

# Honvédségi Szemle

148. ÉVFOLYAM  
2020/2. SZÁM



## **A Magyar Honvédség szakmai, tudományos folyóirata**

### **Kiadja: Magyar Honvédség Parancsnokság**

#### **A kiadásért felel:**

Dr. Böröndi Gábor altábornagy (dr. jur.)

#### **Szerkesztőbizottság**

##### **Elnök (főszerkesztő):**

Dr. Porkoláb Imre ezredes (PhD)

##### **Tagok:**

Dr. B. Stenge Csaba (PhD)

Dr. Bali Tamás ezredes (PhD)

Dr. Boldizsár Gábor ezredes (PhD)

Dr. Harai Dénes ny. ezredes (PhD)

Dr. Harold E. Raugh alezredes (PhD) (Los Angeles-i Egyetem)

Dr. Király László (CSc)

Dr. Koller József dandártábornok (PhD)

Dr. Lippai Péter dandártábornok (PhD)

Dr. Luís Manuel Brás Bernardino alezredes (PhD)

(Katonai Akadémia, Lisszabon)

Dr. Molnár Ferenc ezredes (PhD)

Dr. Nagy László ny. ezredes (DSc)

Dr. Rajnai Zoltán (PhD)

Dr. Rudolf Urban ny. dandártábornok (CSc)

(Cseh Köztársaság Rendőri Akadémiája, Prága)

Dr. Ruszin Romulusz dandártábornok (PhD)

Dr. Sári Gábor alezredes (PhD)

Dr. Sascha-Dominik Bachmann (LLD)

(Bournemouthi Egyetem)

Siposné Dr. Kecskeméthy Klára ezredes (CSc)

Dr. Srdja Trifković (PhD) (Banja Luka-i Egyetem)

Dr. Szakály Sándor (DSc)

Dr. Wagner Péter (PhD)

#### **A szerkesztőbizottság titkára:**

Dr. Stohl Róbert százados (PhD)

(Stohl.Robert@hm.gov.hu)

A folyóirat kiadásában és terjesztésében közreműködik a HM Zrínyi Térképészeti és Kommunikációs Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.

**Felelős vezető:** Kulcsár Gábor ügyvezető

**Ágazati igazgató:** Dr. Bokodi-Oláh Gergely (PhD)

**Szerkesztőségvezető:**

Dr. Isaszegi János ny. vezérőrnagy (PhD)

#### **Szerkesztőség**

Felelős szerkesztő: Kiss Zoltán

Telefon: +36 30-343-4801; kiss.zoltan@hmzrinyi.hu

Szerkesztő: Gáspár Katalin

Tervezőszerkesztő: Teszár Edit

Kézirat-előkészítő: Forró Zsófia

Korrektor: Török Judit

Szerkesztőségi titkár: Pásztor Júlia

Telefon: 272-02 (HM); 459-5355

e-mail: pasztor.julia@hmzrinyi.hu

A szerkesztőség címe: 1087 Budapest, Kerepesi út 29/B

Nyomdai kivitelezés: HM Zrínyi Térképészeti és

Kommunikációs Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.

Sokszorosítóüzem

Felelős vezető: Pásztor Zoltán

A folyóirat 600 Ft-os áron megvásárolható a Zrínyi Kiadó könyvesboltjában, valamint a HM Zrínyi Kft. webáruházában (shop.hmzrinyi.hu).

A folyóirat teljes terjedelmében olvasható

a honvedsegiszemle.hu oldalon.

HU ISSN 2060-1506

A Honvédségi Szemlét az MTA Hadtudományi Bizottság

„A” kategóriás mértékadó folyóiratként ismeri el.

A folyóiratban közölt tanulmányok lektoráltak.

A Honvédségi Szemle lapelődei:

Ludovica Academia Közlönye, Magyar Katonai Közlöny,

Magyar Mars, Magyar Katonai Szemle, Honvéd,

Katonai Szemle, Honvédelem, Új Honvédségi Szemle

A Honvédségi Szemle tagja az

Európai Katonai Sajtószövetségnek (EMPA)

### **Tisztelt Szerzőink!**

Felhívjuk szíves figyelmüket arra, hogy a *Honvédségi Szemle* egyedi elektronikus forrásazonosítóval (Digital Object Identifier – DOI) látja el a tudományos cikkeket. A szerkesztőségbe beérkezett kéziratok publikálásának feltétele éppen ezért egy új ponttal bővült: a *Felhasznált irodalom* jegyzékében lévő bibliográfiai adatok feltüntetése után – amennyiben van – a hivatkozott írás DOI-ját is meg kell adni.

A *Honvédségi Szemle*ben közölt írások automatikusan bekerülnek a Magyar Tudományos Művek Tárába és az MTAKIK REAL, illetve REAL-J repozitóriumába. Arra kérjük Szerzőinket, hogy ennek érdekében regisztrálják magukat a [www.m2.mtmt.hu](http://www.m2.mtmt.hu) oldalon.

*A szerkesztőség*

# Honvédségi Szemle

148. ÉVFOLYAM,  
2020/2. SZÁM

A MAGYAR HONVÉDSÉG SZAKMAI, TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

## TARTALOM

### FÓKUSZBAN

- Fókuszban a szervezeti kultúra. Bevezető gondolatok egy tudományos tanácskozáson elhangzottak alapján készült tanulmányok elé (*Sásik Csaba alezredes*) ..... 3
- Sásik Csaba alezredes:*  
A szervezeti kultúra fejlesztésének szerepe a haderő modernizációjában ..... 5
- Krizsbai János ny. ezredes:*  
A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása  
a honvédségben ..... 12
- Molnár Ferenc ezredes:*  
A katonai szubkultúrák és a vezetői szemlélet szerepe a szervezeti változásban .... 20
- Turányik László:*  
Szervezetikultúra-váltás értékközpontú megközelítéssel ..... 29
- Pákozdi Márta alezredes – Torba Attila alezredes:*  
A Magyar Honvédség személyi állományának motivációhierarchiája ..... 38

### HADERŐSZERVEZÉS, -FEJLESZTÉS

- Németh Zoltán ezredes:*  
Alternatívák a NATO döntéshozatali folyamatának felgyorsítására ..... 48
- Csősz József ezredes:*  
Az Európai Védelmi Ügynökség szerepe a Magyar Honvédség forgószárnyas  
harcászati kiképzési képességeinek fejlesztésében ..... 58

### NEMZETKÖZI TEVÉKENYSÉG

- Ármás Julianna – Nagy László ny. ezredes:*  
Hibrid hadviselés: a befolyás megtartásának-megszerzésének új eszköze  
a posztszovjet térségben? ..... 74
- Répási Krisztián:*  
Olaszország terrorfenyegetettsége a 21. század elején ..... 89

## VEZETÉS, FELKÉSZÍTÉS

*Riczler Tamás ezredes:*

Katonai rendészeti képesség a kiképzés tükrében . . . . . 102

*Harangi-Tóth Zoltán őrnagy:*

Nemzetközi hadijátékrendek . . . . . 113

## LOGISZTIKA

*Taksás Balázs százados:*

A hadiipar fejlesztésének feltételei és működésének követelményei . . . . . 125

## HADTÖRTÉNELEM

*Mihók Sándor ny. alezredes:*

A Pesti Honvéd Menház története . . . . . 136

## SZEMLE

*Szakály Sándor:*

Altábornagyi miniportrék. Balla Tibor új könyvéről . . . . . 151

*Gál Csaba ny. mk. ezredes:*

Katonai, haditechnikai hírek, információk a nagyvilágból . . . . . 153

*Végh Ferenc ny. vezérezredes:*

Nemzetközi szakirodalmi szemle . . . . . 160

ABSTRACT . . . . . 170

## E SZÁMUNK SZERZŐI

Sásik Csaba alezredes, kiemelt főtiszt (MH HFK Honvéd Tudományos Kutatóhely), az NKE doktorandusza

Dr. Krizbai János ny. ezredes (PhD), egyetemi docens (NKE HHK)

Dr. Molnár Ferenc ezredes (PhD), főosztályvezető (HM Tervezési és Koordinációs Főosztály)

Turányik László főelőadó (HM Humánpolitikai Főosztály Humánstratégiai és Humánerőforrás Menedzsment Osztály)

Pákozdi Márta alezredes, kiemelt főtiszt (MHP Személyzeti Csoportfőnökség Menedzsment és Fejlesztési Főnökség)

Torba Attila alezredes, menedzsment és fejlesztési főnök (MHP Személyzeti Csoportfőnökség Menedzsment és Fejlesztési Főnökség)

Németh Zoltán ezredes, vezető szakreferens (MHP Hadműveleti Csoportfőnökség)

Csósz József ezredes, kiképzési főnök (MHP Kiképzési Csoportfőnökség Szakkiképzési és Kiképzésellenőrzési Főnökség)

Ármás Julianna, a Budapesti Corvinus Egyetem 2019-ben végzett mesterszakos hallgatója

Dr. Nagy László ny. mk. ezredes (DSc), a Magyar Hadtudományi Társaság biztonságpolitikai szakértője

Dr. Répási Krisztián (PhD), az NKE Stratégiai Védelmi Kutatóközpont külső munkatársa

Riczler Tamás ezredes, központparancsnok-helyettes (MH Katonai Rendészeti Központ)

Harangi-Tóth Zoltán őrnagy, egyetemi tanársegéd (NKE HHK)

Dr. Taksás Balázs százados (PhD), egyetemi adjunktus (NKE HHK)

Dr. Mihók Sándor ny. alezredes

Dr. Szakály Sándor (DSc) hadtörténész, egyetemi tanár, a VERITAS Történetkutató Intézet főigazgatója

Gál Csaba ny. mk. ezredes

Dr. Végh Ferenc ny. vezérezredes (PhD)

# FÓKUSZBAN A SZERVEZETI KULTÚRA

## Bevezető gondolatok egy szakmai tanácskozáson elhangzottak alapján készült tanulmányok elé

A Magyar Honvédség (MH) átfogó fejlesztési programjának (Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program) sikere nagyban függ attól, hogy a szervezet, illetve a legfontosabb erőforrását képező személyi állomány képes lesz-e átállni egy olyan működési, illetve gondolkodásmódra, amely a mai világ kihívásaira megfelelő válaszokat tud adni. E cél elérésének alapfeltétele a haderő – a szovjet típusú tömeghadsereg hagyatékaitól bizonyos mértékben még mindig terhelt, az innovatív és dinamikus működést jelentősen akadályozó – szervezeti kultúrájának pozitív irányú megváltoztatása.

Ezt a megkerülhetetlen tény, illetve szükségszerűséget felismerve a honvédelmi tárca (HM), illetve az MH szakmailag illetékes szervezeteinél, tudományos műhelyeinél megkezdődött a szervezeti kultúra fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata, a fejlesztési irányok feltérképezése, valamint a szükséges eszközrendszer és módszertan meghatározása. Az e törekvéseket képviselő szakmai szervezetek egymás közötti kommunikációjának, eszme- és tapasztalatcseréjének előmozdítása, illetve a konstruktív együttműködésen alapuló közös gondolkodás elmélyítése céljából az MH Hadkiegészítő Felkészítő és Kiképző Parancsnokság Honvéd Tudományos Kutatóhely (HTKH) 2019. szeptember 11-én, a budapesti Stefánia Palotában tudományos munkaértekezletet (workshop) rendezett. A rendezvényre (amin mind a HM, mind pedig az MH felső vezetői szinten képviseltette magát) a minisztériumnak, illetve a honvédségnek a vizsgált témával foglalkozó szakembereit hívták meg, az eszmeцерét megelőző, elméleti jellegű bevezető/vitaindító előadásokat pedig a kérdéskör elismert szakértői tartották.

A kiemelt fontosságú témakört eltérő nézőpontokból megközelítő előadások szélesebb körben történő megismertetése érdekében a *Honvédségi Szemle* jelen száma szinte az összes elhangzott előadás írásos változatát leközlő tematikus rovatában.

Dr. Krizbai János ny. ezredes a szervezeti kultúra fogalmának tisztázását, körülírását követően számba veszi a Magyar Honvédség, illetve a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program szempontjából releváns főbb beavatkozási irányokat, lehetőségeket.

Dr. Molnár Ferenc ezredes a katonai szervezet kulturális sajátosságaira, a Magyar Honvédség jelenlegi helyzetére és a haderőfejlesztést támogató szervezeti kultúra kialakításával kapcsolatos egyes gyakorlati kérdéseire irányítja a figyelmet, hangsúlyozva, hogy a háború karakterisztikájának, valamint a katonai feladatoknak a változása kikényszeríti a haderő, így a katonai szervezet kultúrájának változását is, amelyben a vezetők tudatos, egymással összehangolt szervezetformáló tevékenysége meghatározó jelentőségű.

Turányik László bemutatja a haderőfejlesztéssel kapcsolatos változások szervezetre és személyi állományra kifejtett várható hatásait, a szervezeti kultúra fejlesztésének értékközpontú megközelítését, továbbá a szervezeti értékek javasolt változtatási irányait és a fejlesztés megvalósításának legfontosabb feltételeit.

Pákozdi Márta alezredes és Torba Attila alezredes ismerteti a maslow-i elvek alapján kidolgozott „katonai szükséglet-hierarchia” modellt, illetve az MH személyi állományának jelenlegi motivációhierarchiáját.

Az írásokat elolvasva az érdeklődők átfogó képet kaphatnak a szervezeti kultúra rendkívül összetett, szerteágazó, mélyreható (a szervezet működését alapjaiban meghatározó), nagyrészt láthatatlanul működő jelenségéről, valamint annak a haderót érintő specifikumairól, lehetséges fejlesztési irányairól.

A vizsgált témakör fontosságára, illetve a workshop sikerére való tekintettel az MH vezetése – a közös gondolkodás kiterjesztése/elmélyítése, valamint a szakmai együttműködés és párbeszéd fenntartása érdekében – a rendezvény által kitűzött célok workshop-sorozat formájában történő továbbvitele mellett döntött, a fókusz a szervezeti kultúra fejlesztésének szempontjából kiemelt célcsoportokra helyezve. E döntésnek megfelelően a második workshopot (2019. december 4.) az MH parancsnoki állománya, a harmadikat (2020. január 30.) pedig az MH vezénylőzászlósi állománya részvételével rendezték meg. Utóbbi két rendezvény szervezésébe a HTKH-n kívül, társszervezőként az MHP Személyzeti Csoportfőnökség Menedzsment és Fejlesztési Főnökség szakemberei is bekapcsolódtak, így a kérdéskörben érintett szakmai szervezetek együttműködési rendszere ilyenformán is tovább bővült.

Reményeink szerint mind a workshop-sorozat, mind pedig a most következő tanulmányok hozzájárulnak ahhoz, hogy az MH a kitűzött haderőfejlesztési célokat segítő/támogató szervezeti környezetet, illetve egy érdekharmónián alapuló, innovatív szervezeti kultúrát legyen képes kialakítani.

*Sásik Csaba alezredes*

Sásik Csaba alezredes:

# A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK SZEREPE A HADERŐ MODERNIZÁCIÓJÁBAN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.1

*ÖSSZEFOGLALÓ: A tanulmány szerzője a szervezeti kultúra haderőfejlesztésben betöltött meghatározó jelentőségű szerepére, fejlesztési lehetőségeire világít rá, amelyhez felhasználja a szociológiai értelemben véve bürokratikus, totális szervezatként funkcionáló hadsereg működésére, belső természetére, fejlődéstörténetéből eredő speciális sajátosságaira vonatkozó ismereteket, tapasztalatokat.*

*KULCSSZAVAK: haderőfejlesztés, szervezeti kultúra, bürokratikus szervezet, totális szervezet, parancsnoki attitűdök, vezetési filozófia, vezetési stílus, szervezetikultúra-elemek, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

## BEVEZETÉS

Az elmúlt harminc év során a Magyar Honvédség számos, kisebb-nagyobb volumenű átalakításon ment keresztül. A rendszerváltást követően a szovjet típusú tömeghadsereg szervezeti és létszám-racionalizálása, a haderő nemzeti jellegének visszanyerése, valamint civil kontrolljának kiépítése, 1999-ben a NATO-tagsággal járó követelményrendszerhez történő felzárkózás, 2004-ben az önkéntes haderőre való áttérés voltak azok a mérföldkövek, amelyek meghatározták a különböző reformtörekvések főbb irányait.<sup>1</sup>

E három évtized alatt a reformok nem tudtak kialakítani egy olyan koherens, a szervezet egészét átszövő, pozitív és előremutató szervezeti kultúrát, amely a hatékony szervezeti működéshez elengedhetetlenül szükséges lenne. A gyakorivá váló, mélyreható szerkezeti átalakítások és szervezési hullámok nem hagytak időbeni kifutást a kialakított struktúrák, működésmódok konszolidációjához, működési hatékonyságuk gyakorlati alkalmazás során történő megmérettetéséhez, visszacsatolásához. Az aktuálisan kialakított új struktúra szerinti működését megkezdő szervezet még el sem érte az optimális teljesítményhez szükséges „üzemi hőfokot”, de gyakorta már azzal szembesült, hogy újabb „racionalizálás”, szervezeti átalakítás vár rá. A külső szemlélő számára ezek a változások sokszor kapkodást, improvizatív, kaotikus szervezeti működést tükröztek, s ezek a percepciók negatív irányba terelték a személyi állomány morális állapotát, szervezet iránti lojalitását, jövőképét, összességében véve a honvédséggel szembeni általános attitűdjét.

A hektikus szervezeti működés által okozott egyéni és csoportos frusztrációk – az újabb átszervezések, szervezeti racionalizálási törekvések irányába ható – ellenállást, általános bizalmatlanságot eredményeztek az állomány körében, s ez az attitűd a helyzet időbeli elhúzódásának, állandósulásának hatására jelentősen konzerválódott. Ennek az elhúzódó, kudarc-

<sup>1</sup> Dr. Szabó János: Önkéntes haderő – Szervezeti kultúraváltás. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.

cokkal terhelt szervezeti működésnek a mai napig érzékelhető negatív öröksége, lenyomata, illetve az okozott „sebek begyógyítására” irányuló adekvát intervenciók lépések megtalálása, gyakorlati érvényesítése jelentős pluszterheket, erőfeszítéseket ró a jelenlegi – aktuálisan szintén mélyreható változásokon, modernizáción keresztül menő – magyar haderőre. A feladat nehézségét csak fokozza, hogy az ebben a szervezeti működésben szocializálódott állomány többnyire csak a különböző területeken jelentkező szervezetikultúra-deficiteket érzékeli. Ennek a sajátos érzékelésnek a megszüntetése, illetve kitágítása csak kellő figyelemráirányítással, az egyes deficitelemek kijavítására irányuló szisztematikus munkával válik lehetővé, amelynek eredményeként az egyes állománycsoportok, illetve ezen túlmenően a teljes állomány megtapasztalhatja a szervezeti kultúrának a szervezeti hatékonyság növelésében betöltött multiplikáló szerepét.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programmal, illetve a mögötte álló kormányzati támogatással a honvédelmi szektor egy olyan történelmi esélyt kapott, amelynek sikeressége hosszú távon meghatározza országunk biztonságpolitikai helyzetét, nemzeti szuverenitását, valamint a Magyar Honvédség szervezetének jövőjét.<sup>2</sup> „A cél: egy, a 21. század kihívásaira 21. századi eszközökkel reagálni képes Magyar Honvédség kialakítása, amely a térség meghatározó haderejeként garantálja az ország szuverenitását és a magyar emberek biztonságát.”<sup>3</sup>

A haderőfejlesztésre vonatkozó elgondolások gyakorlati megvalósítása rendkívül széteágzó, a haderő minden szegmensét érintő, komplex feladatrendszer jelent. A különböző fejlesztési irányoknak megfelelő részfeladatok sikerének azonban egy közös nevezője biztosan van: a szervezeti kultúra. A szervezet egészét behálózó és az alapvető működési folyamatokat meghatározó, ezáltal a szervezet kohézióját, működési hatékonyságát nagyban befolyásoló (kvázi „kötőanyagként” funkcionáló) szervezeti kultúra megújítása nélkül nem képzelhető el egy modern, hatékonyan működő, az állomány szakmai felkészültségére, kreativitására és nem utolsósorban lojalitására építő, korszerű haderő. Amíg a technikai fejlesztésekkel párhuzamosan nem tapasztalható e téren is jelentős előrehaladás, úgy könnyen előállhat az a helyzet, hogy a korszerű technikai eszközök működtetéséhez, karbantartásához, logisztikai biztosításához stb. nem áll majd rendelkezésre elegendő számú és/vagy minőségű humán erőforrás, és/vagy a meglévő állomány alacsony hatékonysággal, motiválatlanul végzi a munkáját. Ez a negatív előjelű folyamat pazarló, illetve hosszú távon nehezen vagy egyáltalán nem fenntartható szervezeti működéshez vezethet, amely végső soron veszélyeztetheti a kormányzat, illetve a haderő által kitűzött fejlesztési célok megvalósítását.

A 20. századból „örökölt” gondolkodásmód alapján, régi „beidegződések” szerint nem lehet egy mai kihívásoknak megfelelő, modern, képességalapú, relatíve kis létszámú, ámde ütőképes, kreativitásra és innovációra építő haderőt létrehozni, illetve működtetni. A „hardverhez” ez esetben is meg kell találni a hatékony működést biztosítani képes, megfelelő „szoftvert”, amely – a korábban leírt negatív történelmi örökséget is figyelembe véve – jelentős kihívást jelent a Magyar Honvédség számára.

<sup>2</sup> Lt Gen Ferenc Korom: Hungarian Defence Forces Capability Transformation: Balancing Acquisition and Innovation. Hungarian Defence Review, Special Issue 2019, Vol. 147, Nr. 1–2. <https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/12/Lt-Gen-Ferenc-KOROM-HUNGARIAN-DEFENCE-FORCES-CAPABILITY-TRANSFORMATION.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

<sup>3</sup> Benkő Tibor: A Magyar Honvédség jelene és jövője. Hadtudomány, XXIX. évf. 2019/1–2., 149. [http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019\\_1-2.pdf](http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019_1-2.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.) DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.1-2.149



## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE

„Soha nem volt kétséges, hogy a haderő szervezeti kultúrája, az ún. katonai kultúra, a katonai hatékonyság alapvető eleme.”<sup>4</sup> Az állítást elfogadva egyértelművé válik, hogy a haderő modernizációja során a szervezeti kultúra vizsgálata, fejlesztése megkerülhetetlen, egyben meghatározó tényezőt jelent.

A szervezeti kultúra fejlesztése során egy olyan, részben látható, de nagyobb – a szervezeti működést leginkább meghatározó – részét tekintve láthatatlan, összetett jelenségre, illetve jelenségcsoportra kell pozitív előjelű hatást kifejtenünk, amelynek már a beazonosítása, vizsgálata is nehezen megfogható, bonyolult feladat, nem is beszélve a pozitív irányú megváltoztatást célzó beavatkozási stratégia kidolgozásáról és végrehajtásáról.

A szervezeti kultúra „látható”, mindenki által viszonylag könnyen megismerhető, a szervezet által már létrehozott és/vagy kinyilvánított (explicit) részeit képezi a szervezet infrastruktúrája; technikai felszereltsége; arculati elemei; erkölcsi, etikai hitvallását tartalmazó dokumentumai; normatívái, rögzített eljárásrendjei; strukturális szerkezete; a humán erőforrás minősége (kvalifikációja). Ezek az explicit tényezőkön túl léteznek a szervezet kultúrájának olyan implicit, kvázi „láthatatlan” tényezői is (pl. a személyi állomány morális állapota, szervezet iránti lojalitása és attitűdjei; a munkavégzéssel kapcsolatos ügyek gyakorlati elintézésének mindennapokban követett módozatai stb.), amelyek a valódi működést a mindennapokban a leginkább meghatározzák.

A szervezet által vallott, kinyilvánított (explicit) és a személyi állomány által követett (implicit) faktorok közötti távolság a szervezet működésének hatékonyságát jelentősen meghatározza. A vallott és követett szervezeti kultúra-elemek nyilvánvalóan sosem fogják fedni egymást, sosem lesznek teljes összhangban, valamilyen mértékű távolság minden esetben tapasztalható lesz közöttük. A lényeg a távolság mértékén van.

Ha ez a távolság csekély, a vezetés és a beosztott állomány céljai nagyrészt megegyeznek, harmonizálnak. A vezetés ebben az esetben az állományt a maga helyén, azaz a legfontosabb erőforrásként értékeli, megbecsüli, az állomány pedig a szervezet céljait, működési alapelveit elfogadva, belsővé téve (internalizálva) lojálissá válik a szervezet iránt. A szervezeti működés nagyrészt a hivatalos, átlátható eljárásrendeken, ügyintézési csatornákon keresztül történik, nem pedig szokásjog alapján, a hivatalos utak megkerülésével, „okosban”, kvázi „láthatatlanul”. A szervezeti tagok kommunikációja, viselkedése (a közös célok internalizációjából eredően) kongruens, tartalmilag egy irányba mutató. Ez a pozitív, konstruktív szervezeti állapot idővel a prosperitás irányába mozdítja el a szervezet működését, a szervezeti tagok döntő többségét a teljesítménymaximalizálás és a kollektív érdekek fontos értékékként történő kezelése felé orientálja. Ezek a kedvező előjelű folyamatok a kimeneti teljesítmények folyamatos monitorozásával, elemzésével, az ok-okozati összefüggések feltárásával és megértésével makroszinten is jól figyelemmel követhetők.

Ha az explicit és az implicit szervezeti kultúra-faktorok közötti távolság túlságosan nagy, úgy a szervezet vezetése által preferált szervezeti kultúra irányai, mintázatai, valamint a személyi állomány által a mindennapokban (sokszor „láthatatlanul”, rejtett módon, rutinszerűen, esetleg nem is tudatosan) követett szervezeti kultúra manifesztációi (pl. munkahelyi viselkedés verbális és metakommunikatív jelei, preferált ügyintézési módozatok

<sup>4</sup> Molnár Ferenc: Testületi szellem – Kincs, ami nincs? Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 21.

és döntési mechanizmusok stb.) között nagy eltérés tapasztalható. Az ilyen állapotban kis túlzással már „ellenérdekelt” feleknek is nevezhető csoportok – azaz a menedzsment és a munkavállalók – alapvető érdekei, motívumai ekkor már jelentős eltérést mutatnak. Például a vezetés alapvető érdeke továbbra is a deklarált szervezeti célok teljesítése, a beosztott állomány domináns érdeke viszont az egyéni „túlélés”, a minimális erőbefektetéssel elért „életben maradás”, vagyis a szervezeti érdekekkel szembe menő teljesítmény- és energia-befektetés-minimalizálás, amely a helyzetből következően hipokrita, hiteltelen, helytelen munkahelyi viselkedéssel és kommunikációval párosul.

*A szervezet vezetésének tehát alapvető érdeke, ennek megfelelően alapvető célja kell hogy legyen a két kultúraelem közötti távolság csökkentése, minimalizálása.*

A humán erőforrásról való gondoskodás;<sup>5</sup> a parancsnoki attitűdök és vezetési stílus;<sup>6</sup> a belső és külső kommunikáció jellege; az ügyek intézésének módja; a követendő értékek meghatározása, közvetítése és gyakorlatba való átültetése a szervezeti kultúrának mind olyan tényezői, melyek megkerülhetetlenül meghatározzák a haderőfejlesztés sikerességét, így a velük való foglalkozás a fejlesztési folyamat egyik fő beavatkozási iránya. *A szervezeti kultúra megújításához szükséges az aktuális helyzet multidiszciplináris alapú tudományos elemzése, a meghatározott célokhöz vezető fejlesztési irányok kijelölése, valamint a konkrét feladatok sikeres gyakorlati megvalósítása.* E komplex feladat eredményes végrehajtása feltételezi az érintett szakterületek hatékony együttműködését, egymást segítő, támogató kooperációját. A sikeres együttműködés alapfeltételei: hatáskörök tiszteletben tartása, egyéni vagy szűkebb értelemben vett szakmai érdekek háttérbe szorítása és a kollektív (szervezeti, közösségi) érdekek előtérbe helyezése, dominanciája.

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK JELENTŐSÉGE

A szervezeti kultúra formálása terén mindenekelőtt figyelembe kell venni az adott szervezet szociológiai, szociálpszichológiai jellemzőit (struktúra, működésmód, munkahelyi kapcsolatok rendszere, döntéshozatali mechanizmusok stb.). A Magyar Honvédség egyrészt bürokratikus,<sup>7</sup> másrészt speciális feladataiból adódóan totális jellegű parancsuralmi szervezet, ahol a merev, hierarchikus felépítmény szintjein kialakított szerepek (beosztások, munkakörök) pontosan körülhatároltak, szigorúan kijelölve a beosztást betöltő személy mozgásterét, eszközrendszerét, hatáskörét, jogait és kötelezettségeit. Az ilyen jellegű uniformizált szer-

<sup>5</sup> A humán erőforrásról való gondoskodás komplex rendszere egyes szakterületeinek bemutatását, azok specifikumait, kapcsolódási pontjait lásd bővebben Sásik Csaba: Humán gondoskodás a haderőben. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők: Tanulmánykötet. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019, 158–182.

<sup>6</sup> „A parancsnoki gyakorlatban figyelemmel kell lenni arra az érzékeny határvonalra, amely elválasztja: az alárendeltséget az alávetettségtől, a katonás keménységet a durvaságtól, a szolgálatot a kiszolgáltatottságtól, a követelménytámasztást a megalázástól, a racionális érdeket a kollektív egoizmustól.” Harai Dénes: Szakértelem, szolidaritás, bajtársiasság. Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 82.

<sup>7</sup> A bürokrácia fogalmát nem a hétköznapi szóhasználatban elterjedt – inkább negatív konnotációt tartalmazó – értelmében, hanem szociológiai értelemben használom. Max Weber (1864–1920) bürokráciaelméletének értelmezését, elemzését, aktualitásának vizsgálatát lásd bővebben Jenei György: Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/3., 42–55. <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/max-weber-burokraciaelmellete-es-a-neoweberianus-szintezis.original.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

vezeti környezetben az egyéni kezdeményezés, kreativitás – a működésmód objektív feltételeiből, illetve az ezek talaján kialakuló szervezeti kultúrából adódóan – a decentralizált, demokratikusabb működésű, a munkavállalók egyéni meglátásaira, kezdeményezéseire építő rendszerekhez képest kevésbé hangsúlyos. A szervezetben megvalósuló tevékenységek szinte kizárólag rögzített eljárásrendek, illetve felülről jövő utasítások (parancsok) alapján történnek, háttérbe szorítva ezzel az egyéni felelősségvállalást, illetve a személyes „komfortzóna” elhagyását eredményező egyéni kockázatvállalást.

A bürokratikus szisztémák kevésbé nyitottak a változásra, illetve az arra irányuló törekvésekre, változások esetén mind makro-, mind pedig mikroszinten nagy lehet a szervezet ellenállása. Ezek a rendszerek sokszor tudattalanul is igyekeznek konzerválni magukat, a szervezeti változások nehézkesekek és lassúak. Igaz ez a folyamat egyéni szinten is. Az itt dolgozók tevékenységi és felelősségi körüket tekintve jól „körülbástyázott” munkakörökben, a nem, vagy csak kismértékben bürokratizált szervezetekben (pl. a versenyszféra bizonyos szervezeteiben, gazdasági társaságaiban) dolgozókhöz képest relatíve kiszámíthatóbb jövőképpel végzik a munkájukat. Tekintettel arra, hogy a honvédség parancsuralmi szisztéma alapján működik, és a szervezet tagjai – végső soron – kizárólag parancs, utasítás alapján cselekedhetnek, az egyéni felelősség minimalizálása érdekében relatíve könnyű a döntési helyzetek alól „kibújni” és a kapott parancsot mechanikusan, hozzáadott érték nélkül, személytelenül végrehajtani. Sokan „biztonsági játékosként” nehezen lépnek ki a „komfortzónájukból”, kockáztatva az ismeretlen, új helyzetbe való belépést, mely adott esetben újabb adaptációs erőfeszítéseket, kihívásokat, megújulást kíván. Ez a jelenség makroszinten konzerválja az aktuálisan fennálló szervezeti működést, a változtatási törekvéseknek, az innovációnak pedig markánsan ellenáll.

Tudomásul kell vennünk azonban azt is, hogy a mai modern világ folyamatos, egyre gyorsuló mozgásban van, amelyhez a hatékony adaptáció is hasonlóan dinamikus működést, innovációt, ellenálló képességet (rezilienciát<sup>8</sup>) igényel a szervezet egésze, alrendszeri, illetve minden egyes tagja részéről. Ezt csak tovább erősíti az a tény, hogy a hadsereg béke-, de különösen háborús alkalmazása megköveteli a vezetés, az egységek, alegységek szintjén is a gyors és élesen változó helyzetekhez való alkalmazkodást, az önálló döntéshozatalt, kezdeményezőkézséget, ésszerű kockázatvállalást.

Tekintettel a haderő speciális feladataira, működésére, illetve az ezekhez szükséges struktúrákra, döntéshozatali mechanizmusokra, aligha képzelhető el azonban, hogy a hadsereg az előzőekben bemutatott makroszintű szervezeti felépítéstől, illetve nagybani működésmódtól a jövőben jelentősen eltérhet, és átválthat egy időben jóval gyorsabb reagálásra, illetve szervezeti adaptációra képes dinamikusabb struktúrára. Ezt elfogadva nem marad tehát más választás, mint e determinációkon belül, ezen nagybani szervezeti struktúrában gondolkodva elérni jelentős változásokat a szervezet működése, illetve a szervezeti kultúra fejlesztése terén.

<sup>8</sup> „A reziliencia is azon kifejezések közé tartozik, amelyeknek nincs pontos magyar nyelvű megfelelője, és ez egyúttal a fogalom hiányára vagy hiányosságára is utal. Korábban leginkább »ellenálló képességnek« fordították, a természeti és humán eredetű káros behatásokkal, változásokkal szembeni tűrőképesség, helyreállási képesség értelmében, és ebben a kontextusban többnyire pozitív értelemben terjedt el.” Székely Iván: Reziliencia: a rendszerelmélettől a társadalomtudományokig. Replika, 2015/5., 7. [http://www.replika.hu/system/files/archivum/94\\_01\\_szekely.pdf](http://www.replika.hu/system/files/archivum/94_01_szekely.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK BEAVATKOZÁSI IRÁNYAI

A Magyar Honvédség szervezeti rendjében a tevékenység fő irányainak meghatározása, a főbb döntések meghozatala mindig felülről jön, így a szervezeti kultúra megváltoztatására irányuló erőfeszítéseknek is onnan kell kiindulniuk, a célok, elvárások, módszerek és eszközök minél pontosabb meghatározásával. Rendkívül fontosak a felső vezetői kör megnyilatkozásai, közlései, a vezetők nyilvános megjelenései, az ott tapasztalható metakommunikáció. A vezetésnek világos, érthető módon kell megfogalmaznia elvárásait, jövőképét, a szervezet küldetését, és ezt – elsősorban a belső kommunikációs csatornákon keresztül – hatékonyan közvetítenie kell a szervezet tagjai felé. A változásra irányuló erőfeszítéseknek minden szervezeti szinten éreztetniük kell a hatásukat. Az eredményesség szempontjából meghatározó jelentőségű, hogy ezeket a törekvéseket a vezetők minden vezetési szinten (egészen lokális, végrehajtói szintig) egységesen, összehangoltan képviseljék, illetve hatékonyan érvényesítsék a gyakorlatban.

Az intervenciók törekvéseknek tehát felülről kell indulniuk, és mintegy „lecsorogva” át kell itatniuk az egész szervezetet, annak teljes vertikumát. Amennyiben e tudatos, tervezett folyamatnak a hatására az elérni kívánt szervezeti kultúra irányába jelentős elmozdulások tapasztalhatók, és a változás eléri a „kritikus tömeget”, úgy a folyamat – makro- és mikro-szinten egyaránt – öngerjesztővé, önmagát erősítővé válik, és átbillen pozitív irányba. Ekkor már tudatos és tudattalan szinten egyaránt az új kultúra fog dominálni, amely – háttérbe szorítva a régi szervezeti kultúrát – egyre inkább teret nyer a szervezet különböző szegmenseiben, mind vertikálisan, mind pedig horizontálisan.

A szervezeti kultúra fejlesztésének főbb beavatkozási irányai a következők lehetnek: a szervezet tagjai között folyamatos, őszinte, torzításoktól mentes párbeszéd fenntartása; hiteles, korrekt, naprakész belső tájékoztatás; hatékony külső kommunikáció (a civil társadalom támogatásának megnyerése);<sup>9</sup> a szervezetbe belépők megfelelő, következetes katonai szocializációja; a szolgálati kultúra megújítása; emberközpontú, konstruktív, pozitív vezetési stílus minden vezetési szinten; új vezetési filozófia, új vezetői és szakmai kompetenciák (vezetői továbbképzések, vezetési ismeretek oktatása); a személyi állomány motivációinak megismerése, összehangolása a szervezeti célokkal, érdekekkel; feladatorientált működés helyett célorientált működésmód bevezetése (nagyobb teret kell adni a kreativitásnak, innovációnak, csapatmunkának); bajtársiasság, szolidaritás érzésének erősítése a személyi állomány körében.

A beavatkozási irányoknak megfelelő, elkülönült szaktevékenységek összességéből létrejövő intervenciók stratégia sikere – sokszínűsége, komplexitása miatt – csak az érintett szakterületek, szakmai szervezetek partnerségen alapuló, összehangolt együttműködésével képzelhető el. Egy ilyen jellegű, széles körű szakmai (és ennek megfelelően szervezeti) együttműködés kialakítása és hosszú távú fenntartása már önmagában is a szervezeti kultúra pozitív irányú megváltoztatásának irányába mutat.

A szakmai együttműködés kialakításához, beindításához jó módszer lehet a potenciálisan érintett szakterületek, szervezetek részvételével megrendezett munkaértekezletek (workshopok), tudományos konferenciák szervezése, illetve az itt körvonalazódó cselekvési

<sup>9</sup> Lóderer Balázs: CIMIC képzés – A „civil szervezetek” című oktatási témakör. Szakmai Szemle, 2013/3., 73–79. [http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 20.)

irányoknak megfelelő – széles körű együttműködésen alapuló – munkacsoport létrehozása. A szorosabb szakmai integrációt, együttműködést biztosítani hivatott, feladatorientált, határozott időre szóló munkacsoport feladata a már kijelölt szakmai irányoknak megfelelő konkrét cselekvési stratégiák kidolgozása, valamint azok gyakorlati megvalósításának koordinációja, monitorozása, szükség esetén korrekciója.

## GONDOLKODÁSMÓDOK ÉS ATTITŰDÖK MEGVÁLTOZTATÁSA

A vizsgált terület érdemi változásának, változtatásának mindenekelőtt a fejekben kell elkezdődnie. A gondolkodásmódok és attitűdök megváltoztatásának magával kell vonnia egy olyan széles körű paradigmaváltást is, amely a szervezet teljes vertikumát átszöve utat nyit egy újabb, a mai kihívásoknak sokkal inkább megfelelő szervezeti kultúra kialakításának. Ha ezt sikerül végigvinni, úgy elmondható lesz, hogy a beszerzendő korszerű haditechnikai eszközök olyan lojális, motivált, megújulásra képes állomány „kezébe” kerülnek, akik egy radikálisan átalakult, folyamatosan gyorsuló és változó, dinamikus technológiai környezetben hatékonyan tudják azokat alkalmazni.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benkő Tibor: *A Magyar Honvédség jelene és jövője*. Hadtudomány, XXIX. évf. 2019/1–2., 149–155. [http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019\\_1-2.pdf](http://real-j.mtak.hu/12795/1/HADTUDOMANY-2019_1-2.pdf), DOI 10.17047/HADTUD.2019.29.1-2.149
- Harai Dénes: *Szakértelem, szolidaritás, bajtársiasság*. Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 78–83.
- Jenei György: *Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/3., 42–55. <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/max-weber-burokraciaelmelte-es-a-neoweberianus-szintezis.original.pdf>
- Korom, Ferenc: *Hungarian Defence Forces Capability Transformation: Balancing Acquisition and Innovation*. Hungarian Defence Review, Special Issue 2019, Vol. 147, Nr. 1–2. <https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/12/Lt-Gen-Ferenc-KOROM-HUNGARIAN-DEFENCE-FORCES-CAPABILITY-TRANSFORMATION.pdf>
- Lóderer Balázs: *CIMIC képzés – A „civil szervezetek” című oktatási témakör*. Szakmai Szemle, 2013/3., 73–79. [http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013\\_3\\_szam.pdf](http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2013_3_szam.pdf)
- Molnár Ferenc: *Testületi szellem – Kincs, ami nincs?* Társadalom és Honvédelem, X. évf. 2006/2., 21–27.
- Sásik Csaba: *Humán gondoskodás a haderőben*. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): *Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők*: Tanulmánykötet. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019.
- Dr. Szabó János: *Önkéntes haderő – Szervezeti kultúraváltás*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2006.
- Székely Iván: *Reziliencia: a rendszerelérettől a társadalomtudományokig*. Replika, 2015/5., 7–23. [http://www.replika.hu/system/files/archivum/94\\_01\\_szekely.pdf](http://www.replika.hu/system/files/archivum/94_01_szekely.pdf)

Krizbai János ny. ezredes:

# A SZERVEZETI STRATÉGIA, STRUKTÚRA ÉS KULTÚRA ÚJ EGYSÉGÉNEK KIALAKÍTÁSA A HONVÉDSÉGBEN

Fejlesztési kérdések a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájában

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.2

ÖSSZEFOGLALÓ: *A tanulmány a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájának átalakítása szempontjából releváns főbb beavatkozási irányokat, lehetőségeket vizsgálja a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program tükrében.*

KULCSSZAVAK: *haderőfejlesztés, katonai szervezeti kultúra, bürokratikus szervezeti kultúra, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program meghirdetett céljai olyan mértékű változtatásokat körvonalaznak, amelyek érintik a honvédség működésének és társadalmi integrációjának alappilléreit is. Fejlesztési dokumentumokban – kiemelten a 25/2019. (III. 26.) HM utasításban – és több fórumon került napirendre a szervezeti kultúra kérdése. Ezzel egy olyan fogalomkör kapott kiemelt figyelmet, amellyel tanulmányaink során eddig csak érintőlegesen találkozhattunk, és olyan feltevésekbe futhatunk bele, amelyek szerint a szervezeti kultúra úgy alakul, ahogy „mi itt a dolgunkat tesszük”.

