

Molnár Ferenc ezredes:

A KATONAI SZUBKULTÚRÁK ÉS A VEZETŐI SZEMLÉLET SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSBAN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.3

ÖSSZEFOGLALÓ: Az elmúlt két évtizedben több alkalommal is a figyelem középpontjába került a szervezetek kultúrája, mint a hatékonyság jelentős meghatározója. Jelen írás a katonai szervezet kulturális sajátosságaira, a Magyar Honvédség helyzetére, valamint a haderőfejlesztést támogató szervezeti kultúra kialakításával kapcsolatos egyes gyakorlati kérdésekre irányítja a figyelmet. Egyúttal azt is hangsúlyozza, hogy a háború karakterének, a katonai feladatoknak a változása kikényszeríti a haderő és így a katonai szervezet kultúrájának változását; valamint, hogy a vezetők tudatos, egymással összehangolt szervezetformáló tevékenysége meghatározó jelentőségű. Ez utóbbi pedig a szervezet hatalmi struktúrájának konszolidáltságát feltételezi.

KULCSSZAVAK: katonaszociológia, szervezeti kultúra, menedzsment, haderőfejlesztés

„...a kultúra megeszi a stratégiát reggelire.”

Laszlo Bock¹

BEVEZETÉS

A szervezeti kultúra kérdéskörét az teszi igazán érdekfeszítővé, hogy olyan jelenségről van szó, amely nem látható, nem tudatos és mégis hihetetlen erővel határozza meg a szervezet működését.² A szervezet tagjainak, csoportjainak motivációi, aspirációi, az általuk követett normák irányítják és egyúttal korlátok közé szorítják a szervezet tagjainak viselkedését, és így végső soron a szervezet teljesítményét. Ennek fontosságát a mottó gyanánt választott világhírű szakértő megjegyzése mutatja talán a legplasztikusabban.

A kulturális sajátosságok azt eredményezik, hogy a szervezet hatékonyságának növelését célul kitűző vezetői szándékok nehézségekbe ütköznek – különösen akkor, amikor szervezeti változásokat hajtanak végre. A vezetők azt tapasztalják, hogy a saját területükön kiváló szakemberek, szervezeti csoportok viselkedése, egymással való kommunikációja komoly konfliktusokkal tarkított, és nem szolgálja a szervezeti hatékonyságot. E helyzetet javíthatja a szervezeti kultúra természetének, a szervezeti változtatások kulturális jellemzőinek meg-

¹ „...culture eats strategy for breakfast.” (A szerző fordítása.) Laszlo Bock: Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. John Murray, London, 2016, 29.

² A szervezeti kultúra vizsgálata során egyes elemek természetesen láthatók, megfigyelhetők, de összességében a kultúra és annak működése csak igen komplexen, absztrakt módon írható le.

értése, ami hatékonyabbá teheti a vezetői aktusokat és így a szervezeti működést. Ezt a célt pedig a vezetők szemléletének formálása segítheti leginkább, két ok miatt: a vezetők, a menedzsment által szándékolt kultúra jelentős hatást gyakorol a szervezeti kultúrára; miközben a vezetői viselkedés formálja a szervezet kultúráját, egyúttal maga a vezető is a változtatni kívánt kultúra „terméke”.

Jelen írás célja, hogy a katonai szervezet kulturális sajátosságaira, a Magyar Honvédség helyzetére, valamint a haderőfejlesztést támogató szervezeti kultúra kialakításával kapcsolatos egyes kérdésekre irányítsa a figyelmet. Egyúttal azt is hangsúlyozza, hogy bár a szervezeti kultúra igen összetett és lassan változik, de a háború karakterének, a katonai feladatoknak a változása kikényszeríti a haderő és így a katonai szervezet kultúrájának változását; valamint, hogy a vezetők tudatos szervezetformáló tevékenysége meghatározó jelentőségű.

SZERVEZETI KULTÚRA, KATONAI KULTÚRA

A szervezetszociológia az elmúlt évszázadban a szervezeti hatékonyság fokozása érdekében vizsgálta a szervezeteket. A szervezetek működésének megértése, hatékonyságuk fokozásának vizsgálata különböző megközelítések (paradigmák) kialakulásához vezetett,³ amelyek közül az egyik – és időről időre kiemelten a figyelem középpontjába kerülő – paradigma „a szervezet mint kultúra”. Az 1970-es évek második, illetve az 1980-as évek első felében kapott először jelentős figyelmet, ami leginkább a japán gazdaság második világháború utáni hihetetlen sikerének, valamint a legsikeresebb amerikai vállalatok vizsgálatának eredményeit közkinccsé tevő bestsellernek, *A siker nyomában* című szakkönyvnek volt köszönhető.⁴ Azóta több hullámban került elő a szervezeti kultúra kérdésköre, leginkább a technológiai változások (kiváltképpen az informatika fejlődése), illetve az attól nem független új globalizációs hullám (Globalization 3.0) és a multikulturalitás miatt.⁵

