

Völgyi Zoltán:

## A SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOKON ALAPULÓ INFORMÁCIÓS MŰVELETEKET VÉGREHAJTÓ ÁLLOMÁNY KIKÉPZÉSÉNEK PSZICHOLÓGIAI TÁMOGATÁSA

*ÖSSZEFOGLALÓ: Az információs műveletek tudati dimenziójához kapcsolódó tevékenységek tervezése, szervezése és irányítása egyre nagyobb hangsúlyt kap a modern hadviselésben. A végrehajtó állomány esetében rendkívül fontos megállapítani azokat a tulajdonságokat, amelyek a személyes hatékonyságon keresztül a feladat-végrehajtás sikerességéhez alapvetően szükségesek. Ezen kompetenciák határozzák meg a személyi állomány kiválasztásának kritériumait és a kiképzés irányvonalait, amik a műveleti területen kivívott hadműveleti előny kialakítását segítik elő. Az ilyen jellegű kiképzések során a pszichológiai szakismeret nélkülözhetetlen, amit az elvégzett katonapszichológiai kutatások és tapasztalatok bizonyítanak. A tanulmány egy olyan pszichológiai felkészítő rendszer elméleti alapjait mutatja be, amely a személyközi kapcsolatokon alapuló információs folyamatokban részt vevő állomány feladat-végrehajtásának hatékonyságát növeli.*

*KULCSSZAVAK: személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletek, kognitív dimenzió, kompetencia, pszichológiai felkészítés*

### BEVEZETÉS

„Az információs műveletek azon koordinált tevékenységeket jelentik, amelyek a szemben álló fél információira, távközlési és információs rendszereire gyakorolt hatással képesek támogatni a döntéshozókat politikai és katonai céljaik elérésében úgy, hogy emellett a saját hasonló rendszereiket hatékonyan kihasználják és megóvják.”<sup>1</sup> A legfőbb cél a saját oldalon működő döntéstámogatási rendszer magas szintű kialakítása és fenntartása, valamint az ellenséges oldalon működő ilyen jellegű rendszerek megsemmisítése, megtevesztése. A modern hadviselésben az említett folyamatok hatékony megvalósítása komplex gondolkodást igényel, ami azt jelenti, hogy több szempont szerint kell értelmezni a folyamatokhoz kötődő műveleteket. Ezek alapján a következő három dimenzió megkülönböztetése vált általánossá:

„A *fizikai dimenzióban* folytatott információs tevékenységek a különböző információs infrastruktúrák, infokommunikációs rendszerek elemei elleni ún. »kemény típusú« (»Hard Kill«) támadásokat, illetve azok fizikai védelmét jelentik.

Az *információs dimenzióban* folytatott információs tevékenységek a különböző információs folyamatok (adatszerzés, adatfeldolgozás, kommunikáció stb.) többnyire elektronikus

<sup>1</sup> Haig Zsolt – Kovács László 2008, 64.

úton való »lány típusú« (»Soft Kill«) támadását jelenti annak érdekében, hogy a célpontokra való közvetlen pusztító, romboló fizikai ráhatás nélkül közvetlenül befolyásoljuk azokat. Másik oldalról ide tartozik a másik fél saját információs folyamatainkra irányuló hasonló támadásának megakadályozása is.

A tudati dimenzióban megvalósuló információs tevékenységek közvetlenül az emberi gondolkodást – észlelést, érzékelést, értelmezést, véleményt, vélekedést – veszik célba valós, csúsztatott vagy hamis üzenetekkel, amelyeket többnyire elektronikus és nyomtatott médian keresztül vagy közvetlen beszéd formájában továbbítanak.”<sup>2</sup>

Az információs folyamatok tudati dimenziójában rendkívül fontos szerepet tölt be az emberi gondolkodás, ami az eszközök fejlesztésén, tesztelésén és működtetésén túl az emberi kapcsolatok útján történő információszerzést is jelenti. A továbbiakban azokat az információs műveleteket mutatom be, melyek a személyközi kapcsolatok felhasználását feltételezik információszerzés céljából. Mivel az emberi információszerzés a hatékonyságot nagymértékben meghatározó pszichológiai kockázatokat rejt magában, ezért a modern hadtudományban e terület tudatos fejlesztésének szükségessége megkérdőjelezhetetlen.

Tanulmányomban elméleti síkon vizsgálom és járom körül az emberi kapcsolatokhoz kötődő információs viselkedések pszichológiai jellemzőit, keresem az összefüggéseket a személyi kompetenciák, valamint az információszerzés és információvédelem hatékony végrehajtása között. Célom a személyközi kapcsolatokon alapuló információs tevékenységekre irányuló felkészítés növekvő fontosságának bemutatása a modern hadviselésben, valamint az információs műveletek e formájához tartozó felkészítési módszerekre vonatkozó javaslat kidolgozása.

## SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOKON ALAPULÓ INFORMÁCIÓS MŰVELETEK

A személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletek olyan műveletek, melyek esetében az információgyűjtés tervezett és tudatos folyamat, ami meghatározott cél érdekében megvalósított humán tevékenységhez kötődik.

Az információs műveletek és a harcászati, hadműveleti szinten alkalmazott személyközi kapcsolatokon alapuló információs folyamatok közötti összefüggéseket tekintve meghatározó a 2009-ben megjelent NATO Összhaderőnemi Információs Műveleti Doktrína,<sup>3</sup> mely „az információs műveletek közé sorolja a lélektani műveletek (Psychological Operations – PSYOPS) mellett a civil-katonai együttműködést (Civil-Military Cooperation – CIMIC) és a kulcsvezetőkkel való kapcsolattartást (Key Leader Engagement – KLE)”<sup>4</sup> Rózsa Tibor összehasonlítása alapján nyilvánvaló, hogy ezt a struktúrát vette át a Magyar Honvédség is, amit az MH Információs Műveletek Doktrína<sup>5</sup> fogalmaz meg.<sup>6</sup> A Magyar Honvédség doktrinális rendszerében a személyközi kapcsolatokon alapuló információs folyamatokhoz kapcsolódó PSYOPS- és CIMIC-tevékenység önálló szabályozottságú elemként szerepel.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> Haig Zsolt 2006, 4.

<sup>3</sup> AJP-3.10. Allied Joint Doctrine For Information Operations.

<sup>4</sup> Rózsa Tibor 2014, 45.

<sup>5</sup> Ált/57. Információs Műveletek Doktrína I. kiadás, a Magyar Honvédség kiadványa.

<sup>6</sup> Rózsa Tibor 2016, 179.

<sup>7</sup> A PSYOPS-tevékenységet az Ált/46. Lélektani Műveletek Doktrína, a CIMIC-tevékenységet az Ált/26. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Civil-katonai Együttműködési Doktrína szabályozza.

A Magyar Honvédség keretein belül az előzőekben említett két szakterületet szervezeti szinten a Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ (CKELMK) egyesíti, az ilyen irányú tevékenységek irányítása, fejlesztése SZMSZ-ben rögzített feladatuk. A kulcsvezetőkkel való kapcsolattartás esetén már nem ilyen egyértelmű a meghatározottság, hiszen ez a különleges erők, a KNBSZ<sup>8</sup> és a CKELMK állományának egyaránt feladata lehet műveleti területen. Amikor a személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletekről beszélünk, akkor az eddig említett részterületek mellett meghatározó jelentőségű az úgynevezett HUMINT<sup>9</sup>-képesség, mely a műveleti területen végrehajtott információgyűjtő és -feldolgozó munkát egyaránt tartalmazza. Tanulmányomban a személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletek alatt az előzőekben említettek alapján a PSYOPS-, CIMIC-, HUMINT- és KLE-képességek elemeit értem.

## AZ INFORMÁCIÓS MŰVELETEK ÉS A KÜLÖNLEGES MŰVELETEKBEN RÉSZT VEVŐ ÁLLOMÁNY KAPCSOLATA

A továbbiakban a különleges műveletekben részt vevő állományra vonatkozóan a különleges erők elnevezést használom. A személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletek a különleges erők feladataiban is markánsan megjelennek, a Magyar Honvédség Különleges Műveleti Doktrína megfogalmazásában „Információs műveletek támogatása” címen. A Magyar Honvédség keretein belül működő katonai alakulatok közül a különleges erők feladatait az 2016 januárjában – a 61/2015. (XI. 4.) számú, a Magyar Honvédség különleges műveleti képességének átalakításával kapcsolatos egyes feladatokról szóló HM utasítás értelmében – megalakított (és az év októberétől a magyar ejtőernyős parancsnokról elnevezett) MH 2. vitéz Bertalan Árpád Különleges Rendeltetésű Ezred látja el. A különleges erők munkáját önálló alakulatok segítik. Ezek többek között az úgynevezett különleges műveletek végrehajtására képes erők, melyek „olyan katonai szervezetek, amelyek speciális képességeiknél, illetve kiképzettségüknél fogva képesek a különleges műveleti feladatok támogatására, vagy azok részfeladatainak végrehajtására (UAV<sup>10</sup>-kezelőszemélyzetek, CIMIC-, PSYOP(s)-, SIGINT<sup>11</sup>-specialisták, HUMINT-csoportok, CBRN<sup>12</sup>-szakemberek). A Magyar Honvédség szervezetében a Magyar Honvédség 5/24. Bornemissza Gergely Felderítő Zászlóaljnál található meg részben ezek a feltételek”<sup>13</sup>

Az információmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek szervezett formában történő komplex megjelenítése érdekében az AJP 2.7<sup>14</sup> NATO-dokumentumban kidolgozásra került az úgynevezett ISTAR-eljárás, mely „magában foglalja az információgyűjtést, a műveleti és felderítő információk menedzsmentjét, helyzetjelentést, illetve helyzetértékelést biztosít a parancsnok és a törzs részére a hadműveletek vezetése és a célmegjelölő eljárások támogatása érdekében”<sup>15</sup>. A különleges erők szerepe ebben a folyamatban is felértékelődött, mivel „jelentős különbség a hagyományos és a különleges műveleti erők információfelhasználása

<sup>8</sup> Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.

