

Szücs Péter<sup>1</sup>

# Katonai vezetői gondolkodás fejlődését befolyásoló tényezők a rendszerváltástól napjainkig

## Factors Influencing the Development of Military Leadership Thinking from the Change of Regime to Date

### Absztrakt

*A katonai vezetői gondolkodás fejlődésének új dimenzióba lépése akkor történt meg, amikor megszűnt a szovjet rendszer befolyása a magyar haderőre, majd nem sokkal utána csatlakozott a NATO-tagországok közé. Ez a nagy váltás, folyamatosan fejlődő új követelményeket eredményez, amelyek alakítják a magyar haderő életét, ezzel új kihívásokat támasztva a katonai vezetők számára. A kihívásoknak való megfelelés nagyon fontos feladat, 30 év elteltével ez alapelvárásként jelentkezik, amit bonyolít a társadalom fejlődése és annak generációs tagozódása, amelyhez folyamatosan alkalmazkodni kell.*

**Kulcsszavak:** katonai vezető, NATO, katonai vezetés fejlődése, generációk

### Abstract

*The development of military leadership thinking has taken on a new dimension after the end of the influence of the Soviet regime on the Hungarian army, which soon became a member of NATO. This enormous turn resulted in persistently developing new requirements permanently shaping the life of the Hungarian army, thus generating new challenges for military leaders. It is inevitable to meet the requirements of various challenges, which is now an ultimate expectation after the past 30 years. On the other*

<sup>1</sup> Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, doktorandusz – University of Public Service, Doctoral School of Military Sciences, PhD student, e-mail: [szucs.peter2@mil.hu](mailto:szucs.peter2@mil.hu), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3026-128X>

*hand, there is a constant need for adopting to the changes, which are complicated by the evolution of society and the setup of different generations.*

**Keywords:** *military leader, NATO, development of military leadership, generations*

## 1. Bevezetés

A Magyar Honvédség az elmúlt harminc évben számos olyan változáson ment keresztül, amely minden területet érintő, teljes spektrumú volt, és gyökeresen megváltoztatta a haderő szervezeti felépítését, gondolkodását és vezetési rendszerét. Az első és egyik legfontosabb esemény, 47 évig tartó jelenlét után, 1991. június 16-án a Vörös Hadsereg elhagyta az országot. Rögtön utána, rövid idő alatt megszűnt a Varsói Szerződés (1955–1991), majd 1999-ben Magyarország felvételt nyert a NATO-szövetséges tagállamok közé. 2004-ben Magyarország tagja lett az Európai Unió szervezetének is, és még ez év novemberében az utolsó sorkatona is leszerelt, amely után a légénységi katonák tekintetében már csak szerződéses katonák teljesítenek katonai szolgálatot a Magyar Honvédségben. 13 év telt el eddig az időpontig a Varsói Szerződés megszűnésétől, ami nem tűnik kevés időnek, azonban minden, ami ezekkel a fontos lépésekkel együtt járt, hatalmas változásokat hozott. A katonai vezetésben lekövetni és utolérni ezeket a módosulásokat ilyen rövid idő alatt emberfeletti feladat volt. A NATO-csatlakozás volt az első olyan komoly változás, amely során NATO-doktrínákra és STANAG-szabályzókra – ezek megjelenése miatt új elvekre, új gondolkodásmódra – kellett átállni nagyon rövid idő alatt. Teljesen új harc eljárások, tűzvezetési és vezetési rendszerek, új szervezeti struktúrák, új harceszközök és technológiák jelentek meg szinte egyik napról a másikra. A megújulás és ismeretlenség időszaka kezdődött, ami miatt a katonai vezetőkre minden szinten hatalmas nyomás nehezedett.

A katonai vezetésnek a magas követelmények miatt sokat kellett változni, fejlődni viszonylag gyorsan, és ezek az újonnan megjelenő elemek a katonai vezetőket is önállóan formálták.

