmegvalósítását.*”³⁹⁹ **A katonai szervezetek gondolkodási modellekben**⁴⁰⁰ élük az életüket, sajátjuk a szisztematikus problémamegoldás. A rendelkezésre álló modellek döntik el, hogy miként észlelik a környező világ eseményeit, és hogyan reagálnak azokra. A katonai szervezetek elemzik a siker és a kudarc okait és az oda vezető utat.

Ennek érdekében rendszeres **tapasztalat-feldolgozó rendszert működtetnek**, amely keretében a feladatok közben, végén, egy-egy adott fázisban az eltérő nézőpontokat és helyzetértékeléseket feltárják és elemzés alá veszik. Feltárják a problémák és sikerek mélyebb okait, levonják a tanulságokat.

„**A saját tapasztalatokból való tanulást** meg lehet tanulni, illetve a szervezeti szocializációban el lehet sajátítani. Egyénileg és közösségileg kell felismerni a gondolkodási

³⁹⁹ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

⁴⁰⁰ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

modelleket, a katonai szervezetnek sokoldalú megoldási modellpalettával kell rendelkeznie, minden várható helyzetre és probléma megoldására. Ezért a szervezeti célok megvalósításához az egyéneknek és a szervezetnek egyaránt gondolkodási modelleket megosztó, építő gyakorlatokat kell levezetniük, ami annyit jelent, hogy **folyamatosan gyakorolni kell.**⁴⁰¹ A szervezet problémamegoldási sémáinak gyarapítása előmozdítja a szervezeti tanulást és maga is gyarapítja a szervezeti kultúrát. A katonai szervezetekben a gondolkodási modellek elsajátítására a szervezet saját magát mindig ismeretlen helyzetbe kell, hogy állítsa, vagy egy ismert helyzetre új modellt kell, hogy alkalmazzon. A katonai szervezet tanulási képességének növelése érdekében fontos rendszeresen gyűjteni és elemezni a teljesítményre vonatkozó adatokat.

A teljesítmény mérésére⁴⁰² mindenki által elfogadott mérőrendszert kell kiépíteni. A döntéseknek az értékelt teljesítmények alapján a tényeken kell alapulniuk. A szisztematikus problémamegoldásból az következik, hogy a tanuló szervezet egyéneinek ismerniük és alkalmazniuk kell különféle helyzetfeltáró, konszenzuskereső és problémamegoldó módszereket, valamint **át kell látniuk saját és szervezetük teljesítményének összetevőit.** Az elfogadott értékelési szempontok önmagukban a teljesítmény növekedését kell, hogy eredményezzék. A katonai szervezet esetében az értékelési mutatók, mint a teljesítménymérő rendszer kiépítése jelentik a tanulási képességeket elősegítő folyamatokat. **Minden tevékenység mellé meg kell határozni, mikor tekinthetjük sikeresnek, és azt hogyan határozzuk meg.** A katonai szervezetek jellemzője, hogy kiképzést könnyen tudnak szervezni. A kiképzés egyik célja, hogy az egyének bátran szembe merjenek nézni hibáikkal. Ehhez viszont az kell, hogy **a hibákat tanulási lehetőségként fogjuk fel,** aminek alapvetően ellentmond az a katonai gyakorlat, amely bünteti a hibázást. *„A feladatot követő és a feladatot lezáró megbeszélés fontosságára kell a fő hangsúlyt fektetni ezen elv alkalmazása és erősítése érdekében, valamint erősíteni a szervezet tapasztalatainak összegyűjtését és a lehető leggyorsabb megbízható feldolgozását, úgy, hogy a megfigyelést végzők folyamatosan bevonásra kerülnek a megoldás megtalálásának folyamataiba.”*⁴⁰³ **„A tanulás mások tapasztalatából tulajdonképpen a külső forrásból való tanulás nagyon szerteágazó tevékenysége. Nem csak azt, hogy mások hogyan csinálják, vagy a jól ismert**

⁴⁰¹ Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

⁴⁰² Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 213.

⁴⁰³ Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 214.

referenciafolyamatokat lehet a szervezeten kívülről megismerni, hanem széles körű laikus területeken is. A lényege a külső területről való tanulásnak, hogy a hogyanra koncentrál, tehát a problémamegoldási képességeket növeli”.⁴⁰⁴ **(A motoros szánok építése a cél).**⁴⁰⁵ Minél nagyobb eszközrendszer áll az egyének és a szervezet rendelkezésére, annál nagyobb esély van a problémák belső megoldására. Ennek okán a szervezetekre jellemző, hogy támogatják, sőt szervezik a kulturális, tudományos kutatási és a fizikai szervezeti aktivitást.

A katonai szervezet mások hibáiból és azok eredményeiből született tapasztalatokból is tud tanulni, ennek érdekében széles együttműködést kell kiépíteni a szövetségesekkel, és más közreműködőkkel. Nagy jelentősége van a kutatóműhelyekkel, ipari szereplőkkel, innovációs intézményekkel, oktatási intézményekkel, egyetemekkel, művészeti szereplőkkel kialakított kapcsolatoknak annak érdekében, hogy a szervezet felismerje a problémák megoldásainak új és újabb eszközrendszerét és mikéntjét. (Itt nem az egyének kapcsolattartását értem, hanem a szervezet kapcsolatát.)

Ha mindig ugyanazt csináljuk, mindig ugyanazt kapjuk. A „kalapácsos ember”-szindróma felismerése és kiszűrése és kialakulásának megakadályozása, felszámolása a tanuló katonai szervezet alapvető sajátossága kell legyen. Minden lehetséges helyen kifejezetten ösztönözni kell a kísérletezést, az újabb módszerek kipróbálását. Meg kell sűríteni a kísérleti projekteket és programokat, s ezekben az eltérő szakterületek képviselőit együttműködésre kell kényszeríteni. **Olyan önálló katonai szervezeti egységet szükséges létrehozni, ahol minden a kísérletezésnek van alárendelve; nagyszabású kísérleti (gyakorlati) egységet is alkalmazhatunk ideiglenes kötelékek összeállításával.** Rendszerbe kell állítani a kísérleti gyakorlatokat, gyakorlásokat, új módszerek igazolását, harceljárások cáfolását vagy hitelesítését a transzformáció igényeinek megfelelően. Szabad keretet kell biztosítani a kísérletezés számára és vonzó ösztönzőkkel szükséges támogatni az innovációkat. A kísérletezés elengedhetetlen a katonai szervezetek számára, mivel ezzel tudják igazolni vagy cáfolni a megoldási modellek helyességét. A kísérletek végrehajtására a virtuális teret, a számítógépes szimulációkat és minden lehetséges eszközt igénybe kell venni. A XXI. századi technológiai környezetben szinte minden elérhető a kísérletek hatékony végrehajtásához. **A katonai szervezet tagjainak jövőképük** elérésére tett erőfeszítései önmagában még nem jelentenek a szervezet számára is tanulást, az csak abban az esetben következik be, ha léteznek

⁴⁰⁴ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 215.

⁴⁰⁵ Lásd 2. fejezetben John Boyd OODA-hurok elméletében.

közös jövőképek. **A közös jövőképalkotás aprólékos szervezeti erőfeszítések sorozata, amely közös értékeken és közös reális célokon alapul.** A közösségi cél, ha helyesen határozták meg, visszahat az egyének jövőképre és beépül az egyének által elérendő célokba. **A közös jövőkép mindig állításon alapszik és cselekvésre buzdít.**

A katonai szervezetek közös jövőképeinek építése mind egyénileg, mind szervezetenként rövid és hosszú távú **nyílt, világos, reális feladatszabás.** A reális, elérhető célok kitűzése a szervezeti jövőképet és a szervezeti erőfeszítéseket egységesíti, megsokszorozza. A nem reális, elérhetetlen célok kitűzése egy idő után a csalódottságot és a szervezetbe vetett bizalmat rombolja, míg a könnyen, szinte erőfeszítés nélkül elérhető célok kitűzése visszafogja a teljesítményt és a fejlődést. A közös jövőkép kialakításához a legfontosabb a reális feladatszabás és a közérthetőség. Megjelenítésére jól használhatóak a jelképek, szlogenek és belső tájékoztatási anyagok. **A csoportok tanulási képességei nagyobbak, mint a tagjaik tanulási képességeinek összessége,** mert tartalmazzák az együttműködés faktorát. A szervezetek egységeinek a felépítését ennek a tanulási képességnek a kihasználása érdekében célszerű kiépíteni, amely csoport a szervezeti kiképzési folyamatokban önálló problémamegoldó egységgé fejlődik. A csoport fejlődése egyszerre hat a szervezet tanulási folyamataira és visszahat az egyén jövőképe alakulására.

A katonai szervezetben a tudás elterjesztésének az alapvető formája a kiképzés, képzés, oktatás. A katonai szervezet oktatási, képzési, kiképzési stratégiája határozza meg a prioritásokat és a szükséges intézményi kereteket, működési folyamatokat. Az oktatással kapott tudás években mérhető, míg a kiképzések egy-két órától akár hónapokig is tarthatnak. (Az időfaktor azt jelenti, hogy soha nem a mának oktatunk, képzünk, kiképzünk, hanem a jövőnek, a holnapnak, a következő évnek, a következő generációnak.) **A tudás elterjesztése folyamatos tevékenység, soha nem állhat le, mert az azt eredményezi, hogy a szervezet elindult a felejtés útján.** *„A tudás szervezeti elterjesztésénél fontos a formális megoldások (számítógépes rendszerek, dokumentáció, szabályozók és előírások) mellett a mindennapokban működő fórumok (találkozók) szervezése, ahol az egyének a tapasztalataikat megoszthatják egymással. Jó módszer az, hogy ha a napot egy kötetlenebb megbeszéléssel kezdjük, ahol nem csak a munkáról, hanem minden érdekes dologról szó esik, s közben szó esik az elvégzett feladatokról és a tervezettekről. Felvetődnek az akadályok, apróbb sikerek, megoldhatatlannak látszó helyzetek, annak érdekében, hogy elősegítsék a csoport, szervezet közös, arra a napra érvényes tudatát. A személyes kulturális tudás átadása és rögzítése szempontjából kiemelt szerep jut a szocializációs eljárásokra, a szakmai csoportok önszerveződésére, szakértők meghívására, tanácsadók felkérésére. A katonai szervezet mindezek alapján „képes tudást létrehozni vagy*

*megszerezni, képes a tudást elterjeszteni, és képes a cselekvését (magatartását) is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján”.*⁴⁰⁶*A katonai (tanuló) szervezetre ennek alapján jellemző a problémamegoldás, a saját tapasztalatokból való tanulás, a mások tapasztalataiból való tanulás, a kísérletezés, valamint a tudás széles körű elterjesztése.*⁴⁰⁷

Áttekintve az általam javasolt tényezők fejlesztésére tett javaslataimat, és a Magyar Honvédségre jellemző szervezeti felépítéssel és működési mechanizmussal összevetve megállapíthatjuk, hogy a tanuló szervezetre jellemző összes tényezővel rendelkezik valamilyen szinten. Ennek megfelelően azt gondolom, hogy **a Magyar Honvédségre, mint tanuló szervezetre vonatkozó irányelvek, koncepciók és ezek tényezőinek fejlesztését szolgáló programok megalkotása a transzformáció egyik legfontosabb feladata.** A tanuló szervezeti keretrendszer, vagy, ahogy az ENSZ szervezetében elnevezték, tudásmenedzsment rendszer lehetne az a transzformációs belső működési motor, amely a transzformáció jobb működését eredményezné.

A **tapasztalat-feldolgozás** tekintetében a **javaslatok** megfogalmazásánál az vezetett, hogy az elméleti megalapozottság és az empirikus kutatás eredményeinek megfelelő hatékony rendszert kapunk. A javaslatok 14 kérdéskört érintenek. Az előzőekben részletesen tárgyalt tanuló szervezetre jellemző tényezők fejlesztésének következő lépése, hogy a transzformáció meghatározó alrendszereinek a kiépítése, és mint a tapasztalat-feldolgozó rendszer tekintetében is szükséges, működésének és hatékonyságának átalakítása megtörténjen. Az elsődleges feladat a békeművelési (művelési) tapasztalat-feldolgozó rendszerrel, hogy az Argylis-féle tanulószervezeti **keretrendszerbe, a leírt transzformációs folyamatba kell integrálni.** Ezen keresztül konkrétan meg kell határozni a kapcsolatait a transzformáció további alrendszereivel. A 9/1. ábra tanulsága szerint legalább három csatlakozási pontja van a különböző szintű és természetű tapasztalat-feldolgozásnak. Ezeket a kapcsolatokat célszerű meghatározni és intézményesíteni, de legalábbis a működési folyamatait leírni. Azáltal, hogy a mindenkori tapasztalat-feldolgozó rendszer a transzformációs rendszer részeként elkezd működni, lendületbe hozhatja a teljes transzformációs gépezetet.

A tapasztalat-feldolgozó rendszer kiinduló alapja a megfigyelés. A legfontosabb feladat, hogy a releváns megfigyelések számát, a beviteli adatokat meg kell sokszorozni. A megfigyelések számának növelése több módszerrel is elérhető. Először is az adminisztrációs

⁴⁰⁶ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 214.

⁴⁰⁷ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010, 214.

rendszer megkönnyítésével lehet kezdeni, majd a megfigyelések jelentési módjainak a diverzifikálásával lehet folytatni. Az empirikus felmérés egyértelműen mutatja, hogy a hajlandóság a megfigyelések végrehajtására ezzel a két módszerrel bizonyosan növelhető. Nem baj az, ha a megfigyelések sokasága nem éri el az adatbázisba való bekerülés feltételeit. Elegendő, hogy maga a jelenség, megfigyelt probléma bekerül. Egy adott jelenség sokszori bekerülése pedig már elérheti a rendszerszerű tapasztalati kritériumot és megoldást lehet találni rá. További módszer a tapasztalati megfigyelések növelésére (az ENSZ tudásbázis kiépítésére is alkalmazott) az összes keletkezett jelentés tematikus TAFE-feldolgozása. A békeműveletek, műveletek végrehajtói teljesítik a rendszeres, vagy a feladathoz tartozó jelentéseiket. Megtörténnek a váltások, elkészülnek az átadás-átvételi jegyzőkönyvek, kitöltik az ellenőrzési jegyzőkönyveket. Ezen dokumentumok megállapításai, intézkedései mind a tapasztalat-feldolgozó rendszerbe való adatok, megfigyelések, problémák, hiányosságok és követendő eljárások. Szintén ebbe a kategóriába tartozik a tervszerűsített Ált/31 szabályzat 2. fejezetéhez tartozó **adatgyűjtési tervek elkészítése** és végrehajtása.

A tapasztalat-feldolgozó rendszerhez elegendő adatot, megfigyelést kell feltölteni ahhoz, hogy a szükséges elemzéseket végre lehessen hajtani. Az ismételt adatfelvétel, vagy a megfigyelések azonos témájú végrehajtása pedig lehetőséget teremt a folyamatok megfigyelésére, nyomon követésére, ezáltal a végrehajtás tökéletesítésére. Az **adatbázisok feltöltése** a fent említett módszerekkel biztosítható. Az **adatbázisok használata** azonban ugyanolyan fontos terület. Az EU és az ENSZ az adatbázisok használatának kötelezettségét, minden készülő dokumentum, irányelv, terv vonatkozásában előírja. Minden dokumentum referenciái között kötelezően szerepeltetni kell a tapasztalati adatbázisban található hivatkozásokat. A NATO rendszerében az adatbázis használata szintén elvárás, de előbb vagy utóbb a megtanult tapasztalatok bekerülnek az intézményesített szabványosítás rendszerbe, és a szabványok már magukban hordozzák az eredeti tapasztalati adatbázis hivatkozott pontjait. A magyar tapasztalat-feldolgozó adatbázisok nagy hiányossága, hogy nem tudjuk megmondani, hogy melyik rekordot hol használták fel, egyáltalán felhasználták-e valahol. Ennek a kiküszöbölésére egy **nyomon követő funkciót** is ki kell dolgozni. A nyomon követés természetesen két irányban értendő, mivel nem csak azt kell tudnunk, hogy a tapasztalat felhasználásra került, hanem azt is tudnunk kell, ha azt figyelembe vették valahol.

A szemléletmód-változtatást első körben a parancsnokoknak kell végrehajtaniuk. Mivel a tapasztalat-feldolgozó rendszerek működésében a legnagyobb szerepet a parancsnokok töltik be, a változást nekik kell elkezdeni. Miben is áll a változás, változtatás lényege? Mindenekelőtt a tanuló szervezetre jellemző tényezők fejlesztését kell, hogy a céljaik közé

emeljék. Azt követően saját magának a parancsnoknak is kezdeményezőnek kell lennie. Legyen kíváncsi a feladatok végrehajtásának erősségeire, hiányosságaira, a végrehajtás képességeinek a határaitra, a lehetséges fejlődési irányokra egyaránt. A tapasztalat-feldolgozás tekintetében, ha saját maga már nem a feladatok megúszásában érdekelt, hanem a fejlődésben, akkor biztosnak kell lennie abban, hogy hibázni fog, és nem csak a parancsnok, hanem a rábízott katonai szervezet is hibázni fog, ami nem baj, hanem a kiképzés egyik célja. Ha mindig minden jól sikerül, soha nem kerülünk a tanuló szervezet funkcióba, akkor nem jelenik meg a kihívás a fejlődésre. Ezt a folyamatot a parancsnokoknak ismernie és megfelelően irányítani kell.

A tapasztalat-feldolgozás szempontjából a **parancsnoki kezdeményezés és feladatszabás** a meghatározó. Nem elegendő az, hogy a megfigyelési formanyomtatványok ki vannak függesztve és megtörténik a tájékoztatás arra vonatkozóan, hogy miként kell eljárni, ha valakinek megfigyelése keletkezik. Ezek csak formaságok, és csak az adminisztrációt szolgálják ki. Mivel a tapasztalat-feldolgozás csak cselekvéssel együtt értelmezhető, a parancsnoknak meg kell határoznia a cselekvés elrendelésével egyidejűleg azon tényezőket, amelyeket az ő lényegesnek tart a tapasztalat megszerzése szempontjából. Követelje meg a parancsnok, hogy minden cselekvés tartalmazza a megszerzendő tapasztalatot. A parancsnok fordítson arra energiát, hogy a feladatokban vagy azok meghatározó fázisaiban lehetőség nyíljon a friss tapasztalatok kibeszélésére, az ellentmondások feloldására. Ezek a megbeszélések a parancsnok által meghatározott tematika szerint valósuljanak meg, s lehetőleg személyesen vezesse.

A **feladatot követő és a feladatot lezáró megbeszélés fontosságára kell fektetnie** a parancsnoknak a **fő hangsúlyt**. Elegendő sokszor csak néhány percre megállni, és „**mi volt jó, mi volt rossz**” körkérdést feltenni. Amennyiben ez a tevékenység a parancsnok részéről rendszeres és kialakul a kultúrája, nagy lehetőségek nyílnak meg a saját tevékenységek kritikai vizsgálatával, és sorra válaszokat lehet találni a miértekre (fel lehet deríteni az okokat) is. Ez a folyamat saját magát generálja, és az egyéni felkészültség igényét is emeli. Csak gondoljunk bele, milyen lehet az, ha egy adott személynek soha nincs megalapozott észrevétele, véleménye. Amennyiben a parancsnok elvárása az, hogy rendszeresen nyilvánuljanak meg a beosztottjai, előbb vagy utóbb presztízse lesz a megalapozott megfigyelések végrehajtásának, azaz személyes és szervezeti értéké válik a tapasztalatok gyűjtése, a javító folyamatok elindítása. Az empirikus kutatás is alátámasztja, hogy legszívesebben a parancsnoknak és a hasonló beosztású társaknak számolnak be a megfigyeléseikről a személyek. A tapasztalatok sorsának alakulása tekintetében egyik legfontosabbnak tartom, hogy a megfigyelést végrehajtók **visszajelzést** kapjanak a megfigyelésük alakulásáról. A kutatásban teljes többséget kapott, hogy

nem szükséges egyéb elismerési forma bevezetése, de legalább a nyomon követés minden szereplő részéről elvárt.

A kiképzés és a tapasztalat-feldolgozás kapcsolatában jelentkező **tapasztalat-feldolgozási paradoxon** hatásait a lehető legkisebb mértékre kell szorítani. Ebben az esetben arról van szó, hogy egy adott hiányosság, megoldandó probléma megfigyelését végrehajtó személy milyen mértékben ismeri a tevékenység végrehajtását előíró szabályzókat, eljárásokat. Ugyanis abban az esetben, ha a megfigyelést végrehajtó személy nem ismeri a végrehajtás szabályait, hogyan lenne képes hitelesen megítélni a végrehajtást. Az ilyen módon keletkezett megfigyelésekkel szemben kritikusan kell fellépni. Azt nem állítom, hogy minden ilyen megfigyelés felesleges, mert ösztönösen is rá lehet érezni a valós hibákra és a releváns problémákra, de a kétségeket meg lehet fogalmazni. Ebből a szempontból is nagyon fontos a kiképzés színvonalának folyamatos emelése.

A kiképzés a tapasztalat-feldolgozás folyamatainak gyakorlása szempontjából is fontos. Egyszerűen a kiképzés részévé kell tenni a tapasztalat-feldolgozás fázisait, ha szükséges, bele kell tervezni a kiképzési tervekbe. Végül, de nem utolsósorban a tapasztalat-feldolgozás **eredményeinek a bemutatására** a szervezeten belüli kommunikációt diverzifikáltan célszerű bevezetni. Az eredmények bemutatása és a szervezetben való elterjesztése nem csak a kiképzés érdekében célszerű, hanem felhívja a figyelmet a felmerülő problémák és megoldásaik lehetőségére, valamint a változások követésére. A szervezeten belüli információs projektek végrehajtásával a problémák megoldására is buzdítani lehet az innovatív gondolkodó szervezeteket, egyéneket, ezzel is elősegítve a tapasztalatok bevezetését, megtanulását. A békeművelési tapasztalat-feldolgozás tekintetében az empirikus kutatás eredményei tükrében az MH BTKK által kidolgozott eljárásrendet javaslom általánosan bevezetni. Az online rendszerű békeművelési támogató rendszer egyszerre ad lehetőséget a kiképzés, a békeművelés végrehajtása során és azt követően a tapasztalat-feldolgozás végrehajtására. Ebben az esetben is a felülről vezérelt, előre meghatározott adatgyűjtési tervbe foglaltak alapján célszerű a TAFE-folyamatokat irányítani.

A Kiképzés Rendszeres Megközelítésének alkalmazása tekintetében a 11. fejezetben részletesen bemutatam és leírtam a javaslataimat, ezen a helyen csak arra szeretnék visszautalni, hogy a kiképzésbe ellenőrizetlen tudásanyag nem kerülhet bele. A KRM alkalmazása teljes mértékben biztosítja a tudásanyag validálását és a tudás elterjesztésének leghatékonyabb módját.

11.4. ÚJ KUTATÁSI EREDMÉNYEK

1. A vonatkozó nemzetközi és a hazai szakirodalom áttekintésével elsőként mutattam be a szervezeti tanulás, transzformáció, az intézményesített tapasztalat-feldolgozás és a kiképzés célszerű kapcsolatrendszerét. A kutatásban feltártam a szervezeti tanulás és a transzformáció szoros kapcsolatát, valamint a műveleti tapasztalat-feldolgozás és a kiképzés kívánatos csatlakozó pontjait.
2. Igazoltam, hogy a műveleti tapasztalatok eredményei a kiképzési rendszer részei, és hogy a közvetítő keretrendszer a transzformációban, a szervezeti tanulási folyamatokban és a Kiképzés Rendszerszerű Megközelítésének alkalmazásában található.
3. Végrehajtottam a magyar TAFE-rendszer működésével kapcsolatos felhasználói elégedettség empirikus kérdőíves vizsgálatát, melynek eredményeit a disszertációban közöltem. Feltártam az MH műveleti TAFE-rendszerének eredményeit, hiányosságait, belső mechanizmusainak meghatározó elemeit, valamint javaslatokat fogalmaztam meg a rendszer eredményesebb működtetésére.
4. A kutatás járulékos eredményeként ítélem meg, hogy sikerült megfogalmazni a tapasztalat-feldolgozásban tetten érhető, és az OODA-hurok elméletben is kimutatott „tapasztalati paradoxont”. A kutatással további megerősítéssel igazolódni látszik a jelenség létezése és torzító hatása a megfigyelések, tapasztalatok minőségére. A „tapasztalati paradoxon” működése és hatásrendszerének bemutatása további vizsgálatok tárgyai lehetnek.

11.5. ZÁRÓ GONDOLATOK, A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A Magyar Honvédség a szervezeti tanulás minden elemével rendelkezik. Minden a rendelkezésére áll, hogy igazán hatékony tanuló szervezetként működjön. Rendelkezik a szervezeti tanulás kéthurkos és háromhurkos módszereinek alkalmazásához, mind szervezeti, mind elméleti háttérrel. A tapasztalat-feldolgozó rendszer belső logikáját tekintve világszínvonalú, az ehhez a területhez tartozó javaslatokat külön fejezetben fejtettem ki. A Magyar Honvédség képes alkalmazkodni és valóban alkalmazkodott is feladatai ellátásához, mégpedig így visszatekintve sikeresen vette az akadályokat, mert a tisztjei kreatívok, széles körűen képzettek és megszokták a korlátok közötti feladat-végrehajtást. A Magyar Honvédség békeműveleti szerepvállalása, a békeműveleti követelményekhez való alkalmazkodás és a megtanult műveleti tapasztalatok jó alapot biztosítanak a szervezet számára a folyamatok tökéletesítésére. A Magyar Honvédség műveleti szerepvállalása egy igazi sikertörténet, annak

minden nehézségével és buktatójával együtt. A szervezet, még ha a KTA-ban adatbázisokban nem is érhető tetten, de tanult a felmerülő tapasztalatokból. A szervezeti tanulás igénye és a személyes ambíciók által hajtott fejlődés, tanulás építi a szervezeti emlékezetet és a kultúrát. Az a jelenség, hogy szinte ismeretlen területeken (soha korábban még nem végrehajtott feladatokban) ilyen magas színvonalon képes volt a Magyar Honvédség sikeresen tevékenykedni, csak azt jelentheti, hogy a „csinálva tanulás” és a kísérletezés olyan elemi ösztöni képességével rendelkezik, amely mindig átsegíti a kihívásos időszakokon.

Az további vizsgálatokat igényelne, hogy ez az ösztönös alkalmazkodó képesség hogyan alakult ki és milyen tényezők befolyásolják a működését. A szervezeti kultúra építésének nincs vége, és a korábbi szervezetikultúra-váltások sem mentek még végbe minden területen, de egy folyamatosan fejlődő, egyre nagyobb képességekkel rendelkező szervezet jellemzőit mutatja. A disszertációban bemutatott szervezeti tanulási keretek, az alkalmazkodó képességet tovább erősítő transzformáció meggyökerezése a magyar katonai gondolkodásban, és az annak eredményeként létrejövő szervezeti elemek újabb lendületet és tapasztalatokat fognak eredményezni. S ha a szervezeti tanulási folyamatok elemei a továbbiakban is ilyen ütemben fejlődnek, ez a fejlődés önmagába visszacsatolva önfejlesztővé, önfenntartóvá válik.

A kutatás eredményeként meghatározhatóvá és továbbfejleszhetővé válik az a magyar, rendszerszerűen működő transzformációs, valamint kiképzési mechanizmus, amely hathatós segítséget nyújthat a békeművelési tapasztalataink feldolgozására és a jövőbeni küldetéseink sikeres megtervezéséhez. A kutatás újszerűsége abban áll, hogy nemzetközi összehasonlításban vizsgálja a már működő rendszereket és a békeművelési környezet elvárásait, valamint hangsúlyosan figyelembe veszi a magyar körülményeket, környezetet és szervezeti kultúra hatásait. Nagy jelentőséget tulajdonít a fogalmi tisztázásoknak és meghatározásoknak. Feltárja, s a kutatás eredményeinek megfelelően bővíti a háttérelméletek megismerését és a tapasztalatfeldolgozás belső összefüggésrendszerének megismerésétől eljut a szervezeti tanulás, a transzformáció magasabb szintű elméleteihez. Mindeközben feldolgozza Clausewitz, John Boyd, Argyris és Schön vonatkozó elméleteit és következtetéseket von le a működő gyakorlati rendszerek kialakítására és a kiképzési rendszerre gyakorolt hatására. Feltárja, hogy a Kiképzés Rendszerszerű Megközelítése az az elméleti (gyakorlatban számos helyen működő) keretrendszer, amely olyan kiképzési rendszert eredményez, ami képes a transzformáció céljait, a művelési tapasztalatok eredményeit és a katonai képességi igények felhasználására és kiszolgálására. A kutatás eredményei olyan javaslatokhoz vezetnek, amelyek segítenek a Magyar Honvédség transzformációs rendszerének további fejlesztésére, valamint a tanuló szervezetre jellemző ismérveinek kifejlesztésére. A javaslatok alapján a magyar művelési

TAFE-rendszer elhelyezhető lesz a transzformációs rendszerben, valamint dokumentumainak a magasabb rendszerben betöltött szerepére vonatkozó új megközelítésre is lehetőség nyílik.

12. MELLÉKLETEK

12.1. SZÁMÚ MELLÉKLET: A MAGYAR BÉKEFENNTARTÁS ÁLDOZATAI

A második világháborút követően, az első – akkor az ENSZ által szervezett, 1948. május 29-én kezdődő UNTSO békefenntartó misszió óta napjainkig 16 magyar katona vesztette életét a Magyarország által vállalt különféle kiküldetésekből.

- 1973. április 9. Vietnam – Dylski Aurél határőr százados és Cziboly Csaba főhadnagy, az ICCS tagjai. Járőrözés közben helikopterük lezuhant.
- 1998. február 18. Sínai-félsziget – Molnár Lőrinc zászlós és Hídvégi Attila zászlós halt meg autóbalesetben.
- 2001. október 8. Abházia – Török László ezredes, az ENSZ grúziai megfigyelő missziójának parancsnokhelyettese. Járőrözés közben helikopterét lelőtték.
- 2001. december 9. Koszovó – Csizmadia Zoltán őrmester tisztázatlan egészségügyi okból hunyt el.
- 2004. június 17. Irak – Nagy Richárd szakaszvezető. A vízszállító konvojuk ellen elkövetett pokolgépes merénylet során vesztette életét. A detonációban egy másik szakaszvezető is megsebesült.
- 2004. szeptember 29. Bosznia-Hercegovina – Meghalt Radics Tibor hadnagy közúti balesetben, egy társa könnyebben megsérült.
- 2008. június 10. Afganisztán – Kovács Gyula tűzszerész főtörzsőrmester. Egy bomba hatástalanítása közben halt meg. A házi készítésű bombát korábban robottal próbálták elvinni a helyéről, de a súlya miatt ez nem volt lehetséges. A bomba akkor robbant fel, amikor a törzsőrmester kampót akart rátenni, hogy elvigyék a helyéről.
- 2008. július 12. Afganisztán – Nemes Krisztián százados, aki éppen az egy hónappal korábban elhunyt Kovács Gyulát váltotta. Éppen rendőri felvezetéssel úton volt a pokolgép felé, ekkor egy másik robbanószerkezet robbant fel az út mellett. A vezérkari főnök ez után az eset után azt mondta, hogy valószínűleg előre kitervelt merényletekben halt meg a két magyar tűzszerész. Egy rendkívüli honvédelmi bizottsági ülés után a honvédelmi miniszter bejelentette, hogy az afganisztáni misszió továbbra is élvezzi mind az öt parlamenti párt támogatását.
- 2010. augusztus 23. Afganisztán – Pappné Ábrahám Judit törzsőrmester és Kolozsvári György zászlós. Az MH PRT egyik konvoját hajnali 3:30-kor megtámadták, a katonanő

a helyszínen életét vesztette, a zászlós 2010. szeptember 7-én reggel halt meg a kórházban. Két másik katona súlyosan megsebesült.

- 2011. május 17. Afganisztán – Róth Orsolya őrmester és Dálnoki András szakaszvezető autóbalesetben vesztette életét.
- 2011. június 10. Afganisztán – dr. Borbély Csaba orvos százados szívinfarktus következtében elhunyt.
- 2013. május 22. Koszovó – Ismeretlen egészségügyi okokból elhunyt Pásztai Zsolt szakaszvezető.

12.2. SZÁMÚ MELLÉKLET: A BÉKEMŰVELETEK FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSE

Ahhoz, hogy a békeműveletekben rejlő jelentéstartalmat bemutassuk, vissza kell nyúlnunk a békeműveletek kialakulásához és az ahhoz csatlakozó fogalmak történeti megközelítéséig. Széles körben elfogadott, hogy a békeműveletek kifejezés egyfajta gyűjtőfogalom, amely alapvetően a békefenntartás katonai tevékenységeinek összefoglalására használatos kifejezés. Ahhoz, hogy megértsük a békeműveleteket, a békefenntartásból kell kiindulnunk. Ki és mikor használhatta először a békefenntartás kifejezést?

A békefenntartástól a békeműveletekig.

A békefenntartás, mint fogalom megjelenésének meghatározása nem egyszerű kérdés. A „korai békeműveletek” kifejezést használja többek között Ravasz István és Boldizsár Gábor is, a krétai (1897–1898), kínai (1900–1914), balkáni (1903–1909) és a szkutari (1913–1914) műveletek végrehajtására teszi a nemzetközi békefenntartás kezdeteit.⁴⁰⁸ Ezen műveleteknek számos magyar vonatkozását feltáró Ravasz István fogalmazza meg, hogy az első békefenntartó művelet a krétai beavatkozásnak tekinthető. A krétai beavatkozás és az azt követő békefenntartása, kezelése ugyanúgy, mint az említett további konfliktusok kezelésére tett katonai alkalmazások tevékenységüket tekintve már valóban a modern békefenntartás jellemzőit mutatták. A nemzetközi szakirodalom azonban a mai napig sem vette még át ezt a nézetet, legalábbis nem vált uralkodó elméletté. A krétai beavatkozás magyar vonatkozásának feltárása azonban nekünk, magyaroknak mégis nagy jelentőségű, mivel a mai értelemben vett békefenntartás kialakulásában való részvétel magas fokú nemzeti büszkeséget kölcsönöz a mai kor hasonló tevékenységet végző katonáinak. Itt kell megemlítenem, hogy a krétai konfliktus megoldásában részt vevő Pintér Gyula konzul emlékhelye és a krétai konfliktust bemutató festmény a Magyar Honvédség Béketámogató Kiképző Központjában kapott helyet, arra emlékeztetve bennünket, hogy mélyen gyökerezik a magyar hadtudományban a békefenntartáshoz csatlakozó tevékenység. A nemzetközi irodalom a történetileg kialakult békefenntartást az ENSZ tevékenységéhez köti. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének alapokmánya azonban nem tartalmazza a békefenntartás kifejezést. Igazából majd, mint látjuk, a használatával kapcsolatosan sincs teljes egyetértés. Egy bizonyos, az első békefenntartó küldetésnek tartott, az ENSZ Fegyverszünet Ellenőrző Szervezete (*United Nations Truce Supervision Organization* – UNTSO) biztonsági tanácsi határozata sem használja ezt a

⁴⁰⁸ Boldizsár Gábor: *A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre*, PhD-értekezés, Budapest, 2008. 26-30.

fogalmat.⁴⁰⁹ A békefenntartás mindenféleképpen gyűjtőfogalom kell, hogy legyen, mivel azokat a tevékenységeket, amelyeket az ENSZ UNTSO, valamint a katonai megfigyelők tettek, vagy az UNEF I (*First United Nations Emergency Force* – ENSZ Első Rendkívüli Hadereje) tevékenységét a Sínai-félszigeten, mind-mind békefenntartó tevékenységnek nevezhetjük.⁴¹⁰ Talán általánosságban kijelenthetjük, hogy a kezdeti békefenntartás fogalma (az alapokmány és a kialakult gyakorlat szerint) a nemzetközi béke és biztonság fenntartása az adott térségbe telepített katonai erő által.

A békeprogram fogalmi meghatározása.

Az új békefenntartó feladatok szerteágazó volta miatt Boutros Boutros-Ghali főtitkár több beszédében is egyértelműbb meghatározásokat alkalmazott, mint a továbbra is békefenntartásnak nevezett ENSZ-műveletek. Több elemre, módozatra osztotta az ENSZ tevékenységét, nagyban segítve a definíciós problémák feloldását. 1992-ben a Biztonsági Tanács kérésére kimunkált *Békeprogram*⁴¹¹ című jelentésében különbözteti meg a klasszikus békefenntartást és az akkori, jövőbeni akciók fogalmi tartalmát. Boutros Boutros-Ghali 1992-ben beterjesztett jelentése az addigi legrészletesebb és legalaposabb elemzés a végrehajtott és a jövőbeni békét és biztonságot szolgáló tevékenységekről. A jelentés tíz fejezetből áll, amelyben a főtitkár az ENSZ szervezetektől, civil intézményektől, a nem kormányzati szervezetektől kikért véleményekből és javaslatokból táplálkozva átfogó képet ad az ENSZ ilyen irányú tevékenységéről és javaslatokat fogalmaz meg a jövő békefenntartó műveleteihez. Ajánlásában elemzi a változó világ kihívásait, összefüggéseit, a pénzügyi problémákat és a személyi állomány biztonságát érintő kérdéseket, az erő alkalmazásának lehetőségeit, az ENSZ-haderő vagy az ENSZ felhatalmazásával tevékenykedő haderő alkalmazását. Boutros Boutros-Ghali a *Békeprogram* első fejezetében számos új fogalmat vezet be, amelyeket a további fejezetekben kifejtettek szerint lehet jól megérteni:

- a preventív diplomácia⁴¹²: olyan tevékenység, amelynek célja, hogy megakadályozza a felek közötti viták keletkezését, megakadályozza, hogy a meglévő viták konfliktusba csapjanak át és korlátozza a konfliktus tovább terjedését;

⁴⁰⁹ UNTSO mandátum, [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/50\(1948\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/50(1948)), 2017.05.24.

