

Sándor Tamás<sup>1</sup>

# A különleges műveleti képességfejlesztés korai szakaszának értékelése a változásmenedzsment tükrében (2004–2006)

Problems of the Early Stage of Special Operations  
Capability Development in the Light of Change  
Management (2004–2006)

## Absztrakt

*A különleges műveleti képességfejlesztés Magyarországon a 2000-es évek elején indult meg, és szorosan kapcsolódott ahhoz a globális képességfejlesztési trendhez, amelyet a New York-i Világkereskedelmi Központ és a Pentagon elleni terrortámadás indított el. A képességfejlesztés korai fázisában a fejlesztés folyamata számos buktatót tartalmazott, amelyek a változásmenedzsment tükrében elkerülhetők lettek volna. Ilyen irányú felkészítést azonban a végrehajtó parancsnoki állomány nem kapott. A tanulmány retrospektíve azt vizsgálja, hogy a különleges műveleti képességfejlesztés kezdeti fázisában a változásmenedzsmentben alkalmazott hármass megközelítés: cél–stratégia–kommunikáció hogyan valósult meg, és azok megvalósulásának milyen hatásai voltak a katonai szervezetre és az átalakítás folyamatára.*

*Kulcsszavak: különleges művelet, képességfejlesztés, változásmenedzsment*

<sup>1</sup> Katonai képviselő, Brüsszel, e-mail: [sandor.tamas@mil.hu](mailto:sandor.tamas@mil.hu)

## Abstract

*Special operations capability development in Hungary started in the early 2000s and was closely linked to the global capability development trend that was initiated by the terrorist attack on the World Trade Center in New York city and the Pentagon. In the early phase of capability development, the development process contained many pitfalls, that could have been avoided in the light of change management. However, the executive command staff did not receive such training. The study retrospectively examines how the triple approach used in change management: goal–strategy–communication was implemented in the initial phase of special operations capability development, and what effects their implementation had on the military organization and the transformation process.*

*Keywords: special operations, capability development, change management*

"The only thing harder than getting a new idea into the military mind is to get an old one out."

B. H. Liddell Hart: *Thoughts on War*

## Bevezetés

Sokan emlékeznek arra, hogy mit csináltak 2001. szeptember 11-én. Én a Delta 2001 gyakorlaton vettem részt az újmajori gyakorlótéren, ahol az MH 25. Klapka György Gépesített Lövészdandár amerikai–magyar közös kiképzésén és gyakorlatán vettünk részt az MH 1. Könnyű Vegyes Ezred állományaival. Ezzel a gyakorlattal egy időben az amerikai JSOC<sup>2</sup> alegységei titkos terrorellenes gyakorlatot hajtottak végre többek között Magyarországon Jackal Cave<sup>3</sup> fedőnéven.<sup>4</sup> Akkor senki nem gondolta volna, hogy nyolc évvel később a Magyar Honvédség különleges műveleti katonái közösen szolgálnak velük Afganisztánban. A toronyokba becsapódó repülőgépek híre sokkolta az amerikaiakat, mi csak azt éreztük, hogy valami radikálisan megváltozott. A NATO 5. cikkelyének deklarálása után,<sup>5</sup> ami a szövetség megalakulása óta az első esetben történt meg, már egyértelmű volt, hogy a változás „történelmi” léptékű. George

<sup>2</sup> Joint Special Operations Command – Összhaderőnemi Különleges Műveleti Parancsnokság az Amerikai Egyesült Államok Tier 1-es katonai képességeit vezeti. Tier 1 képességen azokat az egységeket értjük, amelyek 24 órán belül a világ bármely pontján képesek alapvetően sebészi pontosságú műveleteket végrehajtani, úgymint Delta Force, Navy SEAL Team 6.

<sup>3</sup> Jackal Cave (Sakál barlangja) gyakorlat a JSOC összhaderőnemi készenléti gyakorlata volt, amely során a végrehajtó alegységek Magyarországon, Tuzlában (Bosznia) és Dubrovnikban (Horvátország) hajtottak végre terrorellenes felszámoló feladatokat. 2001. szeptember 11-én délelőtt a JSOC parancsnoka, Dell Dailey vezérőrnagy tartott rövid tájékoztatót a budapesti amerikai nagykövetségen, amikor megtörtént a New York-i terrortámadás a Világkereskedelmi Központ ellen. A terrortámadások hírére a végrehajtó alegységeket azonnal visszarendelték az Egyesült Államokba.

<sup>4</sup> NAYLOR 2015.

<sup>5</sup> NATO update 2001. A NATO 5. cikkelyét 2001. szeptember 12-én deklarálták azzal a kitételrel, hogy annak alkalmazása csak azt követően történhet, ha megerősítik, hogy a támadások elkövetői külföldiek voltak. Ennek a ténynek a megerősítése megtörtént, így az 5. cikkely 2001. október 2-án lépett életbe.

