



Farkas Imre

A MAGYAR HONVÉDSÉG VEZETÉSFELFOGÁSA VÁLTOZÁSAINAK LEHETSÉGES IRÁNYAI ÉS BEÉPÜLÉSE A KIKÉPZÉS RENDSZERÉBE

*Nem elég elindulni,
de mást is hívni kell!
S csak az hívjon magával,
aki vezetni mer!*

/Váci Mihály/

BEVEZETÉS

A Magyar Honvédség az 1990-es évektől nagy változáson ment keresztül. Egy tömeghadseregből professzionalista önkéntes haderővé alakult. Új szervezeti struktúrák jelentek meg, amelyek mindenkor megpróbálták megfelelni a kormányzati szinten a hadseregről kialakított elképzeléseknek. A haderőreformok eredményeként erősen csökkent a hadsereg létszáma, átalakult a technikai eszközparkja és az elképzelések szerint létszámában kisebb, de ütőképesebb, a kor követelményeinek és kihívásainak megfelelni képes, finanszírozhatóbb hadsereg létrehozása volt a cél.

A NATO csatlakozás újabb mérőföldkő volt a Magyar Honvédség életében, újabb kihívásokkal, követelményekkel, ismeretekkel. Egyre jobban előtérbe került a missziós szerepvállalás szükségessége, egyre többen voltak, vannak, akik a missziós feladatokat tekintik a Magyar Honvédség fő feladatának, és ennek rendelik alá a fejlesztéseket, a kiképzést és a szükséges létszám meghatározásánál is ezt tekintik a számvetések alapjának. Meggyőződésem szerint tévesen.

Láthatjuk, hogy az utóbbi húsz évben nagy utat tett meg a Magyar Honvédség, de a fentebb említett változásoknál nem hiányzik-e valami a felsorolásból? Beszéltünk emberekről, szervezetekről, eszközökről, doktrínákról, de mégis, hogy lesz ebből működő hadsereg? Mi az ami összekapcsolja az egyes elemeket, meghatározza a belső viszonyokat és amitől mozgásba lendül ez az egész hatalmas gépezet. Az amerikaiak azt mondják ez a Military Leadership, a német pedig azt, hogy ez az Auftragstaktik. Mi pedig sok mindent használunk: küldetésorientált vezetés, feladatorientált vezetés, emberközpontú vezetés. Azt gondolom a fogalom önmagában mindegy, a lényeg a belső tartalma, a parancsnokok, katonák gondolkodásmódja, az azt befolyásoló pozitív, negatív hatások és ezen elvek érvényesülése a mindennapokban. Persze felmerülhet a kérdés, hogy ez az átalakulás is végbement-e a Magyar Honvédségnél. Nagyon sok jó tanulmányt olvashatunk ezen a területen. Gondoljunk csak

Benkő Tibor altábornagy, Dr. Pintér István ezredes, Lippai Péter ezredes vagy Dr. Czuprák Ottó alezredes írásaira. Ugyanakkor próbáltunk a helyzeten felülről jövő nagyon jó kezdeményezésekkel is javítani –ezek a projektek elsősorban Havril András vezérezredeshez köthetőek - például a „Magabiztos parancsnok”, a „Párbeszéd”, vagy a „Hatékony törzs” konferenciák.

És mégsem tudjuk, hogy jó úton járunk-e? Van-e egyáltalán egyetlen üdvöztető megoldás? Abba az irányba változik-e a hadsereg gondolkodása, amely szükséges lenne? Miért érezhetjük úgy, hogy késésben vagyunk? Mit kellene tennünk, hogy az eddigieknél gyorsabban a helyes irányba mozduljunk el? Mik hátráltatják az elvek gyakorlati érvényesülését? Lehet-e az új elvek alkalmazását „felülről” megparancsolni?

Többek között ezekre a kérdésekre keresem a választ a tanulmányomban, nem elsősorban tudományos alapokra fektetve a fő hangsúlyt, hanem sokkal inkább azokra a tapasztalatokra, melyekre különböző parancsnoki beosztásaimban tettem szert. Az elemzések során bemutatom azokat az elveket, amelyek meghatározták, vagy jelenleg is meghatározzák gondolkodásunkat, a válaszoknál pedig a mindennapjainkból vett példákkal próbálom könnyíteni a megértést. Néha visszanyúlok Novák Gábor alezredes szerzőtársammal 1997-1999 között írt „Gondolatok a parancsnoki és törzsmunka jövőjéről”¹ és az „Új gondolatok”² című TDK dolgozatunkhoz, amelyben többek között azt fogalmaztuk meg, hogy az új elvek alkalmazásához a Magyar Honvédségben még legalább 15 év szükséges. Foglalkoztat a kérdés, hogy elég lesz-e ez az idő!

KÜLÖNBÖZŐ HADSEREGEK, KÜLÖNBÖZŐ ELVEK

A vezetésről és a katonák gondolkodásmódjáról általában

Elterjedt nézet, hogy a katonai vezetés és gondolkodás egy sajátos, a polgári életben folyó tevékenységgel össze nem hasonlítható. De mit is értünk vezetés, vezetési stílus, katonai vezetés és a katonai gondolkodásmód alatt?

A vezetés fogalmának sok értelmezése létezik, de azt hiszem jó az a megközelítés, amely szerint a vezetés olyan tevékenység, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos célok elérése érdekében.

Klein Sándor szerint a vezetés lényege, hogy elérjük a feladat megoldását (egy kitűzött célt) más emberek segítségével. A vezető az az ember, aki képes elérni, hogy a csoport tagjai képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében.³ A vezetés lényegének megértéséhez Dogbertet hívja segítségül: *„A vezetés talán a legjobban az alaszkai szánhúzó kutyák példája alapján érthető meg. Rengeteg kutyára van szükség, hogy egy embert elhúzzanak. De ha a kutyák megfenyegetnék az embert, hogy megharapják, a muksó*

¹ Farkas Imre – Novák Gábor: Gondolatok a parancsnoki és törzsmunka jövőjéről, Budapest, ZMNE, 1997

² Farkas Imre – Novák Gábor: Új gondolatok, Budapest, ZMNE, 1998

³ Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2007

*egyedül el tudna húzni egy rakat kényelmesen üldögélő kutyát ugyanezzel a szánnal. A vezetés valami ilyesmi, csak a szán, meg a kutya, meg a fagyott tundra nélkül.*⁴

A katonáknál ez a vezető a parancsnok. Sokáig folyt a vita arról, hogy parancsnok vagy vezető. Szerencsére azok a nézetek kerültek előtérbe, amelyek szerint parancsnok és vezető. Újabban újra éledtek ezek a viták egy kicsit más megfogalmazásban, amely szerint parancsnok, vagy menedzser. Ma már ez a kérdés is eldőlni látszik. Benkő Tibor altábornagy így fogalmaz:

*„A napjainkban megreformálásra kerülő szolgálati kultúrámban ismételten megjelenő és követendő érték, a korszerű vezető kulcsfontosságú felelőssége, a komplex gondolkodásmód, a hatékony szervezési képesség. A parancsnokok, mint katonai vezetők, beosztásba kerülésüket követően rendszerint kialakítják elképzeléseiket a szervezet működésére, az alkalmazott munkamódszerre, és az elvárásokra vonatkozóan, ezzel közvetlenül megfogalmazzák szándékukat az általuk vezetett szervezet és a szervezetben szolgálók szervezeti és szolgálati kultúráját illetően. A haderőreformot követő évek, a folyamatos, globális jelleget öltő változások, problémamegoldó gondolkodásmódot követeltek és követelnek meg napjainkban is a parancsnokoktól. ... a katonai vezetés két meghatározó környezetben is funkcionál. Az egyik a külső, amely társadalmi, sőt sok esetben kül- és gazdaságpolitikai jellegű, (tartományi újjáépítés és békefenntartás) a másik a folyamatosan változó és átalakuló Magyar Honvédség, mint belső környezet. Így a parancsnokoknak – és nem csak a felső katonai vezetőknek – számos más területen és témakörben (gazdasági- és gazdálkodási, pénzügyi, bel-és külpolitikai) tájékozottnak kell lennie. Mindez egy teljesen új követelményrendszert támaszt az állománnyal szemben, melynek alapját természetesen csak egy újszerű szolgálati kultúrával lehet megteremteni.... Ebben a folyamatban a parancsnokok szerepe kiemelkedően fontos, hiszen a problémák felismerésével, annak kezelésével, gondolkodásmódjukkal, alkalmazkodó, illetve kapcsolattartási képességükkel a rendszer kommunikátor szerepét töltik be. Ennek egyik kiemelkedően fontos hozománya az újszerű vezetési tulajdonság, az úgynevezett válságmenedzsment.”*⁵