⁴¹⁰ UNEF I <https://documents-dds.ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/037/42/IMG/NR003742.pdf?OpenElement>, 2017.05.24.

⁴¹¹ Boutros Boutros-Ghali: *Békeprogram (An Agenda for Peace)*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992.

⁴¹² Boutros Boutros-Ghali: *Békeprogram (An Agenda for Peace)*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992. 12-14.

- a béketeremtés⁴¹³: olyan tevékenység, amelynek az a célja, hogy rávegye az ellenséges feleket a megállapodásra, elsősorban békés eszközökkel, amelyet az ENSZ Alapokmány VI. fejezetében foglaltak össze;
- a békefenntartás⁴¹⁴: az ENSZ közvetlen beavatkozása a helyszínen, mindeközéig az összes érintett fél egyetértésével, rendes körülmények között az ENSZ katonai/rendőri és gyakran polgári állományának felhasználásával;
- a békeépítés⁴¹⁵: olyan tevékenység, amelynek az a célja, hogy felismerjék és támogassák azon szervezeteket, amelyek a béke megszilárdítására, megerősítésére törekszenek, hogy elkerüljék a konfliktus újjáéledését.

A preventív diplomácia a viták megoldását keresi az erőszak kitörése előtt. A béketeremtést és a békefenntartást azon célból igénylik, hogy megállítsák a konfliktusokat és megőrizzék a békét, ha egyszer már létrejött. Ezen lépések megteremtik a konfliktus utáni békeépítést és így megakadályozzák az erőszak újbóli kiújulását. A békeprogram a III-VI. fejezetben az egyes eljárás módokat részletezi, ahol a definíciók mögötti tartalom is egyértelműbbé válik.

A békefenntartó műveletek fogalomrendszerének vizsgálatakor kijelenthetjük, hogy a történeti megközelítés alapján eljuthatunk az alkalmazott fogalmak pontosabb megértéséhez. Mielőtt azonban a következő fejlődési szakaszok vizsgálatát megkezdénénk, megállapíthatjuk, hogy még csak az ENSZ szervezetének békefenntartó gyakorlatában alkalmazott fogalmi háttérrel vizsgáltuk, de már számos értelmezését írtuk le egy békeművelethez csatlakozó fogalomnak. A történeti megközelítés sajátossága azonban, hogy elvezet bennünket az általunk meghatározott *szervezeti vagy szövetségi megközelítéshez*, mivel a békefenntartó tevékenységek szereplőinek száma jelentősen megnövekedett az 1990-as évek elején. A hidegháború megszűntével nem csak maga a békefenntartás változott jelentősen, hanem a fent leírt okok miatt a békefenntartó műveleteket végrehajtó szervezetek köre is kibővült. Megjelentek az átfogó megközelítések a válságkezelés területén (Boutros Boutros-Ghali Békeprogramjához hasonlóan) a NATO-ban, az EU-ban, EBESZ-ben. A *békefenntartó vállalkozók*⁴¹⁶ megjelenésével azonban megjelentek a fogalmi változatok is, amelyek szervezeteken belül is lezajlott történeti fejlődési folyamatokat jeleznek. Az ENSZ történeti vonalat folytatva megállapíthatjuk, hogy a békeprogram megfogalmazásai hosszan

⁴¹³ Boutros Boutros-Ghali: *Békeprogram (An Agenda for Peace)*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992. 12-20.

⁴¹⁴ Boutros Boutros-Ghali: *Békeprogram (An Agenda for Peace)*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992. 12-27.

⁴¹⁵ Boutros Boutros-Ghali: *Békeprogram (An Agenda for Peace)*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992. 12-31.

⁴¹⁶ Azon nemzetközi szereplők (szövetségek, tagállamok), amelyek vállalták, hogy részt vesznek a nemzetközi béke és biztonság fenntartásának és helyreállításának a végrehajtásában.

meghatározták és a 2019 január 1-jéig tartó időszakban változatlan formában, és azóta is meghatározzák a békefenntartásról alkotott fogalmi kategóriákat. A békeprogram és annak kiegészítő programját követően hat békefenntartási program indult útjára.⁴¹⁷ A 2000-ben kiadott Brahimi jelentés jelentős eredményeket hozott a szervezet békefenntartó tevékenységének szabályozásában, a kiképzés egységesítésében, a mandátumok kiszélesedésében, az önvédelem és az erő használata jogi kérdéseinek gyakorlatban való alkalmazásával. 2005-ben jelent meg többek között a civilek védelmének műveleti követelményei, a kulturális örökségek védelme, valamint erőteljes genderegyensúly megteremtésének igénye. A 2015-ös HIPPO jelentés további, mérföldkönek tekinthető megállapítást tett, ami jelentősen koncentrált a békefenntartás komplex jellegének erősítésére, azonban a békefenntartás terminológiai meghatározottságára kevesebb hatást gyakorolt. A 2019-ben az ENSZ-békefenntartás átfogó vizsgálatának következményében a nagybetűs Békefenntartás fogalmát azonban, amely minden mástól átfogóbb kategóriát jelentett, felváltotta a békeműveletek, mint legátfogóbb gyűjtőfogalom bevezetése.

Az ENSZ békeműveletek, mint fogalom bevezetése.

Az ENSZ szervezeti struktúrájának a kor kihívásaihoz való igazítása tekintetében a korábban *United Nations Department of Peacekeeping Operations* – ENSZ Békefenntartó Műveletek Főosztálya, közismert nevén UN DPKO elnevezése *United Nations Department of Peace Operations*, UN DPO – **ENSZ Békeműveleti Főosztályra** változott. Időről időre újabb és újabb fogalmak csatlakoznak a meghatározásokhoz, amelyek igazából csak pontosítások vagy magyarázatok, mint például a multidimenzionális békefenntartás. Multidimenzionális, összetett, komplex, átfogó és sorolhatnánk még, de a fogalom értelemszerű meghatározásaiban ezeknek már nincs jelentős hatásuk. A békeprogram meghatározásait azonban a békeműveleteket, vagy az ENSZ tevékenységét „támogató” szervezetek, a békeműveletek feladataihoz csatlakozó szervezetek átvették és saját tevékenységi körükhöz illően átalakították, tettek hozzá vagy éppen hagytak el belőle.

Nemzetközi szervezetek békeművelethez csatlakozó fogalmi keretei és azok fejlődése.

„1992 decemberében a NATO Védelmi Tervező Bizottságában résztvevő védelmi miniszterek kijelentették, hogy a szövetség feladatai közé fölveszik az ENSZ és az Európai Biztonsági és Együttműködési Értekezlet (továbbiakban: EBEÉ) békefenntartó tevékenységének

⁴¹⁷ 2000, *Brahimi jelentés*, 2005, 2007, koncepcionális és szervezeti fejlesztések, 2009, Új Horizont programja, 2015 HIPPO-jelentés, 2017, Cselekvés a békefenntartásért.

támogatását.”⁴¹⁸ „A döntés után a NATO is megkezdte a saját profiljának megfelelő és általa végrehajthatónak tekintett feladatok definiálását. A béketámogató műveletek meghatározását eleinte csak a békefenntartás és a békekikényszerítés összefoglalására használták, de kiderült, hogy ez a tevékenység jóval több feladatot foglal magában”.⁴¹⁹ A béketámogató fogalomkörét Boldizsár Gábor foglalta össze doktori értekezésében, amelyeket az alábbiak szerint ismertetek. A béketámogató művelet⁴²⁰ magába foglalja a humanitárius szervezetek, politikusok, diplomaták és a katonai erők együttes erőfeszítését a humanitárius és hosszú távú politikai célok elérésére, valamint az ENSZ és EBESZ tevékenységének támogatására, mandátumának teljesítésére. Ezen belül az alábbi területeket különböztetjük meg:

- Békefenntartás (peacekeeping): az ENSZ Alapokmány VI. fejezete értelmében az érintett felek beleegyezésével végrehajtott tevékenység. A békefenntartás célja, hogy lehetővé tegyék az érintett felek által elfogadott békeegyezmény megvalósulását.
- Békekikényszerítés (peace enforcement): az ENSZ Alapokmány VII. fejezete alapján hajtják végre, amelynek célja fenntartani vagy újra megteremteni a békét még akkor is, ha bármely érintett fél beleegyezése hiányzik.
- Konfliktusmegelőzés (conflict prevention): általában az ENSZ Alapokmány VI. fejezete alapján hajtják végre, ami magába foglalja a *diplomáciai kezdeményezéstől* (diplomatic initiatives) az *erők megelőző telepítéséig* (preventive deployments) minden tevékenységet, amely segít megakadályozni, hogy a viták fegyveres konfliktusba csapjanak át, illetve tovább terjedjenek. A konfliktusmegelőzés összetevői:
 - tényfeltáró missziók (fact-finding missions),
 - konzultáció (consultations),
 - előrejelzés (warnings),
 - kivizsgálás (inspections),
 - megfigyelés (monitoring) típusú technikák alkalmazása.
- Az erők megelőző telepítése során fontos követelmény, hogy megfelelő és hiteles elrettentő erőt képviseljen az adott katonai kontingens.

⁴¹⁸ NATO Kézikönyv, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, valamint NATO Információs és Sajtóiroda, Brüsszel, 1997, 376.

⁴¹⁹ Boldizsár Gábor: *A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre*, PhD-értekezés, Budapest, 2008. 4.

⁴²⁰ JWP 3-50, *Peace Support Operations*, The Permanent Joint HQ J7, Nortwood Middlesex, UK I.1-2.

- Béketeremtés (peacemaking): olyan diplomáciai tevékenység, amelynek célja a konfliktus rendezése tűzszüneti és gyors békeegyezmény megteremtésével, amely magába foglalja:
 - a jószolgálati tevékenységet (provision of good offices),
 - közvetítést (mediation),
 - békéltetést (conciliation),
 - diplomáciai nyomásgyakorlást (diplomatic pressure),
 - elszigetelést (isolation),
 - szankciók alkalmazását (sanctions).
- Békeépítés (peace building): olyan politikai, gazdasági, szociális, katonai intézkedések, amelyek célja elősegíteni a konfliktus utáni rendezést és a kialakult politikai rendszer stabilizálását. Olyan mechanizmusok alkalmazása, amelyek segítenek felismerni és támogatni azokat a szervezeteket, amelyek hozzájárulnak a békés konszolidációhoz, megelőlegezik a bizalmat és a jólétet, támogatják a gazdasági újjáépítést.
- Humanitárius műveletek (humanitarian operations): olyan tevékenység, amelynek célja az emberi élethez elengedhetetlenül szükséges feltételek biztosítása, a szenvedések enyhítésén fáradozó civil szervezetek támogatása, illetve a velük való együttműködés.

A válságreagáló műveletek.

Látható, hogy a NATO a tevékenységének leírására alapvetően a Békeprogram meghatározásait alkalmazza. A hazai tudományos cikkek már 2005-ben arról írtak, hogy a NATO-terminológiában meghonosodni látszik a béketámogató műveletek helyett a válságreagáló műveletek kifejezés.⁴²¹ A válságreagáló műveletek összességében azokat a katonai és nem katonai jellegű műveleteket tartalmazzák, amelyeket korábban a nem háborús műveletek körébe sorolt a szakirodalom.⁴²² A nem háborús azaz „... a nem 5. cikk szerinti válságreagáló műveletek az 5. cikk hatályán kívül eső többfunkciós műveletek, amelyek a Szövetség deklarált célkitűzéseinek érdekében segítik a konfliktusok megelőzését és megoldását, valamint a válságok kezelését. A nem 5. cikk szerinti válságreagáló műveletek az elsősorban polgári szervezetek által végzett támogatási műveletektől a béke támogatása során végzett műveleteken és az irreguláris fenyegetés elleni fellépésen át a harctevékenységig terjednek. A nemzetközi (NATO-vezetésű) műveletek keretében ezek lehetnek: a kivonási műveletek, a

⁴²¹Bencze Balázs – Deák János – Szternák György: *Gondolatok a válságreagáló műveletekről I. rész*, In: Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 9. évf. Budapest, 2005, 1. sz. 5-21.

⁴²² Bencze Balázs – Deák János – Szternák György: *Gondolatok a válságreagáló műveletekről I. rész*, In: Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, 9. évf. Budapest, 2005, 1. sz. 5-21.

katasztrófaelhárító és humanitárius műveletek támogatása során végrehajtandó feladatok, kutatás és mentés, vagy a nem hadviselők evakuálására indított műveletekhez nyújtott támogatás, a szabad hajózás és az átrepülés szabadságának érvényesítése, a szankciók és embargók érvényesítése, a stabilizációs és újjáépítési tevékenységekhez nyújtott támogatás, békekikényszerítés és lázadók elleni műveletek.”⁴²³

- Nem háborús műveletek: „*A nem háborús műveletek katonai feladataihoz*”⁴²⁴ című kézikönyv meghatározásai a következők: „A nem háborús katonai műveletek széles körben alkalmazott tevékenységek, amelyeket békében, minősített és háborús időszakban harcterületen kívüli feladatok megoldására ideiglenes jelleggel létrehozott – a katonai erőket is magába foglaló – szervezetek a háborús műveletektől eltérő céllal folytatnak.”⁴²⁵ A fent nevezett kézikönyv szerint a nem háborús műveleteknek az alábbi fajtái lehetnek: NATO-szinten egyeztetett vagy nem egyeztetett feladatok:
 - NATO szinten egyeztetett feladatok,
 - béketámogató műveletek (amelyek magukba foglalják: a békefenntartást, a békekikényszerítést, a konfliktusmegelőzést, a béketeremtést, a békeépítést és a humanitárius műveleteket),
 - önálló humanitárius műveletek,
 - kutató-mentő műveletek.

A NATO a korábban meglévő terminológiai fogalmait 2014-ben kiadott AAP 06 dokumentumban pontosította, s részben a kor szellemiségéhez igazította, amely alapján a:

- *„Békeépítés: béketámogatási erőfeszítés, amelynek célja a konfliktus kiújulásának kockázatát csökkenteni a konfliktus kiváltó okainak és az emberek hosszabb távú szükségleteinek kezelésével. Megjegyzés: a béketeremtés hosszú távú elkötelezettséget igényel, és más típusú béketámogatási erőfeszítésekkel párhuzamosan is történhet. (2014-11-20)*
- *Békekikényszerítés: olyan béketámogatási erőfeszítés, amelynek célja az ellenségeskedések megszüntetése különféle kényszerítő intézkedések alkalmazásával, beleértve a katonai erő alkalmazását is. Megjegyzés: a békekényszerítésre valószínűleg a főbb konfliktusban álló*

⁴²³ Ált/215, *Magyar Honvédség Válságreagáló Műveletek Doktrína 1. kiadás*, Honvédelmi Közlöny (HK 4), Budapest, 2016, p.1-11

⁴²⁴ *Kézikönyv a nem háborús műveletek katonai feladataihoz*, Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar KTF, Budapest, 2006.

⁴²⁵ *Kézikönyv a nem háborús műveletek katonai feladataihoz*, Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar KTF, Budapest, 2006.

felek némelyikének, ha nem is mindegyikének stratégiai hozzájárulása nélkül kerül sor.
(2014-11-20)

- *Békefenntartás: béketámogató erőfeszítés, amelynek célja, hogy segítse a tűzszünet vagy a békerendezés végrehajtását, és hozzájáruljon a fenntartható béke alapjainak megteremtéséhez. Megjegyzés: a békefenntartás az összes fő konfliktusos fél stratégiai egyetértésével történik.* (2014-11-20)
- *Béketeremtés: a konfliktus kirobbanása után a tűzszünet vagy békés rendezés biztosítása érdekében végzett béketámogató erőfeszítés, amely elsősorban diplomáciai fellépést foglal magában, amelyet szükség esetén katonai eszközök közvetlen vagy közvetett alkalmazásával támogatnak.* (2014-11-20) I
- *Béketámogatás: a béke helyreállítása vagy fenntartása érdekében pártatlanul végzett erőfeszítések. Megjegyzés: a béketámogatási erőfeszítések magukban foglalhatják a konfliktusmegelőzést, a béketeremtést, a békekényszerítést, a békefenntartást és a béketeremtést.* (2014-11-20⁴²⁶)”
- Nemzeti kétoldalú vagy többnemzeti feladatok:
 - felkelés elleni műveletek,
 - terrorizmus elleni küzdelem,
 - nem harcolók kitelepítési műveletek,
 - polgári hatóságok támogatása,
 - kábítószer elleni küzdelem,
 - szankció érvényre juttatása.

A NATO-ban lezajlott fejlődés eredményeképpen az ENSZ-békefenntartás támogatása, az eseti felkérésnek megfelelő mandátumok végrehajtása területéről a szövetség eljutott egy önálló válságreakáló szereplővé. Az önálló fellépés fogalmi rendszeréhez már nem volt elegendő az ENSZ szervezetétől átvett békeprogrami meghatározás.

EBESZ és a békefenntartás

Az EBEÉ/EBESZ⁴²⁷-államok között, vagy valamelyik államban kialakult konfliktus esetén alkalmazható a béke és a stabilitás megteremtése érdekében, s a politikai erőfeszítések támogatására. Úgy, mint EBEÉ/EBESZ-békefenntartás önállóan nem létezik, csak az átfogó, komplex konfliktus- és válságkezelés képességének kiegészítő eszköze. Formái:

⁴²⁶ NATO Glossary of Term, AAP-06, NATO Standardization Office, NATO HQ Brussels, 2020.

⁴²⁷ EBESZ: Európai Biztonsági Együttműködési Szervezet, 1995 előtt EBEÉ: Európai Biztonsági Együttműködési Értekezlet.

- megfigyelő,
- békefenntartó,
- katonai erők telepítése,
- humanitárius akciók lehetnek.

Az EBESZ azonban kizárja a békekikényszerítést, a felek szétválasztását vagy másfajta fegyverhasználatot igénylő akciók végrehajtását. Az EBESZ azt is leszögezi, hogy a szervezet tevékenységét kizárólag az ENSZ- alapokmány céljaival összhangban végezheti. A fentiek szellemében a szervezet válság- és konfliktusmegelőzési mechanizmusának elemei az alábbiak:

- Képviselő kinevezése:⁴²⁸ az EBESZ soros elnöke bízza meg egy válság vagy konfliktus elemzésének és megoldásának előmozdítása érdekében. A pontos felhatalmazás és feladatszabás birtokában a személyes képviselő elvégzi feladatát, majd tanácsot ad, javaslatot tesz a soros elnöknek a rendezés lehetőségeiről.
- Kisebbségi főbiztos kinevezése:⁴²⁹ a Tanács a nemzeti kisebbségi kérdések felismerésére, a konfliktusforrások megszüntetésére tett intézkedések meghozatalára nevezi ki. Célja, hogy a nemzeti kisebbségi ügyek becsatornázása „gyorsan” történjen, és válságok, konfliktusok ne robbanjanak ki.
- Előrejelzés és megelőzés: célja a veszélyek jelzéseinek felismerése és intenzív politikai együttműködés kezdeményezése a szóban forgó területeken.
- Sürgős intézkedések:⁴³⁰ a főbiztos igényének megfelelően egy-egy konfliktus feloldása érdekében igényelheti a Tanács kezdeményezését gyakoribb konzultációk megtartására.
- Béketámogató műveletek: az ENSZ Alapokmány céljainak és szellemének megfelelően a VI. és a VIII. fejezetek keretén belül kerül rájuk sor. Az akciókban résztvevők lehetnek katonák és polgári személyek. Formái: tényfeltáró, jelentéstevő, megfigyelői, ellenőrzői, humanitárius missziók, valamint jószolgálati tevékenységek:
 - bizalom- és biztonságépítő erőfeszítések,
 - fegyverzetellenőrzés,
 - regionális kezdeményezések koordinálása,
 - kézifegyverek és lőszer megsemmisítése,
 - határellenőrzés-menedzsment,

⁴²⁸ Remek Éva: *Az EBESZ válságkezelő tevékenysége (intézmények, működési elv, eredmények) – különös tekintettel a válságkezelés elméleti és fogalmi hátterére*, In. Hadtudomány, Budapest, 2017, X. évf. 4. 230.

⁴²⁹ Remek Éva: *Az EBESZ válságkezelő tevékenysége (intézmények, működési elv, eredmények) – különös tekintettel a válságkezelés elméleti és fogalmi hátterére*, In. Hadtudomány, Budapest, 2017, X. évf. 4. 231.

⁴³⁰ Remek Éva: *Az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet: párbeszéd Vancouvertól Vlagyivosztokig*, Zrínyi, Budapest 2020, 90-97.

- embercsempészet elleni műveletek, migrációkezelés,
- kiberbiztonság,
- terrorizmus elleni harc.

Az EBESZ nem rendelkezik a béketámogató műveletekhez szükséges pénzügyi eszközökkel, sem megfelelő haderővel, sem logisztikai háttérrel. Ezért a felállításra kerülő missziók végrehajtásához támogatásra van szüksége. 1992-ben a NATO-t és az ENSZ⁴³¹ szervezetét kérték fel tevékenységük segítségéhez. 1999-re ez a folyamat oda vezetett, hogy az isztambuli csúcstalálkozón megfogalmazták annak lehetőségét, hogy az EBESZ mandátumot adjon regionális vagy nemzetközi szervezetnek a béketámogató műveletek végrehajtásához. Ez azért is jelentős, mert az EBESZ tevékenységének folyamatos igazolását⁴³² az 1990–99 közötti időszakban az ENSZ-től igényelte és kapta. Az EBESZ fogalomrendszerénél látjuk, hogy gyakorlatilag az ENSZ fogalmi kereteit alkalmazza és használja.

Európai Unió (EU), Nyugat-európai Unió (WEU) és a békefenntartás.⁴³³

A Nyugat-európai Unió (továbbiakban: WEU) Miniszteri Tanácsa Petersbergi Nyilatkozata (1992. június 19., Bonn), három új feladatot határoz meg a szervezet tagállamai számára, amelyek nem esnek a Washingtoni és a módosított Brüsszeli Szerződés ötödik cikkelye alá, ami a közös védelemhez való hozzájárulást határozza meg. Ezek az új *petersbergi feladatok* a következők⁴³⁴:

- humanitárius és mentési feladatok,
- békefenntartási feladatok,
- harcoló erőként válságkezelési feladatok, beleértve a béketeremtést is.

E dokumentumban a WEU kinyilvánította, hogy eseti alapon saját döntéshozatali és alkalmazási elveinek megfelelően kész támogatni a konfliktusmegelőző és válságkezelő tevékenységeket, ideértve az ENSZ és EBEÉ békefenntartó tevékenységet, valamint javasolta, hogy az EBEÉ az ENSZ Alapokmány VIII. fejezete alapján nyilvánítsa magát a világszervezet regionális intézményévé. A WEU alárendeltségébe tartozó katonai egységek alkalmazásáról a

⁴³¹ Remek Éva: *Az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet: párbeszéd Vancouvertől Vlagyivosztokig*, Zrínyi, Budapest 2020, 90-97.

⁴³² Remek Éva: *Az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet: párbeszéd Vancouvertől Vlagyivosztokig*, Zrínyi, Budapest 2020, 90-97.

⁴³³ Jochen Rehr – Hans-Bernhard Weisserth: *CSDP Handbook: The Common Security and Defence Policy Of The European Union's Handbook*, Federal Ministry of Defence and Sports of the Republic of Austria, Vienna, 2010, 56.

⁴³⁴ Dunay-Gazdag (szerk): *Nyugat-Európai Unió*, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1994. 161.

WEU Tanácsa dönt, összhangban az ENSZ Alapokmány idevonatkozó, alapvetően a VI. és a VII. fejezetével. Természetesen a petersbergi feladatokban való részvétel a tagállamok szuverén döntése, összhangban nemzeti alkotmányukkal. Összességében elmondható, hogy a petersbergi feladatok tartalma teljes mértékben egyezik az ENSZ Alapokmányában leszögezett meghatározásokkal és a békeprogramban megismert definíciókkal. Az 1990-es évek elejétől tanúi voltunk az EU- és WEU-kapcsolatok elmélyítésének. Az EU 1992-ben elfogadott Maastrichti Szerződése a WEU-t védelmi összetevőjének tekinti, és megbízza az Unió biztonság- és védelempolitikai kérdéseinek kidolgozásával, amit a WEU Maastrichti Nyilatkozatában felvállal. A WEU petersbergi feladatait az 1996-ban elfogadott és 1997-ben életbe lépett, a Maastrichti Szerződést felülvizsgáló EU Amszterdami Szerződése felvállalta, és az Unió feladatai közé emeli, amit a WEU Brüsszeli Nyilatkozatában elfogadott. Az együttműködés következtében 2000 márciusában az EU három új, ideiglenesen felállított intézménnyel bővült, amelyek alapvetően a közös kül- és biztonságpolitika megvalósítását hivatottak szolgálni. A Politikai és Biztonsági Bizottság és a Katonai Bizottság mellett felállított Katonai Törzs (*Military Staff*, továbbiakban: MS) végrehajtja a korai előrejelzést, helyzetértékelést és a stratégiai tervezés mellett a petersbergi feladatokat is. Az Európai Unió válságreakáló műveleteinek és rendszerének fejlődése a NATO tevékenységéhez hasonlóan önálló identitással rendelkezik. Az EU az ENSZ-, a NATO-, az AU- és egyéb más szervezetek átfogó válságreakáló tevékenységének támogatására kész rendszert épített ki és önálló döntésének megfelelő fellépésre képes. A békefenntartás fogalmi értelmezését tekintve az EU-nál is egy fogalmi szűkülés ment végbe. Az EU továbbra is a petersbergi feladatok ellátását tervezi, nevezetesen a humanitárius és mentési feladatokat, a békefenntartó feladatokat, harcoló csapatok válságkezelési feladatait, amelyek magukba foglalják a béketeremtést is. A petersbergi feladatokon túl az EU kész átfogó lefegyverzési műveletek, konfliktusmegelőző tevékenységek, és konfliktus utáni stabilizációs műveletek végrehajtására.

Közös jövőkép, közös fellépés.

Az EU Válságreakáló Stratégiájának megértéséhez azonban meg kell említenünk a „Közös Jövőkép, Közös Fellépés: Erősebb Európa Stratégiáját (Globális stratégia az Európai Unió kül- és biztonságpolitikájára vonatkozóan 2016-ban kiadott).⁴³⁵ A fogalomlemezésekben sok újat nem hoz maga a dokumentum, de minden eddiginél jobban jeleníti meg az EU által elképzelt konfliktus integrált megközelítését és a megoldásra irányuló átfogó megközelítést. Az EU-stratégia az ENSZ-nél ismertetett Békeprogramhoz hasonlóan leírja a konfliktusmegoldási

⁴³⁵ A dokumentumot csak a konfliktus és válságkezelés fogalmi rendszerének ismertetésére mutatom be.

folyamatokat, amelyek végrehajtásában az EU érdekelt. Ezek alapján, ahogy a dokumentum fogalmaz: „Az erőszakos konfliktusok veszélybe sodorják közös létfontosságú érdekeinket. Az EU gyakorlati és elvi alapú békeépítési tevékenységet fog folytatni, és integrált megközelítés alkalmazásával elő fogja mozdítani a humánbiztonságot. Alapvető fontosságú, hogy 'a konfliktusokra és a válságokra vonatkozó átfogó megközelítés' érvényesítése során összehangolt módon alkalmazzuk az EU rendelkezésére álló valamennyi szakpolitikai eszközt. Mindazonáltal az 'átfogó megközelítés' tartalmát és hatályát a jövőben ki kell majd szélesíteni. Az EU a konfliktusok minden szakaszában tevékeny lesz: gyorsan fel fog lépni a megelőzés érdekében, felelős és határozott módon reagálni fog a válságokra, szerepet fog vállalni a stabilizálásban, és új válságok kitörése esetén kerülni fogja a korábbi válságokhoz kapcsolódó szerepvállalás túl korai befejezését...

...A tartós béke csak olyan átfogó megállapodások révén valósítható meg, amelyek alapjait széles körű, mély és tartós regionális és nemzetközi partnerségek képezik, így az EU azon lesz, hogy előmozdítsa és támogassa ezeket a partnerségeket.”⁴³⁶

Egyre gyakrabban fordul elő, hogy instabil államokban erőszakos konfliktusok robbannak ki. Ezek a válságok – és az általuk okozott rendkívül durva erőszak és emberi szenvedés – közös létfontosságú EU-s érdekeket fenyegetnek. Az EU részt vesz a szükséges és megkívánt békeépítési tevékenységekben, mindenekelőtt az Uniótól keletre és délre fekvő környező régiókban, de eseti alapon a távolabbi területeken történő szerepvállalást is mérlegelni fogja. Az EU integrált megközelítés útján tervezi előmozdítani a humánbiztonságot. E konfliktusok mindegyikének számos dimenziója van, a biztonságtól kezdve a nemek kérdésén és a kormányzáson át egészen a gazdaságig. Éppen ezért alapvető fontosságú, hogy az EU a többdimenziós megközelítést alkalmazza, amelynek keretében az összes olyan szakpolitikát és eszközt felhasználják, amely a rendelkezésünkre áll a konfliktusok megelőzése, kezelése és rendezése területén. Mindazonáltal az „átfogó megközelítés” hatályát a jövőben még jobban tervezi kiterjeszteni és szélesíteni. Az Unió a többfázisú megközelítést alkalmazza, amelynek értelmében a konfliktus minden szakaszában tevékenységet fog folytatni. Segíteni fogja a konfliktusok és válságok megelőzését és rendezését, valamint a konfliktusok és válságok utáni stabilizációt, és ügyelni fog arra, hogy egyszerre több válságban is szerepet tudjon vállalni. Az EU többszintű megközelítést alkalmaz majd a konfliktusokra, és annak keretében helyi, nemzeti, regionális és globális szinten is fel fog lépni. Az EU a kialakult konfliktusok egyikét

⁴³⁶ *Közös jövőkép, közös fellépés: Erősebb Európa*; Globális stratégia az Európai Unió kül- és biztonságpolitikájára vonatkozóan. 2016.

sem tudja egymaga megoldani. Ezért többoldalú megközelítést alkalmazva az adott konfliktusban érintett összes olyan szereplővel együttműködést fog folytatni, akik nélkül nem valósulhatna meg a konfliktus rendezése. Helyi szinten szisztematikus keretek között együttműködik a regionális és nemzetközi szervezetekkel, kétoldalú támogatókkal és a civil társadalommal. Regionális és nemzetközi szinten törekedni fog az együttműködés elmélyítésére. A tartós béke csak olyan átfogó megállapodások révén valósítható meg, amelyek alapjait széles körű, mély és tartós regionális és nemzetközi partnerségek képezik. Békeépítés megelőzési céllal. Régóta ismeretes, hogy hatékonyabb és eredményesebb módja a válságok elleni fellépésnek, ha a válságok megelőzése érdekében lépünk fel, és nem azt követően, hogy a válságok már kitörték. Ha már kitört egy konfliktus, az általában az idő előrehaladtával egyre inkább kezelhetetlenné válik. Az EU jó eredményeket tud felmutatni a megelőzési célú békeépítés és diplomácia területén. Az EU jelentősen növelni fogja a megelőzéssel és a kiváltó okok nyomon követésével kapcsolatos erőfeszítéseinket. E kiváltó okok között említhető az emberi jogok megsértése, az egyenlőtlenség, az erőforrások hiánya és az éghajlatváltozás. Ez utóbbi megsokszorozza a veszélyeket, ugyanis katalizátorként hat a víz- és élelmiszerhiányra, a pandémiákra és a lakóhelyelhagyásra. A korai előrejelzés vajmi keveset ér korai fellépés nélkül. Éppen ezért nagyon fontos a Tanács részére történő rendszeres jelentés- és javaslattevés, mint ahogy az is, hogy az uniós küldöttségek és különleges képviselők mobilizálásával megelőző diplomáciai és közvetítő tevékenységeket folytassanak, illetve, hogy elmélyítsék a partnerséget a civil társadalommal. Ki kell alakítani az erőszakos konfliktusok veszélyére való mielőbbi reagálás politikai kultúráját. Mindezen tevékenységeknek támogatnia kell a nemzetközi terrorizmus elleni küzdelmet, harmadik ország támogatásával, az adott ország területén. Láthatjuk, hogy fogalmi rendszerében az EU az ENSZ, EBESZ, NATO fogalmi rendszerét használja a saját tevékenységének meghatározására, de hangsúlyosan az átfogó, komplex válságkezelés, mint megközelítés híve.⁴³⁷ Ha áttekintjük az EU által eddig indított 35 missziót, műveletet, akkor azok a feladatrendszer tekintetében két alapvető területre csoportosíthatók. Egyrészt beszélhetünk civil missziókról, másrészt katonai műveletekről. A civil, a Közös Biztonság- és Védelempolitika (KBVP) alá tartozó misszióknak további három kategóriájuk van, a megfigyelő, az erősítő és a végrehajtó. A megfigyelő missziókban az adott ország intézményeinek a teljesítményeit figyelik meg, az adott egyezmény betartása érdekében

⁴³⁷ Horváth Gábor: *Az Európai Unió: Tagállamok által vezérelt válságkezelés (célok, struktúrák, eljárásrend, tapasztalatok és jövőkép)*, In: Seregszemle, Székesfehérvár, 2015, 7-17.

tett erőfeszítéseiket állapítják meg. Az erősítő missziókban valamely tanácsadás, támogatás, segítségnyújtás, kapacitásépítés szerepel. A végrehajtó missziók konkrét feladatokat, szolgáltatások biztosítását, végrehajtását jelentik az adott ország területén a konfliktus megoldása érdekében. A katonai műveleteket konkrét mandátum alapján az EU által alkalmazott gyakorlat szerint békeépítésre, biztonsági környezet fenntartásának támogatására, embargó betartásának kikényszerítésére, a kalózkodás elleni védelemre, a kiképzés biztosítása támogatására, védelmi tanácsadásra alkalmazzák. Az EU átfogó konfliktus- és válságkezelésének „puha és kemény” eszközrendszerének konkrét missziókban való vetülete a békeépítés, békefenntartás és békekikényszerítés eddig megismert kereteit alkalmazza.

Összefoglalás.

A fogalmi megközelítések alkalmazásával megnéztük a történeti és az általam a békefenntartásban térségünkben meghatározónak tekintett nemzetközi szervezetek fogalomrendszerét. Megállapíthatjuk, hogy a korai békefenntartás fogalmi hiátusától eljutottunk egy átfogó értelmezési rendszerhez, ahol a nagybetűs Békefenntartás jelenthet mindent és jelenthet a nemzetközi béke és biztonság fenntartása, helyreállítása, megteremtése, kiépítése, kikényszerítése terén csak egy tevékenységet a sok közül. Ha most mondjuk azt, hogy ENSZ-békefenntartás vagy NATO békefenntartó művelet, már könnyebben meghatározható a szignifikáns különbség. A katonai műveletek rendszerében is el tudjuk helyezni, mind a békefenntartás, mind a válságreakálás tevékenységrendszerét. A fenti okfejtés kísérletet tett egy fogalmi szűkítés és bővítés végrehajtására, hogy egyértelmű meghatározásokhoz jussunk, de ezen kísérletek ellenére is hiányérzetünk keletkezik. Mindezek után, ha feltesszük magunknak a kérdést, mikor, melyik békeművelethez csatlakozó fogalmat célszerű használni, hogy megértsük egymást, talán nem is olyan egyszerű a válasz. Ha a használatos fogalmakhoz hozzátesszük a történeti, szervezeti vagy a nemzeti megközelítésből adódó jelzőket, valamivel pontosabb képet kaphatunk. Például, ha azt mondjuk, hogy az ENSZ békefenntartó műveleteiről beszélünk, az ismertetett ENSZ-terminológia kapcsán láthattuk, hogy az összes békeművelethez csatlakozó tevékenységet jelenti. Ugyanakkor, ha NATO-békefenntartásról beszélünk, akkor azt kell mondjuk, hogy a NATO válságreakáló műveleteinek része, azon belül is a béketámogató műveletek egy adott típusa. Magáról a válságreakálás mikéntjéről, annak rendszeréről alkotott elgondolásunk szintén egy organikus fejlődésen megy keresztül. Az új tevékenységek mindig új tartalmakat adnak a fogalmakhoz, növelve tartalmukat mindaddig, míg meg nem érik a helyzet egy újabb fogalmi rendszer kialakításához, miután képesek leszünk leírni mindazt a katonai tevékenységet, amit az ENSZ Alapokmány szellemiségének

megfelelően, a békeművelet keretein belül a nemzetközi biztonság megteremtése, fenntartása és építése terén végrehajthatunk.