W. Bush, az Egyesült Államok elnöke a nemzethez intézett és televízión sugárzott beszédében ígéretet tett, hogy „meg fogják találni a felelősöket, és igazságot fognak szolgáltatni”.<sup>6</sup> Az Amerikai Egyesült Államok nem habozott, az elnök 2001. október 7-én újabb, a nemzethez intézett beszédében bejelentette: „Parancsomra az Egyesült Államok hadserege csapásokat kezdett az al-Kaida terrorista szervezet kiképzőtáborai és a tálib rezsim katonai létesítményei ellen Afganisztánban”.<sup>7</sup>

A katonai válaszlépések előkészítését Tommy R. Franks vezérezredes, az Egyesült Államok Középső Parancsnokságának (Central Command) parancsnoka dolgozta ki. A három opció közül az elnök a harmadikat választotta, amely cirkálórakéta és légi-csapások végrehajtása mellett egy kis létszámú katonai erő afganisztáni bevetését is jelentette. Ugyanennek a verzióknak a megvalósítását támogatta a CIA is.<sup>8</sup> A tervnek megfelelően alig három héttel a terrortámadást követően az USA szárazföldi erőinek állományába tartozó 5. Különleges Erők Ezred<sup>9</sup> csoportjai (TF Dagger<sup>10</sup>) behatoltak Afganisztánba és megkezdték a katonai műveletek végrehajtását. Az ezred méretű szervezet alig hat hónap alatt az amerikai légierő és nem utolsósorban az Északi Szövetség támogatásával megbuktatta a tálibok hatalmát.

A globális terrorizmus megjelenésének és a különleges erők azonnali válaszlépésének hatására a különleges műveleti erők szerepe felértékelődött, mert azok rendelkeztek olyan a képességekkel, amelyeket a terrorizmus elleni harc megkövetelt. Ezek közé a követelmények közé tartozott az azonnali reagálás, a gyors stratégiai telepíthetőség, a kis méretű logisztikai támogatás igénye, az alegységek nagy fokú önállósága, a magas fokú ellenálló és túlélőképesség, az alkalmazkodás képessége stb. Ez a felértékelődés jelent meg a Rumsfeld<sup>11</sup>-féle haderő-átalakítás új stratégiájában, amelyben döntő szerepet kapott az Egyesült Államok területének (homeland security) és tengerentúli bázisainak védelme, az *erőkivetítő képesség* fejlesztése, valamint az *ellenség felkutatásának és megsemmisítésének képessége olyan távoli területeken, ahol nincs folyamatos amerikai jelenlét*.<sup>12</sup>

A szeptember 11-ei események Magyarországon is még inkább aláhúzták a haderő fejlesztésének fontosságát. 2001-ben elfogadták a Magyar Köztársaság nemzeti biztonsági stratégiáját, amelyben már markánsan jelent meg fenyegetésként a terrorizmus.<sup>13</sup> Ennek megfelelően a Magyar Honvédség vezetése 2002-től folyamatosan vizsgálta egy korszerű különleges műveleti képesség kialakításának lehetőségét a védelmi felülvizsgálat keretében. Ebben az időszakban az MH 34. Bercsényi László Felderítő Zászlóalj már rendelkezett egy NATO felajánlotta különleges mélységi felderítőszázaddal a hozzá kapcsolódó híradó és logisztikai elemekkel együtt, így kézenfekvőnek tűnt

<sup>6</sup> The Washington Post 2001a.

<sup>7</sup> The Washington Post 2001b.

<sup>8</sup> FOLSE 2002.

<sup>9</sup> Az USA szárazföldi erőinek öt aktív és két nemzeti gárdához tartozó úgynevezett Special Forces Group-ja van. A Group-ok ezredszintű szervezetek.

<sup>10</sup> Task Force Dagger volt a kódneve az üzbegisztáni Karshi-Khanabad légi támaszponton az 5. különleges erők ezred bázisán megalakított Többnemzeti Különleges Műveleti Harccsoport – Észak alegységnek, amelyet az ezred parancsnoka, Mulholland ezredes vezetett.

<sup>11</sup> Donald H. Rumsfeld az USA védelmi minisztere 2001–2006 között.

<sup>12</sup> RUMSFELD 2002: 26.

<sup>13</sup> VÉGH 2018: 42.

ennek a katonai szervezetnek az átalakítása.<sup>14</sup> Szintén a zászlóalj átalakítása mellett szólt, hogy a katonai szervezet 1. századának felkészítését már huzamosabb ideje olyan személyi állomány vezette, amely az USA tengerészgyalogságánál kapott felkészítést, így az amerikai eljárásrendek nem voltak számukra teljesen ismeretlenek. Az is kijelenthető, hogy a Pethő Tibor<sup>15</sup> százados vezette alegység akkor a Magyar Honvédség talán legjobban felkészített százada volt, így magától értetődő döntés volt az is, hogy ez az alegység képezte az Afganisztánba elsőként kitelepített könnyű gyalogszázadot is, amely így műveleti területen szerzett tapasztalatokkal is rendelkezett.

Bár konkrét tervek az átalakítással kapcsolatban ekkor még nem álltak rendelkezésre, 2003-tól megkezdődött a kiválasztott személyi állomány különleges műveleti felkészítése az USA-ban, majd 2005-től egy ideiglenes munkacsoport kezdte meg a különleges műveleti képesség kialakításának előkészítését a Honvéd Vezérkar Hadműveleti Csoportfőnökségén.<sup>16</sup> A munkacsoport feladata az volt, hogy kialakítsa a képességfejlesztéshez szükséges szabályozói hátteret. 2005 második felétől az amerikai képzésről hazatért állomány bevonásával megkezdődött a mélyszégi felderítő zászlóalj különleges műveleti zászlóaljja történő átalakítása.