<sup>9</sup> Human Intelligence – emberi erőforrással történő információszerezés.

<sup>10</sup> Pilóta nélküli repülőeszköz.

<sup>11</sup> Signals Intelligence – rádióelektronikai felderítés.

<sup>12</sup> Chemical, Biological, Radiological and Nuclear – vegyi, biológiai, radiológiai, nukleáris.

<sup>13</sup> Forray László 2012, 13.

<sup>14</sup> AJP-2.7 – Allied Joint Doctrine for Reconnaissance and Surveillance dated 7 July 2009.

<sup>15</sup> Balogh Péter 2012, 78.

között; a különleges műveleti erők esetében – az adatok letöltése és felhasználása mellett – kiemelten hangsúlyosan mutatkozik az adatok feltöltésének igénye is”.<sup>16</sup> Ebből következően az ISTAR-alegységek és a különleges erők működése szoros összefüggést mutat.

## A SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOKON ALAPULÓ INFORMÁCIÓS MŰVELETEKHEZ KAPCSOLÓDÓ KOMPETENCIÁK

A személyközi kapcsolatokon alapuló információs műveletek (CIMIC, PSYOPS, KLE, HUMINT) esetében az emberi erőforrás által végzett feladat-végrehajtás jellegzetességei két tevékenységi terület irányából fejtik ki hatásukat:

- a kommunikációs előny növelése, vagyis információszerzés;
- a kommunikációs hátrány csökkentése, vagyis információvédelem.

Mindkét információs terület esetében pozitívumként említhetjük az emberi kapcsolatok alakítását befolyásoló pszichológiai hatásokat, úgymint szimpátia, benyomáskeltés, befolyásolás, előítéletek, melyek a szociálpszichológia tudományának jellegzetes kutatási területeit jelentik. Az információszerző tevékenységek során rendkívül fontos a kapcsolat kialakítása és fenntartása miatt az előbb említett pszichológiai törvényszerűségek tudatos szintre emelése és praktikus hasznosíthatóságuk viselkedési szinten való megjelenítésének képessége. Részleteiben ez a kommunikációs partner viselkedésének elemzését, az ebből eredő következtetések levonását, azok értékelését és információs szempontból történő értékességük meghatározását jelenti.

Az információvédelem szempontjából szintén kiemelt jelentőségű a kommunikációs folyamatok verbális és nem verbális elemeinek tudatos használata annak érdekében, hogy kiküszöbölhető legyen a saját szempontból titkosnak nevezhető stratégiai információk „kifecsegése”, a tárgyalások, megbeszélések során mutatott viselkedéssel összefüggő kommunikációs zavarok beazonosíthatósága. Ugyanis a viselkedési és kommunikációs zavarok detektálása a kommunikációs partnerben olyan következtetési láncolatot indíthat el, mely az információorzák összeillesztésével kulcsinformációk megszerzését teszi lehetővé.

A fent említett tevékenységek tudatos használata és az információmenedzsment pszichológiai fejlesztése és kidolgozása a katonapszichológia fontos részterülete. Ezzel kapcsolatban az első és legfontosabb lépés az információmenedzsmenthez kapcsolódóan elvárt személyi kompetenciák beazonosítása, amire azért van szükség, hogy a felkészítés célirányosan történjen a hatékonyság növelése érdekében.

Az Amerikai Egyesült Államok 2003-ban kifejlesztett egy tréningprogramot a szárazföldi erők különleges erőinek tisztjei számára,<sup>17</sup> ami az általános katonai felkészítésen túl egy magasabb szintű felkészítést is indokoltnak tart, amit a különleges erők tisztjeinek kötelezően el kell végezniük. A különleges rendeltetésű erők esetében 8 kompetenciát azonosítottak be a szerzők:

1. Kultúraközi kommunikáció képessége:
  - a) személyközi kommunikáció,
  - b) nonverbális készségek,
  - c) nyelvismeret,
  - d) hely- és kultúraismeret;

<sup>16</sup> Gulyás Attila 2012, 132.

<sup>17</sup> US Army Special Forces Officer Advanced Education.

