



# **MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

## **MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT  
AND BUSINESS ADMINISTRATION

# A VEZETŐ HATÁSA AZ IRÁNYÍTOTT SZERVEZET TÚLÉLÉSÉRE – ESETTANULMÁNY A 20. SZÁZADBÓL

## THE IMPACT OF THE LEADER/CEO ON THE SURVIVAL OF THE MANAGED ORGANISATION – A CASE STUDY FROM THE 20TH CENTURY

**KERTÉSZ Gábor**

**Kulcsszavak:** *Horthy Miklós, vezérigazgató, döntés hosszú távú hatása, döntés hatása a szervezetre*

**Keywords:** *Miklós Horthy; CEO; long-term impact of the decision; impact of the decision on the organization*

**JEL kód:** D92

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.06>

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A tudományos szakirodalomban és a különféle publicisztikákban is rengeteg írást találunk arról, hogy egy-egy történelmi, vagy kortárs politikai vagy gazdasági szervezet valamely vezetőjét valamely tette vagy tettei alapján „hőssé” vagy „átkozottá” nyilvánítsák a „történelem ítélőszéke előtt”. Az itt közölt esettanulmány nem egy ismert vállalatvezetőt, hanem a hazai közéletben máig élesen megosztó politikus, Horthy Miklós példáját elemezi abból a szempontból, hogy tevékenysége az általa vezetett szervezet, a magyar állam számára sikerrel vagy kudarccal végződött-e. A nem „business as usual” helyzetben hozott döntéseit vizsgálom abból a szempontból, hogy azok rövid és hosszú távon segítették vagy veszélyeztették az általa vezetett állam fennmaradási esélyeit. A különleges helyzetben a döntést annak a vezetőnek kell meghoznia akkor és ott, ami utóbb nem biztos, hogy módosítható.*

## SUMMARY

*There are many cases in the scientific literature and in various publications that declare a leader/CEO of a historical or a contemporary political or economic organization a “hero” or “cursed” in front of the “tribunal of history” based on his/her deed(s). This case study analyses the example of Miklós Horthy, not a well-known business leader, but a politician who is still a sharp divider in Hungarian public life, from the point of view of whether his activities were a success or a failure for the organisation he led, for the Hungarian state. I examine his decisions in a non-“business as usual” situation from the aspect if they have helped or jeopardized the chances of survival of the state he led in the short and in the long run. In a special situation the decision must be made by the leader there and then, and is it unsure if this decision can be modified later.*

## BEVEZETÉS

A tudományos szakirodalomban és a különféle publicisztikákban is rengeteg írást találunk arról, hogy egy-egy történelmi, vagy kortárs szervezet valamely vezetőjét valamely tette vagy tettei alapján „hőssé” vagy „átkozottá” nyilvánították a „történelem ítélőszéke előtt”. Ez az esettanulmány egy a XX. század első felében aktív politikust elemez<sup>1</sup> abból a szempontból, hogy tevékenysége nem az ő, hanem az általa vezetett szervezet, Magyarország számára sikerrel vagy kudarccal

---

<sup>1</sup> Horthy Miklós (1868-1957) aktív pályafutása a II. világháború végéig tartott. A nürnbergi perekben nem szerepelt vádlottként, csak tanúként idézték be néhány perben az akkor amerikai fogságban lévő Horthyt.

végződött-e. Horthy Miklósról még ma is Közép-Európa jó részén a legtöbb emberben családjából (nagyszülőktől) hozott, emóció-vezérelt vélemény van jelen. Hosszú pályafutásának elemzésére nem vállalkozom, ezzel a történészek az elmúlt bő fél évszázadban könyvtárakat töltöttek meg. Én itt mindössze néhány vezetői „megmozdulását” villantom fel, amelyeknek a történelem tanúsága szerint hosszú távú hatásai lettek a magyar állam, mint nemzetközi közjogi entitás létre és formálódására.

A legtöbb, történelmi perspektívában létező szervezet életében vannak olyan vezetők, akiknek adott történelmi helyzetben a szervezetük számára „életfontosságú” kérdésben kell döntést hozniuk. Ha jól dönt, a szervezet megmarad és az őt követő vezetők azt jobb vagy rosszabb szinten vezetik tovább, a rossz döntés viszont a szervezet megsemmisülését eredményezi. Ebben a tanulmányban azt vizsgálom, hogy egy szervezet „életben maradása” szempontjából a vezető rendkívüli helyzetben hozott döntése a szervezet számára „élet vagy halál” lehet. Ez függetlenül attól, hogy a szervezet számára sikeres döntés után később, akár már egy másik vezető hogyan tudja kijavítani a szervezet „életben maradása” szempontjából hozott fontos döntéssel összefüggésben nem feltétlenül álló, nem „életveszélyes”, de ahogy utóbb kiderült, káros döntéseit (vö.: Antal & Dobák, 2016.).

Egy ember egész életútjáról egy átfogó sommás ítéletet mondani általában nehéz, hiszen minden embernek vannak pozitív és negatív hatású/eredményű tettei. Jogásként ahhoz vagyok „hozzászokva”, hogy konkrét tetteket ítél meg a bíróság. A közbeszédben gyakran megjelenő kérdés különböző történelmi (napjainkban időnként kortárs) szereplők vonatkozásában a „honmentő és/vagy honvesztő” kategóriákban értelmezhető jelen megközelítésünkkel kapcsolatosan, vagyis, hogy a vizsgált személy valamely konkrét cselekedete vagy mulasztása lényeges módon hozzájárult-e Magyarország államiségének megmentéséhez és/vagy elvesztéséhez. Azt sem szabad elfelejteni, hogy egyazon személy életútja különböző pontjain akár mindkettőt is megvalósíthatja. Az alapkérdés, hogy mikor eredményes egy vezető a szervezete számára (Antal & Dobák, 2016.)? Azért elemzem ebből a szempontból Horthy Miklós esettanulmányát, mert időben közeli, és Közép-Európában – gyakran családi történetek révén – talán nincs ember, aki ne ismerné, és nagyszülői mesék alapján ne lenne róla határozott pozitív vagy negatív véleménye<sup>2</sup>. Ez az írás nem „elítélő vagy felmentő” ítéletet akar mondani,

---

<sup>2</sup> Az se ritka eset, hogy a két nagyszülőpár egymással éles ellentétben lévő értékelést mesél az unokának az általuk 1920-1945 között megélt eseményekről, de ennek pszichológiai és szociopszichológiai elemzése nem ennek az írásnak a tárgya.

mindössze néhány döntését elemzi abból a szempontból, hogy az segítette vagy gátolta Magyarország, mint szuverén nemzetközi közjogi entitás létezését.