## A különleges műveleti képességfejlesztés vizsgálata a cél–stratégia–kommunikáció háromszögében

Hogy vizsgálni tudjuk a fejlesztés korai szakaszában végbement folyamatokat, pontosan ismernünk kell a szervezeti változás, változtatás fogalmát.

A *változás* olyan folyamatosan zajló, nem tudatos folyamat, amely alapvetően a külső/belső környezethez történő alkalmazkodást jelenti. A *változtatás* ugyanakkor tudatos folyamat, amely során egy, a jövőben fejlettebb (hatékonyabb, a kitűzött célnak jobban megfelelő) rendszer jön létre.<sup>17</sup> A pontos megfogalmazás alapján a különleges műveleti képesség kialakítása esetén változtatást hajtanak végre, amelynek megvalósítása a parancsnoki állomány és a külföldről hazatért, felkészített személyi állomány feladata volt.

A kialakítás kezdeti szakaszában több problémával szembesültünk, ezeket akkor megfelelő háttértudás és tapasztalat nélkül csak komoly áldozatok árán sikerült kezelni. Az akkor számunkra ismeretlen, főként a civil szférában használt változásmenedzsment tükrében azonban érthetővé, és ha nem is egyszerűen, de kezelhetővé váltak ezek a problémák.

Ralph Thiele 2007-es írásában a Bundeswehr átalakítása kapcsán úgy fogalmazott, hogy az átalakításhoz világos és közérthető jövőkép (*cél*), szisztematikus megközelítés (*stratégia*) szükséges az ember, a szervezet és a technológia háromszögében, amit egy irányított kommunikációs stratégia (*kommunikáció*) kell hogy támogasson.<sup>18</sup> Ugyan tudatosan nem, de végső soron a Thiele által felsoroltak mentén kezdtük meg

<sup>14</sup> ÁRVAI et al. 2012.

<sup>15</sup> Pethő Tibor százados volt az MH 34. Bercsényi László Felderítő Zászlóalj 1. századának parancsnoka.

<sup>16</sup> GERŐCS 2012.

<sup>17</sup> NÉMETH 1997.

<sup>18</sup> THIELE 2007: 3.

az átalakítást. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a folyamat egyes elemeire nem mindig fektettünk kellő hangsúlyt. A folyamat megkezdésekor rendelkezünk egy előljárói feladatszabással, amely meghatározta az elérendő végcél (jövőkép), valamint kialakítottunk egy kezdeti stratégiát, az irányított kommunikációval kapcsolatban azonban már voltak kérdőjelek.

## A cél

Az átalakítás célját a honvédelmi miniszter a katonai szervezet alapító okiratában határozta meg. A 2005 áprilisában a 22/2005. (HK 7.) HM határozatban megjelent alapító okiratban a 4. pont újrafogalmazásra került, de abban csak minimális változtatás történt.

Így bekerült az: „Alegységeivel különleges műveletek végrehajtása nemzeti alárendeltségben, illetve különleges műveletekben való részvétel a szövetségben vállalt kötelezettségekből eredő feladatok teljesítése során” megfogalmazás.<sup>19</sup>

A feladatrendszerben történt módosítás lehetővé tette a különleges műveleti képességből adódó feladatrendszer bevezetését. Így a katonai szervezet feladatrendszerébe a következők kerültek be:

1. különleges felderítés,
2. közvetlen műveletek,
3. katonai segítségnyújtás,
4. nem hagyományos hadviselés,
5. terrorizmus elleni harc,
6. tömegpusztító fegyverek elterjedése elleni küzdelem,
7. információs műveletek támogatása (FM 3-05, 33.).

A fent felsorolt feladatokat magyar szabályzó híján az amerikai doktrínából vettük át. Miután a felderítő zászlóalj a felsorolt feladatok közül a különleges felderítést, közvetlen műveletek bizonyos fajtáit már alapfeladatként korábban is végrehajtotta a fent említett HM határozatban megfogalmazott cél alapján, olyan átalakítást lehetett prognosztizálni, amely kisebb mértékű módosításokkal jár, így „első körben” a katonai szervezet megnevezését sem változtattuk meg.

Az USA Mobil Training Team<sup>20</sup> által vezetett amerikai jellegű kiképzés megkezdése és a kiképző állomány külföldön megszerzett tapasztalatai aláhúzták, hogy a zászlóalj állományának kiválasztása, a struktúra átalakítása, a fegyverzet, felszerelés modernizálása ellenére, a tervezettnél nagyobb átalakítás nélkül a katonai szervezet nem lesz képes valós különleges műveleti képesség elérésére. Az előljáró – látva ennek szükségességét – az alapító okirat újabb módosításával kezelte a kialakult helyzetet. Ennek eredményeként 2005 októberében egy újabb alapítóokirat-módosítás jelent meg a 128/1997. HM határozat formájában. Ez a határozat a zászlóalj megnevezését

<sup>19</sup> 22/2005 (HK 7.) HM határozat.