A hadseregek belső viszonyai szempontjából a másik nagyon fontos összetevő a gondolkodásmód. A katonák gondolkodásmódja szintén sajátos elemeket tartalmaz, hiszen egyrészt, mint a társadalom része a katona is magán viseli a társadalomban uralkodó nézeteket, ugyanakkor, mint a hadsereg egy eleme magában hordozza a hadsereg által meghatározott szabályok szerinti nézeteket, értékeket, magatartási formákat. Huntington a katonai gondolkodásmódot így fogalmazza meg: *„Ha az emberek hosszú időn át azonosan cselekednek, általában jellegzetes és tartós gondolkodási szokásokat fejlesztenek ki. A világgal való, csakis rájuk jellemző viszonyuk révén, csakis rájuk jellemző módon tekintenek a világra, ami oda vezet, hogy ésszerű magyarázatot találnak viselkedésükre és szerepükre. Ez kiváltképp akkor igaz, amikor a szerep professzionális jellegű. A hivatást szűkszavúban meghatározottan, intenzívebben és kizárólagosabban művelik, és egyértelműbben elszigeteltek más emberi tevékenységektől, mint a legtöbb foglalkozás esetében. A hivatási funkció folyamatos, objektív*

⁴ Scott Adams: Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve, SHL Hungary Kft. 1999

⁵ Benkő Tibor altábornagy: Szolgálati kultúra a haderőreform tükrében, Seregszemle, VII.évfolyam 2.szám 2009

betöltése nyomán állandósult hivatásos Weltanschauung, vagy másképpen professzionális „gondolkodásmód” alakul ki. Ebben az értelemben a katonai gondolkodásmód azokból az értékekből, magatartásformákból és perspektívákból áll, amelyek a professzionális katonai funkció teljesítésének a velejárói, s amelyek e funkció természetéből vezethetők le.”⁶

Természetesen ennek a gondolkodásnak változnia kell a társadalmi-gazdasági,- biztonsági változásoknak, az esetlegesen megjelenő új követelményeknek, lehetőségeknek, esetlegesen a korlátozásoknak megfelelően.

Az Auftragstaktik

Magyarország, a magyar haderő mindig is magán hordozta a német-porosz nézeteket elveket. Ezen nem is lehet csodálkozni, hiszen tisztjeink közül sokan már a két világháború között is –és ma is– Németországban tanultak és elsősorban a vezérkarnál nagyon éreztette hatását a német befolyás. Azt is láthatjuk, hogy a későbbi szovjet behatás sem volt mentes ezektől az elvektől, hiszen vezetési elveik a porosz elveken alapultak, igaz annak néhol sajátos alkalmazásával. Még nagyobb jelentőséget ad ezen elv tanulmányozásának az a tény, hogy a II. Világháború után az USA, és a NATO is ez alapján alkotta meg saját elveit.

Már magát a kifejezést sem egyszerű magyarra fordítani ezért nagyon sokáig az eredeti német kifejezést használtuk, azonban már elterjedt a küldetésorientált és a feladatorientált vezetés kifejezés is. A továbbiakban a téma egyik legszakavatottabb ismerőjével, Lippai ezredessel egyetértve a küldetésorientált vezetés látszik a legmegfelelőbbnek, de a dolgozatomban én az eredeti kifejezést használom.

Kialakulása, alapjai

1806-ban Napoleon Auerstedtnél és Jenánál órákon belül kétszer is megveri a legyőzhetetlennek látszó porosz hadsereget. Ez a megsemmisítő vereség arra kényszerítette őket, hogy államügyeket átgondolták, új alapokra helyezték, amelyek mint porosz reformok a legkülönbözőbb területeken más útra tértek, és sok tekintetben más államok számára is új utat mutattak. Az új úthoz tartoztak a katonai ügyek reformjai is. Sok esetben ezek a változtatások felismerhetően a francia forradalmi hadsereg és a napóleoni vezetési művészetten alapultak. A német katonai vezetők ezen alapokat továbbfejlesztve illesztették hozzá az ország sajátosságaihoz. Mindenképpen ki kell emelnem az illesztették szót. Nem vizsgálat nélkül, saját viszonyaiknak nem megfelelően átvették, bevezették, hanem hozzá illesztették ezen elveket. A reformkezdeményezések életképesnek bizonyultak olyannyira, hogy rendkívüli belső erőt adtak a hadseregnek.

Nem lehet egyértelműen meghatározni a későbbiekben oly sikeres „Auftragstaktiknak” születési dátumát.

⁶ Samuel P.Huntington: A katona és az állam, Budapest, Zrínyi Kiadó-Atlanti Kutató és Kiadó, 1994

A vezető amerikai hadtörténészek egyike T. N Dupuy⁷ ezredes állapította meg, hogy a porosz-német hadseregek 1807 és 1945 között állandóan minőségi fölényben voltak ellenfeleikkel szemben, amely többek között a vezetési elveik eredménye volt.

Martin von Creveld⁸ izraeli hadtörténész későbbi kutatásai is alátámasztották ezeket a következtetéseket. A szakemberek által nemsokára megkezdődött - elsősorban az USA-ban - a később „Auftragstaktiknak” nevezett vezetési elv meghonosításának szorgalmazása.

De mik is lehettek ezen fölény okai? Az ok nyilvánvalóan nem a nagyobb bátorságban rejlik. Sok nemzet hadseregei bátran, nagy szakértelemmel küzdöttek a harcmezőn a II. Világháború alatt. Valószínűleg nem volt velük született képességbeli fölényük

Úgy tűnik, hogy minden nemzet csapatai bátran harcoltak, amennyiben néhány alapvető feltétel teljesült:

- Meggyőző háborús ok;
- A csapatok belső összetartása;
- Tisztek, tiszthelyettesek, akikben a csapat bíz;
- Megfelelő fegyverzet;
- Magas fokú kiképzettség.

A valódi ok felderítéséhez az 1941-ben Krétáért vívott csatát hívjuk segítségül.⁹ A németek légi fölényben voltak, de a védő brit- görög- ausztrál- és új-zélandi csapatoknak több, nagyon fontos ütőkártyájuk volt. Ebben az időben az ejtőernyős- és légi szállítású csapatok alig több felszerelést, mint kézfegyvereiket tudták magukkal vinni. Az első támadás alkalmával legjobb esetben kiegészült a fegyverzet néhány könnyű gránátvetővel és kevés híradóeszközzel. Csak egy repülőter bevétel után tudtak néhány könnyű löveget is szállítani, mialatt a harckocsik, a gyalogsági harcjárművek és a tehergépkocsik - melyekkel a védők rendelkeztek - bevetése továbbra is lehetetlen maradt és a legnagyobb hátrány, hogy a védők ismerték a német rejtjelkulcsokat, ezáltal ismerték a német támadási tervet is, a legapróbb részletekig lemenőleg.

A támadó csapatok pontosan azokba az állásokba ugrottak ejtőernyőikkel, vagy értek földet vitorlázóikkal, ahol a védők fölényben voltak, mert pontosan tudták, mikor és hol fognak a németek érkezni. Ennek ellenére a támadó birtokba vette a stratégiai jelentőséggel bíró szigetet, és olyan veszteséget okozott az ellenségnek, amely többszörösen felülmúlta a sajátját. A jobb harcéljárások nem lehettek a győzelem egyedüli okai, mert a **kitáblázott feltételek közötti tervek nemsokára a kis alegységek túlélésért vívott kétségbeesett harcára korlátozódtak**. A támadó egyáltalán nem tudta alegységeit a terveknek megfelelően alkalmazni, így rendelkezésre kellett állnia a harcéljárásokon kívül még egy összetevőnek. Elég erősek voltak ahhoz, hogy kiegyenlítsék azokat a hátrányokat, amelyekkel meg kellett küzdeniük.

⁷ Dupuy, T. N.: A genius for war - The German army and general staff 1807-1945 Fairfax, Virginia, 1977.

⁸ von Creveld, Martin: Fighting power - German and US army performance 1939-1945 Westport 1982.

⁹ 42000 védő (angol, görög, ausztrál, új-zélandi). Az első nap mintegy 5500 német támadó, amely a hadművelet végére kb. 18000 főre emelkedett.

A harcképességi fölény a második összetevőjének keresésénél segítségül hívhatjuk az egykori angol főszemléltőt, Lord Carvelt¹⁰ aki, azt írta, hogy sokszor az angol alegységek azért semmisültek meg, mert nem mozdultak, parancsra, vagy a szándékuk megvalósulására várva. **Ez arra utal, hogy egy hadsereg akkor tud hatásosan harcolni, ha a katonák bátorsága kiegészül a helyes harceljárások, a kezdeményezés, a vállalkozó szellem - azaz a tisztek, tiszthelyettesek és a legénységi állomány képességei - által az önálló, és szükség esetén a meghatározott, idejétmúlt feladatokkal szembeni cselekvésekkel.**

Az önálló cselekvés jelentősége közvetlen a háború egyik ismervéből adódik, amely szerint a háború a bizonytalanság, a fikciók birodalma, mely gyakran káoszhoz vezet, és az is fog maradni, mert nem gépek vívják, hanem azok a katonák, akik a gépeket kezelik. Amennyiben a váratlan, vagy gyakran nem várható helyzet megjelenik, azonnal elvész, aki új parancsra vár, és azonnal nyer, aki gyorsabban reagál, mint ellenfele. Hasonlatos ez ahhoz a sakkjátszmához, ahol az egyik játékos két bábut mozgat, mialatt ellenfele csak eggyel lép.