A haderők szervezeti kultúrájának vizsgálata hasonló folyamatokon ment keresztül.⁶ Az elmúlt két évtizedben több alkalommal is lendületet kaptak az ezzel kapcsolatos viták: nők katonai szolgálata az 1990-es évek elején;⁷ a technológia rohamos fejlődése ugyancsak az 1990-es évek elején, majd 2017-től ismét;⁸ a nemzetközi műveletek,⁹ az önkéntes had-

³ Jávor István: *A szervezetszociológia gondolati rendszerei*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1993.

⁴ Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: *A siker nyomában – Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.

⁵ Thomas L. Friedman: *The World Is Flat – A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux, New York, 2005.

⁶ Például: Morris Janowitz: *The Professional Soldier – a Social and Political Portrait*, New York, Free Press, 1960.; Don M. Sneider: *An Uninformed Debate on Military Culture*. *Orbis*, Vol. 43, Issue 1, Winter 1999, 11–26. [https://doi.org/10.1016/S0030-4387\(99\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0030-4387(99)80054-4)

⁷ Bolgár Judit – Kormos Zsuzsa: *Nők a hadseregben*. Magyar Honvédség Humán Szolgáltató Központ, Budapest, 1997.; Szabó Mária: *A nők és a hadsereg*. *Rubicon*, 2001/6. http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nok_es_a_hadsereg (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

⁸ Porkoláb Imre: *Az innováció hatása a hadviselésre*. *Hadtudomány*, 2016/1–2. DOI: 10.17047/HADTUD.2016.26.1-2.19; Christian Brose: *The New Revolution in Military Affairs – War’s Sci-Fi Future*. *Foreign Affairs*, 05/06. 2019.

⁹ Cees M. Coops – Tibor S. Tresch: *Cultural Challenges in Military Operations*. NATO Defense College, Rome, 2007. https://www.researchgate.net/publication/277290780_Cultural_Challenges_in_Military_Operations (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

erős szervezésre való áttérés¹⁰ és a hadviselés módjának változása¹¹ okán a 21. század első évtizedében. A legutóbbi időben a biztonság- és védelempolitikai környezet alapvető átalakulása, kiváltképpen a *status quo megbomlására mutató jelek és a hibrid hadviselés* miatti változások generálják ezt. Régen látott mértékű haderőfejlesztések indultak el a világban, amelyek kiterjednek a hagyományos fegyverzetek fejlesztésére, a korszerű – elsősorban informatikához kapcsolódó – technológiák szélesebb körben való alkalmazására, valamint a társadalmak ún. „katonai részvételi arányának” emelkedésére is.

Európában és így Magyarországon is hasonló folyamatoknak lehetünk tanúi. Így a Magyar Honvédség megújulását szolgáló Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program a korábbiaknál még határozottabban igényli a szervezeti kultúra kérdéseinek vizsgálatát.

A KATONAI SZERVEZET KULTÚRÁJA ÉS RÉTEGEI

Kétségtelenül jelentős változások előtt állnak a haderők, de fontos hangsúlyozni, hogy a katonai szervezeteknek vannak olyan sajátos jellemzői, amelyek nem nagyon változnak. E sajátosságok a *fegyveres küzdelem megvívásában, illetve az arra való felkészülésben* keresendők. A katonai feladatok végrehajtása *totális szervezetet* kíván. Ervin Goffman¹² a katonai szervezetet olyan céltudatosan létrehozott szervezeti formának tekinti, amely totalitása révén tudja legjobban biztosítani bizonyos feladatok elvégzését. E szervezetek pedig fontos, kultúrájukra nagymértékben hatást gyakorló sajátosságokkal bírnak – és ezek a külvilág számára igencsak idegenül hatnak. Ilyennek tekinthető például a szigorú hierarchikusság és a bürokratikuság, a külvilágtól való elzártság, a fizikai és pszichés menekülés korlátozottsága, az érdekvényesítés nehézségei, vagy éppen a szabályok megsértésének a polgári életnél súlyosabb megítélése.