A kérdéskör néhány évtizede vált hangsúlyossá a szervezetek világában, de ha belegondolunk, a katonai szervezetekben „ősidők óta” számoltak vele, legfeljebb nem nevesítették átfogóan. Az elméleti áttörések szélesebb körben az 1970-es évek legvégén, az 1980-as évek elején történtek meg. T. J. Peters és R. H. Waterman a legsikeresebb amerikai vállalatok sikerét azzal hozta összefüggésbe, hogy e cégek irányítása nagy figyelmet szentel a szervezeti kultúrának.<sup>1</sup> A hazai oktatásban elterjedtek közül a legismertebbek közé tartozik Charles Handy Négy Isten modellje,<sup>2</sup> a Quinn-féle mátrix,<sup>3</sup> illetve Schein,<sup>4</sup> Heinen, Deal és Kennedy,<sup>5</sup> valamint újabban Toyohiro Kono megközelítései. Átfogóan taglalják őket többek között a hazai szervezetelméleti, gazdaságpszichológiai szakirodalmak.<sup>6</sup> Az elméletek, paradigmák szélsőségei közül két kérdést érdemes kiemelni. Az egyik, hogy szükséges-e foglalkozni a

<sup>1</sup> Thomas J. Peters – Robert H. Waterman: A siker nyomában – Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.

<sup>2</sup> Charles Handy: Gods of Management. The Changing Work of Organizations. Souvenir, 1986.

<sup>3</sup> Robert E. Quinn: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

<sup>4</sup> Edgar H. Schein: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, 06. 1996, (Vol. 41., No 2.), 229–240. DOI: 10.2307/2393715

<sup>5</sup> Terrence E. Deal – Allan A. Kennedy: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London, 1982.

<sup>6</sup> Hunyady György – Székely Mózes (szerk.): Gazdaságpszichológia. Osiris, Budapest, 2003.



szervezeti kultúrával, illetve: mi a szervezeti kultúra jelentősége? A másik pedig: egyáltalán van-e mód a spontán folyamatokba való beavatkozásra?

Nem térek ki mélységében az elméletek ismertetésére, mivel ezek széles körben elérhetőek, illetve mert a honvédség megközelítéséből fontos értelmezési kérdések egy részét már leírtam.<sup>7</sup> Mindenképpen meg kell azonban erősítenem, hogy a katonai szervezet speciális helyzete miatt az a dinamizmus, amit az elmúlt időszak történelmi folyamatai indukáltak, illetve azok a kihívások, amelyeket felgyorsult világunk teremt, kiemeltté teszik a kérdést.

A szervezeti kultúra fejlesztését, váltását több kérdés is motiválhatja. A jövőbe mutató, beazonosított kihívások mellett érdemes kiemelni a közelmúltunkból két meghatározó tényezőt. A magyar társadalomban végbement általános, kiemelten piacgazdasági változásokra a honvédség – részben objektív okok miatt – még nem tudott egzakt válaszokat adni, illetve belső strukturális és működési filozófiájának váltásait sem tudta transzparensten közvetíteni sem befelé, sem kifelé, a társadalom felé. A korábbi évtizedekben lezajlott intenzív és radikális változások közepette törvényszerűen megtörték a tradicionális működési értékek. Ezek helyreállítására, illetve újak kialakítására nem volt sem kellő figyelem, sem erőforrás, így az új önazonosság meghatározása részben vagy egészen elmaradt.

A honvédség és környezete elmúlt évtizedeit jellemző változások erőteljes hatásokat gyakoroltak a működés minden dimenziójára. Szervezetelméleti alaptétel, hogy az a szervezet, amelynek legfőbb jellemzője az erős szabályozottság és a szigorú hierarchia, nem tud könnyen alkalmazkodni a változásokhoz, és törvényszerűen zavarok, bizonytalanságok alakulnak ki a korábban létrejött viszonyrendszerekben. Egy tradicionálisan bürokratikus szervezet szempontjából kritikusak lehetnek azok a felgyorsult folyamatokból következő kihívások, amelyek korunkat jellemzik. Napjaink gyors fejlődése általában növeli a szervezetekre gyakorolt nyomást. Azon túl, illetve azzal együtt, hogy ez folyamatos változást, tanulást követel meg tőlük, erőteljes kihívások elé állítja működésüket, értékrendszerük egészét is.

A következőkben tekintsük át a kérdést a szervezeti kultúra általánosan használt fogalmi rendszerén keresztül.

## A BÜROKRATIKUS SZERVEZETI KULTÚRA

A közismert megközelítések szerint a szervezeti kultúra a szervezet által közvetített és tagjai által elfogadott, közösen alkalmazott szabályok, értékek, meggyőzések, hiedelmek rendszere, amit egy adott szervezetben az állomány különböző csoportjai, egyes generációi átörökítenek egymásnak, ezáltal szabályozva a szervezet működését, tagjainak viselkedését.

A szervezeti kultúra meghatározói egyrészt az *uralkodó értékek*, nézetek, amelyek nehezebben, hosszabb idő alatt változtathatók meg (a szervezetnek a külső és/vagy belső környezetéhez való viszonya), másrészt a *napi értékek*, amelyek a mindennapi helyzetekben való viselkedést határozzák meg. Egy részük napi működési szabállyá válik, más részük írásos vagy szóbeli formában a szervezet számára fontos, kívánatos, etikus viselkedést tartalmazza.

Míndezek mellett a szervezeti kultúrában megjelenő folyamatok egy összetett hatásmechanizmus termékei, ezért komplexitásukban értékelhetők. Megtalálható(k) benne:

- a mindenkori társadalom általános kultúrája;
- a nemzeti, történelmi sajátosságok;

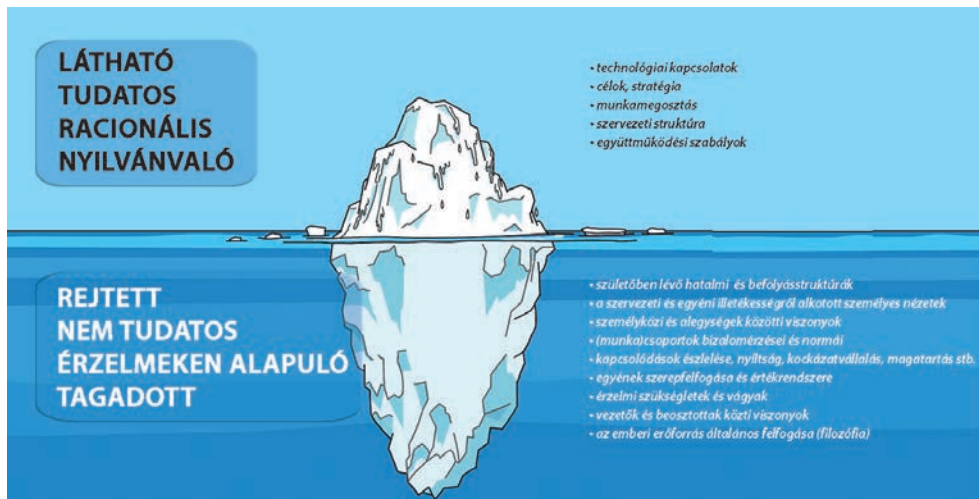
<sup>7</sup> Krizbai János: A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. Hadtudomány, 2019/3., 118–127. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118

- az adott szervezet szakmai kultúrája;
- a szervezettel kapcsolatban állók kultúrája;
- az adott szervezet belső sajátosságai és közös értékrendje;
- a szervezeti tagok személyes jellemzői.

A korábban említett kutató, Charles Handy széles körű szervezetelméleti kutatásai szerint a belső tényezők oldaláról mindenkor fontos annak vizsgálata, hogy az adott szervezetben milyen:<sup>8</sup>

- a hatalomgyakorlás módja;
- az irányítás/vezetés állapota, gyakorlata;
- a tervezés helyzete, időhorizontjai;
- a formalitás, a bürokrácia foka;
- a szabályozottság/szabálykövetés;
- a munkamegosztás, a munkaszervezés;
- a szervezeti/munkafegyelem;
- az eredmények kezelése;
- az egyéni viselkedés kezelése.

Ezeket a tényezőket külön és összefüggéseikben is vizsgálni kell. Nehezíti az elemzést, de a beavatkozást is, hogy kevésbé mérhető tényezőkről van szó, és egy részük rejtett. Amint a következő ábrán bemutatott, népszerű jéghegymodellben is látható: sokkal több van (lehet) a felszín alatt, mint fölötte. Ezeket a rejtett tényezőket nehezebb megismerni, kevésbé foghatók meg dimenzióik, hozzájuk célzott mérések, szondázások és speciális értékelési metódusok kellene.



1. ábra A szervezeti jéghegymodell (Szerkesztette a szerző)

<sup>8</sup> Hunyady–Székely: i. m. 481–541.



A tanulmány céljához – a szervezeti kultúrába való beavatkozáshoz – kapcsolódóan különösen azért fontos ezeket az ábrán látható dimenziókat is vizsgálni, mert a változtatás elindításához tudni kell azt is, hogy egy idealizált helyzethez képest most valójában hol tartunk. Esetünkben a meghirdetett változásoktól függetlenül azt is fel kell térképezni, hogy általában milyen állapotban vannak a honvédség működését jellemző és meghatározó külső és/vagy belső viszonyrendszerek. E felismerés okán váltak fontossá a 20. század második felétől a szervezetekben a napi működés során kevésbé látható tényezőket vizsgáló leíró kutatások. Ezek között említhetjük meg az elektronikus sajtóban széles körben ismertetett finn modellt,<sup>9</sup> amely érzékelhetően népszerű volt a honvédség állománya körében. A cikk szerint a finn hadsereg szervezeti kultúrája sikerének egyik kulcsa egy 2002-ben bevezetett rendszer, amelynek keretén belül szisztematikus felméréseket végeznek a hadseregben szolgálók körében, kezdve az elszállásolásuk minőségétől a felettesek vezetési képességén és a csapategységen át egészen a központi parancsnokság kommunikációjáig. Ezeket a felméréseket minden szervezeti szinten, a szakasztól a századon és a zászlóaljon át egészen a dandárig elvégzik. Az eredményeket pedig nem csupán összesítik, hanem nyomon is követik a változásokat. Ha valahol a romlás jeleit tapasztalják, megvizsgálják, hogy azt mi okozta: egyéni probléma, vagy netán rendszerszintű hiba.

A témában végzett kutatások egyértelműen jelzik: ha nagyon jelentős változások következnek be a külső-belső viszonyrendszerben, akkor a szervezet tartósan kibillenhet a komfortzónájából, ezért a normalizáláshoz is jelentős lépések szükségesek. Ilyenkor kiemelten fontos a visszatekintő elemzés.

A szervezetelméletek szerint a honvédség a bürokratikus szervezetek egyik jellemző típusa, általános megközelítésben tekintélyelvű, illetve szerep- és feladatorientált. Az ilyen típusú, erősen szabályozott szervezetek életében jellemzően nagy kihívás a jelentős mértékű változás, és – ami még sok esetben megtalálható – a feltételek hiánya (ebbe az anyagiaktól a szakértelmen át a környezeti szükségesség egyaránt beleértendő). Ilyen esetekben a szervezet erősebben védekezik: túlszabályzással, merev reagálásokkal, diszfunkcionális lépésekkel kezeli a problémát, jellemzően annak felszíni megjelenését és nem a valódi okot. Tudnunk kell, hogy ilyen viszonyok között a szervezet adta szerepekhez kapcsolódó hatalmi viszonyok gyakran uralmi jelleget öltenek. A megbomlott egyensúly miatt ezek megjelenhetnek a szervezet minden szintjén, hatásukra lefelé és felfelé is egyfajta hatalmi játszmák alakulnak ki, amelyek rontják a szervezeti hatékonyságot. Egyre nehezebbé válik a működés gépies igazgatási rendszere, amelynek a hatékonyság romlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem erodálódása, a szabálykövetés lazulása. Jellemzője, hogy a hivatali rend és a hierarchia elveszti tényleges hatalmát. Jellegzetessége, hogy felfelé csúsznak a döntések, de részben ebből is következően erősödnek az informális hatalmak.<sup>10</sup> Lényeges tehát tisztán látnunk, tudatában lennünk annak, hogy a jelzett szervezeti jelenségeket önmagukban a tüneti kezelések, az esetleg személycserék nem orvosolják.

A helyzet tisztázásához fontos tudni, hogy nagyon nagy kihívás az is, ha ezekben a szervezetekben olyan mértékű változások kényszerítődnek ki, amelyek során kiürülnek a szabályok, és valamilyen oknál fogva elvesz a saját tudás a racionalitás helyreállításához. Történelmi példák sora bizonyítja, hogy az is gondot jelent, ha a korábbiaktól nagyon

<sup>9</sup> A szakmai lapokon túlmenően a téma a szélesebb olvasóközönség által olvasott fórumokon is megjelent. Király András: A finn modell a sorkötelességet is megváltoztathatja. 444.hu, 2018. 11. 26. <https://444.hu/2018/11/26/a-finn-modell-a-sorkotelessseget-is-megvaltoztathatja> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 16.)

<sup>10</sup> Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1981, 282.

eltérő, teljesen rendszeridegen elemeket mechanikusan és túl gyorsan akarunk beültetni a szervezetek működésébe. A szervezeti kultúra ilyen mértékű változtatásának igénye a napi operatív vezetés dinamizmusával nem oldható meg, hiszen a változtatás, a bontás és az egyidejű építkezés magában foglalja az új tudás rendszerbe integrálását és az új intézményi elemek kiépítését, amelynek a gondolkodás megváltoztatásával is együtt kell járnia.

Ebből következően más szinten kell elérni a szervezeti konformitást, amelynek logikájára érdemes néhány gondolattal kitérni a katonai szervezetek esetében.

A korábbi évtizedek teoretikus vitái arról szóltak, hogy érdemes-e beavatkozni a szervezeti kultúrába, hiszen ez egy folyamat terméke, és egyébként is dinamikus tényező, tehát a külső, mesterséges beavatkozásoktól függetlenül is vannak benne változások. Napjainkra ezek a viták eldőlni látszanak, amit felgyorsult világunk is ösztönöz. A múlt század utolsó évtizedeiben, amikor a figyelem központjába került az emberi tényező is, a vezetés- és szervezetelméletek kiemelték a *rendszeres mérés és beavatkozás* fontosságát. Ezen túl megfogalmazódott ennek üzemszerű kezelésére, az új dolgok rendszerbe integrálására a „tanuló szervezet” iránti igény.

A szervezeti kultúraváltoz(tat)ás jellemző elméleti és gyakorlati okaiként leggyakrabban a következők fogalmazódnak meg a szervezetkutatóknál:

- alapvető (jelentős) változás a társadalmi környezetben;
- *alapvető (jelentős) változás a biztonsági környezetben;*
- alapvető változás a szervezeti struktúrában;
- alapvető változás a működési feltételekben;
- alapvető változás a szervezet küldetésében;
- *alapvető technikai/technológiai változások;*
- teljesítmény- vagy működési problémák a szervezetben;
- rövid idő alatt többszörös, forszírozott generációváltás.

A honvédséget tekintve, az előbbi felsorolás egyes elemeihez kapcsolódóan az elmúlt években végzett kutatások is mutatják, hogy szinte mindegyik dimenzióban jelentősek voltak a változások, és részben objektív okok miatt jelentősek az elmaradások azok megismerésére, kezelésére. Az elvek szintjéről tekintve a szervezeti kultúra módosítása során felmerül a változtatás mértékének kérdése, amelynek két jellemzőjét érdemes kiemelni:

– *Új eljárások integrálása a régi kultúrába.* Lehetséges, mert az eredeti szervezeti kultúra nem összeférhetetlen a jövőképpel.

– *Az új eljárások felváltják a régi kultúrát.* Az eredeti szervezeti kultúra nem alkalmas az új eljárások befogadására.

Amennyiben a honvédség szervezeti kultúrája kérdéseit abból a megközelítésből értelmezzük, hogy helyre kellene állítani a szervezet normalizált működését, akkor – szakmai, fogalmi megközelítéssel élve – változásmenedzsmentről beszélünk. Ennek során választ kellene adnunk azokra a kérdésekre, amelyek működési problémákat generálhatnak és az előbbieken említett évtizedek eseményei miatt is megoldásra várnak. Időnként ellentmondásosnak tűnik a régebbi NATO-tagországoktól a minták átvétele, beépítése gyakorlatunkba. Azt is látnunk kell ugyanakkor, hogy napjaink kihívásai – a részben meghirdetett, másrészt tételezett változtatási igények – sokkal tovább mutatnak egy olyan korszerűsítési folyamatnál, amellyel helyre állhat az egyensúly. A hangsúly tehát egy másfajta környezeti reagálási és működési módra helyeződött. Bármelyik út mellett döntenénk, el kell indítani egy folyamatot, amelynek be kell tartani a lépéseit. Az, hogy ez hány lépés, függ attól, melyik logikát

alkalmazzuk. Probléma akkor lép fel, ha nem tartjuk be a szervezeti folyamatok logikáját, illetve mást beszélünk, mint amit csinálunk.

Napjainkban a felgyorsult és a társadalmak minden szegmensét érintő dinamikus változások átfogó válaszokat és más tartalmú reagálásokat igényelnek minden szervezettől. Fennmaradásuk, illetve rendeltetésüknek megfelelő működésük érdekében a modern szervezeteknek – így a katonai szervezeteknek is – ki kell alakítaniuk egy új típusú szervezeti gondolkodást, amellyel lehetővé válik a korábbiaknál dinamikusabb alkalmazkodás a külső-belső környezethez, illetve annak tagjaihoz. Alapjaiban változik a haderők lényegét jelentő háború technológiája. Yuval Noah Harari sikerkönyve<sup>11</sup> szemléletesen mutatja be azokat a katonai szervezeteket is érintő kihívásokat, amelyeket az info- és bio-(iker)forradalom, illetve a mesterséges intelligencia hatása jelent. Egyre több területen döntenek emberek helyett algoritmusok, mesterséges intelligenciával dolgozó eszközök kommunikálnak egymással. Ez azt is magával hozza, hogy a konzervatív vagy *bürokratikus jellemzőkkel leírt szervezeteknek is oldaniuk kell a merevségüket, és be kell építeni működésükbe tagjaik, csoportjaik újítóképességét.*

## A ZRÍNYI 2026 HONVÉDELMI ÉS HADERŐFEJLESZTÉSI PROGRAM KIHÍVÁSAI

Az elmúlt évek elemzésesei rámutattak arra, hogy a fejlesztési folyamat sokkalta több technikai, technológia korszerűsítésnél és az ennek hatására kialakuló hatékonyság- és képességnövekedésnél. Mondhatnánk, a programnév mögé helyezett eddigi üzenetek is kifejezik: kifelé és befelé is változtatni kell. A „honvédelmi” kifejezéssel illetett oldal jelenti az általános társadalmi, biztonságpolitikai és szűkebben vett honvédségi vetületeket, amelyek mindegyike nemzetközi, ha úgy tetszik, globális hatások, elvárások, megfelelések nyomása alatt áll. A technikai, technológiai működési módok változtatási igénye a „haderőfejlesztési” oldalon jelentkezik. Egyértelműen körvonalazódik az igény egy olyan fejlesztésre, amelynek eredményeképpen egy új minőség jön létre, de ennek tartalma csak körvonalazódik. *A hangsúly tehát a változásmenedzsment helyett egy átfogó szervezetfejlesztésen van.* A sok-sok változás objektivációi, törvényszerű veszteségei okán alapvetően nem abból kell kiindulnunk, hogy baj van, hanem abból, hogy egy jelentősen más szinten létrejövő egyensúlyra van szükség.

A változtatási igények mellett ki kell emelnünk, hogy az elmúlt években is döntően eredményesen teljesítettük sok feladatunkat, misszióinkat, de már érezhetően növekedtek a veszteségek. Nagyon sok jó és elkötelezett szakember szolgál az alakulatoknál és a vezetésben is, akik jelentős erőfeszítésükkel, indokoltnál nagyobb áldozattal „hozták” az eredményeket, de ez tartósan a hatékonyság kárára megy, és az új képességek elérése megkérdőjeleződhet.

A szervezetfejlesztés egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, *azaz a szervezeti kultúrára koncentrálna.* A szervezetfejlesztés tudatosan tervezett, módszeres, átfogó változtatási program. Nem egyszeri, gyors beavatkozás, hanem hosszan tartó folyamat, amelyet csak következetes építkezéssel lehet végezni. Különösen kritikus következetességet igénylő a kérdés a bürokratikus szervezetek esetében. A korábban kevésbé értékelt technikai, technológiai oldalról

<sup>11</sup> Yuval Noah Harari: 21. századra. Animus Kiadó, Budapest, 2019.

jelzett működési kihívások felvetik a kérdést: lehet-e a történelmileg megszokott módokkal, értékekkel reagálni és egyáltalán működni? Tehát felvetődik a teljes működési filozófia változtatásának kérdése, újrafogalmazása is.

Azoknak is igazuk van, akik azt mondják: a tervezett új technika megváltoztathatja a szervezeti kultúrát is. Ám ha a szélesebb dimenziókat tekintjük, azt is láthatjuk, hogy nem csak belül, hanem a szervezeten kívüli – sok esetben a belsónél gyorsabb ütemű – változásokra is reagálni kell, és ez már alapvető gondolkodásváltást tételez. A már ismertetett dinamikus változások miatt a szervezetfejlesztők azt sugallják, hogy a honvédségnek is *folyamatosan és jelentősen* kell változnia, és a már említett „tanuló szervezettel” kell válnia. A szervezeti kultúra-változtatás folyamata ezért nagyon kritikus kérdés, amelynek a következő – általánosan elfogadott – törvényszerűségeit a siker érdekében be kell tartani:

- az egészséges veszélyérzet felkeltése, figyelemfelhívás a baljós jelekre → „fellazítás”;
- az erős irányítás megteremtése;
- a jövőkép és stratégia kialakítása → *tervezés*;
- a jövőkép hatékony interpretálása;
- az állomány bevonása az átfogó cselekvésbe;
- rövid távú sikerek megtervezése és véghezvitele;
- a fejlődés konszolidációja, a változás céljainak megvalósítása → *megszilárdítás*;
- az új szemléletmód intézményesítése.

A változtatási igény felkeltése utáni lépések azért is nagyon fontosak, mert az emberek ragaszkodnak a megszokotthoz. Amíg a változások mélyen be nem ágyazódnak a kultúrába, az állomány szemléletébe, addig a szervezet nincs túl a munka nehezén, és a régi, nem versenyképes megoldások lassan visszakerülhetnek a mindennapos tevékenységek közé. A változások akkor válnak tartóssá, amikor az új viselkedésmódok beépülnek a szociális normák és a közösen vallott értékek közé. Nagyon fontosak tehát a kultúraváltást elősegítő beavatkozások, amelyek közül ki kell emelni a következőket:

- vezetői elköteleződés kinyilvánítása (*vision, mission*);
- önbizalom-növelés;
- újraformázás/csapatépités;
- információ átadása, párbeszéd;
- változások kidolgozása, megismertetése;
- külső jegyek átalakítása, elfogadtatása;
- értékek átalakítása, kommunikálása és működtetése, folyamatos tanulás.

Ha igazi és tartós változásokat akarunk elérni, akkor az emberek beállítottságával és gondolkodásmódjával kell kezdenünk. Ez azért fontos, mert ha az uralkodó szemlélet és a beállítódások a régiak maradnak, akkor már a kezdeteknél megakadhatnak a folyamatok, megtörhet a stratégia végrehajtása, a tervezett struktúra a régi értékek mentén eltorzul, és elindulhat egy visszarendeződés. *A valós szervezetfejlesztés kulcskérdése tehát a szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása.* A folyamat mindegyik dimenziójának lényegi eleme a képzés, tanulás – egy olyan tanulási folyamat, amelyben a tanítók (vezetők) is változnak, folyamatosan tanulnak. Főleg az olyan szervezeteknél, mint a honvédség, veszélyes „a győzelem túl korai kihirdetése”. Sok esetben az első nagyobb projekt befejezése után, amikor a fő célok elérésének még kevés jele mutatkozik, már bejelentik a változások megvalósulását, holott ekkor még nagy az esély a visszarendeződésre. Ebben a folyamatban – éppen az ellenálló értékek, megszokások, hagyományá dermedt eljárások

miatt – fontos kérdés a szervezetfejlesztési lépések ismert logikájának következőkben vázolt betartása:

1. Szervezeti diagnosztika, a jelenlegi helyzet alapos feltárása.
2. Az új (újrafogalmazott) alapértékek megfogalmazása.
3. A legfontosabb mindennapi értékek (elvárt működési, szabályzási, kapcsolati jellemzők) meghatározása, belső vitája, elfogadtatása.
4. Az előzővel együtt az arculati jellemzők és azok közvetítőcsatornáinak részletes kidolgozása és külső-belső vitája, elfogadtatása.
5. Akcióterv a célkitűzések eléréséhez.
6. Rövid távú lépések tartalmi elemeinek kialakítása, amelyben jellegénél fogva meghatározó a beállítódások, a gondolkodás forszírozott megváltoztatása, erőteljes központi ráhatással.
7. Hosszabb távú lépések kialakítása, és a szocializáció alapfolyamataiban, a szabályzó-rendszerekben az új értékek közvetítése.
8. Folyamatos visszacsatolás, mérés, hangsúlyozottan addig, amíg az új értékrendszer az állomány többségénél eléri a belső elköteleződést.

A szándékolt, elvárt kultúraváltás egy hosszú – generációkon átívelő –, nehéz folyamat, de azt látjuk a honvédségben, hogy megvan az állomány részéről a támogató, proaktív hozzáállás, és megvan a szakmailag képzett vezetés is, amely alkalmas lehet – felkészítéssel alkalmassá tehető – a változások vezetésére. Nélkülözhetetlen feltétel az értékalapú vezetés, amely a vezetőt körülvevők igényeiből indul ki, és közeli kapcsolatot feltételez az állománnyal, valamint döntéshozási autoritást, változásokra való könnyű reagálást kíván.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Crozier, Michel: *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1981.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London, 1982.
- Handy, Charles: *Gods of Management. The Changing Work of Organizations*. Souvenir, 1986.
- Harari, Yuval Noah: *21 lecke a 21. századra*. Animus Kiadó, Budapest, 2019.
- Hunyady György – Székely Mózes (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris, Budapest, 2003.
- Király András: *A finn modell a sorkötelességet is megváltoztathatja*. 444.hu, 2018. 11. 26. <https://444.hu/2018/11/26/a- finn- modell- a- sorkotelesseget- is- megvaltoztathatja>
- Krizbai János: *A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben*. Hadtudomány, 2019/3., 118–127. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.3.118
- Peters, Thomas. J. – Waterman, Robert. H.: *A siker nyomában – Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Kossuth Kiadó, Budapest, 1986.
- Quinn, Robert. E.: *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Schein, Edgar H.: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Administrative Science Quarterly, 06. 1996, (Vol. 41., No 2.), 229–240. DOI: 10.2307/2393715

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 Bock<sup>1</sup>

## 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.<sup>2</sup> 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-

<sup>1</sup> „...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.

<sup>2</sup> 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,<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

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

<sup>3</sup> Jávor István: *A szervezetszociológia gondolati rendszerei*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1993.

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

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

<sup>6</sup> 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)

<sup>7</sup> 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](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nok_es_a_hadsereg) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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](https://www.researchgate.net/publication/277290780_Cultural_Challenges_in_Military_Operations) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

erős szervezésre való áttérés<sup>10</sup> és a hadviselés módjának változása<sup>11</sup> 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 *totalis szervezetet* kíván. Ervin Goffman<sup>12</sup> 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).<sup>13</sup>

A bürokratikus jellemzőkön túl pedig fontos látni, hogy a harci helyzetek csak valószínűsíthetők,<sup>14</sup> 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-*

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

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

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

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

<sup>14</sup> Carl von Clausewitz: A háborúról. I. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1961, 53.



síthető. Ennek okán felértékelődik az előjáró 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.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.*

<sup>15</sup> Don M. Sneider: i. m.

<sup>16</sup> 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](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 (lépülését) 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.*<sup>17</sup> 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.*

<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup>

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.<sup>19</sup>

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 létrejöttékor. 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.<sup>20</sup>

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*.

<sup>18</sup> Bock: i. m. 33–41.

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

<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

## ÖSSZEZGÉS

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

<sup>21</sup> 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](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nok_es_a_hadsereg)

Turányik László:

# SZERVEZETIKULTÚRA-VÁLTÁS ÉRTÉKKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSSEL

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.4

**ÖSSZEFOGLALÓ:** *A tanulmány bemutatja a haderőfejlesztéssel kapcsolatos változások szervezetre és személyi állományra kifejtett várható hatásait, a szervezeti kultúra fejlesztésének értékfókuszú megközelítését, továbbá a szervezeti értékek javasolt változtatási irányait és a fejlesztés megvalósításának legfontosabb feltételeit.*

**KULCSSZAVAK:** *haderőfejlesztés, szervezeti kultúra, szervezeti értékek, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

## BEVEZETÉS

Mint minden régóta működő szervezet, a Magyar Honvédség (MH) is magában hordozza az elmúlt százötven év tapasztalatait, a szervezet által megélt sikereket, kudarcokat. A magyar társadalom, a politikai vezetés elvárásai egyértelműek. A mai kor kihívásainak megfelelően újjászervezett magyar hadseregére van szükség, amely bármely más nemzet fegyveres erejével felveszi a versenyt. „*Magyarország Kormánya elkötelezett amellett, hogy hazánk és a magyar állampolgárok biztonságát garantálja, ezért fogadta el a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot, amellyel az elmúlt huszonöt év legnagyobb és legátfogóbb honvédelmi programja indul meg.*”<sup>1</sup> Az elkövetkezendőkben tervezett nagy arányú haderőfejlesztés kapcsán a költségvetési források, a technológiai, technikai fejlesztések mellett kevés szó esik az ezek megvalósításához szükséges emberi erőforrások biztosításával összefüggő feltételek megteremtéséről, annak ellenére, hogy a tervezett fejlesztések hatást gyakorolnak a szervezet működésére, a humánpolitikai rendszerre és az állomány tagjai közötti kapcsolatokra egyaránt. Az elmúlt időszakban a munkaerőhiány és a fluktuáció növekedése felhívta a figyelmet az állomány megtartását befolyásoló tényezők vizsgálatának és fejlesztésének szükségességére. A feltárt problémák száma és mélysége is jelzi, hogy a gyorsan változó társadalmi környezet és az ebből adódó elvárások változása kikényszeríti a szervezeti működés fejlesztését, ezzel együtt a szervezeti kultúra megváltoztatását.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program meghatározza a technikai fejlesztés stratégia irányait, körvonalazódnak a jövőbeni működéshez szükséges új szervezeti struktúra keretei. A stratégiai célokat, a szükséges stratégia megvalósítását támogató szervezeti struktúra elemeit látjuk, de nem tudjuk, hogy a jövőben milyen szervezeti kultúra szolgálná leginkább a Magyar Honvédség eredményes működését. Nem tisztázott

<sup>1</sup> A Haza védelmében. Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. [https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026\\_190\\_190\\_7.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026_190_190_7.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 31.)

az sem, hogy az MH katonáinak milyen ismeretekkel, milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük, és milyen értékek határozzák meg gondolkodásukat, magatartásukat tíz év múlva.

## A TERVEZETT VÁLTOZÁSOKNAK A SZERVEZETRE ÉS AZ ÁLLOMÁNYRA GYAKOROLT VÁRHATÓ HATÁSAI

A Zrínyi 2026 program keretében már elhatározott és a jövőben tervezett fejlesztések pontos hatása nem ismert, ugyanakkor vannak olyan előre jelezhető következmények, tények, amelyek minden hasonló szintű átalakulásnál törvényszerűen megjelennek. A várható események, azok hatásai nem elkerülhetők, de tudatos felkészüléssel, a problémák menedzselésével negatív hatások csökkenthető. A tervezett változások megváltoztathatják a szervezetek működési rendjét, a szervezet által ellátott feladatokat, a belső munkamegosztást, ezzel együtt akár a szervezeti felépítést is. A feladatok változásából adódóan átalakul a folyamatokat szabályzó környezet is. A szervezetek változatlan állományi létszámmal látják el a működést biztosító és a fejlesztésekhez kapcsolódó feladatokat, ami jelentősen megnöveli az állomány, ezen belül a vezetők munkaterhelését. A megnövekedett terhelésből az új és/vagy megváltozott folyamatok következtében a korábbi rutinok érvénytelenné válnak, vagy szerepük csökken, ami bizonytalanságot eredményez a feladatok végrehajtásában. A működés megváltozott feltételei és a bizonytalanság következtében megnő a konfliktusok száma, amelyek kezelése további erőforrásokat köt le.

A változások során, természetes módon megnő az állomány információigénye a változások céljával, a folyamatok, feltételek változásával, az abból adódó feladatokkal kapcsolatban. A rendszerek, szervezetek változása során megnő az innováció szerepe. Az új szisztémák, eljárások kidolgozása, rendszerbe illesztése kreatív hozzáállást igényel a szervezet minden szintjén. Tekintettel arra, hogy a gyors változásokat a meglévő állománnyal kell végrehajtani, a személyi állomány szakmai képzésének, fejlesztésének szerepe felértékelődik, amelyben a szokásosnál nagyobb teret kap a munka melletti képzés és az önképzés.

Az MH rendszerében az új feladatok, technikák megjelenése és az ehhez kapcsolódóan tervezett jelentős létszámnövelés végrehajtása a korábbiaktól eltérő humán képességeket, kompetenciákat igényel, amely nagy kihívás az utánpótlásért felelős és az érintett szervezetek vezetői számára.

## A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK ÉRTÉKKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

A szervezeti kultúra jellegéből adódóan áthatja a szervezet teljes működését, ezért a szervezeti céloknak megfelelő szervezeti kultúra kialakítására csak az állomány egésze, kiemelten a vezetők gondolkodásmódjának, attitűdjének (beállítódásának) és nem utolsósorban magatartásának megváltoztatásával van reális esély.

A szervezeti kultúra megváltoztatásának kulcsa a szervezeti értékek fejlesztése oly módon, hogy azok megfeleljenek az MH stratégiai céljainak és a szervezet jövőbeni hatékony működésének. Minden szervezetben, így az MH-ban is a szervezeti értékek hordozói, a változások sikeres megvalósításának letéteményesei a Honvédelmi Minisztérium és az MH kötelékében szolgáló katonák, honvédségi alkalmazottak és kormánytisztviselők.

A fejlett világban tapasztalható, hogy a technikai fejlődés ellenére, vagy éppen annak hatására az értékteremtés középpontjában az emberi tényezők állnak. A Magyar Honvédség-



ben is az ember a legfőbb érték, és a szervezet előtt álló célok, kihívások alapján elmondható: a jövőben az emberi tényező jelentősége még meghatározóbb lesz. Az MH előtt álló stratégiai célok csak a személyi állomány által is elfogadott és képviselt szervezeti értékekre alapozva érhetők el.

A szervezeti értékek köre nagyon széles lehet, attól függően, hogy az állomány tagjai mit tartanak fontosnak, mi az, ami leginkább befolyásolja gondolkodásukat és főleg cselekvésüket. Egy fontos érték csak akkor válik szervezeti értékévé, ha a személyi állomány döntő többsége elfogadja és azonosul vele. Ha az MH katonáit megkérdeznénk arról, hogy a bátorságot, a fegyelmet és a bajtársiasságot fontos értéknek tekintik-e, túlnyomó többségük igennel válaszolna, mert ezek a katonai hivatás meghatározó értékei. A szervezeti értékek köre azonban jóval bővebb: a hagyományos katonai értékek, erények körén kívül a szervezet működésével, a szakmai területekkel, a vezetéssel összefüggő értékek is léteznek, amelyek fontos meghatározói az adott közösségek működésének.

A szervezeti kultúra, ezen belül a szervezeti értékek jövőbeni fejlesztése csak konkrétan meghatározott értékfogalmak mentén lehetséges. A szervezeti értékek meglehetősen széles köréből az MH jellemző szervezeti értékeit négy csoportba szokták sorolni:

### **Katonai értékek**

A katonai hivatás elemi értékei, amelyek alapvetően meghatározzák a katonák gondolkodását, hivatásukhoz, feladataikhoz való viszonyulásukat (bajtársiasság, csapatszellem, tisztelet, bátorság stb.). Az MH esetében a katonai értékek segítik a szervezeti szintű azonosulást; azt a közös nevezőt jelentik, amely minden katonára egyaránt érvényes, haderőnemtől, fegyvernemtől, szakmai területtől függetlenül.

### **Működési értékek**

A szervezet működését leíró, befolyásoló értékek, amelyek a vezetők és beosztotti állomány gondolkodásán, magatartásán keresztül meghatározzák a rendszer működését, annak hatékonyságát. Példaként említhető a szervezettség, szabályozottság, nyitottság, teljesítmény-központúság. A szervezet hatékonyságát ezek az értékek közvetlenül határozzák meg, ezért a szervezeti kultúra fejlesztése szempontjából kiemelt jelentőségűek.

### **Szakmai értékek**

Az egyes haderőnemek, fegyvernemek, szakágak jellegéből, tevékenységéből adódóan képviselnek olyan értékeket, amelyek csak rájuk jellemzők. Ezek az értékek nagymértékben kötődnek az adott terület szakmai sajátosságaihoz, ezért ezek az értékek az érintett csoportok állományát kötik össze (szakmai tudás, felkészültség, minőségi szemlélet, biztonság stb.).

### **Vezetői értékek**

A vezetők gondolkodását, magatartását, a beosztott állományhoz való viszonyt meghatározó értékek (bizalom, következetesség, felelősségvállalás stb.).

A szervezeti kultúra fejlesztése során fel kell tárnunk a felsorolt értékcsoportokban fontos értékeket, és ki kell jelölnünk azokat a kulcsértékeket, amelyek döntő fontosságúak az MH fejlesztése és jövőbeni működése szempontjából.

## A SZERVEZETI MŰKÖDÉSI ÉRTÉKEK JAVASOLT VÁLTOZTATÁSI IRÁNYAI

A szervezeti értékek előbbieken felvázolt csoportjai között nincs alá-fölé rendeltség vagy rangsor; a személyzet magatartásának befolyásolása szempontjából – más módon – mind-egyik fontos. Írásomban elsősorban a *működési értékekre* fókuszálok, amelyek közvetlenül befolyásolják és egyben jellemzik egy szervezet működését.

A Magyar Honvédség szervezeti kultúrája jellegzetesen szabályorientált kultúra (szerepkultúra<sup>2</sup>), amelyre a befelé irányultság, szabályozottság, szervezettség és az erős kontroll jelenléte jellemző.

A szervezeti értékek szükséges változtatásának mértékét még nem ismerjük, de az elmozdulás irányai jól kivehetők. A Magyar Honvédség szervezete, rendeltetése és feladatai révén továbbra is szabályorientált (szerep típusú) kultúra marad, magas szervezettséggel, szabályozottsággal, meghatározott erős kontrollrendszerrel, de a fejlesztések sikere érdekében legalább átmeneti jelleggel – szükséges a következőkben meghatározott változtatások irányába történő elmozdulás:

– A változások a magas fokú szervezettség fenntartása mellett megkövetelik az innováció szerepének megerősítését.

– A változások jellegéből adódóan, a tervezett stratégiai fejlesztésekkel járó megváltozott folyamatok, eljárások, munkamegosztás miatt az eddiginél *jóval nagyobb rugalmasságra* van szükség a szervezeti működésben, a szabályozásban és végrehajtásban egyaránt.

– A szervezetben jelenleg tapasztalható zártság, befelé irányultság akadályja lehet a változtatások hatékony végrehajtásának. A technikai fejlesztések jelentősen megnövelik a külső kapcsolatok számát, jellegét, amely szükségessé teszi az *erőteljesebb nyitást* a külső környezet felé.

– A meglévő tudás, tapasztalatok megosztása, a hatékonyabb együttműködés érdekében *növelni kell* a Magyar Honvédség szervezetén belül a *nyitottságot, az egyes honvédségi szervezetek és szakterületek között* is.

– A vezetői szemléletmód tekintetében a jelenleginél lényegesen nagyobb hangsúlyt kell fektetni a *teljesítmény- és eredményorientált gondolkodásra*.