12.3. SZÁMÚ MELLÉKLET: A STRATÉGIÁKBAN, DOKTRÍNÁKBAN SZEREPLŐ BÉKEMŰVELETHEZ KÖTHETŐ FOGALMAK

A **Nemzeti Biztonsági Stratégia** a következőképpen fogalmaz (az NBS 2012–2020 közötti állapotnak megfelelően):

„A Magyar Honvédségnek hazai és nemzetközi feladatai végrehajtása érdekében egyaránt rendelkeznie kell korszerűen felszerelt és kiképzett erőkkel. Biztosítani kell a NATO keretei között folytatott kollektív védelemhez, valamint az ENSZ, a NATO, az EU és az EBESZ nemzetközi béketámogató, stabilizációs vagy humanitárius műveleteihez történő hozzájárulást. A nemzetközi békefenntartó és válságkezelő feladatok teljes körű, hatékony ellátása érdekében a rendelkezésre álló katonai szervezeti elemek és képességek mellé fel kell zárkóztatni a megfelelő civil komponenst. A nemzetközi válsághelyzetek kezelése, utókezelése kapcsán egyre növekvő szerepet játszanak a polgári válságkezelő – megfigyelő, mentoráló, tanácsadó jellegű, rendészeti, jogállamisági, polgári védelmi, s egyéb polgári jellegű területeken végzett – missziók, amelyek megkövetelik a civil tényező megfelelő mennyiségű és minőségű jelenlétét. ENSZ-, EBESZ-, NATO- és EU-tagságunkból adódóan, és saját biztonsági érdekeinknek megfelelően további civil szerepvállalásra kell felkészülnünk a válságkezelés és békefenntartás terén. Kellő gyorsaságú és megfelelő képességekkel ellátott magyar részvétel előmozdítása érdekében egységes stratégiai keretek között fel kell mérni a válságkezelési célokra igénybe vehető humán és anyagi erőforrásokat. Ki kell építeni a minden érintett szerv részvételét elősegítő, párhuzamosságot kiküszöbölő közjogi és költségvetési oldalról is rugalmas reagálást biztosító struktúrát.”⁴³⁸

A biztonsági stratégia megnevezi a nemzetközi szervezeteket, amelyeknek Magyarország tagja és újabb fogalmakat vezet be, nevezetesen a béketámogató, stabilizációs műveleteket. Valamint a válságkezelő feladatok civil (nem katonai) jellegének növekedését. A fogalmak soraiban válságkezelő feladatok, valamint a béketámogató feladatok jelennek meg hangsúlyosan. A 44. és a 45. pontok értelmében azonban a béketámogató műveletek kifejezést a békefenntartó kifejezés szinonimájaként azonosíthatjuk, míg a válságkezelő tevékenységek a humanitárius és stabilizációs műveleteket is magába foglaló tágabb értelemben használható fogalom. Az NBS konkrétan megfogalmazza azokat az erőfeszítéseket, amelyeket Magyarország alkalmazni tervez a nemzetközi biztonság fenntartása, támogatása, kikényszerítése, stabilizálása terén. Itt már ténylegesen meg is jelennek azok a nemzetközi szervezetek, amelyek zászlaja alatt kívánjuk ez irányú céljainkat megvalósítani. Ha a békefenntartó és a béketámogató műveletek

⁴³⁸ Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája 1035/2012 (II.21.) kormányrendelet 44. pont

fogalmi helyettesíthetők egymással, s mind e tevékenységek válságkezelő műveletek is, akkor a békefenntartásnak szűkebb értelműnek kell lennie, mint a válságkezelésnek. (Mint ahogy a szervezeti megközelítésben láthattuk a NATO és az EU rendszerében.) Azonos logika alapján arra is következtethetünk, hogy a válságkezelő műveletek magukba foglalják a béketámogató, stabilizációs, békefenntartó és humanitárius műveleteket. Megállapíthatjuk, hogy az NBS alkalmazza a szervezeti megközelítés azon elemeit, amelyek meghatározóak hazánk válságreagáló tevékenységére, valamint érezhető a békefenntartás, mint fogalom kettős jellegének megjelenése is.

A 20201163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat léptette hatályba a 2020-ban kiadott legújabb Nemzeti Biztonsági Stratégiát, mely megfogalmazása szerint egy gyökeresen más szerkezetű és filozófiájú stratégiaként jelenik meg, és euroatlanti szövetségesi aktív és hiteles hozzájárulást jelentett meg a jövőkép felvázolásában (5. pont). A békefenntartás meghatározása kikerült a szövegéből, helyette mindenhol (93. pont, NATO) nemzetközi válságkezelés szerepel, melyet a NATO mellett az Európai Unió tekintetében is koherensen használ.

A 135. pont szerint a Magyar Honvédségnek alkalmasnak kell lennie a hagyományos országvédelmi feladatok mellett nemzetközi válságkezelési feladatokra. A 137. pontban „Magyarország nemzetközi szervezetek (NATO, EU, ENSZ, EBESZ) keretében vagy alkalmi koalíció tagjaként nemzeti érdekeivel összhangban jövőben is fel fog lépni a nyugat-balkáni, a közel-keleti, az afrikai, a közép-ázsiai és más, biztonságunkra hatást gyakorló térségben kialakult válságok kezelése és kiváltó okainak megszüntetése érdekében, valamint részt vállal a konfliktusok utáni stabilizációs és újjáépítési erőfeszítésekből”. A 138. pont értelmében a válságkezelő műveletek sajátosságainak leírása mellett konkrét feladatokat is meghatároztak, úgymint megfigyelő, mentoráló és tanácsadó jellegűek, valamint polgári missziókban történő nagyobb szerepvállalásra is fel kell készülni. A 139. pont külön hangsúlyt fektet a nők és a gyermekek védelmére, a válságkezelés egyik legfontosabb alapelve, ezen feladatokhoz teszi hozzá a 140. pontban a humanitárius feladatokat.

Összefoglalva az „Új” Nemzeti Biztonsági Stratégia jelentősen megváltoztatja az eddig a hazai legmagasabb stratégiákban szereplő fogalmi kereteket. Egyértelműen a „Válságkezelő műveletek” átfogó fogalmi rendszerét veszi át és annak belső tartalmát csak kiegészíti az újabb típusú katonai segítségnyújtással és a polgári típusú feladatokkal, nők, gyermekek védelmével és a humanitárius segítségnyújtással. Nem beszél sem békefenntartásról, sem béketámogató műveletekről, hanem a NATO válságkezelésről és válságreagáló műveletekről. Fogalommeghatározásként: „A válságkezelés, a válságok feloldása, fegyveres konfliktussá szélesedésük megelőzése és/vagy kialakult ellenségeskedések megszüntetése érdekében végzett,

koordinált tevékenység.” A válságreagáló műveletek azok a többfunkciós műveletek, amelyek hozzájárulnak a konfliktusok megelőzéséhez és megoldásához, humanitárius célokhoz vagy válságkezeléshez, a Szövetség deklarált céljainak teljesüléséhez. (A válságreagáló műveletek is lehetnek, olyan magas követelményeket támasztó és intenzív műveletek, mint a harci cselekmények.)”⁴³⁹

Nemzeti Katonai Stratégia: tekintsük át Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája ide vonatkozó részeit. A **Nemzeti Katonai Stratégia**⁴⁴⁰ (NKS) bevezetőjében leírja, hogy az Alaptörvénnyel, a védelmi szféra tevékenységét meghatározó jogszabályokkal, a NATO stratégiai és az EU biztonsági koncepciójával összhangban, továbbá az NBS-ben lefektetett elvek alapján kijelöli azokat a stratégiai célkitűzéseket, amelyeket a Magyar Honvédség önállóan, vagy szövetségesi rendszerben teljesít. Elsőnek a 15. pontban található a magyar katonai erő határon túli alkalmazására vonatkozó alapvetéseket, amely szerint a megfelelő nemzetközi jogi felhatalmazást követő, közjogi döntés alapján, nemzetközi szervezetek keretei között vagy alkalmi koalícióban, a közös érdekek és értékek alapján kerülhet sor. A haderő várható alkalmazására vonatkozó c. alfejezetben konkrét megfogalmazás található, a 41. pontban: „A Magyar Honvédség **alkalmazására jellemzően válságkezelő műveletekben kerülhet sor, sok esetben Magyarországtól jelentős távolságra, szélsőséges természeti és éghajlati viszonyok között, nehezen megközelíthető terepen, ahol csupán korlátozott mértékben vagy egyáltalán nem áll rendelkezésre befogadó nemzeti támogatás. A válságok kezelése során a hálózatalapú hadviselés, a hírszerzés és a felderítés, a precíziós fegyverek és modern technikai eszközök, a civil-katonai együttműködés, a pszichológiai hadviselés, valamint a különleges rendeltetésű erők széles körű alkalmazása szükséges. A válságkezelésre általában olyan, az alapfeladatát ellátni képtelen, gyenge államokban kerül sor, ahol irreguláris, félkatonai szervezetekkel, felkelőkkel, fegyveres csoportokkal, nemzetközi zsoldos- és terrorista csoportokkal szemben kell a biztonságot megteremteni és fenntartani.” A 43. pont további feladatokat tartalmaz: „Egyre többször válhat szükségessé a nemzetközi közösség humanitárius célú beavatkozása és segítségnyújtása katonai erő alkalmazásával. A válságok kizárólag katonai erővel nem kezelhetők, kezelésük összetett civil és katonai erőfeszítést, együttműködést igényel, különös tekintettel az azonos műveleti területen működő katonai és polgári szakemberek egymásra utaltságára. A katonai és a civil erőfeszítések nem választhatóan el teljesen egymástól. A műveleti területen nem csupán állami, hanem számos nem állami szereplő**

⁴³⁹ 2020/1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat.

⁴⁴⁰ Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája 1656/2012. (XII. 20.) kormányhatározat.

is meghatározó módon van jelen.” A 63, 64, 66. pontok szerint „Magyarország ENSZ-, NATO-, EU-, valamint az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet (a továbbiakban: EBESZ) tagságával járó felelőssége a szövetségi és egyéb nemzetközi kötelezettségek teljesítése, amelyben döntő szerep hárul a Magyar Honvédségre. A nemzetközi kötelezettségek teljesítése hozzájárul a nemzetközi béke és biztonság – és ezáltal Magyarország biztonságának – erősítéséhez, és egyben növeli az ország nemzetközi tekintélyét.” A 64. pontja: „a Magyar Honvédség közreműködik a természeti és ipari katasztrófák elhárításában következményeinek felszámolásában, a humanitárius válságok kezelésében, valamint szükség esetén részt vesz a polgári hatóságok támogatásában.” A 66. pont: „A Magyar Honvédség feladatai ellátása érdekében **háborús, válságkezelő, valamint békeidőszaki tevékenységek** végrehajtására készül fel.”

Az NKS-ben szereplő fogalmak a nemzetközi műveletek, a válságreagáló műveletek, humanitárius műveletek, bizalom- és biztonságerősítő feladatok. Valamint a 66. pontban megjelenik a Magyar Honvédség feladatrendszerének hármas tagozódása, miszerint háborús, válságkezelő és békeidőszaki tevékenységeket hajt végre. A NKS nem taglal sem béketámogató tevékenységet, úgy, mint a korábbi NBS teszi, vagy a nagybetűs Békefenntartást, úgy, mint az Alaptörvény, viszont bevezet egy újabb megközelítést, a Magyar Honvédség feladatainak hármas kategorizálását. Ennek megfelelően a Magyar Honvédség háborús, válságkezelő és békeidőszaki tevékenységek végrehajtására készül fel. A fogalmakat vizsgálva tehát arra a következtetésre juthatunk, hogy az általam eddig felsorolt békefenntartás, béketámogatás, válságreagáló műveletek, humanitárius segítségnyújtás, nemzetközi műveletek, bizalom- és biztonságerősítő feladatok az említett három időszak valamelyikébe besorolhatók.

A 2021 júniusában a 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozattal kiadott legújabb Nemzeti Katonai Stratégia, ahogy a Nemzetbiztonsági Stratégia is, gyökeresen más alapokra helyezi a békeműveletekben történő részvétel alapjait és az egész stratégiai megközelítést. A békeműveleti fogalmak tekintetében azonban rendkívül szűkszavú és új fogalmat nem tartalmaz. A megközelítés lényege, hogy a békeműveletek alapját az erős, modern, hatékony, együttműködésre képes nemzeti haderő rendelkezésre állása és fejlesztése teremti meg. Idézve: „A Magyar Honvédségnek⁴⁴¹ a képességfejlesztések végrehajtásával olyan korszerűen felszerelt, magas fokú mobilitással és reagálóképességgel rendelkező haderővé kell válnia, amely képes nemzeti és szövetségi keretek között azonnali, gyors és hatékony beavatkozásra.

⁴⁴¹ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat: Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.119.

Továbbá a Magyar Honvédségnek képesnek kell lennie szövetségi keretek között nagy intenzitású összhaderőnemi műveletekben történő nagyobb szerepvállalásra, amely alapot teremt az alacsonyabb intenzitású (béketámogató, válságkezelő stb.) műveletekben a rugalmas, feladathoz igazított részvételre is.”⁴⁴²

A Magyar Honvédség nemzetközi együttműködési képességei terén, az elsődlegesen rendelkezésre álló erőkkel a kor kihívásainak megfelelő béketámogató és válságkezelő műveletekben való részvételt tekinti alapvetésnek: *„Tekintettel Magyarország szoros beágyazottságára az európai és euroatlanti biztonsági architektúrába, a Magyar Honvédség képességeinek fejlesztése során kiemelt figyelmet kell fordítani a szövetséges és európai uniós haderőkkel való együttműködési képesség és készség fenntartására és fokozására. Ez Magyarország és Európa szövetségi keretek közötti védelmének, valamint a környező térségek stabilitását szolgáló műveletekben, missziókban és egyéb honvédelmi képességeket és igazgatást építő feladatokban való részvétel hatékonyságának fontos előfeltétele. Így az elrettentés és védelem, valamint az ellenálló-képesség sikerének is a záloga. A Magyar Honvédség prioritásnak tekinti a NATO és az Európai Unió számára felajánlott képességeinek fenntartását, és a nemzetközi katonai műveletekhez történő hozzájárulás hosszú távú biztosítását. A nemzetközi szerepvállalás meghatározása során alapvető fontosságú, hogy figyelembe vegye az ezekbe felajánlott meglévő és kialakításra, átfegyverzésre tervezett katonai szervezetek képességeit, valamint a haderőfejlesztések menetrendjét. Tekintettel az Európát és hazánkat sújtó, várhatóan hosszú távon jelentkező tömeges illegális migráció jelentette fenyegetettségre, a probléma forrásaként beazonosított térségekben lévő műveletekben és missziókban a magyar szerepvállalás időbeli kitolódásával és esetleges átalakulásával lehet számolni. Ezen régiókban a NATO- és EU-kereteken túl vizsgálni szükséges az ENSZ, az EBESZ, illetve alkalmi koalíciók keretében történő szerepvállalás lehetőségét is. Fel kell készülni a nemzetközi válságkezelésben növekvő szerepet játszó megfigyelő, mentoráló és tanácsadó jellegű katonai és civil missziókban történő láthatóbb jelenlétre, mely feladatok tervezése és végrehajtása az összkormányzati együttműködés jegyében, több minisztérium aktív részvételével valósulhat csak meg.”⁴⁴³* A Nemzeti Katonai Stratégiák azonban nem bontják tovább a tárgyunkhoz tartozó fogalmi rendszert, így a következőkben az **Összhaderőnemi Doktrína 3-4. kiadását** a „Magyar Honvédség alkalmazási elveinek, a műveletek

⁴⁴² 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat: *Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája*, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.119 szám. 4.1. pont.

⁴⁴³ 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat: *Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája*, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.119 szám. 4.4. pont.

tervezésének, vezetésének és végrehajtásának legmagasabb szintű általános összefoglalását tekintjük át.”⁴⁴⁴ Szükségesnek látom mind a két ÖHD-kiadást elemezni annak érdekében, hogy láthassuk a hasonlóságot és az újabb terminológiai fejlődés állomásait a témában.

Összhaderőnemi Doktrína 3-4: az ÖHD-k mindkét bevezetőjében megemlítésre került a katonai műveletek osztályozása, miszerint megkülönböztetünk háborús és nem háborús műveleteket. (Emlékezzünk az NKS hármas felosztására: háborús, válságkezelési és békeidőszaki műveletek.) A miniszteri bevezető újólaga hangsúlyozza a válságkezelés szélesebb értelmezését, amely magába foglalja a katonai tevékenységek mellett a polgári, rendőri, katasztrófavédelmi erőfeszítéseket is. „Az MH csapatai rugalmasan, hatékonyan alkalmazhatók, telepíthetők és olyan fenntartható képességűek, amelyek alkalmassá teszik őket az ENSZ, a NATO, az EU és az EBESZ béketámogató, stabilizációs vagy humanitárius műveleteire, természeti vagy ipari katasztrófák következményeinek felszámolására.”⁴⁴⁵ Az ÖHD-3 alapján a Magyar Honvédség alapvető feladata, hogy az Alaptörvénnyel összhangban garantálja hazánk biztonságát, hozzájáruljon szövetségeseink kollektív védelméhez, valamint részt vegyen nemzetközi béketámogató és humanitárius segítségnyújtási műveletekben. „...Az MH-nak legnagyobb valószínűséggel **alacsony intenzitású nemzetközi béketámogató műveletekben kell részt vennie**, amelyekre várhatóan hazánktól jelentős, akár stratégiai távolságban fekvő területeken kerülhet sor. A nemzetközi **béketámogató műveletekben** való részvétel során a haderőnek jellemzően nem csupán az újjáépítéshez szükséges biztonsági körülmények megteremtése és a fegyveres ellenállók tevékenységének visszaszorítása a feladata, hanem jelentős szerepet vállal az újjáépítésben is a stabilitás megteremtéséig. Amennyiben a civil kormányzat- és nem kormányzati szervezetek is a művelet területén tevékenykednek, a siker elengedhetetlen feltétele a velük történő szoros együttműködés az átfogó megközelítés jegyében.”⁴⁴⁶ „Az MH-nak a hazai és a nemzetközi feladatai végrehajtása érdekében egyaránt rendelkeznie kell olyan korszerűen felszerelt és kiképzett erővel, továbbá rugalmas, hatékonyan alkalmazható, telepíthető és fenntartható képességekkel, amelyek lehetővé teszik az ország területének és szuverenitásának megvédését, továbbá a NATO keretei között folytatott kollektív védelemhez, valamint az ENSZ, a NATO, az EU és az EBESZ

⁴⁴⁴ Előszó, Ált/43, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, VII.

⁴⁴⁵ Miniszteri bevezető, Ált/43, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, XII.

⁴⁴⁶ Ált/43, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, 2-10.

nemzetközi béketámogató, stabilizációs vagy humanitárius műveleteihez történő hozzájárulást. Az MH-nak rendelkeznie kell olyan képességekkel is, amelyekkel tevékenyen hozzájárulhat a természeti vagy ipari katasztrófák következményeinek felszámolásához."⁴⁴⁷

A Magyar Honvédség műveleteinek hármastagolódása:⁴⁴⁸

A Magyar Honvédség háborús katonai műveletei

- stratégiai, hadműveleti vagy harcászati szintű műveletek;
- stratégiai, hadműveleti, harctámogató tevékenységek;
- stratégiai, hadműveleti, harci kiszolgáló-támogató tevékenységek.

Az MH békeidőszaki tevékenységét Magyarország Alaptörvénye és a sarkalatos törvények írják elő, melyek az MH alkalmazásának jogi alapjait képezik.

Az MH békeidőszaki műveletei lehetnek:⁴⁴⁹

- nem harci kiürítés;
- hazai polgári hatóságok támogatása;
- humanitárius segítségnyújtás és katasztrófaelhárítás;
- kutatás és mentés;
- légtérel ellenőrzés.

A válságkezelő műveletekben történő részvétel az MH alaprendeltetéséből adódó feladat, ennek megfelelően előkészítésük és végrehajtásuk minden szinten beépül az MH napi feladatvégzésének rendjébe.

Az MH válságkezelő műveletei⁴⁵⁰ lehetnek:

- béketeremtés;
- békefenntartás;
- békekikényszerítés;
- békemegerősítés;
- humanitárius segítségnyújtás;
- migráció kezelése;
- katasztrófaelhárítás katonai feladatai;
- belső rend helyreállítása;

⁴⁴⁷ Ált/43, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás*, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, 2-11.

⁴⁴⁸ Ált/43, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás*, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, 2-31.

⁴⁴⁹ Ált/43, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás*, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, 2-34.

⁴⁵⁰ Ált/43, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás*, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012, 2-34.

- felkelés elleni műveletek;
- mentor és kiképző műveletek;
- terrorizmus elleni küzdelem.

Az ÖHD-3 fogalomrendszere az NKS fogalomrendszerének lebontását tartalmazza. Az MH tevékenységrendszerének hármas tagozódását alkalmazva a válságkezelés átfogó fogalmi meghatározásként szerepel. A béketámogató műveletek és a válságreakáló műveletek kifejezések alkalmazása felváltva egymás szinonimájaként jelenik meg. A válságkezelő műveletek körének meghatározása még egy nagy halmazként tartalmazza a béketámogató műveleteket és egyéb „békeművelethez”⁴⁵¹ csatlakozó tevékenységeket, de magát a béketámogatást nem. Az ÖHD-3 alapján a békefenntartó tevékenység az MH válságkezelő tevékenységeinek része. A további értelmezések vizsgálata előtt meg kell jegyezni, hogy a doktrínák hűen tükrözik a nemzetközi szervezetek fogalomrendszerének változásait és tisztulási folyamatát. Ahogy a szervezeti vagy szövetségi megközelítésnél láthattuk, miként lett a béketámogató feladatokból átfogó válságreakáló rendszer, úgy e változásokat a hazai dokumentumokban is nyomon követhetjük. Az ÖHD-4 egy jelentős korszakváltást hozott a fogalmi keretek meghatározásában. „Tevékeny szerepet kívánunk játszani a nemzetközi biztonsági felépítmény részét képező globális és regionális szervezetekben (ENSZ, NATO, EU, EBESZ). Elkötelezettek vagyunk a nemzetközi béke és biztonság megőrzése iránt, melynek megvalósítása össznemzeti erőfeszítéseket igényel.” Az ÖHD-4 teremtette meg a fogalmi szinkronizációt a stratégiai dokumentumok tekintetében, a hazai és a nemzetközi doktrínákat is beleértve. Megjeleníti az MH közjogi dokumentumokban, valamint a NATO-tagság kötelezettségéből adódó feladatokat. Miszerint:

- „Magyarország függetlenségének, területi épségének és határainak katonai védelme;
- nemzetközi szerződésből eredő közös védelmi és békefenntartó feladatok ellátása;
- a nemzetközi jog szabályaival összhangban humanitárius tevékenység végzése.”

A 2011. évi CXIII⁴⁵². törvény alapján az MH további feladatai:

- „Magyarország függetlenségének, területének, légtérének, lakosságának és anyagi javainak külső támadással szembeni fegyveres védelme;
- a Szent Korona és a hozzá tartozó egyes jelvények őrzése és védelme;

⁴⁵¹ Boldizsár Gábor: *A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre*, PhD-értekezés, Budapest, 2008. 4.

⁴⁵² 2011. évi CXIII. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100113.TV#lbj0id52ff>, 2021. 06.21. letöltés.

- a szövetségi és nemzetközi szerződésekből eredő egyéb katonai kötelezettségek – különösen a kollektív védelmi, békefenntartó és humanitárius feladatok – teljesítése;
- a honvédelem szempontjából fokozott védelmet igénylő létesítmények őrzése és védelme;
- egyes kijelölt létesítmények őrzése és védelme;
- részvétel a szükségállapot idején az erőszakos cselekmények elhárításában (a továbbiakban: felhasználás);
- talált robbanótestek tűzszerészeti mentesítése, és egyéb tűzszerészeti feladatok térítés ellenében való végrehajtása;
- a menedékjogról szóló törvény szerinti tömeges bevándorlás okozta válsághelyzet idején közreműködés az államhatár őrzésében, az államhatár rendjét közvetlenül veszélyeztető konfliktushelyzet és a tömeges méretű migráció kezeléséhez szükséges intézkedések végrehajtásában, valamint az államhatár rendje ellen irányuló erőszakos cselekmények elhárításában.”

Fegyverhasználati jog nélkül látja el:

- „közreműködés a katasztrófavédelemmel összefüggő feladatok végrehajtásában;
- katonai szakértelmet és speciális eszközöket igénylő feladatok ellátása;
- részvétel az állami protokolláris feladatok teljesítésében;
- közreműködés a nemzetközi megállapodásban vagy jogszabályban meghatározott hadisírok, katonai és hősi emlékművek fenntartásával kapcsolatos feladatok végrehajtásában és a kegyeleti tevékenységben;
- közreműködés az állami közfoglalkoztatás feladatainak végrehajtásában.⁴⁵³
- Mindegyik esetben a Szövetségnek és tagországainak elegendő mennyiségű és minőségű képességgel kell rendelkezni ahhoz, hogy a Szövetség mindent elkövethessen az összes fajta művelet átfogó politikai, katonai és polgári szempontból is megfelelő végrehajtásának érdekében.”

Konfliktusfelfogás: a válságok, a konfliktusok és a háborúk eredendően dinamikus, gyakran határok nélküli jelenségek, a folyamatos változásoknak, a külső beavatkozásoknak és számos más hatásnak vannak kitéve. A katonai tevékenységek megváltoztatják a helyzetek dinamikáját,

⁴⁵³2011. évi CXIII. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről,
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100113.TV#ljb0id52ff>, 2021. 06.21. letöltés, 36. §.

ezzel szándékos, vagy akaratlan következményeket idézve elő. A hosszabb távra kitűzött eredmények és szerep elmosódhat; a változások bekövetkezhetnek váratlanul és érzékelhető gyorsasággal, vagy fokozatosan és szinte észrevétlenül. A NATO-erők és Magyarország olyan konfliktusokban fog részt venni, ahol a határ a béke és a háború között elmosódott. A konfliktusok lefolyása továbbra is megjósolhatatlan, gyakoriságuk, méretük és intenzitásuk változékony: a háborútól az államközi vagy államon belüli konfliktusokon át a békéig terjedhet. Tulajdonságait az emberi tapasztalatok, újítások és a konfliktus saját belső dinamizmusai alakítják ki. A NATO-erők egymástól teljesen eltérő helyzetekkel, állami és/vagy nem állami szintű fenyegetésekkel szembesülnek, potenciálisan egyidejűleg, azonos műveleti területen. Ebből adódóan egyre nagyobb jelentőséget nyer a parancsnokok gondolkodása, az a mód, ahogy a parancsnok a komplex problémákat összefüggéseibe helyezi és kezeli. A jövő katonai konfliktusa valószínűleg az államok közötti hagyományos háború (a háború, annak klasszikus felfogásában: nagyméretű ütközetekkel, csatákkal, általános pusztítással) és az irreguláris hadviselés elhúzódó természetének elegye lesz. A nemzetközi kapcsolatok a stabil békétől a magas intenzitású konfliktusig terjedő komplex kölcsönhatásokként jellemezhetőek. Az ÖHD-4 konfliktusfelfogása a teljes komplexitást hangsúlyozza, mind a válság dimenziói, mind annak kezelési módozatai között, Ez az az elméleti modell, ami jól leírja a kihívásokat, komplexitását, katonai jellegének polgári, szociális, gazdasági dimenziókkal történő kiegészítését. A komplex kihívásokra adandó válasz esetében pedig az átfogó megközelítés kerül előtérbe. (Az Összhaderőnemi Műveleti Doktrína fejezetben fejtem ki bővebben.)

A műveletek felosztásánál itt is megjelenik a korábban leírt kategória, miszerint megkülönböztetünk háborús tevékenységet, biztonsági műveleteket, béketámogatást, békeidőszaki katonai szerepvállalást. A műveletek típusai felosztás tekintetében az alábbi definíciókat találhatjuk, ami szerint a válságreakálási műveletek (*Crisis Response Operations*, CRO) azok a többfunkciós műveletek, amelyek hozzájárulnak a konfliktusok megelőzéséhez és megoldásához, humanitárius célokhoz vagy válságkezeléshez, a Szövetség deklarált céljainak teljesüléséhez.

- **Irreguláris tevékenység elleni harc:** három kategóriába sorolhatók: felkelés leverése, terrorizmus elleni támadás és bűnözésselhárítás.
- **Felkelés leverése**⁴⁵⁴ (**COIN**): a COIN átfogó civil és katonai kísérlet a felkelés elfojtására és a [felkelés] alapvető okainak kezelésére.⁴⁵⁵ A felkelés elfojtása

⁴⁵⁵ Berkáné Danesch Marianne: *Katonai Terminológiai Értelmező Szótár*, Zrínyi, Budapest 2015 151.

megköveteli azt, hogy a felkelés okait és jelenségét egyszerre kezeljék, ezért a nemzeti erő katonai eszköze csak egy szükséges, de nem elégséges feltétele a COIN sikerének. A biztonsági helyzet megköveteli az összhaderőnemi kötelékek bevetését azért, hogy a nemzeti erő más eszközei (politikai, diplomáciai, gazdasági) érvényesülhessenek, illetve más partnerszervezetek hatékonyabban tevékenykedhessenek.

- **Terrorizmus elleni támadás:**⁴⁵⁶ a terrorizmus elleni tevékenység, melynek célja az erők, személyek és építmények terrorizmussal szembeni sérülékenységének a csökkentése, és/vagy terrorista tevékenységre való reagálás.⁴⁵⁷ Ez egyszerre jelenti a terrorizmus elleni védelem⁴⁵⁸ megelőző, védelmi tevékenységeit, valamint a terrorizmus elleni támadás offenzív rendszabályainak érvényre juttatását. A NATO értelmezésében ez kiegészül még a terrorista támadás után a harc- és működési képesség helyreállítására való képességgel és készséggel.
- **Bűnözésselhárítás:** olyan tevékenység, amely a szervezett bűnözői csoportoknak a Szövetség tagjaira már fenyegetést jelentő tényerésének megelőzésére és korlátozására irányul.
- **Katonai hozzájárulás a béketámogatásban:**⁴⁵⁹ olyan műveletek, amelyek hozzájárulnak a béketámogató erőfeszítésekhez, pártatlan diplomáciai, civil és katonai eszközökkel, általában az ENSZ Alapokmánya céljainak és elveinek teljesülése és a béke helyreállítása vagy fenntartása érdekében. Ilyen műveletek magukban foglalják többek között a konfliktusok megelőzését, békekikényszerítést, békefenntartást, béketeremtést és a békeépítést.
- **Katonai hozzájárulás a humanitárius támogatásban:** a humanitárius segítség azokat a tevékenységeket és feladatokat foglalja magában, amelyek enyhítik vagy csökkentik az emberi szenvedést. A humanitárius segítségre sor kerülhet a természeti és az ember okozta katasztrófák miatt vagy konfliktus és/vagy politikai, vallási és etnikai üldözés esetén. A humanitárius segítségnyújtás tárgya, időtartama és célja korlátozott és mindössze pótolja vagy kiegészíti a fogadó nemzet polgári hatóságai, nemzetközi

⁴⁵⁶ Terrorizmus elleni támadás: A terrorista cselekmények elleni offenzív rendszabályok összessége, amiket az ellenséges akció előtt és után hajtanak végre. (forrás: Berkáné Danesch Marianne: *Katonai Terminológiai Értelmező Szótár*, Zrínyi, Budapest 2015, 642.)

⁴⁵⁷ Lásd a MC 0472/1, *Katonai Tanács Terrorizmus elleni irányelvei*.

⁴⁵⁸ Terrorizmus elleni védelem: Személyek és javak terrorista cselekményekkel szembeni sebezhetőségének a csökkentése érdekében alkalmazott védelmi és megelőző rendszabályok összessége. (forrás: Berkáné Danesch Marianne: *Katonai Terminológiai Értelmező Szótár*, Zrínyi, Budapest 2015, 642.)

⁴²⁴ AJP-3.4.1 Szövetséges Összhaderőnemi Doktrína a Béketámogatáshoz való Katonai Hozzájárulásról.

szervezetek, nem kormányzati szervezetek és más civil szereplők erőfeszítéseit. A katonai hozzájárulás a humanitárius támogatáshoz felöleli a katasztrófaelhárítást, a lakóhelyét elhagyni kényszerült polgári személyeknek nyújtott támogatást, biztonsági feladatokat, technikai segítséget és támogatást, valamint a vegyi, biológiai, radiológiai és nukleáris katasztrófa következményeinek felszámolását.

- **Katonai hozzájárulás a stabilizáláshoz és újjáépítéshez:** katonai hozzájárulás a stabilizáláshoz és újjáépítéshez (*Stabilization and Reconstruction*, továbbiakban: S&R). Az S & R rendszerint polgári vezetésű folyamat, amelyre gyakran kerül sor válság alatt és után, olyan államban, amely elvesztette a képességét, hogy hatékonyan kormányozza magát. A legcélravezetőbb, ha azok a szervezetek végzik az S&R feladatait, amelyek rendelkeznek a szükséges szakértelemmel, mandátummal és hozzáértéssel, de előfordulhatnak helyzetek, amikor a hadsereg kénytelen átvenni a stabilizálás és újjáépítés feladatait (például a helyi rendőri erők ideiglenes helyettesítése).
- **Nem hadviselők evakuálása:**⁴⁶⁰ a nem hadviselők evakuálási műveletére (*Non-combatant Evacuation Operations*, a továbbiakban: NEO) nemzeti diplomáciai kezdeményezésre kerül sor, melyet saját erők támogatnak. A NEO célja egy harmadik országon belül a fenyegetett és nem harcoló lakosság áttelepítése biztonságos helyre.
- **Kimenekítés:**⁴⁶¹ a kimenekítés olyan küldetés, melynek során a NATO-vezetésű erők a válsággal sújtott régióból katonai missziókat és egységeket visszavonását végzik vagy segítséget nyújtanak hozzá.
- **Szankciók és embargók:** tágabb értelemben a szankciók és embargók azt a célt szolgálják, hogy egy nemzetet a nemzetközi jog betartására kényszerítsenek, illetve arra, hogy alávesse magát valamely határozatnak vagy utasításnak, rendelkezésnek. A szankciók általában az ellátás, illetve diplomáciai, gazdasági és más kereskedelmi kiváltságok megtagadását, valamint a szankcionált területen élők szabad mozgásának megtiltását jelentik (bővebben lásd: Válságreakáló Műveletek Doktrína, VMD 3.4).
- **Hajózás és az átrepülés szabadságának biztosítása:** ezeket a műveleteket a tengeri vagy repülési útvonalak használatára vonatkozó nemzetközi jogok érvényesítése

⁴⁶⁰ Nem hadviselők evakuálására indított hadművelet: Külföldi országban a hadviselőkhöz nem tartozó, fenyegetettségnek kitett személyek áttelepítése biztonságos helyre. (forrás: Berkáné Danesch Marianne *Katonai Terminológiai Értelmező Szótár*, Zrínyi, Budapest 2015, 470.)

⁴⁶¹ kimenekítés (egyezményes) vagy kivonás (ajánlott).

céljából alkalmazzák. A közlekedés szabadsága a nemzetközi joggal összhangban lévő szuverén jog (válságreagálási rendszerek és kapcsolatok, VMD 3.4).

Összhaderőnemi Műveleti Doktrína⁴⁶² (ÖMD)

Az átfogó megközelítés: az ÖMD az ÖHD-3 hoz képest elmozdulást jelent, az ÖHD-4-gyel azonban teljesen egyező a feladatrendszer hármas tagozódását tekintve. Ugyanis harci (háborús), biztonsági, válságreagáló és békeidőszaki katonai tevékenységet határoz meg, mindezt az átfogó válságreagálás jegyében.⁴⁶³ „*A katonai tevékenységek a stabilizáció lehetővé tétele érdekében általában a biztonságos környezet újratereztésére, majd fenntartására irányulnak. A katonai hozzájárulás a konfliktusok kiváltó okainak, a bizonytalanság csökkentésére összpontosít annak érdekében, hogy egy adott országban, régióban lehetővé tegye egy ország önálló kormányzásához szükséges képességek, hatalmi ágazatok újjáépítését...*”⁴⁶⁴ Az ÖMD nézetrendszere gyökeresen különbözik az eddigiektől. Hangsúlyosan megjelenik a katonai műveletek sokszínűsége, a kihívások komplexitása, az adandó katonai válaszok korlátai és az aszimmetrikus hadviselés elemei. Ennek következtében, ahogy az ÖMD fogalmaz „... *A hagyományos, valamint a békében és válságkezelésben végrehajtandó műveletek jellemzően nem egymást követően, hanem egyidejűleg, többnyire egymáshoz közeli területeken, egy térben folynak. A műveletek típusai közötti éles határok elmosódnak. A hadműveletek célja, illetve jellege szerint megkülönböztetünk harci (háborús), biztonsági, (magába foglalja az irreguláris erők elleni műveleteket is), béketámogató és egyéb válságreagáló műveleteket, valamint békeidőszaki katonai tevékenységeket.*”⁴⁶⁵

A harci műveletek: a harci (háborús) műveletek meghatározás nem tartalmaz új elemeket. A biztonsági műveletek kategória azonban teljesen új fogalomként jelenik meg. Jelentése az iraki és az afganisztáni tapasztalatok tükrében értelmezhető sikeresen, mely szerint:

„... *A biztonsági műveletek felölelik azt a kritikus időintervallumot, amely átmenetet képez a harci műveletekből a szemben álló fél legyőzéséig, a biztonságos környezet helyreállítása érdekében átfogó megközelítéssel folytatott stabilizációs műveletekig, valamint a rend, a törvényesség és a megfelelő kormányzás helyreállításáig...*”⁴⁶⁶

⁴⁶² Ált/38, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013

⁴⁶³ Átfogó megközelítés (comprehensive approach) értelmében.

⁴⁶⁴ Ált/38, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013, p.1-5.

⁴⁶⁵ Ált/38, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013, p. 1-7.

⁴⁶⁶ Ált/38, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013, p. 1-8.

„...E műveletek közvetlen katonai tevékenységei magukba foglalják a civil szervezetek működéséhez szükséges biztonságos környezet létrehozását, az erőszakos cselekmények bekövetkezésének megelőzését, a lakosság és a kulcsfontosságú objektumok védelmét, valamint hozzájárulást a fogadó ország biztonsági szektorának reformjához, a fegyveres és rendvédelmi erők képességeinek kiépítéséhez, az alapvető szolgáltatások helyreállításához.”⁴⁶⁷

Válságreakáló műveletek: az ÖMD a válságkezelő műveletek helyett a válságreakáló műveletek fogalmat alkalmazza, az átfogó megközelítés és az ÖHD-3 kategóriáit tovább pontosítja. „*A válságreakáló műveletek olyan többcélú műveletek, amelyek során az Összhaderőnemi erők – fegyverhasználati joggal vagy anélkül, – a politikai, a diplomáciai és a civil erőfeszítésekkel szoros összhangban hozzájárulnak egy konfliktus megelőzéséhez, a válság megszüntetéséhez, továbbá a béke, a rend újbóli megteremtéséhez, a környezeti viszonyok normalizálásához. Ilyen művelet lehet:*

- a béketámogatás,
- az irreguláris tevékenység elleni művelet,
- a polgári hatóságok támogatása,
- a kutatás-mentés,
- a nem hadviselők evakuálására indított művelet,
- a kivonási művelet,
- a szankciók és embargók, a hajózás és az átrepülés szabadságának biztosítása.