A fentiekén túl a haderőkre jellemző sajátosságok döntően befolyásolják a katonai szervezet kultúráját. Ilyen mindenekelőtt, hogy *feladataira általában békeidőben kell felkészülnie, és mind háborúban, mind békében működőképesnek kell maradnia*. Ebből adódik a haderő szigorú bürokratikusága, hiszen a bürokratikus szervezési elv bizonyult eddig a leghatékonyabbnak egyes tevékenységek összehangolására. A *harckészültség állandó fenntartásából eredő bizonytalanság, a kiszámíthatatlanság* pedig erősen bürokratikus reakciókat eredményez. Így a bürokrácia diszfunkcionális jellemzői is egyértelműen jelen vannak, mint például a ceremóniák előszeretettel való alkalmazása; a felelősség áthárítására való törekvés; az előírásokhoz való merev ragaszkodás, amely a célok és eszközök felcseréléséhez vezet (vagyis az eredeti cél elérését szolgáló szabályok betartása válik tényleges céllá).¹³

A bürokratikus jellemzőkön túl pedig fontos látni, hogy a harci helyzetek csak valószínűsíthetők,¹⁴ így a szervezet *azzal a „tudattal” él, hogy amikor valós helyzetben kell cselekednie, biztosan emberi és anyagi veszteségei lesznek*. A hosszan tartó békeidőszakban pedig különösen igaz, hogy a teljesítmény, a siker sokkal nehezebben mérhető, mint a piaci, profitorientált szervezeteknél, hiszen *a harci alkalmasság megfelelő szintje csak valószínű-*

¹⁰ Molnár Ferenc: Tízéves az önkéntes haderő – Társadalmi, politikai és funkcionális kényszerek. Nemzet és Biztonság, 2014/5., 75–87.

¹¹ Ruppert Smith: The Utility of Force – The Art of War in the Modern World. First Vintage Books, 2008.

¹² Erving Goffman: Asylums – Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Anchor Books, 1961.

¹³ Robert K. Merton: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Gondolat Kiadó, Budapest 1980, 452–471.

¹⁴ Carl von Clausewitz: A háborúról. I. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1961, 53.

síthető. Ennek okán felértékelődik az előljáró megítélése mint sikerkritérium, illetve a kitüntetések, az előléptetések rendszere mint a teljesítmény mutatója.

Napjainkban a katonai szervezet kultúráját James Burk nyomán *a fegyelem, a professzionizmus ethosza, az alakosság, a kohézió és a testületi szellem* változói mentén szokták leírni.¹⁵ Amennyiben kiegészítjük ezt *a társadalom és a haderő kapcsolatából eredő jellemzőkkel*, vagyis azzal, hogy egy társadalomra adott korban jellemző szociokulturális sajátosságok miként határozzák meg egy katonai szervezet kultúráját, akkor ezeket együtt az *általános szervezeti kultúra szintjének* tekinthetjük. Ugyanakkor a haderőn belül számos szubkultúra létezik, ami tovább színesíti a képet.

A haderőnemi, szakmai kultúrák professzionális sajátosságaik szerint jelentős eltéréseket mutatnak. Szakmai feladataikat a katonák (és civilek) sajátos képzettségük, tudásuk révén képesek ellátni, a munkavégzésükhöz kapcsolódó technikai eszközök eltérő jellemzőkkel bírnak (harckocsik, légvédelmi eszközök, informatikai eszközök stb.), és természetesen a feladat-végrehajtás jellege (harctevékenység, logisztikai biztosítás, kibervédelem stb.) igencsak meghatározó. Az adott szakmai szubkultúrák megtartásának, fejlesztésének alapját a jelzett sajátos kiválasztás, képzés és szocializáció, valamint a meritokratikus (érdem-, teljesítményalapú) előmeneteli rend határozza meg. *A haderőn belül élő szubkultúrák tehát a szakszerűséget, a professzionizmust meghatározó funkcióval bírnak.* Egymással egyszerre versengve és együttműködve léteznek, amelynek során centrális, vagy éppen periférikus helyzetük változik. E változás szoros összefüggésben van a védelempolitikai célok által meghatározott katonai feladatokkal (nemzeti szuverenitás biztosítása, nemzetközi békeműveletekben való részvétel, rezsivédelmi feladatok stb.), a technológiai fejlődéssel (harcjárművek, tömegpusztító fegyverek, roboteszközök megjelenése stb.), valamint a katonai erő alkalmazási módjának (harceljárások) változásaival.