## 2. A hatalom átalakulása

### 2.1. Hatalom = rendfokozat + beosztás

A Magyar Néphadsereg korszakában és utána a NATO-csatlakozás okozta hatások megjelenésének idejéig az volt tapasztalható, hogy a rendfokozat meglehetősen biztosított egy megkérdőjelezhetetlen hatalmat, amellyel minden vezető fel volt ruházva. Elég volt a rendfokozat meglehetősen ahhoz, hogy a katonák gondolkodás, kérdés nélkül vakon kövessék a parancsot kiadó személyt. A szovjet mintára alakított haderőben, a sorkatonai szolgálat adta személyi állomány jelenléte idején ez a fajta vezetői hatalom jóval egyszerűbb helyzetet biztosított a katonai vezetők számára, és szerencsére mára szinte teljesen kikopott a rendszerből.

## 2.2. Hatalom = rendfokozat + beosztás + tapasztalat + szakmai tudás

A szerződéses katonai szolgálat rendszerének alapja, hogy a katona a munkáját hivatásnak is tekinti, nem kötelezően bevonultatva végzi azt, hanem önként vállalva, évekig teljesít benne szolgálatot, és nem munkahelye lesz a haderő, hanem az élete és a hivatása. Ebből jól kitűnik, hogy a katonák akár évekig is egy adott beosztásban tevékenykednek, amely jó alapot ad a szakma minden részletének kimagasló szinten történő elsajátításra. Tehát az a katonai vezető, aki mögött nincs meg az a szakmai tudás, amely ahhoz kell, hogy egy ilyen katonát irányítson, vezessen, könnyen megvezethetővé és megkérdőjelezhetővé válik; ezáltal a beosztottak szemében hiteltelen lesz. Eljutottunk a katonai vezetés fejlődésében ahhoz, hogy kislevegység/alegység vezetői szinten a vezetőknek célszerű majdhogynem tökéletesen értenie mindenhez.

## 2.3. Hatalom = rendfokozat + beosztás + tapasztalat + szakmai tudás + példamutatás

A szakmaiság fejlődésével és a hivatáselvű haderő rendszerével erőteljesebben megjelent a katonai vezetővel szemben a példamutatás igénye, ami még jobban megerősítette a vezető hatalmi helyzetét. Ez korábban is jelen volt, de nem volt ennyire erősen jelen a katonai vezetés mindennapjaiban. A vezetőknek kell a legjobbnak lennie. Régen az volt a mondás „egy tiszt ne fusson, mert pánikot kelt”. A mai haderőben a tisztnek elől kell futnia, és neki kell először végrehajtani a fizikai felmérést és a legjobb eredménnyel ahhoz, hogy meg tudja követelni a katonáitól az eredményességet. Nem elég a pálya szélén stopperórával állni és mérni a futó katonák idejét. Ha egy vezetőn érzik a katonák, hogy szereti azt, amit csinál, ért is hozzá, és abban ő a legjobb, amit pedig követel, azt ő is maradéktalanul végre tudja hajtani, akkor elfogadják és példaként fog szolgálni előttük. A példamutatás napjainkban a vezetés egyik alappillére lett. Olyan vezetői tulajdonság, amely nélkül nagyon nehezen boldogul egy vezető. Ma már azt mondják a katonák: „Ha bizonyítod azt, hogy alkalmas vagy arra, hogy vezess minket, akkor követünk!”

## 2.4. Vezetői alappillér = példamutatás + hitelessége

A vezetés szintjétől függetlenül a 21. század fejlett haderőiben az egyik legfontosabb tényező a példamutató magatartás, ami elengedhetetlen a jó katonai vezetővel szemben. A jelenkor és jövő katonai vezetői számára ez már alapkövetelmény, és nem kiemelkedő viselkedési norma, amelynek motivációs ereje az alárendeltek szemében hatalmas. A példamutatásnak ma már feltétlenül ki kell egészülnie egy másik nagyon fontos tényezővel, ami a hitelesség. Ez a két tulajdonság egymástól különálló tényező, de összefonódik. Ha egy vezető a fizikai követelményeket maximális pontszámmal teljesíti minden fizikai felmérésen, ezzel példát mutatva a katonák számára, akkor ő ebben példamutató, és a követelménytámasztás során hiteles lesz, hisz olyat követel,