2. Problémamegoldó képesség;
3. Modern technológia ismerete;
4. Katonai, harcászati ismeretek;
5. Politikai tudatosság;
6. Összhaderőnemi, össznemzeti, polgári tudatos együttműködés képessége;
7. Huzamosabb ideig saját magára utalva rendkívüli vagy ellenséges környezetben történő feladat-végrehajtás;
8. Képezhetőségi képességek<sup>18</sup>

A tréningprogramban az előzőekben megjelölt kompetenciák esetében magyarázatokat találunk a kompetencia fontosságára vonatkozóan, valamint a hagyományos és a különleges műveleteket végrehajtó állomány *összehasonlítását láthatjuk* az adott képesség esetében. A továbbiakban összegezve, a témához illeszkedően mutatja be a dokumentum a program tartalmi elemeit.

A kommunikációs képesség kompetenciátartalma a *különleges erők esetében a* hagyományos feladatokat végző állomány számára meghatározott saját csapatok közötti vertikális és horizontális kommunikáció fogalmát kibővíti a fogadó nemzet sajátosságaival. Az ismeretek vonatkoznak a fogadó nemzet által beszélt nyelvre, a kultúrára, szokásokra, a nem verbális jelzésekkel kapcsolatos ismeretekre egyaránt. A harcászati és katonai ismeretek a hagyományos alakulatokhoz hasonlóak, azonban kiegészülnek a nem konvencionális harcászat elemeivel, valamint olyan PSYOPS- és civil kapcsolatokhoz kötődő képességekkel, melyek a különleges erők tevékenységi körébe beletartoznak.

A különleges erők feladatai megkövetelik, hogy az állomány képes legyen együtt dolgozni más nemzetekkel, katonai és polgári szervezetekkel, valamint a lakossággal. Ezenkívül a nem megszokott vagy ellenséges körülmények között történő racionális működés is elvárásként jelenik meg, a döntések és a mindennapi tevékenységek szintjén egyaránt.<sup>19</sup>

## A MAGYAR HONVÉDSÉG ALAKULATAINÁL VÉGZETT KUTATÁSOK ÖSSZEGZETT TAPASZTALATAI

A Magyar Honvédség keretein belül a különleges erők kompetenciáinak feltárásával kapcsolatban két kutatás történt. Az első 2006-ban az MH 2. vitéz Bertalan Árpád Különleges Rendeltetésű Ezred jogelődjéhez, a közvetlen műveletekben részt vevő állománynak tekinthető MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóaljhoz kötődik. A kutatás a zászlóalj állományának kompetenciafeltárását és az erre épülő különleges kiválasztás kifejlesztését tűzte ki céljául. A második kutatás 2009–2010-ben zajlott az MH 5. Bocskai István Lövészdandár parancsnokának felkérése alapján, a dandár részét képező MH 24. Bornemissza Gergely Felderítő Zászlóalj Támogató Század kompetenciaalapú kiválasztási rendszerének kidolgozására.<sup>20</sup> A második kutatásban vizsgált alegység HUMINT-feladatok ellátására specializálódott.

Az MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj kompetenciáinak feltárása során az információmenedzsmenttel kapcsolatban egy kompetenciát azonosítottak be, ez a

<sup>18</sup> A. M. Beattie 2003, 41.

<sup>19</sup> Uo.

<sup>20</sup> A kutatást a PREVIG/89-4/2009. számú kutatási terv alapján az MH Dr. Radó György Honvéd Egészségügyi Központ Preventív Igazgatóság Egészségfejlesztési Intézet Egészségpszichológiai Osztály végezte el.

*kommunikációs képesség*, amely az információátadás és -megértés képességét (verbális és nem verbális) jelenti.<sup>21</sup>

A 2009-ben végrehajtott kutatásban az információmenedzsmenttel kapcsolatosan a következő kompetenciákat detektálták:

- *Empátia*: Más személyek aktuális érzéseinek, gondolatainak, viselkedésének felismerése, megértése, előítéletektől mentes tiszteletben tartása és elfogadása.
- *Határozottság és következetesség*: Az a képesség, mely alkalmassá teszi az állományt a rendelkezésre álló információk felhasználásával az optimális döntések<sup>22</sup> meghozatalában és azok betartásában, betartatásában.
- *Tárgyalási képesség*: A tárgyalás irányításának, befolyásolásának képessége verbális és nonverbális eszközök tudatos alkalmazásával.
- *Információk rögzítése*: A munkavégzés során szerzett információk emlékezeti megtartása és rögzítése.
- *Kapcsolatteremtés*: Képesség kontaktszemélyekkel kapcsolatok kialakítására és fenntartására.