– A feladatközpontú tervezéstől és végrehajtástól el kell mozdulni a *célorientált megközelítés* felé, azaz egyértelmű célokat kell kitűzni és azokat a végrehajtás és megvalósítás szakaszában mindvégig szem előtt kell tartani. A feladatok meghatározása csak ennek figyelembevételével történhet.<sup>3</sup>

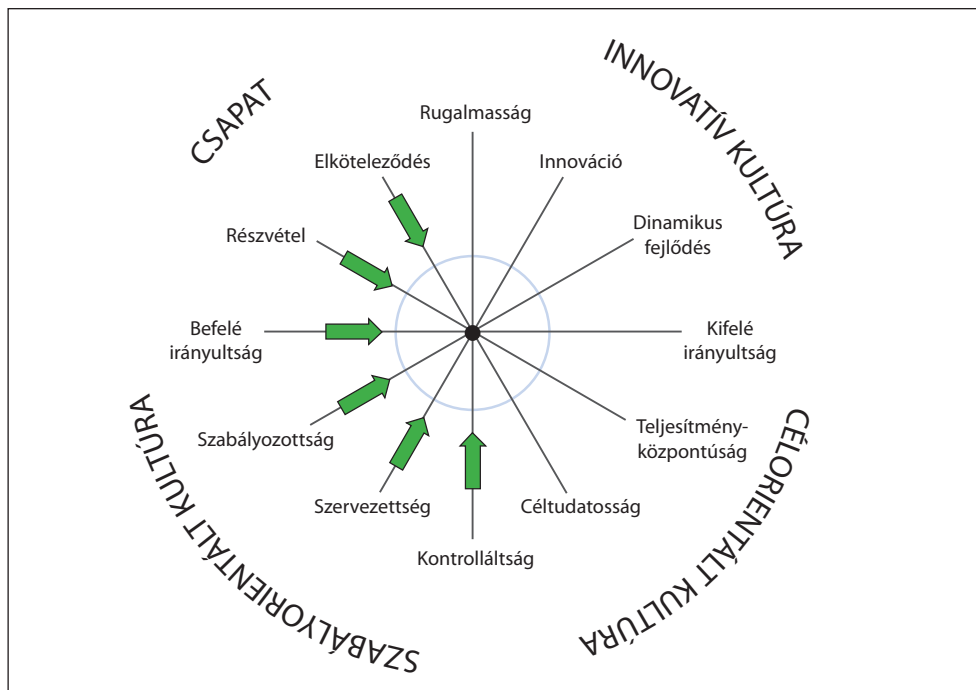
– A jövőben *növelni kell a felelősségvállalás szerepét a vezetői és beosztotti állomány körében*, amely egyrészt az egyes felelősségi körök alacsonyabb szintre delegálásával, másrészt az elvárások, következmények meghatározásával és azok következetes betartásával, betartatásával lehetséges.

<sup>2</sup> A Handy- (Harrison-) féle kultúrátípusok egyike. A szerepkultúra fókuszában a logikus, észszerű működés áll, amelyben a személyekkel szemben a szerepek kapnak elsőbbséget. A szerepkultúrával rendelkező szervezetek stabil, kiszámítható környezetben működnek hatékonyan, az alkalmazottak számára biztonságérzést, kiszámíthatóságot jelentenek.

<sup>3</sup> A valóságban nincsenek tisztán feladatközpontú vagy célorientált szervezetek. A haderőfejlesztés és az MH előtt álló változások megkövetelik a célorientált megközelítés erősítését. A szervezet ettől még dominánsan feladatközpontú marad, de a változások, fejlesztések miatt – legalább átmenetileg – a szokásosnál nagyobb szerepet kell kapnia a projektípusú megközelítésnek és a változásmenedzsment-eszközök alkalmazásának.

– A Magyar Honvédség szervezeti kultúráját, azon belül a szervezeti értékeket az állomány teremti meg és formálja, ezért a szervezeti értékek változása csak a rendszer tagjai gondolkodásmódjának, attitűdjének és kompetenciáinak megváltoztatásával lehetséges. Ez a körülmény felhívja a figyelmet arra, hogy a Magyar Honvédség előtt álló változások sikerének egyik legmeghatározóbb feltétele az *állomány tagjainak célirányos, intenzív fejlesztése a szervezeti értékekkel összhangban*.

A szervezeti értékek terén szükséges elmozdulások iránya jól szemléltethető Robert E. Quinn „versengő értékek” modellje felhasználásával (szervezettség felől az innováció felé, kontrolláltság felől a rugalmasság felé stb.).



1. ábra Szükséges szervezetiérték-változási irányok bemutatása Quinn „versengő értékek” modellje felhasználásával (Forrás: Kim S. Cameron – Robert E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass, San Francisco, 1999.)

A szervezet működésével kapcsolatos problémák feldolgozása során a „versengő értékek” modellben megtalálható értékeken kívül további három szervezeti értékpárt lehet beazonosítani, amelyeknek szintén szerepük lehet a szervezet megújítása során:

- technikai orientáció → humán orientáció
- kockázatkerülés → kockázatvállalás
- konfliktustűrés → konfliktusmegelőzés

A fejlesztés során nem lehet – és nem is szükséges – egyidejűleg valamennyi szervezeti értéket megváltoztatni; a szakmai előkészítést követően a HM és az MH vezetőinek döntése szükséges az időbeli preferenciák meghatározásához.

## A VÁLTOZTATÁS TÖBBOLDALÚ MEGKÖZELÍTÉSE

A szervezeti kultúra a szervezeti működés egészét meghatározza, ennek megfelelően fejlesztése is többirányú lehet. A szervezeti értékek változtatásának kétoldalú (*hard, soft*) megközelítése a javasolt megoldás:

### A szervezet működésének, működési feltételeinek megváltoztatása („hard” tényezők)

A „hard” tényezők a szervezeten belüli viszonyokat, folyamatokat, szabályokat rögzítik, ezzel meghatározzák az állomány tagjainak helyét, feladatait és mozgásterét a szervezeti munkamegosztás keretein belül. Ez a jó értelemben vett „szelíd” kényszer a kívánt értékek irányába mozdítja el az állomány tagjainak viselkedését, de ezek a kívánt változások nem lehetnek túl gyorsak vagy túl direkttek, mivel ez erős, akár szervezeti szintű ellenállást generálhat. Néhány „hard” tényező:

- szervezeti struktúra, szervezeti munkamegosztás;
- szervezeti folyamatok;
- szabályozás, szabályozási rendszer;
- tárgyi környezet.

E tényezők megfelelő anyagi és emberi erőforrások rendelkezésre állása esetén részben akár két-három éves távlatban megvalósíthatók, és változtatásuk révén az állomány tagjainak értékválasztása jelentősen befolyásolható; fontos azonban a fokozatosság elvének betartása.

### A személyi állomány gondolkodásának, magatartásának, attitűdjének változtatása („soft” tényezők)

Az értékek emberekhez kötődnek,<sup>4</sup> a szervezeti értékek az MH személyi állományához. Az állomány fejlesztésének oly módon kell megvalósulnia, hogy a fejlesztett személyes kompetenciák összhangban legyenek a kialakítandó szervezeti értékekkel. Ha a küldetésorientált vezetés kialakítása a stratégia cél, amelyben kulcsszerepe van az alacsonyabb szintű vezetők, beosztotti állomány rugalmasságának, nagyobb fokú felelősségvállalásának, akkor e kompetenciák fejlesztésének meg kell jelennie a kiképzésekben, az iskolarendszerű katonai képzésekben. A kiemelt szervezeti értékeknek jelen kell lenniük a szervezet mindennapjaiban a toborzástól a leszerelésig, és ezeket az értékeket minden szintű vezetőnek tudatosan képviselnie kell az irányításban, külső-belső kommunikációban egyaránt. A fejlesztés fontosabb színterei:

- kiképzések;
- tisztképzés;
- altisztképzés;
- vezetők kiválasztása, fejlesztése;

<sup>4</sup> „A kultúrát egyének alkotják. Egy szervezet kultúrája mindig az azt alkotó egyénektől származik. Ezek a tagok arra használják a kultúrát, hogy általa megerősítsék azokat az elképzeléseket, érzéseket és információkat, amelyek összhangban állnak saját hiedelmeikkel.” Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting, Budapest, 2001, 19.

- beosztotti állomány kiválasztása, fejlesztése;
- belső kommunikáció;
- teljesítményértékelés;
- továbbképzések;
- kompetenciafejlesztő programok.

A személyi állomány gondolkodásának, értékválasztásának fejlesztése időigényes folyamat, az MH mérete, összetettsége miatt nagyobb energiát, szellemi befektetést kíván, ugyanakkor hatása az értékek belsővé válása miatt vélhetően mélyebb, tartósabb lesz. A fejlesztés feltétele a „jövő katonája” profil(ok) megalkotása. Végig kell gondolni, milyen katonákra, honvédségi alkalmazottakra van szükség a stratégiai célok megvalósításához. Világosan látni kell, hogy öt-tíz év múlva milyen tudással, kompetenciákkal, értékekkel rendelkező katonákra lesz szüksége az MH-nak.

A változtatásra vonatkozó elgondolások gyakorlati megvalósításának alapját a fejlesztendő területeken, szervezetben meglévő tudásra épített, az állomány aktív bevonásával létrehozott és működtetett fejlesztési csoportok és az ezeket támogató szakértői háttér képeznek.

A Magyar Honvédség szervezetének mérete, összetettsége alapján a szervezeti kultúra teljes megváltoztatásához teljes felső vezetői támogatásra, illetve – a szükséges erőforrások rendelkezésre állása mellett – hozzávetőleg nyolc-tíz éves időszakra van szükség. Ugyanakkor egyes részcélok elérésével rövid távon is érzékelhetők lesznek a fejlesztés pozitív hatásai.

## A MEGVALÓSÍTÁS GYAKORLATI LÉPÉSEI

A szervezeti kultúra fejlesztése a szervezet egészét érinti, nem egy szűk vezetői kör vagy egy-két szervezet játéktere. A fejlesztésnek akkor lesz pozitív hatása a szervezetre, ha kialakításában minden honvédségi szervezet, minden állománycsoport tevékenyen részt vesz. A feladat hatalmas, de megvalósítása jelentős értékeket teremt.

A korábban elfogadott humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésére vonatkozó végrehajtási programok megvalósítása és a szervezeti értékek fejlesztése ezer szállal kötődnek egymáshoz, ezért folyamatos koordinációra, egyeztetésre van szükség a közös célokhoz való igazodásra.

## A szervezeti kultúra változását támogató eszközök alkalmazása

A Magyar Honvédségnél évtizedek óta nem volt ilyen jellegű fejlesztés, éppen ezért a vezetők többsége nem rendelkezik változáskezelési tapasztalatokkal, az alkalmazható menedzsment módszerei nem naprakészek. A fentiekben előre jelzett változások által kiváltott hatások kezeléséhez a vezetői, parancsnoki állomány tudatos felkészítése elengedhetetlen.

A vezetők mellett a szervezeti kultúra fejlesztési folyamatában kiemelt szerepe lesz azoknak a kiválasztott szervezeteken belüli szakembereknek, akik részt vesznek a helyzet-elemzési, javaslattevési feladatok kidolgozásában. Rendkívül fontosnak tartom valamennyi állománycsoportot és szakmai területet képviselő, közreműködő szakértők felkészítését. A fejlesztés során célszerű olyan módszereket alkalmazni és olyan szemlélettel dolgozni, amelyet a szervezet jövőbeni működésében elvárunk.

### **Fejlesztői csoportok létrehozása**

A változások megtervezéséhez, a jelenlegi helyzet feltárásához és a feltárt problémakörök megoldásához fejlesztői csoportok létrehozása szükséges, amelyekben a téma érintett szakértői és a honvédségi szervezetek képviselői is részt vesznek, ezzel biztosítva a reális helyzetértékelést és a gyakorlatias javaslatok kidolgozását.

### **Belső szakértői kör kialakítása**

Részben a fejlesztői csoportokban való közvetlen részvételre, részben a fejlesztői munka szakmai támogatására meg kell találni az állomány azon tagjait, akik szaktudásukkal, katonai tapasztalatukkal részesei lehetnek a fejlesztési folyamatnak.

### **Változásmenedzsment-eszközök alkalmazása**

A szervezetfejlesztési és menedzsment-szakirodalom és -gyakorlat széles módszertani kínálattal rendelkezik a különböző szervezeti változások kezeléséhez, amelyek alkalmazása segíthet a változási folyamat megtervezésében, végrehajtásában, a menetközben felmerülő problémák kezelésében. A változáskezelési eszközök ismerete, alkalmazása jelentős segítséget adhat a változási folyamatokat irányító vezetők, parancsnokok számára. *„Az új jövőkép megtervezéséhez, a jövőkép eléréséhez szükséges stratégiák kialakításához, illetve a változás egészének kommunikálásához elengedhetetlen egy erős irányító csapat kialakítása.”*<sup>5</sup>

### **Projektmenedzsment-eszközök alkalmazása**

A technikai, strukturális és szervezeti kultúrát érintő változások végrehajtásában számos olyan feladat várható, amelyek jellegükből adódóan projektszemlélettel és a projektmenedzsment eszközeivel kezelhetők hatékonyan.

### **Tudásmenedzsment-rendszer kialakítása**

A tervezett jövőbeni változások hatékony megvalósítását segítheti a változások végrehajtásához, kezeléséhez kapcsolódó, szervezeten belül meglévő ismeretek, tudás átadása. A változás minden szakaszában lesznek olyan szervezetek, vezetők, akik már rendelkeznek saját tapasztalatokkal bizonyos problémák megoldásában. Rendkívül fontos lenne a már megszerzett ismeretek MH-szervezetén belüli gyors és hatékony átadása, a „jó gyakorlat” szervezett, irányított átadása, ami jelentősen meggyorsíthatja a szervezeti tanulás folyamatát és csökkentheti a változásokból adódó feszültségeket. *„Gyakran van szükség arra is, hogy csoportokba tömörülve több szakértő működjön együtt. A tudásmunka további jellemzője, hogy általában egyedi folyamat, az eljárás nem szabványosítható. A tudásmunka során tudás-előállításra (új tudás létrehozása), tudásközvetítésére és másoktól átvett tudás alkalmazására egyaránt sor kerülhet.”*<sup>6</sup>

### **Minőségmenedzsment-gyakorlat szélesítése**

A tervezett technológiák, műszaki eszközök, fegyverek beszállítói szinte biztosan fejlett minőségbiztosítási folyamatokkal, rendszerekkel rendelkeznek. A minőségbiztosítási rendszerek, a minőségszemlélet, a minőségbiztosításban alkalmazott módszerek ismerete, alkalmazása megkönnyítheti az új technikák, rendszerek átvételének folyamatát. A minőségbiz-

<sup>5</sup> Farkas Ferenc: Változásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005, 61–62.

<sup>6</sup> Uo. 156.

tosítási gyakorlat emellett támogatja a folyamatok hatékonyabbá tételét, az észszerű belső szabályozás kialakítását és a teljesítményorientáció fejlesztését is.

## A fejlesztés megvalósításának legfontosabb feltételei

A szervezeti kultúra változtatásának alapfeltétele a fejlesztési irányok és a kapcsolódó szervezeti értékek pontos meghatározása. A változások másik elengedhetetlen feltétele a HM és az MH felső vezetésének egyértelmű támogatása.

A fejlesztési folyamat megkezdése előtt el kell készíteni a szervezetikultúra- és érték-központú szervezeti diagnózist: egy reális kiinduló állapotot, helyzetképet szükséges meghatározni, ideértve a problémák felismerését és az esetleges konfliktusok felvállalását is.

A kiinduló állapot ismeretében meg kell határozni a szervezeti kultúra jövőképét (vízió) és azt, hogy milyen értékek mentén kell az MH-nak működnie a távoli jövőben. Ennek egyik fontos eleme a „jövő katonája” profil létrehozása, amely az egy évtized múlva szolgáló katonákkal szemben támasztott követelményeket, elvárt kompetenciákat is tartalmazza. A kialakított profil, profilok nem köbe vésett elvárásokat tartalmaznak, a fejlesztés során idővel változtathatók, de a fejlesztés indításához határozott irányt mutatnak.

A fejlesztések sikeres tervezése, lebonyolítása erőforrásigényes, ezért a tervezéshez, koordinációhoz, végrehajtáshoz szükséges humán és anyagi erőforrások rendelkezésre állása elengedhetetlen feltétele a tervezett változások megvalósításának.

## ÖSSZEGRÉS

A Magyar Honvédség megújulásához, a társadalmi elvárásoknak való megfeleléshez adva van a politikai szándék, s a fegyverzet, technológiai háttér fejlesztése elindult. A változások hatékony megvalósításához azonban kiemelt figyelmet kell fordítani a stratégia, a szervezeti struktúra és a kultúra megújítására, mivel ezek nem egyszerűen támogatják a technikai fejlesztéseket, hanem elengedhetetlen feltételei azok sikeres megvalósításának.

Az állomány gondolkodásában elengedhetetlen a paradigmaváltás. A stratégiai célok-nak megfelelő szervezeti kultúra kialakítása hosszú távú, akár évtizedes léptékű kihívás, amelyhez erős és következetes vezetői támogatásra és az érintett szervezetek nyitott, valódi együttműködésére van szükség. Az állomány és a szervezeti kultúra fejlesztése jelentős anyagi és szellemi erőforrásokat igényel, de ez a legjobb befektetés. A kitűzött szervezeti célok csak felkészült, a szükséges készségekkel, kompetenciákkal rendelkező, elkötelezett állománnyal érhetők el.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

A Haza védelmében. Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. [https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026\\_190\\_190\\_7.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026_190_190_7.pdf)

Farkas Ferenc: *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005.

Heidrich Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest, 2001.

Cameron, Kim S. – Quinn, Robert E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass, San Francisco, 1999.



Pákozdi Márta alezredes – Torba Attila alezredes:

# A MAGYAR HONVÉDSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK MOTIVÁCIÓHIERARCHIÁJA

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.5

ÖSSZEFOGLALÓ: *Jelen tanulmány célja konzultáció indítása az érintett szakmai és elöljárói fórumokon, amelynek során választ kaphatunk a kor kihívásai és determinációja alapján a szervezetikultúra-fejlesztés kérdéseire. Hogyan lehet megteremteni egy olyan munkáltatói környezetet és szervezeti kultúrát, amely az egyén számára motiválón hat – így megtartani és toborozni képes –, a szervezet szempontjából viszont hatékony munkavégzésre ösztönöz? A szerzők gondolatébresztő írását lapunk vitaindító írásként adja közre, és várja a témakörhöz kapcsolódó reflexiókat, hozzászólásokat.*

KULCSSZAVAK: *szervezeti kultúra, szervezetikultúra-fejlesztés, Maslow-szükséglethierarchia, motivációkutatás, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

## BEVEZETÉS

„A magyar nemzet ma birtokában van azoknak a politikai, gazdasági képességeknek és hamarosan birtokában lesz azoknak a fizikai képességeknek, amelyekkel meg tudja magát védeni, és amelyek segítségével független tud maradni” – vont mérleget tusnádfürdői előadásában Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke 2019. július 27-én.<sup>1</sup>

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program részeként a kor követelményeinek megfelelő új technikai eszközök beérkezése megköveteli a haderő átfogó transzformációját is. Ez a transzformáció érinti a haderő minden képesség-összetevőjét<sup>2</sup> a hadfelszereléstől a személyi állományig. A – miniszterelnök beszédében fizikai képességként azonosított – hadfelszerelés a személyi állományhoz képest egyszerűbben, gyorsabban és könnyebben biztosítható. A személyi állomány kiválasztása, kiképzése, hadfelszerelése, munkakörülményei, vezetési eljárásrendje és gondolkodásmódja – így szervezeti kultúrája – azonban nehezebben transzformálható.

Napjaink munkaerőpiacán a kereslet sokkal erősebb a kínálatnál, ezért a munkáltatók folyamatosan vetélkednek az értékes, nélkülözhetetlen munkaerő megszerzéséért, illetve megtartásáért. Téves az a megközelítés, amely szerint a toborzás és a megtartás hatékonyságához, vagyis a jó *employer brandinghez*<sup>3</sup> elég, ha magasak a bérek, hiszen a hiányszakmákban ez a jellemző egyformán megtalálható az összes munkáltatónál, így önmagában nem lehet elégséges feltétel. A munkáltatói brandépítés ennél jóval összetettebb folyamat: megje-

<sup>1</sup> Demokrácia igen, liberalizmus nem. MTI, 2019. 07. 27. <https://www.kormany.hu/hu/a-miniszterelnok/hirek/demokracia-igen-liberalizmus-nem> (Letöltés időpontja: 2019 10. 05.)

<sup>2</sup> Az MH ÖHP parancsnok 2108. 02. 22-ei éves feladatsabó értekezlete nyomán.

<sup>3</sup> Munkáltatói brandépítés.



lenik benne a szervezeti kultúra, a munkavállalók hétköznapijai, a társadalmi felelősségvállalás és a munkakörnyezet, és ezek alapján alakul ki egy teljesebb kép az adott munkáltatóról.

A honvédség munkaerőpiaci igénye szélesebb spektrumú minden hazai munkáltatóénál. Azért, hogy itt olyan szervezeti kultúra jöhessen létre, amely képes választ adni a magyar munkaerőpiac minden kihívására,<sup>4</sup> szükség van a társadalom célcsoportokra történő lebontására és hatékony megszólítására.

A szervezeti kultúra – leegyszerűsítve – olyan egy intézmény számára, mint az ember számára a saját személyisége a csak rá jellemző külső és belső személyiségjegyekkel. Így, ha elfogadjuk Andó Sándor ezredes, MH főpszichológus megközelítését, aki szerint „*a munkavállalói fluktuáció egyik oka, hogy az ember azt csinálja, amit szeret, de nem abban a minőségben*”,<sup>5</sup> akkor mind az egyén, mind a szervezet szempontjából a cél egyfajta magasabb szintű motiváció – az egyén esetében „flow-élmény”<sup>6</sup> – kialakítása, s egy ilyen környezetben a munkahelyi teljesítmény és elégedettség érzésének növelése.

Jelen tanulmány nem vizsgálja a katonai szervezeti kultúra átlagosnál erősebb hierarchikus viszonyrendszerét és annak hagyományokon nyugvó és alakiségben megjelenő kötöttségeit, mert álláspontunk szerint az abban prognosztizált változások mértéke nagyságrendileg nem közelíti meg a technológiai fejlődés által generált szervezeti kultúra-fejlesztési követelmények nagyságát és dinamizmusát.

## A MASLOW-PIRAMIS MOTIVÁCIÓ-KÖZPONTÚ MUNKÁLTATÓI ÉS KATONAI MEGKÖZELÍTÉSE

Az emberi szükségletek – fizikai, mentális, szociális és kulturális igények – minden kultúrában jelen vannak, és minden ember, így a katonák számára is közősek. Az igények azonban kultúránként eltérők lehetnek, illetve a korunk társadalmát alkotó emberek is különbözhetnek abban, hogy ezeket a szükségleteket milyen fontossági sorrendben helyezik el. E sorrendet befolyásolhatja az eltérő életszakasz (generáció), a szociális háttér, valamint az egyén értékrendje, szokásai és élettapasztalatai. A szükségletek kielégítése az élet minősége szempontjából fontos, amelyek egyénre szabottan, az ember szokásaitól és élettapasztalataitól függenek.

A szükséglet hiányérzetet jelent, amely cselekvést (*drive*-ot) vált ki önmaga megszüntetésére. A Maslow-piramis (Maslow-szükséglethierarchia, motivációs piramis stb.) Abraham Maslow szükségletelméletének gerincét alkotó modell, amelyet az 1950-es években dolgozott ki, és mint a motivációkutatás egyik alaptétele, alkalmas a munkavállalók – így a katonai állomány – motivációinak feltérképezére.

<sup>4</sup> A negyedik ipari forradalom dinamizmusára, a generációk különböző attitűdjeire, a magas foglalkoztatottságra, a dinamikus növekvő bérszínvonalra, s végül, de nem utolsósorban az öregedő és – a fiatalok bizonyos csoportjának vonatkozásában – a nem egészséges életvitelű társadalomra.

<sup>5</sup> Andó Sándor ezredes, MH főpszichológus bedolgozása a Magyar Honvédség Parancsnoksága, Személyzeti Csoportfőnökség, Menedzsment és Fejlesztési Főnökség munkáltatói brand koncepciójába.

<sup>6</sup> A flow egy olyan állapot, amelynek elérésére minden ember képes, amikor teljesen elmélyül abban a tevékenységben (tanulás, teljesítmény), amit csinál. A koncentráció és a kontroll érzése ilyenkor nagyon magas. A flow-élmény egy összpontosult, a motivációt a maximumig fokozó élmény, amelynek során az ember képes kizárólag egy dologra figyelni, és megfelelően átélni saját érzelmeit. Csikszentmihályi Mihály: Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2018.



hierarchikus szervezetben is mindenki azt szeretné, hogy egyénként kezeljék, ezért az MH munkáltatói környezetének és kompetenciakövetelményeinek képesnek kell lennie megadni a szükségletek kielégítésére irányuló felelősségvállalás lehetőségét minden katona számára!

## A MASLOW-PIRAMIS ÉRTELMEZÉSE A NEGYEDIK IPARI FORRADALOMBAN

Korunk sajátossága a dinamikusan változó technológiai környezet, amelynek hatására kijelenthetjük: „*a holnap sohasem lesz annyira lassú, mint a mai nap*”. A negyedik ipari forradalom okozta környezet kihívása valójában az, hogy az emberi alkalmazkodóképesség képes-e lépést tartani a technológiai környezet exponenciális növekedésével és az ezáltal keletkező információmennyiséggel. Ez a kihívás az emberben bizonytalanságot okoz, ami a biztonságérzet hiányát eredményezi.<sup>10</sup> Ez a jelenség – igaz különböző mértékben, de – hatással van a munkaerőpiacon jelen lévő minden generációra, és különböző szociológiai háttérükből, alkalmazkodóképességükből fakadóan feszültséget, további bizonytalanságot okoz az emberekben.

A civil szféra tendenciái alapján kijelenthető, hogy osztársadalmi szinten minden felgyorsult körülöttünk, és a szervezeti alkalmazkodásra rendelkezésre álló időtartalmak (ciklusidők) megrövidültek, ami *megköveteli a dinamikus szervezetfejlesztést, annak folyamatosságát*. Emiatt a Magyar Honvédség jelenleg zajló fejlesztése *egy hosszabb transzformációs folyamat kezdetének tekinthető*, még akkor is, ha mindez az állományban a kiszámíthatatlanság, így a biztonságérzet hiányát okozza.

Napjainkban kiemelt jelentőségű az anyagi helyzet (jövedelem), s ebben nagy szerepet játszik a közösségi média is, mert rajta keresztül a társadalmi értékrend nagyban befolyásolja azt, hogy mi számít szükségletnek. A technológiai fejlettség által megvalósult felgyorsult információs környezetben a biztonság szükséglete, vagyis a veszélyektől való védelem gyorsabban és erősebben átfogja az egész piramist, és *vészhelyzetben akár az alapszükségletek elé helyeződik*. Tehát a biztonság meglétének eléréséig a többi szükséglet kielégítése nem domináns. A biztonságszükségletek iránti vágy a fizikai védettség, kiszámíthatóság keretein belül jelenik meg. Hiányában életveszély, neurózis, szorongás, kényszerbetegség jelentkezhet (az ember kényszertevékenységekkel próbálja fenntartani a biztonságérzetét, kontrollálni a helyzetét, kivédeni a bajt).

## A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM HATÁSA, ÖTVÖZVE A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ LOGIKÁJA ALAPJÁN FELÉPÍTETT MASLOW-PIRAMISSAL

A negyedik ipari forradalom technológiai vívmányai és az azok által biztosított információáramlás igénye miatt *a piramis legalsó szintjén megjelenik az internet*,<sup>11</sup> ami – a közösségi médiaplatformok széles körű használata miatt – kiemelten befolyásolja a magasabb szintű magatartásformákat. Ennek egyik sajátossága, hogy az egyén sokkal gyorsabban halad az önmegvalósítás felé, és sokszor képes megfedkezni még az alapszükségletek fontosságáról is. Míg a közösségi portálok (pl. Facebook) a valahová tartozás érzését erősítik, addig

<sup>10</sup> Porkoláb Imre: A stratégia művészete. HVG, Budapest, 2019.

<sup>11</sup> The Internet of Things and Maslow's Hierarchy of Needs. Trinity Technology Group. <https://trinitytg.com/2015/03/internet-of-things-maslow/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

egy szinttel feljebb jelenik meg a Twitter, a csúcson pedig az önkifejezés legjobb eszközei, a blogok állnak, amelyeket az emberek egyre többet használnak gondolataik megosztására.<sup>12</sup> Úgy tűnik, hogy a maslow-i modell a negyedik ipari forradalom korában is működik, újraértelmezése nem változtat a lényegén, de egy új alapszinttel kiegészíteni javasolt.



2. ábra A maslow-i elvek alapján felépült szükséglet-hierarchia újraértelmezése a katonai szocializáció logikája alapján

- *Internet (információáramlási szükséglet)*  
A piramis alján megjelenik az információt, a kommunikációt és annak védelmét biztosító internet, amely az általa kínált erőforrások révén nyújthat biztonságot az egyéneknek. Itt csak felvetéssel élhetünk, bizonyítása további kutatások eredményei mentén lehetséges.
- *Fiziológiai szükségletek (alapszükségletek)*  
Jó munkakörülmények; jó minőségű felszerelés; vonzó bér; lakástámogatás; ingyenes vagy támogatott, jó minőségű munkahelyi étkezés (beleértve az ételintoleranciáknak megfelelő étkezést is). Kompetenciaszempontból ide sorolható a bemeneteli követelmények teljesítése (fizikai, pszichikai és egészségügyi alkalmasság, valamint erkölcsi megfelelés).
- *Biztonsági szükségletek*  
Biztonságos munkakörülmények, egyéni egészségbiztosítás, nyugdíjpénztár-hozzájárulás, nyugdíjaskorig történő foglalkoztatás. Kompetenciák vonatkozásában a katona rendelkezik a beosztása ellátáshoz szükséges jártasságokkal, valamint az ehhez szükséges eszközökkel és környezettel, vagyis fegyverét, felszerelését megfelelően használja, és rendelkezik azon egyéni képességekkel, amelyekre a társas képzése, munkavégzése, harcászati eljárása (egyéni képzettsége) épülhet. Ez egy törzstiszt, illetve

<sup>12</sup> Jared Bilski: Maslow's Hierarchy of Needs Revised for Modern Civilization. McSweeney's Internet Tendency. 14. 11. 2018. <https://www.mcsweeneys.net/articles/maslows-hierarchy-of-needs-revised-for-modern-civilization> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

vezető esetében a következő: idegen nyelv ismerete, nemzetbiztonsági ellenőrzése, szakmai tanfolyamok elvégzése, speciális programokon való részvétel stb. E nélkül a következő szinteken nem lesz önbizalma ahhoz, hogy más katonákkal összemérje tudását a következő fázisban.

*A katona biztonsági szükségletét a determináló munka tárgyi és személyi körülményein túl meghatározza a családjával való jó és szeretetteljes kapcsolata, amely biztonságának bázisát képezi. Csak a szeretteit biztonságban tudó katona képes jól teljesíteni műveleti és hazai körülmények között, s ez jelenti számára az érzelmi biztonságot (boldog párkapcsolat, szeretetteljes légkör, anyagi jólét, elérhetőség a nap 24 órájában okoseszközök által).*

A fizikai biztonság kielégítésében a munka tárgyi feltételei közül – a minőségi felszerelésen túl – kiemelkednek az internetalapú szolgáltatások, amelyek műveleti körülmények között is az életben maradás feltételét jelenthetik, akkor is, ha ez a katona élete szempontjából kétélű fegyver. Nem lehet figyelmen kívül hagyni ugyanis, hogy megfelelő védelem nélkül a katona felszerelését képző „okoseszközök, érzékelők” könnyen felfedezhetővé válnak az ellenség számára, ezáltal a katona biztonságérzete csorbulhat. *Az internetalapú megoldások tehát – megfelelően alkalmazva – az alapszükségletek bázisát képezik, amely a hivatali körülmények között, illetve békeidőszakban szolgáló katonák életében is dominálnak.*

A fizikai biztonság körébe tartozhat a nyugdíjaskorig tartó szolgálat is. E tény azonban érzelmi és fizikai diszkrpanciát okoz a katonában: „*Képes leszek addig szolgálni? Egészséges maradok addig? Élni fogok még akkor?*” Habár az e kérdésekre adandó válaszok egyszerűek, mégis kiszámíthatatlanok, több tényező együttesétől függenek. Az MH célja a katonák jóllétének megteremtése, a biztonság iránti szükségleteik kielégítése akkor is, ha a katonákat egyszerre több szükséglet motiválja, vagy úgy motiválja egy magasabb szintű szükséglet, hogy az alatta lévő szükségletek nem elégülnek ki teljes mértékben.

- **Szociális/társas szükségletek**

Klub(ok), sportolási lehetőségek, csapatépítő rendezvények és kirándulások, nyílt kommunikáció, a valaki(k)hez tartozás igénye. A hierarchiának e szintjén képes a katona kiteljesedni harcászati gyakorlatokon, törzsgyakorlásokon vagy éles harcérintkezésben megtanul bajtársaival együttműködni, kialakul a csapatkohézió, amely a katonai szervezet megkülönböztetett erőssége a civil csoportokkal szemben.

- **Megbecsülés/elismerés iránti szükséglet**

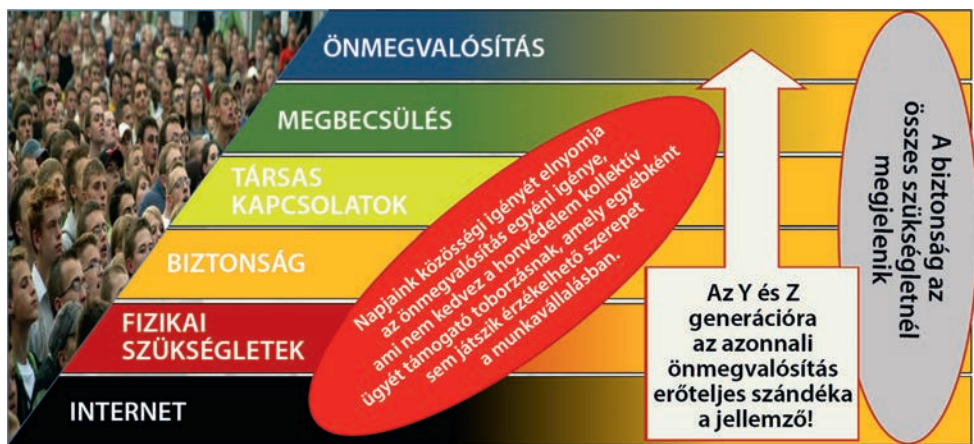
Rendszeres pozitív visszajelzés, amely egy katona esetében kiteljesedhet munkája publikálásában szakmai folyóiratokban/körlevelekben; elismerésben való részesítésben, teljesítményalapú kiválasztásban, tanulmányok folytatásának biztosításában, külszolgálatra való kiválasztásban és előléptetés formájában.

- **Önmegvalósítás szükséglete**

Kihívást jelentő feladatok, karrierlehetőség, kreativitás támogatása. Ebben a fázisban a katona már a rendszert fejleszti, rendszerszemléletével új utakat keres hazafias és csapatközpontú hitvallásának átadásához, a haderő társadalmi megbecsülésének közösségi szolgálatára, a szervezet belső fejlesztésének irányaira.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ronald M. Schuler – Joseph P. Cangemi: A military approach to Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Instructional Psychology*, 5(4), 13–21. APA PsycNet. <https://psycnet.apa.org/record/1980-12000-001> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.); J. B. Brindle: Military serviceand after: A hierarchy of needs. *Diplomatic Courier*, 01. 09. 2018.





3. ábra A brandépítés kihívásai napjaink társadalmi attitűdjei alapján

## A KATONAI SZÜKSÉGLETHIERARCHIA ÁLTAL KÍNÁLT MEGOLDÁSOK

Az MH mint munkáltató szempontjából a cél egy olyan *win-win* helyzet kialakítása, amelyben a munkáltatói környezet és a szervezeti kultúra az egyén számára motiválóan hat – így megtartani és toborozni képes –, a szervezet szempontjából viszont hatékony munkavégzésre ösztönöz. Ennek egyik eszköze lehet a *flow-élmény* megteremtése. A *flow* nem egy automatikus jelenség, munkahelyi megvalósulásához legalább három tényező együttes, egyidejű jelenléte szükséges.<sup>14</sup> Az első, hogy megvalósuljon a képességek és a kihívás egyensúlya, azaz a beosztott állomány testreszabott feladatot kapjon. Fontos továbbá, hogy az állomány világos – akár stratégiai – célkitűzéseket kapjon, amelyekkel azonosulni tud, végül pedig, hogy az elvégzett munkáról megfelelő visszajelzést, ezáltal motivációt kapjon.

A *flow-élmény* három tényezője:

### 1. Megvalósuljon a képességek és a kihívás egyensúlya

Magasabb egyéni kompetenciák esetén szélesebb a kiteljesedés lehetősége a közösségekben és az önmegvalósítás területén; a munkáltatói brand szempontjából a magasabb „egyensúlyosságú” kompetenciákon alapuló megközelítés a hiteles és a javasolt (egyes felszerelés biztosítása, a külszolgálati követelményrendszer általánosítása stb.);

### 2. Világos (stratégiai) célkitűzések, amelyekkel azonosulni lehet

Hatékony belső kommunikáció és szervezeti szellem (küldetés, egyéni felelősség és önálló felelősségi kör meghatározása; küldetésorientált vezetés);

<https://www.diplomaticcourier.com/posts/military-service-and-after-a-hierarchy-of-needs> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.); Chris Raynor: Understanding counseling and Human needs. Army University Press, 25. 09. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/September/Understanding-Counseling/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

<sup>14</sup> Beck György: Mi kell ahhoz, hogy a *flow* élmény megvalósuljon a munkahelyen? HRportal, 2011. <https://www.hrportal.hu/hr/mi-kell-ahhoz-hogy-a-flow-elmany-megvalosuljon-a-munkahelyen-20111102.html> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)



4. ábra A flow-élmény szervezeti kultúrája: a szervezeti célok és az egyén motivációjának összhangja

### 3. Megfelelő visszajelzés az elvégzett munkáról, motiváció

A közösségi elismertségigény kielégítése és a felgyorsult önmegvalósítási igény támogatása.

A belső szervezeti kultúra fejlesztése mellett a katona munkahelyi flow-élményeinek hátterében a *szolgáltatáshoz szükséges biztonságot (is) nyújtó családi jóllét megléte is elengedhetetlen.*<sup>15</sup>

## AZ MH SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK MOTIVÁCIÓHIERARCHIÁJA

A Magyar Honvédség körében a pályán tartás és motiváció kérdéskörét vizsgáló témakörök alulreprezentáltak. Azonban a közelmúltban a katona-egészségügy,<sup>16</sup> illetve az NKE HHK által végzett felmérés<sup>17</sup> mutatói, továbbá a pályaelhagyókkal végzett interjúk eredményei a pályaelhagyás okaként, sorrendben a következőket azonosította:

1. a megbecsülés hiánya (megbecsültség szükséglete);
2. anyagi, juttatási támogatások elégtelensége (alapszükséglet);
3. munkakörülmények hiányosságai (alapszükséglet);
4. karrierépítési és előmeneteli diszkrepanciák (önmegvalósítás szükséglete),

Ezek mindegyike a Maslow-piramis egy-egy szegmense. Közülük kiemelkednek a megélhetéssel kapcsolatos tételek, vagyis a munkafeltételek és az illetmény. Ha a katonának nap mint nap azzal kell megbirkóznia, hogy az elégtelen munkakörülmények (személyi, tár-

<sup>15</sup> Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: The psychology of Optimal Experience. HarperCollins, New York, 1990.

<sup>16</sup> Pákozdi Márta örnagy – Dr. Fejes Zsolt: A katona-egészségügyi pályaelhagyás motívumainak feltárása. A Hon- és Rendvédelmi Egészségügyi Dolgozók V. Tudományos Szakmai Konferenciája: Budapest, 2015. 11. 11–12. Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, Budapest, 2016, 18–34. <https://slideplayer.hu/slide/11167567/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

<sup>17</sup> Kutatási Zárójelentés a Z2026 HHP-ban meghatározott tervezési feladatok támogatására megrendelt empirikus katonaszociológiai kutatás eredményeiről, NKE HHK, 2018.



gyi feltételek) és élelmezési ellátás mellett alulfizetett bérért dolgozik, az lefelé húzó negatív spirálként hat az önbecsülésére, önértékelésére, amely a családjában és a társadalomban betöltött szerepét is hátrányosan befolyásolja. Ebben a folyamatban elveszti az arra irányuló biztonságérzetét, hogy ő értékes, megbecsült. Egyfajta alkut köt önmagával: mivel a katonai életben nem tud bizonyítani, értékesnek lenni, ezért örül annak, hogy van munkája, megélhetése, így csupán a Maslow-piramis legaljáért küzd, kiteljesedésre nincs sem ideje, sem tere. Úgy érzi, nem tud hasznos, értékes munkát végezni. Így elszaporodnak a keserű életvezetési rutinjai, és különös szokásokat vesz fel annak érdekében, hogy „túlélje a pillanatot”.

A feltárt eredmények következtetései rávilágítanak arra, hogy az alapszükségletek kielégitettsége növeli a katona önmegbecsülését, önértékelését, ezáltal hatékonyságát, társadalmi presztízsét is. A hosszú ideje tartó szervezeti átalakításokból álló „biztos bizonytalanság” (Lesz-e beosztásom? Hol lesz, melyik helyőrségben?) szintén a katona biztonságérzetét csökkenti, amely a munkavégzés hatékonyságának alábbhagyása mellett egészségügyi és pszichés problémákat is okoz. A megtartást elősegítő tényezők (munkakörülmények, élelmezés, bér, biztonság) mentén kidolgozott elképzelés fokozza a munkával való elégedettséget; a munkájával elégedett katona jól érzi magát a munkahelyén, amely növeli a munkateljesítményét, önmegbecsülését.