Míg a haderőnemi, illetve szakmai kultúrák a szakszerűséget, a szakmai fejlődést, valamint a szakmai integritást biztosítják, addig *magasabb, összefegyvernemi szinten a műveleti hatékonyság erősítése érdekében ugyancsak sajátos kultúrára van szükség.* A haderő egyes komponenseinek összekapcsolása és összehangolt tevékenysége (nem is beszélve a haderőn kívül eső rendészeti és civil tényezőkkel való összehangoltságról) *a katonai vezetés szemléletmódjában, gondolkodásában az összefegyvernemi kultúrát követeli meg.* Ennek megteremtése folyamatos kihívást jelent a haderőben, hiszen a bensővé vált szakmai kultúrán, más szakmák iránti előítéleteken és a velük való vetélkedésen kell felülemelkedni. Végso soron ugyanis, *minél sikeresebb a katonai szervezet rendelkezésre álló elemeinek integráltsága, annál erősebb a haderő ütőképessége.*

Míndez a (remélhetőleg az értelmezést, az elemzést, a kutatást segítő) analitikus szétválasztás azonban elfedi napjaink komoly nehézségeit. Amikor a honvédség átalakulásáról és azon belül kultúrájának és szubkultúráinak változásáról van szó, akkor azzal az újdonsággal mindenképpen számolnunk kell, hogy a háború karaktere és a katonai tevékenységek kontextusa megváltozott, a stratégiai, műveleti és harcászati szintek közötti határvonalak elmosódtak.¹⁶ Ez azt jelenti, hogy a szakmai kultúrák megteremtése, fejlesztése csak akkor támogatja igazán a hatékonyság növelését, ha közben *a műveleti összefüggések értelmezését és az együttműködésre való képességet is támogatja, erősíti.*

¹⁵ Don M. Sneider: i. m.

¹⁶ Molnár Ferenc: Napjaink domináns konfliktusa és az adaptív haderő. Nemzet és Biztonság, 2011. 02. http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/molnar_ferenc-napjaink_dominans_konfliktusa_es_az_adaptiv_hader_.pdf (Letöltés időpontja: 2019. 10. 13.)

A HONVÉDSÉG SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK ALAKULÁSA

A Magyar Honvédség szervezete jelentős változásokon ment keresztül az elmúlt közel három évtizedben. A korábbi, hidegháborús időszakban kialakított tömeghadsereg összefegyvernemi, fegyvernemi és szakcsapatkultúrái feloldódtak a hidegháború utáni haderő-leépítésben, az azt kísérő hiánygazdálkodásban, valamint az 1990-es években előtérbe került nemzetközi, béketámogató feladatok sajátos kultúraigényében. A korábbi szervezeti kultúra átalakulása azonban távolról sem nevezhető haszontalannak, hiszen csakúgy, mint napjaink szervezeti folyamatai, a környezethez való alkalmazkodást jelentette. A demokratikus, jogállami, piacgazdasági rendbe való átmenet alapjaiban érintette a katonai szervezet működését. Ennek általános keretein túl pedig az euroatlanti integráció, a dominánsan jelen lévő nemzetközi műveletek határozták meg a fejlődés irányát – éppúgy, ahogy az európai országok döntő hányadánál. Napjainkban a haderőfejlesztéssel kapcsolatos követelmények azonban ismét történelmi léptékű változásokat igényelnek, amelyek kivitelezését a szervezeti kultúra tudatos építése támogathatja, illetve teheti sikeressé.

A hidegháborút, illetve az 1989–90-es demokratikus rendszerváltást követően a Magyar Honvédségnek – mindenekelőtt tábornoki és tisztikarának – el kellett fogadnia a vezetési és irányítási rend megváltozását, a demokratikus jogállam viszonyait, a változó gazdálkodási szabályokat (és lehetőségeket), valamint a katonák emberi, állampolgári jogainak a korábbiaknál szigorúbb biztosítását. E komplex, átfogó társadalmi, politikai változás minden szempontból jelentősen hatott a haderőre, így *befolyásolta a szervezetben élő értékeket, a jövőjébe vetett hitet, vagyis a szervezeti kultúra alapjait*. Mi több, a nemzetközi rendben beállt változások eredményeként jelentős haderőcsökkentést kellett végrehajtani, ami több hullámban a tisztii és tiszthelyettesi kar leépítését (leépülését) eredményezte – miközben a piacgazdaságra való áttérés jelentős munkanélküliséget hozott. Mindeközben a honvédség egy része új, több perspektívát ígérő feladatokba kezdett: a NATO-interoperabilitásra, valamint nemzetközi béketámogató műveletekben való részvételre való felkészülést.