Jellemzően e műveletek úgynevezett háborús küszöb alatti konfliktusok, valamint természeti, illetve ipari katasztrófahelyzetek és humanitárius válságok kezelése során kerülnek végrehajtásra. A válságreakáló műveletek általában a harci (háborús) katonai műveletekhez képest eltérő, más jellegű, ugyanakkor komplex környezetben folynak, így a fegyveres küzdelem elveitől, törvényeitől eltérő sajátosságok érvényesülhetnek a műveletek végrehajtása során.”⁴⁶⁸

Az ÖMD fogalomrendszere nem tartalmazza a békefenntartás kifejezést, de a béke helyreállítása, megőrzése, környezeti viszonyok normalizálása a nagybetűs Békefenntartás kategóriájába tartozó tevékenységi rendszernek tekinthető.

MH Válságreakáló Műveletek Doktrína (VMD)⁴⁶⁹: *Az MH válságreakáló műveletei* című dokumentum elemzésével zárom a munkát. A VMD gondolati megközelítése a szervesen

⁴⁶⁷ Ált/38, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek Doktrína*, 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013, 1-8

⁴⁶⁸ Ált/38, *Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek Doktrína*, 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013, 1-8-9

⁴⁶⁹ Ált/215, *Magyar Honvédség Válságreakáló Műveletek Doktrína*, 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK4.) Budapest, 2016

fejlődött NATO szövetségi fogalmi összetettséget tükrözi. Idézve: „Az alkalmazott eszköz, megoldási folyamat teljes mértékben a kialakult válsághelyzet típusától függ. Ennek értelmében a lehetséges válaszlépések tartalmazhatnak jogi, gazdasági eszközöket, lehetnek humanitárius segítségnyújtások, és lehet katonai erő alkalmazása is.”⁴⁷⁰ A VMD megközelítése szerint a válságreagáló műveletek közé sorolandó **a honi területeken végrehajtott**, jellemzően nem katonai jellegű feladatok (pl. katasztrófhelyzetek következményeinek felszámolásában történő részvétel); A **Magyarország biztonsági érdekeltségi zónájában végrehajtott** feladatok (az érdekeltségi területet a Nemzeti Biztonsági Stratégia és a Katonai Stratégia is tartalmazza); **Magyarország határaitól távol eső területeken végrehajtott válságreagáló műveletek**, amelyekben az MH rendszerint szövetségi kötelékben oldja meg feladatait. A válságreagáló műveletek katonai feladatai sokrétűek. Minden esetben a megfelelő biztonságos környezet megteremtése az alapfeladat, amely környezet megfelelő feltételeket biztosít a szociális, gazdasági és politikai rendezés beindításához és végrehajtásához.⁴⁷¹

Az MH válságreagáló műveletei lehetnek:⁴⁷²

Béketámogató műveletek:

- konfliktusmegelőzés;
- béketeremtés;
- békekikényszerítés;
- békefenntartás;
- békeépítés;
- humanitárius műveletek (a béketámogató műveletek dimenziójában).

Egyéb válságreagáló műveletek:

- polgári hatóságok támogatása;
- szankciók és embargók kikényszerítése;
- nem harci kiürítés;
- kimenekítési műveletek;
- szabad hajózás és átrepülés biztosítása;
- irreguláris tevékenységek elleni műveletek;
- humanitárius segítségnyújtás támogatása;

⁴⁷⁰ Ált/215, Magyar Honvédség Válságreagáló Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK4.) Budapest, 2016, 1-6

⁴⁷¹ Ált/215, Magyar Honvédség Válságreagáló Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK4.) Budapest, 2016, 1-6-7

⁴⁷² Ált/215, Magyar Honvédség Válságreagáló Műveletek Doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK4.) Budapest, 2016, 1-12

- katasztrófák elleni védekezés támogatása;
- kutatás és mentés.

A Válságreagáló Művelet Doktrína a békefenntartást a NATO kategorizálásával összhangban a békétámogató tevékenység egyik fajtájának és az átfogó válságreagáló rendszer részének tekinti. Doktrinális tekintetben egyfajta fogalmi fejlődés érhető nyomon, teljesen összhangban a nemzetközi folyamatokkal és a szervezeti, szövetségi megközelítéssel.

Oktatásban szereplő fogalmak: a békefenntartás fogalmi megközelítésének vizsgálatát az oktatásban, és egyéb nemzetközileg elterjedt meghatározások áttekintésével egészíthetjük ki. A nemzeti fogalmi megközelítés tekintetében az alábbi kategorizálást, definíciókat *egyéb értelmezéseknek* tekintem. Egy egyetemi jegyzet tartalmazza a katonai műveletek és elméletek átfogó feldolgozását és kategorizálását, ahol a békeműveletek, békefenntartás is megjelenik, elsősorban hazai elméleti alapokat ismertetve, ami szerint a katonai műveletek alapvető fajtájának az alábbi négy osztályt lehet tekinteni⁴⁷³:

- a békeidőszaki katonai műveletek;
- háborús katonai műveletek;
- válságreagáló, más szóval nem háborús katonai műveletek;
- valamint a felvonulás, amely minden előző katonai művelet egyik alappillére.

A témánk szempontjából vizsgáljuk meg, hogy mit tekint a jegyzet békeidőszaki, valamint válságreagáló műveleteknek, ide értve a nem háborús műveleteket is.

A békeidőszaki műveletek: azon katonai műveletek, amiket a haderő békehadrend szerinti szervezettel békeidőszakban hajt végre, úgymint⁴⁷⁴:

- a haderő napi életével kapcsolatos tervezési, szervezési és végrehajtási feladatok;
- a felkészülés, kiképzés;
- közreműködés nemzeti védelmi rendszer funkcionális működtetésében;
- közreműködés a nemzeti oktatásügy közoktatási és köznevelési stratégiájának megvalósításában;
- protokolláris feladatok;
- hagyományápolás és hagyományteremtés.

„A válságreagáló, nem háborús katonai műveletek olyan műveleti tevékenység, amelyek során katonai képességeket a háborús műveletektől eltérő céllal alkalmaznak a béke helyreállítása

⁴⁷³ Szendy István: *Hadelmélet és katonai műveletek*, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.,32.

⁴⁷⁴ Szendy István: *Hadelmélet és katonai műveletek*, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.,33-35.

vagy a helyzet stabilitása érdekében olyan módon, hogy az alkalmazott katonai erő a fegyveres beavatkozást a minimum szintre csökkentse, illetve, ha lehetséges, akkor azt teljes mértékben mellőzze. A válságreakáló, nem háborús műveletek a végrehajtásuk során megvalósítandó célkitűzések, a megoldandó feladatok és az alkalmazott katonai képességek alapján az alábbi három csoportba sorolhatók:

A fegyveres erők részvétele a háborús küszöb alatti konfliktusok kezelésében: a hadsereg kijelölt erői a következő helyzetekben hajtanak végre korlátozott időtartamú és célú katonai műveletet:

- békekikényszerítés;
- terrorizmus elleni harc;
- felfegyverzett állami légi járművel végrehajtott szándékos légtérsértés;
- kisebb fegyveres csoport véletlenszerű átsodródása az államhatáron;
- az ország területének, részterületének manőver céljából történő engedély nélküli igénybevétele;
- diverziós tevékenység az ország területén;
- proaktív jellegű szervezett, csoportosan végrehajtott fegyveres határsértés.

Egyéb műveletek: a fegyveres erők részvétele a különböző veszélyhelyzetek elhárításában, felszámolásában, illetve az azokkal járó katonai feladatok végrehajtásában. A veszélyhelyzetben történő katonai részvétel kiterjed a természeti, az ipari katasztrófák következményeinek felszámolására, illetve az azok bekövetkezését megelőző tevékenységre. Ennek a feladatkörnek a részét képezi a katonai részvétel a humanitárius segítségnyújtásban, valamint olyan egyéb műveletek és feladatok végrehajtása, mint:

- szankciók és embargók kikényszerítése;
- polgári hatóság katonai támogatása;
- kutatás és mentés.

Béketámogató vagy válságreakáló műveletek végrehajtása honi területen és azon kívül:

a válságreakáló műveleteknek a tudományelmélet formális logikája szerint három szintje létezik:

- békekikényszerítés;
- béketámogatás;
- békefenntartás.⁴⁷⁵

⁴⁷⁵ Szendy István: *Hadelmélet és katonai műveletek*, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.,32-35

A békeműveletekhez kapcsolódó fogalmak és értelmezésük folyamatosan változik és változni is fog, így a tevékenységeinket meghatározó, leíró elemző fogalmi rendszerünket és közjogi meghatározásainkat is folyamatosan fejlesztenünk és felülvizsgálunk szükséges, hogy megteremthessük a fogalmi rendszerek harmóniáját és megértésük egységét.

A nemzeti megközelítés. A békefenntartáshoz kapcsolódó közjogi fogalmak:

Az Alaptörvény: az Alaptörvény 45. cikke így fogalmaz: „Magyarország fegyveres ereje a Magyar Honvédség. A Magyar Honvédség alapvető feladata Magyarország függetlenségének, területi épségének és határainak katonai védelme, **nemzetközi szerződésből eredő közös védelmi és békefenntartó feladatok ellátása**, valamint a nemzetközi jog szabályaival összhangban **humanitárius tevékenység végzése.**” Az Alaptörvény meghatározza a Magyar Honvédség alapvető feladatait, amelyek között hangsúlyosan szerepel a nemzetközi szerződésből eredő közös békefenntartó és humanitárius tevékenység. Mit is értünk ebben az esetben a békefenntartáson? Nyilvánvalóan ebben az esetben a „békefenntartás” egy tágabban értelmezett keretfogalom, amely jelentésében magában hordozza a nemzetközi szerződéseken alapuló béke és biztonság fenntartására és annak helyreállítására vonatkozó erőfeszítések összességét. Egyértelmű az utalás a közös jellegre és a nemzetközi joggal való harmonizációra is. Az Alaptörvény 45. cikk (5) bekezdés értelmében a Magyar Honvédség feladataira vonatkozó részletes szabályokat sarkalatos törvény határozza meg. Mindemellett az Alaptörvény a közjogi kereteket határozza meg, és nem ágazati precizitású szakkifejezéseket használ. Az Alaptörvény 47. cikke: *Döntés katonai műveletekben való részvételről* című fejezetben így fogalmaz:

„(1) *A Kormány dönt a Magyar Honvédség és a külföldi fegyveres erők határátlépéssel járó csapatmozgásairól.*

(2) *Az Országgyűlés a jelenlévő országgyűlési képviselők kétharmadának szavazatával dönt – a (3) bekezdésben meghatározott esetek kivételével – a Magyar Honvédség külföldi vagy magyarországi alkalmazásáról, külföldi állomásozásáról, valamint a külföldi fegyveres erők magyarországi vagy Magyarország területéről kiinduló alkalmazásáról, magyarországi állomásozásáról.*

(3) *A Kormány dönt a Magyar Honvédség és a külföldi fegyveres erők (2) bekezdés szerinti, az Európai Unió vagy az Észak-atlanti Szerződés Szervezete döntésén alapuló alkalmazásáról, valamint más csapatmozgásáról.*

(4) *A Kormány – a köztársasági elnök egyidejű tájékoztatása mellett – haladéktalanul beszámol az Országgyűlésnek a (3) bekezdés alapján, valamint a Magyar Honvédség*

békefenntartásban való részvételének vagy külföldi hadműveleti területen végzett humanitárius tevékenységének engedélyezése tárgyában hozott döntéséről.”

Az Alaptörvény átfogóan kezeli a Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalásait. A döntést az országgyűlés és a kormány hatáskörébe utalja. Összességében viszont azt mondhatjuk, hogy az Alaptörvény értelmében a „békefenntartás” egy **gyűjtőfogalom**. A fogalom belső tartalmát azonban a Honvédelmi törvény adja meg pontosan.

A Honvédelmi törvény: A Honvédelmi törvény (HVT) 36.§. (1) bekezdés, c. pontja alapján: *„a honvédség fegyverhasználati joggal látja el a többek között: a szövetségi és nemzetközi szerződésből eredő egyéb katonai kötelezettségek – különösen a kollektív védelmi, békefenntartó és humanitárius feladatok – teljesítését”.*

„A honvédség fegyverhasználati jog nélkül látja el többek között az alábbi feladatokat:

- a) közreműködés a katasztrófavédelemmel összefüggő feladatok végrehajtásában,*
- b) katonai szakértelmet és speciális eszközöket igénylő feladatok ellátása,*
- c) részvétel az állami protokolláris feladatok teljesítésében,*
- d) közreműködés a nemzetközi megállapodásban vagy jogszabályban meghatározott hadisírok, katonai és hősi emlékművek fenntartásával kapcsolatos feladatok végrehajtásában és a kegyeleti tevékenységben.”⁴⁷⁶*

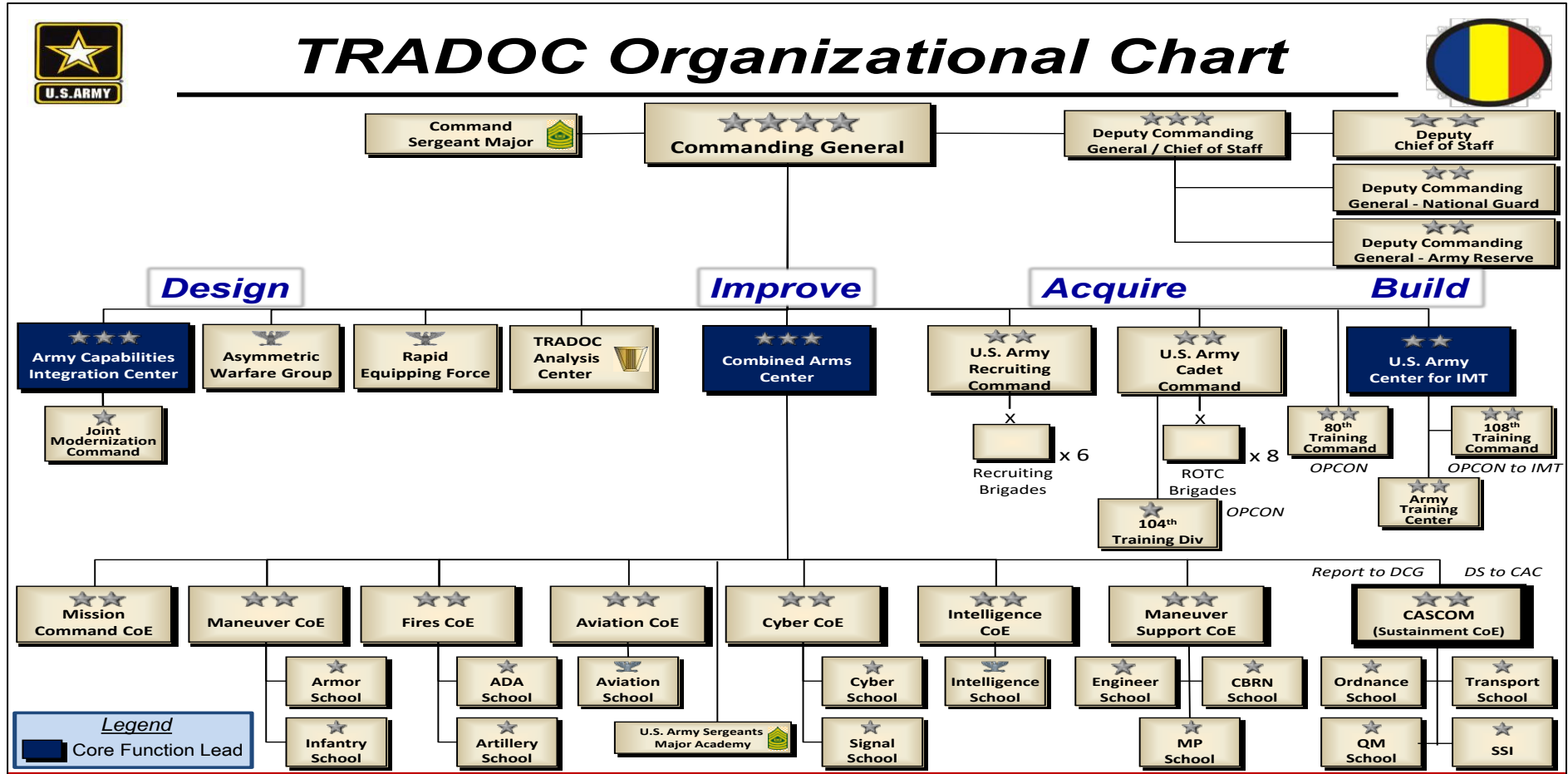
Itt kell szót ejteni a Magyar Honvédség nemzetközi békefenntartó tevékenységben történő részvételéről. A HVT 80. paragrafusában értelmében, amennyiben a békefenntartó tevékenység nem közvetlen célja maga a jelenlét, tehát az állomásoztatás (pl. megelőző telepítés), akkor sem tekinthető alkalmazásnak, mivel a 4. pont pontosan meg is határozza, hogy a **„békefenntartás: a Honvédség nem alkalmazás körébe tartozó, a szemben álló felek hozzájárulásával történő tevékenysége, amelynek célja a felek megállapodása végrehajtásának elősegítése, valamint közreműködés a lakosság biztonságos életfeltételeinek helyreállításában”.**

Összefoglalva a nemzeti megközelítés sokszínű fogalmi halmazait, láthatjuk, hogy a békefenntartás mást jelent a közjogi megfogalmazásban, a stratégiai és a doktrinális meghatározásokban, valamint a tudományos világban. Amennyiben abból a felvetésből indulunk ki, hogy a közjogi meghatározásoknak tartalmazniuk kell a végrehajtásra elgondolt katonai tevékenységet, mint azt tettük a nemzeti megközelítés elején, akkor megállapíthatjuk,

⁴⁷⁶ 2011. évi CXIII. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről,
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100113.TV#lbj0id52ff>, 2021. 06.21. letöltés.

hogy diszkrépancia található a békefenntartás, mint fogalom értelmezésében. A fenti okfejtés kísérletet tett egy fogalmi szűkítés és bővítés végrehajtására, hogy egyértelműen meghatározásokhoz jussuk, de ezen kísérletek ellenére is hiányérzetünk keletkezik. Mindezek után, ha feltesszük magunknak a kérdést, mikor, melyik békeművelethez csatlakozó fogalmat célszerű használni, hogy megértsük egymást, talán nem is olyan egyszerű a válasz. Ha a használatos fogalmakhoz hozzátesszük a történeti, szervezeti, vagy a nemzeti megközelítésből adódó jelzőket, valamivel pontosabb képet kaphatunk. Például, ha azt mondjuk, hogy az ENSZ békefenntartó műveleteiről beszélünk, az ismertetett ENSZ-terminológia kapcsán láthattuk, hogy az összes békeművelethez csatlakozó tevékenységet jelenti. Ugyanakkor, ha a NATO-békefenntartásról beszélünk, akkor azt kell mondjuk, hogy a NATO válságreagáló műveleteinek része, azon belül is a béketámogató műveletek egy adott típusa. Ezzel párhuzamosan a magyar közjogi megfogalmazás az Alaptörvényben a nagybetűs Békefenntartást egy átfogó gyűjtőfogalomként jelöli ki a kereteket, amit a Honvédelmi törvény pontosít egy konkrét békefenntartás definícióval. A stratégiai dokumentumok áttekintésénél és a szövetségi megközelítés alkalmazásánál is láthattuk, hogy a békefenntartás, békeműveletek, válságreagáláshoz csatlakozó fogalmak folyamatosan fejlődnek. Magáról a válságreagálás mikéntjéről, annak rendszeréről alkotott elgondolásunk szintén egy organikus fejlődésen megy keresztül. Az új tevékenységek mindig új tartalmakat hoznak a fogalmakhoz, növelve tartalmukat mindaddig, míg meg nem érik a helyzet egy újabb fogalmi rendszer kialakításához. Miután képesek leszünk leírni mindazt a katonai tevékenységet, amit az ENSZ Alapokmány szellemiségének megfelelően a nemzetközi béke és biztonság megteremtése, fenntartása és építése terén végrehajthatunk, joggal merülhet fel a kérdés, hogy mi várható a békeműveletek fogalmi rendszerének átalakulásában a jövőben? Véleményem szerint, mint ahogy utaltam is rá, a fejlődés nem állt meg, újabb és újabb kihívások jelentkeznek napjainkban, és a jövőben is a nemzetközi béke és biztonság fenntartása területén. Az újabb körülmények megjelenése egy fejlettebb, átfogóbb és komplexebb fogalmi rendszert fog létrehozni. A történeti megközelítés által kijelölt úton, de nagy valószínűséggel a fejlődési irányok a szövetségi és meghatározó nagyhatalmi sajátosságok mentén fognak tovább haladni.

12.4. SZÁMÚ MELLÉKLET: TRADOC SZERVEZETI ÁBRA (FORRÁS: [HTTPS://WWW.TRADOC.ARMY.MIL](https://www.tradoc.army.mil))



12.5. SZÁMÚ MELLÉKLET: KUTATÁSI KÉRDŐÍV

A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer békeműveleti feladatokkal összefüggő működéséről és eredményeiről szóló felmérés végrehajtásához

Kérdések

1. Az Ön neme? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. férfi

2. nő

2. Az Ön életkora? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. 25 év alatti

2. 26-30 év között

3. 31-35 év között

4. 36-40 év között

5. 41-45 év között

6. 46-50 év között

7. 51-55 év között

8. 55 év fölött

3. Mi az Ön családi állapota? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. házas/élettárrsal él

2. nőtlen/hajadon

3. elvált/özvegy

4. Hány gyermeke van? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. nincs gyermekem

2. 1-2 gyermekem van

3. három vagy több gyermekem van

5. Milyen állománycsoportba tartozik? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. hivatásos

2. szerződéses

3. tartalékos

6. Milyen állománykategóriába tartozik? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1. rendfokozat nélküli | 2. tisztos |
| 3. altiszt | 4. zászlós |
| 5. tiszt | 6. főiszt/tábornok |

7. Hány év szolgálati viszonyal rendelkezik? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. kettő évnél kevesebb | 2. 2-5 év között | 3. 6-10 év között |
| 4. 10-15 év között | 4. 15-20 év között | 5. 20-30 év között |
| 6. több mint 30 év | | |

8. Mi az Ön legmagasabb polgári iskolai végzettsége? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | | |
|----------------|--|--------------------|
| 1. 8 általános | 2. szakmunkásképző | 3. szakközépiskola |
| 4. gimnázium | 5. technikum, egyéb érettségi utáni szakképzés | 6. főiskola |
| 7. egyetem | 8. tudományos fokozat | |

9. Mi az Ön legmagasabb katonai iskolai végzettségének szintje? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | | | | |
|----------|--|----------------------------|---------------------|-------------------|
| 1. nincs | 2. tiszthelyettes/altiszti tanfolyam, iskola | 3. tiszt tanfolyam, iskola | 4. katonai főiskola | 5. KVNR-tanfolyam |
|----------|--|----------------------------|---------------------|-------------------|

- | | |
|---|---|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem, nem volt mit | 4. nem, nem volt rá fórum |
| 5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam | 6. szerettem volna, de nem hallgattak meg |

15. Békeműveleti tevékenysége során tapasztalt-e már olyat, amiről úgy gondolta, hogy mindenféleképpen meg kell osztania azokkal, akik ugyanabba a misszióba készülnek? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|---|---|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem, nem volt mit | 4. nem, nem volt rá fórum |
| 5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam | 6. szerettem volna, de nem hallgattak meg |

16. Mit gondol, hogy az Ön által jelentett tapasztalat, TAFE-megfigyelés eléri az Ön által elvárt célt? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 1. igen, minden esetben | 2. igen, volt már rá példa |
| 3. nem | 4. nem, nem kaptam rá visszajelzést |

17. Amennyiben missziós tevékenysége során olyat tapasztal, amiről úgy gondolja, hogy érdemes megosztani másokkal, mert bizonyosan hasznukra válik, milyen mértékben használja, vagy használná a TAFE-rendszert erre a célra? (Értékelje 1-10-es skálán, jelölje az 1-est, ha egyáltalán nem, és jelölje a 10-est, ha feltétel nélkül, igen.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Mit gondol mennyire alkalmas a jelenlegi TAFE-rendszer a felmerült tapasztalatok kezelésére? (Értékelje 1-10-es skálán, jelölje az 1-est, ha egyáltalán nem, és jelölje a 10-est, ha feltétel nélkül, igen.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|---|--|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem, nem volt miért | 4. nem |
| 5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam | 6. szerettem volna, de nem volt hozzáférésem |

20. Mennyire tartja áttekinthetőnek a Központi Tapasztalat Adatbázist? (Értékelje 1-10-es skálán, jelölje az 1-est, ha egyáltalán nem, és jelölje a 10-est, ha feltétel nélkül, igen.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Feladatai tervezése során használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist, hogy megvizsgálja, hogy abban a témában milyen korábbi tapasztalatok keletkeztek? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|---|--|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem | 4. nem, nem gondoltam rá |
| 5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam | 6. szerettem volna, de nem volt hozzáférésem |

22. Mit gondol, szívesebben megosztaná tapasztalatait, ha NÉV nélkül is megteheti azt, egy számítógépes rendszerben? (Értékelje 1-10-es skálán, jelölje az 1-est, ha egyáltalán nem, és jelölje a 10-est, ha feltétel nélkül, igen.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Ha feladatot tervez, figyelembe veszi-e a Műveleti Tapasztalatok gyűjtésére, feldolgozására vonatkozó előjárói szándékot? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem | 4. nem, nem gondoltam rá |
| 5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam | |

24. Egyet ért-e Ön az alábbi kijelentésekkel? (Értékelje 1-10-es skálán, jelölje az 1-est, ha egyáltalán nem, és jelölje a 10-est, ha feltétel nélkül, igen.)

a. A magyar műveleti TAFE-rendszer jól működik, nincs szükség változtatásra.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. A TAFE-rendszer működésének alaposabb oktatásával és gyakoroltatásával sikerebb rendszert fogunk kapni.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

c. Ha nem kellene megadnom a nevemet a megfigyeléseknél, bizonyosan aktívabb lennék a TAFE-folyamatokban.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

d. Amennyiben konkrét tényezők megfigyelésére kérnek fel egy adott feladatban, úgy érzem, hogy az én megfigyelésem minőségétől is függ a feladat sikere.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e. Amennyiben egy feladatban általánosságban ismertetik a TAFE fontosságát és kérik a véleményemet, nem érzem magaménak ezt a feladatot.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

f. Ha a parancsnokom megkérdezi a véleményemet egy feladatról, nem tudom, mit mondjak, s ha lehet, nem mondok semmit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

g. Azt gondolom, hogy ahhoz, hogy meg tudjam ítélni egy feladat sikerességét, ismernem kell a konkrét elvárásokat, szabályzatokat (ahol megismerhetem a normákat).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

h. Azt gondolom, hogy csak az tud érdemben megítélni egy adott feladatot, akit kiképeztek annak végrehajtására, különben honnan tudná, mit kell csinálni.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

i. Ahhoz, hogy a szabályzók szerinti elvárt tevékenységet végre tudjam hajtani, kiképzésre és teljesítménymérésre van szükség.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

j. Jobban szeretem, ha egy adott feladat tervezése, végrehajtása és azt követően konkrét kérdésekben kíváncsiak a véleményemre.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

k. Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a parancsnokkal osztom meg.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

l. Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a társaimmal osztom meg.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Amennyiben a missziós feladat teljesítése során tett megfigyelés alkalmával (érzése szerint) minősített adat keletkezett, mit tesz?

(Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|--|---|
| 1. jelentem a parancsnoknak | 2. inkább elhallgatom, nehogy titoksértés történjen |
| 3. megteszem a megfigyelést, de különös gonddal járok el a titok megőrzése érdekében | 4. nem nekem kell minősíteni, mindent teszek, ahogy azt szoktam |

26. Személyes műveleti tapasztalatait külön felkérés, parancs nélkül is belefoglalja az Ön ált tartott kiképzési foglalkozásokba?

(Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

- | | |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 1. igen, volt már rá példa | 2. igen, rendszeresen, ez a gyakorlat |
| 3. nem | 4. nem, nem gondoltam rá |

5. szerettem volna, de nem tudtam, hogyan csináljam

27. Ön igényelne-e visszajelzést az Ön által tett megfigyelés helyzetéről? Ha igen, milyen formában? (Kérjük fejtse ki véleményét!)

1. nem

2. igen

.....
.....

28. Ön szerint milyen motiváció lenne sikeres a megfigyelések, tapasztalatok gyakoribb megtételéhez? (Kérem a megfelelő számot karikázza be!)

1. nem szükséges további motiváció, a rendszer jól működik

2. nem szükséges tovább emelni a motivációt, elegendő megfigyelés keletkezik

3. nem szükséges, úgy sem foglalkozik vele senki

4. igen, legalább köszönet jár érte

5. igen, anyagi ösztönzésre van szükség

6. igen, aki nem tesz megfigyelést, azt meg kell büntetni

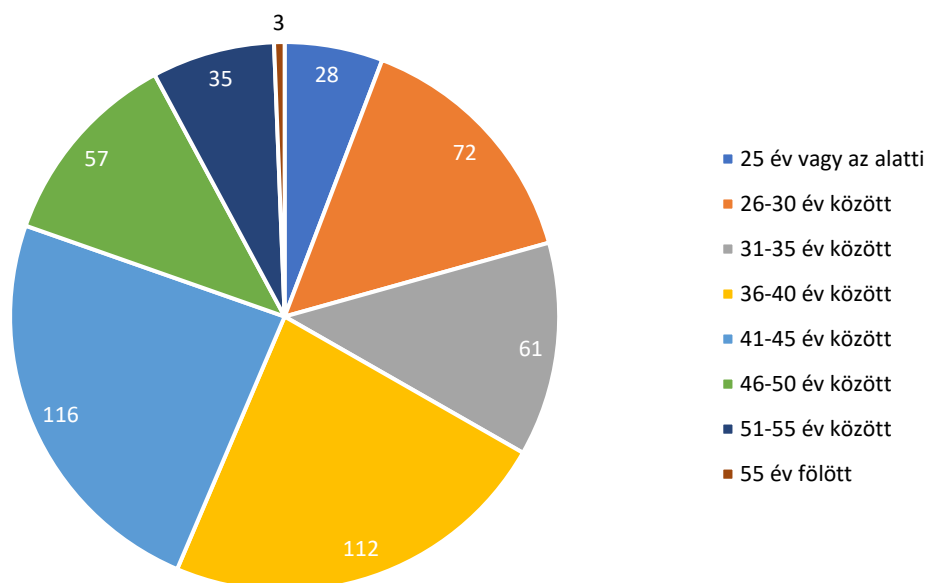
Egyéb:.....
.....

29: Amennyiben a békeműveleti tapasztalat-feldolgozással kapcsolatosan bármely észrevétele, javaslata van, kérjük, az alábbiakban fejtse ki:

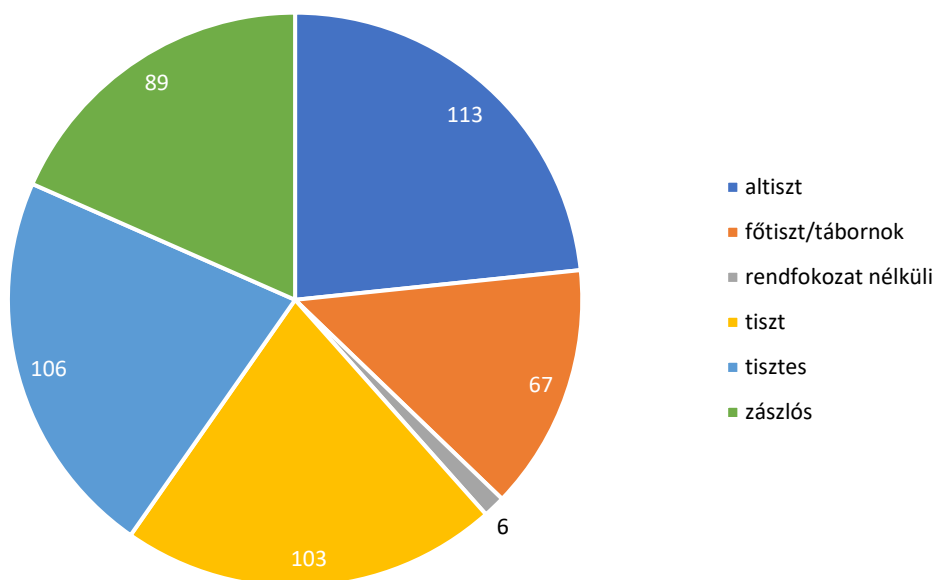
12.6. SZÁMÚ MELLÉKLET:

A MAGYAR HONVÉDSÉG MŰVELETI TAPASZTALAT- FELDOLGOZÓ RENDSZER BÉKEMŰVELETI FELADATOKKAL ÖSSZEFÜGGŐ MŰKÖDÉSÉRŐL ÉS EREDMÉNYEIRŐL SZÓLÓ FELMÉRÉS ÁBRÁI

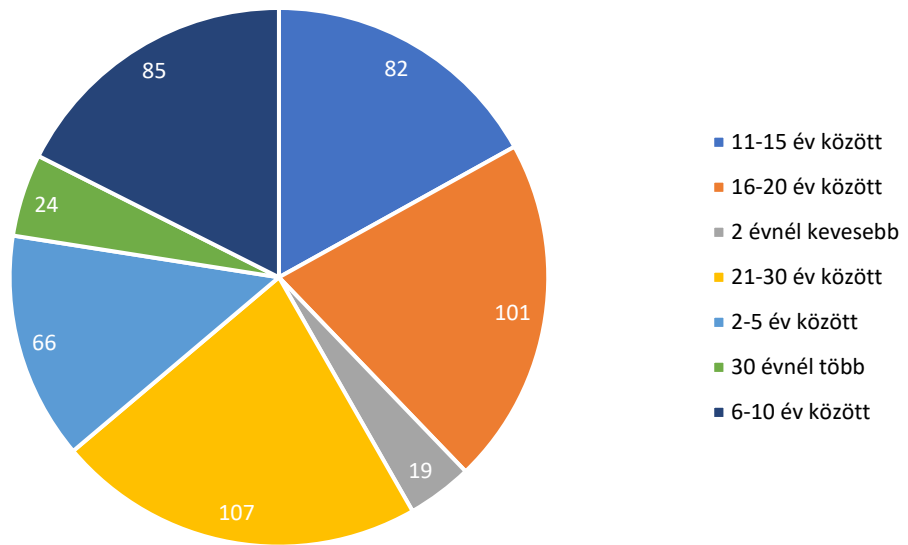
8/1 ábra: Életkor
(fő)



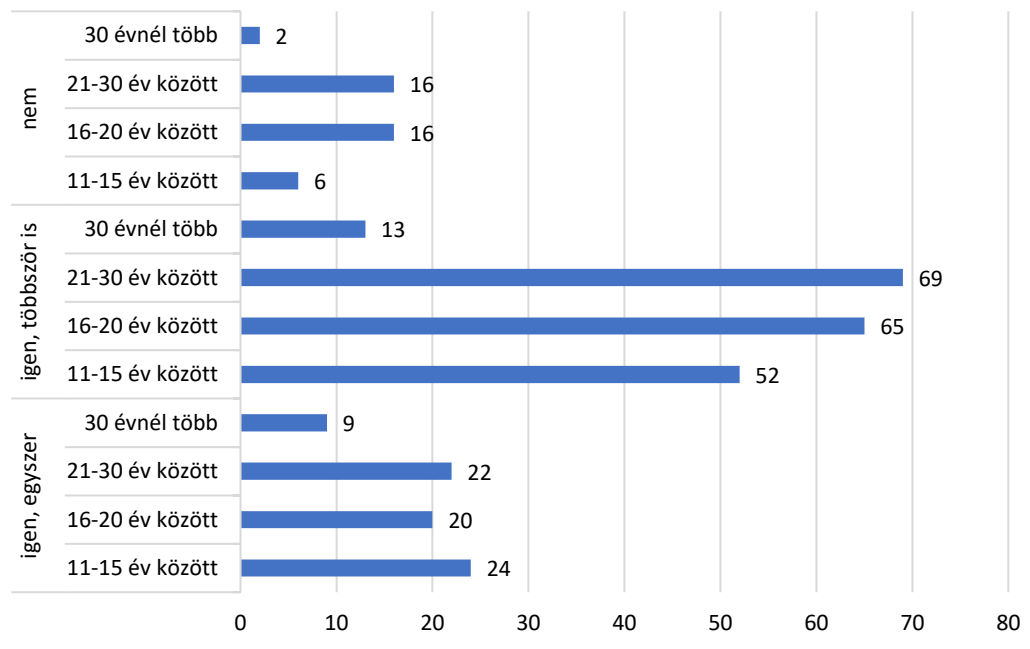
8/2. ábra: Állománykategória szerinti megoszlás (fő)