Az azóta eltelt időben főleg Magyarországon, de időnként, kisebb intenzitással, a vele szomszédos – és a vizsgált történelmi eseményekben ugyancsak érintett – államokban még nem jutott nyugvópontra az a – sokszor átpolitizált – vita, hogy Horthy Magyarország számára „honmentő” vagy „honvesztő” vezető volt-e.

## **ELMÉLETI ALAPOK AZ ESETPÉLDA ELŐTT**

A kiválasztás folyamatát és annak elméleti és gyakorlati-praktikus kérdéseivel a HR szakterület foglalkozik. A legtöbb esetben a munkaerő-felvétellel foglalkozó szakemberek általában abból a ki nem mondott premisszából indulnak ki, hogy a keresett új kollégának pozíciójában „business as usual” helyzetben és környezetben kell dolgoznia. Ez a munkaerő-keresési alapállás az esetek és a munkakörök döntő részében megfelelő is, hiszen a legtöbb munkatársnak (függetlenül attól, hogy tevékenységét a cég érdekében milyen jogviszony keretében végzi) munkavégzése során nem merül fel olyan helyzet, amit nem lehetne biztonsággal megoldani a tanult, begyakorolt „régibevált rutinok” alapján (Antal & Dobák, 2016.).

Vannak azonban olyan munkakörök, szakmák, amelyeknél a tevékenység jellegéből fakadóan nincs lehetőség arra, hogy az illető maradéktalanul ráhagyatkozzon a „régirutinokra”, mivel a tevékenység jellegéből fakadóan gyakran merülnek fel teljesen újszerű helyzetek, amiket az adott terület általánosan elfogadott alapelveiből kiindulva kell egyedi módon, egyénileg megoldania. Az ilyen jellegű végrehajtó munkakörök száma napjainkban talán úgy gondoljuk, hogy folyamatosan és nagymértékben csökken főleg az automatizálás, digitalizáció és a mesterséges intelligencia fejlődése révén, de ma is számos olyan munkakör van, ahol gyakran, vagy akár nap mint nap új helyzetet kell megoldania az illetőnek. A végrehajtói jellegű munkaköröket elhagyva a középvezetői posztokon enyhé emelkedést látunk, de igazán a felsővezetőknél tapasztaljuk, hogy kiugróan megemelkedik az olyan helyzetek száma, amiket nem lehet a cég számára hatékonyan a „tankönyvszerű” business as usual módszerekkel megoldani, mert ezek a tanult módszerek ilyen helyzetben a cég kárát, esetleg megsemmisülését okozzák, függetlenül attól, hogy hétköznapi helyzetben hatékonyak.

A toborzási HR szakemberek a kiválasztási folyamat során minden munkakör esetében felméri a potenciális kolléga-jelöltet, nemcsak addigi szakmai pályafutását eddigi munkaköreinek kronologikus felsorolásával, hanem az ott

megoldott jelentősebb feladatok, kihívások a jelölt általi felidézése is fontos információkat ad, mit tekintett kihívásnak, sablonos vagy ritka a helyzet és az általa alkalmazott megoldás ugyancsak fontos információt ad, hogy hagyományos vagy újszerű módon oldotta meg a kérdést. Felsővezetői kiválasztásnál ugyanennek a kérdésnek van/lehet egy további aspektusa is: a jelölt, hogy tudja eldönteni, hogy a kérdés mennyire a hagyományos interjúkérdés vagy (főleg hasonló szegmensben dolgozók esetében) ennek a kérdésnek az „örve alatt” próbál bizalmas információkat szerezni egy piaci versenytársról. Sok esetben ezért az „erre a kérdésre adatvédelmi okokból nem válaszolhatok” a mind HR mind GDPR szempontból a helyes válasz, ha nincs mód/lehetőség a kérdéses kihívás és/vagy az alkalmazott megoldás megfelelő anonimizálására<sup>3</sup>. Ebből a „tesztkérdésből” a kiválasztást végző értékelni tudja, hogy a jelölt lojalitására és diszkréciójára mennyire lehet számítani nemcsak általános helyzetekben, hanem számára személyesen fontos helyzetben mit sorol előre.

Főleg (felső)vezetői kiválasztásnál merül fel az igény a megrendelő részéről a jelölt „stressz-teszt” alá vetésének annak érdekében, hogy a kiválasztás során benyomást szerezzenek arról, hogy váratlan, kihívással járó, stresszes helyzetben hogyan dönt, mit tekint megvédendő értéknek a jelölt. Természetesen még a legalaposabban kidolgozott stressz-teszt sem tudja teljes bizonyossággal előre vetíteni, hogy „éles válsághelyzetben” milyen döntést fog hozni vezetőként a jelölt, de a teszt megfelelő pszichológiai kidolgozása és a megoldás elemzése magas valószínűséget tud arra adni, hogy fogja kezelni a jelölt az esetlegesen felmerülő extrém, rá vagy a cégre/szervezetre veszélyes helyzeteket (Gutmann, 2021.).