A NATO- és általában a missziós követelményeknek való megfelelésre törekvés új, nemzetközi mintákat adott a honvédség tagjainak, amelyek jelentősen *befolyásolták a katonák számára fontos értékeket, követett normákat és végső soron a feladat-végrehajtás módját*. A feladatok, amelyekre a honvédség készült, illetve amelyekkel éles helyzetben is találkozott – elsősorban a Balkánon, majd később Afganisztánban, Irakban is – sok tekintetben alakították a honvédség szervezeti kultúráját. Ezek közül kiemelendő a gyors alkalmazkodóképesség, ami nem „csupán” a nemzetköziségből származik, hanem a béketámogató feladatokból is. Ezek sajátossága, hogy a misszióban lévőknek – és bizonyos értelemben itthoni irányítóiknak is – készen kellett állniuk a béke- és a harci feladatok közötti nagyon gyors átmenet végrehajtására. A béketámogató feladatok ugyancsak erősítették a különböző katonai, rendészeti és civil szereplőkkel való együttműködési képességet. Már alegység-szinten is emelték a feladatok végrehajtásához kapcsolódó műveleti, esetleg stratégiai szintű tudatosság színvonalát. *Mindez egyfajta hibrid kultúrát eredményezett, amire minden bizonnyal a jövőben is építeni lehet és kell*.

A közelmúlt védelempolitikai változásai azonban a nemzetközi, határainktól távoli katonai missziók által dominált világ változását jelzik. A nemzetközi feladat-végrehajtás továbbra is alapvető marad a honvédség számára, ugyanakkor jelentős változásokkal kell kalkulálni. A missziós tevékenység meghatározó része földrajzilag közelebb került az országhatárokhoz, és ezzel a feladatok jellegében is változások következtek be. Egyrészt nagyobb jelentőséget kap a szárazföldi erők *kötélékeinek alkalmazására* való felkészülés, va-

lamint a tevékenységeik biztosítása. Másrészt az országvédelmi feladatokat – mind nemzeti, mind nemzetközi vonatkozásban – is a korábbiaktól eltérő jelleggel (hibrid hadviselés) és intenzitással kell tervezni, mégpedig a korábbi évtizedek missziós gyakorlatától eltérően, vagyis nem egyes alegységek szintjén kell a feladat-végrehajtásra felkészülni.

A szervezeti kultúra megújítását igénylik a haderőfejlesztés során beszerzett és rendszerbe állított új technikai eszközök, rendszerek. E fejlesztések a műszaki színvonal ugrásszerű változását eredményezik, ami a korszerű tudást, folyamatos képzéseket és nem utolsósorban a tanulásra való képességet követeli meg. Gyakorlatilag új, megújuló szakmai kultúrák kialakulása kezdődött meg. Mindezzel szervesen összekapcsolódik a honvédelmi programok rendszere és azon belül a katonaaállomány toborzásának, megtartásának kérdése. Ebben a vonatkozásban a mai magyar társadalom *szociokulturális* változásaival is számolnunk kell, hiszen a mai fiatal generációk nem elégszenek meg a mindenki által jól ismert maslow-i fizikai szükségletek kielégítésével. A fiatalok jelentős része ezeket el tudja érni a haderőn kívül is, így egyre nagyobb arányban van szükségük a sikeres munkavégzésből, katonai feladat-végrehajtásból adódó intellektuális élményre és a katonai szervezet biztosította közösséghez való tartozásra.

A SZERVEZETI KULTÚRA ALAKÍTÁSÁNAK NÉHÁNY GYAKORLATI KÉRDÉSE

Mivel a szervezeti kultúra a honvédség hatékonyabbá tételének feltétele és támogatója is egyben, annak megértése, állapotának meghatározása és alakításának módja, módszertana is fontos számunkra. Az előzőekben a katonai szervezet kultúrájának sajátosságairól, valamint a Magyar Honvédség szervezeti kultúrája fejlődésének fontos jellemzőiről volt szó. A következőkben a szervezeti kultúra alakításának azokra az egymáshoz kapcsolódó gyakorlati kérdéseire térek ki, amelyek különösen a vezetők figyelmébe ajánlottak.