<sup>20</sup> Egyesült Államok Szárazföldi Erejének Mobil Kiképző Csoportja.

különleges műveletire változtatta, és több pontban is pontosította a feladatrendszerét, úgymint:

- „d) Az ország fegyveres védelmében való részvétel során különleges műveleti feladatok végrehajtása önállóan, vagy együttműködve más katonai szervezetekkel, rendvédelmi szervekkel, nemzeti, illetve nemzetközi parancsnokság alárendeltségében,
- e) Katonai erő alkalmazását igénylő, váratlan (speciális) események megoldása,
- f) Alegységeivel a NATO doktrínákban meghatározott különleges műveleti feladatok (különleges felderítés, közvetlen katonai műveletek, katonai segítségnyújtás) és az ezekhez kapcsolódó tevékenységek végrehajtása nemzeti alárendeltségben, illetve különleges műveletekben való részvétel a szövetségben vállalt kötelezettségekből eredő feladatok teljesítése során,
- g) Terrorizmus elleni harc katonai feladatainak végrehajtása,
- i) Béke és háborús kutató-mentő feladatokban való részvétel”<sup>21</sup>

Ez a változat már egyértelművé tette, hogy a katonai szervezet átalakítása több mint „névtáblacsere”. Akkor mi nem tudtuk, hogy a különleges erők létrehozása politikai szinten is nagy vitákat váltott ki, mert a témát a védelmi felülvizsgálatot támogató amerikai tanácsadó csoport, a Cubic Corporation is szorgalmazta. Az új feladatrendszer már azt fejezte ki, hogy a különleges erők létrehozásával a honvédelmi és kormányzati szervek is egyetértettek.<sup>22</sup> Ennek megfelelően a kezdeti stratégiai elképzelést is változtatni kellett.

## A stratégia

Kezdeti stratégiánk arra épült, hogy az alapító okirat alapján a feladatrendszerben eszközölt minimális módosítás nem indokol azonnali markáns változtatást. Szintén ezt erősítette, hogy a felderítő alegységek is kis kötelékekben, könnyű fegyverzettel, rejtetten-fedetten tevékenykednek az ellenséges vonalak mögött, ami nagy hasonlóságot mutat a különleges műveleti erőkkel, tehát nem lesz szükség azonnali radikális változtatásokra. Terveinkben egy kisebb fokú módosítást prognosztizáltunk, ahol a katonai szervezet belső működését alakítjuk át, illetve minimális mértékben változtatunk a belső struktúráján. Ezt a szakirodalom elsőfokú vagy morfosztatikus változásnak hívja.<sup>23</sup> Az első markáns probléma az volt, hogy az amerikai kiképzőcsoport beérkezését követően, a saját tapasztalatokra építve megtett első lépések alapján értettük meg, hogy mekkora változást is generál a felderítő zászlóalj átalakítása, ha valós különleges műveleti képességet kívánunk elérni. A teljes struktúrára kiterjedő, a belső működési rend mellett a külső kapcsolati rendszer teljes átalakítását magával hozó változások már a másodfokú vagy morfogenetikus<sup>24</sup> változtatását jelentették a szervezetnek, ahol egy teljesen új rendszert hoztunk létre. Ennek megfelelően változtattunk a stratégián.

<sup>21</sup> 128/1997. HM határozat.

<sup>22</sup> SZENES 2003.

<sup>23</sup> PATAKI 2014: 7.

<sup>24</sup> PATAKI 2014: 7.

A szakirodalom inkrementális vagy radikális változásról beszél, ami az evolutív vagy revolútív átalakítást jelenti. A mi esetünkben a lassabb, kisebb méretű evolutív változtatás helyett a szervezet egészét érintő revolútív változtatás mellett döntöttünk.<sup>25</sup> Ez a radikális változtatás a „mélystruktúra”<sup>26</sup> lebontását jelentette, amelynek újbóli felépítését követően alakult ki a végleges rendszer. Bár a szakirodalom a forradalmi átalakítás kapcsán a végeredményt nem tartja kiszámíthatónak, ebben az esetben a siker – a haderő sajátosságait, valamint az Egyesült Államok kitartó támogatását figyelembe véve – jelentős mértékben prognosztizálható volt.<sup>27</sup>

Az új stratégia<sup>28</sup> alkalmazása során aztán több nem várt problémával szembesültünk. Az első ilyen probléma az volt, hogy nem mértük fel, milyen hajtóerők és milyen fékező erők vannak a rendszerben, amelyek támogatják vagy akadályozzák a változást. Számunkra nem volt egyértelmű, hogy a rendszer addig van egyensúlyban, amíg a változást akarók túlsúlyba nem kerülnek, így a változás csak akkor jön létre, ha a meglévő állapot és a kitűzött cél között olyan erőter jár létre, ami kikényszeríti a változást. Ráadásul akkor nem tudtuk, hogy a különleges erők felállításával kapcsolatban a politikai szférában is viták folytak, amelyek befolyásolták a legfelsőbb katonai döntéshozatalt. Elkövettük azt a hibát, hogy minden figyelmünkkel arra koncentráltunk, hogy minél inkább felerősítsük a változást akaró erőket, és nem foglalkoztunk a változást lassító erőkkel.<sup>29</sup> A katonai szervezet parancsnoki állománya úgy vizualizálta ennek a kérdésnek a megoldását, hogy az átalakításra kiadott parancsok átsegítenek ezen a problémán. Az, hogy a változást lassító erőket – ebben az esetben a személyi állomány egy meghatározó részét – nem kezeltük megfelelő módon és győztük meg őket a változás fontosságáról, olyan problémát generált, amely hosszú távon kihatott a szervezet működésére.