Az elképzelés, ami az „Auftragstaktik” lényege, hogy az alárendelt parancsnokok csak egy (általános) feladatot kapnak, és az előljáró a végrehajtásban nagy szabadságot biztosít számukra. Ne gondoljuk azonban, hogy a harcparancs formai megváltoztatásával elérhető lenne ezen elv életre keltése vagy átvétele. Ez egy olyan vezetési eljárás, amely nem tudatosan egy filozófiából vagy szükségszerűségből fejlődött ki, hanem saját magától „nőtt” ezért mintegy magától értetődő dolgot szemléljük.

Látható, hogy az „Auftragstaktik” nem egy egyik napról a másikra megalkotott vezetési eljárás, hanem az a több évtizedes népnevelésből, az egyén tiszteletben tartásából, a rendfokozat nélküliek, a tiszthelyettesek és fiatalabb tisztek megbecsüléséből fejlődött ki. Nem utolsósorban az „Auftragstaktik” a szakmai felkészültség több évtizeden át magas szinten való megkövetelése és tiszteletben tartása, amelyből a magabiztosság és az öntudat adódik.

Nagyon fontos és döntő, amit a külföldi megfigyelők is megállapítottak, hogy az önállóság nem csak a harcmezőre korlátozódik, hanem azon kívül is érvényesül. Ők az önállóságot és öntudatosságot nem csak a tiszteknél, hanem a tiszthelyetteseknél és a legénységi állománynál is látták.

Megvalósulásának feltételei

Megvalósulásának első feltétel az önálló cselekvés, amely azonban csak akkor lehet alapelv, ha tökéletesen meg tudunk felelni a szakmai követelményeknek. Ez az alapelv a hadsereg minden egyes beosztásában lévőt érinti és messzemenően feltételezi az egységes elvek és szabályzók alapján felkészített és kiválasztott parancsnoki állományt.

A második feltétel: magas szintű öntudatosság. Önálló cselekvés és az „Auftragstaktik” csak ott létezik, ahol

- a katonák, mint a mesterek tekintenek eszközeikre;

¹⁰ Lord Michael Carver: Dilemmas of the desert war, London, 1996.

- a parancsnokok büszkék arra, hogy csapatnál parancsnoki beosztásban szolgálnak;
- a tiszthelyettesek és tisztek mindennél előbbre tartják azt, hogy ők csapat (alegység) parancsnokok és nem a következő törzsbeli beosztásukra gondolnak;
- parancsnokok és beosztottak közötti kölcsönös bizalom és jó emberi viszonyok.

A harmadik feltételt különösen nehéz teljesíteni. Ez az előjárókat érinti, akik csak akkor követelhetik meg az „Auftragstaktik” teljesítését, ha ők maguk is elfogadják azokat az alárendelteket, akik másként cselekszenek, mint ahogy ők elvárták volna.

Ha az előjáró túl gyakran túl korán és túl erélyesen lép közbe, talán megakadályozhat néhány hibát, de ugyanakkor nagy baklövést is követ el, mert gátolja az önállóság kialakulását, fejlődését.

Az előjárónak fel kell ismernie, hogy (a fegyelmezetlenség kivételével) csak egy oka lehet a szigorú feddésnek: a tétlenség, a fentről jövő parancsra való várakozás.

Ezt könnyű mondani, és nagyon nehéz teljesíteni. Így az „Auftragstaktik” megteremtése vagy követelése mindenekelőtt nevelést és nem az alárendeltek befolyásolását jelenti.

Végül az utolsó feltétel: a katonák gondolkodásmódja.

A hétköznapiakon a csapatokat az előírások, statisztikák, ellenőrzések és tesztek uralják. A tevékenységeket előre meghatározottak a szabályzatok, előírások és útmutatások által. A parancsnokokat teljesen leköti az alárendeltek által felterjesztett jelentések, statisztikák kiértékelése és újabb jelentések, statisztikák elkészítése.

Így csak kevés idejük marad a legfontosabb feladatokra: a csapatokhoz, alegységekhez menni. Nem csak abból a célból, hogy ellenőrizzenek, hanem csak azért, hogy lássanak, hogy halljanak, hogy tanuljanak.

Természetesen léteznek olyan jelenségek is, amelyek az Auftragstaktik helyes működése ellen hatnak. Ezeket Lippai ezredes négy pontban foglalja össze:

- diktatórikus politikai hatalom;
- túlméretezett feladatok;
- képzett állomány hiánya;
- átlagosnál magasabb koordinációs igény.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy az a hadsereg, amelyik az „Auftragstaktikot” magáénak akarja vallani, annak azt békében meg kell követelni a megfelelő személyi kiválasztás, előmenetel, nevelés, kiképzés és kiváltképpen a megfelelő gondolkodásmód által.

Military Leadership

A Military Leadership misztikus helyet töltött be a magyar katonai gondolkodásban. Sokan, akik az USA-ban tanultak, jártak esküdtek ezekre az elvekre, habár ők sem teljes egészében ismerték, mert hasonlatosan a német elvekhez ez sem csak az elvek ismeretében merül ki. Hazánkban is több előadást tartottak –elsősorban amerikaiak- ebben a tárgykörben és sokszor még a nyelvtanfolyamok anyagába

is beemelték és, mint Nato elveket aposztrofálták, ami teljes mértékben téves volt, hiszen mint ilyenek igazából nem is léteznek. A NATO-nak nincsenek kizárólagosan jellemző vezetési elvei. Azok az elvek, amelyeket az egyes NATO országokban alkalmaznak nem mások, mint az adott hadsereg sajátosságaihoz igazított, a klasszikus „human leadership” (emberközpontú vezetés) gondolatainak gyakorlati megvalósulásai. A következőkben röviden összefoglalom a katonai vezetési stílus (military leadership) koncepciójának lényegét.

Legjobban talán az FM 100-5pp szabályzat alapján lehet szemléltetni, hiszen itt nyomon követhető az elvek érvényesülése a harcászati szabályzatokban, a katonai tevékenységekben.

„A katona központi szerepet tölt be a Szárazföldi Haderő doktrínájában. Ő az alapja a Szárazföldi Haderő győzelmei akaratának. Szelleme, kezdeményezése, intelligenciája, fegyelme, bátorsága és szakértelme képezik a győztes Szárazföldi Haderő építőköveit. Minőségi katonák és professzionálisan gondolkodó és szakértő vezetők találkozása sokoldalú és összekovácsolt egységekben legyőzhetetlen erőt jelent a csatatéren.

A vezetők különösen kihívásokkal találják szembe magukat, és különösen felelősség terheli őket a katonákkal szemben. Vezessék őket sikeresen a veszélyben, alakítsák és óvják szellemüket, energiájukat tereljék a feladat teljesítése irányában. A vezetők tartsák szem előtt azokat a fiziológiai, pszichológiai és erkölcsi kihívásokat, melyek a katonákat érik, és úgy képezzék ki, és úgy vezessék őket, hogy akarjanak harcolni. Úgy alakítsák ki az egységeket és az alkalmi csoportokat, hogy bátran legyőzve a nehézségeket, teljesítsék feladatukat, és eltökélten törekedjenek a győzelemre.”¹¹

Mint látjuk a központi szerepet az ember tölti be. A military leadership abból az egyszerű tényből indul ki, hogy minden embernek van hite, értékrendje, szükségletei, vannak attitűdjei, amelyek élete, neveltetése során alakultak ki. Ezek az érzelmi, értelmi, és nem is mindig racionális elemek segítik az egyént, hogy egységesen, egészben, és a maga szempontjából lássa a világot. Ezek határozzák meg a munkához, a feladatokhoz, más személyekhez, a biztonsághoz fűződő viszonyát, és magatartás szabályozóként léteznek. A szocialista típusú katonai vezetési elmélet legnagyobb tévedése az volt, hogy azt feltételezte: egy magasabb rendű cél érdekében az emberek, mint automata vetik alá magukat egy központi akaratnak, és hajlandók az önfeláldozásra. Valóban létezhet ilyen nagyarányú azonosulás, ez azonban nem egyszerű belátás, hanem értelmi és érzelmi azonosulás útján alakul ki, többnyire közvetlen környezeti hatások révén. A bajtársiasság, az előljárók tisztelete, a példamutatás, a bizalom, a szakértelem és az egymásból gyökerező hit feltétlen szükséges ahhoz, hogy az egyén önfeláldozó módon viszonyuljon a hadsereg egészéhez és hazájához. Olyan ez, mint egy szisztematikus építkezés: minden téglára–mint ismeretre – kötőanyagra - mint hitre, bizalomra – szükség van ahhoz, hogy az egyének, csoportok, rajok, szakaszok, századok, zászlóaljak felkészültsége gyakorlata révén professzionalista értékek alakuljanak ki, és ez ötvöződjön a haza, a nemzet iránti elkötelezettséggel és hittel. Törekszünk ezen elvek megismerésére, elterjesztésére a

¹¹ FM 100-5pp 341

Magyar Honvédségben, de az építkezés befejezéséhez még időre, még több építőanyagra és nagyon tervszerűnek kell lenni és folyamatosnak. Minden nap eggyel több téglát kell elhelyezni a falban. Ne legyenek azonban illúzióink, ha ezeket az elveket -vagy másokat- nem illesztünk a hagyományainkhoz, lehetőségeinkhez, a MH belső viszonyaihoz akkor hiábavalóak lesznek fáradozásaink.