amit végre is tud hajtani. Azonban az a parancsnok, aki nem a saját szakterületén lett vezető, lehet példaértékű parancsnok a magatartása, a vezetési stílusa vagy az emberiségessége miatt, de nem biztos, hogy hiteles is lesz a szakmai ismereteinek hiánya miatt. Egy díszzászlóalj-parancsnok, aki sosem vezényelt ünnepet vagy zászlóaljszintű állam-/kormányfői fogadást, mert korábban más zászlóaljnál szolgált, és ilyen feladatban még soha nem vett részt, soha nem tud hiteles lenni a beosztott katonákkal szemben az adott feladattal kapcsolatban, hisz nincs benne kellő rutinja, tapasztalata, ami így gyengíti a vezetői pozícióját. Hiába példás a vezetői munkája, mert következetes, követelménytámasztó, emberséges, betartja a határidőket, mindig szabályosan öltözködik és a katonai élet szabályait szigorúan követi, mégsem lesz hiteles vezető, hisz szakmailag nem rendelkezik az összes olyan ismerettel, ami azzá tenné.

A vezető számára a hitelesség az egyik legfontosabb mérce. A követelménytámasztás megköveteli a mai professzionális haderőben az adott szakterület ismeretének a sokrétűségét és maradéktalan meglétét. Ez a követelmény nehezebbé és bonyolultabbá tette a katonai vezetők feladatát.

### 3. A legénységi katonák a haderő alapkövei

A professzionális haderő egyik alapköve a szerződéses katona. Minden katona más okból választja hivatásának a katonaságot; valaki anyagi jólétet vár tőle, valaki pedig családi hagyományokat követve és azok előtt tisztelegve érez motivációt a katonai szolgálatra. Kevesen vannak azok, akik igazi hivatásként tekintenek a katonai pályára. A szerződéses katonákra épített haderőben szolgáló katonák, hasonlóan, mint a társadalom korosztályos változásai, ugyanúgy több generációs szakaszon mentek keresztül.

Szerződéses katonák generációi: első generációs (sorkatonából lett szerződéses katona, és még szolgált együtt sorkatonákkal); második generációs (volt sorkatona vagy esetleg továbbszolgáló; manapság ez a legénységi állomány legkisebb részét teszi ki); harmadik generáció (a sorkatonaságot csak hallomásból ismeri, nem ismer olyat, aki szolgált a rendszerben; teljesen rögzült képe van a haderő és a katonák feladatairól, amelyet nehéz megváltoztatni).

Jelenleg a harmadik generációs szerződéses katonák vannak többségben a rendszerben, akik inkább tartják a haderőt munkahelynek, mint hivatásuknak. A vezetőnek alkalmazkodnia kell ehhez a helyzethez; meg kell újulnia, hisz a régi vezetési stílusok és módszerek ebben a rendszerben nem működőképesek annak merev formájában. Más motivációs eszköztárra van szükség és más vezetői szerepek is kellenek. A katonai vezetőket nap mint nap új kihívások elé állítják, amelyek megoldása sok esetben rutindöntésekkel vagy erővel nem megoldhatóak.

### 4. Generációs különbségek megjelenése

Az elmúlt 30 évben történt megújulások és kihívások hatása miatt bekövetkezett változások mellett a katonai vezetőnek szembe kellett néznie azzal, hogy a társadalom is változik. A szovjet hatás megszűnésének eredménye volt egy szabadabb,