Utólag esetpéldaként tudjuk a példákat bármilyen szempontból elemezni, de azt nem szabad elfelejteni, hogy az aktuális helyzetben „akkor és ott” a vezetőnek kell a döntést meghozni és sok esetben a nem-döntés is döntés és neki vagy utódának ebből a helyzetből kell kiindulni a továbblépésre. A döntés elemzésekor vizsgálhatjuk a döntés előtt rendelkezésére álló információk, adatok mennyiségét, komplexitását, helyállóságát. Az esettanulmány tankönyvszerű elemzésében felvethetjük az esetleges más döntési opciók valószínűsíthető következményeit, ez az oktatásban segíthet is a következő generációnak, de nem szabad elfelejteni,

---

<sup>3</sup> anonimizálás: a magyar bírósági gyakorlat a jelentős, a gyakorlatot előre vivő jogesetek tényállását és a jogerős bírói döntés lényegét oly módon teszi közzé a Bírósági Határozatok Tára című időszaki kiadványban, hogy az ügy szereplői lehetőség szerint ne legyenek személy szerint beazonosíthatóak. Számos külföldi jogrendszerben az ügy szereplőit nem anonimizálja, sőt több rendszerben nem ügyiratszám, hanem az ügyfél neve alapján hivatkoznak az adott ügyre.

hogyan a döntést mindig az adott poszton lévő embernek a rendelkezésére álló adatok alapján saját szakmai és pszichés döntéseként kell meghoznia.

A mai munkaerő-piaci gyakorlatban elég ritkának tekinthető, hogy egy munkavállaló, főleg felsővezetői poszton évtizedekig megmarad. Általános evidenciaként tekintünk arra a pszichológia által is ismert tényre, hogy az évek során, általában „szép lassan” a felnőtt emberek értékrendje, prioritási sorrendje is megváltozik. Mivel világszerte is ritkán találkozunk olyan helyzettel, hogy egy felsővezető évtizedes business as usual gyakorlat után találja szembe magát hirtelen extrém helyzettel, talán ezért sem alakult ki annak se tudományos, se gyakorlati megalapozása, hogy hány évenként lenne érdemes a felsővezetőket ennek, a kiválasztásuknál jellemzően alkalmazott stressz tesztnek ismételtén alávetni.

Az alább elemzett esettanulmányban szereplő felsővezető kinevezése után szinte azonnal ilyen extrém stresszhelyzetbe került, majd folyamatosan pozíciójában maradván, bő két évtized múlva került szembe újra, a szervezet létét alapjaiban befolyásoló extrém helyzettel.

## RELEVÁNS PÁLYÁJA RÖVIDEN

A büntető igazságszolgáltatás első lépésként röviden fel szokta mérni a terhelt személyi körülményeit, amik motivációt jelenthettek a vád tárgyává tett cselekményhez. Horthy Miklós magyar nemzetiségű magyar nemesi családban született az Osztrák-Magyar Monarchia területén. A császári és királyi haditengerészet akadémiaját végezte el. Flottatiszti karrierje ritka gyorsasággal emelkedett, 39 éves korára a császár haditengerészeti szárnysegédje lett. A világháború alatt visszakerült a flottához, ahol kötelékével áttörte az otrantói tengeri blokádot<sup>4</sup>. Már tengernagyként, de több rangidős tengernagyot megelőzve 1918. februárjában a flotta főparancsnokává nevezték ki, így a háború végén a Koronatanács döntése alapján ő adta át a flottát a győztes hatalmak által erre kijelölt Délszláv Nemzeti Tanácsnak 1918. októberében. A Tanácsköztársaság idején 1919. májusban Szegeden elfogadta az ellenforradalmi kormány hadügyminiszteri posztját. Az ellenforradalmi kormányhoz hű csapatok élén 1919. novemberben bevonult Budapestre. A Tanácsköztársaság bukása után a

---

<sup>4</sup> Otrantói áttörés (1917) A stratégiai cél az volt, hogy hajói szabad utat kapjanak az Adriai tengerről a Földközi tengerre. Annak vizsgálata, hogy az elért eredményeket hogyan használták, nem tárgya ennek a tanulmánynak.

Nemzetgyűlés az 1920:1. tc. szabályai alapján 1920. márciusban 131:10 arányban kormányzóvá választotta, amely posztról haláláig nem mondott le, magát Magyarország legitim – emigrációba kényszerült – kormányzójának tartotta, ebbéli minőségben küldött leveleket különböző államoknak (Turbucz, 2020).

## **AZ ELSŐ KÉRDÉS: „HONMENTŐ” VOLT-E?**

A kérdés elsődlegesen felveti annak tisztázását, mit értünk „hon” alatt, aminek „megmentését” vagy „vesztését” vetik fel tetteként. A szakirodalom egybehangzóan állítja, hogy a XIX. sz-tól alakultak ki a „nemzeti, nemzetiségi” identitások Európában és megjelentek azok az igények minden nemzetiség részéről, hogy saját nemzetállamuk legyen. A Monarchia által saját területén végzett népszámlálások egyértelműen bizonyítják az államalakulat soknemzetiségű voltát (KSH, 1912). Az utolsó, 1910-es adatok szerint a magyar népesség aránya 54% volt, amibe beleszámított az önálló tartomány Horvátország<sup>5</sup>, ahol a horvát nemzetiség aránya 82% volt (KSH, 1912). Számos bizonyíték áll rendelkezésre arra vonatkozóan is, hogy ezen nemzeti közösségek egy része önszerveződő módon politikai akaratot nyilvánított ki az önálló államiság iránt, azonban a meghatározó erővel rendelkező politikai aktorok elutasították a dualista monarchia többpólusúvá alakítására vonatkozó igényeket. Államjogi szempontból Horthy az Osztrák Magyar Monarchia katonája (haditengerésze) volt. Amíg ez az államalakulat létezett, esküjét híven megtartotta; sem „személyi lapja”, sem a történelem nem tud olyan esetről, amikor ezt az esküjét megszegte volna.