*Az eltelt időszakban felmerült problémák azonosítása érdekében javasolt a katona motívációjának megismerését célzó empirikus kutatás végzése.*

## KÖVETKEZTETÉS

Korunk tendenciáit szemlélve megállapítható, hogy a mai vezetők legnagyobb kihívása az olyan szervezeti kultúra – szellem – kialakítása, amely kezelni tudja e változó környezetet, s a változást tekinti komfortzónájának. Az MH szervezetének egyszerre kell képesnek lennie arra, hogy elvégezze a rendeltetéséből adódó feladatait, fejlessze haderejét és megváltoztassa munkáltatói környezetét. Mindez megköveteli, hogy bürokratikus szervezete az eddigi feladatorientált szemlélettől eltérő projektre – vagy küldetésorientált szemléletre – térjen át.

*A küldetésorientált szemlélet alapját adó világos stratégiai célkitűzést a kormányzat megadta, az azt lehetővé tevő fejlesztési programot – Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program néven – jóváhagyta, amellyel az MH transzformációja megkezdődött.*

*A képességek és a kihívás egyensúlyának alapját az egységes és minőségi felszerelés, valamint a korszerű munkakörülmények biztosítanák, úgy is, mint a szervezeti kultúraváltás erőforrással támogatott, úgynevezett „hard” része. Amennyiben az MH humánstratégia- és szervezeti kultúra-fejlesztése hosszabb távon a „flow-érzés” kialakítását célozza meg, akkor annak – a meglévő stratégiai célkitűzés mellett – ez a jelenleg legfontosabb megoldásra váró követelménye.*

*Az elvégzett munkáról való megfelelő visszajelzés erőforrással támogatott része (illetmény) – a fentebb hivatkozott felmérések alapján – nem a legfontosabb az állomány motivációja szempontjából, sokkal fontosabb az erőforrással nem támogatott, úgynevezett „soft” rész, mint például a vezetői megbecsülés és a visszacsatolás. E fejlesztési terület részeként – javaslatként – dolgozták ki a Magyar Honvédség vezetői állománya részére a 360 fokos teljesítményértékelő rendszert, amely – amellett, hogy kiegészíti a vezetői állomány teljesítményértékelését – biztosítja a vezetői kompetenciák elemzését, elemzi a stratégiai célkitűzések alapján azonosított szervezeti értékek megvalósulását (bajtársiasság, megtartás stb.).*

## GONDOLATÉBRESZTŐ FELVETÉSEK

Korunk kihívása, a folyamatosan változó környezet megköveteli az egyén és a szervezet alkalmazkodását. *E megnövekedett kihívásra a magasabb képességű szervezet, illetve a szélesebb körű kompetenciával rendelkező egyén meg tudja teremteni a képességek és a kihívás egyensúlyát.* Azonban ahhoz, hogy erre a kérdéskörre valós válaszokat adjunk, szükséges, hogy kutatásokat végezzünk a Magyar Honvédség személyi állománya körében. A kutatás eredményei mentén lehetőség nyílik a szervezeti kultúra mellett az egyének gondolkodásmódjának megváltoztatására, valamint a folyamatban lévő fejlesztési program elemeinek támogatására.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Az MH ÖHP parancsnok 2108. 02. 22-ei éves feladatszabó értekezlete.

Beck György: *Mi kell ahhoz, hogy a flow élmény megvalósuljon a munkahelyen?* HRportal, 2011. <https://www.hrportal.hu/hr/mi-kell-ahhoz-hogy-a-flow-elmény-megvalósuljon-a-munkahelyen-20111102.html>

Bilski, Jared: *Maslow's Hierarchy of Needs Revised for Modern Civilization.* McSweeney's Internet Tendency. 14. 11. 2018. <https://www.mcsweeneys.net/articles/maslows-hierarchy-of-needs-revised-for-modern-civilization>

Brindle, J. B.: *Military serviceand after: A hierarchy of needs.* Diplomatic Courier, 01. 09. 2018. <https://www.diplomaticcourier.com/posts/military-service-and-after-a-hierarchy-of-needs>

Csikszentmihályi, Mihály: *Flow: The psychology of Optimal Experience.* HarperCollins, New York, 1990.

Csikszentmihályi Mihály: *Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 2018.

Demokrácia igen, liberalizmus nem. MTI. 2019. 07. 27. <https://www.kormany.hu/hu/a-miniszterelnok/hirek/demokracia-igen-liberalizmus-nem>

Kutatási Zárójelentés a Z2026 HHP-ban meghatározott tervezési feladatok támogatására megrendelt empirikus katonaszociológiai kutatás eredményeiről, NKE HHK, 2018.

Maslow, Abraham H.: *A lét pszichológiája felé.* Ursus Libris, Budapest, 2016.

Maslow, Abraham H.: *A theory of human motivation.* Psychological Review, 1943/4, Vol. 50, 370–396.

Maslow, Abraham H.: *Motivation and Personality.* Longman, New York, 1987.

Pákozdi Márta – Dr. Fejes Zsolt: *A katona-egészségügyi pályaelhagyás motívumainak feltárása.* A Hon- és Rendvédelmi Egészségügyi Dolgozók V. Tudományos Szakmai Konferenciája. Budapest, 2015. 11. 11–12. Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, Budapest, 2016, 18–34. <https://slideplayer.hu/slide/11167567/>

Porkoláb Imre: *A stratégia művészete.* HVG, Budapest, 2019.

Raynor, Chris: *Understanding counseling and Human needs.* Army University Press, 25. 09. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/September/Understanding-Counseling/>

Schuler, Ronald M. – Cangemi, Joseph P.: *A military approach to Maslow's hierarchy of needs.* Journal of Instructional Psychology, 5(4), 13–21. APA Psycnet, <https://psycnet.apa.org/record/1980-12000-001>

The Internet of Things and Maslow's Hierarchy of Needs. Trinity Technology Group. <https://trinitytg.com/2015/03/internet-of-things-maslow/>

Németh Zoltán ezredes:

## ALTERNATÍVÁK A NATO DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATÁNAK FELGYORSÍTÁSÁRA

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.6

*ÖSSZEFOGLALÓ: A jelenkori és a jövőbeni fenyegetésekre és biztonsági kihívásokra történő időbeni reagálás érdekében a NATO-nak képesnek kell lennie gyors döntéseket hozni és magas fokú reagálóképességet fenntartani. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy milyen lehetséges módszerek léteznek a Szövetség döntéshozatali mechanizmusának további felgyorsítására a NATO konszenzusszabálya alapelveinek minimális módosításával. A tanulmány betekintést enged abba is, hogy a tagállamoknak milyen lépéseket kellene tenniük annak érdekében, hogy felerősödjön a NATO döntéshozatali folyamatának támogatása.*

*KULCSSZAVAK: döntéshozatal, felgyorsítás, külső tényezők, belső tényezők, állandó szövetségi együttműködés, fenyegetett szövetséges megközelítés, koalíció a Szövetségen belül megközelítés*

### BEVEZETÉS

A hidegháború befejezését követő belső átalakulási folyamatok képessé tették az Észak-atlanti Szerződés Szervezetét olyan katonai missziók, elsősorban békefenntartó és válság-reagáló műveletek végrehajtására, amelyekre a nemzetközi feszültségekkel teli 1947 és 1991 közötti hidegháború korszakában nem lett volna képes.<sup>1</sup> Ezzel egy időben a hidegháború által életre keltett védelmi szövetség fő küldetését jelentő kollektív védelmi funkció háttérbe szorult, a NATO magas intenzitású műveletek megvívásához szükséges katonai képességei folyamatosan csökkentek.

A nemzetközi biztonsági környezetben beállt változások, az új típusú komplex fenyegetések és kihívások kimondva vagy kimondatlanul, de a NATO megújulásának újabb korszakát hozták el. Egy olyan korszakot, amely a dinamikusan változó világ trendjei és a sokszor előjelek nélküli biztonsági kihívások megjelenése következtében valószínűleg egy hosszabb időszak lesz. A szövetséges tagállamok egyetértenek, vagy nagyon hasonlóan ítélik meg a biztonsági fenyegetések kezeléséhez szükséges keret- és eszközrendszert, amelyben a kollektív védelem revitalizált kupoláját öt pillér, az öt műveleti dimenzió tartja (szárazföldi, légi, tengeri, űr és kibertér). A műveleti dimenziók egymáshoz való viszonya folyamatosan változhat és változik is. A globalizáció, a digitalizáció, a kutatás és fejlesztés hatása a kinetikus és a nem kinetikus képességekre rövid időn belül képes biztonsági fenyegetést generálni. Az ilyen típusú fenyegetések kezeléséhez a Szövetség esetében egy megbízható,

<sup>1</sup> Szemerényi Réka: A NATO a hidegháború után. Rubicon, 1997/5–6. [http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a\\_nato\\_a\\_hideghaboru\\_utan](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nato_a_hideghaboru_utan) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.)

begyakorolható és nagyon rövid idejű döntéshozatali mechanizmusra van szükség az időbeni reagálás érdekében.

A biztonsági környezet változásairól és a NATO megújulásának szükségességéről számos tanulmány jelent már meg. Néhány a Szövetség hatékonyságát megkérdőjelezve annak hanyatlásáról beszélt, mások a védelmi szervezetet az Amerikai Egyesült Államok érdekérvényesítő szervezeteként identifikálták.

A Washingtoni Szerződés aláírásakor a szerződés lelke a kölcsönös segítségnyújtásról szóló 5. cikkely volt. Ez az ígélet a Szövetség tagállamai általi kötelező fellépést jelentette egy potenciális agresszor ellen, és egyben a hidegháború időszakában a védelmi szervezet mindennapi alapfeladataként funkcionált. Más megközelítéssel: a kihívások és a képességek viszonyát vizsgálva megállapítható, hogy a hidegháborús szembenállás időszakában a NATO a közös katonai képességekre alapozva képes volt elrettenteni a Varsói Szerződést amellet, hogy a keleti blokk által generált kihívásokra is válaszolni tudott. Ez a korszak a hidegháború befejeztével véget ért, és egy negyed évszázadot kellett várni arra, hogy nemcsak a modern kor kihívásainak megfelelni akaró szervezetet láthatunk, hanem az elrettentő képességét minden művelti dimenzióban visszanyerni akaró Szövetség újjáéledésének lehetünk részesei. A szervezet alapításának alapgondolatához történő visszatérés, az elrettentés egyre nagyobb fajsúlya, az azonnali reagálóképesség, az időtényező kritikussága, minden olyan funkció és képesség, amely a 29 tagállam biztonságának záloga, csak akkor képvisel valódi értéket, ha az a kihívások kezeléséhez szükséges, rugalmas és gyors döntéshozatali folyamattal párosul.

A NATO-tagországok felismerték, hogy a Szövetség relevanciájának megkérdőjelezhetlensége érdekében a fenyegetésekre és a kihívásokra történő időbeni reagálás, valamint a magas fokú reagálóképesség fenntartása képezi a védelmi szervezet hatékonyságának központi elemét. A késedelmes döntéseknek – vagy egy esetleges döntésképtelenségnek – nagyon súlyos következményei lehetnek.

A NATO politikai és katonai gyorsított döntéshozatali folyamatainak bevezetése mellett a walesi és varsói csúcsértekezletek eredményei egyértelmű bizonyítékai annak, hogy a Szövetség számos területen tett lépéseket a hiteles védelmi képesség kulcsfontosságú elemét jelentő magasabb fokú reagálóképesség elérése és fenntartása érdekében. Ezeknek a döntéseknek az eredményeként a szervezet jelenleg is egy olyan belső átalakulási folyamaton megy keresztül, amely politikai és katonai értelemben egyaránt képessé teszi a NATO-t a kollektív védelmi funkció, valamint az új típusú fenyegetésekre történő időbeni reagálóképesség megvalósítására és fenntartására.

A szerző a Szövetség reagálóképességét úgy definiálja, hogy a védelmi szervezet egy adott jelzésre, riasztásra vagy konkrét fenyegetésre mennyi idő alatt képes reagálni. A fizikai reagáláshoz szükséges időnek részét képezi a szövetséges döntéshozatalhoz szükséges idő.

A tagállamok teljesen tisztában vannak azzal, hogy a reagálóképesség növelése idő- és forrásigényes folyamat. A döntéshozatali folyamat felgyorsításának vizsgálata viszont – ha a megvalósítás némi időbe is kerül – csakis a tagállamok konszenzusos döntésén alapul. A tagállamok védelmi miniszterei 2015-ben a már létező gyorsított döntéshozatali eljárásrend további felgyorsításáról döntöttek.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Defence Ministers decide to bolster the NATO Response Force, reinforce collective defence. NATO Newsroom, 24. 06. 2015. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_120993.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_120993.htm) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 06.)

Ez a tanulmány arra a kérdésre próbál választ találni, hogy a NATO döntéshozatali folyamata milyen mértékben támogatja a jelen és a jövő fenyegetéseire történő időbeni reagálást. Példákon keresztül bemutatja a NATO döntéshozatali folyamatát befolyásoló külső és belső tényezőket, valamint azokat az opciókat, amelyek a NATO-tagországok konszenzusos döntéshozatali folyamatának felgyorsításával kapcsolatos lehetőségeket mérlegelik.

## A NATO DÖNTÉSHOZATALI MECHANIZMUSAI

Az 1. ábra a NATO hatfázisú, standard konzultációs és döntéshozatali folyamatát mutatja be a katonai művelettervezési folyamat politikai kontrollját jelentő Észak-atlanti Tanács (NAC<sup>3</sup>) döntési pontjaival (piros csillagokkal jelölve).



1. ábra A NATO válságkezelési folyamata az Észak-atlanti Tanács döntési pontjaival<sup>4</sup>

A NATO gyorsított döntéshozatali folyamatának<sup>5</sup> 2. ábra szerinti alkalmazására az Európai Szövetséges Erők főparancsnoka (SACEUR<sup>6</sup>) tesz javaslatot egy olyan jelzés vagy figyelmeztetés esetén, amely az 5. cikkely aktiválását eredményezheti. A gyorsított döntéshozatali folyamat alapja egy, a NATO Katonai Tanácsa (MC<sup>7</sup>) által előzetesen már jóváhagyott stratégiai elgondolás, amelyet a kialakult helyzethez könnyen alkalmazható eshetőségi tervként dolgoznak ki. Az eshetőségi tervek nem azonnal végrehajthatóak, azokat minden esetben adaptálni kell a kialakult helyzethez. Egy 5. cikkely szerinti fenyegetés azonosítása esetén az előre jóváhagyott eshetőségi terv végrehajtható művelettervvé történő kidolgozását követően a NAC formálisan dönt a NATO-erők telepítéséről és a műveletek végrehajtásáról. Összegezve: a gyorsított és a standard döntéshozatali folyamat közötti lényegi különbség a NAC döntési pontjai számának jelentős csökkenése és a gyorsított folyamat esetében egy előre jóváhagyott eshetőségi terv megléte.

A NATO stratégiai szintű műveleti parancsnoksága a gyorsított döntéshozatali folyamat bevezetését megelőzően itt is elkészíti a stratégiai helyzetértékelését és a katonai válaszlehetőségeket, de azokat egy dokumentumban terjeszti fel, és ugyanebben a dokumentumcso-magban tesz javaslatot a SACEUR a NAC részére gyorsított döntéshozatali folyamat életre hívására.

<sup>3</sup> North Atlantic Council.

<sup>4</sup> An introduction to Operations Planning at the Operational level. 03. 10. 2013., 3. [https://www.act.nato.int/images/stories/events/2016/sfpdpe/copd\\_v20\\_summary.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/events/2016/sfpdpe/copd_v20_summary.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 06.)

<sup>5</sup> Uo. 22–23.

<sup>6</sup> Supreme Allied Commander Europe.

<sup>7</sup> Military Committee.

Ez a gyorsított döntéshozatali folyamat a NATO politikai döntései felgyorsításának a tagállamok által támogatott egyetlen mechanizmusa azokra az eshetőségekre, amelyekre már előzetesen készült eshetőségi terv. Ilyen terv nélkül ez a mechanizmus nem alkalmazható.



2. ábra A NATO gyorsított döntéshozatali folyamata az Észak-atlanti Tanács döntési pontjaival (Szerkesztette a szerző)

A 2014-es ukrajnai eseményeket követően a NATO-tagországok egyetértettek abban, hogy a 2. ábrán látható gyorsított döntéshozatali folyamat nem biztosítja az azonnali reagálás lehetőségét, és ahogy már erre az előzőekben is utaltam, egy új, még kevesebb NAC-döntést igénylő mechanizmus bevezetése mellett kötelezték el magukat a 2015. évi védelmi miniszteri tanácskozáson.

## A NATO DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A NATO döntéshozatali folyamatát érintő tényezőket két csoportba sorolhatjuk: külső és belső tényezőkre. A külső faktorok elsősorban azok a fenyegetéseket és kockázatokat jelentő tényezők, amelyekkel a Szövetségnek szembe kell néznie. Ezen a területen a legnagyobb kihívást az egyre öntudatosabb viselkedést tanúsító Oroszország jelenti, beleértve a Krím félsziget annektálását és az Ukrajna keleti részén – elsősorban hibrid hadviseléssel – fenntartott helyzetet. Egy másik meghatározó, kiemelten a NATO déli szárnyát érintő külső tényező az arab országokban dúló polgárháborúk által okozott tömeges migráció, valamint a terrorizmus jelentette fenyegetések és veszélyek.<sup>8</sup>

A NATO politikai súlypontja a Szövetség kohéziója. Az elsődleges belső kihívásokat a 29 tagállam különböző nemzeti, stratégiai érdekei, valamint napjainkban az Amerikai Egyesült Államoknak a NATO-hoz történő új viszonyulása jelenti. Az amerikai adminisztráció NATO-val szembeni megváltozott viselkedése a NATO-tagországok védelmi jellegű kiadásainak a GDP 2%-ára történő növelésén és az amerikai stratégiai politika változásain keresztül érzékelhető.

Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete 1949. április 4-én aláírt alapító dokumentuma, a Washingtoni Szerződés szintén nem biztosít semmiféle iránymutatást a döntéshozatal metodikájára vonatkozóan, így a döntések a szervezet megalakítása óta a tagállamok közötti konzultáción és konszenzuson alapulnak,<sup>9</sup> amelyek egyben a Szövetség megoszthatatlanságának alapját is biztosítják. Mindazonáltal fontos megjegyezni, hogy a döntések valójában nem Brüsszelben születnek, azokat a tagállamok a saját nemzeti érdekeik gondos figyelembevételével a saját fővárosaikban hozzák meg.

<sup>8</sup> NATO Defense College (NDC) Senior Course (SC) 134 Study Period C, 2019.

<sup>9</sup> John R. Bolton: Donald Trump has a point about NATO. Boston Globe, 29. 09. 2016. <https://www.aei.org/articles/donald-trump-has-a-point-about-nato/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)



## PÉLDÁK A NATO DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATÁRA

A szerző az alábbi példákkal – a NATO 2010. évi stratégiai koncepciója<sup>10</sup> szerinti három fő feladatán keresztül – a NATO döntéshozatali folyamatát demonstrálja.

A kollektív védelem a Washingtoni Szerződés 4. és 5. cikkelyei szerinti konzultáció és – amennyiben a biztonsági fenyegetés szintje megköveteli – a Szövetség tagjainak segítségére tett tagállami kötelezettségvállaláson alapul.

2001. szeptember 12-én, néhány órával az Amerikai Egyesült Államokat ért terrortámadásokat követően az Észak-atlanti Tanács egyöntetűen úgy döntött, hogy amennyiben bizonyítottá válik, hogy a támadást külföldről irányították, úgy az a Washingtoni Szerződés 5. cikkelyében megfogalmazottak szerinti cselekménynek minősül.<sup>11</sup> Az 5. cikkelyt végül hivatalosan az amerikai nagykövetség NAC-nak írt – a terrortámadás nyomozati eredményeiről tett – jelentését követően, 2001. október 2-án aktiválták.<sup>12</sup>

Törökország 2003. február 4-én az Irak elleni amerikai invázió időszakára egy esetleges iraki támadás elleni védelem érdekében kérte a Szövetséget a 4. cikkely életre hívására, viszont ebben az esetben a döntés meghozatala már sokkal komolyabb kihívást jelentett.<sup>13</sup> A formális döntéshez 11 napra volt szükség egyetlen tagállam folyamatos aggályai miatt. Lord Robertson akkori NATO-főtitkár egy megjegyzésében a Szövetségre kifejezetten károsnak ítélte meg az ilyen lassú, időben indokolatlanul elnyújtott döntéshozatalt.<sup>14</sup>

A NATO második fő feladatára, a válságkezelés során alkalmazott döntéshozatalra vonatkozóan egy illusztratív példa a 2005. évi földrengést követő NATO-támogatás Pakisztán részére. Az első NATO-szállítmány 2005. október 11-én indult el, egy nappal a pakisztáni segítségkérést követően.<sup>15</sup>

A döntéshozatali folyamat tekintetében a NATO *Unified Protector* elnevezésű líbiai műveletét érte a legtöbb kritika. Az ENSZ Biztonsági Tanácsának 1973. számú határozata 2011. március 11-én született. Eleinte az is kérdéses volt, hogy a NATO-nak egyáltalán kell-e bármilyen szerepet is játszania a Líbiában kialakult helyzet kezelésében, amit tovább tetézt az, hogy néhány szövetséges tagállam nem értett egyet a NATO beavatkozásával. A nemzetek közötti vita március 25-én fejeződött be, és a NATO végül március 31-én átvette a Líbia elleni műveletek irányítását az amerikaiak által vezetett önkéntesen csatlakozó erők-től (*Coalition of the Willing*).<sup>16</sup>

<sup>10</sup> Active Engagement, Modern Defence – Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization. NATO e-Library, 19. 11. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_68580.htm?](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm?) (Letöltés időpontja: 2017. 10. 08.)

<sup>11</sup> Edgar Buckley: Az 5. cikkely alkalmazása: öt évvel később. NATO Tükör, 2006. nyár. <https://www.nato.int/docu/review/2006/issue2/hungarian/art2.html> (Letöltés időpontja: 2017. 10. 08.)

<sup>12</sup> Collective defence – Article 5. NATO Topics, 25. 11. 2019. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_110496.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_110496.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)

<sup>13</sup> Leo G. Michel: NATO Decision-Making: The 'Consensus Rule' Endures Despite Challenges. In: Sebastian Mayer (ed.): NATO's Post Cold War Politics. Palgrave Macmillan, London, 2014, 115.

<sup>14</sup> Building a Transatlantic Consensus – NATO Secretary General Lord Robertson's Remarks. NATO Speeches, 20. 02. 2003. <https://www.nato.int/docu/speech/2003/s030220b.htm> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)

<sup>15</sup> Pakistan earthquake relief operation. NATO Topics, 27. 10. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_50070.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50070.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)

<sup>16</sup> Michel: i. m. 117.



A Szövetség harmadik fő feladatára, a kooperatív biztonságra vonatkozóan a legfrissebb példa a NATO iraki missziója. A műveletet két év felkészülési és előkészítési időszak előzte meg, a NATO-misszió végül 2018-ban<sup>17</sup> kezdődött meg.<sup>18</sup>

Az előzőekben bemutatott példák kitűnő bizonyítékai annak, hogy a NATO döntéshozatali folyamatának megújítása egyre időszerűbb, és azt nem lehet tovább halogatni. Ezt alátámasztja az is, hogy a szövetséges politikai döntéshozók által megfogalmazott kritikák<sup>19</sup> hatására a NATO varsói<sup>20</sup> és brüsszeli<sup>21</sup> csúcserkeztekezteleinek kommunikációiban már jól azonosítható a szövetségesek akarata a NATO döntéshozatali folyamatának javítására.

## ALTERNATÍVÁK A NATO DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATÁNAK FELGYORSÍTÁSÁRA

A NATO döntéshozatali folyamatában a döntések előfeltétele a Szövetség egészére vagy egyes tagállamaira azonosítható fenyegetés, egy potenciális válság jelzése. A fenyegetéseket és a jelzéseket a NATO saját felderítőképességeinek alkalmazása során gyűjtött, valamint a tagállamok hírszerző-felderítő szolgálatai által biztosított felderítési adatok és hírszerzési információk elemzés-értékelésével azonosítják. A tagállamok felderítő- és hírszerző szolgálatai közvetlenül a NATO stratégiai szintű műveleti parancsnoksága részére biztosítják az információkat egy háromszintű rendszer szerint, amely a folyamatos kapcsolattartáson és információmegosztáson túl a közös elemzés-értékelés lehetőségét is magában foglalja. A felderítési adatok és a hírszerzési információk ilyen módon történő közvetlen becsatornázása komoly előrelépést jelent. A döntés-előkészítés során viszont a lehető legpontosabb helyzetismeret kialakítására kell törekedni, ami csak úgy érhető el, ha a tagállamok felderítő-hírszerző szolgálatai teljes mértékben megosztják a rendelkezésükre álló információkat mind a NATO-val, mind a többi tagországgal. Néhány területen vannak ugyan biztató jelek az információmegosztásra vonatkozóan, de ez főként az orosz tevékenységekre értendő.

A közös helyzetismeret és a biztonsági környezetben fellépő kihívásokra történő gyorsabb és egységesebb reagálás kialakításának érdekében a Stratégiai Tanulmányok Nemzetközi Intézete (IISS<sup>22</sup>) 2017-ben publikált egy gondolatébresztő tanulmányt, amelyben az ún. állandó szövetségesi megközelítés (Persistent Federated Approach<sup>23</sup>) alkalmazásának

<sup>17</sup> NATO Relations with Iraq. NATO Topics, 06. 01. 2020. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_88247.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_88247.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)

<sup>18</sup> A NATO iraki támogató tevékenységét megelőzően az Amerikai Egyesült Államok vezetésével már folytak műveletek számos NATO-tagállam részvételével az Inherent Resolve művelet keretében. Ehhez a művelethez azonban a NAC nem hagyott jóvá művelettervet és nem allokkált erőforrásokat.

<sup>19</sup> Mick Krever: Norwegian Defense Minister: NATO Decision Making Process Too Slow To Deal with Emerging Crises. Atlantic Council, 02. 03. 2015. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/norwegian-defense-minister-nato-decision-making-process-too-slow-to-deal-with-emerging-crises>; Kiran Stacey: Foreign Minister Raises Problem of 'Cumbersome' Decision Making Process in UK and NATO. Atlantic Council, 23. 07. 2015. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/defense-minister-raises-problem-of-cumbersome-decision-making-process-in-uk-and-nato> (Letöltések időpontja: 2020. 01. 26.)

<sup>20</sup> NATO Warsaw Summit Communiqué, 8–9. 07. 2016. 79. bek. NATO e-Library, 09. 07. 2016. [https://www.nato.int/cps/ic/natohq/official\\_texts\\_133169.htm](https://www.nato.int/cps/ic/natohq/official_texts_133169.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 26.)

<sup>21</sup> NATO Brussels Summit Declaration, 11–12. 07. 2018. 13. bek. NATO e-Library, 11. 07. 2018. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_156624.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_156624.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 26.)

<sup>22</sup> International Institute for Strategic Studies.

<sup>23</sup> Federated Way Ahead of NATO in an Age of Complexity – Food for Thought Paper. The International Institute for Strategic Studies, 02. 2017, 3–5. <http://www.act.nato.int/images/stories/events/2017/nts/nts-paper.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 26.)

lehetőségeit, előnyeit és hátrányait elemzi. Ennek a merőben új megközelítésnek a NATO parancsnoki struktúrája, a szövetséges államok és partnerek képességeivel gyűjtött információk és azok egymással történő folyamatos megosztása a központi eleme egy közös és valós idejű helyzetkép fenntartásához. Ideális esetben a rendszerhez csatlakozók nemcsak használói, de táplálói is a rendszernek, amivel a Szövetség kohéziójának további erősödése mellett a reagálóképesség is jelentősen erősödhet.

A NATO 2010. évi stratégiai koncepcióját kidolgozó szakértői csoport a munkája során szintén javaslatot tett a döntéshozatali folyamat modernizálására.<sup>24</sup> A javaslatok a NAC egyetértése esetén teret biztosítottak volna a konszenzusszabálytól történő eltérésre a kevésbé szignifikáns problémák esetében, de a kiemelten fontos döntések továbbra is konszenzuson alapultak volna.

A szakértői csoport javaslatait Anders Fogh Rasmussen akkori NATO-főtitkár elutasította, viszont bejelentette, hogy a bizottsági struktúrát a NATO-nak a jövőben sokkal hatékonyabban kell használnia.<sup>25</sup> Fontos megjegyezni, hogy a konszenzusszabályban történő bármilyen, a döntéshozatal felgyorsítására irányuló változtatás a kisebb tagállamokat korlátozhatná a döntéshozatalban történő részvételükben, így a nemzeti érdekeik érvényesítésében. Következésképpen egy ilyen irányú változtatási javaslat aligha kapna támogatást a kisebb szövetségesek részéről.

Az előző javaslat mellett a szakértői csoport javaslatot tett az Észak-atlanti Tanács által előzetesen jóváhagyott műveleti tervek, valamint a NATO politikai és katonai döntéshozói<sup>26</sup> által előzetesen jóváhagyott válságreakáló intézkedéscsomagok bővítésére. A NATO vezetési-irányítási rendszerei és erői reagálóképességének fenntartásához, valamint egy kiber- vagy rakétatámadás elleni időbeni reagáláshoz kritikusnak vélték a képességek és erők azonnali alkalmazását lehetővé tevő alkalmazási szabályok előzetes jóváhagyását.

Ezen a téren komoly előrelépésnek számítanak a NATO lépcsőzetes reagálóterveiben, valamint a rakétavédelem területén a SACEUR részére a NAC által előzetesen jóváhagyott, az erők telepítésére és a katonai képességek alkalmazására vonatkozó műveleti tervek, alkalmazási szabályok. A kibervédelmet illetően a NATO-tagországok 2019. szeptember 6-án – a szárazföld, a levegő, a tenger és az űr után – a kibernetikai kollektív védelem részét képező ötödik dimenzióvá nyilvánították. Mindazonáltal a kibervédelem területén a nemzetek közötti, valamint a nemzetek és a NATO-parancsnokságok közötti koordináció fejlesztése elengedhetetlen a kibertámadások elleni közös fellépés és siker érdekében.

## MEGKÖZELÍTÉSEK A NATO KONSZENZUSSZABÁLYÁNAK VÁLTOZTATÁSÁRA

A NATO konszenzusszabálya elveit érintő, azt minimálisan módosító, de megvalósíthatónak ítélt opciók az ún. „fenyegetett szövetséges”<sup>27</sup> és a „koalíció a Szövetségen belül”<sup>28</sup> megközelítések.

<sup>24</sup> NATO 2020: Assured Security; Dynamic Engagement – Analysis and Recommendations of the Group of Experts on a New Strategic Concept for NATO. NATO e-Library, 17. 05. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/official\\_texts\\_63654.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_63654.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 26.)

<sup>25</sup> Anders Fogh Rasmussen: New Challenges – Better Capabilities. NATO Newsroom, 22. 10. 2009. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions\\_58248.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_58248.htm) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 26.)

<sup>26</sup> Michel: i. m. 117.

<sup>27</sup> Uo. 118.

<sup>28</sup> Uo. 120.

A „fenyegetett szövetséges” megközelítés közvetlenül a NATO 4. cikkelyéhez, a szövetségesek közötti konzultációhoz kötődik. Erre akkor kerül sor, ha bármelyik szövetséges tagállam területi épségét, biztonságát vagy politikai függetlenségét veszély fenyegeti. Ahogy az előző példákön keresztül látható volt, a NATO konszenzusszabálya erősen lassíthatja a Szövetség döntéshozatali és katonai, szakmai döntés-előkészítő tevékenységét. A NATO parancsnokságai kizárólag a NAC döntését követően kezdhetik meg a döntés-előkészítés alapjául szolgáló katonai válaszlehetőségek és művelettervek kidolgozását. Ez az opció lehetőséget biztosítana a tagországoknak arra, hogy a NATO 4. cikkelye szerint fennálló helyzet esetén az Észak-atlanti Tanács konzultáció megkezdésére vonatkozó döntését követően a NATO-parancsnokságok késedelem nélkül megkezdjék a katonai válaszlehetőségek, eshetőségi tervek kidolgozását. A katonai válaszlehetőségek feletti döntést továbbra is a NAC hozná meg, konszenzussal. Az opció legnagyobb hátránya az, hogy egy automatizmussal meghozott, „NAC-szűrés” nélküli döntés adott esetben elfogadhatatlan terhet róna a NATO-parancsnokságok tervezőire.

A „koalíció a Szövetségen belül” megközelítés azonnali vagy nagyon rövid időn belüli reagálást igénylő kollektív védelmi és válságkezelési helyzetekre nyújtana alternatívát. Ennél az opciónál egy 5. cikkely szerinti helyzetben egy, a szövetséges tagállamok által alkotott koalíció már a NAC-döntést és a NATO égisze alatt tervezett katonai képességek telepítését megelőzően katonai támogatást nyújtana az agressziót ért tagállam(ok)nak.

A koncepció alap gondolata szerint az ilyen katonai képességekkel történő támogatás két- és többoldalú szerződésekbe foglalásukat követően – a NATO-parancsnokságokkal megosztva – a NATO védelmi tervek és a lépcsőzetes reagálótervek részét képeznék. Ezzel az alternatívával szemben a legjelentősebb kritika az, hogy a műveletek első fázisában, amikor a kialakult helyzet amúgy is nagyon zavaros, kihívást jelentene egy szilárd vezetési és irányítási rendszer működtetése. Ennél a megközelítésnél a NAC jóváhagyása csak a műveletekre történő felkészülés megkezdéséhez és megindításához lenne szükséges, a közbeeső politikai döntéseket a koalíciót alkotó, a művelethez szükséges képességeket biztosító szövetségesek hoznák.

A felvázolt két megközelítés mindegyike a Szövetség döntéshozatali folyamatának felgyorsítására fókuszál, viszont a tagállamok – a NATO döntéshozóiként – maguk is hozhatnak olyan intézkedéseket, amelyek a döntéshozatali folyamatot gyorsabbá tehetnék.

## A NATO-TAGÁLLAMOK LEHETŐSÉGEI

A stratégiai meglepetéssel elérhető stratégiai előny elérésének megakadályozása érdekében elsősorban Oroszországgal szemben egy olyan felderítő és hírszerző rendszer működtetésére lenne szükség, amely ugyanazt a folyamatosan pontosított helyzetképet biztosítaná a NATO-parancsnokságok és a -tagállamok részére. Ennek elengedhetetlen feltétele lenne a politikai jóváhagyással történő teljes mértékű információmegosztás. Ha ez működne, akkor a tagállamok Brüsszelben már sokkal megalapozottabb állásponttal ülhethetnének le a tárgyalóasztalhoz.

A döntéshozatali folyamat működtetéséhez és felgyorsításához a nemzetek döntéshozóit is gyakoroltatni szükséges annak érdekében, hogy pontosan értsék a különbséget az adott nemzet és a NATO döntéshozatali folyamata között. Érezzék a súlyát annak, hogy egy NATO-döntés érdekében meghozott nemzeti döntésnek mekkora súlya lehet, és az milyen pozitív vagy negatív következményekkel járhat. Ennek megvalósításához minden NATO-tagállamnak olyan nemzeti döntéshozatali folyamatot kellene működtetnie, amely nagyon rövid időn belül képes támogatni a NATO-szintű döntéshozatalt.

A nemzetek döntéshozatali folyamatát realizisztikus szcenárión keresztül lehetne gyakoroltatni. Ezzel egyrészt a NATO egy kvázi tiszta képet kapna, hogy mennyi idő szükséges egy-egy tagállamnak a döntések meghozatalához, másrészt a nemzetek a gyakorlat tapasztalatait összegző visszacsatolások alapján tovább javíthatnák a saját döntéshozatali mechanizmusukat.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK

A NATO – egy tagállamok alkotta szövetségként – soha nem lehet olyan gyors a döntéshozatal területén, mint egy központosított hatalommal irányított ország, de folyamatosan törekedni kell a döntéshozatalhoz szükséges idő csökkentésére. A kiber- és terrorista támadások esetében már nincs mérlegelnie, azonnali döntések szükségesek.

A NATO döntéshozatali folyamatának bemutatása és felgyorsításának lehetőségei arra engednek következtetni, hogy a NATO döntéshozatali folyamatának megújulása elengedhetetlen az újabb és újabb fenyegetésekre és biztonsági kihívásokra történő időbeni reagálás esélyének fenntartása érdekében. Ez jelentheti a brüsszeli és a tagállamok döntéshozatali mechanizmusainak felgyorsítását, de extrém esetben akár nyitottnak kell lenni egy szövetségben belüli, a biztonsági fenyegetés elhárításához szükséges képességekkel rendelkező koalíció támogatására is.

Az új fenyegetések azonosítása és kezelése érdekében folytatni kell a nemzetközi szervezetekkel (ENSZ, EU) történő konzultációt és információmegosztást.

Egy egységes és folyamatosan fenntartott helyzetkép a fenyegetést jelentő országokról, régiókról nagymértékben támogatná és gyorsíthatná a nemzeti és a NATO-döntések meghozatalát egyaránt.

A nemzetek politikai döntéshozatali folyamatát gyakoroltató és értékelő döntéshozatali gyakorlatokat kellene bevezetni. A gyakorlaton alkalmanként egyetlen országot kellene megmérettetni.

Végezetül, a fentiek egyfajta összefoglalójaként: a döntéshozatali folyamat reformációjának első lépése az állandó szövetségi megközelítésben rejlő lehetőségek kiaknázása lehetne.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Active Engagement, Modern Defence – Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization. NATO e-Library, 19. 11. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_68580.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm)
- An introduction to Operations Planning at the Operational level. 03. 10. 2013., 3. [https://www.act.nato.int/images/stories/events/2016/sfpdpe/copd\\_v20\\_summary.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/events/2016/sfpdpe/copd_v20_summary.pdf)
- Bolton, John R.: *Donald Trump has a point about NATO*. Boston Globe, 29. 09. 2016. <https://www.aei.org/articles/donald-trump-has-a-point-about-nato/>
- Buckley, Edgar: *Az 5. cikkely alkalmazása: öt évvel később*. NATO Tükör, 2006. nyár. <https://www.nato.int/docu/review/2006/issue2/hungarian/art2.html>
- Building a Transatlantic Consensus – NATO Secretary General Lord Robertson’s Remarks. NATO Speeches, 20. 02. 2003. <https://www.nato.int/docu/speech/2003/s030220b.htm>
- Collective defence – Article 5. NATO Topics, 25. 11. 2019. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_110496.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_110496.htm)

- Defence Ministers decide to bolster the NATO Response Force, reinforce collective defence. NATO Newsroom, 24. 06. 2015. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_120993.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_120993.htm)
- Federated Way Ahead of NATO in an Age of Complexity – Food for Thought Paper. The International Institute for Strategic Studies, 02. 2017. <http://www.act.nato.int/images/stories/events/2017/nts/nts-paper.pdf>
- Krever, Mick: *Norwegian Defense Minister: NATO Decision Making Process Too Slow To Deal with Emerging Crises*. Atlantic Council, 02. 03. 2015. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/nato-source/norwegian-defense-minister-nato-decision-making-process-too-slow-to-deal-with-emerging-crises>
- Michel, Leo G.: *NATO Decision-Making: The 'Consensus Rule' Endures Despite Challenges*. In: Sebastian Mayer (ed.): *NATO's Post Cold War Politics*. Palgrave Macmillan, London, 2014.
- NATO 2020: Assured Security; Dynamic Engagement – Analysis and Recommendations of the Group of Experts on a New Strategic Concept for NATO. NATO e-Library, 17. 05. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/official\\_texts\\_63654.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_63654.htm)
- NATO Brussels Summit Declaration, 11–12. 07. 2018. 13. bek. NATO e-Library, 11. 07. 2018. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_156624.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_156624.htm)
- NATO Defence College (NDC) Senior Course (SC) 134 Study Period C, 2019.
- NATO Relations with Iraq. NATO Topics, 06. 01. 2020. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_88247.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_88247.htm)
- NATO Warsaw Summit Communiqué, 8–9. 07. 2016. 79. bek. NATO e-Library, 09. 07. 2016. [https://www.nato.int/cps/ic/natohq/official\\_texts\\_133169.htm](https://www.nato.int/cps/ic/natohq/official_texts_133169.htm)
- Pakistan earthquake relief operation. NATO Topics, 27. 10. 2010. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_50070.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50070.htm)
- Rasmussen, Anders Fogh: *New Challenges – Better Capabilities*. NATO Newsroom, 22. 10. 2009. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions\\_58248.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_58248.htm)
- Stacey, Kiran: *Foreign Minister Raises Problem of 'Cumbersome' Decision Making Process in UK and NATO*. Atlantic Council, 23. 07. 2015. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/defense-minister-raises-problem-of-cumbersome-decision-making-process-in-uk-and-nato>
- Szemerényi Réka: *A NATO a hidegháború után*. Rubicon, 1997/5–6. [http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a\\_nato\\_a\\_hideghaboru\\_utan](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nato_a_hideghaboru_utan)

Csász József ezredes:

# AZ EURÓPAI VÉDELMI ÜGYNÖKSÉG SZEREPE A MAGYAR HONVÉDSÉG FORGÓSZÁRNYAS HARCÁSZATI KIKÉPZÉSI KÉPESSÉGEINEK FEJLESZTÉSÉBEN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.7

*ÖSSZEFOGLALÓ: A tanulmány azt vizsgálja, hogy az Európai Védelmi Ügynökség (EDA<sup>1</sup>) által kezdeményezett magyar vonatkozású programok milyen hatással voltak és vannak a Magyar Honvédség (MH) forgószárnyas képzéseire. Bemutatja, hogy a nemzetközi szereplők milyen együttműködési folyamat eredményeként jutottak el a mai integrált kiképzési formákig, és ezek milyen eredményekkel járultak hozzá a nemzeti képesség fejlesztéséhez. A szerző arra hívja fel a figyelmet, hogy a programokban történő részvétel messze nem anyagi ráfordítás kérdése, hanem mindinkább a szakmai tapasztalatok és a rendelkezésre álló képességek megfelelő megosztása és felhasználása. A kor kihívásainak megfelelni képes kiképzési rendszer kialakításához és magas színvonalon tartásához az Ügynökséggel történő még szorosabb együttműködésre van szükség, ehhez a szerző javaslatokat is megfogalmaz.*

*KULCSSZAVAK: Európai Védelmi Ügynökség, Magyar Honvédség, helikopter, harcászati kiképzés*

## BEVEZETÉS

Az Európai Unió (EU) a geopolitikai helyzetéből adódóan, valamint a biztonsági kihívásokban bekövetkezett változások – illegális bevándorlás, erősödő orosz fenyegetés, az amerikai elnökválasztás keltette bizonytalanság a transzatlanti kapcsolatokban, a német és a francia választások, a *brexit* – miatt elkezdett kialakítani egy olyan feltételrendszert, hogy komoly tényezővé váljon a nemzetközi politikai és hadiipari porondon, és ezzel nagyobb felelősséget vállaljon saját biztonságának szavatolásában. A biztonság szavatolásának egyik sarkalatos pontja az európai nemzetek katonai képességeinek a fejlesztése és a kialakított képességek fenntartásához szükséges magas szintű kiképzés lehetőségének a megteremtése.