Az előzőekben bemutatott kompetenciák jó alapot biztosítanak a személyközi kapcsolatokon alapuló információmenedzsmenttel összefüggő pszichológiai alapú fejlesztésekhez, azonban egy szélesebb körű vizsgálat szükségessége megkérdőjelezhetetlen annak érdekében, hogy az összes, a tanulmány elején azonosított képesség (CIMIC, PSYOPS, KLE, HUMINT) végrehajtására kiképzett szakember hatékonysága növelhető legyen a képzések alkalmával. Az első lépés a különböző képességekhez kapcsolódó *általános és speciális kompetenciák* feltárása. Általános kompetencia elnevezéssel azokat a kompetenciákat vezetik, melyek valamennyi személyközi kapcsolatra épülő információs folyamat szintjén szükségesek, speciális kompetenciák pedig azok, melyek egy-egy szakterülethez (CIMIC, PSYOPS, KLE, HUMINT) kapcsolódnak. Ezek fejlesztése nem minden alegység munkájához szükséges, azonban az egyes *képességekhez* elengedhetetlenül fontos.

A kompetenciák beazonosítása az alegységek feladatainak meghatározásából indul ki, amit dokumentumelemzéssel (SZMSZ, munkaköri leírások, doktrínák, parancsok stb.) és szervezeti interjúk készítésével javasolt végrehajtani. Az így meghatározott feladatokhoz kapcsolódóan szervezeti munkakörelemző kérdőív kialakítása szükséges, melynek segítségével az egyes munkafázisokhoz kapcsolódó elvárt tulajdonságok, kompetenciák beazonosíthatók. Ezenkívül lényeges tulajdonságok tárhatóak fel a bizonyítottan jó feladatvégrehajtó személyek kompetenciáinak azonosítása kapcsán, mely során *kérdőívek*, tesztek és félig strukturált interjúk használata ajánlott. Az így keletkezett kompetenciák szűkítése, feldolgozása, értékelése általában fókuszcsoportos módszerrel történik, ami a szervezetben elismert személyek adatrendszerző munkáját tartalmazza a párhuzamosságok, a hasonlóságok, a csoportosíthatóság megállapításával.

<sup>21</sup> Tarnóczy Richárd 2007, 82.

<sup>22</sup> Szekeres György 2012.

## A HONVÉDSÉGNÉL VÉGZETT KUTATÁSOKBÓL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK

A következő felsorolás a lehetséges kompetenciák két csoportba történő rendezésével a gyakorlati tervezéshez kíván segítséget nyújtani. Természetesen a felsorolás nem teljes körű, a gyakorlati megvalósítás során bővítése várható.

Információra irányuló kompetenciák:

- *figyelemmegtartás*: a begyűjtött információk megjegyzése (asszociációs láncok, kulcsszavak használata);
- *figyelemmegosztás*: több csatornából párhuzamosan érkező zavaró információ követése;
- *információs fegyelem*: a kiadott információk szűrése, titkos információk megtartása a váratlan helyzetekben is;
- *információfeldolgozás*: komplex szemléletmód kialakítása;
- *információtovábbítás*: a feldolgozott információk strukturált és érthető, a döntéselőkészítés folyamatába relevánsan illeszkedő közlése.

Kapcsolatra irányuló kompetenciák:

- *szimpátiakeltés*: empátikus viselkedés kialakítása, érzékenység a kulturális, személyes értékek, normák iránt, verbális és nem verbális eszközök használata;
- *kapcsolatkezelés*: a tárgyalás során a kommunikációs partnerhez fűződő viszony alakítását, a hiteles kommunikációs stílus elsajátítását, ezenkívül a másik irányító szándékának felismerését, korrigálását jelenti;
- *érdekérvényesítés*: a saját érdekeket szem előtt tartó asszertív és céltudatos viselkedés a hatékonyság szem előtt tartásával;
- *közleményközpontúság*: a kommunikációs partner irányítása, a szükséges információk megszerzésének képessége a másik kommunikációjára való csatlakozás útján;
- *reális értékelés*: a másik viselkedésének érzelemmentes detektálása, a saját és a kommunikációs partner érzelmeinek kezelésének képessége.

## PSZICHOLÓGIAI FELKÉSZÍTÉS

A jelenleg alkalmazott katonai kiképzés, felkészítés során megvalósul az említett kompetenciák bizonyos jellegű fejlesztése.<sup>23</sup> Azonban a szisztematikus és célirányos felkészítést nagymértékben elősegítené egy tematikus pszichológiai támogatás, aminek alapját a bemutatott vizsgálati eljárással beazonosításra váró kompetenciák adnák. A pszichológiai felkészítést három egymásra épülő felkészítési egységben, különböző oktatási módszerekkel lenne célszerű megvalósítani.<sup>24</sup>

### Ismeretátadás, fogalomtisztázás

A felkészítés első szakasza, ami elkülönül a kompetencia közvetett vagy közvetlen fejlesztésétől. Ebben a fejlesztési egységben általános jellegű, de a témához kötődő információk átadása, fogalmak bevezetése és tisztázása történik meg. Ilyen jellegű tanulási folyamattal

<sup>23</sup> Völgyi Zoltán 2014, 31.