A szervezeti kultúra evolúciója egy *közös tanulási folyamat és a közös munkatapasztalatok, élmények eredménye*. Ezek során alakulnak ki azok a gondolkodási minták, hitek, értékek, érzések, amelyeknek eredője a kultúra, ami a feladat-végrehajtás módjára, minőségére jelentős hatást gyakorol. *Bizonyos alapvető kérdésekben közös tudásra van szükség a szervezetben, azaz arra, hogy bizonyos dolgokról, összefüggésekről ugyanazt feltételezzük.*

Ilyen kérdés mindenekelőtt a szervezet *küldetése*, ami a szervezet létét igazolja. A szervezet létében érdekelteknek (tehát esetünkben nem csak a katonáknak) egyértelmű, közös tudással kell rendelkezniük a szervezet elemi küldetéséről, alapvető feladatairól, funkcióiról. *Átfogó, feladatokon átívelő prioritások meghatározásáról van szó, amelyek jól érthetőek a tagok és a környezet számára is.*¹⁷ A honvédség egészére, de az egyes haderőnemek, szakmai szervezetek esetében is igaz ez. Egy-egy szervezet felépítése, átalakítása során a szándékolt szervezeti kultúra alapját szolgáltatja egy olyan *küldetés explicit meghatározása*, ami egyszerű, megkülönböztet másoktól, direkt módon értelmet ad az egyének munkájának.

¹⁷ Mindeközben tudnunk kell, hogy az egyértelműen meghatározott funkciók mellett ezek igen komplex rendszere is létezik. Ez a rendszer az érdekeltek (társadalom, kormány, gazdasági társaságok, katonák, munkavállalók stb.) manifeszt és látens funkcióit is magukban foglalja. Ez utóbbiakról soha, vagy csak ritkán esik szó, ilyen például egy laktanya szerepe a helyi gazdaság, a közintézmények életében; az egyén részéről a karrierépítés lehetősége. A funkciók rendszerének, különösen a látens funkcióknak a léte általában akkor kerül a felszínre, amikor például egy szervezeti egységet bezárnak vagy diszlokál. A szervezet hosszú távú, hatékony működésének fontos feltétele a funkciók teljes rendszerének egyensúlyban tartása.

A morális motivációnak igen nagy ereje van, ezért érdemes a személyi állomány számára olyan példákat felmutatni, amikor egy haderő, vagy annak egy szakterülete, meg tud újulni, ugrásszerűen tud fejlődni.¹⁸

A haderő „post-expeditionary” transzformációja, új kultúrájának megformálása egyúttal *lehetőséget teremt a megrendelő (állam, társadalom) véleményének formálására is*. Ennek folyamata gyakorlatilag már megkezdődött a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretében.¹⁹

A küldetéshez, stratégiához kapcsolódó (abból levezethető) *célok tekintetében is közös tudásra van szükség*. A célokat, amelyek a működési folyamatokban már sokkal egyértelműbbek, a szervezet működésének egyes területein, különböző szinteken és eltérő mértékű konkrétsággal kell meghatározni. E kérdés tekintetében a nemzetközi feladatok végrehajtása során szerzett tapasztalatokat és azok hatását aligha lehet túlbecsülni.

Az elmúlt évtizedekben kialakult, de jórészt csak fragmentáltan meglévő missziós kultúrát célszerűnek látszik megtartani, illetve továbbfejleszteni a nemzetközi tapasztalatokon alapuló *szakmai* (különleges műveleti, civil-katonai együttműködési stb.) és *szociális* (interkulturális tárgyalási, döntés-előkészítési stb.) tudást. A nemzetközi oktatáson, képzéseken, kiképzéseken szerzett tapasztalatok már ma is sok tekintetben formálták a haderő működési mechanizmusait, ezt azonban az új technikai eszközök érkezése, az alkalmazásuk elvei jelentős mértékben alakítani fogják. Az új eszközök, eljárások hazai oktatást, képzést tesznek szükségessé, ami a szaktudás (*knowledge*) megszerzése mellett *alkalom az új hagyományok teremtésére, a szakmai szubkultúrák formálására*. Az egyes katonai szakterületek szaktudáson, szakmai tapasztalaton alapuló előmeneteli rendszere, a szakterületek integráltsága, felelősségtudata, testületi szellemének fejlődése alapvető egy új szervezeti kultúra létrejöttéért. Ennek kialakítása a szakmai felső vezetés tudatos tevékenységét feltételezi.

A szakmai kultúráktól valamelyest eltérő jelleggel bír *az összefegyvernemi, a szakmák közötti, valamint a civil és rendészeti szereplőkkel való együttműködés képességének (skill)* kialakítása. E képességek megszerzése kiemelkedő fontossággal bír a magasabb szintű (törzstiszti, felső vezetői) oktatás és képzés során. Az összefegyvernemi, a civil-katonai együttműködést lehetővé tevő szemlélet és képesség kialakítását törzsvezetési és tárgyalástechnikai gyakorlatok segítik. Az összefegyvernemi szemléletet elváró formális *szervezeti működés* (az elméletet a működés szintjére hozó szabályozók, eljárások) és annak *oktatása, gyakorlása* mellett a szervezet informális struktúráiban is kialakíthatók az annak *rutinizációját támogató*, közép- és felső szinten megjelenő/megteremtendő, ápolandó hagyományok.²⁰

A *célok elérését szolgáló „eszközök”* vonatkozásában ugyancsak közös tudásra és a szervezet vezetésében konszenzusépítésre van szükség. Aligha van esély a szervezet hatékonyabbá tételére és így kultúrájának fejlesztésére, ha nincs egyetértés a célérelést szolgáló alapvető eszközöket illetően, mint amilyen például *a szervezet struktúrája, a munkamegosztás, a jutalmazás rendszere*.