Mára már nyilvánvaló, hogy az állami érdekeink elleni kihívások elválaszthatatlanul összeforrnak szövetségi rendszerünknek a NATO és az EU egészét érintő mindazon biztonsági fenyegetésekkel, amelyek hatásait tekintve közvetetten országunkra is hatnak. Magyarország a transzatlanti szövetségi kapcsolatok és az Európai Unióval történő együttműködés révén igyekszik biztosítani saját biztonságát és stabilitását. Az MH a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretében tervezi a hiányzó képességek kialakítását és

<sup>1</sup> European Defence Agency.



a meglévő képességeinek a fejlesztését. A program keretében nagy mennyiségű, a kor színvonalának megfelelő haditechnikai eszköz kerül beszerzésre. A legújabb generációs technikai eszközök nemcsak magas színvonalú hozzáértést, képzettséget, de filozófiaváltást is igényelnek az alkalmazó és a felhasználó részéről egyaránt.

A katonai erő nem veszíti el jelentőségét a biztonság egyéb tényezőinek előtérbe kerülésével sem, sőt egyre újabb célokkal, előre nem látott területeken és nem hagyományos módon is sor kerülhet alkalmazására. A jövő harcterein a parancsnokoknak már nem egyszerűen az ellenség legyőzésére kell törekedniük, hanem úgy kell befolyásolniuk valamennyi résztvevő és szereplő akaratát és viselkedését, hogy a konfliktus mélyben húzódó okait is kezeljék, és így tartós megoldást érjenek el a győzelemmel. Ez az átfogó megközelítés megköveteli a katonai kiképzési erőfeszítések összehangolását más hatóságokkal és szervezetekkel, de egyben azt is jelenti, hogy a parancsnokok és a csapatok ma már korszerű kiképzési lehetőségekkel rendelkeznek.<sup>2</sup>

## AZ EDA SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE, MŰKÖDÉSE, TEVÉKENYSÉGE

Az Ügynökséget 2004-ben azért hozták létre a részt vevő tagországok, hogy az támogassa őket a katonai válságkezelési képességek fejlesztésében.<sup>3</sup> Az EDA többnemzeti programokat és projekteket javasol és készít elő annak érdekében, hogy a tagországi erőfeszítések elmozduljanak a többnemzetiség irányába, mintegy katalizátorként működve az európai védelmi szektor és az EU-szintű katonai képességihiányok megszüntetése területén.

Az EDA fogja össze az európai védelmi együttműködéssel kapcsolatos tevékenységek nagy részét. Szakmai tapasztalatainak és hálózatainak köszönhetően tevékenysége a védelem széles spektrumát lefedi, melyek között fontos szerepet töltenek be a közös biztonság- és védelempolitikai műveleteket támogató kiképzések és gyakorlatok. Együttműködési projektek révén segíti a munkát a résztvevők által közösen meghatározott prioritási területeken. A szervezet mottója a rugalmasság, a szakértelem és a költséghatékonyság mellett az „Együtt egy erősebb Európáért” (*Together for a stronger Europe*).<sup>4</sup>

Az EDA tevékenységének központi eleme a képességfejlesztési és a védelmi prioritások azonosítása. Az európai katonai képességfejlesztés prioritásait meghatározó Képességfejlesztési Terv (CDP<sup>5</sup>) egy átfogó stratégiai eszköz, amelyet az EDA 2007 óta a tagállamokkal együtt dolgoz ki, és fontos kiegészítője az átfogó képességfejlesztési folyamatnak.

Az EDA az égisze alatt folyó, szintén többnemzeti fejlesztési projektekre nem tud kiegészítő forrást adni, azok teljes egészében az adott program tagállamai által az adott projektre összeadott hozzájárulásból valósulnak meg. Az EDA pluszpénzekkel nem, csak úgynevezett nem piactorzító pénzügyi ösztönzőkkel tudja segíteni a tagállamok többnemzeti keretben folyó képességfejlesztési és beszerzési projektjeit.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Ált/24. MH Kiképzési Doktrína. Magyar Honvédség, 2012.

<sup>3</sup> Jelenleg – Dánia kivételével – az összes EU-tagállam a tagja. European Defence Agency: Member States. <https://eda.europa.eu/Aboutus/who-we-are/member-states> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 27.)

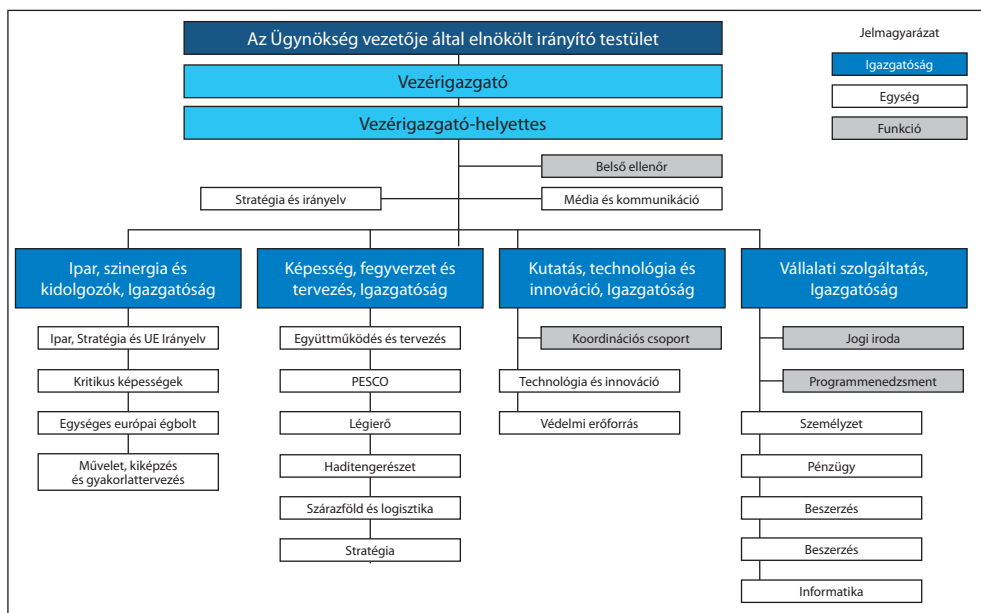
<sup>4</sup> European Defence Agency: Together for a stronger Europe. 2012. <https://www.eda.europa.eu/docs/eda-publications/eda-corporate-brochure> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 27.) DOI: 10.2836/12612

<sup>5</sup> Capability Development Plan.

<sup>6</sup> Council Decision 2011/411/CFSP of 12 July 2011 defining the statute, seat and operational rules of the European Defence Agency and repealing Joint Action 2004/551/CFSP. Official Journal of the European Union, 13. 07. 2011. [https://www.eda.europa.eu/docs/documents/eda\\_council\\_decision.pdf](https://www.eda.europa.eu/docs/documents/eda_council_decision.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 27.)



Az Ügynökség az EU Bizottság politikai felügyelete és irányítása alatt működik. Vezetője az Unió külügyi és biztonságpolitikai főképviselője. Az Ügynökség vezérigazgatója felelős a szervezet munkájának felügyeletéért és koordinálásáért. A vezérigazgató közvetlen alárendeltségébe tartozik a Stratégia és Irányelv Egység (SPU<sup>7</sup>), amely a vezérigazgató és helyettesének a munkáját támogatja. Az iparral, szinergiákkal és kidolgozókkal (ISE<sup>8</sup>) foglalkozó igazgató felelős a kapcsolatok erősítéséért az ipari szereplőkkel, az egyes EU-szabályozók hatásának vizsgálatáért, harmonizációjáért, valamint a katonai légi közlekedéssel és a kulcsfontosságú képességfokozókkal kapcsolatos tevékenységek összehangolásáért. A képességgel, fegyverzettel és tervezéssel (CAP<sup>9</sup>) megbízott igazgató felelős a CDP kidolgozásáért, a koordinált éves védelmi felülvizsgálat (CARD<sup>10</sup>) koordinálásáért, valamint ez az igazgatóság látja el az állandó strukturált együttműködés (PESCO<sup>11</sup>) titkársági feladatköréből adódó tevékenységeket is. A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységekért a kutatással, technológiával és innovációval (RTI<sup>12</sup>) megbízott igazgató felel. A Vállalati Szolgáltatási Igazgatóság (CSD<sup>13</sup>) funkcionális feladatokat lát el, felelős az Ügynökség technikai, személyügyi és pénzügyi támogatásáért.



1. ábra Az EDA szervezeti felépítése<sup>14</sup> (Szerkesztette a szerző)

<sup>7</sup> Strategy and Policy Unit.

<sup>8</sup> Industry, Synergies and Enablers.

<sup>9</sup> Capability, Armament and Planning.

<sup>10</sup> Coordinated Annual Review on Defence.

<sup>11</sup> Permanent Structured Cooperation.

<sup>12</sup> Research, Technology and Innovation.

<sup>13</sup> Corporate Services Directorate.

<sup>14</sup> European Defence Agency: Organisation. <https://www.eda.europa.eu/Aboutus/who-we-are/Organisation> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 17.)

Oktatás, képzés és gyakorlatok terén az EDA változatos képzési és gyakorlati tevékenységeket folytat a csúcscategóriás katonai képességek támogatására, mint például a forgószárnyas és a katonai légi szállítással kapcsolatos kiképzés. Az Ügynökség előkészítő munkáját követően a 2017-ben Zaragozában (Spanyolország) létrehozott Európai Harcászati Légi Szállítási Központ (ETAC<sup>15</sup>) 2019-ig elérte a teljes műveleti képességet. Jelenleg az ETAC négy oktatói és négy végrehajtói tanfolyamot, valamint különböző továbbképzéseket szervez szállító repülőgépek személyzetei számára. Az EDA közvetlen támogatásával szimpóziumokat szerveznek, és támogató szerepe magában foglalja a katonai légi járművek személyzetei közös képzési tevékenységeinek a megkönnyítését és fejlesztését is.

Az új tevékenységi körök között van a pilótaképzés. Ennek célja a légi járművekre vonatkozó közös kiképzési programok és közös platformok kidolgozása a katonai pilóták képzésének szabványosításához, valamint egy közös műszaki kiszolgálási rend kidolgozása, ami fokozottabban ösztönzi a keresztkiszolgálást a nemzeti és a nemzetközi gyakorlatokon. Folytatódik a személyzetek közös képzése és a meglévő létesítmények karbantartását elősegítő európai Spartan B kategóriás (CAT B)<sup>16</sup> program, valamint az European Spartan gyakorlat támogatása. 2018 folyamán 11 tanfolyamot szerveztek a helikopterszemélyzetek harcászati képzésével, az összetett légi műveletekkel (COMAO<sup>17</sup>) és az elektronikai hadviseléssel (EW<sup>18</sup>) kapcsolatban.

Az EDA helikopterprogramjai szintén támogatják az összevonás és a megosztás (*pull and sharing*) szinergiáit, elsősorban a kiképzési eszközökkel, a területekkel és az oktatókkal kapcsolatban, és elősegítik az európai helikopterszemélyzetek harcászati képzésének szabványosítását a 15 hozzájáruló tagállam között. Az ETAC-hoz hasonló megközelítést követve az Ügynökség támogatta a 2021-ig létrehozandó új Többnemzeti Helikopteres Kiképző Központ (MHTC<sup>19</sup>) koncepciófejlesztési munkáját is.

A helikopterképesség kulcsfontosságú tényezővé vált a modern válságkezelési műveletekben, különösen az aszimmetrikus tevékenységek elleni küzdelem során. Bár az EU országai jelentős számú forgószárnyas repülőeszközzel rendelkeznek, az egyre több és egymást szorosan követő műveletekben nem volt elegendő a helikoptertámogatás. A tagállamokkal konzultálva megállapítást nyert, hogy számos kulcsfontosságú terület járul hozzá a támogatottság elmaradásához, mint például a személyzetek képzésének hiánya, a repülőeszköz előírt felszereltségének a hiányosságai és a telepített erők logisztikai támogatásának nehézségei. Az EDA segítséget nyújt a részt vevő tagállamoknak e hiányosságok megszüntetésében, a képzés fontosságára összpontosítva.<sup>20</sup>

<sup>15</sup> European Tactical Airlift Centre.

<sup>16</sup> Council Joint Action 2004/551/CFSP of 12 July 2004 on the establishment of the European Defence Agency. Official Journal of the European Union, 17. 07. 2004. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004E0551&from=EN> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 27.)

<sup>17</sup> Composite Air Operations.

<sup>18</sup> Electronic Warfare.

<sup>19</sup> Multinational Helicopter Training Centre.

<sup>20</sup> European Defence Agency: Helicopter Initiatives. 02. 07. 2017. <https://www.eda.europa.eu/what-we-do/activities/activities-search/helicopter-initiatives> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 07.)



2. ábra Az EDA által szervezett helikopteres kiképzés záróképe<sup>21</sup>

## MAGYAR RÉSZVÉTEL AZ ÜGYNÖKSÉGBEN ÉS ANNAK PROJEKTJEIBEN

Magyarország az Ügynökség megalakulása óta jellemzően úgynevezett ernyőprogramokhoz csatlakozott, amelyeken belül különböző projektek indultak. Az ernyőprogramban történő részvétel nagy előnye, hogy nem igényel közvetlen anyagi hozzájárulást. Egyes projektek esetén természetbeni hozzájárulást tettünk (pl. gyakorlat/képzés befogadása, oktató biztosítása, személyi állomány kiküldése), ami néha többet jelentett az Ügynökségnek, mint a közvetlen anyagi hozzájárulás. Jelenleg az alábbi programokban veszünk részt:

- többnemzeti moduláris egészségügyi egység (M3U<sup>22</sup>);
- európai légi szállítási flotta (EATF<sup>23</sup>);
- helikoptergyakorlatok program (HEP<sup>24</sup>);
- összhaderónemi telepíthető kiaknázási és elemzési laboratórium (JDEAL<sup>25</sup>);
- multimodális közlekedési csomópontok (M2TH<sup>26</sup>);
- személymentés-irányító és -tervező tanfolyam (PRCPC<sup>27</sup>);
- kormányzati műholdas kommunikáció (GOVSATCOM<sup>28</sup>);
- légi utántöltés (AAR<sup>29</sup>);
- katonai légi alkalmasság (MAWA<sup>30</sup>).

<sup>21</sup> Készítette a szerző.

<sup>22</sup> Multinational Modular Medical Unit.

<sup>23</sup> European Air Transport Fleet.

<sup>24</sup> Helicopter Exercise Programme.

<sup>25</sup> Joint Deployable Exploitation and Analysis Laboratory.

<sup>26</sup> Multimodal Transport Hubs.

<sup>27</sup> Personnel Recovery Controller and Planner Course.

<sup>28</sup> Governmental Satellite Communication.

<sup>29</sup> Air to Air Refuelling.

<sup>30</sup> Military Airworthiness.

Biztosítunk még nemzeti képviseletet a szárazföldi rendszerekkel, anyag nemekkel és rádiófrekvenciás szenzortechnológiákkal, valamint védelmi kutatás-fejlesztéssel foglalkozó munkacsoportokban és az energiabiztonsággal foglalkozó munkacsoportban is.

Magyarország egy helikopterharcászati szimpóziumnak (HTS15) adott otthont Budapesten 2015-ben. A hasonló szimpóziumokon évente részt veszünk, bár más államokhoz hasonlítva viszonylag kis létszámban – 2010-ben kettő; 2011-ben kettő; 2012-ben egy; 2013-ban kettő; 2014-ben három; 2015-ben tizenöt; 2016-ban négy; 2017-ben kettő; 2018-ban három; 2019-ben három fővel –, esetenként pedig előadót is biztosítunk a szimpózium színvonalának emelése érdekében. Hazánk egy többnemzeti helikoptergyakorlatot szervezett azzal a céllal, hogy javuljon az európai helikopterszemélyzetek interoperabilitása és települési képessége egy komplex műveleti szcenárióban, továbbá hároméves időtartamra biztosított egy fő szakértőt az EDA állományába, aki kifejezetten a helikopteres programok érdekében tevékenykedett.

A csehországi *Dark Blade 2019* gyakorlaton az MH kijelölt erői is részt vettek. A magyar állomány harcászati felkészítésének fontosabb adatai:

- a Blade többnemzeti harcászati gyakorlaton első alkalommal rész vett állomány:
  - 6 fő helikoptervezető;
  - 3 fő fedélzeti technikus;
- COMAO-feladatok végrehajtásában részt vett állomány:
  - misszióparancsnok beosztásban 2 fő kapott „megfelelt”<sup>31</sup> minősítést;
  - kötelékvezetőként 1 fő kapott „megfelelt” minősítést;
  - a tervezőrétegben a kommunikációs terv elkészítéséért felelős vezetők közül 7 fő kapott „megfelelt” minősítést;
- a kiképzési feladatok végrehajtása alatt történt előrelépések:
  - műszeres repülések végrehajtása (1 fő műszeres leszállítórendszer segítségével hajtott végre bejövetelet jó látási viszonyok mellett);
- JTAC-feladatok:
  - az ellenséges légvédelem elnyomása tüzérségi éleslövészettel;
  - közvetlen légi támogatás éleslövészettel cseh Mi-24 harci helikopter közreműködésével;
  - konvojkísérés végrehajtása belga A-109-es helikopterkötelékkel;
- levegő-föld éleslövészet végrehajtása:
  - közvetlen légi támogatás – kilenc rávezetés végrehajtva;
  - felhasználva 643 db 30 mm-es lőszer.

## A HELIKOPTERKEZDEMÉNYEZÉS PROJEKT CÉLJA

A helikopterkezdeményezés (HI<sup>32</sup>) 2009-ben az EDA 14 tagországa – AT, BE, CZ, DE, EL, FI, HU, IT, LU, NL, PT, SE, SI, UK – és NO<sup>33</sup> részvételével jött létre a korábban említett hiányosságok csökkentése érdekében.

A rendelkezésre álló helikopterek hiánya válságkezelési műveletekben extrém viszonyok között – nagy távolságok, sivatagok, hegyek – és nem biztonságos környezetben ve-

<sup>31</sup> Az EDA vezető oktatói, a mentorok döntése alapján csak „megfelelt”, illetve „nem megfelelt” értékelés adható.

<sup>32</sup> Helicopter Initiative.

<sup>33</sup> Norvégia külön megállapodás keretében részt vehet az EDA egyes programjaiban. European Defence Agency: Member States, i. m.

szélyeztetheti az egész küldetés sikerét. Az EDA nagy hangsúlyt fektet a hiányosságok csökkentésére, a képesség megfelelő szintű kialakításával, fejlesztésével, valamint az ismeretek, tapasztalatok összegyűjtése és megosztása révén az EU-országok között. A képességhiány csökkentése érdekében többnemzeti gyakorlatokat, éves szimpóziumokat, harcászati képzéseket szervez – például „képezd a kiképzőt” (Train the Trainer) program helikoptervezetők és a személyzetek vonatkozásában – és vezet le, valamint platformspecifikus szakmühelyeket vezet.

Az eredmények magukért beszélnek. 2009–2017 között Belgiumban, Finnországban, Franciaországban, Magyarországon, Olaszországban, Portugáliában és Spanyolországban a harcászati gyakorlatokra 243 helikoptert, 1590 személyzetet és több mint tízezer főnyi szárazföldi és támogató erőket telepítettek. Az EDA helikopterharcászati tanfolyamain 12 különböző országból 590 repülőeszköz-személyzet vett részt, és öt országból összesen 59 helikopteroktató végezte el a helikopterharcászati oktatók tanfolyamát.

EDA-helikopterképzés átfogó koncepcióját a Miniszteri Irányító Testület 2009 novemberében hagyta jóvá. Ennek célja, hogy keretet biztosítson a tagállamok számára a bevált gyakorlatok kidolgozására, megszilárdítására és megosztására annak érdekében, hogy az EU helikopteres társadalma megfeleljen a kor biztonsági kihívásainak az egyre bonyolultabb üzemeltetési környezetben. Az EDA számos egyedi és kapcsolt projektet nyújtott és nyújt ma is:

- helikoptergyakorlat program (HEP);
- helikopterharcászat-oktató tanfolyam (HTIC<sup>34</sup>);
- helikopterharcászati tanfolyam (HTC<sup>35</sup>);
- összetett légi műveleteket (COMAO) tervező tanfolyam;
- elektronikus hadviselés (EW) tanfolyam.

## HEP

A HEP keretdokumentuma a Programmegállapodás (PA<sup>36</sup>), amelyet 2012 novemberében írt alá 13 tagállam – ami mára 14-re növekedett. Időközben több ország (Lengyelország, Románia, Szerbia, Ukrajna) is jelezte csatlakozási szándékát. Az európai helikopterszemélyzetek alkalmazási képességeinek növelésével a HEP kiemelkedő szerepet játszik a műveletekhez szükséges telepíthető helikopterképesség növelésében. A gyakorlatok az egyéni, kötetlénk és többnemzeti kiképzésre összpontosítanak, a gyakorlati tapasztalatok révén erősítik az interoperabilitást, megosztják a harcászati tapasztalatokat és közös eljárásokat fejlesztenek ki. A HEP tízéves program, a közös képzés, az európai képességek és az interoperabilitás fejlesztésének szerves része.

A magyar hozzájárulás a projekthez:

- 2016–2019: 1 fő alezredes delegálása a központi tervezőcsoportba;
- 2017: gyakorlat megrendezése, befogadása (Pápa, *Fire Blade 2017*);
- Részvétel a Blade gyakorlatsorozaton (*Italian Blade 2015, Hot Blade 2018, Fire Blade 2019*);
- 2022: gyakorlat megrendezésének befogadása (tervezetten MH Pápa Bázisrepülőtér).

<sup>34</sup> Helicopter Tactics Instructor Course.

<sup>35</sup> Helicopter Tactics Course.

<sup>36</sup> Programme Arrangement.

## HTC

Ez egy EDA B kategóriájú program,<sup>37</sup> amely hét tagállamot<sup>38</sup> foglal magában. A képzés helikopterharcászati szimulátoron valósul meg, a centrikus és modern műveleti környezet nem a pilóta, hanem a teljes helikopterszemélyzet általi megértésére összpontosít. A szimulációs technológiák alkalmazásával mind elméleti, mind szintetikus környezetben végrehajtott valóságghú küldetésekből áll. A program kezdetben két évig, 2013 végéig futott, hogy megfeleljen a műveleti alkalmazások által meghatározott sürgős követelménynek. A jelenlegi PA 2022-ig szól. Évente 36 személyzetet (150 fő gépszemélyzettagot) képeznek a folyó műveletek támogatására. Ez a képzés több országban a helikopterszemélyzetek harcászati alapképzésének kötelező eleme. Az itt megszerzett alaptudást a személyzetek gyakorolhatják, elmélyíthetik saját nemzeti rendszerükben és a *Blade* gyakorlatok során akár többnemzeti kötelékben is.

A magyar hozzájárulás a modulhoz:

- 2012 (IS/HTC): 40 fő;
- 2013 (IS/HTC): 32 fő;
- 2018 (HTC): 10 fő (a HEP-visszatérítésből finanszírozva).

A HTC jó tudásalapot biztosított az új Thales helikopterharcászati szimulátor hadrendbe állításához.

## HTIC

A HTIC a harcászatiilag már teljesen kiképzett, tapasztalt személyzetek közül kiválasztott személyek harcászati oktatói képzését biztosítja: „képezd a kiképzőt”. A képzés két fázisból áll: 4 hét földi fázis (tantermi és szimulátor), majd 3 hét repülőfázis. Az itt végzett helikopterharcászati oktatók (HTI<sup>39</sup>) készek az EDA-rendezvényeken és a valós műveletek során is alkalmazott HEP hatályos műveleti utasítás (SOP<sup>40</sup>) alapján a saját helikopterharcászati oktatókat. A HTI-k aktív oktatók például a COMAO- és az EW-tanfolyamokon is. Az eljárások standardizálása érdekében a HTI-k alkotják az EDA vezető oktatói csoportját (CIT<sup>41</sup>). A CIT feladata többek között a valós műveletek és a képzési rendezvények során szerzett tapasztalatok alapján a HEP SOP karbantartása, szükség esetén annak módosítása. A HEP Blade típusú gyakorlatok során belőlük állnak össze a mentorcsapatok is. Ez fontos eleme a HTI-k harcászati oktatói jártassága fenntartásának, ami az EDA CIT vezetése és felügyelete mellett valósul meg, ezzel biztosítva azt, hogy a HTI-k a saját nemzeti tevékenységük során is az aktuális EDA HEP SOP alapján, egységesen oktassanak.

Sajnos magyar oktató kiképzésére még nem volt lehetőségünk, mivel annak az előfeltétele a helikoptertechnikával történő részvétel. Megfigyelőként viszont 2 fő helikoptervezető részt vett a programokban, ami jó alapot nyújt a Thales szimulátor üzemeltetéséhez.

Az EDA 2019-ben felkérte a tagállamokat annak megvizsgálására, hogy képesek-e befogadni a HTIC repülőfázisát. Cserében a befogadó nemzetnek *nem* kell megfizetnie a tan-

<sup>37</sup> Az EDA A és B kategóriájú programokat szervez. Az A kategóriában minden tagország részt vesz, a B kategóriás programokban pedig csak azok, amelyek a programban érdekeltek.

<sup>38</sup> Ausztria, Csehország, Egyesült Királyság, Finnország, Németország, Svédország.

<sup>39</sup> Helicopter Tactics Instructor.

<sup>40</sup> Standard Operating Procedure.

<sup>41</sup> Chief Instructor Team.



folyamon történő részvételi díjat – ami jelenleg 200 000 euró személyzetenként –, továbbá a *Blade* gyakorlatokhoz hasonlóan az EDA HTIC programja anyagi ellentételezést is nyújthat. Ezzel a lehetőséggel élve a jövőben – hosszú távon – nagy számban valósíthatnánk meg a helikopterszemélyzeteink HTI-képzését.

## COMAO-tanfolyam

A COMAO tervezési tanfolyam kéthetes, egyelőre az Egyesült Királyságban tartják (legálábbis a brexitig), és lefedi a COMAO tervezését, elméletét és alkalmazását, a helikopteres műveletekre összpontosítva a HEP SOP alapján. Az elméleti részt követve a tanfolyam résztvevői napi műveleteket terveznek és jelentenek róluk. A gyakornokokat a helikopterharcászati oktatók és más kiválasztott szakemberek mentorálják és vezetik. Annak érdekében, hogy a tanulókat ösztönözzék az összefegyvernemi gondolkozásra, az oktatógárdát kiegészítik számos más repülőgéptípus személyzeteivel, többek között vadászrepülő-, AWACS-, harcihelikopter- és ISR-oktatókkal.<sup>42</sup> A napi küldetések egyre összetettebb intelligenciaalapú forgatókönyvet követnek, amely magában foglalja a képességek és a fenyegetések teljes spektrumát.

## EW-tanfolyam

Az EW-képzés kéthetes időtartamú, és a kiválasztott személyzet számára biztosítja a földi telepítésű és a légi EW-rendszerek alapelméletének megértését. A tananyag magában foglalja az EW alapvető elméletét, a rádiófrekvenciás és az infravörös fenyegetéseket, a figyelmeztető rendszereket és az ellenintézkedéseket. A képzés kiterjed a földi eszközök és a légi járművek eszközeire, az önvédelmi rendszerek általános alkalmazási elveire, beleértve az interoperabilitás elveit is.



3. ábra Az EDA-helikopterprogramok holisztikus ábrája<sup>43</sup> (Szerkesztette a szerző)

<sup>42</sup> Intelligence, surveillance, reconnaissance – hírszerzés, megfigyelés, felderítés.

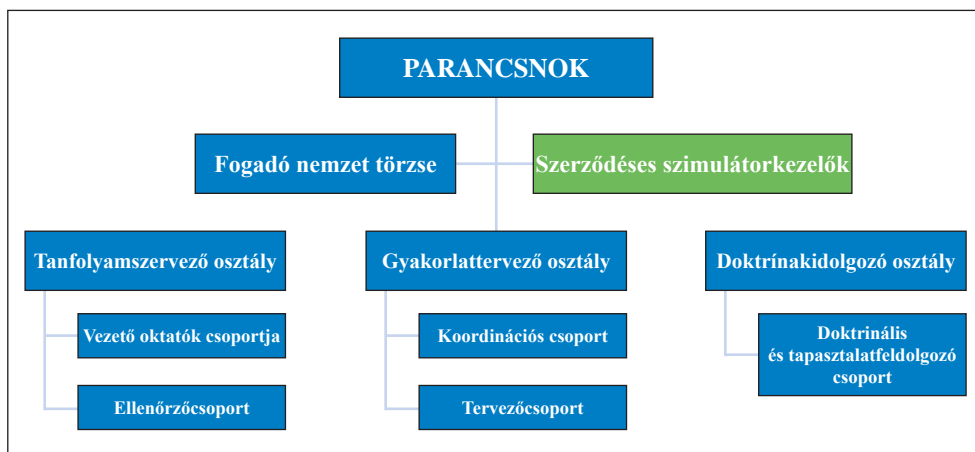
<sup>43</sup> Minutes of EDA Helicopter Symposium held in Brussels. 05. 11. 2019. (A szerzőnél található.)



## A HELIKOPTERPROGRAMOK ÁTALAKÍTÁSA

Az EDA helikopterprogramjai szervezésének és irányításának, valamint a hozzákapcsolódó harcászati képzéseknek és tanfolyamoknak új formába történő átszervezése a végéhez közeledik. Az átalakítási folyamat – melyben hazánk is érintett – 2017-ben vette kezdetét, és tervezetten két-három éven belül valósul meg az MHTC felállításával. A jelenlegi helikopterprogrammal kapcsolatos megállapodások 2022-ig szólnak. Az EDA főigazgatója egyértelműen kinyilatkozta, hogy az Európai Harcászati Légi Szállítási Központ (ETAC) hasonlóan egy befogadó nemzetnek kell átadni a helikopterprogramokat is, amelyek felett a felügyeletet továbbra is az EDA gyakorolja.

Az EDA tagállamai közül Portugália jelezte, hogy a Sintra Légibázis infrastruktúráján alkalmas és kész a központ befogadására. A tagok támogatták a portugál javaslatot az MHTC helyszínére vonatkozóan, ugyanakkor még nem döntöttek el, hogy a szervezet esetében kiképző központról vagy pedig egy kiképzést irányító, összehangoló központról lesz-e szó. A portugál javaslat mellett Németország is bemutatta elgondolását a helikopterharcászati képzés kialakításával és a kiképző központ befogadásával kapcsolatban.



4. ábra Az MHTC irányítótörzsének tervezett felépítése<sup>44</sup> (Szerkesztette a szerző)

## MAGYARORSZÁG RÉSZVÉTELE AZ MHTC-BEN

A tagországok kidolgozták az MHTC személyi törzsének struktúráját, a szervezet állománytáblája biztosítja a jövőbeni feladatok végrehajtását, kihívásoknak történő megfelelést.

Az MHTC felállításának helyszíne az érintett programokban (HEP, HTC, HTIC) részt vevő tagállamok egyetértésével Portugália, Sintra Légibázis. A 2021-től – az MHTC kezdeti műveleti képességének tervezett elérésétől – 2035-ig terjedő időszakra az MHTC irányítótörzsében rotációs jelleggel betöltendő beosztások, illetve a magyar szerepvállalás megtervezésre került. Az 1. számú táblázatban látható az MHTC állománytáblában Magyarország által vállalt

<sup>44</sup> Business case for the establishment of a Multinational Helicopter Training Centre (MHTC) through an EDA CAT B project. (A szerzőnél található.)

beosztások betöltésének rotációs terve, a 2. számú táblázatban pedig az MHTC által biztosított képzésekben/tanfolyamokon történő tervezett nemzeti részvétel szürkével jelölve.<sup>45</sup>

1. táblázat *A magyar beosztás rotációs terve*<sup>46</sup> (Szerkesztette a szerző)

Tervezett beosztások	2001–2023	2024–2026	2027–2029	2030–2032	2033–2035
Parancsnok (ezredes)					
Parancsnokhelyettes, a gyakorlattervező blokk vezetője (alezredes)					
Doktrinális és tapasztalatfeldolgozó blokk vezetője (alezredes/őrnagy)		<u>HU</u>			
Kiemelt oktató (alezredes/őrnagy/százados)			<u>HU</u>		
Tervező és koordinációs blokk vezetője (alezredes/őrnagy)				<u>HU</u>	
Standards evaluator (alezredes/őrnagy/százados)					<u>HU</u>
Jogászblokk vezetője (alezredes/őrnagy)					
Beszerezési és gazdasági blokk vezetője (őrnagy)					
Adminisztrációs segítő (altiszt)					
Logisztikai segítő (altiszt)					

<sup>45</sup> Council Decision 2004/677/EC of 24 September 2004 concerning the Rules applicable to national experts and military staff on secondment to the European Defence Agency. 07. 10. 2004. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004D0677&from=EN> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 27.)

<sup>46</sup> Minutes of the 1st Multinational Helicopter Training Centre (MHTC) project meeting held on 17 September 2019 at EDA, Brussels. (A szerzőnél található.)

2. táblázat Nemzeti részvétel az MHTC által biztosított képzésekben/tanfolyamokban<sup>47</sup>  
(Szerkesztette a szerző)

	HTC	HTIC	HEP	EW	COMAO	A nemzetek kiegészítő felajánlásai a kiképzéshez
AT						oktató
BE						
CY						
CZ						Többnemzeti Légi Kiképző Központ (MATC) támogatása
DE						oktató
EL						meleg éghajlatú kiképzés
ES						HTIC nemzeti befogadása
FI						
HR						
HU						Thales harcászati helikopterszimulátor (HCTT) és a HTIC repülőfázisának nemzeti befogadása
IT						magashegyi kiképzés
PT						befogadó nemzet
RS						
SE						oktató és a HTIC nemzeti befogadása
SI						
UA						
UK						

## HELIKOPTERHARCÁSZATI SZIMULÁTOR ALKALMAZÁSA

A helikopterharcászati képzés, felkészítés célja, hogy a képzésben részt vevő gépszemélyzetek megismerjék a modern helikopteres műveletek harcászati és elektronikai elemeit, a kapott harcfeladat kidolgozásának és az azzal kapcsolatos eligazítások rendjét olyan mértékben, hogy nemzeti és többnemzeti kötelékben is sikeresen végrehajthassák a kitzűzött feladatot.

A harcászati szimulátoros felkészítés során az a feladat, hogy az elméleti oktatás alatt elsajátított témakörök feladatközpontú formában begyakorlásra kerüljenek. Ez azt jelenti, hogy egy konkrét feladat vételét követően a helikopterszemélyzetek legyenek képesek a felkészülés során kapott feladat értelmezését követően önállóan elkészíteni a végrehajtási tervet, azt ismertetni, végül a feladatot biztonságosan és eredményesen végrehajtani. A har-

<sup>47</sup> Uo.

cászati felkészítés során jelentős költséget lehet megtakarítani szimulátorberendezések alkalmazásával.

Az EDA által alkalmazott angliai Linton-on-Ouse-ban lévő helikopterharcászati szimulátor igénybevétele az Egyesült Királyságnak az EU-ból történő kiválása miatt problémássá válhat, ezért a szimulátor további alkalmazásával, esetleges áthelyezésével vagy pótlásával kapcsolatosan a HTC többi tagországnak (Ausztria, Csehország, Finnország, Németország, Norvégia, Svédország) át kell dolgozniuk a további terveiket.

A Magyar Honvédség jelenlegi és a közeljövőben hadrendbe álló helikoptertechnikai eszközeit üzemeltető szervezetek harcászati felkészítéséhez elengedhetetlen a részvétel az EDA szakmai felügyelete alatt álló harcászati programokon, tanfolyamokon (EW, COMAO, HTC, HTIC és HEP), és azokon hazánk a jövőben is részt kíván venni.

Az elektronikai hadviselés, valamint a különböző fegyvernemek harccsapatáinak betéstervezői felkészítéseken szerzett elméleti és gyakorlati tudás elmélyítéséhez, gyakoroltatásához kiváló szakmai és költséghatékony felkészítési lehetőséget biztosít az MH 86. Szolnok Helikopter Bázison hadrendbe állított Thales szimulátor. A berendezés hosszú távon történő eredményes használatához elengedhetetlen az azt üzemeltető szakemberek, kulcsoktatók tudásának frissítése, aktualizálása az említett EDA-képzéseken történő részvételekkel.

A szolnoki Thales szimulátorberendezés grafikája megfelel a követelményeknek, az objektumok megfelelően részletesek ahhoz, hogy a különféle fegyverrendszerek felismerhetőek legyenek. A szimulátorberendezés repüléstechnikailag egyszerűsített, a vezetési technika nem kötődik a helikopter aerodinamikájához, így a személyzet – mindamellett, hogy el kell kerülnie a földdel, illetve más repülőeszközökkel és tereptárgyakkal való ütközést – megfelelő figyelmet tud fordítani a feladat harcászati, együttműködési elemeire. A helikoptertípusok navigációs, rádiótechnikai és fegyverzetpaneljei követik a típushoz rendszeresített berendezéseket kinézetben és képességekben egyaránt, így a szimuláció során megszerzett automatizmusok a valós végrehajtás során is alkalmazhatóak. A szimulátorberendezés fegyverzet-szimulációja nagymértékben valóságos és naprakész, így a helikoptertechnikához rendszeresített támadó- és védelmi berendezések megfelelő, harcszerű használata kellőképpen begyakorolható. A szimuláció során a virtuális környezetben megjelenő ellenséges erők és technikák a betáplált doktrinális elvek alapján képesek önállóan ténykedni, célt felderíteni és tüzet vezetni, de a betáplált harcászati szituációt a számítógép-animátor képes bármikor változtatni.

Összességében elmondható, hogy az MH 86. Szolnok Helikopter Bázison hadrendbe állított Thales szimulációs berendezés alkalmas a helikopterharcászati ismeretek magas szinten történő elsajátítására és begyakorlására.

A Magyar Honvédség helikopteres alegységei harcászati felkészítésének az iránya egybeesik az EDA helikopteres projektjeinek az új MHTC szervezetébe történő átszervezésének terveivel. A Magyar Honvédségben a helikopterharcászati kiképzést mint képességkiépítést javasolt úgy megtervezni – az előretolt harctéri repülésirányító (JTAC<sup>48</sup>) képesség kiépítéshez hasonlóan –, hogy hazánk akár önállóan, illetve a képesség elemeit/moduljait felajánlva regionális szinten is képes legyen a szomszédos, illetve partnerországokkal együttműködni.

<sup>48</sup> Joint Terminal Attack Controller.

## JAVASLAT AZ MH TOVÁBBI RÉSZVÉTELÉRE AZ EDA HELIKOPTERHARCÁSZATI PROGRAMJAIN, TANFOLYAMAIN

Az elektronikai harcászaton és a különböző fegyvernemek harccsapatai bevetéstervezői-nek felkészítéseken szerzett elméleti és gyakorlati tudása elmélyítéséhez, gyakoroltatásához kiváló szakmai és költséghatékony felkészítési lehetőséget biztosít a 2019 elején az MH 86. Szolnok Helikopter Bázison hadrendbe állított Thales szimulátorberendezés. A berendezés alkalmazásához nélkülözhetetlenek azok a repülő-hajózó szakemberek, akik mind szakmai felkészültségük, mind a műveleti területeken szerzett gyakorlati tapasztalataik alapján alkalmasak a szimulátor adatbázisa és az alkalmazott szcenáriók összeállítására, a rendszer üzemeltetésére a kiképzés minden oldalú támogatása céljából. Ezért az említett szakemberek, kulcsoktatók tudásának frissítése, aktualizálása elsősorban a fent említett EDA-képzéseken, gyakorlatokon lehetséges.

A nemzeti szerepvállalás további növelése, kiszélesítése érdekében az alábbi felkészítési rendezvényeken történő részvétel javasolt:

- további részvétel EW- és COMAO-tanfolyamokon 2019–2022-ben;
- részvétel 2020-ban a belga–holland közös rendezésű *Swift Blade* gyakorlaton, valamint a további (például a 2021. évi portugáliai) *Blade* gyakorlatokon;
- a HTIC gyakorlati repülőfázisának befogadása Pápa Bázisrepülőterre 2021-től;
- egy *Blade* többnemzeti helikopterharcászati gyakorlat nemzeti befogadása 2022-re.