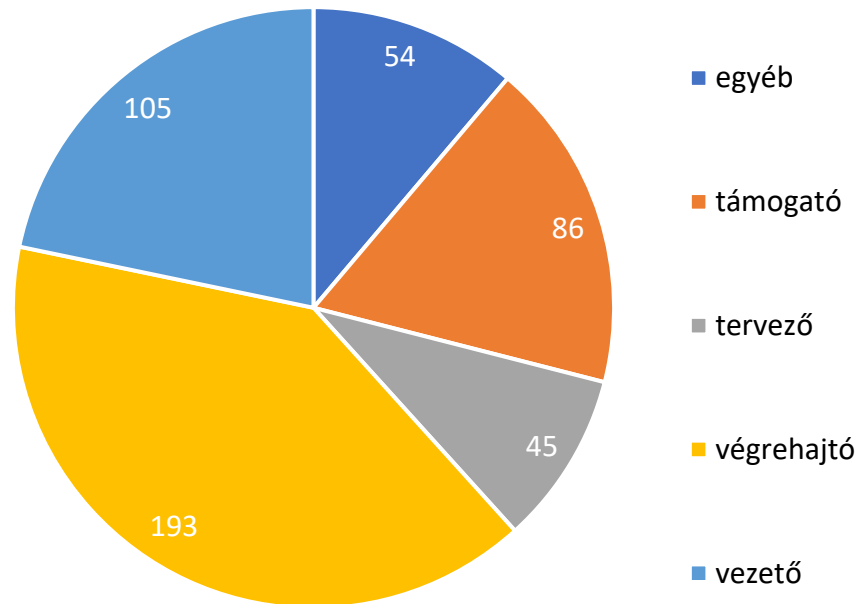
8/3. ábra: Szolgálati viszony szerinti megoszlás (fő)



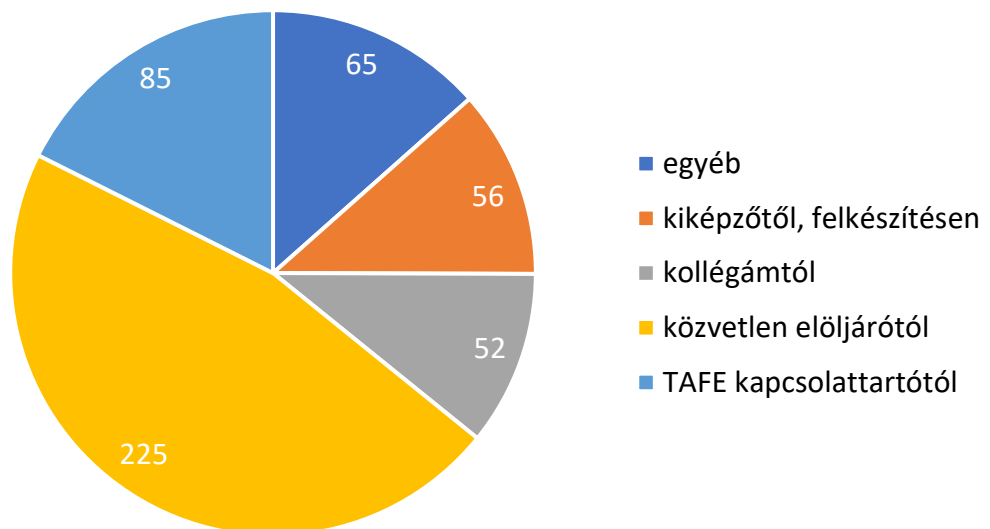
8/4. ábra: Hány év szolgálati viszonnal rendelkezik/missziós részvétel? (fő)



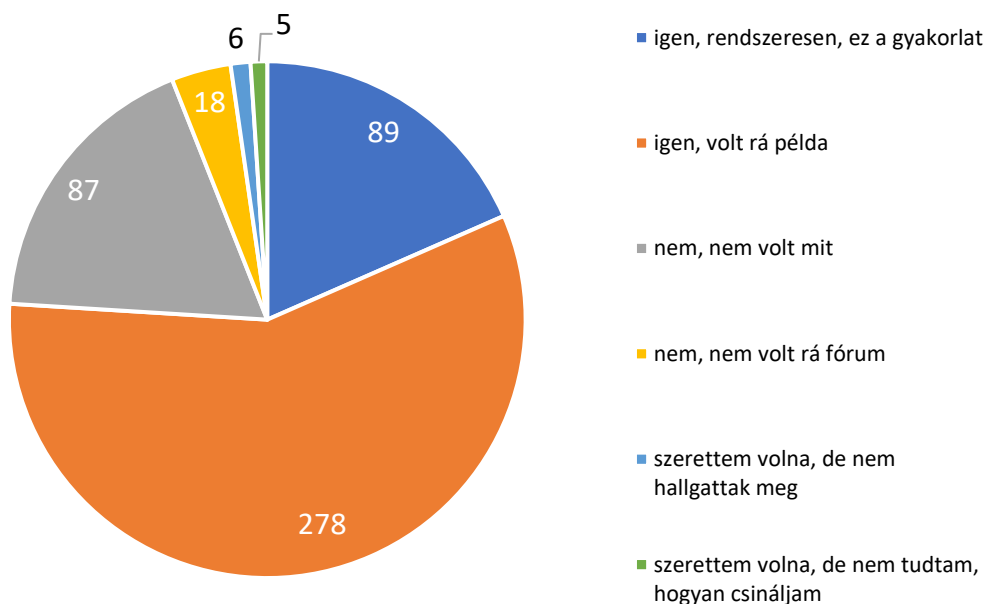
8/5. ábra: Feladatköri megoszlás (fő)



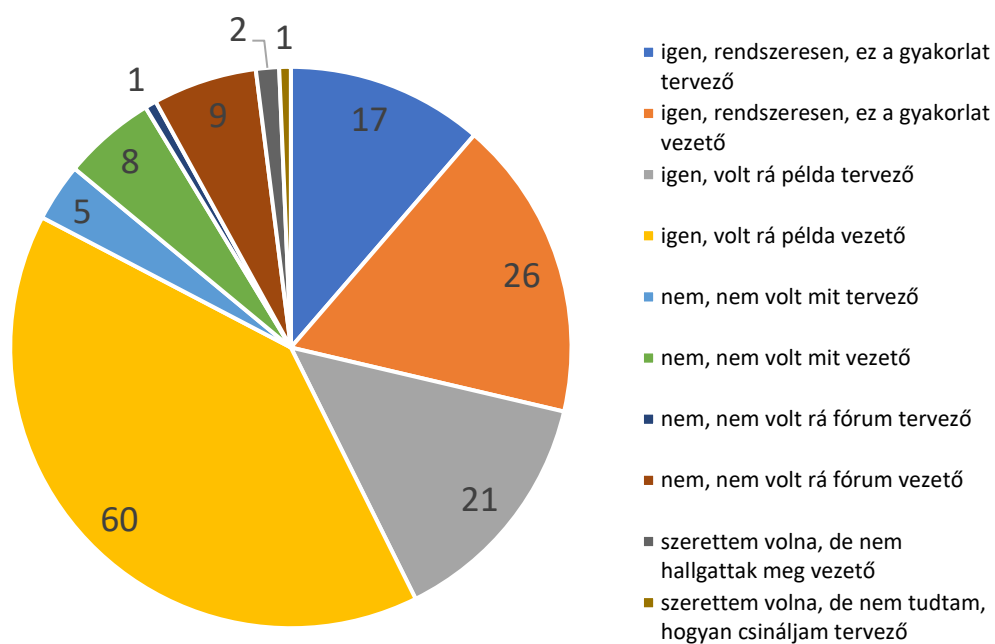
8/6. ábra: Kitől szerzett tudomást az MH műveleti tapasztalatfeldolgozó rendszeréről? (fő)



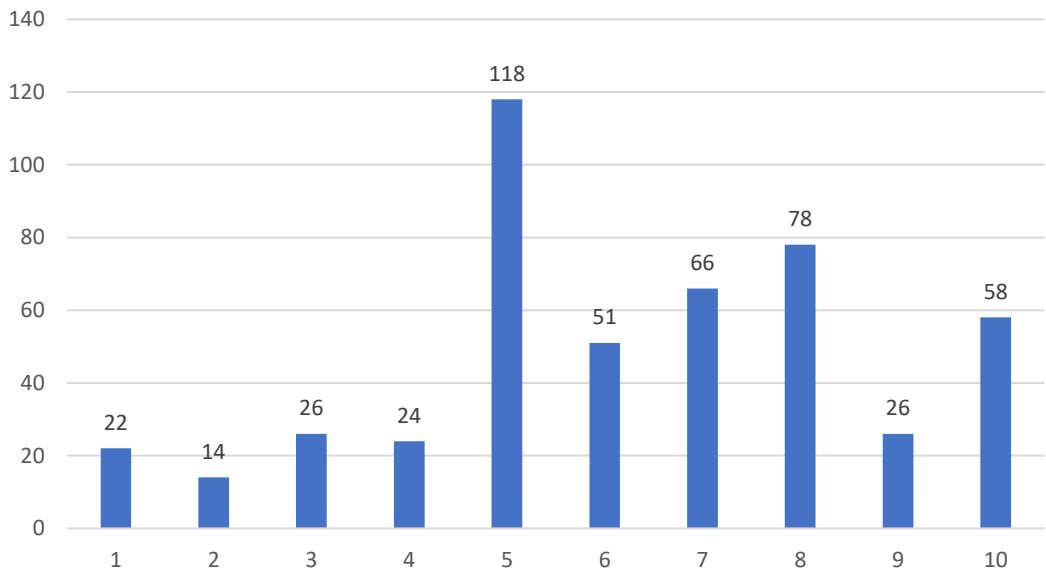
8/7. ábra: Békeműveleti tevékenysége során tapasztalt-e már olyat, amiről úgy gondolta, hogy mindenféleképpen meg kell osztania azokkal, akik ugyanabba a misszióba készülnek? (fő)



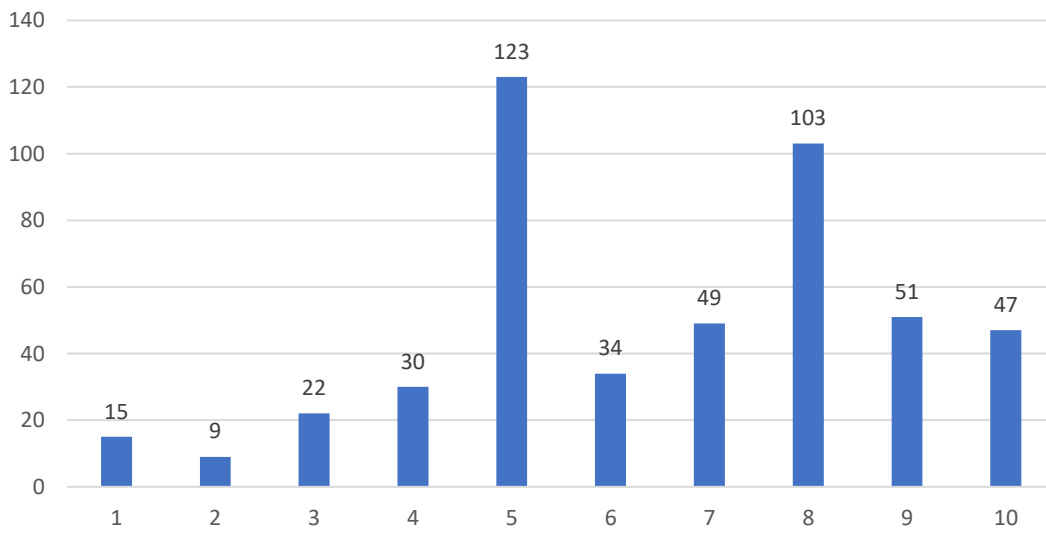
8/8. ábra: Osztotta-e már meg észrevételeit? (tervező és vezető) (fő)



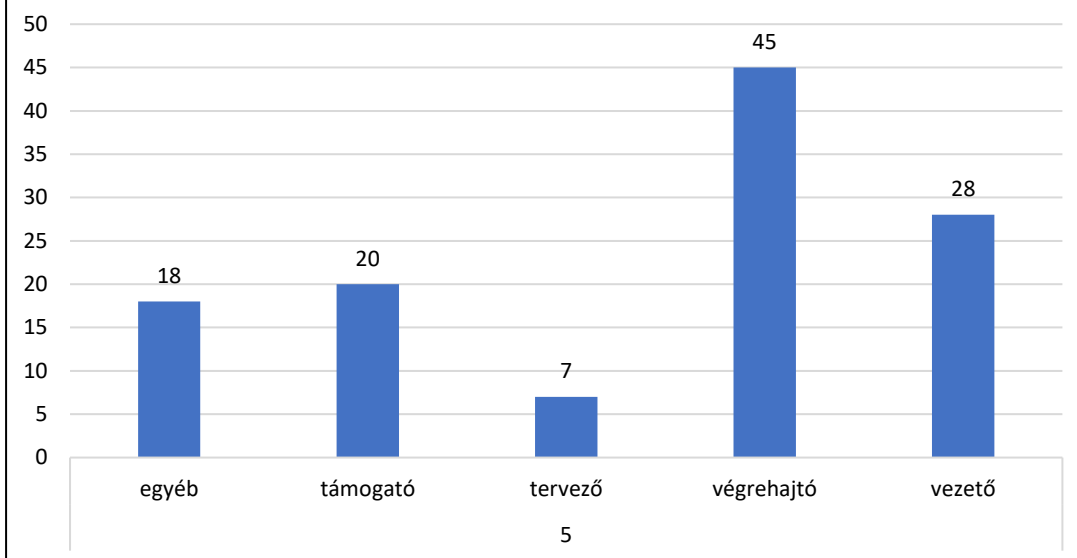
8/9. ábra: Egyetért az állítással?
Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a parancsnokkal osztom meg. (fő)



8/10. ábra: Egyetért az állítással?
Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a társaimmal osztom meg. (fő)

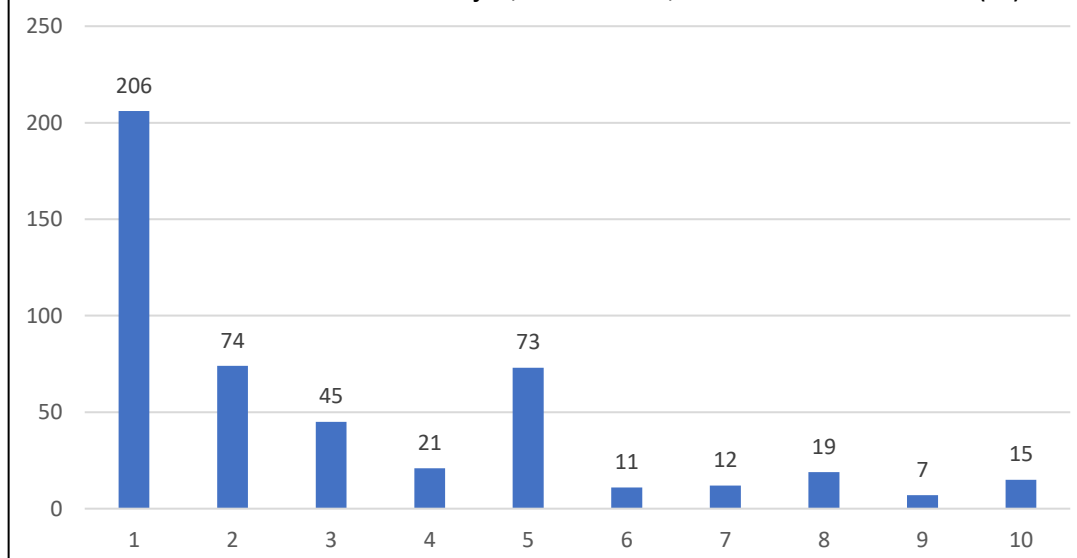


8/11. ábra: Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a parancsnokkal osztom meg. (5-ös kategória összetétele) (fő)

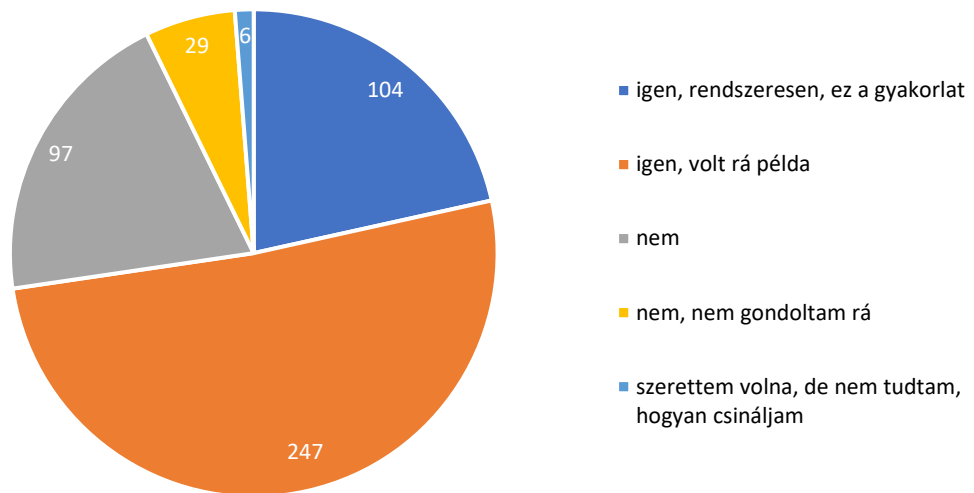


8/12. ábra: Egyetért az állítással?

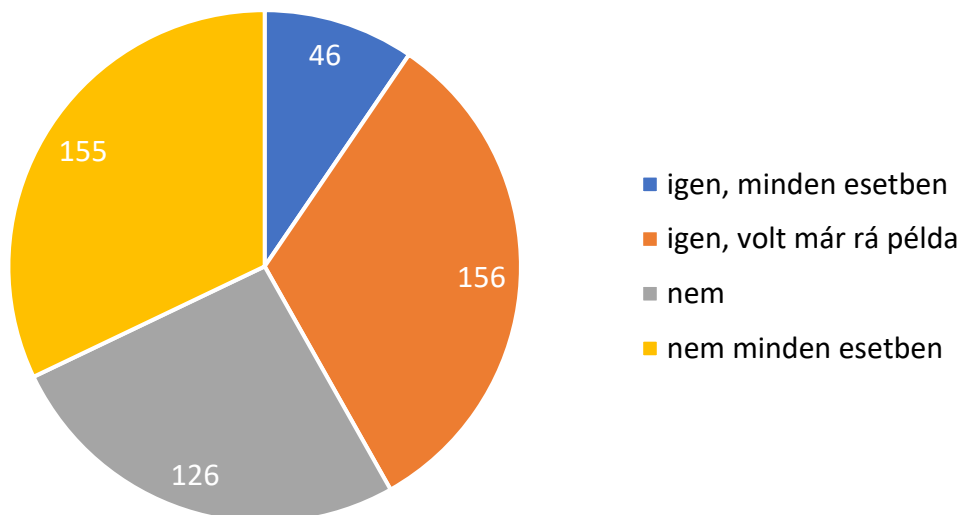
Ha a parancsnokom megkérdezi a véleményemet egy feladatról, nem tudom mit mondjak, és ha lehet, nem mondok semmit. (fő)

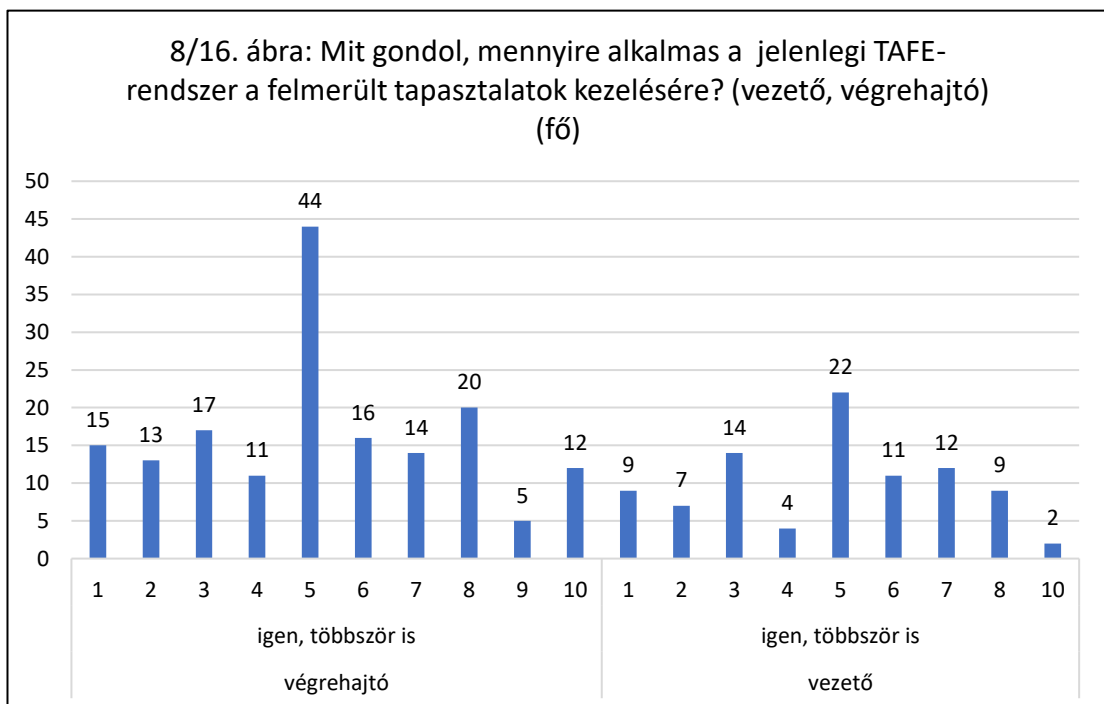
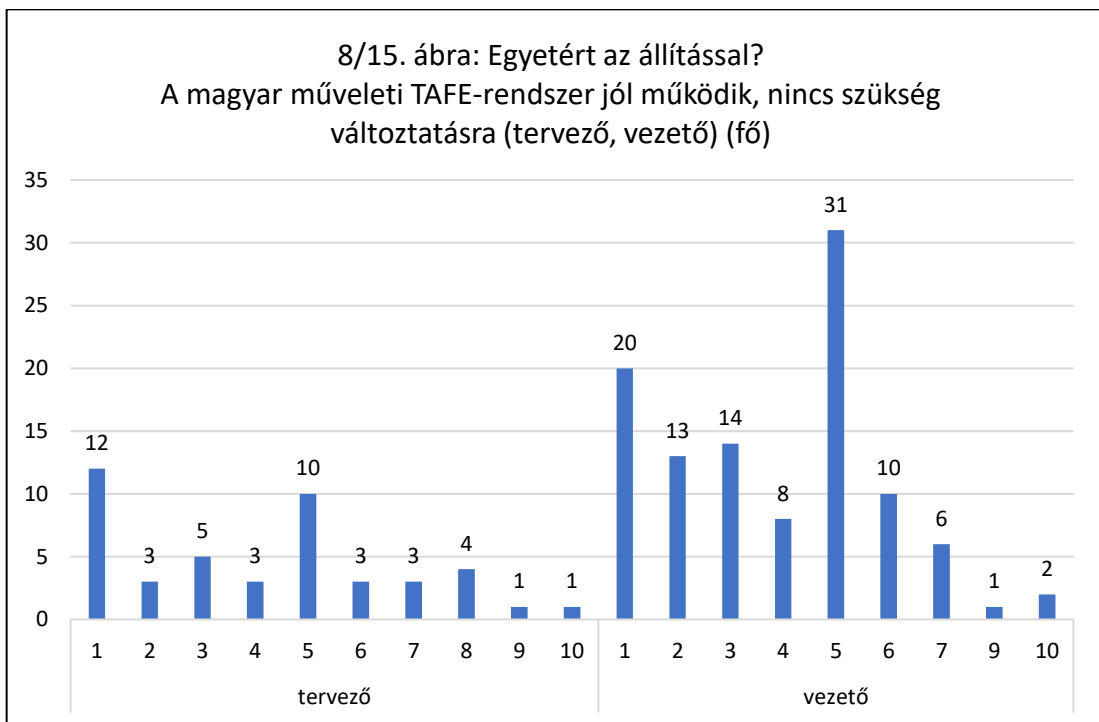


8/13. ábra: Személyes műveleti tapasztalatait külön felkérés, parancs nélkül is belefoglalja az Ön által tartott kiképzési foglalkozásokba? (fő)

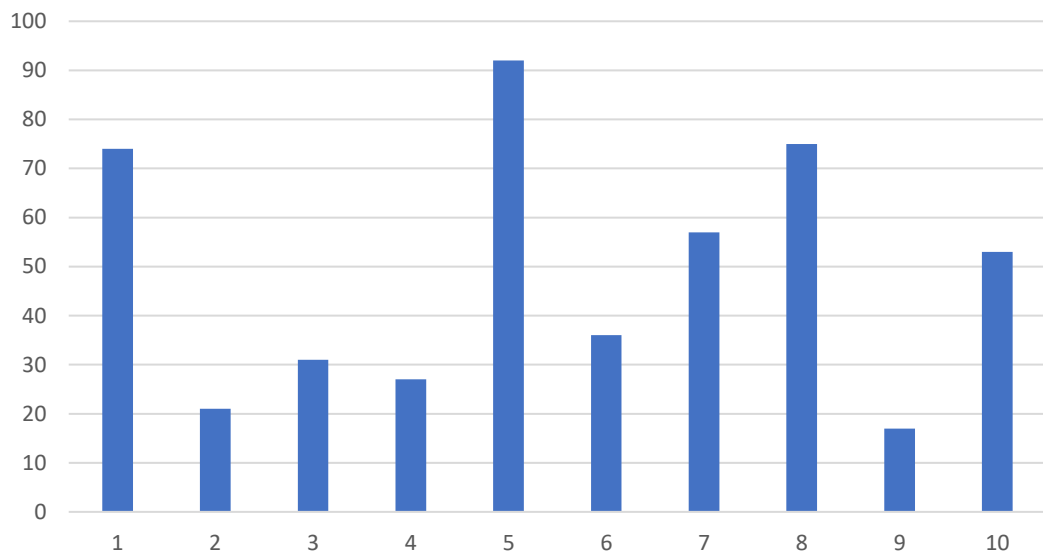


8/14. ábra: Mit gondol, hogy az Ön által jelentett tapasztalat, TAFE-megfigyelés eléri az Ön által elvárt célt? (fő)

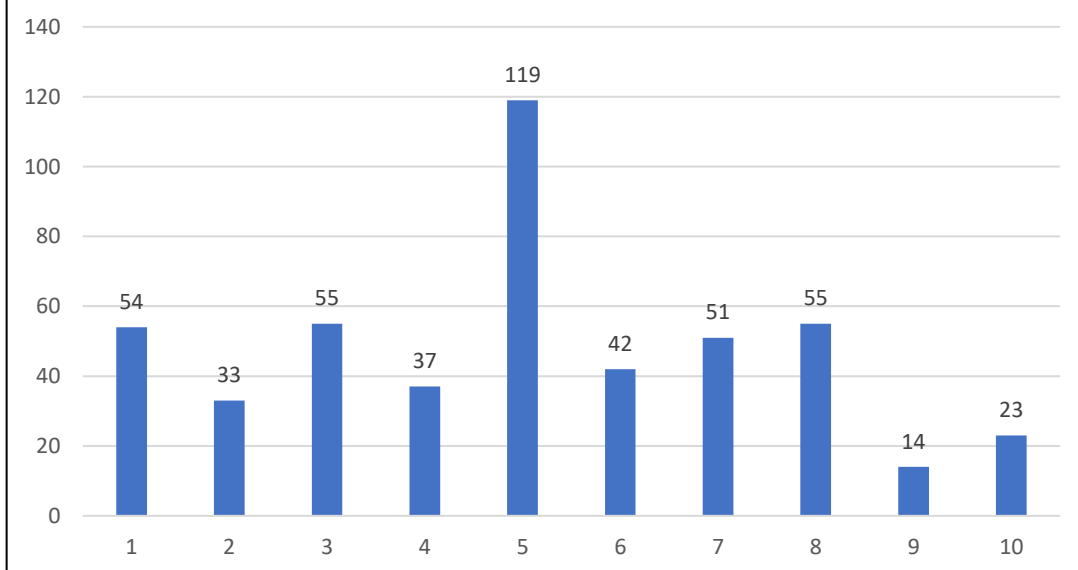




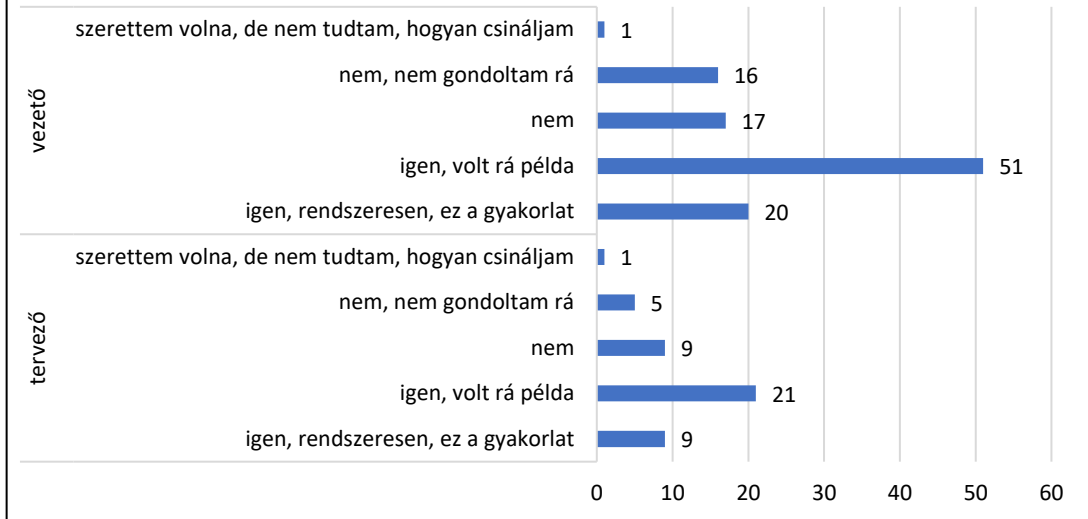
8/17. ábra: Amennyiben missziós tevékenysége során olyat tapasztal, amiről úgy gondolja, hogy érdemes megosztani másokkal, mert bizonyosan hasznukra válik, milyen mértékben használja, vagy használná a TAFE-rendszert erre a célra? (fő)



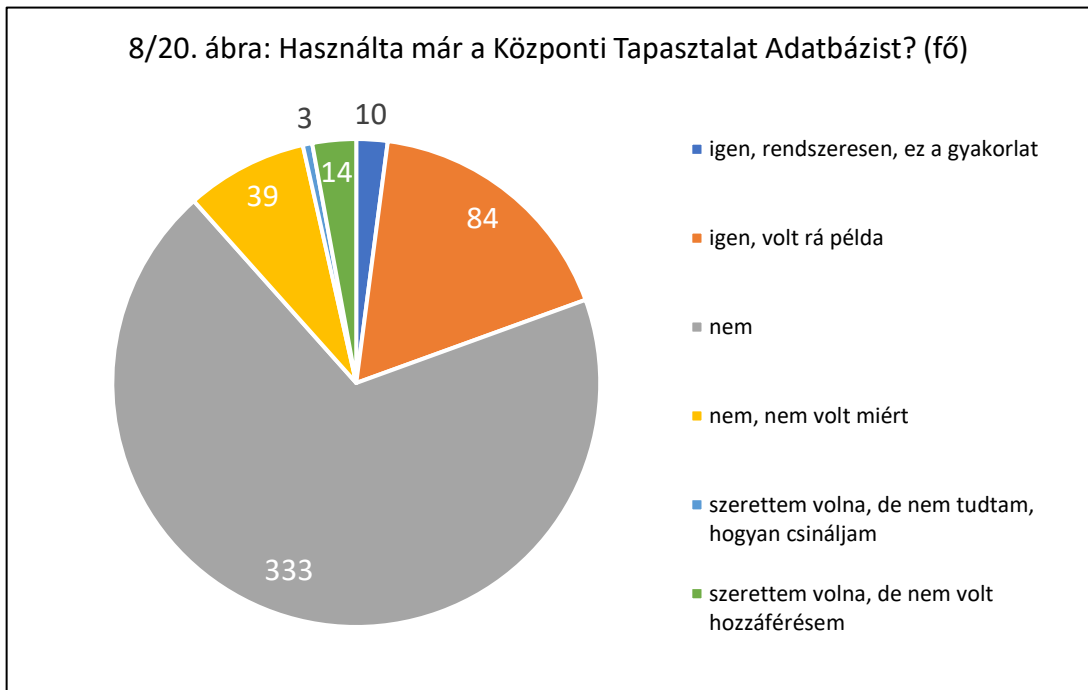
8/18. ábra: Mit gondolsz, mennyire alkalmas a jelenlegi TAFE-rendszer a felmerült tapasztalatok kezelésére? (fő)



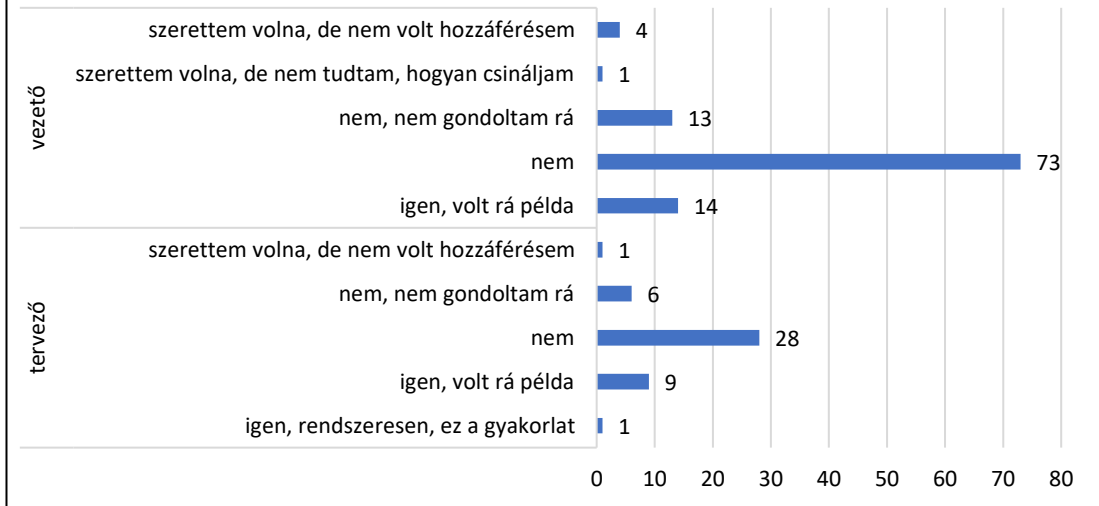
8/19. ábra: Ha feladatot tervez, figyelembe veszi-e a Műveleti Tapasztalatok gyűjtésére, feldolgozására vonatkozó előljárói szándékot? (fő)



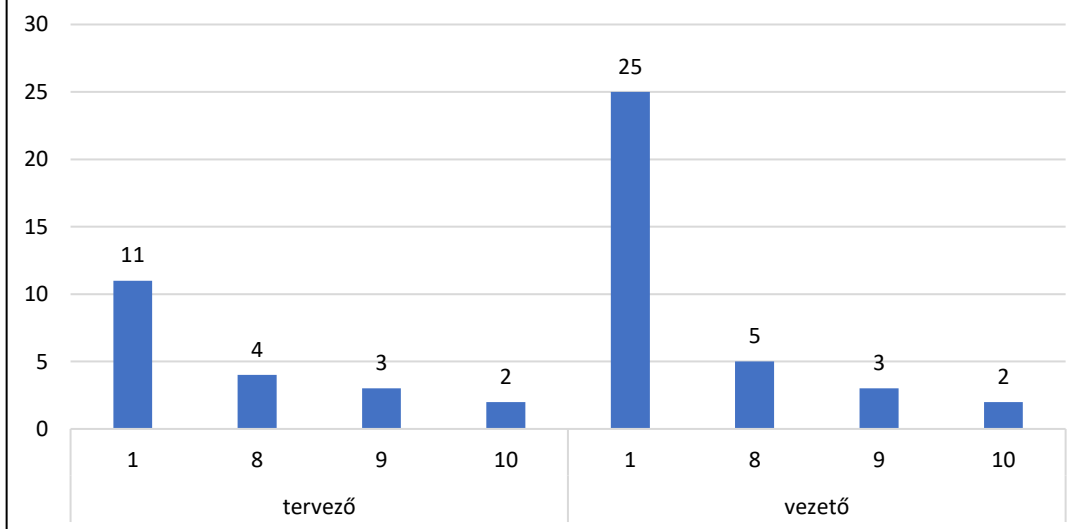
8/20. ábra: Használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist? (fő)



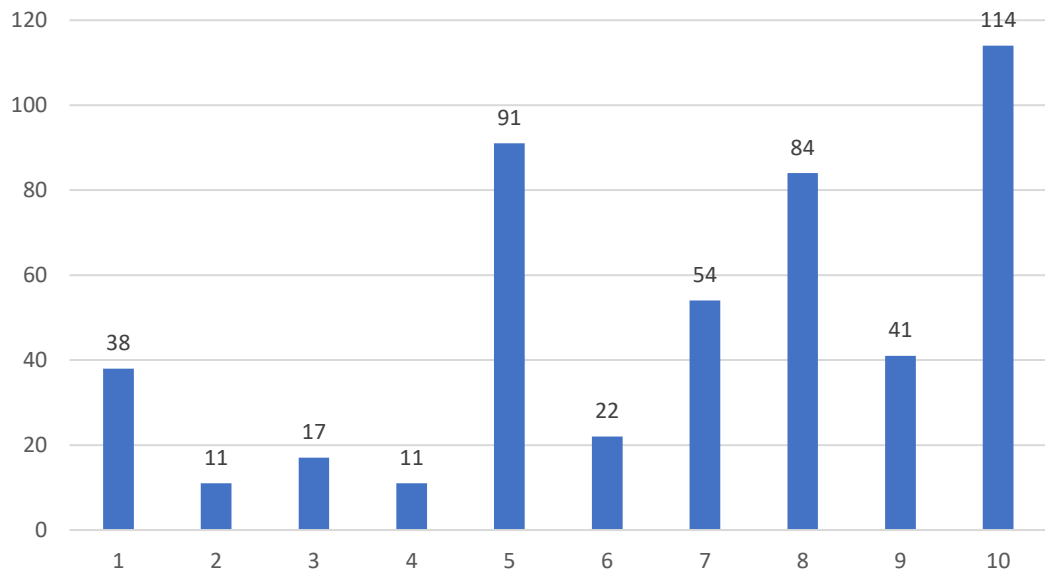
8/21. ábra: Feladatai tervezése során használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist, hogy megvizsgálja, hogy abban a témában milyen korábbi tapasztalatok keletkeztek? (vezető, tervező) (fő)