A fent említett problémát erősítette fel az az ellenállás, amelyet a tervezett változtatás és főleg annak mértéke generált. Bár a katonai szervezet új vezetése maximálisan elkötelezett volt a változtatással kapcsolatban, illetve a katonai szervezet végrehajtó állománya (a katona) is fogékony volt az újra és várta a változást, a katonai szervezet középvezetői és adminisztratív állománya már nem volt annyira lelkes az átalakítással kapcsolatban. A katonai szervezetnél évek óta szolgáló, a komfortzónájukban komoly erőfeszítés nélkül is megfelelően dolgozó kollégák ragaszkodtak a jól bevált „így szoktuk” szolgáltatellátáshoz. Ez az állomány ragaszkodott a megkövesedett rendszerhez, és inkább fenn kívánta tartani a „status quo”-t, ami egyfajta szakadékot generált a változást akarók és az elutasítók között.<sup>30</sup> Ennek több oka is volt. Az egyik, hogy ez az állomány nem értette meg, mekkora a különbség a felderítő és a különleges műveleti képesség között, így azt sem értette meg, miért kell a radikális változtatás. A másik oka az volt,

<sup>25</sup> FARKAS 2004.

<sup>26</sup> Mélystruktúra alatt itt a katonai szervezet teljes rendszerét értjük az összes belső, illetve külső kapcsolódási felületeivel, ami érinti a teljes humán struktúrát, illetve az anyagi készletek újraelosztását.

<sup>27</sup> PATAKI 2014: 14.

<sup>28</sup> Az új stratégia arra épült, hogy a harcoló alegységek átalakításával egy időben a katonai szervezet törzsét két részre bontottuk. Az egyik rész a napi élet lebonyolításában vett részt, különleges műveleti felkészítést nem kapott még, a másik csoport végrehajtotta a teljes különleges műveleti törzsképzést, amely a katonai szervezet műveleti vezetőségének alapját képezte. Az anyagi készletek újraelosztásánál ugyanezen elvek szerint a korszerű eszközök a telepíthető képességhez kerültek.

<sup>29</sup> BELÉNYESI 2014: 21.

<sup>30</sup> CSATH 1992: 8.

hogyan ez az állomány már nem akart „újra tanulni”, új eljárásrendeket átvenni és azok szerint működni. Így alakult ki az a helyzet, hogy több esetben a katonai szervezet vezetése egyszerűen megkerülte a változást nem akarókat, és egyenesen a végrehajtó alegységek parancsnokaival folyt a kommunikáció a struktúraváltás, a kiképzés átalakítása, illetve a logisztikai támogatás működtetése kapcsán.

Szintén növelte az ellenállást, hogy a katonai szervezet teljes állományának végre kellett hajtania az úgynevezett felmérő-kiválasztó foglalkozást a különleges műveleti képzés megkezdése előtt. A kiválasztás érdekében korábban már életre hívott rohamlövész tanfolyam az amerikai Ranger-tanfolyam magyarított változata volt. A tanfolyamot ugyanakkor nagyon kevesen végezték el sikeresen, és azok közül, akik nem a felderítő zászlóaljtól kerültek a tanfolyamra vezénylésre, nem is vállaltak szolgálatot az akkor még csak születő különleges műveleti szervezetnél.<sup>31</sup> Ennek hatására a rohamlövész-tanfolyam – mint a kiválasztás egyik eszköze – az átalakítás kezdetére kikerült a lehetőségek közül. A kiválasztás problémájának megoldására aztán egy magyar sajátosságokkal terhelt, de az amerikai kiválasztási rendszert alapul vevő kiképzés került kialakításra, amelyet kihelyezés formájában Táborfalván hajtott végre az állomány.

A harcoló állomány kiválasztása az előzetes elvárásoknak megfelelően történt, hiszen az állomány legnagyobb része kitűnő alapokkal rendelkezett. A legtöbb problémát a megfeszített tempóból, stresszből, fáradtságból bekövetkező sérülések, illetve a több kompetenciát vizsgáló pszichológiai szűrés jelentették.<sup>32</sup>

A törzs kiválasztása során újabb problémákkal nézett szembe a katonai szervezet vezetése. Az alapelv arra épült, hogy a törzsnek is végre kell hajtani egy „felmérő-kiválasztó” foglalkozást annak érdekében, hogy beazonosíthassuk, ki alkalmas a zászlóalj műveleti törzsében történő szolgálatra (telepíthető törzs<sup>33</sup>), és ki marad az adminisztratív feladatokat ellátók között. A kiválasztás során hasonló feladatokat kellett megoldani a törzs személyi állományának, mint a harcoló katonáknak, azzal a különbséggel, hogy a törzs bizonyos fokú könnyítést kapott (figyelembe vettük például az életkort).

A katonai szervezetnél rövid időn belül végrehajtott radikális változtatások, a teljes személyi állományt érintő felmérő-kiválasztó foglalkozás és maga a hozzá kapcsolódó amerikai mintára felépített folyamat oda vezetett, hogy kevesebb mint egy év alatt a törzs, illetve az adminisztratív feladatokat ellátó állomány jelentős, míg a harcoló beosztásban szolgálók minimális hányada kivált a katonai szervezet struktúrájából. Többen áthelyezésre vagy nyugállományba kerültek a törzs kulcsbeosztású főnökei, alegységparancsnokai, illetve beosztott tisztjei, altisztjei közül. A kivált személyi állomány pótlását kiemelt figyelemmel kezelte a katonai szervezet parancsnoka, aminek eredményeként, abban az időben több kiváló képességű fiatal kolléga került

<sup>31</sup> GERŐCS 2012.