### Részvétel EW- és COMAO-tanfolyamokon 2019–2022-ben

A kéthetes felkészítések elengedhetetlen alapot biztosítanak a gépszemélyzetek, kötelékparancsnokok részére a bevetések, műveletek tervezéséhez. A tanfolyamok költségét az EDA HEP költségvetése biztosítja. A képzés jó lehetőséget biztosít arra is, hogy azok a helikoptertervezetők, oktatók, akik a képzésen részt vettek, átadják szerzett tapasztalataikat a szolnoki HCTT szimulátorberendezése üzemeltetéséhez, a szcenáriók összeállításához.

### Részvétel a belga–holland rendezésű *Swift Blade* gyakorlaton 2020-ban

Az EDA HEP előzetes tervében a soron következő *Blade* típusú gyakorlat befogadását Belgium és Hollandia közösen vállalta. A Benelux-államok két országa az egyeztetéseket követően a közös határhoz közeli Gilze-Rijen Légibázist jelölte ki a gyakorlat helyszínéül. A gyakorlaton történő részvétel ismételen kiváló felkészítési, gyakoroltatási lehetőséget biztosít 2020-ban is a helikopterszemélyzetek harcászati képességének fejlesztésében.

### Részvétel a Portugália által befogadott *Hot Blade* 2021 gyakorlaton

A portugál gyakorlat kiváló lehetőséget nyújt a magashegyi, a meleg éghajlati és a poros területen végrehajtott repülési elemek begyakorlására, ami elengedhetetlen kelléke egy különleges műveleti légi csoportba (SOATU<sup>49</sup>) kijelölt személyzet felkészítésének is.

<sup>49</sup> Special Aviation Air Task Unit.

## A HTIC gyakorlati fázisának befogadása Pápa Bázisrepülőtérre 2021-től

A képzés gyakorlati fázisának Magyarországra történő telepítése nem újszerű gondolat, 2017 októberében már felmerült tervezési szinten. Az MHTC tagjaként közép-európai kiképző alközpontjaként az EDA igényeit is kielégítené. A tantermi és a szimulátoros képzés Szolnokon a Thales szimulátor bevonásával tervezve, a repülőharcászati kiképzés és minősítés a Bakony Harckiképző Központ gyakorlótereire (újdörögdi romváros, Hajmáskér), a valós logisztikai biztosítás pedig Pápa Bázisrepülőtér támogatására épül.

A svédországi repülő kiképzés rendkívül magas költsége – eddig 200 000 euró személyzetenként (ez a jövőben 140 000 euróra csökken) –, valamint a képzés helyszínéül használt, a svédországi Vidsel gyakorlótér mintegy 2000 km-es távolsága Szolnoktól aránytalanul nagy terhet jelentett pénzügyi és technikai biztosítás vonatkozásában is, ezért nem volt célszerű e képzés igénybevétele. Hasznosabbnak látszik a képzés kiváltása külföldi oktatók bevonásával magyarországi bázison (HTIC, a repülőfázis magyarországi befogadásával), felhasználva a kiváló lőtéri körülményeket.

A felkészítés tervezésében, előkészítésében a szakirányú állománnyal történt egyeztetést követően az a szakmai javaslat született, hogy 2021-re egy többnemzeti helikopterharcászati gyakorlatot tervezünk be a Nemzetközi Gyakorlatok és Kiképzési Rendezvény Programok 2020–2024. évi tervébe a Pápa Bázisrepülőtérre, amelynek keretében gyakorlati repüléssel és éleslövészettel egybekötött felkészítés során kerülnek begyakoroltatásra és minősítésre a helikopterszemélyzetek.

## A *Blade* többnemzeti helikopterharcászati gyakorlat nemzeti befogadása 2022-ben

2019 elején az EDA helikopteres programjainak a vezetője felkérte a HEP-ben részt vevő társnemzeteket, hogy finn és svéd kérésre vizsgálják meg annak a lehetőségét, hogy mely ország hajlandó a 2022. évi *Blade* gyakorlat befogadására, a gyakorlattal kapcsolatos nemzeti támogatás biztosítására. Vagyis az a kérdés, hogy a 2012-ben aláírt Programmegállapodásban (PA) a két ország által vállalt 2022. évi gyakorlat megrendezését át tudja-e vállalni más nemzet. A két skandináv ország az előzetes elgondolások alapján a gyakorlatot a svédországi Vidsel gyakorlótérre tervezte, ami azonban jelentős logisztikai kihívást jelentene a közép- és nyugat-európai országok részére, és nem érné el a gyakorlat a kitűzött célját, a minél több nemzet részvételét. A gyakorlatra történő jelentkezéssel kapcsolatos érdektelenség elgondolkodtatta a rendezőket, és ezért ajánlották fel más ország részére a rendezés jogát. Az EDA az ilyen gyakorlatot befogadó nemzet részére 150 000 eurót utal át a rendezés támogatására, amely felett az adott ország szabadon rendelkezik, így például a költségdíjas képzéseket, felkészítéseket is tudja belőle finanszírozni. Magyarország 2017-ben már teljesítette a PA-ban vállalt kötelezettségét, illetve a gyakorlat végrehajtását követő nagyon pozitív visszajelzésekre hivatkozva több ország is, közöttük Ausztria és Szlovénia egyöntetűen támogatta a magyar rendezést.



## ÖSSZEGRÉS

Európa biztonsága és védelme nemzeti érdek, kulcsfontosságú prioritás. Ennek fényében Magyarország kiemelten támogatja az Európai Unió Közös Biztonság- és Védelempolitikája területén történő együttműködés elmélyítését. A magyar értelmezés szerint az EDA a NATO európai pillérét erősíti, és hozzájárul Európa védelméhez a déli kihívásokkal (például migráció, terrorizmus) szemben a határainkon és a közvetlen szomszédságunkban. Az állandó strukturált együttműködés sikeres végrehajtása hosszú távon hozzájárul az európai védelmi képességek fejlesztéséhez, a képességhiányok csökkentéséhez és az EU ambíciószintjének eléréséhez. Emellett elősegítheti az európai erők nagyobb fokú telepíthetőségét, rugalmasságát és interoperabilitását. Az MH részvétele az EDA-projektekben hozzájárul a Magyar Honvédség képességeinek fejlesztéséhez, amit a NATO keretei között folyó védelmi képességfejlesztéssel összehangolva hajt végre.

A fent említett EDA-projektek nagymértékben hozzájárulnak a nemzeti forgószárnyas harcászati kiképzési képesség fejlesztéséhez. Ha a helikopterszimulátorunk összeköthető lesz más nemzetek rendszereivel, az még inkább elősegíti az interoperabilitás és a harcászati kiképzés magas színvonalon tartását.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Ált/24. MH Kiképzési Doktrína. Magyar Honvédség, 2012.

Business case for the establishment of a Multinational Helicopter Training Centre (MHTC) through an EDA CAT B project. (A szerzőnél található.)

Council Decision 2004/677/EC of 24 September 2004 concerning the Rules applicable to national experts and military staff on secondment to the European Defence Agency. 07. 10. 2004. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004D0677&from=EN>

Council Decision 2011/411/CFSP of 12 July 2011 defining the statute, seat and operational rules of the European Defence Agency and repealing Joint Action 2004/551/CFSP. Official Journal of the European Union, 13. 07. 2011.

Council Joint Action 2004/551/CFSP of 12 July 2004 on the establishment of the European Defence Agency. Official Journal of the European Union, 17. 07. 2004. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004E0551&from=EN>

European Defence Agency: Helicopter Initiatives. 02. 07. 2017. <https://www.eda.europa.eu/what-we-do/activities/activities-search/helicopter-initiatives>

European Defence Agency: Member States. <https://eda.europa.eu/Aboutus/who-we-are/member-states>

European Defence Agency: Organisation. <https://www.eda.europa.eu/Aboutus/who-we-are/Organisation>

European Defence Agency: Together for a stronger Europe. 2012. <https://www.eda.europa.eu/docs/eda-publications/eda-corporate-brochure>, DOI: 10.2836/12612

Minutes of EDA Helicopter Symposium held in Brussels. 05. 11. 2019. (A szerzőnél található.)

Minutes of the 1st Multinational Helicopter Training Centre (MHTC) project meeting held on 17 September 2019 at EDA, Brussels. (A szerzőnél található.)

Ármás Julianna – Nagy László ny. ezredes:

## HIBRID HADVISELÉS: A BEFOLYÁS MEGTARTÁSÁNAK-MEGSZERZÉSÉNEK ÚJ ESZKÖZE A POSZTSZOVJET TÉRSÉGBEN?

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.8

ÖSSZEFOGLALÓ: *Oroszország 2014-es ukrajnai tevékenysége nyomán – melyen a Krím félsziget annektálása, majd pedig az Oroszországi Föderációba történő integrálása, illetve a kelet-ukrajnai szeparatizmus megszervezése és támogatása értendő – egyre gyakrabban jelentek meg a nemzetközi szakirodalomban olyan kijelentések, hogy Moszkva „hibrid háborút” folytat Ukrajnában. Jelen tanulmányban a szerzők egyrészt a hibrid hadviselés fogalmát vizsgálják, és azt a kérdést, hogy mennyiben hozott újat ez a fogalom, másrészt, hogy a posztszovjet térségben folytatott orosz tevékenység mennyiben irányul a szovjet utódállamok feletti befolyás megtartására, illetve megszerzésére. Mindezt két esettanulmány – Grúzia 2008 és Ukrajna 2014 – kapcsán tekinti át az írás.*

KULCSSZAVAK: *Ukrajna, Grúzia, hibrid hadviselés, posztszovjet térség*

### BEVEZETÉS

Az említett két esetben sem feledkezhetünk meg arról, hogy egy olyan expanzív külpolitikai és birodalmi hagyományokkal rendelkező országról – Oroszországról – beszélünk, mely a Szovjetunió megszűnésének pillanatában megalapította a Független Államok Közösségét (FÁK), elsősorban azzal a céllal, hogy a volt szovjet tagköztársaságok felett megtartsa befolyását.

A posztszovjet térségben Oroszország nemcsak a Szovjetunió integráló jellegét megtartó együttműködések kialakításával próbálta saját domináló pozícióját biztosítani, hanem aktív szerepet vállalt a volt tagköztársaságokban kirobbanó – főként etnikai alapú, polgárháborús helyzetet eredményező – fegyveres konfliktusokban is. E beavatkozások során konvencionális és nem konvencionális eszközök használata is megfigyelhető volt. Így többek között az adott központi hatalomtól elszakadni vágyó szeparatista csoportok támogatása, békefenntartói szerepben orosz katonai erők állomásoztatása, politikai és gazdasági nyomásgyakorlás volt a jellemző eljárás.

Oroszország ilyen célzatú tevékenységétől részben függetlenül is egy sor „befagyott konfliktus” alakult ki a posztszovjet térségben. 2014 előtt ide soroltuk Hegyi-Karabahot Azerbajdzsánban és a Dnyeszter-melléki Köztársaságot Moldovában, nem utolsósorban Adzsáriát, Abháziát és Dél-Oszétiát Grúziában.<sup>1</sup> Ezáltal a területi integritásukban megbontott, szuverenitásukban korlátozott államoknak olyan hosszú távú kihívással kellett szembe-

<sup>1</sup> Bár Magyarország már Georgiaként hivatkozik erre a posztszovjet államra, a szerzők írásukban még a magyar nyelvben meghonosodott Grúzia megnevezést használják.

nézniük, hogy területükön létezik egy *de facto* entitás, mely esetenként Moszkva támogatóját élvezzi.

A 2014-es ukrajnai eseményeket vizsgálva – a Krím félsziget annektálásán kívül – Oroszország tevékenységében szignifikáns különbség nem mutatkozik a korábbi évtizedek befagyott konfliktusaihoz képest. Mégis, a krími annexióhoz és az elhúzódó kelet-ukrajnai háborúhoz kapcsolódva honosodott meg a *hibrid háború* kifejezés. Ennek apropóján aktuális annak a kérdéskörnek az áttekintése, hogy lényegében mi tekinthető hibrid hadviselésnek, és mi vezetett ahhoz, hogy Oroszország ismét egy befagyott konfliktus létrehozása mellett döntsön. Vagyis lényegében annak a kérdésnek az eldöntése, hogy a befolyás megtartásához, megerősítéséhez vagy megszerzéséhez újszerű eszköznek minősíthető-e a hibrid hadviselés.

Jelen tanulmány szerzői a hibrid hadviselés elméleti kereteiből kiindulva arra a megállapításra jutottak, hogy ez a hadviselési forma nem új befolyásszerzési eszköz: a Szovjetunió széthullása óta eltelt időben Oroszország számos alkalommal alkalmazott vegyesen konvencionális és nem konvencionális eszközöket befolyásának megtartására vagy megerősítésére a posztsovjet térségben. Ugyanakkor az elemzés azt mutatja, hogy meghatározó kapcsolat van Oroszország eszközhasználata és a nemzetközi közösséggel kialakított aktuális viszonya, az ott elfoglalt pozíciója között. Ezért jelen dolgozat a Szovjetunió felbomlása óta eltelt majdnem három évtized során alkalmazott eszközök áttekintését adja a grúzai és az ukrajnai konfliktusok tükrében.

A vizsgálat csak a Szovjetunió összeomlása után, kifejezetten a posztsovjet tagállamok irányában alkalmazott orosz befolyásszerzéssel kíván foglalkozni, két vonatkozásban is. Egyrészt befagyott konfliktusok a világ más térségeiben is léteznek (elegendő például Kaszmír kérdésére utalni), másrészt a hibrid hadviselés előfutárának tekinthető *aszimmetrikus hadviselés* fogalma a hidegháború után került az érdeklődés homlokterébe.

## A HIBRID HADVISELÉS DEFINIÁLÁSA

Jelen tanulmány központi témája a hibrid hadviselés, annak megjelenési formái és tartalma, valamint egy adott ország – jelen esetben Oroszország – befolyásszerzésre irányuló lehetőségei és törekvései. A hibrid hadviselésre azonban nem létezik általánosan elfogadott definíció, sőt lényegében a hibrid háború az ukrajnai események leírására – melyeknek köszönhetően alapvetően elterjedt a köztudatban ez a megnevezés – sem teljes mértékben alkalmas. Az ukrajnai eseményekre – a Geraszimov-doktrínát alapul véve<sup>2</sup> – a nemlineáris háború megnevezést is használni kezdték, ahol az orosz vezérkari főnök a nem katonai és a katonai eszközök alkalmazását 4:1 arányban javasolja, tehát a nemlineáris elemek kerülnek előtérbe.<sup>3</sup> Mivel a NATO is hibrid hadviselésnek kezdte titulálni Oroszország ukrajnai tevékenységét, és a nyugati közbeszédben is ez a fogalom terjedt el, jelen írás is ezt a kifejezést fogja alkalmazni, de annak jelentését az alábbiakban pontosítva.

Abban alapvetően egyetértés mutatkozik, hogy a hibrid háborúban kifejezetten olyan új elemek nem jelennek meg, melyeket eddig ne láttunk volna. Nem véletlenül hivatkoznak az aszimmetrikus hadviselés jellemzőire, az indirekt módszerek használatára vagy a lakosság

<sup>2</sup> Valerij Geraszimov: Rolj nauki v predvigyenyii. Vojenno-promislennij Kurjer, 26. 02. 2013. <http://www.vpk-news.ru/articles/14632> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 28.)

<sup>3</sup> Lásd többek között Rácz András: Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában. KKI-Tanulmányok, 2014. 10. 15. [https://www.academia.edu/8833545/Oroszország%C3%A1g\\_hibrid\\_h%C3%A1bor%C3%BAja\\_Ukrajn%C3%A1ban\\_Russias\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_\(Letöltés\\_időpontja: 2020. 01. 18.\)](https://www.academia.edu/8833545/Oroszország%C3%A1g_hibrid_h%C3%A1bor%C3%BAja_Ukrajn%C3%A1ban_Russias_Hybrid_War_in_Ukraine_(Letöltés_időpontja: 2020. 01. 18.))

befolyásolásának a hagyományára; mi több, már Clausewitz is különbséget tett direkt és indirekt hadviselés között.<sup>4</sup> A hibrid hadviselés elméletének vizsgálatakor még egy sajátosság nyilvánvalóvá válik: azzal, hogy olyan nem konvencionális eszközök kerülnek előtérbe, mint a diplomáciai és a gazdasági nyomásgyakorlás, pszichológiai-információs hadviselés, maga a háború hosszú, elnyújtott lesz, és nem hagyományos értelemben kényszeríti térdre a megtámadott országot, hanem annak működését akadályozza.

E megállapításokat figyelembe véve jelen tanulmány a hibrid hadviselésen egy állandósult háborús helyzetet ért, ahol a hagyományos fegyveres erők szerepe háttérbe szorul, és csak akkor kerül elő, mikor a nem konvencionális nyomásgyakorló eszközök nem érik el a hatásukat (vagy a támadó állam úgy érzi, hogy azt a nemzetközi viszonyokban végbemenő változások lehetővé teszik, illetve indokolják). A nem konvencionális eszközök fogalmába lényegében minden olyan elem beletartozik, mely hozzájárul egy ilyen elnyújtott, állandó háború érzetéhez; tehát a diplomáciai, politikai, gazdasági nyomásgyakorlástól és a propaganda eszköztárának igénybevételétől kezdve a „békefenntartók” állomásoztatásán át a szeparatizmus támogatásáig. Fontos szempont, hogy – a NATO vonatkozó megállapításait figyelembe véve – a megszokottaktól eltérően a hibrid hadviselést alkalmazó, támadó állam lehet az „erősebb” fél.

A hibrid hadviselés figyelemre méltó sajátossága, hogy viszonylag jól megkülönböztethető fázisokra lehet bontani, elsősorban a támadó fél szempontjából. A fázisok tartalma kivonatossan az alábbiakban foglalható össze:<sup>5</sup>

a) ellentétek (rejtett) kialakulása:

- a sebezhető pontok felmérése az államigazgatásban, a fegyveres erőknél, a gazdaságban, a társadalomban;
- lojális civil és politikai szervezetek létrehozása;
- diplomáciai és médiapozíciók kialakítása a nemzetközi közvélemény befolyásolása céljából.

b) feszültség keltése:

- szövetségek alakítása a célországgal szemben;
- befolyásolásra alkalmas gazdasági pozíciók létrehozása;
- a feltételek megteremtése a központi hatalommal szembeni tevékenységhez;
- elégedetlenségi mozgalmak előkészítése, etnikai, vallási és társadalmi feszültségek gerjesztése;
- katonai erődemonstráció.

c) a konfliktus kialakítása:

- válságállapot kialakítása a teljes célkörnyezetben (a célország válságkörzetként definiálása minden lehetséges fórumon);
- a politikai, a diplomáciai és a gazdasági nyomás fokozása, szankciók bevezetése;
- zavargások, felkelések kirobbantása;
- a biztonsági erők lekötése;
- az államigazgatás működésének akadályozása.

d) a számba jöhető katonai erők felvonulása a kijelölt körzetekbe.

<sup>4</sup> Carl von Clausewitz: A háborúról. Athenaeum, Budapest, 1917, 33. [http://mek.oszk.hu/13200/13240/pdf/13240\\_1.pdf](http://mek.oszk.hu/13200/13240/pdf/13240_1.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 03. 12.)

<sup>5</sup> Lásd többek között Simicskó István: A hibrid hadviselés előzményei és aktualitásai. Hadtudomány, 2017/3–4., 11–12. [http://real.mtak.hu/67458/1/Ht\\_201734\\_5\\_18\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/67458/1/Ht_201734_5_18_u.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 08.) DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.3–4.3

- e) a válság elmélyítése:
  - a katonai nyomásgyakorlás fokozása;
  - tengeri blokádnak és repülőtilalmi övezet létrehozása;
  - a különleges műveleti erők aktivizálása;
  - a gazdaság működésének blokkolása;
  - egyes körzetek felügyelet, ellenőrzés alá vonása.
- f) a válság megoldása:
  - a meggyengített hatalmi berendezkedés megdöntése;
  - új struktúrák kialakítása;
  - lojális vezetés hatalomra juttatása, diplomáciai elismertetése.
- g) a konfliktus utáni rendezés:
  - a kedvező politikai, katonai, gazdasági helyzet megszilárdítása.

Az információs technológiák és a kiberhadviselés elemeinek alkalmazása különböző intenzitással végigkíséri minden egyes fázis végrehajtását.

Az orosz Katonai Doktrína 2014. évi és a Nemzeti Biztonsági Stratégia 2015. évi átdolgozott változata már konkrétan megfogalmazza a nem katonai eszközök előtérbe kerülését (természetesen az Oroszország számára fenyegetésként aposztrofált szereplőknek tulajdonítva ezeknek az eszközöknek az alkalmazását):

- az információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a geopolitikai célok elérése érdekében;
- a kívülről finanszírozott és irányított radikális társadalmi csoportok, politikai erők és mozgalmak felhasználása az ország társadalmi-politikai helyzetének destabilizálására;
- a fedett humanitárius tevékenységek alkalmazása;
- az irreguláris fegyveres alakulatok, magán katonai jellegű cégek és civilek részvételének fokozódása;
- a külföldi titkosszolgálatok tevékenységének fokozódása;
- az Oroszországgal szomszédos államokban olyan politikai vezetés hatalomra kerülése az állam legitim intézményeinek megdöntésével, amely veszélyezteti az Oroszországi Föderáció érdekeit.<sup>6</sup>

## A BEFAGYOTT KONFLIKTUSOK MINT BEFOLYÁSSZERZÉSI ESZKÖZÖK

A már rögtön a Szovjetunió felbomlása után meginduló integrációs (reintegrációs) törekvésekből jól látható, hogy Oroszországnak feltett szándéka a posztsovjet térség feletti befolyás visszaállítása, a posztsovjet államok nyugati integrációs aspirációinak megakadályozása. A politikai, védelmi vagy gazdasági alapon kötött együttműködések (Független Államok Közössége, Kollektív Biztonsági Szerződés, Eurázsiai Gazdasági Unió) a hidegháború utáni új világregnd viszonyait és Oroszország akkori, a nemzetközi közösségben elfoglalt pozícióját tekintve akár megfelelő eszközök is lehettek volna, de nem hozták meg a várt eredményt. Ezért kell megvizsgálni az úgynevezett befagyott konfliktusokat mint a befolyás megtartásának, megerősítésének vagy megszerzésének eszközeit a térségben.

<sup>6</sup> Uo.

Az 1990-es évektől számos szeparatista mozgalom jelentett kihívást a posztszovjet államok számára, és a függetlenedési törekvéseknek köszönhetően orosz befolyás és kontroll alatt álló *de facto* államok jöttek létre. A nemzetközi közösség által el nem ismert, ám Moszkva támogatását élvező kváziállamokhoz, egyidejűleg pedig a befagyott konfliktusokhoz soroljuk a moldovai Dnyeszter-melléki Köztársaságot (Transznisztríát), az azerbajdzsáni Hegyi-Karabahot, a grúziai Abháziát és Dél-Oszétiát, illetve 2014 óta a kelet-ukrajnai Donyecki és a Luhanszki Népköztársaságot is. Ukrajnánál maradvá a Krím is itt említhető, bár ebben az esetben annexió történt, hiszen a félszigetet integrálták az Oroszországi Föderációba, viszont a nemzetközi közösség nem ismeri el a félsziget annektálását.<sup>7</sup>

A befagyott konfliktusok tulajdonképpen olyan helyzeteket jelölnek, ahol a konfliktus fegyveres szakasza már véget ért, békeszerződés vagy egyéb politikai megállapodás azonban nem született a felek között a rendezés érdekében; tehát csupán fegyverszünetről beszélhetünk, ezért a fegyveres összetűzések bármikor kiújulhatnak. A szeparatista törekvések nyomán az elszakadni kívánó területek, a létrejövő konfliktuszónák csak belső szuverenitással rendelkeznek, a nemzetközi közösség elismerését nem tudják kivívni. Az ilyen térségek kialakulása olyan helyzetet eredményez, amely kihívást jelent a nemzetközi közösség és a nemzetközi jog számára, ezek a „szürke zónák” megkérdőjelezzik a hidegháború utáni nemzetközi rendet, területi integritásuk megbontásával destabilizálják a Szovjetunió felbomlása után szuverenitásukat visszanyert államokat. A befagyott konfliktus kifejezést így a posztszovjet térség elszakadni kívánó területeire (is) használjuk, melyek a Moszkva által támogatott szeparatizmus révén jöttek létre, valamint Moszkva politikai-gazdasági támogatását és katonai védelmét élvezik.<sup>8</sup>

## A HIBRID HADVISELÉS GYAKORLATA A POSZTSZOVJET TÉRSÉGBEN

A Szovjetunió utáni első éveket, 1991 és 1993 között a „*korai atlantizmus*” éveinek nevezhetjük.<sup>9</sup> Az orosz elképzelések a tettekben is megmutatkoztak, Jelcin orosz elnök korán kísérletet tett a kapcsolatfelvételre a NATO-val. A NATO említése azért is lényeges, mert a szervezet pusztá léte is kihívást jelentett Oroszország számára.

A korai, partnerségi szemlélet hamar felülíródott, 1994–1996 között már az „*atlantizmus*” felülvizsgálatáról beszélünk, és ehhez több tényező is hozzájárult. Mind a nemzetközi rend, mind a belpolitika stabilizálódásával, valamint a kezdeményezésre adott nyugati válasz hiányával Moszkva értékrendszerében a Nyugat mint stratégiai partner kezdett leértékelődni.<sup>10</sup> 1993–1994-re egyértelművé vált Oroszország számára, hogy a NATO keleti bővítése, a kelet-közép-európai államok felvétele meg fog történni, ezt maximum csak lassítani lehet. Nem meglepő, hogy a FÁK-térség kezdett felértékelődni, az ottani orosz szerepvállalás pedig hangsúlyosabbá válni. 1994 őszén deklarálta Moszkva, hogy „*a FÁK-térség*

<sup>7</sup> Lásd többek között Agnia Grigas: *Frozen Conflicts: A Tool Kit for US Policymakers*. Atlantic Council, 27. 06. 2016. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/frozen-conflicts-a-tool-kit-for-us-policy-makers/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 08.)

<sup>8</sup> Uo.

<sup>9</sup> Sz. Bíró Zoltán: *Oroszország és a posztszovjet térség biztonságpolitikája, 1991–2014 (II.)*. Nemzet és Biztonság, 2014/4., 38. <http://www.nemzetesbiztonsag.hu/letoltes.php?letolt=596> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 09.)

<sup>10</sup> Andrew C. Kuchins – Igor A. Zevelev: *Russian Foreign Policy: Continuity in Change*. The Washington Quarterly, Winter 2012, 16. 12. 2011. [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy\\_files/files/publication/twq12winterkuchinszevelev.pdf](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/publication/twq12winterkuchinszevelev.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 09.) DOI: 10.1080/0163660X.2012.642787



egészet életfontosságú érdekövezetnek tekinti”.<sup>11</sup> Eddig a pontig a térség konfliktusainak rendezésében, a békefenntartásban Oroszország hajlott arra, hogy ne kizárólagos orosz szerepvállalás valósuljon meg, innentől kezdve azonban hangsúlyosabban kezdte meg befolyásának visszaállítását.

A jelicini korszak utolsó időszakát (1996–1999) az „*átfogalmazott atlantizmus*” jellemezte, ahol egyértelműen kiteljesedett a hatalmi politika visszatérése.<sup>12</sup> Az orosz meglátás szerint Oroszországnak nagyhatalmi státuszából kifolyólag nincs szüksége az Amerikai Egyesült Államok vagy a Nyugat által nyújtott védelemre.<sup>13</sup> Ezt az időszakot sem kell azonban a teljes elhidegülés éveiként elképzelni. Bár a NATO-bővítés körüli orosz alkudozások nem bizonyultak sikeresnek, jelentős gazdasági kapcsolatokról beszélhetünk Oroszország és a Nyugat viszonyában, ráadásul Oroszország is csatlakozott a NATO kezdeményezéseihez, mindenekelőtt a „Partnerség a békéért” (Partnership for Peace, Pfp) programhoz. Ezért is helyénvaló az „*átfogalmazott atlantizmus*” kifejezés.

## KONSZOLIDÁLÓDÓ GRÚZ–OROSZ ÉS UKRÁN–OROSZ KAPCSOLATOK AZ 1990-ES ÉVEKBEN

Alapvetően megállapítható, hogy az 1990-es éveket a grúz–orosz kapcsolatokban Oroszország sikerként könyvelheti el, befolyását folyamatosan meg tudta őrizni Grúzia irányába. A fegyverszüneti egyezmények révén orosz békefenntartók állomásozhattak a térségben, Grúzia csatlakozott a FÁK-hoz, illetve a Kollektív Biztonsági Szerződéshez (KBSZ) is. Sevardnadze grúz elnök (a Szovjetunió korábbi külügyminisztere) azonban nem tudta teljesíteni a hozzá fűzött reményeket, miszerint jó moszkvai kapcsolatainak köszönhetően visszaállítja az ország területi integritását. Grúzia területén mindvégig három szakadár entitás is létezett, a politikai-gazdasági konszolidáció nem sikerült, ennek eredménye pedig nemcsak Sevardnadze bukása lett, hanem Grúzia Nyugat felé fordulása és a „rózsás forradalom” is.<sup>14</sup>

Az 1990-es évek orosz–ukrán kapcsolatrendszeréről elmondható, hogy míg Oroszország próbálta minél szorosabban magához kötni Ukrajnát, addig utóbbi nagy várakozásokkal, a lehetőségek és a fejlődés forrásaként tekintett a Nyugatra. A kapcsolatokat illető eltérő elképzelések már a FÁK megalapításánál is megmutakoztak: Oroszország az integrációban egy eszközt látott a posztszovjet államok feletti ellenőrzés kiterjesztésére, míg Ukrajna a szovjet múlt gyors felszámolását szorgalmazta általa. A Nyugat irányába mutató elvárások ellensúlyozása érdekében Oroszország már akkor azt az álláspontot képviselte – mely Putyin tradicionalista fordulata és az ukrajnai események nyomán is előkerült –, hogy Ukrajna történelmileg mindig is Oroszországhoz tartozó területeket kapott meg, mely területeket nagyrészt oroszok lakják. Moszkva még azt is felvetette, hogy a jövőben elkerülhetetlen lesz Ukrajna felosztása egy keleti és egy nyugati részre.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Sz. Bíró: i. m. 49.

<sup>12</sup> Uo. 50.

<sup>13</sup> Kuchins–Zevelev: i. m.

<sup>14</sup> Benes Károly: A 2008-as orosz–grúz háború hatása az európai biztonságra. Budapest, Dialóg Campus, 2018. [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_2008\\_orosz\\_gruz\\_haboru.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_2008_orosz_gruz_haboru.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 12. 07.)

<sup>15</sup> Tadeusz A. Olszanski: Ukraine and Russia: mutual relations and the conditions that determine them. Centre for Eastern Studies, 2001/3. [https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace\\_3\\_3.pdf](https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace_3_3.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 04. 17.)

## AZ OROSZ „BÉKEFENNTARTÁS” ABHÁZIÁBAN ÉS DÉL-OSZÉTIÁBAN

Az orosz álláspont szerint a posztszovjet térségben egy konfliktus esetén a békefenntartói tevékenységgel történő beavatkozás a kollektív biztonsági elv nevében valósul meg, amivel a FAK-térség határainak védelme a cél. Miközben azonban Oroszország hagyományos békefenntartói, a szemben álló felek kooperációját elősegítő tevékenységet (is) végzett a nemzetközi gyakorlatnak megfelelő elvek mentén, egyidejűleg olyan politikai, diplomáciai, gazdasági és katonai nyomásgyakorlásba kezdett, mely saját térségbeli érdekeit szolgálta. (Amit lényegében nem is lehet rossz néven venni, többé-kevésbé minden állam saját érdekeit tartja szem előtt.) Így Moszkva közbenjárása, a békefenntartóként történő beavatkozás lényegében nem a béke felé terelte a feleket – „*negative peace*” megnevezés a nyugati szakirodalomban –, hanem egy olyan helyzet elfogadására, például tűzszüneti egyezmény aláírására sarkallta a résztvevőket, mely a továbbiakban is az orosz befolyást tartósítja a térségben.<sup>16</sup>

A békefenntartóként való jelenlét alkalmas eszköz volt Oroszországnak arra, hogy a Nyugattal kialakuló konfrontáció nélkül megtarthassa befolyását Grúzia felett. Az abház háború lezárása és az azt követő, Moszkva szempontjából sikeres egyezmények lehetőséget adtak arra, hogy Oroszország egyértelművé tegye viszonyát a posztszovjet térséghez. Erre először Andrej Kozirjev orosz külügyminiszter tett kísérletet az ENSZ Közgyűlése előtt, már az abház konfliktust lezáró egyezmény aláírása után, miszerint „*Oroszország békefenntartói erőit semmilyen más nemzetközi szervezet vagy államcsoport nem helyettesítheti a posztszovjet térség ezen kiemelt régiójában*”.<sup>17</sup> Kozirjev kijelentése alapján véve előrevetítette és nyíltan deklarálta Oroszország hosszú távú szándékát, melynek értelmében a posztszovjet térség feletti hegemonia visszaállítása lesz a cél. A szeparatista mozgalmak orosz támogatásának lényegét a posztszovjet államokban nem az adta, hogy elősegítse a szakadár területek függetlenedését. „Békefenntartói” jelenléttel Moszkva elérte, hogy az újonnan függetlenné vált, területi integritásukban azonban megbontott volt szovjet tagállamok ne tudjanak a Nyugat felé közeledni, a „*peacekeeping*” így „*piece keeping*” lett.<sup>18</sup>

## PUTYIN ELSŐ KÉT ELNÖKSÉGE

A sikeres putyini belpolitikai konszolidációs törekvések ellenére Oroszország számára az igazi elismerést az jelentette volna, ha a Nyugat újra a nemzetközi rendszer meghatározó szereplőjeként kezeli. Amikor azonban Moszkva szembesült azzal, hogy ez az elvárása nem fog bekövetkezni, a Nyugat és Oroszország közötti törekeny kapcsolatokban a feszültség elemei, az orosz elit körében pedig a kiábrándulás folyamatai kezdtek felerősödni.

Az elhidegülés igazi okaként azonban a posztszovjet térség úgynevezett *színes forradalmi* jelölhető meg. A Nyugat-barát kormányok hatalomra kerülése a Szovjetunió utóállamaiban és a mögötte látott amerikai szerepvállalás megerősítette Oroszország azzal kapcsolatos gyanúját, hogy a nemzetközi közösség nem az általa elképzelt nagyhatalmi pozícióban

<sup>16</sup> Dov Lynch: *Russian Peacekeeping Strategies in the CIS. The Cases of Moldova, Georgia and Tajikistan*. Royal Institute of International Affairs, London, 2000.

<sup>17</sup> Thornike Gordadze: *Georgian-Russian Relations in the 1990s*. In: Svante E. Cornell – Frederick S. Starr: *The Guns of August 2008. Russia's War in Georgia*. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, New York, 2009.

<sup>18</sup> Uo.

kezeli. Mi több, a színes forradalmaknak köszönhető kormányváltások és demokratizálódási hullám azt is jelentette, hogy közvetlenül Oroszország közel-külföldjén, érdekszférájában erősödött meg a nyugati tevékenység.<sup>19</sup>

## A 21. század első évtizedének színes forradalmai<sup>20</sup>

A posztszovjet térség *színes forradalmain* az elcsalt választásokra hivatkozott hatalomváltás lényegében vértelen kikényszerítését értjük. Ehhez szükséges, hogy a választásokat valóban elcsalják, ugyanakkor a csalás tényét a politikai közösség nagy részében tudatosítani is lehessen. Így végső soron maga a csalás ténye érdemben befolyásolhatja a közvéleményt, ezáltal mozgósító hatása is lehet. Fontos azonban, hogy a politikai elit számára is kellemetlen legyen a választási csalás napvilágra kerülése, hiszen csak ilyen módon lehetséges a választások megismétlése.<sup>21</sup>

Grúziában a konszolidációra törekvő, a Grúzia és Oroszország, valamint a Grúzia és a Nyugat közötti kapcsolatokban egyensúlyt kereső Sevardnadze bukását a 2003-as *rózsás forradalom* hozta el. Posztszovjet állam lévén Grúziában is jelen voltak a szovjet időkből maradt politikai erők, amelyek az orosz kapcsolatok erősítése mellett álltak ki, ezzel szemben viszont már megjelent egy új, a Nyugat mellett kiálló generáció. Közülük való Miheil Szaakasvili, aki a Nemzeti Mozgalom élén kívánt az ország elnöke lenni. Bár a 2003-as elnökválasztáson Sevardnadze már nem indulhatott, az Új Grúziáért elnevezésű kormánypárti ernyőszerkezet azonban támogatta. A „szisztematikus választási csalások” – választási névjegyzék hiányossága, egy választópolgár többször szavazhatott, míg volt, aki egyszer sem – az Új Grúziáért győzelmét eredményezték. Az ennek következtében kezdődő rózsás forradalom élére Szaakasvili állt.<sup>22</sup>

A 2004 januárjában megválasztott új elnök, Miheil Szaakasvili sem tudta azonban hozni a hozzá fűzött remények konszolidációs eredményeit. A gazdasági növekedést a társadalom szinte meg sem érezte, a mindent átható korrupció megmaradt, és bár Adzsária felett vissza tudta állítani a központi hatalom ellenőrzését, a másik két szakadár területtel azonban még bizalmatlanabbá vált a viszony a kisebbségek felé gyakorolt agresszívebb, kirekesztőbb magatartás következtében.<sup>23</sup>

Az új vezetés nemcsak belpolitikai szinten vállalta fel a konfrontációt Oroszországgal, hanem Grúzia külpolitikai orientációjának meghatározásában is. Grúzia NATO-val való, 1994-ben kezdődött kapcsolatát kezdte el mélyíteni a Szaakasvili-kormány olyan átfogó reformok meghirdetésével, melyek a NATO-tagság (illetve hosszabb távon az EU-tagság) feltételeinek teljesítésére irányultak. Ezt követte a NATO 2008-as bukaresti csúcstalálkozója, melynek zárónyilatkozatában a Szövetség deklarálta, hogy a NATO üdvözli Ukrajna és

<sup>19</sup> Aglaya Snetkov: Russia's Security Policy under Putin. A critical perspective. Routledge, London, 2014.

<sup>20</sup> A cikkben elemzettekén kívül a Kirgizisztánban lezajlott tulipános forradalom is ebbe a kategóriába tartozik.

<sup>21</sup> Sz. Bíró Zoltán: Választási csalásokkal korlátozott demokrácia. 2000 – Irodalmi és társadalmi havi lap, 2012/4. <http://ketezer.hu/2012/04/sz-biro-zoltan-valasztasi-csolasokkal-korlatozott-demokracia/> (Letöltés időpontja: 2019. 04. 18.)

<sup>22</sup> Benes: i. m.

<sup>23</sup> Sz. Bíró Zoltán: Az abház és a dél-ozsét kérdés változó dimenziói. Nemzet és Biztonság, 2008. 06. 29., 27–37. [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/sz\\_biro\\_zoltan-az\\_abhaz\\_es\\_a\\_del\\_ozset\\_kerdes\\_valtozo\\_dimenzi-oi.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/sz_biro_zoltan-az_abhaz_es_a_del_ozset_kerdes_valtozo_dimenzi-oi.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 03. 05.)

Grúzia euroatlanti integrációs törekvéseit, és kijelentették, hogy ezek az országok a Szövetség tagjaivá fognak válni.<sup>24</sup>

Ukrajna tekintetében a 21. század első évtizedének történéseiből a *narancsos forradalom* emelendő ki olyan eseményként, amely meghatározó Ukrajna Oroszországhoz és a Nyugathoz fűződő kapcsolatait illetően. A 2004-es ukrajnai elnökválasztás alkalmával az ellenzéki közös jelölt, Viktor Juscenko élvezte a Nyugat támogatását, míg Oroszország a kelet-ukrajnai gyökerekkel rendelkező Viktor Janukovicsot favorizálta. A kétfordulós választás első fordulóját Juscenko nyerte nagyjából 1%-os fölényrel, míg a másodikat Janukovics, szintén kis, 3%-os különbséggel.<sup>25</sup>

Janukovics győzelmét azonban az ellenzék már nem fogadta el, és kibontakozott a *narancsos forradalom*. A „narancsos” elnevezést a tüntetések mögött álló *Mi Ukrajnánk* politikai erő narancssárga szimbóluma adta. A választási csalásra hivatkozva – kormányzat által manipulált szavazási folyamat, a szavazási eredmények megmásítása, adminisztratív eszközök és a média használata a szavazók befolyásolására – megindult tüntetéssorozat csakhamar a korrupció, autoriter, az oligarchákra támaszkodó rendszer ellen fordult. A követelések között szerepelt a hatalmi ágak szétválasztása, a független média megteremtése és természetesen a választások megismétlése. Tágabb értelemben beszélhetünk a szovjet múlt és az orosz befolyás elutasításáról, de a NATO- és az EU-tagság támogatásáról is.<sup>26</sup>

## Nem konvencionális hadviselés Grúziában

Oroszországnak a 2008-as ötnapos háborút megelőző évtized Grúzia-politikájából két olyan elem emelendő ki, melyek a megbomlott grúz területi integritást fenntartották, az orosz befolyást továbbra is biztosították, és amelyek következtében az állandósult háborús helyzet a 21. század első évtizedében is folytatódott.