¹⁸ Bock: i. m. 33–41.

¹⁹ Például a Magyar Honvédség haditechnikai bemutatója a Budaörsi Repülőtéren, 2019. május 19-én. <https://honvedelem.hu/category/budaors/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 16.)

²⁰ A speciális szaktudáson és szigorú szakmai kultúrákon alapuló professziók együttműködése, illetve az ahhoz kapcsolódó kultúra kialakítása nem a haderők kizárólagos sajátossága. Például az egészségügyben, a szociális munkában e kérdésnek jelentős szociológiai szakirodalma van. Budai István: Az interprofesszionális együttműködés és a szociális munka. *Esély*, 2009/5., 83–114.; Graeme Currie – Leroy White: Inter-professional Barriers and Knowledge Brokering in an Organizational Context – The Case of Healthcare. In: *Organizational Studies*, 22. 10. 2012. <https://doi.org/10.1177/0170840612457617>

Napjainkban az eszközök sok tekintetben újragondolást, újratervezést igényelnek, így e téren a *konszenzuális közös tudás még a vezetés szintjén is kérdéses*. A korábbi szervezeti eszközök átalakítását, újakkal való kiváltását indokolta/indokolja a feladatokban tapasztalható változás, a fejlett technológiák (IT, AI) egyre szélesebb körben történő alkalmazása. Ehhez kapcsolódóan különösen nagy kihívást jelent a személyi állomány összetételének és az ahhoz kapcsolódó toborzásnak és megtartásnak a változása. Az tapasztalható, hogy a technológiai változások által megkövetelt szaktudás iránti igény, a munkaerőpiaci viszonyok és a szociokulturális változások a hagyományos rendfokozati hierarchia, a fizetési struktúra, valamint a piaci szektor és a katonai szakmák kapcsolatának átalakítására szorítják a honvédséget.

Az eszközök újragondolása és a hozzájuk kapcsolódó közös tudás kialakítása a *hatékonyág mérésének* problémáját is felveti. Ennek alapvető kérdése pedig a *célok mérhetősége*. Vagyis közös, konszenzuális tudással kell rendelkezünk arról, hogy mit teszünk mérhetővé, mi alapján kell a teljesítményt értékelni. A katonai szervezetben különös figyelmet érdemel ez a lépés, hiszen itt az előjáró megítélése kiemelkedő jelentőségű, és korlátozott az objektív mérések – például a piaci eredményesség mérésének – szerepe. Szorosan ide kapcsolódik és szintén közös, elfogadott tudást feltételez az esetleges feltárt *működési zavarok, nehézségek korrigálásának módja*. (Így például a tapasztalatfeldolgozó rendszer gyakorlati hasznosulása szoros összefüggésben van annak szervezetszintű elfogadottságával.)

A szervezeti kultúra megújításának, az új normáknak a kialakítása akkor lehet sikeres, ha hiteles marad az arra való törekvés. Mind a hitelességet, mind az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást elősegíti az *átláthatóság (transzparencia) biztosítása*. A haderőnemek, szakmai szervezetek, törzsek versengése bizonyos mértékig hasznos, azonban, ha a szereplők átlátják a rendelkezésükre álló információkat, döntéseket, elérhető eszközöket stb., csökken a felesleges párhuzamos munkavégzés, és közben mintát is adnak egymásnak (feljegyzések, emlékeztetők hozzáférhetősége stb.). Az *egyének véleményének figyelembevétele*, a bizalom és a feladat-végrehajtáshoz a szokásosnál valamivel több hatalom biztosítása egy korszerűbb, hatékonyabb kultúra irányába mozdítja el a szervezetet. A bizalom, a transzparencia, a hatalom biztosítása elősegíti a tehetségesebb emberek megtartását és motiválását. Bock egészen odáig megy, hogy azt javasolja a vezetőknek: egy kicsit mindig több bizalmat, transzparenciát és hatalmat biztosítsanak, mint amennyit jónak látnának. „Ha nem aggódsz, akkor nem adtál eleget” – írja.²¹

ÖSSZEGZÉS

A szervezetben élő értékek, normák, attitűdök határozzák meg, hogy a szervezet tagjai miként reagálnak egyes helyzetekre. Éppen ezért a Magyar Honvédség fejlesztésének, korszerűsítésének elengedhetetlen feltétele a szervezeti kultúra változtatása. Komplex, dinamikusan változó, minden tevékenységet átható jelenségről van szó. Megváltoztatása a katonai szervezet sajátosságainak, a Magyar Honvédség szervezeti állapotának és a szervezeti kultúrának a jobb megértése útján lehetséges.