<sup>32</sup> Fontos kiemelni, hogy a kiszűrt személyi állomány katonai szolgálatra történő alkalmassága sosem kérdőjeleződött meg. A kiszűrt állomány a különleges műveleti feladatok végrehajtására nem volt megfelelő, ők továbbra is kitűnő katonák voltak, csak nem a különleges műveleti szervezetnél.

<sup>33</sup> A törzs azon része, amely a felkészítést követően képes a különleges műveleti alegységek vezetésére, parancsra telepíthető.



a rendszerbe. Ennek ellenére a katonai szervezet működésére még hosszú időn át negatív hatással volt a személyi állomány elvesztése.

## A kommunikáció

A felsorolt problémák megoldásának egyik (és talán legfontosabb) kulcsa a megfelelően felépített *kommunikáció* kellett volna hogy legyen. Sajnos a megkívánt szinten tervezett, szervezett és végrehajtott kommunikáció nem, vagy csak kis mértékben valósult meg, és támogatta az átalakítási folyamatot. Ha a Farkas Ferenc könyvében részletesen bemutatott Kotter-modellt vesszük alapul, amely nyolc lépésben foglalja össze a sikeres változás menetét, akkor az ábra alapján látszik, hogy a katonai szervezet átalakítása során az első három lépés ugyan kidolgozásra került, a negyedik lépés, a jövőkép kommunikálása azonban minden igyekezet ellenére sem történt meg megfelelő hatékonysággal.<sup>34</sup> Kommunikáción ebben az esetben mind a belső kommunikációt (alapvetően a változásokban érintett személyi állományt), mind a külső kommunikációt (a katonai elöljárókat, együttműködő katonai szervezeteket, a helyőrségben települt más katonai szervezeteket, társ fegyveres szervezeteket és a városvezetést) értjük.

A változás nyolc szakaszból álló folyamata	
↓	1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
	2. A változást irányító csapat létrehozása
	3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
	4. A változtatás jövőképeinek kommunikálása
	5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása
	6. Gyors győzelmek kivívása
	7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
	8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

1. ábra: Kotter-modell  
Forrás: KOTTER 1999: 31.

Ki kell emelni, hogy a katonai szervezet vezetése egyidejűleg két irányban folytatott kommunikációt.

Először is az elöljáró irányába, mert a honvédség felső vezetése (MH SZFP parancsnok, HM HVKF<sup>35</sup>) elvárta a folyamatos tájékoztatást. Ennek megfelelően a parancsnok alapvetően felfelé kommunikált, és szinte heti, havi rendszerességgel

<sup>34</sup> FARKAS 2004: 60–66.

<sup>35</sup> Magyar Honvédség Szárazföldi Parancsnokság, HM Honvéd Vezérkar főnöke.

adott tájékoztatást a katonai felső vezetőknek, illetve több alkalommal a katonai előljárók személyesen, a gyakorlótéren is meggyőződtek az átalakítás menetéről.

A másik irányt a személyi állomány tájékoztatása jelentette, amely azonban, főként az átalakítás kezdetekor, nem történt meg megfelelően. Ennek több oka is volt. Az első, hogy az átalakítás mértéke és annak lefolyása korlátozott mértékben volt megosztható az állománnyal. A különleges műveleti kiválasztás, kiképzés és felkészítés elemei szenzitív információk, így azokat a „need to know”<sup>36</sup> elve alapján osztottuk meg. Szintén fontos szempont volt, hogy a felmérő-kiválasztó foglalkozások anyaga a végrehajtók előtt ismeretlen maradjon, mert ez nehezítette a feladatokra történő felkészülést, így mindenkinek sokkal inkább „magát” kellett adnia<sup>37</sup> a feladatok végrehajtása során, ezáltal az értékelés is objektív maradhatott. Az amerikai kiképző csoport pedig kimondottan megkövetelte, hogy az alárendeltek felé ez a szabály szigorúan érvényesüljön, mert ennek a felfogásnak a megjelenését szintén a változás részének tekintették. Mindezt felerősítette az is, hogy a téma érzékenysége miatt ekkor még a védelmi felülvizsgálat központi kommunikációjából is hiányzott a különleges műveleti erő létrehozásának szándéka. A másik probléma az volt, hogy a kommunikáció a legtöbb esetben több lépcsőn (beosztott állományon) keresztül történt, így több esetben olyan kollégák „tálalták” a parancsnok szavait, akik egyébként sem voltak lelkes támogatói a zászlóalj különleges műveleti erővé alakításának.