Magyar Királyi Honvédség

Ha meg akarjuk ismerni a magyar katonai gondolkodás kialakulását, vagy ha keressük azokat a gyökereket, ahová visszanyúlva hagyomány teremthetünk, esetleg keressük azon fogalmak magyarázatát, amelyeket már az Auftragstaktik bemutatása során is alkalmaztunk mindenképpen célszerű a Magyar Királyi Honvédség vezetési elveihez visszanyúlni. Meglepően egyezni fognak a megfogalmazott elvek a már előzőekben ismertetett modern vezetésfelfogás elveivel. Az anyaggyűjtés során meglepő volt, hogy milyen gazdag ennek a korszaknak az irodalma, és ezeket az elveket mennyire beépítették a szabályzatokba, ugyanakkor természetesen beárnyékolja a kinyilatkoztatott elvek életképességét az a tény, hogy sok utasítás, amely szorgalmazta ezen elvek alkalmazását közvetlenül a doni katasztrófa előtt született. Látnunk kell azonban azt is, hogy már az Auftragstaktik ellen ható tényezők ismertetése során érintettük azokat a problémákat, amelyek itt is a katasztrófához vezettek.

A Magyar Honvédség születése az 1848-49-es forradalom és szabadságharc idejére tehető, és ettől a pillanattól eredeztethetjük hadseregünk különböző, nagyrészt idegen befolyásra történő, átszervezését, amely a mai napig is érezteti hatását. Ezek az átalakítások többé-kevésbé a folyamatosan fejlődő technika, és a vele párhuzamosan változó harcéljárások minél hatékonyabb alkalmazását szolgálták, és szolgálják; hatásuk pedig mind a mai napig érezhető katonai gondolkodásunkban. A magyar katonák az elmúlt évszázadokban bebizonyították, hogy képesek az újat befogadni, azt eredményesen alkalmazni.

A napóleoni időktől az 1930-as évek elejéig a clausewitzi iskola határozza meg a katonai gondolkodást hazánkban. Ez idő alatt a porosz elvek jelentették a mintát a katonák számára. Ezen a folyamaton csak Werth Henrik akadémia parancsnokságát követően tapasztalhatunk változást. Természetesen nem állíthatjuk, hogy ez a hatás ilyen egyoldalú lett volna, de kétségtelen, hogy amit a porosz-német seregek a XIX. században, valamint a két világháború alatt produkáltak, nem kerülték el a hadtudósok figyelmét. Azt is megfigyelték gondolkodóink, hogy a magyar és más nemzet katonája is képes ilyen teljesítményekre, ezért lázas kutatás folyt a katonai teljesítmények porosz szintre történő emelésének érdekében. Tehát elmondhatjuk, hogy nem öncélúan nyúltak a porosz elvekhez, hanem ezért, mert felismerték, hogy a feladatok végrehajtása során mennyi pluszt jelent ezen elvek alkalmazása. Tudósaink, katonáink megpróbálták különböző magyarázatokat találni németek sikereire. E magyarázatok között találhatunk olyat, amely a harcéljárásban, olyat, amely nemzeti sajátosságok megnyilvánulásában valamint olyat is, amely a magasabb rendű fajban látták e különbség okait. Az

egyik legfontosabb felismerést Szombathelyi vezérőrnagy tette -sajnos már túl későn- a doni katasztrófa szorításában.

Így fogalmaz: „*Ez a megismerés, hogy mindennek az alapja a harc, bennem már régi. Bevallom, hogy nem minden kerülő nélkül jutottam el ide. Sok szép elképzeléstől kellett búcsút venni. Az eseményeket sok cicomától kellett megtisztítani, míg azokat mezítelenre vetkőztetve, felfedeztem a harcost, mint mindennek az alapját.*”¹²

Ugye szembetűnő a hasonlóság a már előzőekben idézett FM100-5-el? Az egyetlen hibája, hogy a felismerés túl késői és már nem volt idő az alkalmazására. A rendelkezésre álló irodalom tanulmányozása során több helyen találkozunk hasonló nézetekkel, de ezek az anyagok nagyrészt a parancsnokokkal, a tisztekkel szemben támasztott követelményekkel foglalkoznak.

Ha áttekintjük az e témával foglalkozó irodalmat, egy határozott irányvonalat figyelhetünk meg. Az I. világháború utáni meglehetősen általánosító felfogás a II. világháború idejére már komoly tudományos tartalommal, háttérrel alátámasztott elvárások rendszerévé duzzadt annyira, hogy már ezért vált akadályozó tényezővé a harc során. A kimutatható fejlődés ellenére megfigyelhető a mérnöki szemlélet dominanciája. A katonai felső vezetés a II. világháború előestéjén már felismerte, hogy valami gond van az emberi viszonyok kérdésében. Volt olyan elképzelés, ami a vezérkari- és csapattisztek egymás közti ellentétét célozta meg, akadt olyan, amely a vezetési szinteknek próbált különböző irányelveket szabni. Azt is láthatjuk, hogy a felismerések mindig valamilyen probléma megjelenése után kerültek felszínre. Kimondhatjuk, hogy bár megállapításaik önmagukban megfeleltek a kor és a helyzet követelményeinek, a korábban elmulasztott tudati, kulturális és szemléletmód alapjainak lerakása miatt az semmilyen parancsnoki és végrehajtói szint nem tudta realizálni. Ezzel magyarázható például a vezérkari intézkedések, utasítások hangnemének eldurvulása, amik a korábbiakból következően ugyanúgy nem érték el alapvető céljukat, ellenben óriási erkölcsi kárt okoztak.

Werth Henrik tábornok akadémia parancsnoki, majd vérkari főnöki beosztásai során tartott előadásaiiban, tanulmányaiban és utasításaiban egyértelműen felfedezhetőek a német elvek és tanulmányozásuk során korhű képet kaphatunk ezen időszak gondolkodásáról, problémáiról. Véleménye szerint a hadműveletek sikere a céltudatosságon, az egyszerűségen, a sémanélküliségen, az önállóságon és a merészségen múlik.

Ezen állításait az alábbiakkal magyarázza: „*A felső vezető sem lesz mindig azon helyzetben, hogy az alárendelt seregtestek ténykedését előírja; önálló cselekvésre kell ezért a vezetőket nevelni, nehogy válságos helyzetekben parancsra várjanak, vagy pedig kedvező helyzeteket kihasználatlanul hagyjanak.*”

Javasolja, hogy „*ha felsőbb helyről határozott feladat nincs megszabva, a vezető maga határozza el, hogy feladatát támadással, védelemmel vagy halogató harccal óhajtja-e megoldani. Kétes*

¹² Utasítás a hadiakadémia számára, 6933. Szám/Vkf. Szgd. 1942. 3. oldal

esetekben és tisztázatlan helyzetekben mindig jobb lesz merészebben eljárni, és a kezdeményezést magához ragadni.”¹³

Önmagában az önálló cselekvés szükségességének megfogalmazása nem számított újdonságnak, hiszen ez benne volt a kor katonai gondolkodásában, de Werth ezt eddig nem vizsgált nézőpontból írta le:

A kezdeményezés és kezdés fogalmának tárgyalásakor említi, hogy „Tehát mit értünk mi katonák kezdeményezés alatt? Értjük alatta a ténykedésünknek oly megindítását, mellyel saját akaratunkat az ellenségre ráerőszakoljuk olyképpen, hogy ez alóla magát ne tudja kivonni célunk eléréséig. Ezáltal az ellenség kényszerítve lesz az általunk teremtett helyzetekhez alkalmazkodni, sőt azáltal, hogy sohasem esünk passzív magatartásba, terveit általában megakasztjuk. Ez alkalmat ad a vezetésnek, hogy a hadműveleteknél állandóan szabadkeze legyen, és saját akaratát véghez vihesse. Ez a kezdeményezés magasabb szemszögből nézve. A kezdeményezésnek azonban egy válfaját is ismerjük, és ez az alsóbb vezetésnél van jelen, ahol a kezdeményezés az **értelmen alapuló öntevékenység**, mely a felső vezetés gondolatmenetében működik.”