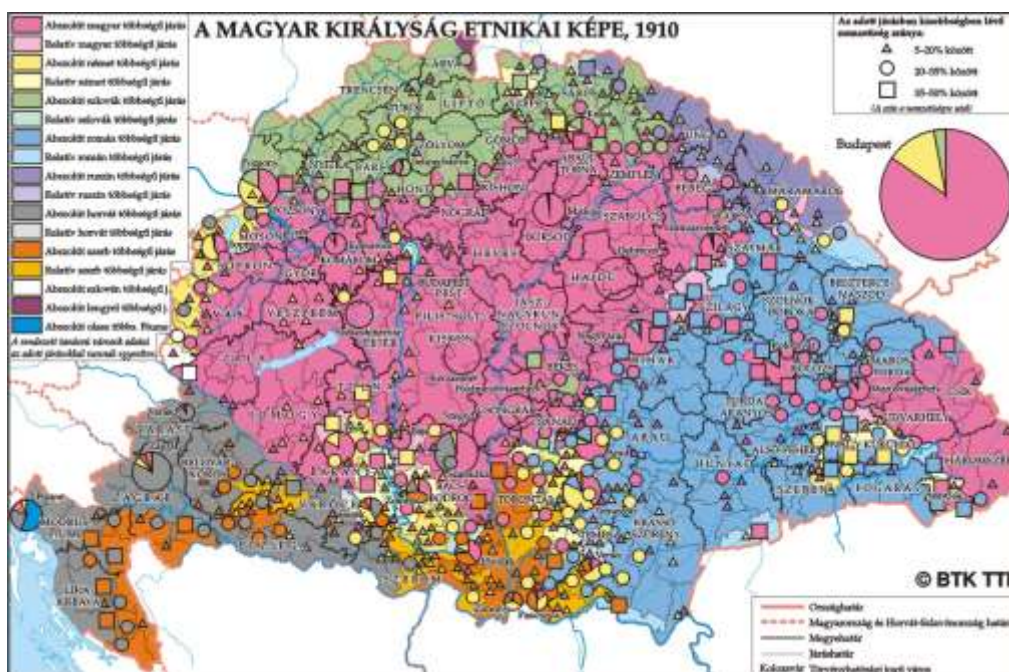
Államjogi-alkotmányjogi oldalról nézve számos államalakulat létezett összefogva a Magyar Szentkorona fősege alatt (vö. magyar középcímer<sup>6</sup>), amelyek egy adott történelmi korban rendelkeztek – mai fogalmaink szerint – szuverén államisággal, de egy másik, ezt követő időpontban közjogi rendszerük „összefonódott” a Magyar Királysággal, függetlenül attól, hogy ezt kimondó vagy megállapító jogi dokumentum áll-e rendelkezésre, vagy csak a szokásjog alakította ki a kapcsolatot. Magyarországnak Ausztriával hasonló jellegű „összefonódása” nem volt, a Monarchia közjogi létrejötte ilyen kapcsolatot jogilag nem hozott létre, csak a

---

<sup>5</sup> Magyarország és Horvátország 1091-től az I. világháború végéig perszonálunióban voltak.

<sup>6</sup> A Magyar Királyság középcímerében a „Szent Korona Országainak” a címerei szerepeltek, amelyek az I. világháború végéig közjogilag Magyarország tartományai voltak: Horvátország, Erdély, Dalmácia, Szlavónia, Fiume

„perszonálunio<sup>7</sup>” régóta ismert formáját írta le modern közjogi fogalmakkal. Jogi szempontból a „honmentő” és a „honvesztő” kifejezés ezért csak a Magyar Királyság vagy A Szent Korona Országai vonatkozásában értelmezhető. A kutatók azt már többször leírták, hogy a győztes hatalmak abban már a Tanácsköztársaság kikiáltása előtt stratégiai döntést hoztak, hogy a Monarchiát feldarabolják és az utódállamok területéről is „nagyjából” megállapodtak.



1. ábra. A Magyar Királyság etnikai térképe, 1910.

Ha a világháború előtti népszámlálások nemzetiségi adatait nézzük, azt látjuk, hogy a végleges határok „nagyjából” igazodnak a nemzetiségi tömbökhöz, bár minden szomszédos országhoz került határ-menti „színmagyar” terület, aminek indokát talán legjobban a katonai térképeken lehet megtalálni.

Ha ránézünk az 1. ábrára, az 1910-es adatok szerinti abszolút és relatív többségű magyar járások egy, a mai/trianoni határokhoz hasonló alakú, de annál valamivel nagyobb területű területet jelölnek magyar többségűnek. Itt is jól látszik, hogy a székelyföldi abszolút magyar többségű „exklávé” és az ország magyar lakta zöm

<sup>7</sup> Perszonálunio: két vagy több független állam nemzetközi közjogi uniója, amit az azonos uralkodó személye kapcsol össze, alkotmányjogi önállóságuk nem sérül. Mai példa a perszonálunióra Anglia és Skócia Egyesült Királysága.

tömbje között egész Erdélyben román többségű területek vannak, amin keresztül legfeljebb a relatív magyar többségű városok vonala jelent „korridort”. A „nacionalizmus” és a „nemzeti önrendelkezés” a politikai marketingben nagyon hatásos hívószavak, de a hatalmi politikai tervezéseknél a geostratégiai érdek sokkal fontosabb a döntéshozóknak.

Az I. világháború lezárulásakor a Párizs környéki békék elkészítésekor a győztes nagyhatalmak elsődleges célja olyan határok kialakítása, ami lehetetlenné teszi a „német veszély” megismétlődését. Ehhez pedig egyik szükséges lépésnek az Osztrák-Magyar Monarchia nemzetállamokra való szétdarabolását látták, a határok meghúzásakor a nemzetiségi elrendeződést is figyelembe vették, mint egy tényezőt.