felszabadultabb társadalmi életvitel kialakulása. Az emberek elkezdték járni a világot, ezzel egyidejűleg elkezdték levetkőzni magukról a minden téren szabályozott élet maradványait. Megváltozott a gondolkodás, az élet szélesebben látása végett pedig másként kezdtek tekinteni a katonaságra is. A sorkatonai állomány bevonultatását felfüggesztették, amely által a katonai pálya a régi rendszer hagyatékai miatt nem lett túlságosan vonzó a fiatalság számára. Tekintettel arra, hogy a társadalom képes volt gyorsabban megbirkózni és alkalmazkodni az élet okozta új lehetőségekkel és változásokkal, mint a haderő, ezért a szerződéses katonai szolgálatot választott katonák is hosszabb-rövidebb katonai szolgálat után inkább a civil versenyszféra adta lehetőségeket választották. A társadalmi fejlődés generációs különbségeket hozott létre, amely a technika villámgyors fejlődése miatt olyan generációs kasztokat termelt ki, amelyek gondolkodásban, elvekben és világnézetben galaxisnyi távolságra állnak a Magyar Honvédség lassú fejlődésétől. Sok esetben már generációs szakadékokról beszélhetünk, amivel a katonai vezetők szembe kell néznie minden nap. Egy egység, de már alegységszintű szervezetben is minimum három generáció van jelen. Az X generáció az 1965 és 1979 között születettek. Az Y generáció az 1980 és 1994 között születettek. A Z generáció az 1995 és 2009 között születettek.<sup>2</sup> Sok esetben a generációk nem is értik egymást, nem tudják kezelni a közöttük lévő gondolkodásbeli különbséget. A katonai vezető feladata a szakadék feletti járható híd megépítése, a gondolkodásmód közti különbségek összecsiszolása és hatékony összekovácsolása annak érdekében, hogy a szervezet eredményesen tevékenykedjen. A vezetői szerepek megváltoztak és átértékelődtek. Enélkül a hatékonyság és eredményesség ma már elképzelhetetlen. A szovjet hatás idején és annak hagyatékának kikopásáig azt a vezetőt, aki foglalkozott katonák szociális, egyéni problémáival és döntései során a humán oldalt is figyelembe vette, gyenge vezetőnek tartották. Mára a katonai vezető humán oldala és -központúsága erénnyé vált, sőt alapkövetelménnyé a vezetővel és vezetéssel szemben támasztott követelmények között. Mára elengedhetetlen, hogy a katonai vezető pszichológus, szociológus, apa vagy akár lelkész szerepet is betöltsön az általa vezetett egység/alegység életében.

## 5. Vezető vagy parancsnok – különválás

A határ a vezető és parancsnok között régen egyszerű volt, nem igazán volt megjeleníthető. A parancsnok volt a vezető, ami nem is volt megkérdőjelezhető senki számára. Nehéz egy hierarchikus és parancsuralmi rendszerben arról írni, hogy a kettő között van különbség, de az új társadalmi rendszer, az új gondolkodású és szellemiségű haderőben a kettő élesen elhatárolódik. Ez visszavezethető a korábban leírtakra, miszerint: „Ha bizonyítod azt, hogy alkalmas vagy arra, hogy vezess minket, akkor követünk!” A parancsnok az, aki egy vezetői beosztás ellátáshoz szükséges rendfokozattal, tanulmányi előmenetellel és vezetői kiválasztással rendelkező személy. Őt az előjárók választják egy katonai szervezet vezetéséhez, aki a beosztással járó feladatokat ellátja,

<sup>2</sup> Gerencsér Dóra: *Generációk különbségei*. 2018. Elérhető: <http://tantrend.hu/hir/generaciok-kulonbsegei-x-y-z-es-alfaz-iskolaban> (A letöltés dátuma: 2019. 11. 18.)

megkapja hozzá a rendfokozatot és ezáltal parancsnok lesz. Katonai vezető az a személy, akit a beosztottjai annak tartanak.

A vezetővé válás útja nagyon hosszú. Sok nehézség, akadály, kihívás, tanulás és tapasztalat kell hozzá. Az a személy, aki a beosztottjai szemében vezető, és érzi, hogy annak tartják, elérte a tanulás és tapasztalás útjának a végét; onnantól a feladata – a teljes vezetői eszköztárának használatával – vezetőként a rábízott alegység/egység sikerre vitele. Emiatt nagyon fontos a vezető kiválasztása. Megfelelő embert a megfelelő helyre, másképpen fogalmazva, mindenkit arra alkalmazzunk, amit meg tud csinálni.<sup>3</sup> A Brit Szárazföldi Erőknél a kiválasztás már a tisztképzés megkezdése előtt nagyon szigorú szempontok alapján történik.<sup>4</sup> A magyar haderőben a kiválasztás a tisztképzés folyamatában zajlik, és csak azokat avatják tisztté, akik a szigorú követelményrendszernek megfelelnek.