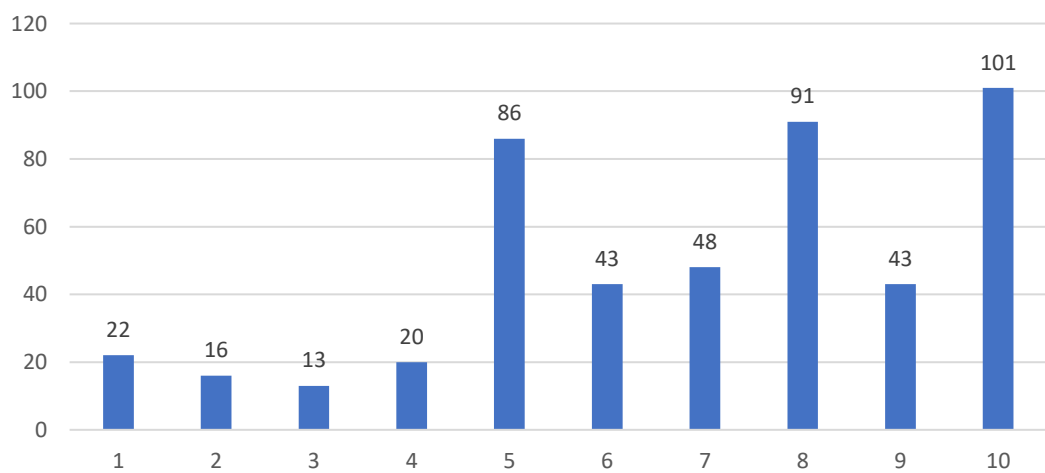
8/22. ábra: Mennyire tartja áttekinthetőnek a Központi Tapasztalat Adatbázist? (tervező, vezető) (fő)



8/23. ábra: Mit gondol, szívesebben megosztaná tapasztalatait, ha NÉV nélkül is megteheti azt egy számítógépes rendszerben? (fő)

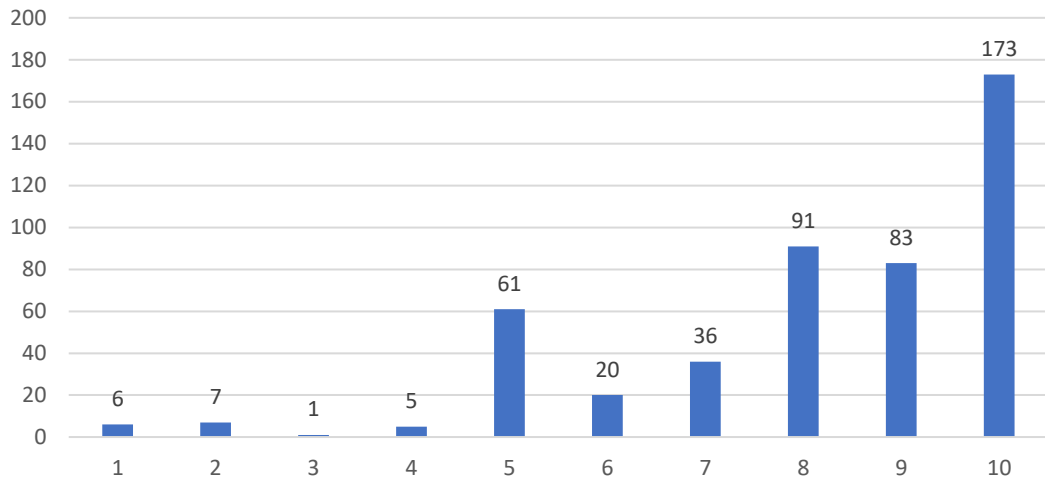


8/24. ábra: Egyetért az állítással? Amennyiben konkrét tényezők megfigyelésére kérnek fel egy adott feladatban, úgy érzem, hogy az én megfigyelésem minőségétől is függ a feladat sikere. (fő)



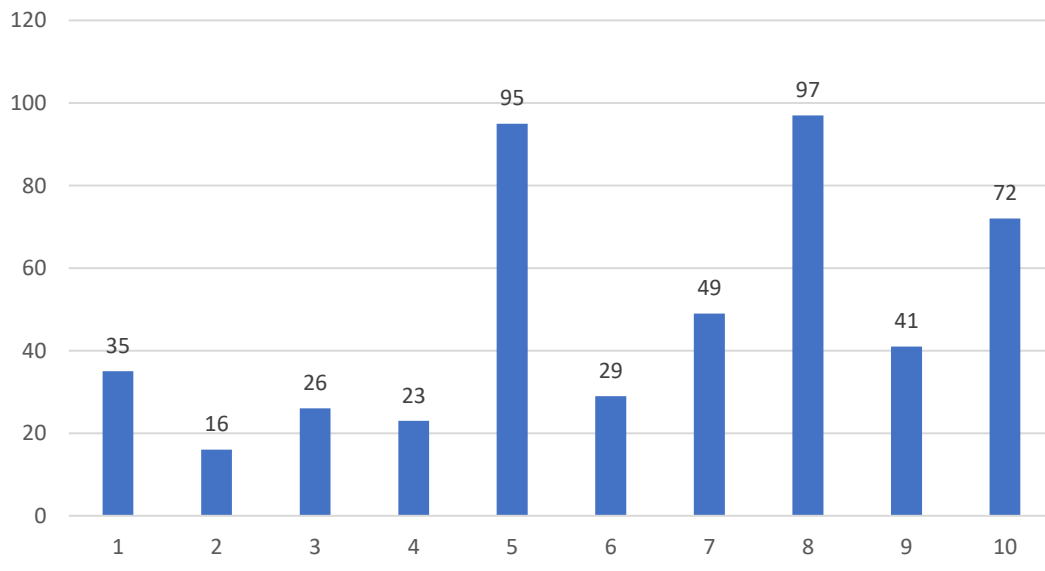
8/25. ábra: Egyetért az állítással?

Azt gondolom, hogy ahhoz, hogy meg tudjam ítélni egy feladat sikerességét, ismernem kell a konkrét elvárásokat, szabályzatokat (ahol megismerhetem a normákat). (fő)

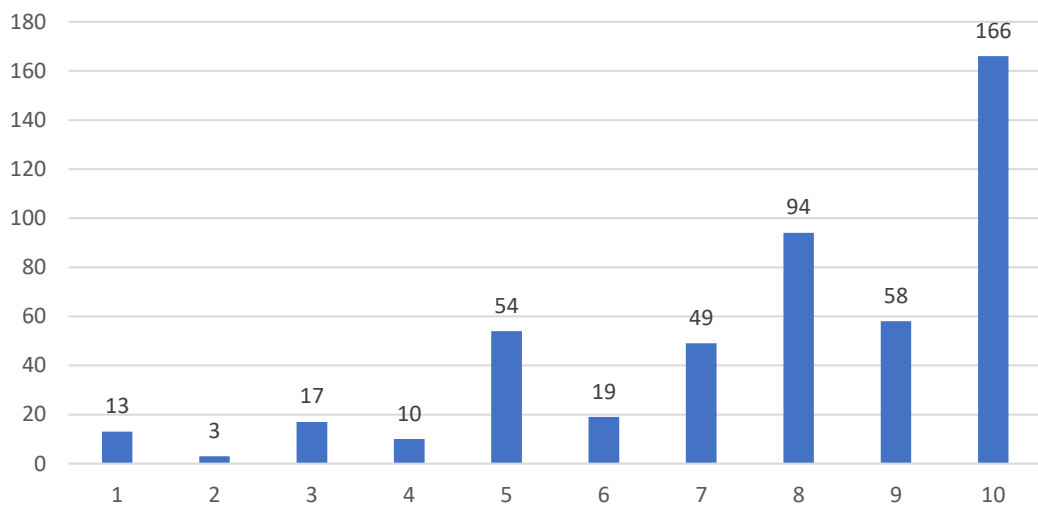


8/26. ábra: Egyetért az állítással?

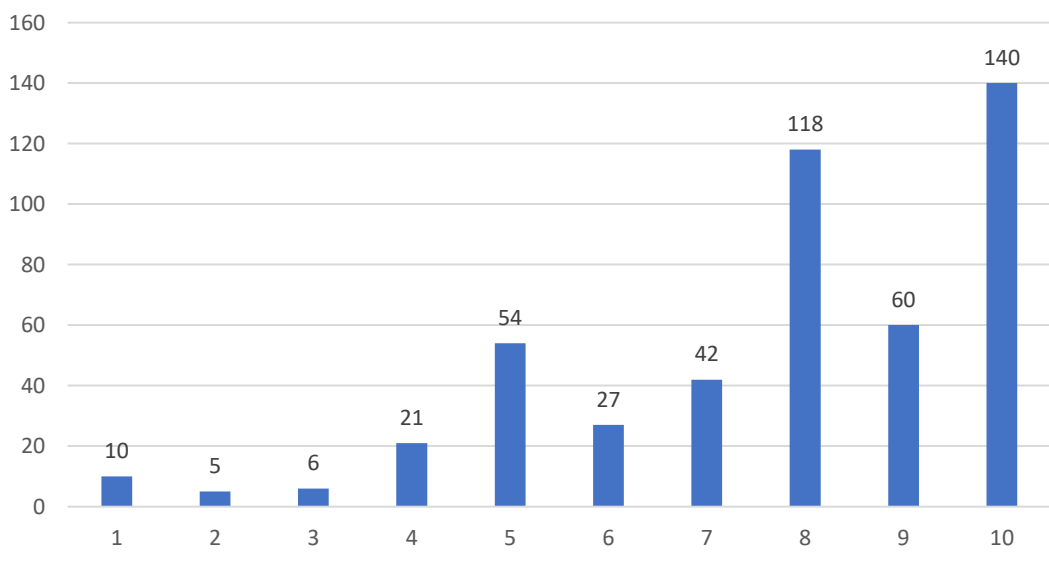
A TAFE-rendszer működésének alaposabb oktatásával és gyakoroltatásával sikeresebb rendszert fogunk kapni. (fő)



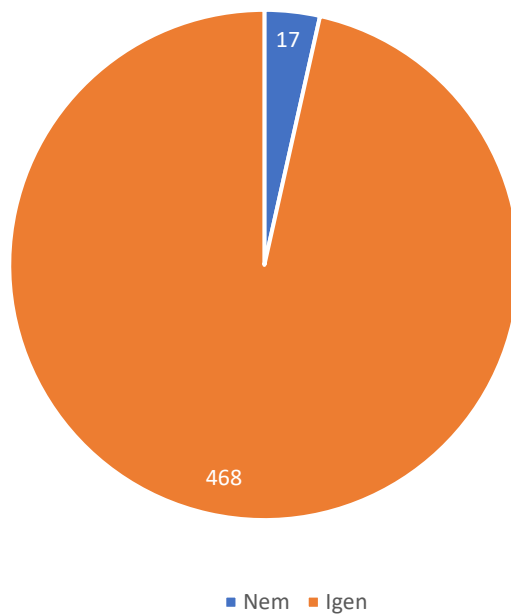
8/27. ábra: Egyetért az állítással?
Azt gondolom, hogy csak az tud érdemben megítélni egy adott feladatot, akit kiképeztek annak végrehajtására, különben honnan tudná, mit kellett volna csinálni. (fő)



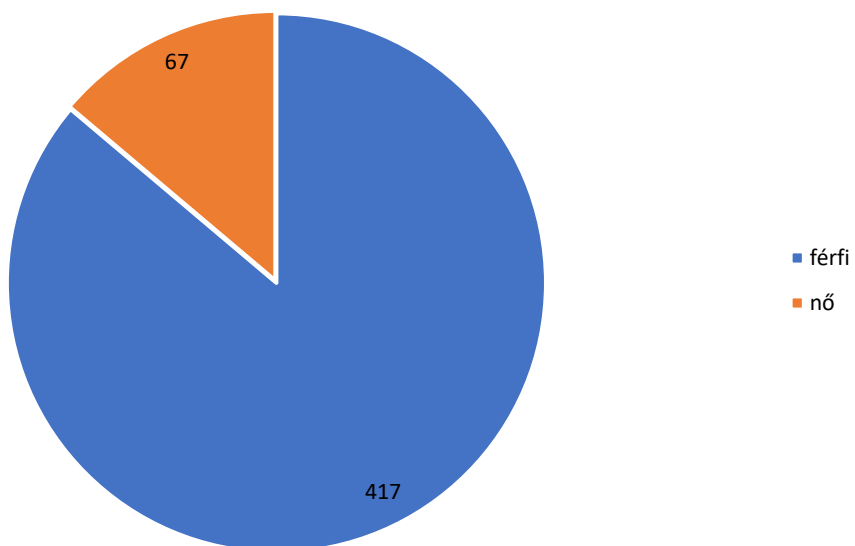
8/28. ábra: Egyetért az állítással?
Ahhoz, hogy a szabályzók szerint elvárt tevékenységet végre tudja hajtani, kiképzésre és teljesítménymérésre van szükség. (fő)



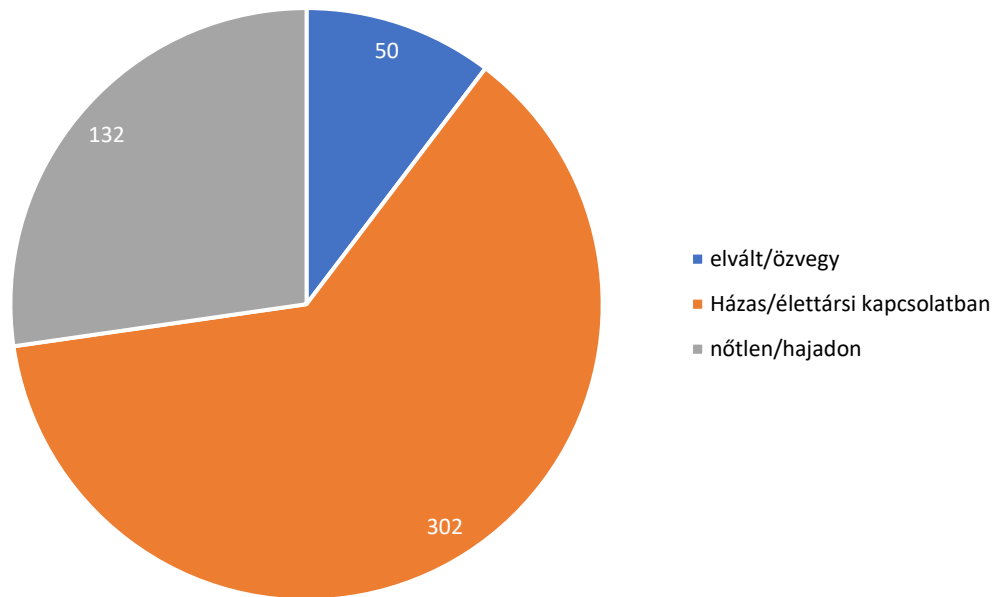
8/29. ábra: Ön igényelne-e visszajelzést az Ön által tett megfigyelés helyzetéről? (fő)



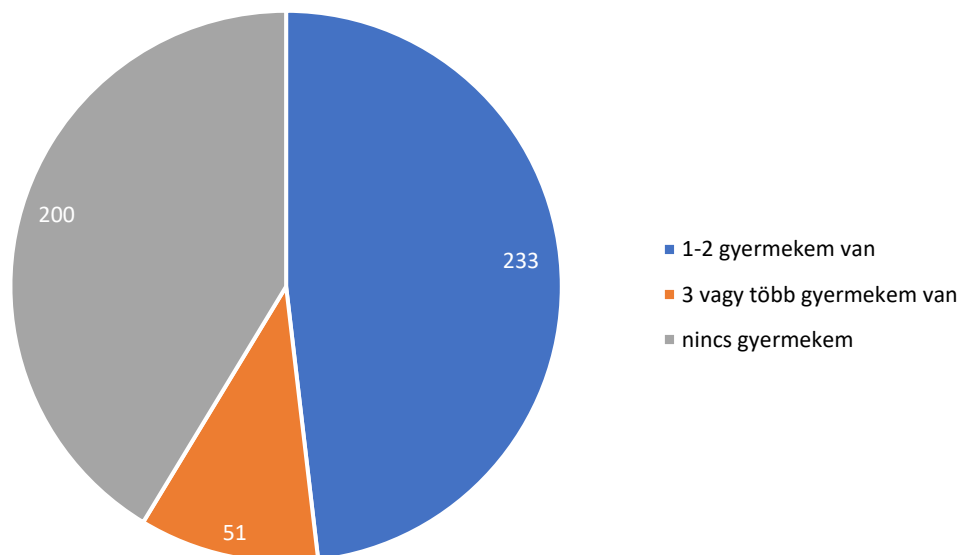
8/30. ábra: Nemek aránya (fő)



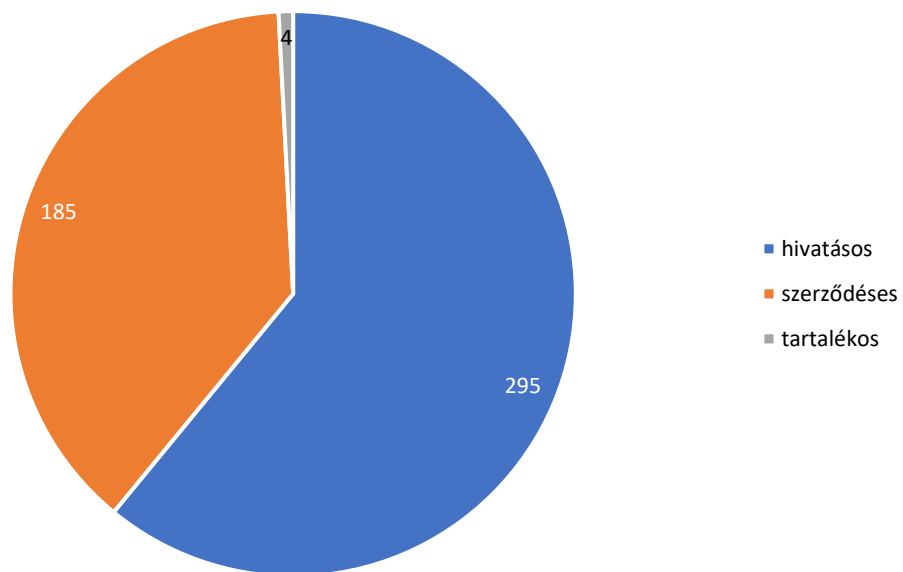
8/31. ábra: Családi állapot megoszlása (fő)



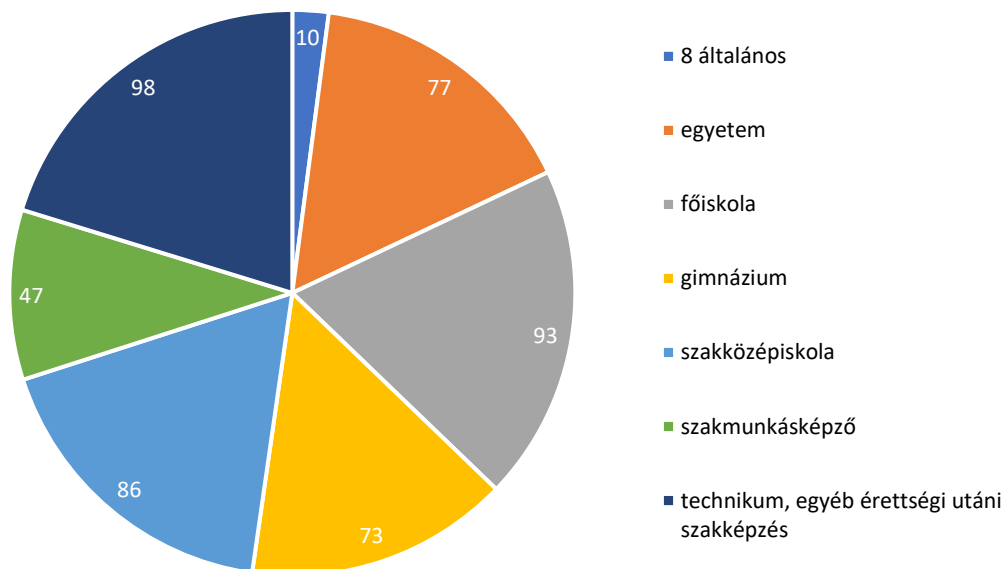
8/32. ábra: Gyermek szám (fő)



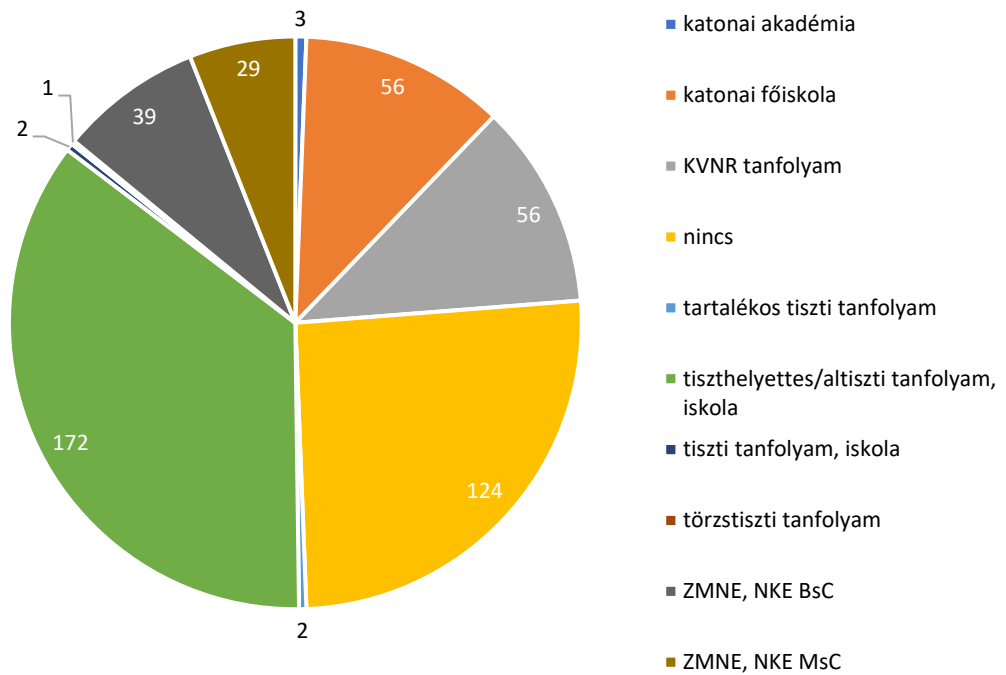
8/33. ábra: Állománycsoport megoszlás (fő)



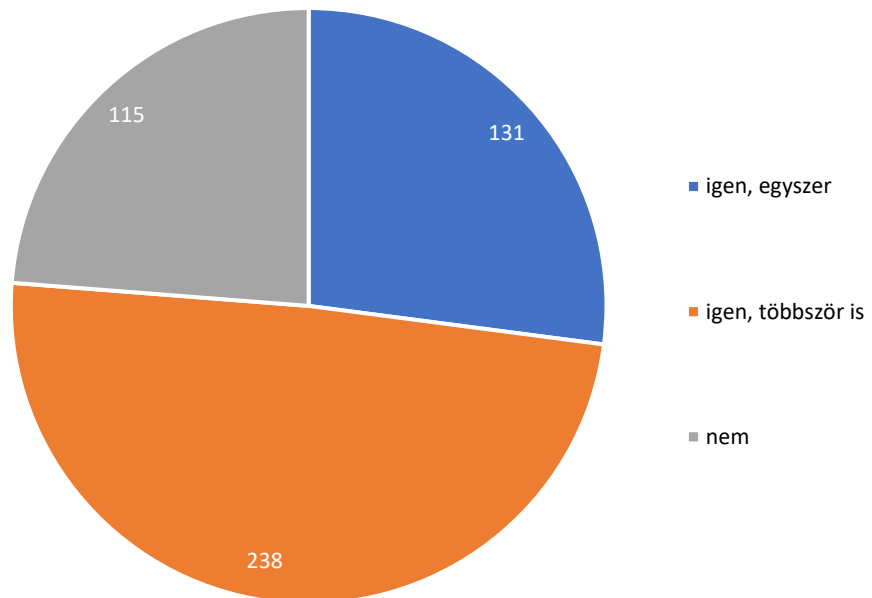
8/34. ábra: Iskolai végzettség szerinti megoszlás (fő)



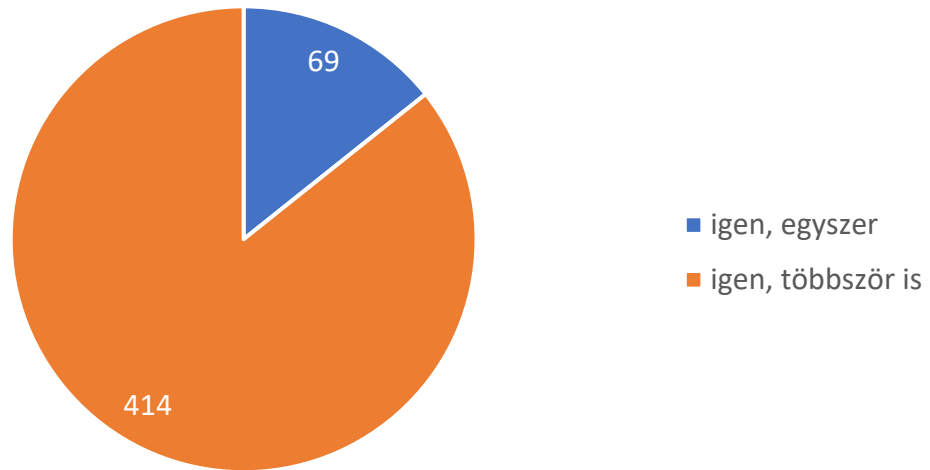
8/35. ábra: Katonai végzettség szerinti megoszlás (fő)



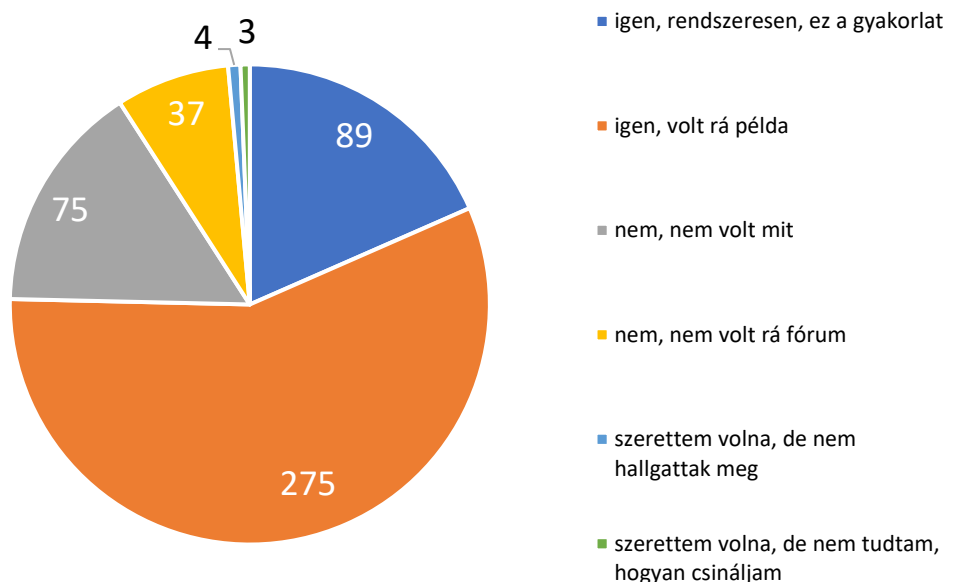
8/36. ábra: Missziós tapasztalatok (fő)



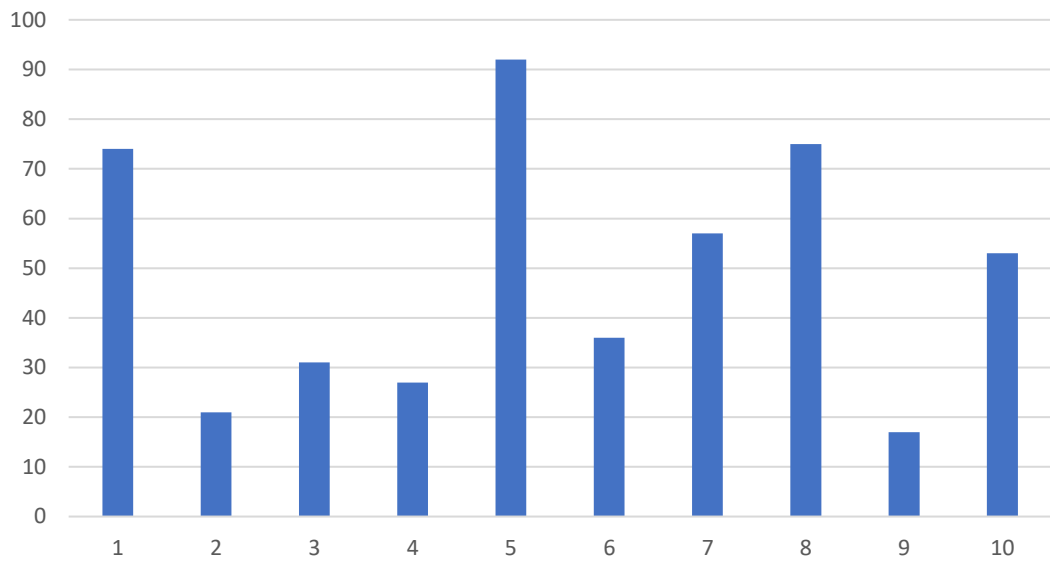
11/37. ábra: Hajtott-e már végre megfigyelést, békeművelési felkészítése, missziós feladatai közben, vagy annak befejezése után? (fő)



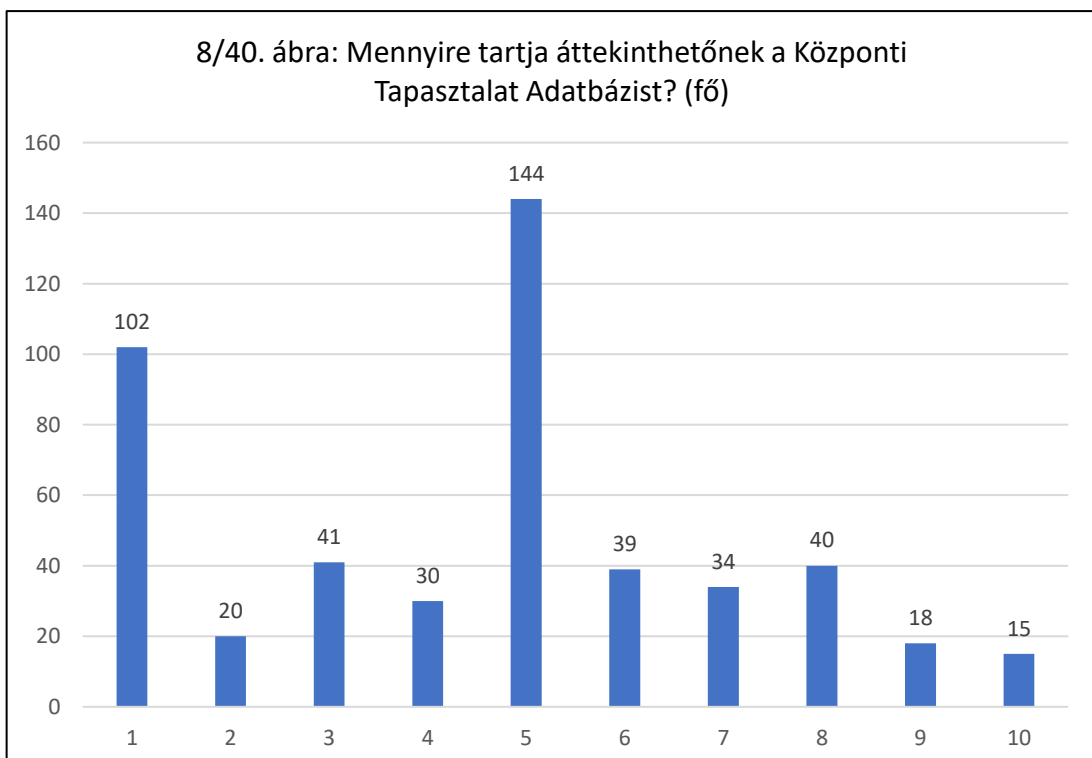
8/38. ábra: Osztotta-e már meg észrevételeit, tapasztalatait kollégájával, felettesével, beosztottjával (szóban, írásban, beszélgetésben) békeművelési felkészítése, missziós feladatai közben, vagy annak befejezése után? (fő)



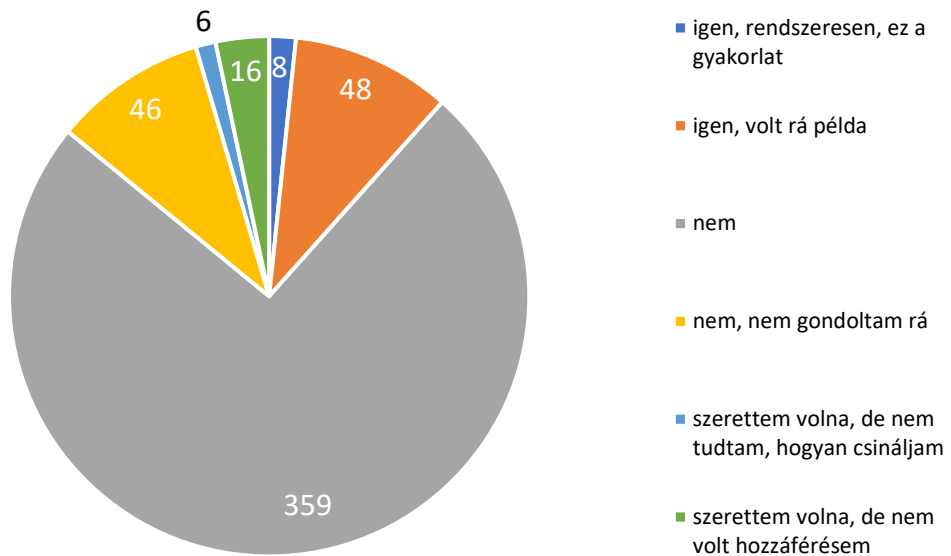
8/39. ábra: Amennyiben missziós tevékenysége során olyat tapasztal, amiről úgy gondolja, hogy érdemes megosztani másokkal, mert bizonyosan hasznukra válik, milyen mértékben használja, vagy használná a TAFE-rendszert erre a célra? (fő)



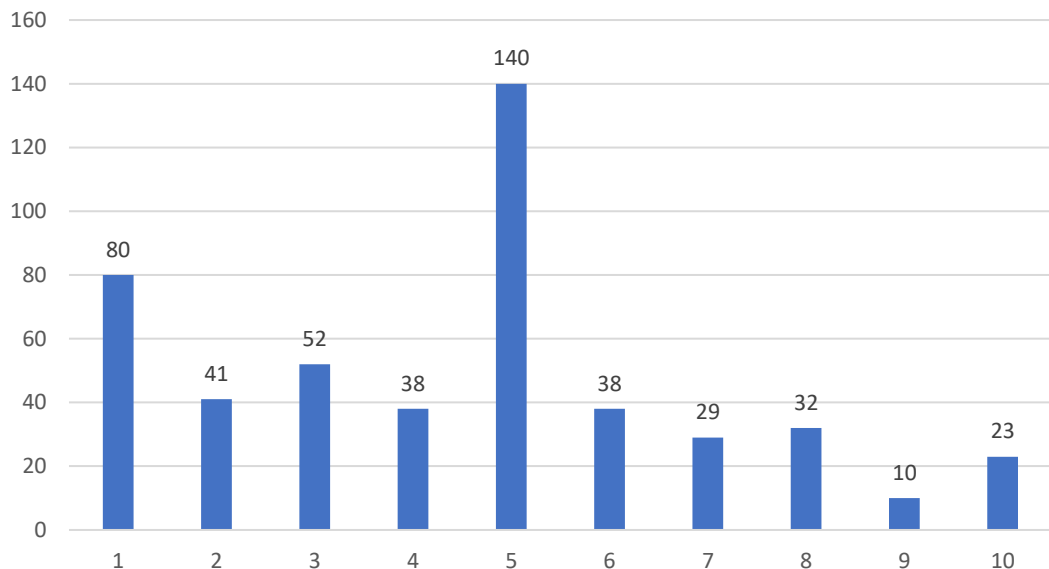
8/40. ábra: Mennyire tartja áttekinthetőnek a Központi Tapasztalat Adatbázist? (fő)