Az információ több esetben torzult, vagy olyan felhanggal továbbították, ami adott esetben negatívan hatott az állományra, és növelte a változással szembeni ellenállást (ez többé-kevésbé az adminisztratív állományra volt jellemző). Előfordult, hogy még a vezetés sem kapott sem direkt, sem indirekt visszajelzést a változással kapcsolatban, az információk csak „szűrőn” keresztül jutottak el a parancsnoki állományhoz. Márpedig akár a direkt, akár az indirekt visszacsatolás fontos lett volna a változás „levezenylésével” kapcsolatban. A direkt visszajelzések során az alulról jövő információkat általában „újracsomagolták”, így több esetben nem kaptunk tiszta képet az átalakítás helyzetéről. Az indirekt visszajelzések szintén hiányoztak. A sikeres változtatásmenedzsment elengedhetetlen elemei a személyes találkozások, eligazítások, értekezletek és beszélgetések, ahol azok atmoszférájából (feszült, langyos, idegenkedő) lehetett következtetni a változás folyamatára, hiszen a pozitív izgalom a változás pozitív megítélését, míg a feszült bizalmatlanság a változással szembeni ellenállást mutatja.<sup>38</sup> Fontos leszögezni, hogy a fent felsorolt hibák ellenére a katonai szervezet vezetésének megfelelő képe volt a katonai szervezet átalakításával kapcsolatban, ugyanakkor ez a kép lehetett volna sokkal pontosabb, árnyaltabb is, ami segített volna az átalakítás végrehajtásában. A kommunikációval kapcsolatos dilemma megoldását furcsa módon a 2006–2007-ben végrehajtott „Rögös Út – 2006.” és a „Határozott Lépés – 2007.” gyakorlatsorozatok adták, amikor a katonai szervezet vezetése közösen települt a végrehajtó állománnyal a gyakorlatok helyszínére, ami lehetővé tette

<sup>36</sup> A *need to know* elve annyit jelent, hogy az információ csak olyan mértékben osztható meg az adott személlyel, amennyire az a tevékenységéhez elengedhetetlenül szükséges.

<sup>37</sup> A felmérő-kiválasztó foglalkozás lényege az volt, hogy be lehessen azonosítani azt az állományt, amely tovább képezhető, így nem arra voltunk igazán kíváncsiak, hogy milyen a résztvevők szakmai tudása (az egyébként is bővíthető), hanem hogy rendelkeznek-e azzal a karakterrel, amely egy különleges műveleti katonával szemben elvárt.

<sup>38</sup> DOMSCHITZ–RUZSA 2018.

a közvetlen kommunikációt, a helyzet jobb megismerését, a változások tudatosabb kezelését. Fontos kiemelni, hogy ezeken a képzéseken már csak az az állomány vett részt, amely sikeresen teljesítette a felmérő-kiválasztó foglalkozásokat.<sup>39</sup> Ez az állomány gyakorlatilag kiképzendőből partnerré vált. Ha visszatérünk a Kotter-féle táblázathoz, akkor ezt a lépést ötödik szakaszként (az alkalmazottak hatalommal való felruházása) azonosíthatjuk.

Szintén alá kell húzni, hogy a kemény kiképzés és a gyakorlótéren töltött rengeteg idő meghozta az első sikereket is, mert a személyi állomány megértette és érzékelte a rendszerben beállt pozitív változásokat, ami segített a későbbi kommunikációban is. E gyors sikerek nélkül mind a személyi állomány, mind pedig a katonai felső vezetés „belefásult” volna az átalakításba, aminek következménye egy megkeseredett egyénekből álló, a meghatározott célokat elérni nem képes katonai szervezet lett volna.<sup>40</sup> Ezek a gyors sikerek a fent említett táblázat hatodik szakaszaként jelennek meg. A gyors sikerek kommunikációja szintén segített abban, hogy mind a felső vezetés, mind a katonák megértsék, hogy az átalakítás célja nem a szervezeti struktúra mindenáron történő újabb megváltoztatása volt – még ha a hadseregekben benne is van, hogy minden változást szervezeti átalakítással kell kezdeni<sup>41</sup> –, hanem a kor kihívásainak megfelelő, valós különleges műveleti képességekkel rendelkező katonai szervezet létrehozása.

## Összegzés

Összességében megállapítható, hogy bár nem tudatosan, de az előjárói feladatszabás alapján képes volt a katonai szervezet akkori vezetése meghatározni az *átalakítás célját*. Bár ezek a célok az átalakítás kapcsán változtak, a változásokat a katonai szervezet vezetése képes volt menedzselni, a beosztott állomány pedig képes volt követni. Ennek eredményeként a vezetés meg tudta fogalmazni a változtatás *kezdeti*, majd *végző stratégiáját*, amelyet követve a katonai szervezet egészét átalakították. Ugyan a *kommunikáció* az átalakítás elején komoly gondokkal küzdött, kétirányúság, áttételesség és „titkolózás” terhelte, mindezek ellenére azt is sikerült 2006-ra hatékonyan működővé tenni, ezzel is támogatva a megkezdett átalakítási folyamatokat.

A sikeres változásnak végző soron az lett az eredménye, hogy különleges műveleti katonáink 2008-tól Afganisztánban, az amerikai vezetésű különleges műveleti harccsoportban hajthattak végre sikeres feladatokat, kezdetben csoportszinten, majd osztagszintű műveletek formájában, később pedig a különleges műveleti erők vezetésében is részt vállaltak, ami megteremtette a katonai szervezet továbbfejlesztésének lehetőségét.

<sup>39</sup> 2005-ben két felmérő-kiválasztó foglalkozás került végrehajtásra.

<sup>40</sup> FARKAS 2004.