A vezetés, a menedzsment által *szándékolt kultúrának* kiemelt jelentősége van a szervezet egészében és részterületein – kiváltképpen tekintélyes szervezeti változás esetén. Bár a szervezeti kultúra nagymértékben függ a társadalmi, szociokulturális környezettől, annak

²¹ Bock: i. m. 53.

alakításában kiemelkedő szerepük van a vezetőknek, akik saját értékeiket, feltételezéseiket, jövőképüket képviselve, kommunikálva meghatározóan befolyásolják az alájuk rendelt csoportot. Éppen ezért a tisztikarnak, kiváltképpen a vezető beosztásban lévő tiszteknek, tábornokoknak alapvető szerepük van a szervezeti kultúra alakításában és fenntartásában.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretében leggyakrabban az új eszközök, rendszerek beszerzését tartják szem előtt, azonban a megújuló szervezeti kultúra sokkal inkább a szemléletmódról, a szakmák jövőképéről szól, mintsem az új eszközökről, technológiákról. A katonai szervezetben tevékenykedő emberek alakítják át, formálják a szervezetet. A vezetői elképzelések és cselekedetek azonban csak akkor képesek egymással összhangban kimunkálódni, megjelenni és hatni, ha a szervezet hatalmi struktúrája konszolidálódott. A hatalmi struktúrák rendezetlensége gyakorlatilag ellehetetleníti a szakmai kérdések és a támogató szervezeti kultúra előtérbe kerülését.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bock, Laszlo: *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. John Murray, London, 2016.
- Dr. Bolgár Judit – Dr. Kormos Zsuzsa: *Nők a hadseregben*. Magyar Honvédség Humán Szolgáltató Központ, Budapest, 1997.
- Brose, Christian: *The New Revolution in Military Affairs – War's Sci-Fi Future*. Foreign Affairs, May/June, 2019.
- Budai István: Az interprofesszionális együttműködés és a szociális munka. *Esély*, 2009/5., 83–114.
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. I. Zrínyi, Budapest, 1961.
- Coops, Cees M. – Tresch, Tibor S. (szerk.): *Cultural Challenges in Military Operations*. NATO Defense College, Rome, 2007.
- Currie, Graeme – White, Leroy: *Inter-professional Barriers and Knowledge Brokering in an Organizational Context – The Case of Healthcare*. *Organizational Studies*, 22. 10. 2012. <https://doi.org/10.1177/0170840612457617>
- Friedman, Thomas L.: *The World Is Flat – A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux, New York, 2005.
- Goffman, Erving: *Asylums – Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Anchor Books, 1961.
- Janowitz, Morris: *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*. Free Press, New York, 1960.
- Jávor István: *A szervezetszociológia gondolati rendszerei*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1993.
- Merton, Robert K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Gondolat, Budapest, 1980.
- Molnár Ferenc: *Napjaink domináns konfliktusa és az adaptív haderő*. *Nemzet és Biztonság*, 2011/2., 48–57.
- Molnár Ferenc: *Tízéves az önkéntes haderő – társadalmi, politikai és funkcionális kényszerek*. *Nemzet és Biztonság*, 2014/5., 75–87.
- Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: *A siker nyomában – Tanulások a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Ford. Kertész Tibor. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.
- Porkoláb Imre: *Az innováció hatása a hadviselésre*. *Hadtudomány*, 2016/1–2., 19–28. DOI: 10.17047/HADTUD.2016.26.1-2.19
- Smith, Ruppert: *The Utility of Force – The Art of War in the Modern World*. First Vintage Books, 2008.
- Sneider, Don M.: *An Uninformed Debate on Military Culture*. *Orbis*, Vol. 43, Issue 1, Winter 1999, 11–26. [https://doi.org/10.1016/S0030-4387\(99\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0030-4387(99)80054-4)
- Szabó Mária: *A nők és a hadsereg*. *Rubicon*, 2001/6. http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nok_es_a_hadsereg