„Elvetendő az egyén azon kifogása tétlenség estén, hogy nem kapott parancsot, azonban nem helyeselhető az sem, hogy valaki a parancs szó-szoros értelméhez ragaszkodik, amikor alkalom nyílik az öntevékenységre.”¹⁴

A későbbiekben pontosan megfogalmazza, hogy milyen követelményeknek kell a parancsnoknak megfelelnie, hogy képes legyen az önállóság szülte megnövekedett felelősségnek megfelelni:

„Mint első és egyike a legfontosabb alapfeltételeknek a helyes és gyors elhatározó-képességet vehetjük. Ehhez erős akarat, ítélőképesség, céltudatosság, józan merészség és a rendelkezésre álló erők gazdaságos bevetése és felhasználása szükséges.”¹⁵

A kezdeményezés és kezdés problematikájáról írja:

„A kezdeményezés fogalmába, ha elemezzük, beletartozik a gondolat megszületése, annak terve, a megindítása és folyamata addig, amíg esetleg kénytelenek vagyunk a kezdeményezést a kezünkől kiadni. Ha tehát kezdeményezésről beszélünk, akkor a kezdés fogalma hozzátartozik. A kezdés alatt viszont nem értünk egyebet, mint egy hadműveletnek, egy katonai tevékenységnek a megindítását.”¹⁶

Láthatjuk, hogy ezek a gondolatok nem idegenek még sem a mai nyugati, sem a magyar katonai gondolkodástól. Azt is látnunk kell, hogy Werth már felismeri a problémát a honvédségen belül, de a megoldást nem tudja még, vagy egyszerűen nincs már idő a végrehajtására, így sokszor csak kétségbeesett próbálkozások maradnak. Példaként említhetjük, hogy amidőn felismerte, hogy a magyar vezérkar eltávolodott a csapatoktól és nagy a bizalomvesztés egy pályázat kiírása formájában próbálja meg megkeresni a megoldást.

¹³ Werth Henrik tábornok: Felső vezetés, előadás kézírata 5. o.

¹⁴ Werth Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? előadás kézírata, 141. oldal

¹⁵ Werth Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? előadás kézírata, 146. oldal

¹⁶ Werth Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? előadás kézírata, 158. oldal

A másik autentikus személy a kor viszonyainak vizsgálatához vitéz Szombathelyi Ferenc vezérezredes, aki szintén felismerte a problémákat, megoldásra is intézkedik, csak megint előkerül az idő problémája. Ugyanakkor fontosnak tartom néhány megállapítását idézni kommentár nélkül, mert napjainkra is üzenetértékkel bírnak. Az idézetek az 1942-ben a hadiakadémia számára írt utasításából származnak.¹⁷

„Én a vezérkartól azt követelem, hogy gyakorlati talajon álljon és magyar legyen. Ez szolgáljon irányelvül a hadiakadémiában a vezérkari utánpótlás kiképzésénél. A vezérkar utánpótlását ebben a szellemben kell nevelni. Ez azt jelenti, hogy a tudományos kiképzés ne tisztán elméleti megismerés síkján mozogjon, hanem a gyakorlati élet követelményeit szolgálja és számoljon a magyar viszonyokkal. Tudása gyakorlatias és magyar szellemű legyen.”

„Különösen izgatólag hatottak e téren a külföldi események. Parancsuralmi rendszerek keletkezése, amelyek dinamikája főként a fiatal lelkeket hatalmába kerítette. A magyar glóbusz szűk lett, sőt kárhozatos. De szűk lett a katonai tudomány is. Miután azt tanulták, hogy a hadvezetés folytatása a politikának csak más eszközökkel, sem a folytatás, sem a más eszközök nem érdekelték őket, így a hadvezetés a politikai kérdésekkel szemben háttérbe szorult. Politikai és közgazdasági problémák kezdték izgatni a kedélyeket, ilyen irányú tanulmányok láttak napvilágot. Láthatjuk tehát, hogy ez túlhajtott és ferde irányba terelt elméleti kiképzés nem volt alkalmas sem a katonai, sem a magyar öntudat és szellem kialakítására, de alkalmas volt arra, hogy idegen eszmék szolgálatába állítson.”

*„Látták a magyar katonát harcolni és tapasztalhatták azt is, hogy **úgy a harcászat, mint a hadászat alapját nem a tudomány, okoskodás, hanem a harcos képezi.** Mérlegeléseinknek tehát nem a hadászat magas és ködös régióiból, sem a harcászat dinamikus talajáról kell kiindulnia, hanem a harcosból. Ez a harcos minden stratégia és taktika egyedüli és reális tényezője. A stratégia épületkövét a harcos katona képezi. Minél keményebb és edzettebb a harcos, annál merészebb ívelésű lehet a stratégia épülete, és annál jobban lehet a harchelyzeteket feszíteni. E harcosnak ismerete, illetve előkészítése nélkül a vezérkar a tervezgetéseknél a felhőkbe jár. Ezért nem véletlen, vagy szerénység megjátszása az, hogy a legtöbb kiváló hadvezér győzelméért az érdemeket az egyszerű harcosra hárítja át. De azt is látjuk, hogy ezek a nagy hadvezérek mindent megtettek, hogy a harcos katonáik minél jobbak és minél ütőképesebbek legyenek. „*

„Mi a tudományból csak azt értékesíthetjük, ami a mi viszonyainkra, a mi hadseregünkre alkalmazható. A vezérkar tudományának valódi reális értéke a nemzet szempontjából nem abban rejlik, hogy ez klasszikus, hanem abban, hogy a nemzet viszonyaira helyesen alkalmazott. Ez egyben a mi szempontunkból klasszikus is. Magyarul klasszikus. De a tágabb hadvezetés szempontjából is a legnagyobb művészet, mert a mesteri alkotás titka mindenkor a mértéktartásban, az arányok helyes értékelésében rejlik. Nincs nagyobb művészet annál, mint valamely hadsereget erejének, nemzeti viszonyainak megfelelően eredményesen vezetni. Ezért nem kell félni a magyar vezetőknél és

¹⁷ Utasítás a hadiakadémia számára, 6933. Szám/Vkf. Szgd. 1942.

vezérkarnak, hogy nem vezethetnek sikerrel, mert csak a magyar csapatokat és nem klasszikus értékű csapatokat vezetnek. Ez nem fogja őket sohasem akadályozni akkor, ha a magyar csapatokat magyarul vezetik, és nem németül akarják vezetni.

„A mi katonai mérlegeléseink mindig csak azon alaptól indulhatnak ki, hogy kis nemzet vagyunk. Minden tudásnak csak ebben a felismerésben szabad kicsendülni, mert különben viszonyainkon felül élünk és attól eltávolodunk. Ezért óvatosabban kell járni. Kis népek is lehetnek hősök. Sőt azoknak kell lenniök, mert másképp elpusztulnának, csak hősködniük nem szabad..... Tudásunkban és elképzeléseinkben tehát legyünk szerények és mértéktartóak, s akkor máris jó magyar katonák leszünk.”

„Miután vezérkarunk főként a német klasszikusokat tanulta, szemléletében idegen lett. Átvette a nagy népek dinamikáját és logikáját. Úgy gondolkozott mintha nem is egy szegény kis nép katonája lenne, hanem egy 90 milliós nép haderejének tagja. Így szellemileg viszonyain felül élt. Elképzeléseiben és törekvéseiben a magyar élettől és valóságtól messze eltávolodott, és ami a legrosszabb, azt észre sem vette. Végül is azt hitte, hogy idegen csapatokat vezet. Terveit és reményeit ehhez szabta. Pedig neki magyar csapatokat kell vezetni. A magyar katona pedig más, mint a többi. „

„Mindezek a mozzanatok, amelyeket fentebb említettem, tisztán vezetés – technikai kérdések. Ezt tudja a parancsnok. Az egyszerű harcosnak ehhez semmi köze nincs. Az egyszerű katona akár színleli a támadást, akár halogatást csinál, nem színlelve és halogatva esik el, vagy sebesül meg, hanem komolyan. Az ő szempontjából a harc mindig végzetesen komoly. Neki mindig komolyan, sőt legkomolyabban kell harcolnia. Ez a harc nála csak két formában jut kifejezésre: vagy támad, vagy véd.”

„A katona mesterség rendkívül egyszerű, éppen ezért igen nagy hibákat lehet elkövetni és rendesen azon a vonalon, hogy az egyszerűséget túl akarjuk lícitálni. A csapatok kezébe rendkívül egyszerű szabályzat való. Tiszta és átlátszó. És még így is a dolgok nem ezen a síkon, hanem a gyakorlati síkon és a csapat jó szellemén dőlnek el. Ezért nem is annyira a szabályzat a fontos. Fontosabb a haderő egész gyakorlati és szellemi felkészültsége, valamint belső értéke.”

„Kis állam vezérkarának különösen kell vigyázni, nehogy viszonyain felüli képzeletvilágban éljen és ezáltal a gyakorlati élettől és a nemzetétől eltávolodjon. Kis állam vezérkarát különösen nagy felelősség terheli, ezért nagyon reális utakon kell járni. Bármennyire képzetek legyünk is, be kell látnunk, hogy kis népnek a fal mellett kell járni. Teljesítőképességünknek határai vannak. Kápolna, Hatvan, Isaszeg, Budavár, Piski, nem Canna, nem Sedan, nem Tannenberg, de magyar csaták. Tipikusan azok. Telve hibákkal, de erényekkel is, amelyek a mi lehetőségünk határán fekszenek. Ezt kell felismernünk, csak úgy állunk reális magyar talajon.