A békefenntartói szerep és az állampolgársági viszony jelentőségének a tárgyalásához hozzátartozik a déloszét helyzet eszkalációja. Az újonnan felállt Szaakasvili-kormány kísérletet tett Adzsária reintegrálására, mely kísérlet lényegében Moszkva is támogatta. Az adzsáriai sikeres próbálkozás azonban arra ösztönözte a grúz vezetést, hogy a többi szakadár területet is visszafoglalja, miközben Oroszország éppen kiterjeszteni próbálta katonai és adminisztratív kontrollját Abházia és Dél-Oszétia felett. Ezzel együtt az orosz személyi okmányok kiosztása is megkezdődött, ami egy esetleges orosz tevékenységre is indoklásul szolgálhatott, miszerint Oroszország csak az állampolgárainak védelmében lép fel.<sup>27</sup>

Az orosz intézkedések mögött így Tbiliszi az ország szuverenitását érintő erősödő támadásokat látott. A konfliktus gyökerének a szakadár területeken állomásozó orosz *békefenntartókat* nevezte meg, akikre támaszkodva Oroszország könnyen magáénak érezhette ezeket a térségeket. Grúzia a megoldást a nemzetközi békefenntartók érkezésében látta, és egyre többször fogalmazott meg nemzetközi fórumokon is olyan kritikát, hogy az orosz

<sup>24</sup> NATO: Bucharest Summit Declaration. 03. 04. 2008. [https://www.nato.int/cps/us/nato/hq/official\\_texts\\_8443.htm](https://www.nato.int/cps/us/nato/hq/official_texts_8443.htm) (Letöltés időpontja: 2018. 12. 07.)

<sup>25</sup> Ivan Katchanovskij: The Orange Evolution? The „Orange Revolution” and Political Changes in Ukraine. *Post-Soviet Affairs*, 24:4., 16. 05. 2013. DOI: 10.2747/1060-586X.24.4.351

<sup>26</sup> Uo.

<sup>27</sup> Andrei Illarionov: The Russian Leadership’s Preparation for War, 1999–2008. In: Svante E. Cornell –Frederick S. Starr: *The Guns of August 2008. Russia’s War in Georgia*. New York, Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, 2009.

válságkezelési gyakorlat és a szeparatista erők támogatása mögött nincs egyéb célkitűzés, mint a konfliktusok „befagyasztása” és az orosz befolyás biztosítása Grúziában. Tbiliszi lényegében azzal érvelt, hogy Oroszország nem pártatlan válságkezelő és békefenntartó fél, a helyzet megoldása nem áll érdekében, arra nem is törekszik.<sup>28</sup>

Amikor arról beszélünk, hogy a Nyugatnak nem állt érdekében az eszkaláció, akkor ez Oroszországra is igaz. Moszkva a Nyugattal szembeni konfrontáció elkerülésére törekedett; direkt annexió helyett fokozatosan integrálta a szakadár entitásokat gazdasági, jogi és katonai értelemben egyaránt. A ténymegállapító misszió (*Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia*) jelentése a „*creeping annexation*” kifejezést használta erre.<sup>29</sup> A magyar szakirodalomban „*lopakodó annexióként*” jelent meg,<sup>30</sup> melynek legfontosabb eleme az orosz állampolgárság és személyi igazolvány megadása az abház és a déloszét lakosoknak. Az intézkedések előzményének tekinthető az 1990-es évek végétől kezdődött orosz vízumkönnyítési program a grúz állampolgárok számára, melynek az az eleme emelendő ki, hogy „humanitárius okok” miatt Oroszország Abházia és Dél-Oszétia lakosaitól nem kért vízumot – ezzel is kihívást jelentve a grúz területi integritás visszaállítására törekvő központi kormány számára.<sup>31</sup>

Az orosz állampolgárság és az orosz személyi okmányok tömeges megadása – a szakirodalomban ezek az intézkedések „*passportization policy*”-ként honosodtak meg – 2002 után kezdődött.<sup>32</sup> Már az ezt megelőző időben is megkapták az orosz állampolgárságot a területek lakosai, ha azt kérvényezték. A 2002-ben elfogadott új orosz állampolgársági törvény azonban egyszerűsített eljárásban tette lehetővé az orosz állampolgársághoz, majd igazolványhoz jutást, több ezer új abház és déloszét kérvény beérkezését eredményezve.<sup>33</sup>

## A 2008-as háború nem katonai elemei

A 2008-as ötnapos orosz–grúz háború hivatalosan grúz katonai művelettel indult meg augusztus 7-én éjjel, majd egy konvencionális háborúvá eszkalálódott, ahol az orosz katonai erőfölény meghatárolásra készítette a grúz felet, mégis megfigyelhetőek nem konvencionális elemek. Ezek közül kiemelendők az információs hadviselés és a háború alatti kibertámadások.

Maga az információs tevékenység nemcsak a tényleges katonai cselekmények alatt, hanem a háború előtt és után is jelentős mértékűt öltött. Az ötnapos háborút övező információs háborúról elmondható, hogy a legtöbb esetben az orosz fél volt az offenzív, míg a grúz a defenzív. Ugyanakkor Moszkva mindvégig azt állította, hogy kifejezetten Szaakavili grúz elnök, tágabb értelemben Grúzia volt az agresszor állam. Oroszországnak tehát nem maradt más választása, mint hogy beavatkozzon saját állampolgárainak a védelmében, ezért jogosult mindennemű támogatásra a nemzetközi közösségtől.<sup>34</sup>

<sup>28</sup> Uo.

<sup>29</sup> Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia (IIFFM): Report. Volume II, 09. 2009. [https://www.mpiil.de/files/pdf4/IIFFMCG\\_Volume\\_III.pdf](https://www.mpiil.de/files/pdf4/IIFFMCG_Volume_III.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

<sup>30</sup> Benes: i. m.

<sup>31</sup> Gordadze: i. m.

<sup>32</sup> Az orosz nyelvben a „passport” tulajdonképpen személyi igazolványt jelent, az útlevelet a „külföldi” jelző hozzáadása eredményezi.

<sup>33</sup> IIFFM Report: i. m.

<sup>34</sup> Paul A. Goble: *Defining Victory and Defeat: The Information War Between Russia and Georgia*: In: Svante E. Cornell – Frederick S. Starr: *The Guns of August 2008. Russia's War in Georgia*. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, New York, 2009.

Oroszország szerint tehát Grúzia tette meg az első lépéseket, ezáltal kiprovokálta a konfliktust, elkerülhetetlenné téve az orosz válaszreakciót. Az álláspont megerősítéséhez Oroszország széles körű mozgósítást végzett. Nemcsak a kormányzati kontroll alatt lévő orosz közmédia mutatott feltűnően jó tájékozottságot a konfliktus kitörését leíró tudósítást illetően, de a helyszínen jelenlévő újságírók, riporterek döntő többsége egyenesen Moszkvából érkezett. Állítólag már a grúz erők megindulása előtt 48 orosz tudósító érkezett Chinvaliba, Dél-Oszétia fővárosába. A jóval kisebb kapacitású grúz média ilyen orosz erőfölénnyel próbálta felvenni a versenyt. Az ország területén is fogható orosz adások egyrészt a grúz hátszágot befolyásolták, másrészt az amúgy is oroszpárti abház és déloszét lakosságot.<sup>35</sup>

Egyértelműen ugyan nem jelenthető ki, hogy az orosz vagy a grúz fél nyerte az információs térben vívott háborút, hiszen a nemzetközi közösségben nem alakult ki konszenzus arról, hogy Grúzia vagy Oroszország felelős az ötnapos háború kirobbanásáért. Az információs hadviselés jelentősége azonban nem értékelhető le. Bár a katonai cselekményeket Grúzia kezdte, mégis Oroszország nemzetközi megítélése romlott rendkívüli módon, köszönhetően az abház és a déloszét területeken túli, grúziai benyomulásnak, az információs térben vívott erőszakos háborúnak, valamint annak, hogy Grúzia sikeresen közvetítette nemzetközi csatornákon a megtámadott fél szerepét.<sup>36</sup>

Az információs hadviselésen belül kiemelendő az ötnapos háború alatt végig zajló kibertámadás, mely egyes források szerint az első ilyen volt a történelemben.<sup>37</sup> A háború első napján számos kibertámadást indítottak Grúzia ellen, a legtöbb kormányzati és médiaoldal elérhetetlenné vagy olvashatatlanná tették a támadások, ennek következtében amerikai, észt és lengyel szerverekre kellett áthelyezni a weblapokat. Hozzá kell tenni azonban, hogy nemcsak a háború ideje alatt folytak a kibertámadások, hanem már július 20-án egész nap elérhetetlen volt Szaakasvili oldala. Ezt követően augusztus 7-én is történtek támadások, ám a nagyobb volumenű kibertevékenység augusztus 8-tól indult meg. Ennek forrásai nem voltak azonosíthatóak, bár egyes jelentések egy bizonyos Russian Business Network nevű szervezetet jelöltek meg. Ez idő alatt a grúz kormányzati oldalak elérhetetlenek voltak az Amerikai Egyesült Államokból, Nagy-Britanniából és Európa más részeiből. Augusztus 9-én a Külügyminisztérium honlapját érte hackertámadás, és az eredeti tartalom helyett sértő fényképek jelentek meg, de hasonló támadást jelentett a Belügyminisztérium, a Védelmi Minisztérium, a Grúz Nemzeti Bank és számos hírportál is. A további napok eseményeiből még kiemelendő, hogy augusztus 12–13-án a Védelmi Minisztérium weblapját újra kibertámadás érte.<sup>38</sup>

## A GAZDASÁGI VÁLSÁG ÉS PUTYIN VISSZATÉRÉSE

A 2008-as orosz–grúz háborúval Oroszország már addig sem virágzó kapcsolatai a Nyugattal a mélypontra zuhantak. Történt ez akkor, tovább gyengítve Oroszország nemzetközi közösségben elfoglalt pozícióját, amikor a 2008-as globális pénzügyi válság hatásai elkezdtek begyűrűzni az országba. Az addig kifejezetten jó gazdasági mutatókat produkáló Orosz-

<sup>35</sup> Uo.

<sup>36</sup> Uo.

<sup>37</sup> Benes: i. m.

<sup>38</sup> IIFFM Report: i. m.



országot súlyos gazdasági recesszióba sodorta a válság. 2009-ben a GDP az előző évhez képest 7,9%-os visszaesést mutatott.<sup>39</sup>

A gazdasági válság ellenére a hatalom kontinuitása biztosnak mutatkozott, Medvegyev négyévnyi elnöksége után 2012-től ismét Putyin vette át az államfői pozíciót. Ez azonban nem jelenti azt, hogy mind bel-, mind külpolitikai téren ne érződött volna a válság hatása, ami magyarázatot ad Putyinnak a harmadik és a negyedik elnökségét jellemző tevékenységére.

Az ingatag gazdasági helyzetet és a gazdaság feletti politikai befolyást jól jelzik a növekvő orosz társadalmi egyenlőtlenségek és az azok nyomán jelentkező elégedetlenség, amire Putyin már visszatérésének kezdetén egyrészt populista, másrészt represszív fordulatot próbált reagálni.<sup>40</sup> A fiatal, városi középosztály köréből 2011 második felétől induló tüntetésekre – melyek követeléseinek középpontjában a korrupció és a bürokrácia csökkentése állt – a válasz különböző új törvénycsomagok elfogadása volt, mint például az internet feletti ellenőrzés, a tüntetések szervezésének a szigorítása. Ez a hazai biztonságiasítási folyamat kapcsolódott össze a Nyugatot kritizáló retorikával.<sup>41</sup>

## Ukrajna közeledése Nyugat felé

Nem véletlenül esett szó nagy vonalakban az orosz gazdaság helyzetről, illetve a putyini populista fordulatról; mindkettő fontos szerepet kap az ukrainai események tükrében. A 2011-től megjelenő hivatalos dokumentumokban kiemelt szerepet kapott az Eurázsiai Gazdasági Unió. Putyin egyrészt az orosz gazdasági mutatók javításának megoldását látta ebben, másrészt a birodalmi hagyományok hangsúlyozásával a posztszovjet térség feletti befolyás visszaállítását is remélte tőle. Ugyanakkor Ukrajna az Európai Unióval folytatta tárgyalásait egy szabadkereskedelmi megállapodásról, a vezetés a recesszióban lévő ukrán gazdaságra ezt a választ próbálta adni. Az Európai Unió és Ukrajna között kötendő társulási megállapodás tervezett aláírására azonban – mint ismert – nem került sor 2013 novemberében.

Érezve azt a biztonsági kockázatot, hogy Ukrajna távolodik az orosz érdekszférából, Moszkva úgy gondolta, hogy gazdasági nyomásgyakorlással sikerül a befolyási övezetben tartani a posztszovjet térség nemcsak gazdaságilag legfontosabb, de kulturális közelségben is kiemelt, a birodalmi narratívához elengedhetetlen államát.<sup>42</sup>

## Hibrid háború Ukrajnában

Nem véletlenül szóltunk a 2004-es *narancsos forradalomról*, hiszen Moszkva a posztszovjet térség eredményes színes forradalmainak következtében – mivel számára kedvezőtlenül alakult azok politikai kimenetele – visszavonta a gázszállítási kedvezményeket. Így történt ez Ukrajna esetében is, ahol a tranzitvezetékek ügye szolgáltatta az áremelés apropóját. A szállítás ugyanis a Szovjetunió széthullása óta bizonytalan volt, Oroszország az olcsó gázárakkal próbálta a helyzetet ellenőrzése alatt tartani, vagyis hogy az alacsony eladási

<sup>39</sup> Weiner Csaba: A válság hatása az orosz gazdaságra és államra. In: Gazdasági válság a posztszovjet térségben. Kelet-Európa Tanulmányok VIII., 44–112. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, 2011. [http://real.mtak.hu/35475/1/weiner\\_2011\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/35475/1/weiner_2011_u.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 04. 19.)

<sup>40</sup> Sz. Bíró Zoltán: Oroszország és a posztszovjet térség biztonságpolitikája, 1991–2014 (III.). Nemzet és Biztonság, 2014/5., 30–50. <http://nemzetesbiztonsag.hu/letoltes.php?letolt=607> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

<sup>41</sup> Snetkov: i. m.

<sup>42</sup> Sz. Bíró Zoltán: Oroszország és a posztszovjet térség biztonságpolitikája, 1991–2014 (III.).

árak révén megmaradjon a befolyása a tranzitvezetékek és egyben Ukrajna felett is. Ez az orosz szándék vezetett először a 2006-os, majd a 2009-es orosz–ukrán „gázcsörtéhez”, végül Oroszország kénytelen volt piaci árképzést alkalmazni Ukrajna felé, valamint felvállalni azt a kockázatot, hogy csökken a befolyása.<sup>43</sup> Habár a következmény az orosz jelenlét visszaszorulása lett, fontos látni az események mögött Moszkvának azt az elhatározását, hogy ha az érdekszférájába tartozó szereplő távolodni kezd tőle, akkor nyomásgyakorláshoz fog folyamodni.

Az ukrajnai eseményekről olvasható elemzések nagyrészt egyetértenek abban, hogy az Ukrajnában látott orosz hadviselés kifejezetten új elemeket nem mutatott. A jelen elemzésben áttekintett konfliktusok során megjelent már a politikai és a gazdasági nyomásgyakorlás, a szeparatisták támogatása, az erőteljes propagandatevékenység és a kiberhadviselés is. Mindazonáltal két újdonság megfigyelhető, melyek arra engednek következtetni, hogy Oroszország biztonságpercepciójában változás történt, és egyértelműen politikai céljainak elérése, érdekszférájának megfelelő biztosítása érdekében folytat háborút Ukrajnában. Teszi ezt nagyhatalmi magabiztossággal (bár a Nyugattal szembeni konfliktusos kapcsolatrendszerben), erőszakosabb lépéseket alkalmazva, a háború „halálósabb formáját” megteremtve.<sup>44</sup>

Az egyik újdonság, hogy többször előkerült már az etnikai ellentétek kérdése, ami a befagyott konfliktusok egyik alapját jelenti. A kelet-ukrajnai szeparatizmusnál is hivatkozási alapként szokott szolgálni az ott élő orosz kisebbség, míg azonban az 1990-es évek elején az abházok és a déloszétok kinyilvánították csatlakozási szándékukat a Szovjetunióhoz, majd Oroszországhoz, addig az ukrajnai oroszok esetében ez nem mondható el. Beszédese a donyecki adatok, miszerint az ott élők több mint 80%-a orosz anyanyelvű, ennek a csoportnak több mint fele azonban inkább ukránnak vallja magát. Kevésbé indokolható tehát etnikai elégedetlenséggel a kelet-ukrajnai konfliktus, sokkal inkább illeszkedik azon orosz politikai célkitűzésekhez, miszerint meg kell bontani Ukrajna területi integritását, hogy az ország euroatlanti integrációs törekvései ellehetetlenüljenek a területén lévő állandósult háborús helyzet miatt.<sup>45</sup>

A másik újdonság, hogy az orosz fél által folytatott propagandaháború rámutat arra is, hogy a jelenlegi orosz narratíva a Nyugattal szembeni éles szembenállást követi, és egy hosszú távú, elnyújtott konfliktusra rendezkedik be Ukrajnában. Megjegyzendő, hogy a Putyin harmadik elnökségével jelentkező populista fordulattal Ukrajna kiemelt szerepet kap. A mai Ukrajna területén fennálló egykori Kijevi Rusz ideje alatt történt a kereszténység felvétele, mely a mai napig kiemelt jelentőségű Oroszország számára, ám ennek a szent hagyománynak az őrzésére Oroszország – saját megítélése szerint – sokkal alkalmasabb manapság, mint Ukrajna, különös tekintettel a NATO és az EU keleti expanziójára, melyet Ukrajna sem utasít vissza. Mi több, Putyin a törvényhozáshoz intézett 2014-es beszédében azt is megfogalmazta, hogy a Szovjetunió felbomlása „minden idők legnagyobb tragédiája volt”, ugyanakkor a volt szovjet tagköztársaságok nem váltak teljes mértékben szuverén entitásokká, hanem egyfajta orosz védnökség alatt maradtak.

<sup>43</sup> Uo.

<sup>44</sup> Fekete Csanád: A hibrid hadviselés elméleti kérdései. In: Kaló József (szerk.): Napjaink biztonsági kihívásai, veszélyei és fenyegetései. Tanulmányok a Biztonságpolitikai Szakkollégium tagjainak írásaiból. NKE, Budapest, 2016, 59–78. <https://biztonsagpolitika.hu/wp-content/uploads/2017/01/Cszuda-Norbert-Farkas-László-Fekete-Csanád-Németh-József-Lajos-Szabó-Albert-Vecsey-Mariann-Kaló-József-szerk.-Napjaink-Biztonsági-Kihívásai.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

<sup>45</sup> Rác: i. m.

## BEFEJEZÉS

A cikk címében feltett kérdésre, miszerint új befolyásszerzési eszköznek minősül-e a hibrid hadviselés a posztszovjet térségben, a definíciós keretekben meghatározottak szerint negatív válasz adható. Oroszország az ukrajnai konfliktus előtt is számos alkalommal törekedett olyan helyzetek kialakítására, ahol a háború és a béke határai elmosódnak, ahol – konvencionális és nem konvencionális eszközök egyidejű alkalmazásával, a hagyományostól eltérő hadszínterek bevonásával – egy egész társadalomra kiterjedő, állandósult háborús helyzet jön létre. A befolyás megtartására, megszilárdítására illetve megszerzésére szolgáló fontosabb eszközök áttekintésével kitűnik, hogy a *hibrid hadviselés* inkább tekinthető a *befagyott konfliktusok* létrehozására alkalmas módszereknek. Ebben a helyzetben Moszkvától függő *de facto* entitások jönnek létre, ahol a szeparatizmussal küzdő országoknak egy permanens válsághelyzettel kell szembenézniük, ahol a nyílt konfliktus nem jellemző, de a területi integritásában megbontott és szuverenitását veszített államok jövője lényegében Oroszország kezében van.

Ha azt a gondolatmenetet követjük, miszerint a definícióban meghatározott hibrid hadviselés a befolyásolás egyfajta eljárása, módszere lesz, akkor a cikk elején megfogalmazott feltételezések igaznak mutatkoznak. Oroszország a Szovjetunió felbomlása óta számos alkalommal alkalmazott direkt (konvencionális) és indirekt (nem konvencionális) eszközöket a befolyás fenntartására a posztszovjet térségben, mely eszközök használatát alapvetően Oroszország nemzetközi közösségben elfoglalt pozíciója és a Nyugattal fenntartott viszonyrendszere, illetve az adott szovjet utódállammal fennálló kapcsolata határozta meg.

Fontos látni, hogy az idő múlásával a hadviselés során alkalmazott eszközök változtak a technológiai fejlődésnek köszönhetően, lehetővé téve akár a hagyományostól eltérő hadszínterek bevonását is a konfliktusokba.

Összességében megállapítható, hogy a hibrid hadviselés nem új keletű jelenség, ugyanakkor minden hibrid háborúnak megvan a maga jellegzetessége. Így olyan konkrét definíció nem alkotható, mely az összes konfliktust képes leírni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benes Károly: *A 2008-as orosz–grúz háború hatása az európai biztonságra*. Dialóg Campus, Budapest, 2018. [https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf\\_kiadvanyok/web\\_PDF\\_2008\\_orsz\\_gruz\\_haboru.pdf](https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_2008_orsz_gruz_haboru.pdf)
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. Athenaeum, Budapest, 1917. [http://mek.oszk.hu/13200/13240/pdf/13240\\_1.pdf](http://mek.oszk.hu/13200/13240/pdf/13240_1.pdf)
- Fekete Csanád: *A hibrid hadviselés elméleti kérdései*. In: Kaló József (szerk.): *Napjaink biztonsági kihívásai, veszélyei és fenyegetései*. Tanulmányok a Biztonságpolitikai Szakkollégium tagjainak írásaiból. NKE, Budapest, 2016, 59–78. <https://biztonsagpolitika.hu/wp-content/uploads/2017/01/Csuzda-Norbert-Farkas-Laszlo-Fekete-Csanad-Nemeth-Jozsef-Lajos-Szabo-Albert-Vecsey-Mariann-Kalo-Jozsef-szerk.-Napjaink-Biztonsagi-Kihivasai.pdf>
- Geraszimov, Valerij: *Rolj nauki v predvigvenyii*. *Vojenno-promislennij Kurjer*, 26. 02. 2013. <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>
- Goble, Paul A.: *Defining Victory and Defeat: The Information War Between Russia and Georgia*. In: Cornell, Svante E. – Starr, Frederick S.: *The Guns of August 2008. Russia's War in Georgia*. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, New York, 2009.

- Gordadze, Thornike: *Georgian-Russian Relations in the 1990s*. In: Cornell, Svante E. – Starr, Frederick S.: *The Guns of August 2008. Russia's War in Georgia*. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, New York, 2009.
- Grigas, Agnia: *Frozen Conflicts: A Tool Kit for US Policymakers*. Atlantic Council, 27. 06. 2016. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/frozen-conflicts-a-tool-kit-for-us-policymakers/>
- Illarionov, Andrei: *The Russian Leadership's Preparation for War, 1999–2008*. In: Cornell, Svante E. – Starr, Frederick S.: *The Guns of August 2008. Russia's War in Georgia*. Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program Joint Center, New York, 2009.
- Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia (IIFFM): Report. Volume II, 09. 2009. [https://www.mpil.de/files/pdf4/IIFFMCG\\_Volume\\_II.pdf](https://www.mpil.de/files/pdf4/IIFFMCG_Volume_II.pdf)
- Katchanovski, Ivan: *The Orange Evolution? The „Orange Revolution” and Political Changes in Ukraine*. 16. 05. 2013. *Post-Soviet Affairs*, 24:4. <http://dx.doi.org/10.2747/1060-586X.24.4.351>
- Kuchins, Andrew C. – Zevelev, Igor A.: *Russian Foreign Policy: Continuity in Change*. The Washington Quarterly, Winter 2012, 16. 12. 2011. [https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy\\_files/files/publication/twq12winterkuchinszevelev.pdf](https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/publication/twq12winterkuchinszevelev.pdf), DOI: 10.1080/0163660X.2012.642787
- Lynch, Dov: *Russian Peacekeeping Strategies in the CIS. The Cases of Moldova, Georgia and Tajikistan*. Royal Institute of International Affairs, London, 2000.
- NATO: *Bucharest Summit Declaration*. 03. 04. 2008. [https://www.nato.int/cps/us/natohq/official\\_texts\\_8443.htm](https://www.nato.int/cps/us/natohq/official_texts_8443.htm)
- Olszanski, Tadeusz A.: *Ukraine and Russia: mutual relations and the conditions that determine them*. Centre for Eastern Studies, 2001/3. [https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace\\_3\\_3.pdf](https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace_3_3.pdf)
- RÁCZ András: *Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában*. KKI-Tanulmányok, 2014. 10. 15. [https://www.academia.edu/8833545/Oroszország%C3%A1g\\_hibrid\\_h%C3%A1bor%C3%BAja\\_Ukrajn%C3%A1ban\\_Russias\\_Hybrid\\_War\\_in\\_Ukraine\\_](https://www.academia.edu/8833545/Oroszország%C3%A1g_hibrid_h%C3%A1bor%C3%BAja_Ukrajn%C3%A1ban_Russias_Hybrid_War_in_Ukraine_)
- Simicskó István: *A hibrid hadviselés előzményei és aktualitásai*. *Hadtudomány*, 2017/3–4., 3–16. [http://real.mtak.hu/67458/1/Ht\\_201734\\_5\\_18\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/67458/1/Ht_201734_5_18_u.pdf), DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.3–4.3
- Snetkov, Aglaya: *Russia's Security Policy under Putin. A critical perspective*. Routledge, London, 2014.
- Sz. Bíró Zoltán: *Az abház és a dél-ozsét kérdés változó dimenziói*. *Nemzet és Biztonság*, 2008. 06. 29., 27–37. [http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/sz\\_biro\\_zoltan-az\\_abhaz\\_es\\_a\\_del\\_ozset\\_kerdes\\_valtozo\\_dimenzioi.pdf](http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/sz_biro_zoltan-az_abhaz_es_a_del_ozset_kerdes_valtozo_dimenzioi.pdf)
- Sz. Bíró Zoltán: *Oroszország és a posztszovjet térség biztonságpolitikája, 1991–2014 (II.)*. *Nemzet és Biztonság*, 2014/4., 37–55. <http://www.nemzetesbiztonsag.hu/letoltes.php?letolt=596>
- Sz. Bíró Zoltán: *Oroszország és a posztszovjet térség biztonságpolitikája, 1991–2014 (III.)*. *Nemzet és Biztonság*, 2014/5., 30–50. <http://nemzetesbiztonsag.hu/letoltes.php?letolt=607>
- Sz. Bíró Zoltán: *Választási csalásokkal korlátozott demokrácia*. 2000 – Irodalmi és társadalmi havi lap, 2012/4. <http://ketezer.hu/2012/04/sz-biro-zoltan-valasztasi-csalasokkal-korlatozott-demokracia/>
- Weiner Csaba: *A válság hatása az orosz gazdaságra és államra*. In: *Gazdasági válság a posztszovjet térségben*. Kelet-Európa Tanulmányok VIII., 44–112. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, 2011. [http://real.mtak.hu/35475/1/weiner\\_2011\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/35475/1/weiner_2011_u.pdf)

Répási Krisztián:

# OLASZORSZÁG TERRORFENYEGETETTSÉGE A 21. SZÁZAD ELEJÉN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.9

*ÖSSZEFOGLALÓ: Olaszországban a terrorizmus napjainkban is jelentős biztonsági kockázati tényezőként van jelen, ugyanakkor a fenyegetettség mértéke és természete jelentősen különbözik a legtöbb nyugat-európai országtól. A szerző a 60-as évektől tekinti át a terrorizmus történetét az országban, részletesen foglalkozva a szélsőbaloldali, szélsőjobboldali terrorizmussal, valamint a vallási indíttatású merénylettekkel és merényletkísérletekkel. Ez idáig a szélsőséges muszlimok Olaszországot nem kifejezetten célpontnak tekintették, hanem sokkal inkább egy olyan országnak, ahol egyrészt önkénteseket toborozhatnak az Európán kívüli konfliktusövezetekbe, másrészt ahol olyan hálózatokat lehet kiépíteni, amelyek a fegyveres erőszak pénzügyi támogatásáért, a szélsőséges propaganda terjesztéséért, illetve a radikálisok kiképzéséért, felkészítéséért felelősek.*

*KULCSSZAVAK: Olaszország, szélsőbaloldali terrorizmus, vallási indíttatású terrorizmus, szélsőjobboldali erőszak*

## BEVEZETÉS

A terrorizmus szempontjából közel fél évszázaddal ezelőtt Olaszország Európa egyik legfenyegetettebb országa volt. A Global Terrorism Database adatbázisa szerint a mediterrán országban 1970. január 1. és 2018. december 31. között 1579 terrortámadás történt. Ennek körülbelül 82%-át (1298 merényletet) követték el az „óloméveknek” nevezett időszakban, azaz a 70-es és a 80-as években, a támadásokért pedig túlnyomórészt a marxista-leninista és az újfasiszta terrorszervezetek voltak felelősek.<sup>1</sup> A 90-es évektől kezdve azonban a terrorfenyegetettség természete megváltozott, ami elsősorban a radikális muzulmánok által gyakorolt vallási indíttatású terrorizmus megjelenését jelentette. Ennek ellenére az Európai Rendőrségi Hivatalnak (Europol) az Európai Unión belüli terrorizmussal foglalkozó éves kiadványa, a TE-SAT<sup>2</sup> szerint Olaszországban az elmúlt több mint tíz évben számos nyugat-európai országhoz képest nagyon kevés vallási indíttatású merényletet próbáltak meg elkövetni. Az alábbiakban Olaszország terrorfenyegetettségét vizsgáljuk meg, elsősorban a TE-SAT-kiadványok és az olasz nemzetbiztonsági szolgálatok nyilvános jelentései alapján, feltárva, hogy az elmúlt évtizedekben milyen változások mentek végbe a dél-európai országot sújtó terrorizmust illetően, különös tekintettel a 2006 és 2018 közötti időszakra.

<sup>1</sup> Global Terrorism Database: Italy. <https://www.start.umd.edu/gtd/search/Results.aspx?country=98> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 24.)

<sup>2</sup> Terrorism Situation and Trend – A terrorizmus helyzete és trendje. Ilyen címmel az Europol időszakos jelentéseket ad ki a terrorizmus helyzetének alakulásáról.

## A SZÉLSŐBALOLDALI TERRORIZMUS ÁTALAKULÁSA

A TE-SAT-kiadványok alapján Franciaország, Spanyolország és az Egyesült Királyság mellett Olaszország napjainkban az Európai Unió egyik legfenyegetettebb országának számít.<sup>3</sup> A TE-SAT-jelentések adatai szerint 2006 és 2018 között 122 incidens (sikeres, sikertelen és megghiúsított merénylet) és 513 letartóztatás történt, valamint 197 elmarasztaló, illetve felmentő ítélet született a mediterrán országban, hozzáteve, hogy az Europol motivációs besorolása szerint a legtöbb incidens a szélsőbaloldali, míg a legtöbb letartóztatás és bírósági ítélet a vallási indíttatású terrorizmussal volt kapcsolatos. 2006 és 2018 között egyetlen merényletnek sem volt halálos áldozata. Jelentősebb változást egyedül az őrizetbe vételeket illetően láthatunk, melyeknek száma 2013 és 2018 között jelentősen nőtt.

1. táblázat *Az incidensek, a letartóztatások, a bírósági – elmarasztaló és felmentő – ítéletek, valamint a terrorcselekményekhez köthető halálos áldozatok száma Olaszországban a TE-SAT adatai alapján 2006 és 2018 között (Készítette a szerző)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Összes
Incidensek	11	9	9	3	8	5	11	7	12	4	17	14	12	122
Letartóztatások	59	44	53	29	29	30	43	14	39	40	38	39	56	513
Ítéletek	–	47	25	24	22	4	14	8	4	0	11	23	15	197
Halálos áldozatok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Az 1960-as években az Olaszországot szétfeszítő társadalmi és politikai feszültségek a terrorizmus kirobbanásához vezettek. A szakirodalom a milánói Fontana téren (Piazza Fontana) 1969. december 12-én szélsőjobboldali militánsok által végrehajtott robbantásos merényletet tekinti a modern kori olaszországi terrorizmus kiindulópontjának,<sup>4</sup> hozzáteve, hogy az 1960-as években a szinte mindennaposá váló utcai összecsapások a szélsőbaloldali és a szélsőjobboldali aktivisták, illetve a rendfenntartó erők között lényegében elkerülhetetlenül megágyaztak a politikai erőszak legszélsőségesebb megnyilvánulási formájának.

Elsősorban annak köszönhetően, hogy elrabolták és meggyilkolták a korábbi olasz miniszterelnököt, Aldo Morót, az állam képviselői (rendőrök, bírók, ügyészek), a szélsőjobboldali szervezetek, a tőkét és a kizsákmányolást képviselő üzletemberek, valamint az amerikai és a NATO-célpontok elleni támadásokat elkövető marxista-leninista terrorszervezetek közül a Vörös Brigádok (Brigate Rosse) lett nemcsak Olaszországban, hanem lényegében az egész világon a leghírhedtebb. A terrorszervezeten belül az 1980-as évek közepén azonban megindultak azok az erjedési folyamatok, amelyek a bűnüldöző szervek sikeres ellenintézkedéseivel és a szervezet támogatottságának elvesztésével együtt a terrorszervezet vereségéhez vezettek. Az 1980-as évek végén a börtönbüntetésüket töltő befolyásosabb aktivisták

<sup>3</sup> A TE-SAT adatai szerint 2006 és 2018 között Franciaországban 1380 incidens, 4109 letartóztatás és 821 ítélet, Spanyolországban 1156 incidens, 1617 letartóztatás és 2196 ítélet, míg az Egyesült Királyságban 576 incidens, 1124 letartóztatás és 621 ítélet történt, illetve született. Kiegészítésként hozzátennénk, hogy a szigetország adatai a hiányzó információk miatt nem teljesek.

<sup>4</sup> A merényletért a szélsőjobboldali Új Rendet (Ordine Nuovo) szervezetet tették felelőssé.



hivatalos deklarációjukban feloszlatták a Vörös Brigádokat, de a szabadlábbon lévő tagoknak sikerült újjáéleszteniük a szervezetet. A Vörös Brigádok utódszervezetének két legjelentősebb akciója a munkáltatóknak kedvező kormányprogram kidolgozásában részt vevő Massimo D'Antona és Marco Biagi kormányzati tanácsadóknak 1999-ben, illetve 2002-ben történt meggyilkolása volt.<sup>5</sup>

Az olasz nemzetbiztonsági szolgálatok éves jelentései és a TE-SAT-kiadványok szerint a Vörös Brigádok utódszervezete, valamint a többi kisebb marxista–leninista csoport<sup>6</sup> a csökkenő tömegbázis és a letartóztatások miatt annyira széthullott, hogy a 21. század első évtizedének végén már nem jelentettek különösebb kockázatot a biztonságra nézve. A marxista–leninista veszély csökkenésével párhuzamosan a 2000-es évek során azonban különböző anarchista fegyveres csoportok jelentek meg.

A 19. századi anarchista erőszak Olaszországban az úgynevezett forradalmi anarchizmus képében született újjá az 1980-as években, legjelentősebb ideológusa pedig Alfredo Maria Bonanno volt.

A forradalmi anarchizmus képviselői nem adnak teret az eszmecseréknek, az ideológiai vitáknak, és adott esetben készek arra, hogy politikai gyilkosságokat kövessenek el, emellett elvetik a reformokért való küzdelmet, elutasítják a tömegmozgalmakat, a hagyományos baloldalt és a szakszervezeteket.

Bonanno számos fegyveres harccal és forradalmi anarchizmussal kapcsolatos művet írt. Az 1990-es évek elején kiadott *Internazionale Antiautoritaria Insurrezionalista* című könyvében azt fejtegeti, hogy létre kellene hozni egy, „a tekintélyelvűséget elutasító nemzetközi forradalmi szervezetet”, amely – nézetei szerint – egy „csoportokból, egyénekből és mozgalmakból álló, többé-kevésbé stabil informális szerveződés” lenne, a minimális politikai programmal rendelkező aktivisták pedig „szabadon” végezhetnék a „forradalmi” tevékenységüket. Bonanno szerint a támadások során nincs szükség komplikált merényletekre, ugyanis a célpont a lényeg: az állam és a tőke.

Bonanno írásait több nyelvre is lefordították, így a szélsőséges nézetei az 1980-as évektől kezdve hozzájárultak nemcsak az olaszországi, hanem a nemzetközi anarchista mozgalom, annak különösen a radikális globalizációellenes szegmensének fejlődéséhez is.<sup>7</sup> A forradalmi anarchizmus előretörésében Bonanno munkáin kívül a globalizációellenes „black bloc” mozgalomnak az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején a világ számos pontján (például Seattle-ben és Davosban) történt erőszakba fulladó tüntetései, valamint a 2008-as gazdasági válság is szerepet játszott.<sup>8</sup>

A TE-SAT-jelentések által „mediterrán anarchista háromszögnek” nevezett Olaszországban, Görögországban és Spanyolországban napjaink szélsőbaloldali terrorizmusa a forradalmi anarchisták merényleteiben ölt testet. Az olasz nemzetbiztonsági szolgálatok beszá-

<sup>5</sup> Megoszlanak a források azzal kapcsolatban, hogy a Vörös Brigádok nevében kik hajtották végre a merényleteket, de minden valószínűség szerint a „történelmi” Vörös Brigádoknak a Vörös Brigádok – Harcoló Kommunista Párt (Brigate Rosse – Partito Comunista Combattente – BR-PCC) nevű frakciója lehetett a kérdéses szervezet. Lásd Victor H. Sundquist: Political terrorism: An historical Case Study of the Italian Red Brigades. *Journal of Strategic Security*, 3:3, 2010, 61–62. <http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.3.3.5>

<sup>6</sup> Például a Forradalmi Front a Kommunizmusért (Fronte Rivoluzionario per il Comunismo) nevű szervezet.

<sup>7</sup> Francesco Marone: The rise of insurrectionary anarchist terrorism in Italy. *Dynamics of Asymmetric Conflicts*, 8:3, 2015, 95–198. DOI: 10.1080/17467586.2015.1038288

<sup>8</sup> Dominic Berger: Indonesia's New Anarchists. *Centre Tricontinental*, 30. 12. 2013. <https://www.cetri.be/Indonesia-s-new-anarchists?lang=firm> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

molói és a TE-SAT-jelentések az Informális Anarchista Szövetséget (Federazione Anarchica Informale – FAI) tartják a legjelentősebb olasz szélsőbaloldali terrorszervezetnek.

A négy kisebb terrorcsoport összeolvadásából 2003-ban létrejött FAI eszmevilága Bonanno elgondolásait tükrözi vissza. A FAI elutasítja az egykori marxista-leninista terrorszervezetek merev struktúráját, és a fegyveres akciók mellett elkötelezett, önállóan működő anarchista egyének és csoportok laza, horizontálisan felépülő hálózataként tekint önmagára.<sup>9</sup> Aktivitása az egykori marxista-leninista fegyveresekéhez hasonlóan jórészt Észak- és Közép-Olaszországra koncentrálódik (Torino, Milánó, Parma, illetve Róma és Bologna), de a déli tartományokban, köztük Szardínián is hajtott már végre merényleteket. A FAI célpontjai rendkívül széles skálán mozognak. Idesorolhatók egyrészt az „állam által gyakorolt elnyomás” szimbólumai (rendőrség, csendőrség, büntetés-végrehajtási intézetek),<sup>10</sup> másrészt a kapitalizmust, a „kizsákmányolást” és az olajvállalatok profitéséget megtestesítő intézmények és létesítmények (munkaközvetítő cégek, pénzintézetek, benzinkutak).<sup>11</sup> A célpontok másik körét a politikusok, az európai uniós intézmények, az olasz szélsőjobboldal (Északi Liga, Casapound),<sup>12</sup> valamint a más országbeli (főként a görögországi és a dél-amerikai) anarchistákkal való szolidaritás folytán kiszemelt létesítmények és személyek alkotják (például nagykövetségek és az ott dolgozók).<sup>13</sup> Mindemellett a FAI minél szélesebb támogatói bázist próbál meg kiépíteni, ezért nyitott a radikális környezetvédő mozgalmak felé, és a technikai haladást, illetve a globalizációt szimbolizáló célpontok ellen is hajtott végre merényleteket.<sup>14</sup> Ezenfelül a FAI sejtjei – kifejezve szolidaritásukat – fölveszik a nevét azoknak a más országokban tevékenykedő anarchistáknak (például Olga Economidou-nak, Mauricio Moralesnek és Haris Hatzimihelakisnak), akiket őrizetbe vettek, vagy akik akció közben haltak meg.<sup>15</sup> Nincsenek pontos adatok a FAI létszámáról, Francesco Marone kutatása a magszervezet létszámát 50–250 főre becsüli.<sup>16</sup>

A FAI a merényleteit különböző módon hajtja végre. Egyrészt szabotázs-, illetve gyújtogatással egybekötött akciókat követ el tv-tornyok, gépjárművek, benzinkutak, rendőr-

<sup>9</sup> Chi siamo lettera aperta al movimento anarchico ed antiautoritario. Agence Presse Associative, 2004. [http://apa.online.free.fr/article.php?id\\_article=243](http://apa.online.free.fr/article.php?id_article=243); Francesco Marone: A Profile of the Informal Anarchist Federation in Italy. CTC Sentinel, 26. 03. 2014. <https://ctc.usma.edu/a-profile-of-the-informal-anarchist-federation-in-italy/> (Letöltések időpontja: 2019. 10. 07.)

<sup>10</sup> 56<sup>a</sup> relazione sulla politica informativa e della sicurezza. Segreteria Generale del CESIS, 2006, 20–21.

<sup>11</sup> Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza 2009. Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica, 2010, 55. [www.sicurezza nazionale.gov.it/sis.nsf/wp-content/uploads/2010/02/relazione-2009.pdf](http://www.sicurezza nazionale.gov.it/sis.nsf/wp-content/uploads/2010/02/relazione-2009.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 09. 20.)