Sokszor hallani, hogy a határ levágta a vasúthálózat környűrűjét és ezért lett Magyarországnak Budapest központú vasúthálózata. Az I. világháború végén a vasút volt az egyetlen, nagy áru – és ember – tömeg gyors célba juttatására képes logisztikai hálózat. Ezt a szerepet a XIX. század második felétől érte el és az aszfalt borítású közúthálózat két világháború közti kiépüléséig nem is volt érdemi versenytársa. Ennek a hálózatnak a kiépítése hatalmas erőforrást igényelt (mint ma is), de a logisztikailag jól megtervezett hálózat jelentősen segítette az ország gazdasági fejlődését. Az, hogy az új határok fontos fővonalakat vágtak le a vasúthálózatról tény, viszont nem szabad elfelejteni, hogy Magyarország a vesztesek, míg szomszédjai a győztesek oldalán ültek a konferencián és a vasúti gerincvonalak kiépítése nagyon drága és hosszú munka lett volna számukra, ami az új államok gazdasági és politikai megerősödését gátolta vagy késleltette volna.

A Monarchia alapvetően szárazföldi állam volt, marginális stratégiai jelentőségű hadiflottával, ennek főparancsnoka az udvari, politikai életben nem volt a legfontosabb szereplők között, akik a világháborús összeomlás után jelentőségüket el is veszítették. Ilyen szempontból Horthynak jelentős személyes presztízst adott főparancsnoki rangja és győztes admirálisi hírneve, hiszen nevéhez csak győzelem, jelentős vereség viszont nem kapcsolódott. Ebben a helyzetben az ország felszabadítására készülő hadsereg főparancsnoki posztjára tökéletes figura volt, függetlenül attól, hogy a szárazföldi hadviselés taktikai és stratégiai kérdéseire mennyire értett, hiszen olyan alak volt, aki „a régi szép időkben” az egyik fegyvernemet vezette és győzelmet is aratott. Személye így jelentős toborzó erőt és lelkesítést jelentett a seregnek, amit személyes megjelenéseivel, felvonulásával jól ki tudott használni.

A történelemben nincsen „mi lett volna ha” opció, de a stratégiai tervezésnél és annak oktatásánál is röviden át szoktuk tekinteni, hogy mi a másik variáció

valószínű hatása. A Tanácsköztársaság hosszú távú stabilizálódásának (fennmaradásának) deklarált kommunista ideológiája miatt 0% volt az esélye a Nemzeti Hadsereg támadásától függetlenül is, hiszen az ideológiai ellentét miatt előbb-utóbb intervenciós haderő lépett volna fel, ha a szomszédos utódállamok maguk nem tudják megsemmisíteni (vö. Oroszország példáját a kommunista hatalom elleni nemzetközi katonai fellépésre, függetlenül annak az intervenciónak a vereségétől). Innen nézve a magyar államiség létezésének megmaradásához hozzájárult, hiszen, ha a Tanácsköztársaságot az utódállamok győzik le, a területet azok között osztják el. Ebből a nézőpontból a magyar államiség megmaradásának egyik – jelentős, de korántsem kizárólagos<sup>8</sup> – szereplője volt Horthy Miklós.

Kapcsolódik alapkérdésünkhöz Habsburg IV. Károly király visszatéréseinek megakadályozása is (a kérdés általában az „áruló-e” vonatkozásban vetődik fel). Az előbb láttuk, hogy felesküdött az uralkodóra és egy ideig közvetlen közletről szolgált (az előző, jogelőd uralkodót). Kormányzóként a Magyar Királyság kormányzója<sup>9</sup> volt, amely titulus per definitum az uralkodó távollétéig, akadályoztatásáig tart. Mégis, amikor a koronás király vissza kívánt térni országába és átvenni uralkodói jogköreit, ezt 1921-ben két alkalommal is katonai erővel akadályozta meg. Szigorúan csak jogi oldalról nézve egyértelmű, hogy a jogszerű államfő<sup>10</sup> jogkörei visszavételének megakadályozása a legsúlyosabb államellenes bűncselekményeket valósítja meg; azonban az adott helyen és időben ennek megvalósulása minden valószínűség szerint mind a környező államok, mind az antant hatalmak oldaláról katonai intervenciót vont volna maga után, mivel a győztes hatalmak számára elfogadhatatlan volt egy Habsburg vagy Hohenzollern (német császári ház neve) uralkodó bármely, az érdekszférájukba tartozó ország élén. A kérdéshez talán máshogy álltak volna a gazdasági világválság után, de akkor a kérdés Magyarországon már nem volt aktuális. Ezért a történelmi adatok összessége alapján igazat adhatunk Doblhoff Lillynek, aki kortárs magyarországi arisztokrataként úgy látta, hogy Horthy mérte fel helyesen a helyzetet, amikor megakadályozta IV. Károly visszatérését (Doblhoff, 1938), hiszen neki kormányzóként elsősorban Magyarország, és csak másodsorban az uralkodó iránt kellett hűségesnek lennie. Ezt a döntési irányt vitte tovább közjogi formában a Habsburg-ház trónfosztását (a történelem folyamán immár harmadszor) kimondó

---

<sup>8</sup> Jelen cikknek nem célja belemenni abba a kérdésbe, hogy Horthyn kívül még személy szerint kiknek és milyen mértékű, esetleg meghatározó szerepe volt a Tanácsköztársaság után az önálló magyar államiség megteremtésében.

<sup>9</sup> Kormányzó: az uralkodó akadályoztatása, távolléte, kiskorúsága esetén az uralkodót teljes jogkörrel helyettesítő személy, aki *valamennyi* uralkodói döntést meghozhat.

<sup>10</sup> Jelen esetben a törvényes király.