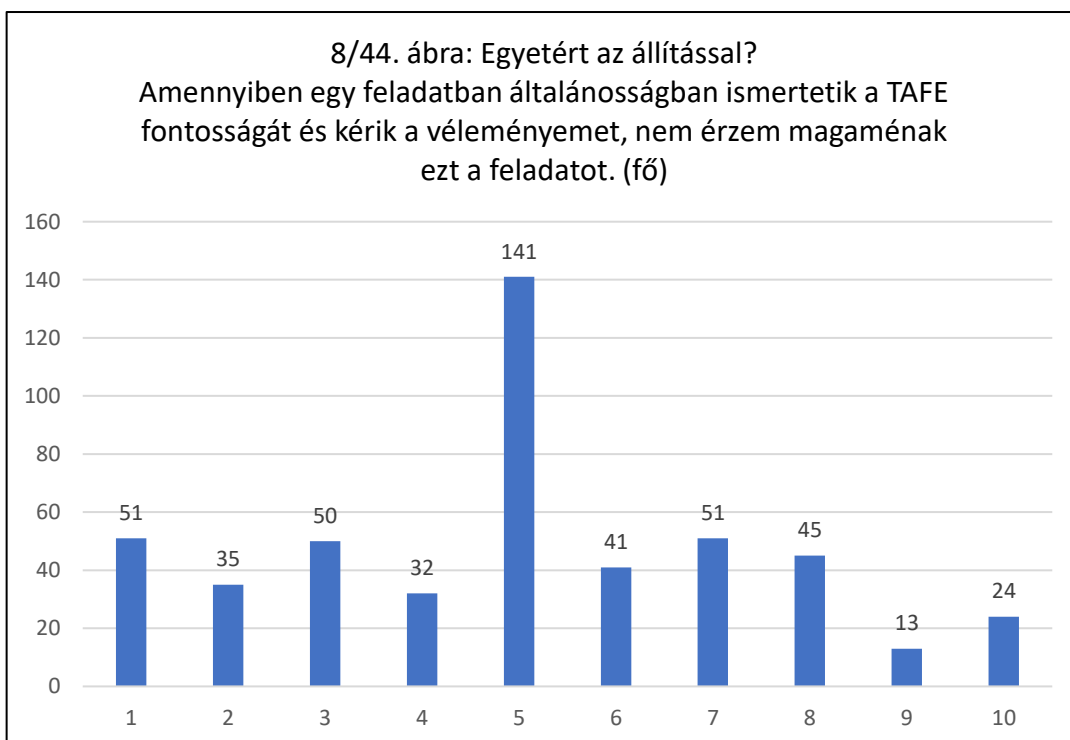


8/41. ábra: Feladatai tervezése során használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist, hogy megvizsgálja, hogy abban a témában milyen korábbi tapasztalatok keletkeztek? (fő)

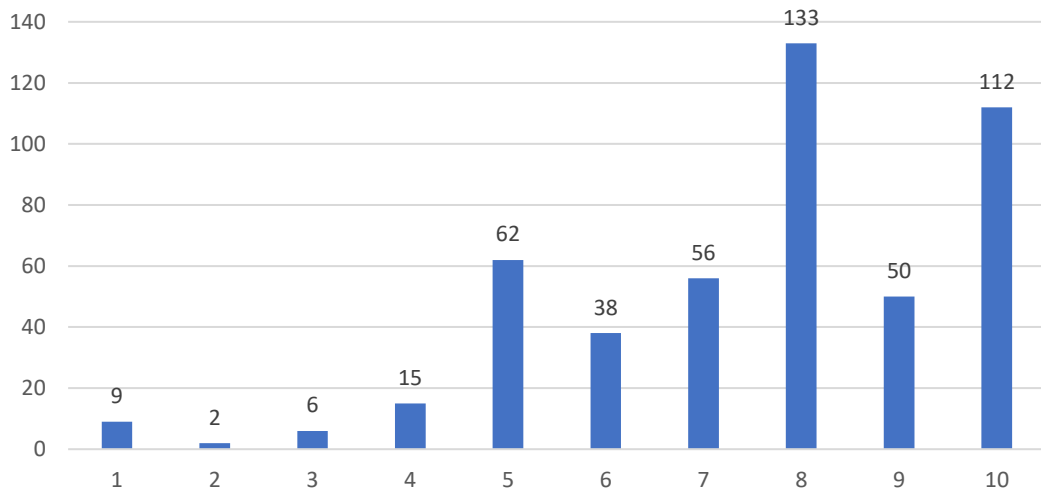


8/42. ábra: Egyetért az állítással?
A magyar műveleti TAFE-rendszer jól működik, nincs szükség változtatásra. (fő)

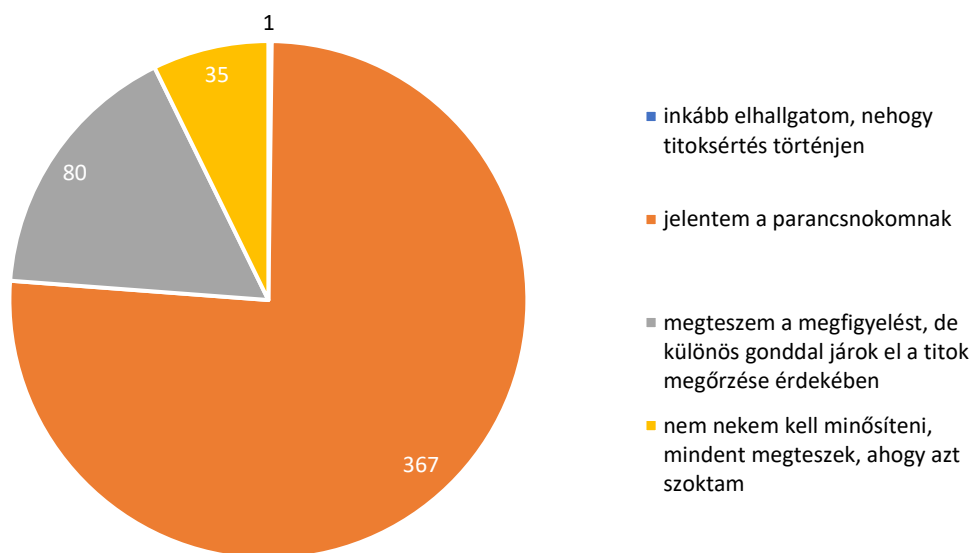




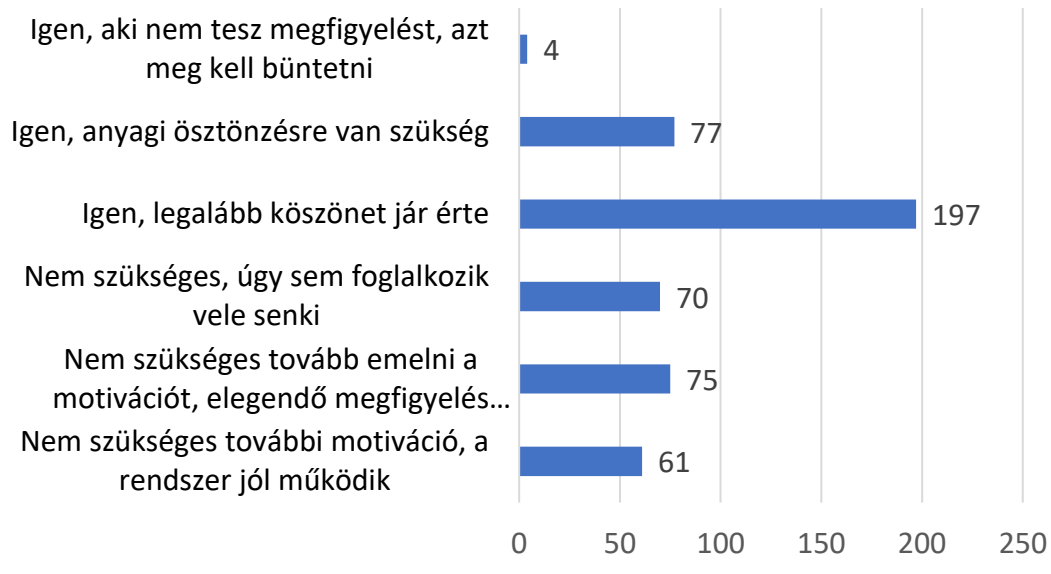
8/45. ábra: Egyetért az állítással?
 Jobban szeretem, ha egy adott feladat tervezése, végrehajtása és
 azt követően konkrét kérdésekben kíváncsiak a véleményemre.
 (fő)



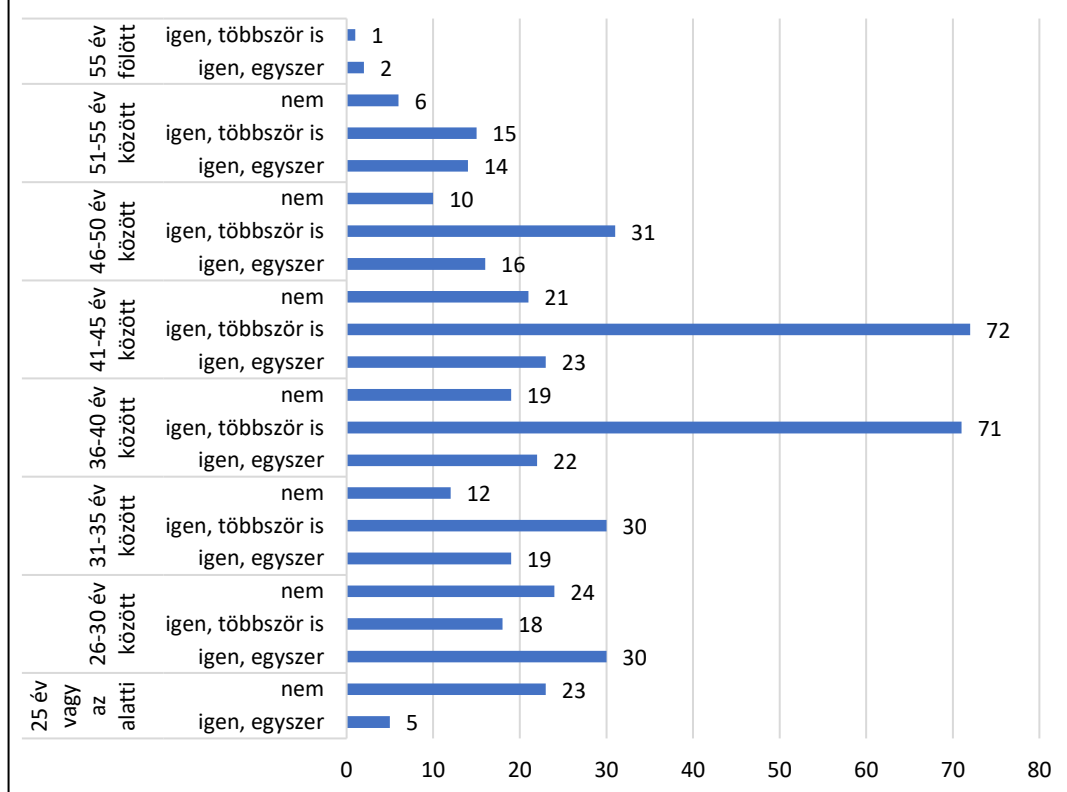
8/46. ábra: Amennyiben a missziós feladat teljesítése során tett
 megfigyelés alkalmával (érzése szerint) minősített adat
 keletkezett, mit tesz? (fő)



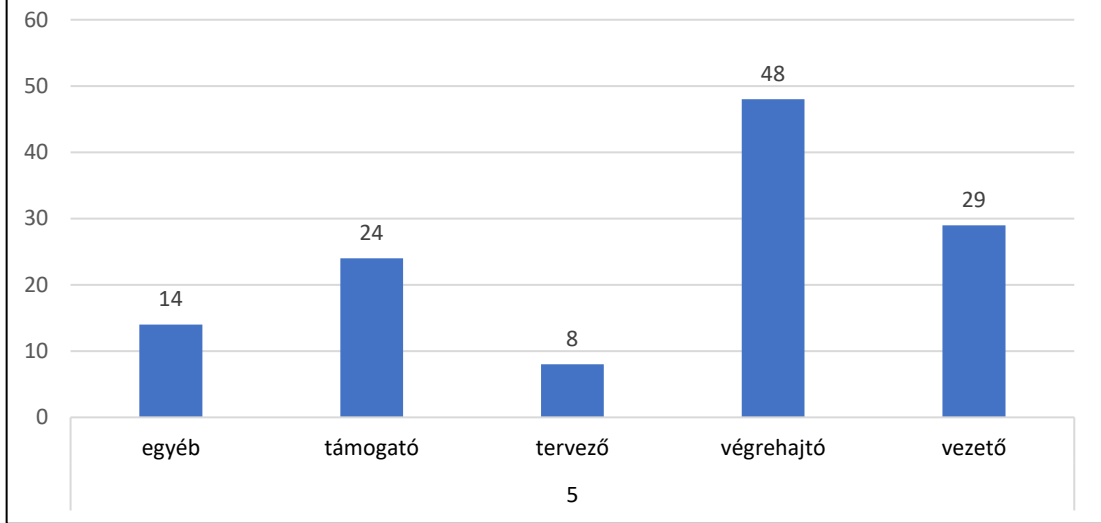
8/47. ábra: Ön szerint milyen motiváció lenne sikeres a megfigyelések, tapasztalatok gyakoribb megtételéhez? (fő)



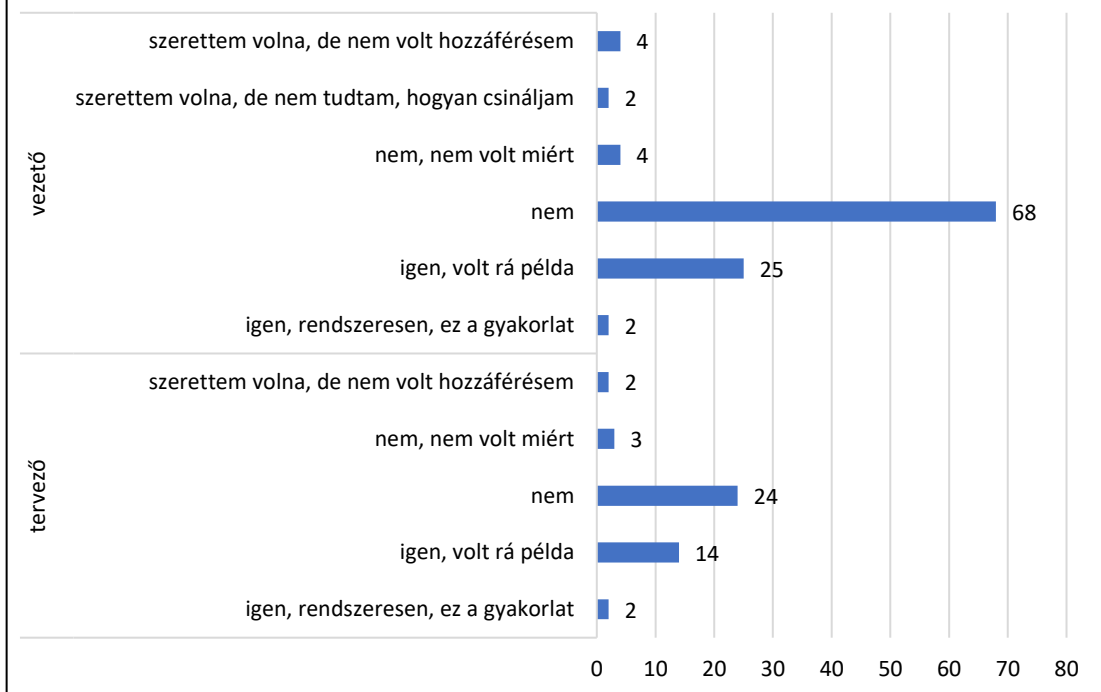
8/48. ábra: Életkor/Missziós részvétel (fő)



8/49. ábra: Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a társaimmal osztom meg. (5-ös kategória összetétele) (fő)



8/50. ábra: Használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist? (tervező, vezető) (fő)



12.7. SZÁMÚ MELLÉKLET: RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
ABV		Atom, Biológiai és Vegyvédelmi
AAP	Allied Administrative Publication	Szövetségi Adminisztratív Kiadvány
ANA	Afgan National Army	Afgán Nemzeti Hadsereg
ANP	Afgan National Police	Afgán Nemzeti Rendőrség
AT		Azonosított tapasztalatok
AtN	Attack the Networks	Támadd a Hálózatot
BGY		Bevált gyakorlat
BT		Bevezetett tapasztalat
BTKK		Béketámogató Kiképző Központ
BTR	Bronetransportyor	Páncélozott szállító harcjármű
C-34	Special Committee on Peace Operation (SCPO)	Békeműveleti Különbizottság
CD&E	Concept Development and Experimentation	Koncepciófejlesztés és kísérletezés
C-EID	Counter-Improvised Explosive Device	Rögtönzött Robbanóeszközök Elleni Védelem
CILMA	Civil Lessons Management Application	Civil Tapasztalatok Menedzsment Alkalmazás
CIMIC	Civil Military Cooperation	Civil-Katonai Együttműködés
CJT Force	Combined Joint Task Force	Összhaderőnemi Alkalmi Harci Kötelék
COE	Center of Excellence	Kiválósági Központ
COIN	Counter Insurgency	Felkelés elleni
CSDP	Common Security and Defence Policy	Közös Biztonság- és Védelempolitika
DPKO	Department of Peacekeeping Operation	Békefenntartó Ügyek Főosztály
DPO	Department of Peace Operation	Békeműveleti Főosztály
DPPA	Department of Political and Peacebuilding Affairs	Politikai és Békeépítési Főosztály
DSZKHVÁLE		Doktrína, Szervezet, Kiképzés, Haditechnika, Vezetés, Személyi állomány, Létesítmények, Együttműködés
EBEÉ		Európai Biztonsági és Együttműködési Értekezlet
EBESZ		Európai Biztonsági Együttműködési Szervezet

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
EIR		Elektronikus Iratkezelő Rendszer
ELMA	EU MS Lessons Learned Application	EU Katonai Törzs Tapasztalatfeldolgozó Alkalmazás
ELPRO	EU MS Lessons Learned Process	EU Katonai Törzs Tapasztalatfeldolgozó Folyamat
ENSZ		Egyesült Nemzetek Szervezete
ENSZ BT		ENSZ Biztonsági Tanács
EU		Európai Unió
EU AMIS	African Union's enhanced Mission to Sudan / Darfur	Afrikai Unió megerősített szudáni/darfúri missziója
EU HCS		EU Harccsoport
EU NAVFOR Atalanta	EU NAVAL Force Somalia	EU Tengeri Haderő Szomália
EU OPS WAN	EU Operations Wide Area Network	EU Műveleti Széles körű Hálózat
EU TM Somalia	EU Training Mission in Somalia	EU kiképző missziója Szomáliában
EUCAP Nestor	EU Support to Selfbuilding Capacity for Enhancement of maritime security	A tengeri biztonság fokozására irányuló önépítési kapacitás uniós támogatása
EUFOR RD CONGO	EU Force Republic of Congo	EU kongói hadereje
EUFOR Tchad	EU Force Tchhad	EU csádi hadereje
EUFOR-ALTHEA	European Union Military Operation in Bosnia and Herzegovina	Az Európai Unió katonai művelete Bosznia-Hercegovinában
EUMC	European Union Military Committee	Európai Unió Katonai Bizottság
EUMM Georgia	EU Monitoring Mission in Georgia	Az EU grúziai megfigyelő missziója
EUMS	European Union Military Staff	Az Európai Unió Katonai Törzse
EUTM MALI	EU Training Mission in Mali	EU kiképzési missziója Maliban
FHQ	Force Headquarters	(Harcászati) Parancsnokság
FJ		Feladatszabásra jogosult
HIPPO	High-level Panel on Peace Operations	Békeműveletekkel foglalkozó magas szintű testület
HMWEE	High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle	Nagy mobilitású többcélú kerekes jármű

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
HNAT	NATO Human Network Analysis and Support to Targeting	NATO emberi hálózatok elemzése és a célkiválasztás támogatása
HUMINT	Human Intelligence	Emberi felderítés
HVT		Honvédelmi törvény
IAPTC	International Association of Peacekeeping Training Centres	Békefenntartó Kiképző Központok Nemzetközi Szövetsége
IBFTR		Integrált Békeművelési Felkészítést Támogató Rendszer
ICCS	International Commission of Control and Supervision	Nemzetközi Ellenőrző és Felügyeleti Bizottság
IED	Improvised Explosive Device	Rögtönzött robbanóeszközök
ILIAS	Integriertes Lern-, Informations- und Arbeitskooperations System	Integrált tanulási, információs és munkaegyüttműködési rendszer (E-oktatási rendszer)
IMOC	International Military Observer Course	Nemzetközi Katonai Megfigyelő tanfolyam
IMR		Információs Menedzsment Rendszer
IPU	Integrated Police Unit	Integrált Rendőri Egység
ISAF	International Security Assistance Force	Nemzetközi Biztonsági Együttműködési Haderő
JALLC	NATO Joint Analysis Lessons Learned Centre	NATO Összhaderőnemi Tapasztalat-feldolgozó Központ
KAIA	Kabul International Airport	Kabuli Nemzetközi Repülőtér
KBL	Kabul	Kabul
KBVP		Közös Biztonság- és Védelempolitika
KFOR	Kosovo International Security Force	Koszovói Nemzetközi Biztonsági Haderő
KFOR TACRES Bn		KFOR Többnemzeti Harcászati Tartalék Zászlóalj
KJ		Kezdeményezésre jogosult
KRM		Kiképzés Rendszerszerű Megközelítése
KTA b		Központi Tapasztalat-feldolgozó Adatbázis
LTCS		Légi Tanácsadó Csoport
MA	Military Assistance	Katonai Segítő
MALT	Military Advisor and Liaison Team	Katonai Tanácsadó és Összekötő Csoport
MC	Military Committee	Katonai Tanács

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
MeS	Mazar-e-Sharif	Mazar-e Sharif (afgán város)
MFO	Multinational Forces and Observers	Többnemzeti Erők és Megfigyelők
MH		Magyar Honvédség
MH AA		Magyar Honvédség Altiszti Akadémia
MH BEKK		Magyar Honvédség Békefenntartó Erők Kiképző Központja
MH BHK		Magyar Honvédség Bakony Harckiképző Központ
MH BTKK		Magyar Honvédség Békétámogató Kiképző Központ
MH KFOR ÖBZ		MH KFOR Őr- és Biztosító Zászlóalj
MH KMCS		MH Különleges Műveleti Csoport
MH KNR ÖBK		Kabuli Nemzetközi Repülőtér Őr- és Biztosító Kontingens
MH KRK		Magyar Honvédség Katonai Rendfenntartó Kontingens
MH LMCS		MH Légikiképzést Támogató Mentor Csoport
MH LZ		Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj
MH MEL		MH Megelőző Egészségügyi Laboratórium
MH MMK		Magyar Honvédség Magyar Műszaki Kontingens
MH OMLT	Operational Mentoring and Liaison Team	Műveleti Tanácsadó és Összekötő Csoport
MH PRT		MH Tartományi Újjáépítési Csoport
MH TP		Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság
MH TTP		Magyar Honvédség Területvédelmi és Támogató Parancsnokság
MHP		Magyar Honvédség Parancsnoksága
MINURSO	UN Mission for the Referendum in West Sahara	Az ENSZ missziója a nyugat-szaharai népszavazás lebonyolítására
MINUSTAH	United Nations Stabilization Mission in Haiti	Az ENSZ haiti stabilizációs missziója

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
MMR		Minőség Menedzsment Rendszer
MNBN		Nemzetközi Manőver Zászlóalj
MONUSCO	United Nations Organization Stabilization Mission in the Republic of Congo	Az Egyesült Nemzetek Szervezetének stabilizációs missziója a Kongói Köztársaságban
M-RAP	Mine Resistant Ambush Protected	Aknatámadás ellen védett
MS	Military Staff	Katonai törzs
MSU	Multinational Specialized Unit	Többnemzeti speciális egység
NATO	North Atlantic Treaty Organization	Észak-atlanti Szerződés Szervezete
NATO ETEE	NATO Education, Training, Exercise and Evaluation	NATO oktatás, képzés, gyakorlat és értékelés
NATO ACO	NATO Allied Command Operations	NATO Szövetséges Műveleti Parancsnokság
NATO ACT	NATO Allied Command Transformation	NATO Szövetséges Transzformációs Parancsnokság
NATO BI-SC	NATO Bilateral Strategic Command	NATO Két-Stratégiai Parancsnoksága
NATO RSM	NATO Resolute Support Mission	NATO Eltökélt Támogatási Misszió
NBS		Nemzeti Biztonsági Stratégia
NEO	Non-combatant Evacuation Operations	Nem harci kiürítési műveletek
NIE	Network Identification and Engagement Concept	Hálózatazonosítás és feltartóztatási koncepció
NKI		Nemzetközi
NKS		Nemzeti Katonai Stratégia
NTM-A	NATO Training Mission in Afghanistan	NATO Kiképző Misszió Afganisztánban
NTM-I	NATO Training Mission In Iraq	NATO Kiképző Misszió Irakban
NYEU		Nyugat Európai Unió
ODCR	Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation	Megfigyelés, vita, következtetés, ajánlás
OGY		Országgyűlés
ÖHD-3, ÖHD-4.		Összhaderőnemi Doktrína 3-4. kiadása
OHQ	Operational Headquarters	Műveleti Parancsnokság
ÖMD		Összhaderőnemi Műveleti Doktrína
OMLT	Operational Mentoring and Liaison Team	Műveleti Tanácsadó és Összekötő Csoport

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
OODA	Observe, Orient, Decide, Act	Megfigyelés, tájékozódás, döntés, cselekvés
P2P	Peer to Peer	Egyenrangú kommunikációs kapcsolat
PhD	Doctor of Philosophy	A filozófia doktora
PKH		Parancsnokhelyettes
PRT	Provincial Reconstruction Team	Tartományi Újjáépítési Csoport
RPG	Racket Propelled Grenade	Rakéta hajtású gránát
S&R	Stabilization and Reconstruction	Stabilizáció és újjáépítés
SAT	System Approach to Training	A képzés rendszerszemléletű megközelítése
SFOR	Stabilization Force	Stabilizációs erők
SIGINT	Signal Intelligent	Rádiófelderítés
SOTG	Special Operations Task Group	Különleges műveleti harccsoport
SOTU	Special Operations Task Unit	Különleges műveleti egység
SRSRG	Special Representative of the Secretary General	Amerikai Szárazföldi Haderő Kiképzési és Doktrinális Parancsnokság
T/AGYT		Tapasztalat-/Adatgyűjtési terv
TAFE		Tapasztalat-feldolgozás
TAFO		Tapasztalat-feldolgozó Osztály
TF		Kidolgozásra jogosult témafelelős
TFIT		Tapasztalat-feldolgozó Irányító Testület
TFM		Tapasztalat-feldolgozó munkacsoport
TÖF		Törzsfőnök
TRADOC	Training and Doctrine Command	Kiképzési és Doktrinális Parancsnokság
UN DPKO	United Nations Department of Peacekeeping Operations	ENSZ Békefenntartó Műveletek Főosztálya
UN DPO	United Nations Department of Peace Operations	ENSZ Békeműveleti Főosztály
UNCIP	United Nations Commission for India and Pakistan	Az Egyesült Nemzetek Indiai és Pakisztáni Bizottsága
UNEF I.	First United Nations Emergency Force	Az ENSZ Első Rendkívüli Hadereje
UNFICYP	United Nations Forces In Cyprus	Az ENSZ Ciprusi Hadereje
UNIKOM	UN Iraq-Kuwait Observation Mission	ENSZ Irak-kuwaiti megfigyelő misszió

Rövidítés	Jelentés	Jelentés
UNMOGIP	UN Military Observer Group in India and Pakistan	ENSZ katonai megfigyelőcsoport Indiában és Pakisztánban
UNOMIG	UN Observer Mission to Georgia	ENSZ megfigyelő misszió Grúziában
UNTSO	United Nations Truce Supervision Organization	ENSZ Fegyverszünet Ellenőrző Szervezete
USA	United States of America	Amerikai Egyesült Államok
USA ARMY TRADOC	USA ARMY Training and Doctrine Command	USA ARMY Kiképzési és Doktrinális Parancsnokság
USMC	United States Marine Corps	Egyesült Államok Tengerészgyalogsága
VIP	Very Important Person	Nagyon fontos személy
VMD		Válságreakáló Műveletek Doktrína
VMPK		Válság Megközelítés Politikai Keretrendszere
WEU	Western European Union	Nyugat-Európai Unió
WRNS	The Women's Royal Naval Service	
WFP	World Food Programm	Világ Élelmezési Program

12.8. SZÁMÚ MELLÉKLET: ÁBRÁK JEGYZÉKE

Ábra:	Ábra, diagram címe:
2/1. ábra:	John Boyd OODA-hurok
2/2. ábra:	John Boyd OODA-hurok kiegészített, teljes változat (a szerző szerkesztésében és fordításában)
2/3. ábra:	Szervezeti tanulási folyamat; Argyris, C: On Organizational Learning Blackwell Business Publisher, Oxford, 1992
2/4. ábra:	Szervezeti tanulási folyamatok
2/5. ábra:	Tapasztalat-feldolgozás alapelvei
3/1. ábra:	ENSZ Tudásmenedzsment
3/2. ábra:	Szervezeti tanulási folyamat (ENSZ)
3/3. ábra:	ENSZ Tudásmenedzsment rendszer
4/1. ábra:	EU ELPRO Körfolyamat
4/2. ábra:	Kognitív Hierarchia Modell
4/3. ábra:	ELPRO folyamata
4/4. ábra:	CSDP Tapasztalat és Bevált Gyakorlat Portál
5/1. ábra:	NATO TAFE folyamata
5/2. ábra:	NATO TAFE-szereplők és folyamatok
5/3. ábra:	Fenyegető Hálózatok ellentevékenységeinek interrelációja
6/1. ábra:	A megfigyelés életciklusa
6/2. ábra:	MH Központi Tapasztalat-adatbázis rendszer általános felépítése
6/3. ábra:	MH BTKK kiképzésének hallgatói TAFE értékelése 2006–2020
6/4. ábra:	MH BTKK Integrált békeművelési felkészítést támogató rendszer
7/1. ábra:	Békeművelésben résztvevők létszáma 2001–2019
8/1. ábra:	Életkor
8/2. ábra:	Állománykategória szerinti megoszlás
8/3. ábra:	Szolgálati viszony szerinti megoszlás
8/4. ábra:	Hány év szolgálati viszonyal rendelkezik/missziós részvétel arányában?
8/5. ábra:	Feladatköri megoszlás
8/6. ábra:	Kitől szerzett tudomást az MH műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszeréről?
8/7. ábra:	Békeművelési tevékenysége során tapasztalt-e már olyat, amiről úgy gondolta, hogy mindenféleképpen meg kell osztania azokkal, akik ugyanabba a misszióba készülnek?
8/8. ábra:	Osztotta-e már meg észrevételeit? (tervező és vezető állomány)
8/9. ábra:	Egyetért az állítással? Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a parancsnokkal osztom meg.
8/10. ábra:	Egyetért az állítással? Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a társaimmal osztom meg.
8/11. ábra:	Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a parancsnokkal osztom meg. (5-ös kategória összetétele)
8/12. ábra:	Egyetért az állítással? Ha a parancsnokom megkérdezi a véleményemet egy feladatról, nem tudom mit mondjak, és ha lehet, nem mondok semmit.
11/13. ábra:	Személyes műveleti tapasztalatait külön felkérés, parancs nélkül is belefoglalja az Ön által tartott kiképzési foglalkozásokba?

Ábra:	Ábra, diagram címe:
8/14. ábra:	Mit gondol, hogy az Ön által jelentett tapasztalat, TAFE-megfigyelés eléri az Ön által elvárt célt?
8/15. ábra:	Egyetért az állítással? A magyar műveleti TAFE-rendszer jól működik, nincs szükség változtatásra. (tervező, vezető)
8/16. ábra:	Mit gondol, mennyire alkalmas a jelenlegi TAFE-rendszer a felmerült tapasztalatok kezelésére? (vezető, végrehajtó)
8/17. ábra:	Ha feladatot tervez, figyelembe veszi-e a műveleti tapasztalatok gyűjtésére, feldolgozására vonatkozó előjárói szándékot?
8/18. ábra:	Mit gondol, mennyire alkalmas a jelenlegi TAFE-rendszer a felmerült tapasztalatok kezelésére?
8/19. ábra:	Ha feladatot tervez, figyelembe veszi-e a műveleti tapasztalatok gyűjtésére, feldolgozására vonatkozó előjárói szándékot? (vezető, tervező)
8/20. ábra:	Használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist?
8/21. ábra:	Feladatai tervezése során használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist, hogy megvizsgálja, abban a témában milyen korábbi tapasztalatok keletkeztek? (vezető, tervező)
8/22. ábra:	Mennyire tartja áttekinthetőnek a Központi Tapasztalat Adatbázist? (tervező, vezető)
8/23. ábra:	Mit gondol, szívesebben megosztaná tapasztalatait, ha NÉV nélkül is megteheti azt egy számítógépes rendszerben?
8/24. ábra:	Egyetért az állítással? Amennyiben konkrét tényezők megfigyelésére kérnek fel egy adott feladatban, úgy érzem, hogy az én megfigyelésem minőségétől is függ a feladat sikere.
8/25. ábra:	Egyetért az állítással? Azt gondolom, hogy ahhoz, hogy meg tudjam ítélni egy feladat sikerességét, ismernem kell a konkrét elvárásokat, szabályzatokat (ahol megismerhetem a normákat).
8/26. ábra:	Egyetért az állítással? A TAFE-rendszer működésének alaposabb oktatásával és gyakoroltatásával sikeresebb rendszert fogunk kapni.
8/27. ábra:	Egyetért az állítással? Azt gondolom, hogy csak az tud érdemben megítélni egy adott feladatot, akit kiképeztek annak végrehajtására, különben honnan tudná mit kellett volna csinálni.
8/28. ábra:	Egyetért az állítással? Ahhoz, hogy a szabályzók szerint elvárt tevékenységet végre tudja hajtani, kiképzésre és teljesítménymérésre van szükség.
8/29. ábra:	Ön igényelne-e visszajelzést az Ön által tett megfigyelés helyzetéről?
8/30. ábra:	Nemek aránya
8/31. ábra:	Családi állapot megoszlása
8/32. ábra:	Gyermekek száma
8/33. ábra:	Állománycsoport megoszlás
8/34. ábra:	Iskolai végzettség szerinti megoszlás
8/35. ábra:	Katonai végzettség szerinti megoszlás
8/36. ábra:	Missziós tapasztalatok

Ábra:	Ábra, diagram címe:
8/37. ábra:	Hajtott-e már végre megfigyelést, békeművelési felkészítése, missziós feladatai közben, vagy annak befejezése után?
8/38. ábra:	Osztotta-e már meg észrevételeit, tapasztalatait kollégájával, felettesével, beosztottjával (szóban, írásban, beszélgetésben) békeművelési felkészítése, missziós feladatai közben, vagy annak befejezése után?
8/39. ábra:	Amennyiben missziós tevékenysége során olyat tapasztal, amiről úgy gondolja, hogy érdemes megosztani másokkal, mert bizonyosan hasznukra válik, milyen mértékben használja, vagy használná a TAFE-rendszert erre a célra?
8/40. ábra:	Mennyire tartja áttekinthetőnek a Központi Tapasztalat Adatbázist?
8/41. ábra:	Feladatai tervezése során használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist, hogy megvizsgálja, abban a témában milyen korábbi tapasztalatok keletkeztek?
8/42. ábra:	Egyetért az állítással? A magyar művelési TAFE-rendszer jól működik, nincs szükség változtatásra.
8/43. ábra:	Egyetért az állítással? Ha nem kellene megadnom a nevemet a megfigyelésnél, bizonyosan aktívabb lennék a TAFE-folyamatokban.
8/44. ábra:	Egyetért az állítással? Amennyiben egy feladatban általánosságban ismertetik a TAFE fontosságát és kérik a véleményemet, nem érzem magaménak ezt a feladatot.
8/45. ábra:	Egyetért az állítással? Jobban szeretem, ha egy adott feladat tervezése, végrehajtása és azt követően konkrét kérdésekben kíváncsiak a véleményemre.
8/46. ábra:	Amennyiben a missziós feladat teljesítése során tett megfigyelés alkalmával (érzése szerint) minősített adat keletkezett, mit tesz?
8/47. ábra:	Ön szerint milyen motiváció lenne sikeres a megfigyelések, tapasztalatok gyakoribb megtételéhez?
8/48. ábra:	Életkor/Missziós részvétel
8/49. ábra:	Tapasztalatomat, megfigyeléseimet elsősorban a társaimmal osztom meg. (5-ös kategória összetétele)
8/50. ábra:	Használta már a Központi Tapasztalat Adatbázist? (tervező, vezető)
9/1. ábra:	A transzformációs folyamatábra (Forrás: Elgondolás Transzformáció a Magyar Honvédségben, a szerző kiegészítésével)
9/2. ábra:	Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság felépítése. (Forrás: MH TP)
9/3. ábra:	Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Honvéd Kiválósági Központ felépítése. (Forrás: MH TP)
9/4. ábra:	Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Tudástár felépítése. (Forrás: MH TP)
9/5. ábra:	Magyar Honvédség Transzformációs Parancsnokság Felkészítési szervek, Kiképzési Osztály felépítése. (Forrás: MH TP)
10/1. ábra:	A kiképzés felosztása
10/2. ábra:	Független kiképzési modell
10/3. ábra:	Küldetés vezérelt kiképzési modell
10/4. ábra:	Önvezérlő kiképzési modell

Ábra:	Ábra, diagram címe:
10/5. ábra:	Bizalmi kiképzési modell
10/6. ábra:	Szabad kiképzési modell
10/7. ábra:	Minőség Menedzsment Rendszer dimenziói
10/8. ábra:	Kiképzés Rendszerszemléletű Megközelítése
10/9. ábra:	A kiképzés tervezése
10/10. ábra:	Kiképzési rendszer bemeneti hatások

12.9. SZÁMÚ MELLÉKLET: PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

A publikáció		
címe, a folyóirat, kiadvány megnevezése, évfolyama, száma	nyelve	részvételi arány
Békefenntartói kiképzés a Magyar Honvédségben, Válságreakálás az ENSZ-ben NKE, tanulmánykötet 2016.	magyar	100
A békeműveletekhez kapcsolódó fogalmi alapismeretek (I. rész), Seregszemle XV. évfolyam 2. szám, 2017, április–június 70–83. o.	magyar	100
A békeműveletekhez kapcsolódó fogalmi alapismeretek (II. rész), Seregszemle XV. évfolyam 3–4 szám, 2017, július–november 68–81.	magyar	100
Katonai Alapismeretek/honvédelmi alapismeretek – IX. fejezetben belül: Béketámogató műveletek, Katonai Alapismeretek tankönyv, Zrínyi Kiadó	magyar	100
Az OODA-hurok I., Seregszemle XVI. évfolyam 1. szám, 2018, január–március 143-159.	magyar	100
Az OODA-hurok II. Seregszemle XVI. évfolyam 2. szám, 2018, 155-168.	magyar	100
Kiképzés a békéért – Training for Peace, Zrínyi, 2018. (Csapathagyományok)	magyar- angol (tükör)	100
Jobileumi évfordulók, ENSZ-békefenntartás és a Honvédség (30%)	magyar	30%
Their Mission is to train peacekeepers, Defence Review, 2021	angol	100

Előadás tartása tudományos konferenciákon:
Az MH szerepe a határzár elsővonalas védelmében, Szeged, 2017. március 21–23, magyar
TAFE-konferencia: a TAFE-rendszer megújítása, MH BTKK tapasztalatok, Budapest, 2018. február 27, magyar
XXI. század konferencia: A Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszer békeműveleti feladatokkal összefüggő működéséről és eredményeiről szóló felmérés végrehajtásáról, Budapest, NKE 2019, magyar
Az MH BTKK szerepe a távoktatásban, Budapest, 2017. május 21. angol

13. FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek:

1. *15 years of the JALLC, NATO*. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Lisbon, Portugal, 2017.
2. *A framework for the strategic planning and evaluation of public diplomacy*. NATO JALLC, Monsanto, Lisbon, Portugal, 2017.
3. *A honvédelmi tárca 2013–2022 közötti időszakra vonatkozó hosszú távú terve*. (Tervezet), Honvédelmi Minisztérium, Budapest; 2013.
4. *A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság 157/2012 Intézkedése*.
5. *A New Partnership Agenda. Charting a New Horizon for UN Peacekeeping*. New York: Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support, 2009.
6. *A Secure Europe in a Better World. European Security Strategy*. Brussels, Belgium: European Union, 12 December 2003.
7. *A válságreagáló műveletek elmélete és gyakorlata a XXI. században*. Szerk.: Hajdú István. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szárazföldi Műveleti Tanszék, 2004.
8. AKSU, Eşref: *The United Nations, Intra-State Peacekeeping and Normative Change*. New York: Manchester University Press, 2003.
9. *Alapvető tények az ENSZ-ről*. Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1991.
10. ALLENBY, Braden: *Emerging Technologies and Just War Theory*. In. Fritz Allhoff–Nicholas G. Evan–Adam Henschke: *Routledge Handbook of Ethics and War. Just War Theory in the Twentyfirst Century*. New York: Routledge, 2013.
11. *Allied Joint Publications*. (AJP) 3. 4. Bruxelles: NATO Headquarters, 2001.
12. AMBRUS Péter: *Az igazi misszió*. Pécs: Alexandra, 2010.
13. ANDORKA Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris, 2006.
14. ANNAN, Kofi A.: *Preventing War and Disaster*. 1999 Annual Report on the Work of the Organization, United Nations Department of Public Information, New York, 1999.
15. ARGYRIS, C. – SCHÖN, D. A.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
16. ARGYRIS, C.: *On Organizational Learning*. Blackwell Business Publisher, Oxford, 1994.
17. *Attack The Networks*. Project Factsheet, Joint Analysis and Lessons Learned, Lisbon, Portugal, 2015.
18. BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára, Budapest, AULA, 2010.
19. BARTLETT, Henry C. – HOLMAN, G. Paul, Jr. – SOMES, Timothy E.: *The Art of Strategy and Force Planning*. In. *Naval War College Review*, Vol. 48., No. 2. 1995.
20. BARTLETT, Henry C. – HOLMAN, G. Paul, Jr. – SOMES, Timothy E.: *The Spectrum of Conflict: What Can It Do for Force Planners?* In. Lloyd, Richmond M.–Castle, Timothy N. (szerk.) *Strategy and Force Planning*, 4th ed. Newport, RI: Naval War College (U.S.) Press, 2004.
21. BERKÁNE DANESCH Marianne: *Katonai terminológiai értelmező szótár*. Budapest, Zrínyi Kiadó, 2015.