Különösen Canna és Tannenberg éppoly kevésbé vezettek a végső győzelemre, mint Kápolna, vagy Isaszeg, vagy Budavár. Sedan-nal pedig tulajdonképpen megkezdődött a komoly francia háború, mely eddig csak Blitzkrieg volt. – Canna és Tannenberg olyanok, mint egy fényes tűzijáték, mely fényével elvakít, de utána annál nagyobb a sötétség. A háború szerencsés befejezéséhez nem elég a merészség. Bölcsesség és mértéktartás is kell hozzá. Sajnos 1849-ben ez nálunk is hiányzott.”

A Magyar Néphadsereg

Cikkem előző részeiben már említettem, hogy a honvédség mindig valamely külső behatás alapján alakította vezetési elveit. A vezetés-irányítás hazai elmélete és gyakorlata a II. világháború előtt elsősorban a német, az azt követő időszakban a szovjet modellhez igazodott. Az a viszonylagos szabadság, amely a polgári életben legalább a gondolat és a vezetői gyakorlat egy részében megjelenhetett, a hadseregen belül a Varsói Szerződéshez tartozás, a „kompatibilitás” szovjet szabályzatokra épülő rendszere miatt fel sem merülhetett.

A magyar katonai gondolkodásban egyértelműen jelen volt és van a szovjet modell, amelyet érzékletesen bizonyít az alábbi idézet: „*A vezetés az egységek és alegységek folyamatos irányításából, a csapatok harctevékenységének megszervezéséből és erő kifejtésüknek a megszabott harcfeladatra való összpontosításából áll.*”¹⁸

A fenti idézet híven tükrözi azt a gondolati folyamatot, ami a csapatok vezetését a rendszerváltásig meghatározta. E sajátos értelmezés abból adódik, hogy az emberek közvetlen befolyásolását nem a parancsnok, hanem egy erre speciálisan létrehozott rendszer, a pártpolitikai apparátus végezte. Ebből adódóan a parancsnoknak igazából csak két dolognak kellett megfelelnie:

- A pártpolitikai elvárásoknak, és a szintjének megfelelő, szigorúan katonai, szakmai feltételeknek.

A kommunista ideológia világforradalmi gondolkodásmódja a hadseregek magas szinten tartását igényelte, ami folyamatos, intenzív szellemi erőfeszítést követelt meg a kor hadtudósaitól. Az elvek és harceljárások folyamatos fejlesztése figyelhető meg ebben az időszakban.

Erre az időszakra is jellemző, hogy a vezetés alapjait a Taylor-rendszeren alapuló német üzemgazdaságtan határozta meg. Itt is az a jellemző, hogy a rendszer okos vezetőkben és a tanulatlan de a parancsokat gondolkodás nélkül végrehajtó beosztottakban látta a hatékony hadseregvezetés megvalósulását. Azt is el kell ismerni, hogy a parancsnoki állomány nagy része szakmailag kiválóan felkészült volt, ugyanakkor a vezetői gondolkodása erősen „parancsnoki” gondolkodás volt. Jellemző volt a feladatok mindenáron való végrehajtása, még azokban az időszakokban is amikor a feltételek egyre szűkülő képet mutattak. A hivatásos állományról el kell mondani, hogy feladatát nemcsak nagy szakértelemmel, hanem a haza ügye iránti feltétlen elkötelezettséggel is végezte. A lelkiismeretes, áldozatkész munkát azonban a társadalom egyre kevésbé ismerte el és a katonák helyzete egyre nehezebbé vált. A 90-es évekre egyre nagyobb lett a bizonytalanság az állományban, hiszen egyre kisebb lett a hadsereg, egyre kevésbé találták helyüket a társadalomban. Azok az ideológiák, amelyekben hittek már nem voltak igazak, azok a feladatok, amelyeket nap, mint nap végrehajtottak már nem voltak fontosak. Ez a helyzet hasonlatos volt A Profi című filmben látottakhoz, ahol a főszereplő Josselin Beaumont nem érti, hogy az a feladat, ami tegnap még az volt, az ma miért nem és aki még tegnap ellenség volt, az ma miért barát. A kialakult ellenségkép egyik napról a másikra

¹⁸ Harcászat. Szerzői munkaközösség: második kiadás, Zrínyi Katonai Kiadó, 1970 120. oldal

eltűnt, és azok a szabályzatok amely alapján meghatározott volt minden tevékenységük idejét múlttá váltak. Egy viszonylag zárt világból a politikusok és a társadalom keresztüzzébe kerültek, ahol nem találták a helyüket és ahol az érdekérvényesítő képességük elégtelennek bizonyult. Megindult a jól felkészült, tapasztalt szakemberek kiáramlása a honvédség kötelékéből, ami nagymértékben még ma is érezteti hatását.

A rendszerváltástól napjainkig

Ezen időszak gondolkodásmódját nagymértékben meghatározta a hadseregen belüli bizonytalanság érzete. Folyamatosan követték egymást a haderőreformok, amelyek célja minden esetben egy létszámában kisebb, de ütőképesebb, a kor színvonalán álló hadsereg létrehozása volt. Nem volt azonban észrevehető az egyes haderőreformok egymásra épülése és az állományok nem megfelelően lett kommunikálva a cél és az ok. A parancsnoki állomány nem érezte a politika, a civil társadalom támogatását. Egyre kevesebb lett a tapasztalt, szakmailag felkészült szakember, hiszen minden egyes haderőreformnál sokan váltak ki a honvédség kötelékéből és nagyon sok embernek szinte teljesen új, eddig számára ismeretlen beosztás ellátását kellett megtanulni. Ma már korosztályok hiányoznak a hadseregből. A probléma nem az, hogy a fiatalabbak nem lennének képzettek, hanem az, hogy hiányzik a tapasztalat, amely kiforrott vezetővé teszi a katonát. Tudomásul kell venni, hogy parancsnoknak, vezetőnek lenni is egy szakma, amelyre minden egyes beosztásában, minden egyes lépcsőfokon érni kell és, amennyiben kimaradnak lépcsőfokok a szakmailag kiválóan képzett szakemberek is nehezen tudnak megfelelni az elvárásoknak.

Nem járható az, az út, hogy egy bizonyos szintig nehéz a csapatokhoz parancsnokokat találni. Nehéz –és tisztelet a kivételnek- olyan tisztet találni ma csapatoknál, aki század, zászlóaljparancsnoki beosztás miatt vállalták a csapatszolgálat valamely magasabb parancsnokság állományából, hiszen ezzel nemhogy nagyobb felelősséget vesz a nyakába, még fizetésben is rosszabbul jár.

A NATO csatlakozásunk kapcsán megfigyelhető, hogy tisztjeink egy része újra a kiválás mellett döntött, hiszen újabb követelmények, új szabályzatok, új feladatok jelentek meg és ők már nem akarták mindezt felvállalni. A csatlakozás azonban nagyon sok új lehetőséget is teremtett, hiszen lehetőség lett külföldön tanulni, nyelveket tanulni, új missziókban részt venni és beosztásokat betölteni. Sokan kaptak lehetőséget külföldi tanintézetben, csapatoknál tanulni és cserébe sok, nagyon jól felkészült tisztet kaptunk, amely előrevitte a hadseregben folyó munkát. Ezzel párhuzamosan azonban megjelent az a probléma, hogy aki Németországban tanult az a német elveket, aki az USA-ban tanult az, az amerikai elveket stb. preferálta és ezáltal az egyes alakulatok mást és mást értettek ugyanazon a fogalmon. Ennek egyik legjobb példája a raj, szakasz, század, zászlóalj, dandár doktrínák kidolgozása, ahol az egyes alakulatok egy-egy doktrínát kaptak feladatul és bizony ezek nemhogy a harceljárások tekintetében nem egyeztek, de még csak fogalomkészletükben sem.

Az előbbieken már érintettem a szabályzatok és doktrínák problémáját, hiszen ezek nem tudták, és nem is lehetett követni az átszervezéseket (szervezeti egységek tűntek el, fegyvernemek csökkentek le,

új szervezetek jöttek létre). A katonai gondolkodás egyik pozitív eleme az önálló cselekvés, de ez nem a szabályzatokban lefektetett elvek kitalálását jelenti, hanem azok alkotó módon történő alkalmazását. A katonát az teszi magabiztossá, hogy kiválóan ismeri a szakmáját, de ezt valahonnan meg kell tanulni.

Nem erősíti az sem a katonák magabiztosságát, hogy az előmeneteli rendszer – pontosan a hadsereg rossz korfája miatt – beszűkült és nem tervezhető az előmenetel. Néha szinte csak „kihalásos” alapon lehet magasabb beosztásba kerülni.