1921:47. tc. a második visszatérési kísérlet után. A két korábbi hasonló tartalmú törvényt követve, a trónfosztás kimondásán túl deklarálja a királyság, mint államforma fennmaradását, de a „...királyi szék betöltését későbbi időre halasztja...” (1921:47.tc.3§). Az aktuális helyzetben az Országgyűlés felelősségteljes döntést hozott, hiszen valamennyi szomszéd ország számára casus belli lett volna IV. Károly visszatérése a trónra, hiszen mindegyik állam területének (vagy legalább egy részének) a világháború végéig uralkodója volt. Ezek alapján úgy vélem, kimondhatjuk, hogy a Tanácsköztársaság bukása után az önálló magyar közjogi alakulat megteremtésében/újraélesztésében és IV. Károly visszatérésének megakadályozásában végzett munkájával nagyban hozzájárult az önálló magyar államiság ismételt létrejöttéhez. Ebben a munkában sok támogatója volt, de főparancsnokként személyében ő felelt a vállalkozás sikeréért vagy kudarcáért.

## **A MÁSIK KÉRDÉS: „HONVESZTŐ” VOLT-E?**

Itt először ugyancsak a fogalom tartalmát szükséges meghatározni, hiszen Horthy kormányzósága alatt és azóta a mai napig is folyamatosan létezett a közjogi és nemzetközi jogilag önálló, független magyar állam (különböző államformában, nemzetközi kapcsolatrendszerben, de az állami szuverenitás megkérdőjelezésére nem került sor). Ezért a „honvesztés” fogalmát csak akként lehet értelmezni, hogy vesztített az államterületből, illetve „alárendelt szövetségesi<sup>11</sup>” helyzetbe került-e. Kormányzóként a magyar alkotmányos rendszerben a mozgástere, – mai példával élve – nagyobb volt, mint a mai magyar köztársasági elnöké, de kisebb, mint a francia elnöké. Külpolitikai lépései – gyakran nem a Koronatanács ülése, hanem informális egyeztetések alapján – összhangban voltak a kormány politikájával mind kül-, mind belpolitikai téren. A döntésekhez, sikerekhez „jó marketingarc” volt, ha valamely döntéssel nem értett egyet, azt általában nem hozta nagy nyilvánosságra. Tengerészként azt „szokta meg”, hogy kapitányként az irányt kell kijelölnie és annak a tartására figyelni, az egyes (rész) kérdések kezelése a tisztjei

---

<sup>11</sup> Alárendelt szövetség (Subsidiary alliance): A fogalom eredetileg a Brit Birodalom India politikájában alakult ki. Ennek értelmében az Angol Kelet-Indiai Társaság szerződik a helyi uralkodóval, aki elfogadja, hogy szövetségese 1) katonái állomásoznak területén 2) tetszőleges címmel felruházott, de pragmatikusan nézve tényleges helytartót nevez ki országába, aki az uralkodó jogkörét korlátozza 3) engedélye nélkül nem köthet szövetséget és nem viselhet hadat 4) hoz kötelező ítéletet (ugyancsak alárendelt szövetséges) szomszédjaival felmerülő vitáiban 5) számít számára a legfőbb autoritásnak. A definíció szerinti további két feltétel a két világháború közti Európában nem értelmezhető. (Ingram, 1995)

feladata. Ebből a felfogásból egyértelműen következik, hogy miért nem lépett fel kormányzói jogkörével az 1920-as és 1930-as „békeévekben” olyan esetekben, amikor egyes csoportok jelezték a gazdasági vagy etnikai politikai problémát, ő viszont nem foglalkozott azokkal. A „német orientáció” a kormány és nem az ő politikájának az eredménye, ami a két bécsi döntéshez vezetett, melynek révén ő „be tudott lovagolni” a „visszacsatolt/visszaszerzett” területekre. Azt sokan, sok helyen megírták, hogy a bécsi döntések<sup>12</sup> mennyire determinálták onnantól kezdve a „német-csatlós” vagy „alárendelt szövetséges” státuszt, és így a hadüzeneteket is, ezért itt csak annyit említek meg, hogy Ingram (1995) definíciója alapján a bécsi döntések után már nem volt reális esély<sup>13</sup> a német érdekszféra elhagyására. Az ország német külpolitikai orientációját elsődlegesen a külügyminiszter alakította, a kormányzó önálló külpolitikát nem folytatott a kormány legalább informális jóváhagyása nélkül.

A „honvesztés” kérdése először a német megszállás vonatkozásában merül fel. A rendelkezésre álló források szerint a politikai és katonai vezetés (nem csak a kormányzó) kapott információkat a várható német megszállásról, de nem készült ez ellen védekezési terv. Humanitárius oldalról nézve nagyon valószínű, hogy a fegyveres erők szervezett ellenállása az ország megszállását nem gátolta volna meg, viszont sok – köztük polgári – áldozattal járt volna. Jogilag nézve a helyzetet, de facto megszállás alá került az ország, viszont, de jure továbbra is hivatalban maradt a Magyar Királyság valamennyi tisztviselője, akik munkájukat továbbra is ellátták a vonatkozó magyar törvények szerint, legfeljebb a megszálló erőktől érkező, akár szóbeli parancs felülírta a teljes magyar jogforrási hierarchiát.

A megszállás előtti napon németországi találkozásán Horthy az „elé tett papírt” nem írta alá, amiben „elismerte volna”, hogy az „ő kérésére” érkeztek az országba a német csapatok. Ez azért volt jogilag nagyon fontos lépés a részéről, mivel így nem lehetett jogilag legitimnek tekinteni a stratégiai pontokat megszálló német alakulatokat. A helyzet egyértelmű jogi tisztázásához kétségtelenül szükség lett volna a kormányzó és a kormány lemondására, vagy annak kinyilvánítására, hogy hatalmukat elvesztették; tevékenységüket (esetleg belső) emigrációban folytatják.

---

<sup>12</sup> I. Bécsi Döntés 1938: Magyarország megkap Szlovákiától 11.927 km<sup>2</sup> határ menti területet, amelynek lakossága az 1930-as népszámlálás szerint 59%-ban magyar nemzetiségű.

II. Bécsi Döntés 1940: Magyarország megkap Romániától 43.492 km<sup>2</sup> területet, amelynek lakossága az 1940-es népszámlálás szerint 54% magyar, akik jelentős része Székelyföldön él, ami közel 100% magyar, de a világháború utáni magyar-román határtól több mint 100 km távolságra van.