<sup>24</sup> Szekeres György 2006.

sajátíthatóak el a kulturális jellegzetességek, az azok különbségéből eredő konfliktushelyzetek előfordulásának megértése, valamint a kommunikációelméleti szabályok, paradigmák és az ezek megvalósíthatóságához nélkülözhetetlen modellek rögzítése, továbbá az információmenedzsment fontosságát előtérbe helyező szemléletmód kialakítása. Lehetséges módszer: frontális oktatás, esetleg e-learning.

## Készségfejlesztés

A felkészítés következő szakaszaiban kifejezetten a személy vagy személyek készségeinek fejlesztése történik meg. Ebben a fázisban – az előző egységben elsajátított általános ismeretek gyakorlati hasznosíthatóságát szem előtt tartva – a fejlesztendő területek vonatkozásában két felkészítési egységről beszélhetünk, a közvetett és a közvetlen készségfejlesztésről.

### *Közvetett készségfejlesztés*

A fejlesztés olyan személyiségjegyekre irányul, melyek elősegítik ugyan a hatékony feladatvégrehajtást, azonban nem közvetlenül az adott feladattal, az adott környezettel mutatnak összefüggést, hanem leginkább a személy belső folyamatainak feltérképezését, tudatosítását tűzik ki célként. Ilyen jellegű területnek tekinthető az önismeret fejlesztése, ami az információmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatok során meghatározó jellegű személyiségjegyek közül legfőképpen az előítéletekkel, a stresszkezeléssel, a zavar jelenségével és kifejeződésének kommunikációs és fiziológiai jeleivel, az egészséges önértékelés, önbizalom kialakításával, és ezeken kívül egyéb gátló és serkentő tényezők azonosításával, tudatosításával, valamint ezek személyes, hatékonyságalapú változtatásával, kezelésével foglalkozik.

Módszer: kiscsoportos önismereti tréning, fókuszcsoport, tesztek, coaching.

### *Közvetlen készségfejlesztés*

A közvetlen vagy viselkedésalapú kompetenciafejlesztés kimondottan az adott feladatra vonatkozóan, az adott környezeti jellegzetességek modellezésével történik meg. Az eredményesség szempontjából szükséges a következő elemek tervszerű alkalmazása a képzés kialakításakor:<sup>25</sup>

- Feladatok

A kompetenciafelmérés során végzett dokumentumelemzés és interjúk alkalmával nyert információk alapján történik az egyes feladatok megtervezése. A feladatok során rendkívül fontos szempont, hogy a valóságosnak megfelelő összetettségű és az alegység munkavégzésének megfelelő szintű feladatok legyenek kialakítva. A személyközi kapcsolatokon alapuló információmenedzsment szempontjából megkülönböztetett feladatkörök: az információgyűjtés információmorszák alapján; a tárgyalásra történő felkészülés; a tárgyalás; az elemzés; az információtovábbítás.

- Környezeti összetevők

A feladatvégrehajtás szempontjából nagyon fontos a valóságosnak megfelelő környezet és a szerepjátékosok viselkedésének élethű kialakítása. Ennek megvalósításához a valódi élethelyzeteket megközelítő szereplők és viselkedések modellezése szükséges, valamint a lehetséges problémahelyzetek modellezésére való képesség.

<sup>25</sup> Völgyi Zoltán 2011, 45–46.



- Megfigyelési szempontok

A kidolgozott kompetenciákhoz kapcsolódóan megfigyelési szempontok kialakítása szükséges, ami a személyes fejlesztési célok meghatározásában és a kiértékelő csoportos beszélgetés fonalvezetőjeként használható.

- Elvárt viselkedések

Fontos rögzíteni a feladat során releváns, elvárt viselkedésmódokat is, amik a korrekció irányát meghatározzák.

- Végrehajtás

A közvetlen készségfejlesztés végrehajtása két egymásra épülő munkamenetben javasolt. A munkamenetek kialakítását elsősorban a specifikus, személyorientált megközelítés, másodsorban gazdaságossági szempontok vezéreljék. A felkészítésben részt vevő csoportok megalakításánál ugyanis lényeges szempont a fejlesztési területek beazonosítása, ezzel időt, energiát és szakmai kapacitást lehet megtakarítani.

a) Felmérés fázis: az egyéni erősségek és fejlesztendő területek felmérése.

b) Képzés–korrekciós fázis: a megfigyelési szempontok és az elvárt viselkedések rögzítése, valamint az egyéni fejlesztési irányoknak megfelelő kicscsoportos fejlesztések megvalósítása.

A felmérés és a képzés–korrekciós fázis során egyaránt szerepjátékosokat és megfigyelőket különítünk el. Mindkét státus a tanulási folyamat aktív része, hiszen az elvárt viselkedések rögzítését segíti elő. Mindkét fázisban a megfigyelt kompetenciák alapján kidolgozott feladatok lesznek végrehajtva, ennek megfelelően több hasonló típusú feladat kidolgozása szükséges. A felmérés fázis során korrekció nem történik, a fejlesztési irányok a személy képességeinek megfelelően kerülnek kialakításra. Az egyéni fejlesztési tervek alapján történik a csoportalkotás, amit a képzés korrekciós fázis követ. Ekkor a hibák kijavítására és az elvárt viselkedések rögzítésére – elméleti és gyakorlati szinten egyaránt – kerül sor.