<sup>41</sup> David Chinn változásmenedzsmenttel foglalkozó szakember. Az elmúlt néhány évben a kormányzati átalakításokra és a kormányokat ellátó vállalatokra összpontosított – különös figyelemmel a védelemin szférára. John Dowdy: változásmenedzsment- és iparszakértő. A közelmúltban egy benchmarking kutatást vezetett a világ 33 haderejének bevonásával, hogy megállapítsa, a védelemre szánt erőforrások milyen hatékonysággal és hogyan jelennek meg hadműveleti képességként. CHINN-DOWDY 2014.

Célszerűnek tartanám – a különleges műveleti képességfejlesztés példájából okulva –, hogy a jövőben a Magyar Honvédség szervezeti elemeinek átalakítását megelőzően az átszervezésben érintett végrehajtó parancsnoki állomány a változásmenedzsment témában célfelkészítést kapjon, ami átsegítheti őket a felvázolt nehézségeken.

## Felhasznált irodalom

- 128/1997. HM határozat a Magyar Honvédség 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj alapításáról. Online: <https://njt.hu/jogszabaly/1997-128-30-15>
- 22/2005. (HK 7.) HM határozat a Magyar Honvédség 34. Bercsényi László Felderítő Zászlóalj alapító okiratának módosításáról. Online: <https://njt.hu/jogszabaly/1997-128-30-15.0>
- ÁRVAI Zoltán et al. (2012): *Legendák és titkok katonái. A mélységi felderítés története*. Budapest: HM Zrínyi Kommunikációs Szolgáltató Nonprofit Közhasznú Kft.
- BELÉNYESI Emese (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest: Nemzeti Közszerkesztési Központ.
- CHINN, David – DOWDY, John (2014): Five Principles to Manage Change in the Military. *McKinsey on Government*, 15. 40–44. Online: [www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/five-principles-to-manage-change-in-the-military](http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/five-principles-to-manage-change-in-the-military)
- CSATH Magdolna (1992): Sikeres változásmenedzsment, I. rész. *Marketing & Menedzsment*, 33(2), 4–9. Online: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1963>
- DOMSCHITZ Máttyás – RUZSA Ágota (2018): *A szervezeti változáskezelés és a szervezetfejlesztés*. Budapest: Dialóg Campus. Online: <https://bit.ly/4c4e84C>
- FARKAS Ferenc (2004): *VÁLTOZÁS – menedzsment*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- FM 3-05 (2006): *Army Special Operations Forces*. Washington, DC.: Headquarters Department of The Army.
- FOLSE, Mark R. (2002): *Operation Enduring Freedom, September 2001–March 2002*. Washington D.C.: Center of Military History, United States Army. Online: [https://history.army.mil/html/books/070/70-83/cmhPub\\_70-83-1.pdf](https://history.army.mil/html/books/070/70-83/cmhPub_70-83-1.pdf)
- GERŐCS Imre (2012): A Magyar Honvédség különleges műveleti képesség múltja, jelene. *Hadtudományi Szemle*, 5(1–2), 293–299.
- KOTTER, John P. (1999): *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth.
- NATO update Week of 1–7 October 2001. Online: [www.nato.int/docu/update/2001/1001/e1002a.htm](http://www.nato.int/docu/update/2001/1001/e1002a.htm)
- NAYLOR, Sean (2015): *Relentless Strike: The Secret History of Joint Special Operations Command*. New York: St. Martin's Griffin.
- NÉMETH Balázs (1997): A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. *Vezetéstudomány*, 12, 3–15. Online: [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5396/1/VT\\_1997n12p3.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5396/1/VT_1997n12p3.pdf)
- PATAKI Béla (2014): *Változásmenedzsment, oktatási segédlet, közgazdász alapképzés*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

- Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék. Online: <https://bit.ly/48PLukF>
- RUMSFELD, Donald H. (2002): Transforming the Military. *Foreign Affairs*, 81(3), 20–32. Online: <https://doi.org/10.2307/20033160>
- SZENES Zoltán (2003): A védelmi felülvizsgálat és védelmi tervezés. In *A védelmi tervezési rendszer*. Budapest: Honvédelmi Minisztérium.
- The Washington Post (2001a): Bush Addresses the Nation on Hijacked Planes. *The Washington Post*, 2001. szeptember 20. Online: [www.washingtonpost.com/wpsrv/onpolitics/transcripts/bushaddress\\_091101.htm](http://www.washingtonpost.com/wpsrv/onpolitics/transcripts/bushaddress_091101.htm)
- The Washington Post (2001b): Bush Announces Strikes Against Taliban. *The Washington Post*, 2001. október 7. Online: [www.washingtonpost.com/wpsrv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress\\_100801.htm](http://www.washingtonpost.com/wpsrv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_100801.htm)
- THIELE, Ralph (2007): *Keeping Pace with Innovation – The Challenge of Change Management in Armed Forces*. Institute für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung, 1–13. Online: [www.files.ethz.ch/isn/44923/Pace\\_with\\_Innovation.pdf](http://www.files.ethz.ch/isn/44923/Pace_with_Innovation.pdf)
- VÉGH Ferenc (2018): Honvédségünk a rendszerváltástól napjainkig (1.). *Honvédségi Szemle*, 3, 27–47. Online: [https://honvedelem.hu/files/files/110428/hsz\\_2018\\_3\\_beliv\\_027\\_047.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/110428/hsz_2018_3_beliv_027_047.pdf)