<sup>13</sup> Az I. Bécsi Döntésnél a döntőbírói közreműködést Franciaország és Anglia „érdektelenségre” hivatkozva utasította vissza, a II. Bécsi Döntés idején pedig már beállt a hadiállapot.

Kállay kormányfő a török követségre menekült, Horthy viszont – hajóskapitány énképéből konzekvensen következően – maradt, „nem hagyta el a süllyedő hajót”. Mivel Horthy a helyén maradt és új kormányt nevezett ki, Kállayéknak nem volt lehetősége „emigráns kormányként” működni.

A „mi lett volna ha” történelmietlen spekuláció, de vezetés-szervezési oldalról talán érdemes röviden megnézni, lett volna-e esély más befejezésre, ha a miniszterelnökkel együtt elmenekül? Hadban állt az ország valamennyi nyugati szövetséges hatalommal, jelentős magyar katonai erők harcoltak a keleti hadszíntéren. Egy „elmenekült” kormányzó harcérintkezés beszüntetését előíró hadparancsát minden valószínűség szerint sokkal kisebb számban hajtották volna végre, mint amit a „kiugrási kísérletkor” hivatalban lévőként adott ki. A szövetséges hatalmak talán befogadták volna őket, mint emigráns kormányzót és miniszterelnököt, de a háború utáni békerendszerben kiemelkedően jó diplomáciával és erős támogatókkal is legfeljebb talán az I. Bécsi Döntés hatályban tartását lehetett volna elérni, ugyanúgy a szovjet tömbön belül. A II. világháborúban ez volt az utolsó pont, amikor döntésével esélye lett volna valamennyit talán javítani az ország hosszú távú kilátásain. Azért hangsúlyozom itt a talán és az esély szavakat, mert az esetleges másik döntésből sem következik a remélt pozitív következmény, csak 0%-nál nagyobb esélyt teremtett volna meg rá. A vezetés-szervezés tudománya arra tanítja a vezetőt, hogy előre vizsgálja meg az egyes lehetőségek következményeit és tegyen a leghatékonyabb bekövetkezési valószínűségének növeléséért (Antal & Dobák, 216.).

A második „honvesztési” kérdés a világháborús német szövetségből való 1944. októberi „kiugrási kísérlet” sikertelensége utáni helyén maradás vonatkozásában merül fel. Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott annak vizsgálatával, elemzésével, hogy ez a lépés miként volt előkészítve, megszervezve, lebonyolítva, ezért erre nem térek ki. A hadparancs<sup>14</sup> deklarálja, hogy tűzszünetet kér az ellenségtől és felszólítja a katonákat, hogy a szolgálati úton ennek érdekében kiadott parancsait teljesítsék. Taktikailag, technikailag ezt azt jelenti az egységek vezetői felé, hogy a csapatok szüntessék be a harcérintkezést az ellenséggel,

---

<sup>14</sup> Horthy 1944. október 15-i hadparancsa: „Honvédek! Hőn szeretett hazánk szívében folyó pusztító harctól, a küzdő erőket számba véve, immár döntő, az országra nézve kedvező fordulatot nem várok. Ezért elhatároztam, hogy fegyverszünetet kérek. Mint a fegyveres hatalom legfőbb hadura, felszólítalak benneteket, hogy honvédeskütkhöz híven, hűséggel és feltétlen engedelmisséggel teljesítsétek előljáró parancsnokaitok útján kiadott parancsaimat. További létünk attól függ, hogy a honvédség minden tagja e súlyos helyzetben kötelességtudó és végsőig menő fegyelmezett magatartást tanúsítson.”

próbáljanak lokális tűzszüneti megállapodásokat kötni, illetve távolodjanak el biztonságos távolságra az ellenségtől és támadólag ne lépjenek fel velük szemben, amíg új parancsot nem kapnak. A parancs végrehajtása a csapatokban különböző okok miatt nem ment gördülékenyen, az országban jelen lévő német egységek pedig gyorsan elrabolták Horthy fiát és a parancs visszavonását „kérték” tőle fia életéért cserébe. Itt ismét egy súlyos döntési helyzettel és lojalitási dilemmával került szembe: kit védjen meg, ha az egyik választása a másik pusztulását okozza? A saját gyermekét, vagy az országot, amelynek a kormányzója, és esküjében mindenk fölötti (saját életénél is előrébb való) védelmét vállalta? Itt – kormányzói esküjét megszegve – az apai énje győzött, és a fia életét választotta. Arra véleményem szerint még valószínűségi választ sem lehet adni a rendelkezésre álló történelmi adatok alapján, hogy változott volna-e bármi pozitív irányban az ország szempontjából – a békekötési tárgyalásokon a magyar delegáció számára adott volna-e bármilyen lehetőséget –, ha nem a fia életét választja, hanem ragaszkodik a „kiugráshoz”, hiszen a háború végkimenetele ekkor már egyértelmű volt, mindössze a dátum és az addig keletkező veszteségek nagysága volt csak kérdéses. A két világháború közötti békeévekbeli kormányzói időszakában hozott intézkedései, illetve azok elmulasztása kétségtől sok állampolgár életkörülményeit radikálisan befolyásolták, de ezek a magyar államiség létét nem érintették, ezért ezek a „honvesztés” kérdésben nem értékelhetők, függetlenül attól, hogy nagyon sok állampolgár életkörülményeit, életesélyeit jelentősen negatív irányban befolyásolták.