## 6. Összegzés

30 évvel ezelőtt minden sokkal szabályozottabb, kötöttebb, és a társadalmi elnyomás miatt talán egyszerűbb is volt. A változások, amelyek bekövetkeztek és befolyásolták a mindennapokat, naponta formálták újjá és alakították szabadabb gondolkodásúvá az embereket, ezáltal a Magyar Honvédség katonáit is. Azok a személyek/katonák/vezetők, akik a rendszerben élték meg a változásokat, saját bőrükön tapasztalták, élték meg a leírtakat. Hatással volt rájuk a kezdetekkor és a mai napig is. Húsz év telt el a NATO-csatlakozás óta, és most a Magyar Honvédség talán fennállásának legnagyobb, legmeghatározóbb modernizációs és átalakulási folyamatán megy keresztül a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretén belül. Az átalakulási folyamat miatt a katonai vezetőkön van a legnagyobb felelősség és teher is. A jó kommunikáció, a követelménytámasztás, a szervezőkészség, az emberközpontúság, a céltudatosság, a szigor, a következetesség és a feladatorientáltság mindazok a követelmények, amelyeknek meg kell felelni, nem elfelejtve azt, hogy emberekkel, katonákkal, dolgozunk együtt, akiknek családjuk, magánéletük van, és ha kell, életüket adják a Hazáért. Ezen katonák vezetése, irányítása, felelősségteljes feladat, amely mindennapi kihívással jár a katonai vezetők számára, akiknek feladata a haderő teljes egészének a sikerre vitele, figyelembe véve a velük szemben támasztott magas NATO-követelményeket és a fejlődési korszak okozta kihívásokat.

<sup>3</sup> Tóth Eszter: A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológia aspektusai. *Hadtudományi Szemle*, 10. (2017), 3. 613–620. Elérhető: [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_613-620.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_613-620.pdf) (A letöltés dátuma: 2019. 11. 10.); Túri Viktória: A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél. *Hadtudományi Szemle*, (2008), 3. 117–122. Elérhető: [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00003/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2008\\_3\\_117-122.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00003/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2008_3_117-122.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 10. 19.)

<sup>4</sup> Ujházy László: Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél. *Honvédségi Szemle*, (2019), 2. 100–108. Elérhető: <https://honvedelem.hu/images/media/5f58beafd2a6d559179805.pdf> (A letöltés dátuma: 2019. 10. 25.)

## Felhasznált irodalom

- Gerencsér Dóra: *Generációk különbségei*. 2018. Elérhető: <http://tantrend.hu/hir/generaciok-kulonbsegei-x-y-z-es-alfa-az-iskolaban> (A letöltés dátuma: 2019. 11. 18.)
- Tóth Eszter: A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológia aspektusai. *Hadtudományi Szemle*, 10. (2017), 3. 613–620. Elérhető: [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_613-620.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_613-620.pdf) (A letöltés dátuma: 2019. 11. 10.)
- Túri Viktória: A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél. *Hadtudományi Szemle*, 1. (2008), 3. 117–122. Elérhető: [http://epa.oszk.hu/02400/02463/00003/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2008\\_3\\_117-122.pdf](http://epa.oszk.hu/02400/02463/00003/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2008_3_117-122.pdf) (A letöltés dátuma: 2020. 10. 19.)
- Ujházi László: Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél. *Honvédségi Szemle*, 147. (2019), 2. 100–108. Elérhető: <https://honvedelem.hu/images/media/5f58beafd2a6d559179805.pdf> (A letöltés dátuma: 2019. 10. 25.)