Tisztjeink gondolkodását nagymértékben befolyásolják a civil társadalomban végbemenő társadalmi változások, viselkedésmódok és főleg a fiatalabbaknál egyre inkább kikopnak a klasszikus katonai értékek, amelyek meghatározták a katonai gondolkodást. Fiatal tisztjeink, tiszthelyetteseink ugyanabból a korosztályból, sokszor társadalmi közegekből származnak, mint a szerződéses állomány. Egyre kevésbé viselkednek velük szemben parancsnokként, vezetőként, egyre inkább szakmának, pénzkereseti formának tekintik a honvédséget

A parancsnokoknak már bizonyos szinttől kezdődően menedzserként is meg kell felelniük – különösen, ha figyelembe vesszük az anyagi források szűkösségét –, sőt egyre elengedhetetlenebb a médiában vagy társadalmi rendezvényeken való részvétel, ami újabb követelményeket támaszt a parancsnokokkal szemben. Tudomásul kell venni, hogy a helyőrségekben a parancsnokok közéleti személyiségeknek számítanak és, mint ilyenek mindenkor a figyelem középpontjában vannak, sőt velük azonosítják a Magyar Honvédséget. És, hogy mennyire megváltoztak a parancsnokok feladatai arra nagyon jó – de annál kellemetlenebb – példa a gazdasági válság okozta probléma, hiszen a katonák illetményének vásárló értéke egyre kevesebb, és nagyon sok szerződéses legénységi állományú katona, de tiszt, tiszthelyettes családjának a megélhetése is veszélybe került. Egy felelősen gondolkodó parancsnok nem teheti meg, hogy nem vesz tudomást erről a problémáról, hiszen felelősséggel tartozik ezekért az emberekért, a kiképzésükért, a fegyelmi állapotért, de hogyan tudna egy ilyen problémákkal küzdő ember jól teljesíteni és döreség lenne azt hinni, hogy előbb, vagy utóbb nem nyúlnak hozzá azokhoz a javakhoz, amelyeket kezelnek, vagy amelyhez hozzáférnek (üzemanyag, ruházati anyag stb.). Vagy tudomásul veheti-e egy parancsnok, hogy azért állnak a technikai eszközök nagy számban, mert nincs megfelelő számú gépjárművezető és a központi költségvetés nem tud a képzésre pénzt biztosítani? Vagy tudomásul vehető-e, hogy azért hiányzik sok tiszthelyettes a rendszerből, mert az illetmények miatt kevés az érettséggel rendelkező, tiszthelyettesnek alkalmas szerződéses katona, vagy ezek pár ezer forint többletért már kilépnek a hadseregből! Nem hiszem, hogy sokan válaszolnák azt, hogy igen tudomásul veszi. Sokkal inkább megkeresik a probléma megoldásának lehetőségét és ezzel is más feladatokról, vagy saját maguktól elvonva az időt.

A kiképzési rendszerünk átalakult és megfelelően támogatta a katonák felkészítését feladataikra. Sajnos azonban a létszám tovább csökkent így nagyon sokszor a missziós feladatokra való felkészülés határozza meg az alakulatok, alegységek kiképzését. Pedig a katonák alaprendeltetésükre való

felkészülése nem egyenlő a missziós felkészüléssel. A meglévő létszámhiány és az önkéntes jelentkezés, valamint sokszor a misszióra való alkalmatlanság miatt nem homogén alegységek kerülnek alkalmazásra, így több alegység megbomlik, ami sokszor lehetetlenné teszi a „klasszikus” katonai feladatokra való tervszerű felkészítést, amely elengedhetetlenül szükséges lenne az alapképességek kialakításához, szinten tartásához, esetleg fejlesztéséhez. Nem is beszélve a parancsnoki állomány harcvezetői képességeinek, gyakorlatának kialakításához.

javaslatok

Sokan vallják azt és hangoztatják, hogy a Magyar Honvédségben be kellene vezetni, vagy erősíteni kellene az új vezetési elveket, vagy gondolkodásmódot. Azt gondolom ez a megfogalmazás nem helyes, hiszen ezek az elvek önmagukban nem léteznek, hanem ezek többek között a hadseregen belüli emberi viszonyokat, a hadsereg fegyelmi állapotát, előmeneteli rendszerét, a törvények, utasítások betartását, alkalmazását, a hadsereg és a társadalom viszonyát stb. jelentik. Nem is beszélve arról, hogy az elmúlt években a felsorolt problémák ellenére változtak a parancsnokok vezetői kvalitásai, a technikai eszközök fejlesztése, az emberi viszonyok javulása, vagy az élet- és munkakörülmények javulása is mind pozitív hatást gyakorolt az állomány gondolkodásmódjára.

Ugyanakkor el kell ismerni, hogy ezek a változások nem voltak, olyan üteműek, és sokszor olyan irányúak, mint az elvárható, vagy szükséges lett volna.

A feladatok csoportosítását Lippai alezredes a küldetésorientált vezetésről írt tanulmánya szerinti feltételek alapján teszem meg.¹⁹ Annál is inkább, hiszen a Magyar Honvédségnek véleményem szerint ebbe az irányba kell elmozdulnia és erre a törekvés meg is van, csak néha a jól megalkotott szabályok tipikusan magyar utat járnak be. Gondoljunk csak a teljesítmények értékelésének rendszerére, amely logikusan felépített és alkalmas a katonák munkájának, képességeinek értékelésére, csak éppen nem vesszük figyelembe minden esetben a döntéséknél.

Ezek a következők:

1. Egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány.
2. A parancsnokok és beosztottak között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom.
3. Önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek.
4. Jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok a parancsnokok és beosztottak között.
5. Egyértelmű és világos parancsnoki szándék.

1. Egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány.

¹⁹ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetéselmélet és az önkéntes haderő. Seregszemle, VII.évfolyam 2.szám 2009

Ennek a feltételnek a teljesülése az alapja a küldetésorientált vezetés többi feltételének a teljesüléséhez is.

- Nyilvánvaló, hogy parancsnokokat a legjobban felkészült, legjobban rátermett állományból kell kiválasztani. Ennek azonban nem szabad szubjektívnek lenni, hanem az alapját messzemenően a teljesítményértékeléseknek kell képezni.
- Meg kell határozni azokat a követelményeket, amelyek az egyes beosztások betöltéséhez szükségesek és ezeket szigorúan be kell tartani, tartatni.
- Versenyfeltételeket kell teremteni, ahol mindig csak a legjobbak léphetnek előre.
- A parancsnoki beosztásokat kiemelten kell kezelni, fizetni és nem a magasabb parancsnokságon kell ezeket a juttatásokat adni, hiszen ezzel bebetonozunk embereket és megteremtjük azt, hogy a tisztek a magasabb törzsek irányába törekcszenek.
- Átjárhatóná kell tenni a honvédséget, tehát a vezérkarnál, magasabb törzseknél szolgálónak is kötelező legyen csapatnál is szolgálni.
- Minden egyes beosztásban meg kell adni azokat a képzéseket, amelyek a beosztással járó speciális feladatok teljesítését lehetővé teszik pl. kommunikációs felkészítés.
- Ki kell alakítani a tisztekben a széles látókörre való igényt, tudatosítani kell az értelmiségi lét követelményeit.
- Ki kell alakítani az önképzés, a művelődés igényét.
- Fel kell készíteni már a kezdetektől a közszereplésre őket.
- Át kell gondolni leendő tisztjeink főiskolai képzését is, hiszen sokkal több gyakorlati tudással és alkalmazható vezetési ismerettel kellene kilépniük az iskolából, vagy meggondolni azt, hogy már megszerzett csapattapasztalattal lehessen jelentkezni.
- Létre kell hozni azt a doktrínarendszert, ami alapján a felkészítés, kiképzés végrehajtásra kerül és amelyek alapját képezik a tevékenységüknek.
- Olyan viszonyokat kell teremteni, hogy bátran felvállalják az önálló döntés felelősségét és képes legyen önállóan cselekedni.

2. A parancsnokok és beosztottak között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom.

- Ennek az egyik legfontosabb feltétele, a már előbbiekben ismertetett előmeneteli rendszer, hiszen ez alapján a beosztott és a parancsnok is tisztában van a másik képességeivel, mivel azért ő került ebbe a beosztásba, mert megfelelt a szigorú feltételeknek és ő volt a legjobb.
- Fontos és elengedhetetlen a személyes példamutatás és az együtt átélt élmények pl. gyakorlat, misszió stb.

- A parancsnokok és beosztottak ismerniük kell egymást. Az elöljáróknak meg kell találni a lehetőséget, hogy találkozzanak a katonákkal. Megismerjék problémáikat, képességeiket, felkészültségüket.
- Nagyon fontos a kiképzési rendszer, a kiképzési követelmények egységesítése. Amennyiben ezek a feltételek egységesek mindenkor tudni fogjuk, hogy ki, milyen szinten képes a feladatai végrehajtására.

Ilyen légkörben a beosztottban fel sem merül, hogy esetlegesen a kapott parancs helyes-e, az elöljáróban pedig az, hogy a parancsát maradéktalanul végrehajtják-e?

3. Önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek.

Az eddig leírtak mind feltételei ezen pont érvényesülésének és erre a pontra nagyon nehéz eljutni. Nehéz, pedig ez az egyik legfontosabb hozadéka a professzionalista hadseregnek, de idáig eljutni nehéz és ebben az elöljárók felelőssége nagy.