Módszer: fejlesztő központ (DC).

## KÖVETKEZTETÉSEK

A modern hadviselés során rendkívül fontos szerepet kap az információ megszerzése és megtartása, aminek egyik legmarkánsabban megjelenő befolyásoló kockázati eleme az emberi gondolkodás és viselkedés. A NATO haderőinek közös elhatározása, hogy az információval kapcsolatos hadrendi elemeket egy rendszerbe foglalja. Ennek a folyamatnak egyik legfontosabb részfeladata a megfelelő kiképzési rendszer kialakítása. A kiképzés során elvárt egyik feladat a humán kockázati faktor csökkentése, mely leginkább a személyközi kapcsolatokon alapuló információmenedzsmenttel foglalkozó beosztások esetében befolyásolja a hatékonyságot és a biztonságot. A kiképzési folyamat ezen szegmensében a pszichológiai felkészítés szerepe valószínűsíthetően felértékelődik, aminek következménye a pontosan kidolgozott, pszichológiailag megalapozott felkészítési módszer kialakítása.

A személyközi kapcsolatokon alapuló információmenedzsmenthez kötődő beosztások esetében az első és legfontosabb lépés az elvárt viselkedések megvalósításához szükséges kompetenciák feltárása és azok mérhetőségének kidolgozása. A kompetenciák mérése során a részt vevő katonák esetében meg kell különböztetni a kiinduló állapotot, az elvárt állapotot, valamint az elsőből a másodikba való jutáshoz szükséges fejlesztési lehetőségeket, eszközöket, metodikát. A folyamat javasoltan három szorosan egymásra épülő felkészítési egységből áll, mely a tanulási elemek leghatékonyabb kombinációját tartalmazza. Az *ismeretátadás felkészítési egység* az elméleti megalapozás, a *közvetett és közvetlen készségfejlesztő felkészítési egység* pedig a gyakorlati megvalósítás támogatására szolgál.

A közvetlen készségfejlesztés során két, a tanulási folyamatok hatékonyságát növelő fázist különíthetünk el. Először a fejlesztendő területeket szükséges beazonosítani, ezt követően pedig a specifikus, készségekre irányuló fejlesztések történnek meg. Ez rendkívül idő-, eszköz- és szakemberigényes feladat, azonban a hatékonyság szempontjából megkérdőjelezhetetlen a szükségessége.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- 61/2015. (XI. 4.) számú HM utasítás a Magyar Honvédség különleges műveleti képességének átalakításával kapcsolatos egyes feladatokról. <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/13/PDF/2015/11.pdf>
- A Magyar Honvédség Civil-katonai Együttműködési és Lélektani Műveleti Központ Szervezeti és Működési Szabályzata. Magyar Honvédség kiadványa, 2013. [http://webtar.kozadat.hu/webfarm/download/mhckelmk/tev\\_muk\\_adat/alaptevh/MH-CKELMK-SZMSZ.pdf](http://webtar.kozadat.hu/webfarm/download/mhckelmk/tev_muk_adat/alaptevh/MH-CKELMK-SZMSZ.pdf)
- AJP-2.7 – Allied Joint Doctrine for Reconnaissance and Surveillance dated 7 July 2009. <http://standards.globalspec.com/std/10031247/nato-ajp-2-7>
- AJP-3.10 – Allied Joint Doctrine For Information Operations. <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>
- Ált/26. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Civil-katonai Együttműködési Doktrína. 2. kiadás. Magyar Honvédség kiadványa, 2013.
- Ált/46. Lélektani Műveletek Doktrína 1. kiadás. Magyar Honvédség kiadványa, 2014.
- Ált/49. Magyar Honvédség Különleges Műveleti Doktrína 1. kiadás. Magyar Honvédség kiadványa, 2014.
- Ált/57. Információs Műveletek Doktrína 1. kiadás, a Magyar Honvédség kiadványa.
- Balogh Péter: *A Magyar Honvédség ISTAR (ISR) képességei, a fejlesztés lehetséges irányai, különös tekintettel az elektronikai hadviselésre*. Hadmérnök, 2012. 4. szám.
- Beattie, A. M.: *U.S. Army Special Forces Officer Advanced Education*. Fort Leavenworth, Kansas, 2003.
- Forray László: *A Magyar Honvédség különleges műveleti képessége, a katonai erők alkalmazásának keretei között*. Hadtudományi Szemle, 2012. 1–2. szám.
- Gulyás Attila: *A nemzeti különleges műveleti erők felderítő támogatása*. Hadmérnök, 2012. 3. szám.
- Haig Zsolt: *Az információbiztonság komplex értelmezése*. Hadmérnök, 2006. (Különszám.) [http://hadmernok.hu/kulonszamok/robothadviseles6/haig\\_rw6.html](http://hadmernok.hu/kulonszamok/robothadviseles6/haig_rw6.html)
- Haig Zsolt – Kovács László: *Fenyegetések a cybertérből*. Nemzet és Biztonság, 2008. 5. szám..Rózsa Tibor: *A befolyásolás művészete*. Hadtudományi Szemle, 2014. 2. szám.
- Rózsa Tibor: *Az információs műveletek vizsgálata, különös tekintettel a befolyásolási képességek alkalmazásának lehetőségeire a Magyar Honvédség feladatrendszerében*. Doktori (PhD-) értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2016. [http://uni-nke.hu/feltoltes/uni-nke.hu/konyvtar/digitgy/phd/2016/rozsa\\_tibor.pdf](http://uni-nke.hu/feltoltes/uni-nke.hu/konyvtar/digitgy/phd/2016/rozsa_tibor.pdf)
- Szekeres György: *Katonai vezetői döntések sajátosságai az interkulturális műveleti területen*. Társadalom és Honvédelem, 2012. 1–2. szám.
- Szekeres György: *Pszichológiai tréningek szerepe a szervezetszerű oktatásban és a feladatra történő felkészítésben*. Humán Szemle, 2006. 4. szám.
- Tarnóczy Richárd: *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása*. Doktori (PhD-) értekezés, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2007.