Ezen adatok alapján a válasz megadásához úgy vélem szükséges a perspektíva meghatározása: egyes cselekedetekről, vagy az egész „életműről” szól-e a válasz. A jog és a történelem is „szeret” példákat keresni. Egy Horthyval kortárs katona példáját érdemes felidézni, akihez ugyancsak jelentős pozitív és negatív hatású döntések kötődnek. Philippe Pétain marsall az I. világháborúban jelentős sikereket ért el a német hadsereggel szemben. A II. világháborúban Párizs eleste után lett miniszterelnök, és egy héttel később aláírta Németországgal a fegyverszünetet. Ezután a Vichy-be összehívott nemzetgyűlés köztársasági elnökké és miniszterelnökké választotta, tisztségét Franciaország nyugati szövetségesek általi felszabadításáig betöltötte. Ezt a tevékenységét egyértelmű kollaborációként értékeli a franciák, függetlenül az óvatos és sikertelen, a nyugati szövetségesek felé való „tapogatózási” kísérleteitől. A háború után kollaboráns tevékenysége miatt halálra ítélték, azonban de Gaulle elnök a büntetést kegyelemből életfogytiglani börtönre változtatta. Halála óta szokás, hogy a hivatalban lévő francia elnök egy szál virágot küld halála évfordulóján a sírjára. Több közterület

viseli ma is a nevét, így értékelve az I. világháborúban Franciaország érdekében hozott eredményeit.

A büntetőjog az egyes cselekedeteket külön értékeli. Ezért a fent elemzett adatok alapján azt nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy 1919-21 közötti tevékenysége jelentősen hozzájárult a szuverén magyar államiság megmaradásához – „honmentéshez”. Így mondhatjuk, hogy az I. világháború után azok közé tartozott, akik tevékenysége lehetővé tette az önálló magyar állam fennmaradását. Az 1944-45 közötti időszakban pedig – megmaradva az ország számára a 30-as években sok (nemcsak területi, hanem gazdasági) sikert hozó német szövetségi rendszerben – hozott olyan döntéseket, amelyekkel kizárta annak a lehetőségét, hogy a háborút lezáró béketárgyalásokon egy, a magyar fél számára kedvezőbb, vagy inkább több lehetőséget/esélyt biztosító pozíciót foglaljon el. Az elmulasztott lehetőségek ellenére sem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a nemzetközi közjogilag független magyar államiság azóta is folyamatosan létezik.

## KONKLÚZIÓ

Ebben az esettanulmányban egy alapvetően nem politikus, hanem katona államfő, nem „business as usual” helyzetben hozott döntéseit vizsgáltam abból a szempontból, hogy azok rövid és hosszú távon segítették vagy veszélyeztették az általa vezetett állam fennmaradási esélyeit. Ezek a kérdések egy gazdasági társaság legfelső vezetője esetében is ugyanígy merülhetnek föl és egy nagyvállalat/multi vezetőjének a döntése akár olyan lélekszámú populáció életesélyeit is érdemben befolyásolhatja, mint egy kisebb állam államfőjének döntései.

A kérdés hasonló módon merül fel minden szervezet, nemcsak államok, de gazdasági szervezetek vonatkozásában is. Különleges helyzetben a vezető döntései segítik, vagy veszélyeztetik a szervezet fennmaradási esélyeit. A döntést annak a vezetőnek kell meghoznia, akkor és ott. Annak a szervezet létezése szempontjából nincs jelentősége, hogy „úgy gondoljuk” / „talán” egy másik vezető más döntéseket hozott volna, amiből a szervezet többet profitált volna. Lehet a vezető-jelöltet kinevezés előtt különféle „stressz teszt” alá vetni, de kinevezése után a döntést neki kell meghoznia a rendelkezésére álló információk alapján úgy, hogy sok esetben a döntés elodázása is egy fajta (általában negatív hatású) döntés. Lehet új vezetőt kinevezni, de az csak az aktuális helyzetből tud kiindulni, előde(i) döntéseinek valamennyi következményével együtt kell az

aktuális helyzetben saját döntéseit meghozni, amik utólagos „semmissé tételére” szintén nincs mód.

## UTÓIRAT

A magyar közéletben Horthy értékelése a mai napig érzelmi vitákat válthat ki. Ebben a cikkben azt a vezetés-szervezési kérdést vizsgáltam, hogy Horthy döntéseivel a magyar államiság léte szempontjából milyen szerepet vitt véghez. Utaltam egyes döntéseinek releváns érzelmi alapjára is, hiszen minden ember döntéseiben az érzelmek is – személyenként változó mértékű – szerepet játszanak. Talán érdemes a különböző munkakörökben alkalmazott stressz-tesztek tapasztalatai alapján a felső vezetés tagjelöltjeit kinevezés előtt ilyen jellegű, értelmi, etikai, fizikai, mentális stressz teszteknek alávetni, hogy ezt is értékelhessék az illetékesek a kinevezési döntés meghozatalakor.

Az esetpélda végigelemzése után felmerül a kérdés, hogy az „alárendelt szövetséges” Ingram (1995) szerinti fogalma alapján érdemes azt is megnézni történész kutatóknak politikatörténeti, diplomáciatörténeti kutatásban, hogy Magyarország a honfoglalás óta nemzetközi viszonylatban mikor létezett alárendelt és mikor nem alárendelt szövetségesként az aktuális szövetségi rendszerében.

## FELHASZNÁLT FORRÁSOK

1. 1920:1. tc. Az alkotmányosság helyreállításáról és az állami főhatalom ideiglenes rendezéséről
2. 1921:47. tc. IV. Károly Ő Felsége uralkodói jogainak és a Habsburg Ház trónörökösödésének megszüntetéséről
3. Antal, Zsuzsanna – Dobák, Miklós: Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, 2016.
4. Dobhoff, Lilly: Horthy Miklós. Budapest, 1938.
5. Gutmann, Joachim: HR-Trends 2022. Haufe Lexware, 2021.
6. Ingram, Edward: Empire-Building and Empire-Builders: twelve studies, Routledge, 1995.
7. Központi Statisztikai Hivatal: A Magyar Szent Korona országainak 1910. évi népszámlálása. Budapest, 1912.
8. Turbucz, Dávid: Horthy Miklós kormányzóvá választása: 1920. március 1. In: Újkor 2020/3 1-8 pp

ISSN 2630-886X