22. BOLDIZSÁR Gábor: *A békeműveletekben való részvétel hatása a Magyar Honvédségre*. PhD értekezés, Budapest, 2008.
23. BOUTROS-GHALI, Boutros: *Békeprogram (Agenda for Peace)*. Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1992.
24. *Center For Army Lessons Learned*. Handbook, MDMP Lessons and Best Practices, Fort Leavenworth, KS 66027-1350, 2015.
25. *Center For Army Lessons Learned*. Security Cooperation Bulletin, Security Cooperation, Lessons and Best Practices, Fort Leavenworth, KS 66027-1350, 2016.
26. CLAUSEWITZ, Carl von: *A háborúról*. Zrínyi, Budapest 2013.
27. Council of the European Union: 12322/11, *EU Military Lessons Learned at Political Strategic Level Concept*, Brussels, 2015.
28. Council of the European Union: 15987/08 *Guidelines for identification and implementation of lessons and best practices in Civilian ESDP missions*. Brussels, 2008.
29. CRUZ, dos Santos C. A.: *Improving Security of United Nations Peacekeepers: We need to change the way we are doing business*. New York, 2017.
30. DUNAY – GAZDAG: *Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete. Tanulmányok és dokumentumok*. Budapest, 1997.
31. DUNAY – GAZDAG, DUNAY – TÁLAS: *Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete*. (Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1997.
32. DUNAY – GAZDAG: *Helsinki Folyamat: Az első húsz év*. Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Magyar Külügyi Intézet, Budapest, 1995.
33. DUNAY – GAZDAG: *Nyugat-Európai Unió*. Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1994.
34. European Parliament: *Directorate-General for External Policies*. Policy department: CSDP Missions and Operations: Lessons Learned Process, Brussels, 2012.
35. European Parliament: *Civilian and military personnel in CSDP missions and operations*. Directorate-General for external policies of the Union. Belgium, 2017.
36. European Parliament: *CSDP mission and operations*. Lessons Learned Processes, Directorate-General for external policies of the Union, Belgium, 2012.
37. European Union External Action: *EU CSDP Missions and Operations for Human Security*. Public Relation & Information Office, EU Military Staff, 2020
38. FM 100-23, Peace Operations, HQs, Department of The Army, Washington DC, 1994.
39. GAZDAG Ferenc: *Európai integrációs intézmények*. OSIRIS, Budapest, 1999.
40. GAZDAG Ferenc: *Magyar biztonság- és védelempolitikai dokumentumok 1989–1998*. Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1998.
41. *General Guidelines for Peace-keeping Operations*. United Nations Department of Peace-keeping Operations, New York, 1995.
42. GREENE, Robert: *A kiválóság hatalma. Mindenki ott a lehetőség*. HVG Könyvek kiadó, Budapest, 2016.
43. *Guidelines, Roles and Training Standards for UN Military Experts on Mission*. Military Adviser office of MA, DPKO, New York, 2009.
44. *Hadtudományi Lexikon*. Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 1995.
45. HALMOSY Dénes: *Nemzetközi szerződések 1945–1982*. Gondolat, Budapest, 1985.
46. HAMMOND, Grant: *The Mind of War: John Boyd and American Security*. Smithsonian Books, New York, 2004.
47. Honvéd Vezérkar Haderőtervezési Csoportfőnökség. *Elgondolás transzformáció a Magyar Honvédségben*. Budapest, 2018.
48. *Honvédelmi alapismeretek*, tankönyv, Zrínyi, 2019. IX. Fejezet,

49. Honvédelmi Miniszter 77/40/2012, MH Béketámogató Kiképző Központ, alapító okirata, Budapest; 2012.
50. Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar főnökének 60/2008. (HK 5.) HM HVKF intézkedése, Budapest, 2008.
51. HUNTINGTON, Samuel P.: *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*. Európa Kiadó, Budapest, 1998.
52. Interviewing, *A guide for Preparing, Conducting and Managing Interviews*. NATO JALLC, Monsanto, Lisbon, Portugal, 2012.
53. *Jó Állam Jelentés 2019*. NKE KTI, Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda, Budapest, NKE 2019.
54. JWP 3-50, Peace Support Operations, The Permanent Joint HQ J7, Nortwood Middlesex, UK, 2012.
55. *Kézikönyv a nem háborús műveletek katonai feladataihoz*. Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar KTF, Budapest, 2006.
56. KISS Zoltán László: *Magyarok a békefenntartásban*. Budapest, Zrínyi Kiadó, 2011.
57. KISS Zoltán László: *Válságreakáló műveletek alkalmazott társadalomtudományi aspektusai*. Budapest, Zrínyi Kiadó, 2015.
58. KISSINGER, Henry: *World Order: Reflections on the Character of Nations and the Course of History*. New York, Allen Lane, Penguin Books Ltd., 2014.
59. KONDOCH, Boris: *Journal of International Peacekeeping*. Brill, Nijhoff, ISSN: 1875-4112.
60. KULCSÁR Kálmán: *Szociológia*. Egységes jegyzet az egyetemek és főiskolák számára, Budapest, Kossuth, 1988.
61. *Magyar Honvédség Tapasztalat-feldolgozó Kézikönyv*. A Magyar Honvédség Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010.
62. *Magyar katonák Dél-Vietnamban 1973–1975*. Budapest, Zrínyi Kiadó, 2020.
63. MATUS János, dr.: *A NATO, mint politikai és katonai szövetség*. Egyetemi jegyzet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Biztonsági tanulmányok tanszék, Budapest, 1999.
64. MC 0458/3 (Final), *NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy*. Brussels, 2014.
65. MC 0472/1: *Katonai Tanács terrorizmus elleni irányelvei*. Brussels, 2015.
66. MCM-0020-2011, *NATO Lessons Learned Policy*, NATO International Military Staff, Brussels, 2011.
67. NATO Allied Command Transformation: *Concept Development and Experimentation*. CD&E Handbook, Norfolk, 2018.
68. NATO BI-SC 75-02: *Education and Training Directive*. Norfolk, 2015.
69. NATO BI-SC 75-07: *Education and Individual Training*. Norfolk, 2015.
70. NATO *Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned*, Norfolk, VA USA, 2018.
71. NATO *Glossary of Term*, AAP-06, NATO Standardization Office, NATO HQ Brussels, 2020.
72. NATO JALLC Joint Analysis Handbook, 4th edition, Monsanto, Lisbon, Portugal, 2016.
73. NATO *Kézikönyv*, Jubileumi kiadás, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, valamint NATO Információs és Sajtóiroda, Brüsszel, 1999.
74. NATO *Kézikönyv*, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, valamint NATO Információs és Sajtóiroda, Brüsszel, 1997.
75. NATO's Transformation Scorecard. In. NATO Review. *Examining NATO's Transformation*. Special Issue Spring 2005; Improving Capabilities to Meet New

- Challenges. Operational Capabilities. NATO Briefing, Brussels: NATO Public Diplomacy Division, 2004.
76. NORDIC UN *Tactical Manual*. NORDSAMFN, 1996.
 77. OSCE Istanbul Summit: *Charter For European Security*. Istanbul, November, 1999.
 78. OSINGA, Frans P. B.: *Science, Strategy and War*. The Strategic Theory of John Boyd (Strategy and History), Eburon Academic Publishers, Delft, 2005.
 79. PAPP Gyula: *A Magyar Honvédség békefenntartó műveletekre kijelölt alegységek felkészítése*. PHD értekezés, Budapest, 2008.
 80. PARKIN, Simon: *A Game of Birds and Wolves, The Ingenious Young Women Whose Secret Board Game Helped Win World War II*. Sceptre/Little, Brown, ISBN-13: 9780316492089, New York, 2020.
 81. POLÁNYI Mihály: *Személyes tudás*. Atlantis, Budapest, 1994.
 82. POLK, Robert B.: *A Critique of The Boyd Theory – Is It Relevant to the Army?* United States Army School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, 2000.
 83. POPPER, K. D.: *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson, London, 1959.
 84. REHRL, Jochen – WEISSERTH, Hans-Bernhard: *CSDP Handbook: The Common Security and Defence Policy Of the European Union's Handbook*. Federal Ministry of Defence and Sports of the Republic of Austria, Vienna, 2010.
 85. REMEK Éva: *Az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet: Párbeszéd Vancouvertól Vlagyivosztokig*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2020.
 86. SIMAI Mihály: *Az ENSZ napjainkban*. Kossuth, Budapest, 1985.
 87. SIMON, H. A.: *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
 88. STORR, Jim: *Neither art nor science-towards a discipline of warfare*. 2014.
 89. SZABÓ Sándor, dr.: *A békefenntartás és a NATO béketámogató műveletek kialakulása, fejlődése*. Egyetemi tanszéglet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Műszaki hadművelési-harcászati tanszék, Budapest, 1999.
 90. SZABOLCS Ottó dr.: *Biztonságpolitika, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kara, Magyar Történelmi Társulat Tanári Tagozata*, Budapest, 1997.
 91. SZENDY István: *Hadelmélet és katonai műveletek*, Budapest, Nemzeti Közszerzői Intézet, 2013.
 92. SZENES Zoltán – SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára: *NATO 4.0 és Magyarország, 20 év tagság 30 év együttműködés*, Zrínyi, Budapest, 2019.
 93. Tanácsi Dokumentum. 6701/07,2007 to PSC Analysis of Lessons from Operation EUFOR RD CONGO (Council Document, 7633/1/07 207,) Action Plan 11799/07 2007.
 94. *The Challenges of Change: the Nature of Peace Operations in the 21st Century and Continuing Need for Reform*, Ankara, Center for Strategic Research, 2004.
 95. The NATO Lessons Learned Handbook 3. Edition, February Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016, (ISBN: 978-92-845-0188-5), Lisbon, Portugal, 2016.
 96. TISOVSZKY János: *Az ENSZ és a békefenntartás*, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1997.
 97. TÖLGYES Ágnes: *Szervezeti tanulás, Vezetéstudomány*, 1994.
 98. TÓTHI Gábor: *A Magyar Köztársaság polgári válságkezelési képességének sajátosságai és továbbfejlesztésének lehetőségei*, doktori értekezés, Budapest; 2011.
 99. UNDP *Knowledge Management, United Nations Development Programme*. New York, 2014.

100. *United Nations Knowledge Management and Organizational Learning*, Department of Peace Operation, Department of Political and Peacebuilding Affairs, DPO 2020.11./DPPA, NewYork, 2020.
101. United Nations: *Report of the Panel on United Nations Peace Operations*. A/55/305-S/2000/ 809. 2000.

Közjogi, stratégiai, és doktrinális dokumentumok:

1. 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100113.TV> 2021.04. 11. letöltés
2. 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat, Nemzetbiztonsági Stratégiáról, Budapest, Magyar Közlöny, 2020.81. szám.
3. 136/2011. (XII. 20.) HM-utasítás, a Magyar Honvédség szabályzatfejlesztési tevékenységének kialakításáról és működéséről. Budapest, Magyar Közlöny, 2012.1. szám.
4. 1393/2021. (VI. 24.) Korm. Határozatot Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiáról, Budapest 2021.06.26. Magyar Közlöny, 2021.119 szám.
5. 1989. évi 20. tvr. 1989. évi 20. törvényerejű rendelet (tvr.) a háború áldozatainak védelmére vonatkozóan Genfben 1949. augusztus 12-én kötött Egyezmények I. és II. Kiegészítő Jegyzőkönyvének kihirdetéséről (XI.10.) Honvédségi Közlöny 1989, 32.
6. 2021. évi CXL. Törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, MK (2021.XII.21.), Budapest, 2021.
7. 40/2009. (V. 27.) HM-utasítás, a Nemzeti Katonai Stratégiában foglaltak végrehajtásával kapcsolatos feladatokról.
8. 74/2008. (HK 15.) HM utasítás a Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszere kialakításáról és működtetéséről. Honvédségi Közlöny 2008. 15. sz.
9. AJP-3.4.1 Szövetséges Összhaderőnemi Doktrína a Békétámogatáshoz való katonai hozzájárulásról.
10. Ált/215, Magyar Honvédség Válságreakáló műveletek doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK4.) Budapest, 2016.
11. Ált/29 Magyar Honvédség Szárazföldi műveletek doktrína (1. kiadás), MH DOFT-code: MD 3.2(1) Magyar Honvédség Kiadványa, 2015.
12. Ált/31 A Magyar Honvédség Műveleti Tapasztalat-feldolgozó Rendszerének Működési Szabályzata, Magyar Honvédség kiadványa, Budapest, 2010.
13. Ált/38, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveletek doktrína 1. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 11.), Budapest 2013.
14. Ált/43, Magyar Honvédség Összhaderőnemi doktrína 3. kiadás, Honvédelmi Közlöny (HK 13), Budapest, 2012.
15. Ált/44 A Magyar Honvédség Összhaderőnemi doktrína 4. kiadás, Honvédelmi Minisztérium, 2018, Budapest.
16. Ált/59 Magyar Honvédség Szárazföldi Haderőnemének Harciszabályzata IV. rész, Magyar Honvédség Kiadványa, 2013.
17. Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, Magyar ENSZ Társaság, Budapest, 1988.
18. Az ENSZ Alapokmánya, Magyar Közlöny (MK 82), Budapest, 1974.
19. Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice. United Nations, Department of Public Information.
20. Magyarország Alaptörvénye, MK1143, Budapest, 2011.

21. Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája, Külügyminisztérium, Budapest, Kihirdetve a 1035/2012. (MK. II.21.) Kormány határozattal; 2012.
22. Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája (NKS), kihirdetve a 1656/2012 (XII.20.), Kormány határozattal.
23. MC 400/2 NATO Military Committee (MC) Guidance for the Military Implementation of Alliance Strategy. Brussels, Belgium, NATO Military Committee, NATO Headquarters, 23 May 2000.
24. Stanag 6023, NTG 2. Edition, Education and Training for Peace Support Operation ATrainP-1(A), 2010, Brussels.
25. Standard Operating Procedure for Training Recognition, Military Adviser Office of FSD, DPKO, 2009, New York.
26. UNSC, Resolution 2436, 2018.

Cikkek, tanulmányok:

1. ÅNGSTRÖM, Jan: *Contribution Warfare: Sweden's Lessons from the War in Afghanistan*. The US Army War College Quarterly: Parameters, 2020.
2. ANTAL Zsuzsanna – DOBÁK Miklós: *A szervezeti struktúrák és formák – strukturális jellemzők*. In. dr. Dobák Miklós (szerk.) *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
3. AYENAGBO, Kossi – NJOBVU, Tommie – SOSSOU, James V. – TOZOUN, Biossey K.: *China's Peacekeeping Operations in Africa: From Unwilling Participation to Responsible Contribution*. African Journal of Political Science and International Relations, Vol. 6, No. 2. 2012.
4. BALANZINO, S.: *NATO Lessons Learned in Peacekeeping Operations*. Deputy Secretary General, Chairman of the Ad Hoc Group on Cooperation in Peacekeeping.
5. BÁRÁNY Zoltán: *A transzformáció és az MH Transzformációs Parancsnokság*. Budapest, 2021.
6. BARTLETT, Henry C. – HOLMAN, G. Paul – SOMES, Timothy E.: *A stratégia és a haderőtervezés művészete*. In. *Biztonságpolitikai szöveggyűjtemény I. kötet*, ZMNE, Budapest, 1999.
7. BELLAMY, Alex J. – WILLIAMS, Paul D.: *The West and Contemporary Peace Operations*. Journal of Peace Research, Vol. 46, No. 1. 2009.
8. BENCZE Balázs – DEÁK János – SZTERNÁK György: *Gondolatok a válságreakáló műveletekről I. rész*. In. *Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények*, 9. évf., 2005.
9. BENCZE Balázs – DEÁK János – SZTERNÁK György: *Gondolatok a válságreakáló műveletekről II. rész*. In. *Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények*, 10. évf., 2006.
10. BENKŐ Tibor: *A teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a Magyar Honvédségben a parancsnokok szemszögéből*. In. Benkő Tibor – Dobai Pál – Kanyó Mária – Kiss Zoltán László – Krizbai János – Malomsoki József: *Teljesítményértékelés. A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere fejlesztésének szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai kérdései*. Budapest: ZMNE, 2007.
11. BESENYŐ János: *Az Európai Unió kiképző művelete Maliban és a magyar szerepvállalás*. In. *Honvédségi Szemle*, Budapest, Zrínyi Kiadó, 2013.

12. BESENYŐ János: Magyar békefenntartók Afrikában. Budapest: Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, 2013.
13. BODORÓCZKI János: *A különleges erők logisztikája*. PhD értekezés, http://archiv.hhk.uni-nke.hu/uploads/media_items/bodoroczki-janos-a-kulonlegeserok-logisztikaja-a-magyar-honvedseg-logisztikai-rendszerenek-korszerusitese_-_integritasanak-fokozasa-figyelembevetelevel-1.original.pdf, letöltés: 2018. 04. 11.
14. BOLDIZSÁR Gábor: *A II. generációs békefenntartás és a korszakváltás jellemzői*. In. Beszteri Béla – Vizi László Tamás: *Béketeremtés – Békefenntartás* Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola, 2005.
15. CZEGLÉDI Mihály: *A küldetésorientált vezetés szövetségeseink doktrínáiban*. In. Honvédségi Szemle, 144. évf., 2016/5., https://honvedelem.hu/files/files/59308/hsz_2016-5.pdf.
16. DANDEKER, Christopher: *Building Flexible Forces for the 21st Century: Key Challenges for the Contemporary Armed Services*. In. Caforio, Giuseppe (szerk.) *Handbook of the Sociology of Military*. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.
17. DEÁK János: *Napjaink és a jövő háborúja*. Hadtudomány, 2005. 1.
18. DIEHL, Paul: *Peace Operations*. Malden, MA: Polity Press, 2008.
19. DRÓT László: *Az OODA Hurok I.*, Seregszemle, XVI. évf. 1. 2018.
20. DRÓT László: *Az OODA Hurok II.* Seregszemle, XVI. évf. 2. 2018.
21. DRÓT László: *A békeművelési kiképzés*. Seregszemle, Székesfehérvár, 2014.
22. DRÓT László: *A hazai békefenntartó kiképzés fejlődése*. In. Seregszemle Székesfehérvár, 2015.
23. EGNELL, Robert: *Lessons from Helmand, Afghanistan, What now for British counterinsurgency*. Royal Institute of International Affairs and Oxford University Press are collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-), 2021.
24. EGRY József – TÉGLÁSI József: *Nem háborús katonai műveletek*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 1997.
25. ERDŐS András: *A békefenntartó műveletek fejlődése*. In. Szenes Zoltán: *Válságkezelés és békefenntartás az ENSZ-ben*, Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.
26. FARKAS Ádám – KÁDÁR Pál (szerk.): *Magyarország katonai védelmének alapjai*. ISBN: 978 963 327 700 3, Zrínyi Kiadó, Budapest, 2016.
27. First United Nations Emergency Force. Background. United Nations, Department of Public Information (DPI), Information Technology Section, 2003. <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/unef1backgr1.html>.
28. GERŐFI Szilárd: *A Magyar Honvédség vezetéstámogató rendszere alkalmazásának lehetőségei a XXI. századi kihívások tükrében*. In. Hadtudomány, 2017/3-4.
29. GULYÁS Zoltán: *A Magyar Honvédség doktrínális és kiképzési irodalma, fejlesztésének jövője*. Honvédségi Szemle online, 1. évf. 1. 2010. augusztus.
30. HEGEDŰS Zoltán – VÉGH Károly: *A Magyar Honvédség nemzetközi szerepvállalásának jogi aspektusai és alapkérdései*. In. Farkas Ádám – Kádár Pál: *Magyarország katonai védelmének közjogi alapjai*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 2016.
31. HORVÁTH Gábor: *Az Európai Unió: Tagállamok által vezérelt válságreakálás (célok, struktúrák, eljárásrend, tapasztalatok és jövőkép)*. In. Seregszemle, Székesfehérvár, 2015.
32. ISASZEGI János: *A honvédség részvétele a nemzetközi békeműveletekben*. In. Hadtudomány, 2005. 4.

33. JOHNSTON, Seth: *NATO's Lessons from Afghanistan*. The US Army War College Quarterly Parameters, Washington, 2019.
34. JUHÁSZ Zoltán: *A tapasztalat-feldolgozás eredményeinek hasznosítása a katonai döntéshozatal folyamatában*. In. Honvédségi Szemle, 2011. 5.
35. KIS Norbert (szerk.): *A jó állam mérhetősége*. Jó Állam Kutatóműhely. ÁROP-2.2.21-001 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.
36. KISS Dezső – HODOSI Lajos: *A Magyar Honvédség béketámogató műveleteinek szervezeti és intézményi keretei, valamint elméleti és fogalmi háttere*. Hadtudományi Tájékoztató 1998. 6. Budapest, 1998.
37. KISS Petra: *A magyar stratégiai gondolkodás változása a nemzeti stratégiák tükrében*. Hadtudomány, 2012. 3-4. http://www.mhtt.eu/hadtudomany/2012/3_4/HT_2012_3-4_Kiss_Petra.pdf (Letöltés: 2016. 12. 18.)
38. KISS Zoltán László: *Lessons of the Kosovo War. Dilemmas Regarding Abilities of NATO and the EU to Manage National and Ethnic Conflicts in Central and South-Eastern Europe*. Budapest: PXP, 2001.
39. KOLOSSA Sándor – PIX Gábor – KISS Zoltán László – SZTERNÁK György – TÓTHNÉ SZTERNÁK Nóra: *Válságreagáló műveletek, vázlatalbum*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2006.
40. KOROM Ferenc: *Éves feladatszabás* – 2018. február 13.
41. *Központi tapasztalat-adatbázis működtetési kézikönyv*. Magyar Honvédség, Művelési Központ kiadványa, Budapest, 2010.
42. KRAJJCZ Zoltán dr. – BERKOVICS Gábor dr.: *Alakulóban a Magyar Honvédség doktrinális irodalomrendszere*. ZMNE, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények 2003. 3.
43. KRAJJCZ Zoltán dr. habil.: *A doktrinális irodalom fejlesztésével kapcsolatos lehetséges stratégiák elemzése*. OTKA 67890 Kutatási Zárójelentés, 2009., http://real.mtak.hu/2682/1/67890_ZJ1.pdf, letöltés: 2018. 05. 15.
44. KRAJJCZ Zoltán – FORRAY László János: *Csehország: egy jó példa a NATO-doktrínarendszerek nemzeti adaptálására*. In. Hadmérnök, IV. évf. 3. 2009.
45. LIPPAI Péter: *A küldetésorientált vezetésszemlélet és az önkéntes haderő*. In. Seregszemle, 2009. 4.
46. McMASTER, H. R.: *On War: Lessons to be Learned, Survival*. Survival Online, <http://www.tandfonline.com/loi/tsur20>, 2008.
47. MEZŐ András: *Doktrínafejlesztés a Magyar Honvédségben*. In. Honvédelmi Szemle, Budapest, 2017. 4.
48. MEZŐ András: *A doktrínák és a tapasztalat-feldolgozás kapcsolatának példája*. Budapest, Felderítő szemle 1588-242X 17 1 5-23, 2018.
49. MEZŐ András: *A katonai stratégiaalkotás és doktrínafejlesztés Magyarországon*. Doktori PhD-értekezés, Budapest, 2019.
50. MEZŐ András: *A Magyar Honvédség doktrínafejlesztése 2. rész*. In. Hadtudomány, 2018. 1.
51. MURINKÓ Attila dr. – RÓTH Zoltán: *A kiképzés és a tapasztalat-feldolgozás kapcsolata a haderő képességeinek fejlesztésében és hatékonyságának növelésében*. In. Honvédségi Szemle, 140. évf., 2012. 2.
52. MÜNCH, Philipp: *Never Again? Germany's Lessons from the War in Afghanistan*. The US Army War College Quarterly: Parameters, 2020, Volume 50, Number 4 Parameters, 2020.

53. NAGY Tamás: *A békefenntartás múltja és jelene*. In. Beszteri Béla – Vizi László Tamás: *Béketeremtés – Békefenntartás*, Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola, 2005.
54. *Peacekeeping*. Report of the Secretary-General pursuant to the statement adopted by the Summit Meeting of the Security Council on January 31, 1992. Reprinted in Roberts, A. and Kingsbury, B. (szerk.) (1993): *United Nations, Divided World: The UN's Roles in International Relations*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
55. PERJÉS Géza: *A katonai doktrínáról*. Beszélő Online, 35. szám, évf., 2. szám 38.
56. PORKOLÁB Imre – NYITRAI Mihály: *Top Gun: A szervezeti tanulási folyamatok megújítása és a tapasztalat-feldolgozó rendszere újragondolása*. Honvédségi Szemle, Budapest 2019/6,
57. RÁCZ András: *Az Európai Unió első önálló katonai akciója Európán kívül: Az ARTEMIS hadművelet*. In. Beszteri Béla – Vizi László Tamás: *Béketeremtés – Békefenntartás*, Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola, 2005. 148–188.
58. RAVASZ István: *Krétai tűzoltási hadművelet*. In. Magyarország az I. világháborúban, Lexikon A—Zs, Petit Real, Budapest, 2000.
59. REMEK Éva: *Az EBESZ válságkezelő tevékenysége (intézmények, működési elv, eredmények), különös tekintettel a válságkezelés elméleti és fogalmi hátterére*. In. *Hadtudomány*, Budapest, 2017, X. évf. 4. 231.
60. REMEK Éva: *Az Európai Biztonsági Szervezet: párbeszéd Vancuvertől Vlagyivosztokig*. Zrínyi kiadó, Budapest, 2020.
61. RESPERGER István: *A fegyveres erők megváltozott feladatai a katonai jellegű fegyveres válságok kezelése során*. Doktori értekezés, Budapest, 2001.
62. SERENA, Chad C. – PORCHE, Isaac R. – PREDD, Joel B. – OSBURG, Jan – LOSSING, B.: *Lessons Learned from the Afghan Mission Network Developing a Coalition Contingency Network*. 2014.
63. *System Approach to Training (SAT) Manual*. United States Marine Corps, Marine Corps Combat Development Command, Quantico, Virginia, 2004.
64. SZENES Zoltán – APÁTI Zoltán – DRÓT László: *Jubileumi évfordulók: Az ENSZ-békefenntartás és a Magyar Honvédség*. In. *Honvédségi Szemle*, 2019. 1.
65. SZENES Zoltán: *ENSZ-békefenntartás és a nemzetközi képzés*. In. Szenes Zoltán (szerk.): *Válságkezelés és békefenntartás az ENSZ-ben*. Nemzeti Közszerzői Kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2013.
66. SZÉP László – JUHÁSZ Mihály: *Koncepciófejlesztés és kísérletek a NATO-ban és a Magyar Honvédségben*. In. *Honvédségi Szemle*, 2010. 1.
67. TOMOLYA János: *Békefenntartó kézikönyv*. Budapest: Zrínyi Kiadó, 2010.
68. TÓTH László: *Tapasztalat-feldolgozás a parancsnoki munkában*. In. *Honvédelmi szemle*, 2017.
69. *US Lessons Learned in Afghanistan*. US Government Publishing Office, Washington, 2020.

Internetes hivatkozások:

1. 38/2020 HM-utasítás 2§, 1 pont, b. bekezdés <https://njt.hu/jogszabaly/2020-38-B0-15>, 2021.02.16 letöltés
2. AAP-47 (A) Allied Joint Doctrine Development Supplement to AAP-3 (J), September 2011., Edition A Version 2, NSO webpage: <http://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html>, letöltve.: 2015december05.
3. 38/2020 HM-utasítás 2§, 1 pont, b bekezdés <https://njt.hu/jogszabaly/2020-38-B0-15>, 2021.02.16 letöltés
4. Agenda for Peace, <http://www.un-documents.net/a47-277.htm>
5. Bloomfire, Implicit, Tacit, or Explicit: All Knowledge Is Valuable, <https://bloomfire.com/implicit-tacit-explicit-download>, 2020.11.18-ai letöltés
6. Brett és Kate McKay: The Tao of Boyd: How to Master The OODA Loop, <https://www.artofmanliness.com/2014/09/15/ooda-loop/>, 2018.04.03. letöltés
7. Developing Joint Doctrine Handbook, 4th Edition, The Development, Concepts and Doctrine Centre, UK Ministry of Defence, Shrivenham, Swindon, 2013., <https://www.gov.uk/government/publications/developing-joint-doctrine-handbook>, 2014. november 15. letöltés
8. <https://www.tacitim.com/man-hammer-syndrome/>
9. <http://hirmagazin.sulinet.hu/hu/pedagogia/a-kvantummechanika-atyja-heisenberg-a-tol-z-ig>, 2018.04.03. letöltés
10. <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> 2021.02.21. letöltés
11. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/kaposvari_anyag/jozsef_istvan/a_fejldspszichologia_fo_galma_trgya_s_mdszerei.html, 2018.04.03. letöltés
12. http://real.mtak.hu/124809/1/HSZ_2017_145_5_Toht_Laszlo.pdf
13. <http://rgjmuseum.co.uk/whats-on-item/iraq-and-afghan-wars-lessons-learnt/>
14. <http://www.aviation-history.com/airmen/boyd.htm>, 2018.04.03 letöltés
15. <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/78367.pdf>
16. <http://www.simonparkin.com/about> 2021. 09.27-I letöltés
17. <http://www.tandfonline.com/loi/tsur20>
18. http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/55/305 UNTSO Background. <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/untsso/background.Shtml>
19. <http://www.un.org/en/peacekeeping/contributors/gender/2014gender/oct14.pdf>
20. <http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/newhorizon.pdf>
21. <https://boommarketing.hu/online-marketing/ab-teszt>, 2018.04.03 letöltés
22. <https://defence.frontline.online/article/2006/6/930-INTERNATIONAL%3A-The-Polish-Role-in-Afghanistan>
23. <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N18/295/50/PDF/N1829550.pdf?OpenElement>
24. https://eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/2014_summary.pdf, 2021.02.23, letöltés
25. <https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/en/430/Military%20and%20civilian%20missions%20and%20operations>, 2021.02.22, letöltés
26. <https://foreignpolicy.com/2011/07/07/polands-vietnam-syndrome-in-afghanistan/>
27. <https://helyesiras.mta.hu/helyesiras/default/kulegy#> 2021. 09. 27 letöltés
28. <https://honvedelem.hu/alakulat/mh-transzformacios-parancsnoksag.html> 2021.09.21. letöltés

29. <https://honvedelem.hu/hirek/honvedelmi-miniszter/balesetben-meghalt-ket-magyar-katona-afganisztanban.html> , 2021.02.25. letöltés
30. <https://honvedelem.hu/hirek/honvedelmi-miniszter/rpg-s-tamadas-erte-a-magyarokat-afganisztanban.html> , 2020.02.25 letöltés
31. <https://honvedelem.hu/missziok/afganisztan/megemlekeznek-a-bajtarsak-1.html>, 2021.02.25, letöltés
32. <https://honvedelem.hu/missziok/mali.html>
33. <https://jpia.princeton.edu/sites/jpia/files/2008-3.pdf>
34. <https://peacekeeping.un.org/en/fatalities> , 2020, 12. 21. letöltés
35. <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/guidance>, 2021.02.22. letöltés
36. <https://rusi.org/rusi-news/polish-lessons-learned-operations-defence-transformation>
37. <https://www.belfercenter.org/publication/natos-lessons-afghanistan>
38. <https://www.bloomsbury.com/author/jim-storr>, 2018. 04.23. letöltés
39. <https://www.britannica.cohttps://janav.wordpress.com/2013/06/10/man-with-a-hammer-syndrome/m/biography/Kurt-Godel> , 2018.04.19 letöltés
40. <https://www.britannica.com/biography/Rudolf-Clausius>, 2018.04.03 letöltés
41. https://www.jallc.nato.int/application/files/5116/0261/6220/interviewing_hb_sep12.pdf
42. https://www.nato.int/docu/peacekeeping_lessons/peacekeeping-lessons-eng.pdf
43. <https://www.nato.int/docu/review/articles/2001/06/01/lessons-learned/index.html>
44. https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_62_honved_segi_missziok.pdf/9fe7c180-a8a9-8573-c1ed-754bca3e026a?t=1601625018866, 2021.02.25 letöltés
45. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713604727> 2018.04.23. letöltés
46. <https://www.tradoc.army.mil>
47. <https://www.un.org/en/about-us/un-charter#:~:text=The%20Charter%20of%20the%20United,force%20on%2024%20October%201945> .
48. Kiss Petra: A magyar stratégiai gondolkodás változása a nemzeti stratégiák tükrében. *Hadtudomány*, 2012. 3-4.szám. http://www.mhht.eu/hadtudomany/2012/3_4/HT_2012_3-4_Kiss_Petra.pdf : 2016. december 18. letöltés
49. Nicolas J. Johnson: *Boyd's Real OODA Loop and Fencing*, 2014. <https://fasttransients.files.wordpress.com/2014/03/johnsonboydfencing1.pdf>, 2018. 04.23. letöltés
50. Pekó József: A katonai doktrína-korszerűsítés elvi háttéréről, <http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/1999/ht-1999-1-6.html> 2015. 12. 05. letöltve
51. Perjés Géza: A katonai doktrínáról, *Beszélő Online*, 35. szám, Évfolyam 2, Szám 38., <http://beszelo.c3.hu/cikkek/a-katonai-doktrinarol> , letöltve: 2016. 01. 24.
52. [http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/50\(1948\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/50(1948)) , 2017.05.24. letöltve
53. https://honvedelem.hu/files/files/59308/hsz_2016-5.pdf,
54. http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2005/1/2005_1_3.html
55. <http://beszelo.c3.hu/cikkek/a-katonai-doktrinarol>, 2016. 01. 24. letöltve
56. Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 2008/3–4. http://mhht.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf
57. Mikulás Gábor: *Menedzsment*. <http://www.gmconsulting.hu/wp-content/uploads/2011/11/5-fejezet.pdf>

58. Szun-ce: A hadviselés törvényei. (Ford.: Tőkei Ferenc.)
<http://mek.oszk.hu/01300/01345/01345.htm>