- Az alárendelteknek lehetőséget kell, hagyni az önálló tevékenységre és nem szabad túl korán belenyúlni a végrehajtásba még akkor sem, ha látjuk korrekcióra lenne szükség
- Feladatot kell szabni a feladat végrehajtásának a módját pedig rá kell bízni az alárendeltre.
- Gondolkodni képes, művelt, önálló véleménnyel rendelkező beosztottakat kell kinevelni.
- Sajnos sokszor előfordul, de soha ne próbáljon a parancsnok az alárendelt parancsnokok feje fölött átnyúlni, még a legenyhébb ügyekben sem, mert ezzel gyengíti a parancsnoki hierarchiát és bizonytalanná teszi a beosztottat.
- El kell fogadni azokat a beosztottakat, akik másként gondolkodnak, mint az elöljáró, de soha nem szabad eltérni, hogy a parancsot, vagy parancsnokukat bírálják.
- Az önálló cselekvés soha nem lehet indoka a fegyelemsértésnek.
- Az alárendeltek képességét az önálló cselekvésre, a kezdeményezésre folyamatosan fejleszteni kell gyakorlatokon, továbbképzéseken, önismereti tréningeken és nem utolsósorban a mindennapi tevékenységek során.

4. Jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok a parancsnokok és beosztottak között.

Az előbbieken leírtak messzemenően feltételezik a parancsnokok és a beosztottak közötti kommunikációt. Fontos és elengedhetetlen szerepet tölt be a szervezetben belüli bizalom kialakításában. Segítségével könnyebb a szervezet céljainak és az elöljáró szándékának az elfogadtatása

- A nyílt és őszinte légkör feltételezi, hogy nemcsak a kritikát, hanem az önkritikát is képesek vagyunk megfogalmazni.

- A nyílt és őszinte légkör kialakulásához természetesen csökkenni kell a hatalmi távolságoknak az egyes szintek között, de ez nem mehet a meghatározott katonai hierarchia rovására.
- Az információáramlás nem lehet egyirányú, hanem a beosztottak irányából is meg kell valósítani, és a megfelelő módon felvetett problémákat nem lehet a parancsnok személye elleni támadásnak venni.
- A parancsnoknak a megvalósítása érdekében használjon ki minden lehetőséget, hogy a beosztottak között lehessen és tájékozódjon. Ne korlátozódjon ilyen irányú tevékenysége csak az állománygyűlésekre, parancsnoki értekezletekre, vagy fogadóórákra.
- Soha ne arra használjuk ezeket a fórumokat, hogy a saját intézkedéseinket, tetteinket a beosztottak alátámasszák, vagy igazolják.
- Figyelemmel kell lenni arra, hogy a parancsnok által hozott döntések, parancsok kritizálása már ezeken a fórumokon nem lehetséges és ezért kell már az előkészítés időszakában konzultálni, vagy figyelembe venni a beosztottak véleményét.
- Fontos elem, hogy mindenki a saját szintjén tetteiért, parancsaiért vállalja felelősséget és azt ne másra próbálja áthárítani.
- Ahol az előző pontokban megfogalmazott feltételek teljesülnek, ott nem jelenthet problémát a véleménynyilvánítás kulturált mederben tartása.
- Fontos ismerni, hogy egy professzionista hadseregekben a szigorúan szabályozott szolgálati érintkezésen kívül létezik egy szolgálati időn túli érintkezés is a katonák között, pl. laktanyán kívül, szabadidőben, amely nagymértékben magán hordozza a „civil” érintkezés jegyeit és, ami segíthet a laktanyai jó légkör kialakításában is, de ez kulturáltan kezelendő és nem mehet el az elsősorban fiatal tisztek által elkövetett „bratyizás” irányába. Én ezt úgy fogalmazom meg, hogy bizonyos rendezvényekről a parancsnoknak tudni kell időben távozni.

5. Egyértelmű és világos parancsnoki szándék.

Azt hiszem ez a pont egyértelmű, hiszen a beosztottak számára teljesen nyilvánvalóan és világosan meg kell fogalmaznia a parancsnoknak a célokat, az elvárásokat, és nem elég csak megfogalmazza, hanem azokat következetesen meg is kell követelni.

Összegzés

Azt hiszem a cikkemben nyilvánvalóvá vált, hogy milyen irányú elmozdulást látok szükségszerűnek, azonban ennek a pozitív irányú fejlődésnek vannak feltételei, feladatai, amelyeknek teljesülniük kell.

A leírtak alapján az is mindenki számára nyilvánvaló, hogy még nagyon sok követelménynek kell teljesülni ahhoz, hogy a Magyar Honvédségben is a küldetésorientált vezetési elvek honosodjanak meg. Sok feladatról beszéltünk, de ezek nem önálló feladatok, hanem a hadsereg egész belső működését érintő elvek. Amikor ezekről a feladatokról, elvekről beszélünk akkor felejtjük el, hogy ezt

azért tesszük, hogy a küldetésorientált vezetést építsük fel. Nem! Amikor ezekről a feladatokról beszélünk, vagy ezek szerint tevékenykedünk, akkor nem teszünk mást, mint kiképzünk, vezetünk, meggyőzünk, dicsérünk, büntetünk, gondoskodunk, tehát végezzük a mindennapi tevékenységünket. Felejtjük el, hogy ezt a küldetésorientált, vagy bármilyen más vezetési elvek kialakítása érdekében tesszük, hiszen, ha teljesítjük ezeket a feltételeket, akkor azt is elmondhatjuk, hogy ma már ilyen elvek alapján vezetünk. De nem ez a lényeg, hanem az, hogy milyen gondolkodású vezetőket képezünk, milyen gondolkodású hadsereget építünk fel. Amennyiben teljesítjük a meghatározott feltételeket soha nem fogunk azon gondolkodni, hogy milyen vezetési elveket is követünk. Csalóka a címben a kiképzés rendszerébe való beépülés is, hiszen, ezen elveknek nyilvánvalóan a kiképzésben is jelen kell lenniük már egészen a kisalegységek szintjétől kezdődően. Nagy gondot kell fordítani minden tevékenység során az önálló, felelősségteljes, kezdeményező gondolkodás és tevékenység kialakítására, ez azonban önmagában is egy, olyan jelentőséggel bíró téma, amely egy következő dolgozat alapját képezi.

Cikkemmel - a teljesség igénye nélkül- a célom az volt, hogy néhány példán keresztül számba vegyem azokat a problémákat, amelyek gátolják, vagy megnehezítik a parancsnokok vezetői tevékenységét, az új elvek, vagy gondolkodásmód erősítését és érzékeljük azt, hogy hol is tartunk ma ezen a téren.

A Magyar Királyi Honvédség elveit nem véletlenül taglaltam hosszabban, hiszen láthatjuk az elvekben nagyon modern nézeteket vallottak, amelyek a mai vezetési elveknek is megfelelnek, sőt figyelembe veszik a magyar viszonyokat és magyarul vannak írva. Meggyőződésem, hogy az útkeresés során célszerű lenne ide is visszanyúlni és az általuk megfogalmazott elveket és intelmeket figyelembe venni.

Remélem, hogy az általam megfogalmazottak is hozzájárulnak a közös célunk eléréséhez: egy jól működő, professzionalista hadsereg felépítéséhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] KLEIN Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2007
- [2] SCOTT Adams: Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve, SHL Hungary Kft. 1999
- [3] BENKŐ Tibor altábornagy: Szolgálati kultúra a haderőreform tükrében, Seregszemle, VII.évfolyam 2.szám 2009
- [4] Samuel P.HUNTINGTON: A katona és az állam, Budapest, Zrínyi Kiadó-Atlanti Kutató és Kiadó, 1994
- [5] DR. PINTÉR István: Katonai vezetés és szervezéstudomány, Budapest, ZMNE, 2000
- [6] DUPUY, T. N.: A genius for war - The German army and general staff 1807-1945 Fairfax, Virginia, 1977.
- [7] VON CREVELD, Martin: Fighting power - German and US army performance 1939-1945 Westport 1982.
- [8] Lord Michael CARVER: Dilemmas of the desert war, London, 1996.
- [9] FM 100-5pp 341
- [10] WERTH Henrik tábornok: Felső vezetés, előadás kézírata
- [11] WERTH Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? előadás kézírata
- [12] Harcászat. Szerzői munkaközösség: második kiadás, Zrínyi Katonai Kiadó,
- [13] LIPPAI Péter alezredes: A küldetésorientált vezetéstudomány és az önkéntes haderő. Seregszemle, VII.évfolyam 2.szám
- [14] SZOMBATHELYI Ferenc vezérezredes: Utasítás a hadiakadémia számára, 6933. Szám/Vkf. Sgd. 1942.
- [15] FARKAS Imre – NOVÁK Gábor: Új gondolatok, Budapest, ZMNE, 1998
- [16] FARKAS Imre – NOVÁK Gábor: Gondolatok a parancsnoki és törzsmunka jövőjéről, Budapest, ZMNE, 1997
- [17] DR. CZUPRÁK Ottó alezredes: Nincs legjobb út, Új honvédségi szemle, Különszám 2002