Völgyi Zoltán: *A Pszichológiai Támogató Csoportok (PTCS) működése a Magyar Honvédségben.* Honvéddorvos, 2014. 3–4. szám

Völgyi Zoltán: *A szituáció alapú felkészítés előnyei, tapasztalatai az Afganisztánban szolgáló magyar kontingens esetében.* Honvéddorvos, 2011. 1–2. szám

#### AJÁNLOTT IRODALOM:

FM 2-22.3 (FM 34-52) Human Intelligence Collectors Operations. Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 2006. <https://fas.org/irp/doddir/army/fm2-22-3.pdf>

### A HVK TUDOMÁNYOS SZAKKÖNYVTÁR KÖNYVAJÁNLÓJA

- Niamešsyné Manasz Margit: *Villámlik messziről...* (Kossuth Kiadó, 2017, 2500 Ft)
- Bern Andrea: *Wallenberg eltűnése – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Zsoldos Attila: *Az Árpád-ház kihalása – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Ungváry Krisztián: *Az ostromlott Budapest két titka – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Buzás Gergely: *Mátyás. A reneszánsz király – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Hermann Róbert: *A Zichy-gyémántok – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Hermann Róbert – Kovács László:  
*Petőfi halála – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Csorba László: *Széchenyi Döblingben – A magyar történelem rejtélyei sorozat* (Kossuth Kiadó, 2016, 1490 Ft)
- Tom Jackson: *Agyunk titkai. Utazás a koponyán belül* (Kossuth Kiadó, 2017, 3400 Ft)
- Tészabó Júlia: *Húsvét – magyar hagyományok* (Kossuth Kiadó, 2011, 3990 Ft)
- Neil de Grasse Tyson: *Ha felfal egy fekete lyuk* (Kossuth Kiadó, 2017, 3800 Ft)
- Krekó Péter – Juhász Attila: *A mai magyar szélsőjobb* (Noran Libro, 2016, 3400 Ft)
- Tóth József – Dr. Lukács László – Volszky Géza:  
*Akna kisenciklopédia* (Tudásmenedzsmentért, Tudás Alapú Technológiá-kért Alapítvány, 2012, 5000 Ft)
- Andaházi Szeghy Viktor: *A magyar királyi honvédség részvétele a Szovjetunió elleni támadásban, 1941. júniustól decemberig* (Belvedere Meridionale, 2016, 3000 Ft)
- Dr. Kubassek János: *A Himalája magyar remetéje* (Panoráma – Medicina Könyvkiadó, 2014, 4980 Ft)
- Brian R. Little: *Én, jómagam és a többiek* (HVG Könyvek, 2017, 3900 Ft)
- John Leary-Joyce: *Gestalt-coaching a gyakorlatban* (HVG Könyvek, 2017, 4500 Ft)
- Ford Martin: *Robotok kora* (HVG Könyvek, 2017, 4900 Ft)
- A business nagykönyve* (HVG Könyvek, 2017, 4500 Ft)
- Elhurcolva. Távól a hazától: szovjet fogságban raboskodott és ott meghalt magyarok adatbázisa és tárgyi emlékeik, 1941–1955* (HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum, 2017, 2800 Ft)
- Így éltünk a vas és acél országában* (Kossuth Kiadó, 2017, 1990 Ft)