<sup>12</sup> TE-SAT 2019. Europol, 2019, 57. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/terrorism-situation-and-trend-report-2019-te-sat> (Letöltés időpontja: 2019. 09. 20.)

<sup>13</sup> TE-SAT 2011. Europol, 2011, 27. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2011-eu-terrorism-situation-and-trend-report> (Letöltés időpontja: 2019. 09. 21.)

<sup>14</sup> Idesorolhatók a mobiltelefon-átjátszóállomások és a genovai Istituto Italiano di Tecnologia di Genova kutató-intézetének robotikával foglalkozó laborja elleni támadások, valamint a Roberto Adinolfi, az atomerőművek fejlesztésével és a radioaktív hulladék feldolgozásával is foglalkozó Ansaldo Nucleare cég elnöke elleni lőfegyveres merénylet. Lásd 55<sup>a</sup> relazione sulla politica informativa e della sicurezza. Segreteria Generale del CESIS, 2005, 23.; Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza 2018. Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica, 2019, 96. <http://www.sicurezza nazionale.gov.it/sis.nsf/wp-content/uploads/2019/02/Relazione-2018.pdf>; TE-SAT 2013. Europol, 2013, 32. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2013-eu-terrorism-situation-and-trend-report> (Letöltések időpontja: 2019. 10. 02.)

<sup>15</sup> Marone (2015): i. m. 206.

<sup>16</sup> Marone (2014): i. m.

sök, bankok, vállalatok, vasúti vonalak ellen, másrészt levélbe vagy kisebb csomagba rejtett bombákat és egyéb házi készítésű robbanószerkezeteket juttat el a célszemélyekhez vagy a vállalatokhoz, akár külföldre is. A merényletek közül eddig mindegyik célzott támadás volt, ritkán történt személyi sérülés, és egyik akció sem követelt emberéletet, bár ez sokszor csak a véletlenül múlt.<sup>17</sup> A FAI az elmúlt több mint másfél évtized során több letartóztatási hullámot is túlélt, ami miatt bár ideiglenesen csökkent a szervezet aktivitása, de a terrorszervezet a mai napig nem szűnt meg, és továbbra is képes támadásokat végrehajtani.

A 2010-es évek eleje óta a FAI és a görög Tűz Sejtjeinek Összeesküvése (Synomosía Pýrinon Tis Fotiás) egy Nemzetközi Forradalmi Frontnak (Fronte Rivoluzionario Internazionale) elnevezett, decentralizált, határokon átnyúló és az egymással szembeni szolidaritáson alapuló hálózat kialakítására törekşenek. Ennek nyomán a FAI „márkanévét” használva a különböző anarchista csoportosulások nemcsak európai országokban (például Hollandiában és Oroszországban), hanem Argentínában, Chilében, Mexikóban és Indonéziában is számos támadást hajtottak végre, így tiltakozva a bebörtönzött görög és olasz anarchisták fogva tartása ellen. Bár ezeket az akciókat túlnyomórészt a FAI nevében követték el, a nyomozások eredménye szerint a merényletek kivitelezésének színvonala elmarad a FAI olaszországi támadásaitól.<sup>18</sup> Ugyanakkor a TE-SAT 2019 kiemeli, hogy bár a különböző országokban tevékenykedő anarchista terrorcsoportok kapcsolatban állnak egymással, nincs közöttük együttműködés, és a támadások nem központilag irányítottak, vagyis a merényletek előtt az olasz, a görög, a spanyol, az argentin stb. aktivisták nem egyeztetnek egymással, és nincs közöttük műveleti koordináció.<sup>19</sup> Marone viszont felhívja a figyelmet arra, hogy mivel bárhol a világon tulajdonképpen bárki követhet el támadást a FAI „brandjét” felhasználva, ezért a megszervezetnek nincs igazi befolyása ezekre a csoportokra.<sup>20</sup>

2. táblázat *A szélsőbaloldali terrorizmussal kapcsolatos incidensek, letartóztatások és ítéletek száma Olaszországban 2006 és 2018 között a TE-SAT adatai alapján (Készítette a szerző)*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Összes
Incidensek	11	6	5	2	7	5	10	6	6	4	16	7	10	95
Letartóztatások	25	23	7	9	8	14	17	7	4	0	8	11	8	141
Bírósági ítéletek	–	2	2	21	17	0	12	0	2	0	0	0	0	56

## A SZÉLSŐJOBBDALI ERŐSZAK MEGNYILVÁNULÁSI FORMÁI

Olaszországban az „óloméveknek” nevezett 1970-es és 1980-as évek során a szélsőjobb-oldali terrorszervezetek a szélsőbaloldaliaktól eltérően több olyan, az 1969-es milánói merénylethez hasonló akciót is elkövettek, ahol a cél a halálos áldozatok maximalizálása volt.

<sup>17</sup> Marone (2015): i. m. 207–208. 2018. augusztus 12-én a Liga Villorbában lévő irodájánál a FAI két robbanószerkezetet helyezett el. Amikor az első szerkezet felrobbanása után kiérkeztek a rendőrök helyszínelni, akkor robbant a másik. A merényletben senki sem halt meg. Lásd TE-SAT 2019: i. m. 19.

<sup>18</sup> TE-SAT 2013: i. m. 32–33.

<sup>19</sup> TE-SAT 2019: i. m. 56–57., 59.

<sup>20</sup> Marone (2015): i. m. 207.

Az újfasizta terroristák célja a kaotikus közállapotok előidézésével a hatalomátvétel, majd pedig egy autoriter vagy totalitárius rendszer kialakítása volt. A legvéresebb akciójukat 1980. augusztus 2-án a bolognai pályaudvar várótermében követték el, melynek során 85-en haltak meg és több mint 200-an sebesültek meg.<sup>21</sup>

A szélsőjobboldali terroristák számára a bolognai merénylet ugyanazt jelentette, amit a Vörös Brigádoknak és általában véve a marxista–leninista militánsoknak a Moro-gyilkosság. A két emblematikus akciót követően mind a marxista–leninista, mind az újfasizta terrorszervezetek támogatottsága hanyatlani kezdett.

A szélsőjobboldali erőszak azonban nem tűnt el nyomtalanul. Annak ellenére, hogy a TE-SAT-jelentések szerint Olaszországban 2006 és 2018 között csupán egyetlen szélsőjobboldali terrorcselekményt követtek el,<sup>22</sup> a bevándorlók és az állam képviselői ellen az elmúlt évtizedben legalább két tömeggyilkosság elkövetésére való kísérlet történt.<sup>23</sup> Mindezek mellett a TE-SAT- és a titkosszolgálati jelentések többször is megemlítik, hogy az olaszországi szélsőjobboldaliak közül többen részt vesznek az ukrainai harcokban az ukrán kormány, illetve a kelet-ukrainai szeparatisták oldalán.

Trentino Alto Adige tartományban – az első világháború után Olaszországhoz csatolt, ám évtizedek óta autonómiával rendelkező egykori Dél-Tirolban, még ha csak szubkulturális szinten is, de a mai napig jelen van az irredentizmus. Dél-Tirolt illetően a robbantásos merényleteket is elkövető, az Ausztriával való egyesülést propagáló militáns szeparatisták az 1950-es és az 1960-as években jelentettek komolyabb problémát, és bár a tartomány státusa az 1960-as években rendeződött,<sup>24</sup> az irredentizmust azonban azóta sem sikerült teljesen felszámolni. A Global Terrorism Database szerint a trentinói szélsőségesek az 1980-as években körülbelül egy tucatnyi merényletet hajtottak végre túlnyomórészt az osztrák határhoz közeli Bolzanóban, míg napjainkban a radikálisok kapcsolatot próbálnak meg kiépíteni más európai országok szélsőjobboldali szervezeteivel azért, hogy egyfajta „páneurópai identitárius frontot” hozzanak létre Európa etnikai-kulturális gyökereinek védelme érdekében. A trentinói szélsőségesek az olaszországi szélsőjobboldali színtér többi szereplőjéhez hasonlóan Aszad- és oroszpartiak, illetve EU-, NATO- és Amerika-ellenesek.<sup>25</sup>

<sup>21</sup> A robbantásos támadást a Fegyveres Forradalmi Sejtekkel (Nuclei Armati Rivoluzionari) hozták kapcsolatba.

<sup>22</sup> Luca Traini, az Északi Liga egykori képviselőjelöltje 2018. február 3-án Maceratában válogatás nélkül kezdett el lövöldözni afrikai származású járókelőkre. Hatan sérültek meg. Lásd TE-SAT 2019: i. m. 60.

<sup>23</sup> Az egyik eset egy bevándorlóra lövöldöző magányos elkövetőhöz, Gianluca Casseréhez, a másik pedig a közigazgatási hivatalokban és rendőrkapitányságokon tömeggyilkosságot tervező Avanguardia Ordinovista újfasizta terrorszervezethez kapcsolódik. Lásd Pietro Castelli Gattinara et al.: Italy, No country for Acting Alone? Lone Actor Radicalisation in the Neo-Fascist Milieu. Perspectives on Terrorism, 12:6, 2018, 140.; Giuseppe Caporale: L'Aquila, blitz contro terrorismo neofascista: 14 arresti in tutta Italia. La Repubblica, 22. 12. 2014. [https://www.repubblica.it/cronaca/2014/12/22/news/l\\_aquila\\_bltz\\_contro\\_terrorismo\\_neofascista\\_14\\_arresti\\_in\\_tutta\\_italia-103478723/](https://www.repubblica.it/cronaca/2014/12/22/news/l_aquila_bltz_contro_terrorismo_neofascista_14_arresti_in_tutta_italia-103478723/) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 01.)

<sup>24</sup> Rolf Steininger: South Tyrol: A Minority Conflict of the Twentieth Century. Transaction Publishers, New Jersey, 2003, 123.

<sup>25</sup> Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza 2018: i. m. 100–101.; TE-SAT 2015, 35. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2015> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 04.)

3. táblázat A szélsőjobboldali terrorizmussal kapcsolatos incidensek, letartóztatások és ítéletek száma Olaszországban 2006 és 2018 között a TE-SAT adatai alapján (Készítette a szerző)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Összes
Incidensek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Letartóztatások	0	0	0	0	1	0	4	0	14	0	0	2	1	22
Bírósági ítéletek	–	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	5

## A VALLÁSI INDÍTTATÁSÚ TERRORIZMUS MEGJELENÉSE ÉS FELERŐSÖDÉSE

Az elmúlt évtizedek során Olaszországban viszonylag ritkán történtek transzkontinentális kapcsolatokkal rendelkező szervezetek által elkövetett terrortámadások. A Global Terrorism Database adatbázisa szerint 1970. január 1. és 2018. december 31. között az úgynevezett nemzetközi terrorizmushoz köthetően elsősorban szekuláris nacionalista palesztin (Fekete Szeptember, Népi Front Palesztina Felszabadításáért, Abu Nidal Szervezete) és örmény szélsőségesek, különösen az Örmény Titkos Hadsereg Örményország Felszabadításáért aktivistái hajtottak végre merényleteket. Rajtuk kívül még a Kurd Munkáspárt, a Japán Vörös Hadsereg, a főként az Amerikai Egyesült Államokban aktív Zsidó Fegyveres Ellenállás, valamint az Eritreai Felszabadítási Front és a Tamil Tigrisek nevéhez, libanoni és szíriai szélsőségesekhez és horvát nacionalistákhoz fűződnek akciók. Az európai gyökerekkel rendelkező terrorszervezetek közül pedig a Vörös Hadsereg Frakció/Baader–Meinhof-csoport, a görög anarchista Tűz Sejtjeinek Összeesküvése, a baszkföldi ETA és a Korzikai Nemzeti Felszabadítási Front hajtottak végre támadásokat.<sup>26</sup> A külföldi terrorista szervezetek a merényleteiket szinte kivétel nélkül nem olasz érdekeltségű célpontok ellen hajtották végre, és az akciók ritkán követeltek halálos áldozatot.

A radikális iszlamista hálózatok kialakításában meghatározó szerepet játszott az 1980-as évek végétől a 2000-es évek első feléig működő milánói Iszlám Kulturális Intézet (ICI<sup>27</sup>). A mecsetként is funkcionáló létesítményt 1988-ban hozták létre az egyiptomi al-Gama'a al-Islamiyya terrorista szervezet militánsai, imámja pedig Anwar Shaaban volt.

Az ICI az 1990-es évek során a radikális muzulmánok, különösen az al-Kaida tagjai és szimpatizánsai számára egyfajta logisztikai csomópontot jelentett. Az intézet fenntartói egyrészt búvóhelyet és hamis papírokat biztosítottak az átutazó szélsőségesek számára, másrészt konfliktusövezetekbe, többek között Afganisztánba, Irakba és Bosznia-Hercegovinába toboroztak szélsőségeket. Az ICI nevéhez fűződik Európa első ismert öngyilkos merénylete: 1995-ben a horvátországi Rijekában egy, az ICI-hez köthető militáns kocsijával együtt felrobantotta magát egy rendőrség előtt. Még ugyanebben az évben az olasz hatóságok bezáratták a „kulturális intézetet”, de a szélsőségesek folytatták a tevékenységüket, hálózatokat hozva

<sup>26</sup> Ezek közül a legsúlyosabb támadás 1985-ben történt a római Fiumicino repülőtérén: az Abu Nidal Szervezetének akciója 16 halálos áldozatot követelt. Lásd Federico Bordonaro: The October 2009 Terrorist Attack in Italy and its Wider Implications. CTC Sentinel, 03. 10. 2009. <https://ctc.usma.edu/the-october-2009-terrorist-attack-in-italy-and-its-wider-implications/> (Letöltés időpontja: 2019. 09. 19.)

<sup>27</sup> Istituto Culturale Islamico.

létre szerte Olaszországban, többek között Lombardia, Piemont, Emilia-Romagna, Veneto és Toscana régiókban, de egy 2004-es rendőrségi akció végleg megpecsételte az ICI sorsát.

Az Olaszországban letelepedő, többek között a Marokkói Iszlám Harcoló Csoporthoz, az algériai Fegyveres Iszlám Csoporthoz, a Tunéziai Harcoló Csoporthoz és az iraki kurd radikális iszlamista Ansar al-Islamhoz köthető militánsok az 1990-es években Milánó mellett számos olasz városban, köztük Cremonában, Torinóban, Firenzében, Nápolyban és Emilia-Romagna régió több városában építettek ki kapcsolatokat.

A hálózatokat működtető, főként Észak-Afrikából érkező muszlim szélsőségesek kevés kivételtől eltekintve nem akartak támadást végrehajtani a fogadó országban,<sup>28</sup> hanem sokkal inkább a származási országukon belül vagy a világ más pontjain zajló fegyveres konfliktusok elmélyítése volt a fő céljuk. Az említett hálózatokat a 2001. szeptember 11-i amerikai, illetve a 2004-es madridi merényletek után az olasz hatóságok jórészt felszámolták.<sup>29</sup>

Olaszországban az első radikális iszlamistákhoz köthető támadások a 2000-es évek elején történtek: 2002-ben, 2003-ban és 2004-ben. Mindhárom esetben az elkövetők magányos merénylők voltak, nem voltak tagjai semmilyen ismert szélsőséges csoportnak, és nem segítette őket senki sem a támadások végrehajtásában. Az akciókban az elkövetőkön kívül senki sem sérült meg.<sup>30</sup> Európára nézve a radikális muzulmánok felől jövő fenyegetettség az évtized során súlyosbodott, ami Olaszországban is érezte a hatását, ugyanis a 2000-es években már a dél-európai országban is megjelentek olyan kis létszámmal rendelkező, a nagyobb terrorista szervezetektől függetlenül működő csoportok, amelyek halálos kimenetelű akciók végrehajtására törekedtek,<sup>31</sup> de a kisebb csoportok próbálkozásai mellett egyéni kezdeményezések is történtek terrorcselekmények elkövetésére.<sup>32</sup>

Mindezek ellenére a TE-SAT-jelentésekből az a következtetés vonható le, hogy Olaszországban – legalábbis több nyugat-európai országhoz viszonyítva – a sikeres, a sikertelen és a kudarcba fulladt vallási indíttatású merényletek száma alacsonynak tekinthető az elmúlt közel másfél évtizedet tekintve. Ugyanakkor a 2000-es évek közepe óta az 1990-es években működő, nagy kiterjedésű radikális iszlamista hálózatok helyén számos új, köztük pakisztániak által fenntartott kisebb hálózat jött létre. Ezek a szerveződések, klaszterek szintén a konfliktuszónákba – jelen esetben elsősorban Irakba és Szíriába – toboroznak szélsőségeket, segítik a kiutazásukat, ellátják őket hamis papírokkal, egyes esetekben kezdetleges kiképzést is nyújtanak nekik.<sup>33</sup> A szakértők szerint azonban mind a 2000-es évek eleje óta

<sup>28</sup> Az egyik ilyen eset az volt, amikor a Tunéziai Harcoló Csoport 2001 elején meg akarta támadni a római amerikai nagykövetséget.

<sup>29</sup> Lorenzo Vidino: Islam, Islamism and Jihadism in Italy. Hudson Institute, 04. 08. 2008. <https://www.hudson.org/research/9813-islam-islamism-and-jihadism-in-italy>; Thomas Joscelyn: Al Qaeda ally orchestrated assault on US embassy in Tunisia. The Long War Journal, 02. 10. 2012. [https://www.longwarjournal.org/archives/2012/10/al\\_qaeda\\_ally\\_orches.php](https://www.longwarjournal.org/archives/2012/10/al_qaeda_ally_orches.php) (Letöltések időpontja: 2019. 10. 09.)

<sup>30</sup> Lorenzo Vidino: The Evolution of Jihadism in Italy: Rise in Homegrown Radicals. CTC Sentinel, 26. 11. 2013. <https://ctc.usma.edu/the-evolution-of-jihadism-in-italy-rise-in-homegrown-radicals/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 10.)

<sup>31</sup> Erre példaként a 2009. október 12-én a milánói Santa Barbara laktanyában megkísérelt öngyilkos merénylet hozható fel. Az egyedüli súlyos sérült az elkövető, Mohamed Game volt, akinek két társát a merénylet után elfogták. Lásd Vidino (2013): i. m.

<sup>32</sup> TE-SAT 2019: i. m. 19.

<sup>33</sup> Például a Norvégiában élő Krekar molla vezette Rawti Shax (Didi Nwe) nevű hálózat. Lásd Alexander Smith – Claudio Lavanga: 16 ISIS-Linked Suspects Held in Europe-Wide Sweep: Italy Officials. NBC News, 12. 11. 2015. <https://www.nbcnews.com/storyline/isis-uncovered/16-isis-linked-suspects-held-europe-wide-sweep-italy-officials-n461931> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 02.)



zajló iraki konfliktusban, mind pedig a szíriai és a líbiai harcokban részt vevő olaszországi muzulmánok száma alacsonynak tekinthető.

A Belügyminisztérium és a terrorelhárítással foglalkozó DCP/UCIGOS nyilvántartása alapján 2011 és 2018 áprilisa között 125-en mentek önként Szíriába, Irakba vagy Líbiába harcolni.<sup>34</sup> Közülük 42-en elesetek a harcokban, 24-en visszatértek Európába (ebből 12-en Olaszországba), 30-an még mindig valamelyik konfliktuszónában vannak, a többiekéről pedig jelenleg nincs információ.<sup>35</sup> A kiutazóknak több mint a fele az Iszlám Államhoz, kisebb részük a an-Nuszra Fronthoz vagy annak utódszervezeteihez csatlakozott, emellett mintegy tízen a Szabad Szíriai Hadsereg és a kurd YPG,<sup>36</sup> 31-en pedig kisebb iszlamista szervezetek (Jaysh al-Islam, Firqat Suleiman el-Muqatila stb.) sorain belül harcoltak, közel egy tucat önkéntesről viszont nincsenek információk. A rendelkezésre álló adatok szerint az önkéntesek közül senki sem hajtott végre terrorcselekményt Nyugat-Európában.<sup>37</sup> A jórészt alacsony iskolázottságú és fizikai munkásként dolgozó önkéntesek többnyire Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, Piemont és Lazio régiókból származtak, és a többségük kisebb városokban vagy vidéken élt, nem pedig Rómához vagy Genovához hasonló nagyvárosokban.<sup>38</sup> A kiutazókból 55 fő büntetett előéletű volt, mert kisebb bűncselekményeket követtek el (párkapcsolaton belüli erőszak, lopás, rablás, drogkereskedelem, felforgató tevékenység, illegális úton történő belépés az ország területére).<sup>39</sup>

Az elemzők egybehangzó véleménye szerint az olaszországi radikális iszlamista színtér gyenge és fragmentált. Tény, hogy lelepleződtek olyan csoportok, amelyek a toborzás mellett merényletek elkövetését is tervezték, de általában véve a radikalizálódott egyének vagy az egyes szélsőséges csoportok közötti kapcsolat gyenge és ritkának számít.<sup>40</sup> Számos szélsőséges éppen azért utazott külföldre harcolni, mert az országon belül nagyon nehezen talált társakat, szimpatizánsokat a militáns eszmékhez.<sup>41</sup>

Több oka is van annak, amiért Olaszország vallási indíttatású terrorfenyegetettsége jelenleg alacsonynak tekinthető. Egyrészt Olaszországba nem az 1960-as és az 1970-es években kezdődött el a külföldről történő tömeges bevándorlás, hanem csak az 1980-as évek végén. Az akkor és pár évvel később érkezett bevándorlók gyerekei még csak most érnek felnőttkorba, így egyelőre kevés az olyan úgynevezett 2. generációs bevándorló, aki identitásválsággal vagy olyan súlyos pszichés problémával küszködik, ami fogékonytá teszi őket a szélsőséges vallási irányzatok üzeneteire.

<sup>34</sup> A hatóságok által rendelkezésre bocsátott lista nem szerepelteti a 14 év alattiakat. Nyílt források szerint legalább hét gyerek utazott ki hozzátartozók kíséretében háborús övezetbe. Lásd Francesco Marone – Lorenzo Vidino: Destination Jihad: Italy's Foreign Fighters. 11. International Centre for Counter-Terrorism. 03. 2019. <https://icct.nl/wp-content/uploads/2019/03/Marone-Vidino-Italys-Foreign-Fighters-March2019.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 09. 23.)

<sup>35</sup> Uo. 12., 30.

<sup>36</sup> Yekîneyên Parastina Gel – Népvédelmi Egységek.

<sup>37</sup> Uo. 8., 26., 28–30.

<sup>38</sup> Uo. 15–16.

<sup>39</sup> Uo. 20.

<sup>40</sup> Youssef Zaghba, a London hídnál 2017-ben merényletet elkövető csoport egyik tagja és Anis Amri, a 2016-os berlini karácsonyi vásáron történt támadás elkövetője néhány évig Olaszországban éltek. Elképzelhető, hogy mindketten kapcsolatban álltak olaszországi szélsőségesekkel is, de a merényletek elkövetésekor Amri egy német, míg Zaghba egy londoni radikális csoporthoz tartozott.

<sup>41</sup> Francesco Marone: Ties that bind: Dynamics of Group Radicalisation in Italy's Jihadists Headed for Syria and Iraq. *The International Spectator*, 52:3, 2017, 60. DOI: <https://doi.org/10.1080/03932729.2017.1322800>

Másrészt a bevándorlók nem elsősorban a nagyvárosok lakhatási szempontból olcsóbbnak számító külterületén, hanem kisebb településeken telepedtek le, így a számos rossz közbiztonsággal rendelkező városnegyed ellenére nem alakultak ki olyan „gettók”, ahol kedvező táptalajra talált volna a vallási indíttatású radikalizmus.

Harmadrészt a rendfenntartó erők hasznosítják az 1970-es és az 1980-as évek antiterrorista intézkedéseinek tapasztalatait, de emellett az olasz terrorelhárítás munkáját segítik még többek között a terrorellenes jogszabályok megfelelő alkalmazása (például a kitoloncolás), a nyomozati módszerek javulása, a nagy tapasztalattal rendelkező nyomozók és terrorelhárítók munkája, valamint a megfelelő koordináció is.

Végül, a radikális iszlamizmus felől érkező alacsony terrorfenyegetettséghez az is hozzájárul, hogy Olaszország a Szíriában, Irakban és Líbiában az Iszlám Állam ellen folytatott küzdelemben csak alacsony szinten vesz részt.<sup>42</sup>

A felmérések szerint a megkérdezett bevándorlók közül azonban többen panaszkodnak azért, mert úgy érzik, hogy bevándorlóként nincs szavuk, valamint szerintük a média rossz színben tünteti fel az iszlámot. Az állandó mellőzöttség és üldöztetés érzése mellett egyes városrészek, mint például a milánói Via Padova vagy a római Torpignattara negyed folyamatosan tekinthető szlömösödése – nyomornegyedek kialakulása – szintén melegágya lehet a vallási és a politikai radikalizmusnak. Végül, veszélyforrásnak tekinthető a nagyarányú bevándorlás, a börtönökben történő radikalizálódás, valamint a balkáni országok szélsőségeinek esetleges próbálkozása arra, hogy radikalizálják az Olaszországban élő muzulmánokat.<sup>43</sup>

4. táblázat A vallási indíttatású terrorizmussal kapcsolatos incidensek, letartóztatások és ítéletek száma Olaszországban 2006 és 2018 között a TE-SAT adatai alapján (Készítette a szerző)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Összes
Incidensek	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Letartóztatások	34	21	9	20	4	13	16	5	11	40	28	26	40	267
Bírósági ítéletek	–	44	20	3	5	4	2	2	2	0	11	23	15	131

## A RADIKALIZMUS EGYÉB MEGNYILVÁNULÁSI FORMÁI

Sok más EU-tagállamhoz hasonlóan Olaszországban is jelen vannak olyan Unión kívüli országokban létrejött szeptaralista és szélsőbaloldali terrorszervezetek, amelyek a fogadó országban nem, vagy csak ritkán hajtanak végre merényletet.

A mediterrán országban 2006 és 2018 között a szeptaralista Kurd Munkáspárt és a Srí Lanka-i Tamil Tigrisek, valamint a török marxista–leninista Forradalmi Népi Felszabadítási Párt-Front közül a TE-SAT-jelentések szerint egyedül a Tigriseket vádolták meg terrorcselekmény elkövetésével, ugyanis az említett szervezetek aktivistái sokkal inkább a

<sup>42</sup> Az olaszok főként a helyi biztonsági erők kiképzésével és logisztikai támogatásával összefüggő feladatokat látnak el.

<sup>43</sup> Marone–Vidino: i. m. 5–6.; Dario Cristiani: How Long Will Italy Weather Europe’s Rising Terror Threat? The Jamestown Foundation, 27. 10. 2017. <https://jamestown.org/program/long-will-italy-weather-europes-rising-terror-threat/>; Michele Groppi: The Terror Threat to Italy: How Italian Exceptionalism is Rapidly Diminishing. CTC Sentinel, 04. 05. 2017. <https://ctc.usma.edu/the-terror-threat-to-italy-how-italian-exceptionalism-is-rapidly-diminishing/> (Letöltések időpontja: 2019. 10. 02.)

szélsőséges propaganda terjesztésére, a toborzásra és a terrorszervezet finanszírozásának fenntartására koncentrálnak.<sup>44</sup> Olaszországban a szeparatista terrorizmussal összefüggő letartóztatások a kurd és a tamil radikálisokhoz kapcsolódnak.

A radikális környezetvédők akciói kapcsán meg kell említeni a Lyont Torinóval összekötő gyorsvasút megépítése elleni tiltakozásul született No TAV<sup>45</sup> mozgalmat, a tiltakozások központja a francia határ közelében lévő Susa-völgy (Val di Susa). A TE-SAT-jelentések rávilágítanak arra, hogy a minél erőszakosabb kimenetelű akciókban érdekelt anarchisták az elmúlt évtizedben megpróbálták beférkőzni a környezetvédő mozgalmakba, köztük a No TAV-ba is. Mindezzel az volt a céljuk, hogy belerángassák a környezetvédőket egy erőszakos rendszerellenes és globalizációellenes küzdelembe, vagyis a No TAV csak egy újabb platformként szolgált volna az anarchisták számára az állam elleni küzdelemben. Ezért vált a No TAV egy idő után egyre erőszakosabbá, a rongálásra és a gyűjtogatásra helyezve a hangsúlyt. Az elmúlt években ugyan csökkent az anarchisták befolyása a környezetvédő mozgalmakra, mert időközben sikerült kiszorítani a környezetvédő mozgalmakból a legszélsőségesebb elemeket, de a vasútvonal elleni szabotázsakciók nem szüntek meg.<sup>46</sup> Az országban a radikális állatvédők is követtek el erőszakos akciókat, köztük a határokon átnyúló kapcsolatokkal rendelkező Animal Liberation Front olaszországi aktivistái.<sup>47</sup> A militáns állat- és környezetvédők akcióit a hatóságok általában nem tekintik terrorcselekménynek.

5. táblázat A szeparatista terrorizmussal kapcsolatos incidensek, letartóztatások és ítéletek száma Olaszországban 2006 és 2018 között a TE-SAT adatai alapján (Készítette a szerző)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Összes
Incidensek	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Letartóztatások	0	0	35	0	16	0	6	0	9	0	1	0	2	69
Bírósági ítéletek	–	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

## KONKLÚZIÓ

Olaszországban a terrorizmus napjainkban is jelentős biztonsági kockázati tényezőként van jelen, ugyanakkor a fenyegetettség mértéke és természete jelentősen különbözik a legtöbb nyugat-európai országtól.

A szélsőbaloldali terrorizmussal kapcsolatosan – Görögországhoz és Spanyolországhoz hasonlóan – Olaszországban is megmaradt egyfajta folytonosság az 1970-es és 1980-as éveket illetően. A szélsőbaloldali (anarchista) terrorizmus továbbra is meghatározó tényező a politikai erőszak természetét illetően. Az „ólomévektől” eltérően azonban a jelenkori szélsőbaloldali terrorizmus elsősorban a figyelemfelkeltésre és a politikai üzenet átadására

<sup>44</sup> Azzal gyanúsítják a Tigriseket, hogy 2010 januárjában egy csomagba rejtett bombát küldtek a Rómában lévő indiai nagykövetségre. Lásd TE-SAT 2011: i. m. 22.

<sup>45</sup> Treno Alta Velocità – nagy sebességű vasút.

<sup>46</sup> TE-SAT 2017, 48. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/eu-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2017> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 06.)

<sup>47</sup> TE-SAT 2012, 31. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2012-eu-terrorism-situation-and-trend-report> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 06.)

koncentrált és nem az emberi élet kioltására, továbbá a napjainkban működő szélsőbaloldali terrorcsoportok ideológiájukból és decentralizált, laza struktúrájukból adódóan kevésbé szervezettek, mint a marxista–leninista csoportok voltak.

A szélsőbaloldalihoz hasonlóan a szélsőjobboldali terrorizmus intenzitása is jelentősen csökkent az „ólomévek” időszakához képest. Kijelenthető, hogy a szélsőjobboldalon a közeljövőben nincs arra esély, hogy az 1970-es és 1980-as évek terrorhullámához hasonló támadások söpörjenek végig a dél-európai országban. Olaszországban napjaink szélsőjobboldali terrorizmusa néhány elszigetelt egyéni akcióban ölt testet, mindamellett az erősödő szélsőjobboldali közeg feltehetően a jövőben is ki fog termelni magából olyan egyéneket és kisebb csoportokat, amelyek gyilkosság és egyéb erőszakos módszerek útján próbálják meg elérni a céljaikat.

Bár a vallási indíttatású merényletek és merényletkísérletek Olaszországban meglehetősen ritkák, az elmúlt közel húsz évben több, elsősorban az interneten radikalizálódott egyén és kisebb csoport akart olyan merényleteket elkövetni, amikor az volt a cél, hogy a támadások minél több halálos áldozatot és sebesültet hagyjanak maguk után. Ugyanakkor az elmúlt évtizedekben lefolytatott nyomozások eredményei azt mutatják, hogy ez idáig a szélsőséges muszlimok Olaszországot nem kifejezetten célpontnak tekintették, hanem sokkal inkább egy olyan országnak, ahol egyrészt önkénteseket lehet toborozni az Európán kívüli konfliktusövezetekbe, másrészt ahol olyan hálózatokat lehet kiépíteni, amelyek a fegyveres erőszak pénzbeli támogatásáért, a szélsőséges propaganda terjesztéséért, illetve a radikálisok kiképzéséért, felkészítéséért felelősek.

Az Európai Unión kívüli nem vallási indíttatású terrorszervezetek működése feltehetően a jövőben is elsősorban a toborzásra és a logisztikai támogatás fenntartására fog koncentrálni, nem pedig a merényletekre.

A szélsőséges állatjogi és környezetvédő mozgalmak a politikai erőszak alacsony szintjét képviselik, tevékenységük nem jelent számottevő veszélyt a biztonságra.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

55<sup>a</sup> relazione sulla politica informativa e della sicurezza. Segreteria Generale del CESIS, 2005.

56<sup>a</sup> relazione sulla politica informativa e della sicurezza. Segreteria Generale del CESIS, 2006.

Berger, Dominic: *Indonesia's New Anarchists*. Centre Tricontinental, 30. 12. 2013. <https://www.cetri.be/Indonesia-s-new-anarchists?lang=frm>

Bordonaro, Federico: *The October 2009 Terrorist Attack in Italy and its Wider Implications*. CTC Sentinel, 03. 10. 2009. <https://ctc.usma.edu/the-october-2009-terrorist-attack-in-italy-and-its-wider-implications/>

Caporale, Giuseppe: *L'Aquila, blitz contro terrorismo neofascista: 14 arresti in tutta Italia*. La Repubblica, 22. 13. 2014. [https://www.repubblica.it/cronaca/2014/12/22/news/l\\_aquila\\_bltz\\_contro\\_terrorismo\\_neofascista\\_14\\_arresti\\_in\\_tutta\\_italia-103478723/](https://www.repubblica.it/cronaca/2014/12/22/news/l_aquila_bltz_contro_terrorismo_neofascista_14_arresti_in_tutta_italia-103478723/)

Chi siamo lettera aperta al movimento anarchico ed antiautoritario. Agence Presse Associative, 2004. [http://apa.online.free.fr/article.php?id\\_article=243](http://apa.online.free.fr/article.php?id_article=243)

Cristiani, Dario: *How Long Will Italy Weather Europe's Rising Terror Threat?* The Jamestown Foundation, 27. 10. 2017. <https://jamestown.org/program/long-will-italy-weather-europes-rising-terror-threat/>

Gattinara, Pietro Castelli – O'Connor, Francis – Lindekilde, Lasse: *Italy, No country for Acting Alone? Lone Actor Radicalisation in the Neo-Fascist Milieu*. Perspectives on Terrorism, Volume 12, No. 6, 2018., 136–149. <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/customsites/perspectives-on-terrorism/2018/issue-6/a9-gattinara.pdf>

- Global Terrorism Database: Italy. <https://www.start.umd.edu/gtd/search/Results.aspx?country=98>
- Groppi, Michele: *The Terror Threat to Italy: How Italian Exceptionalism is Rapidly Diminishing*. CTC Sentinel, 04. 05. 2017. <https://ctc.usma.edu/the-terror-threat-to-italy-how-italian-exceptionalism-is-rapidly-diminishing/>
- Joscelyn, Thomas: *Al Qaeda ally orchestrated assault on US embassy in Tunisia*. The Long War Journal, 02. 10. 2012. [https://www.longwarjournal.org/archives/2012/10/al\\_qaeda\\_ally\\_orches.php](https://www.longwarjournal.org/archives/2012/10/al_qaeda_ally_orches.php)
- Marone, Francesco: *A Profile of the Informal Anarchist Federation in Italy*. CTC Sentinel, 26. 03. 2014. <https://ctc.usma.edu/a-profile-of-the-informal-anarchist-federation-in-italy/>
- Marone, Francesco: *The rise of insurrectionary anarchist terrorism in Italy*. Dynamics of Asymmetric Conflicts, Volume 8, No. 3, 2015., 194–214. DOI: 10.1080/17467586.2015.1038288
- Marone, Francesco: *Ties that bind: Dynamics of Group Radicalisation in Italy's Jihadists Headed for Syria and Iraq*. The International Spectator, Volume 52, No. 3, 2017., 48–63. DOI: <https://doi.org/10.1080/03932729.2017.1322800>
- Marone, Francesco – Vidino, Lorenzo: *Destination Jihad: Italy's Foreign Fighters*. International Centre for Counter-Terrorism, 2019. <https://icct.nl/wp-content/uploads/2019/03/Marone-Vidino-Italys-Foreign-Fighters-March2019.pdf>
- Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza 2009. Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica, 2010. [www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/wp-content/uploads/2010/02/relazione-2009.pdf](http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/wp-content/uploads/2010/02/relazione-2009.pdf)
- Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza 2018. Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica, 2019. <http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/wp-content/uploads/2019/02/Relazione-2018.pdf>
- Smith, Alexander – Lavanga, Claudio: *16 ISIS-Linked Suspects Held in Europe-Wide Sweep: Italy Officials*. NBC News, 12. 11. 2015. <https://www.nbcnews.com/storyline/isis-uncovered/16-isis-linked-suspects-held-europe-wide-sweep-italy-officials-n461931>
- Steininger, Rolf: *South Tyrol: A Minority Conflict of the Twentieth Century*. Transaction Publishers, New Jersey, 2003.
- Sundquist, Victor H.: *Political terrorism: An historical Case Study of the Italian Red Brigades*. Journal of Strategic Security, Volume 3, No. 3, 2010., 53–68. DOI: <http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.3.3.5>
- TE-SAT 2011. Europol, 2011. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2011-eu-terrorism-situation-and-trend-report>
- TE-SAT 2012. Europol, 2012. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2012-eu-terrorism-situation-and-trend-report>
- TE-SAT 2013. Europol, 2013. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/te-sat-2013-eu-terrorism-situation-and-trend-report>
- TE-SAT 2015. Europol, 2015. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2015>
- TE-SAT 2017. Europol, 2017. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/eu-terrorism-situation-and-trend-report-te-sat-2017>
- TE-SAT 2019. Europol, 2019. <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/terrorism-situation-and-trend-report-2019-te-sat>
- Vidino, Lorenzo: *Islam, Islamism and Jihadism in Italy*. Hudson Institute, 04. 08. 2008. <https://www.hudson.org/research/9813-islam-islamism-and-jihadism-in-italy>
- Vidino, Lorenzo: *The Evolution of Jihadism in Italy: Rise in Homegrown Radicals*. CTC Sentinel, 26. 11. 2013. <https://ctc.usma.edu/the-evolution-of-jihadism-in-italy-rise-in-homegrown-radicals/>

Riczler Tamás ezredes:

## KATONAI RENDÉSZETI KÉPESSÉG A KIKÉPZÉS TÜKRÉBEN

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.10

*ÖSSZEFOGLALÓ: A Magyar Honvédség Katonai Rendészeti Központ megalakításával új fejezet kezdődött a katonai rendészeti képesség fejlesztése terén. A cél egy nemzetközi műveletekbe integrálható katonai rendészeti funkciókat ellátó egység felállítása volt. A szervezet megújult feladatrendszeréhez új eljárásrendek is társultak. Az első lépések között kiemelt jelentőséget kapott a kiképzés szisztematikus felépítése.*

*KULCSSZAVAK: katonai rendészet, Magyar Honvédség Katonai Rendészeti Központ, kiképzés, katonai rendészeti képesség*

### BEVEZETÉS

Az elmúlt közel negyed évszázad legnagyobb haderő-átalakítása kezdődött a Magyar Honvédség (MH) Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programja<sup>1</sup> (Zrínyi 2026 HHP) keretében. Ennek értelmében a haderő a kor biztonsági kihívásainak megfelelő felszerelésekkel, harceszközökkel és ehhez kapcsolódó új képességekkel bővül. A modernizációs folyamat időszerűségéhez és szükségességéhez nem férhet kétség – hiszen egybecsengenek a szövetségi elvárásokkal, szövetségi kötelezettségek teljesítésével. Már a Zrínyi 2026 HHP előtt is voltak törekvések olyan régi-új képességek fejlesztésére, amelyek nem kaptak kellő hangsúlyt a kétezres évek elején. Ilyen terület volt az MH katonai rendészeti képessége is.

A 2002-es prágai NATO-csúcsertekezlet jóváhagyta az úgynevezett Prágai Képesség-csomagot (PCC<sup>2</sup>) a modern hadviselés új katonai képességeinek fejlesztésére. Ennek keretében a tagországok kötelezettséget vállaltak, hogy négy képességterületen – vegyi, biológiai, radiológiai és nukleáris támadás elleni védelem; vezetésirányítási, kommunikációs és információfőlény biztosítása; a telepített erők interoperabilitásának és harci hatékonyságának növelése; a csapatok gyors telepíthetősége és működőképességük fenntartása<sup>3</sup> – fejlesztik a haderejüket a Szövetség katonai erősítése érdekében. Az egyes tagországok határozott és konkrét politikai kötelezettségvállalást tettek a korszerű katonai képességek javítására.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> 1298/2017. (VI. 2.) Korm. határozat a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program megvalósításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A17H1298.KOR&txtreferer=00000001.txt> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 22.)

<sup>2</sup> Prague Capabilities Commitment.

<sup>3</sup> Ezek: a vegyi, biológiai, radiológiai és nukleáris támadás elleni védelem; a vezetésirányítási, kommunikációs és információfőlény biztosítása; a telepített erők interoperabilitásának és harci hatékonyságának növelése; a csapatok gyors telepíthetősége és működőképességük fenntartása. Siposné Kecskeméthy Klára: Partnerség a békéért. 29. [http://real.mtak.hu/13646/1/13646\\_real.pdf](http://real.mtak.hu/13646/1/13646_real.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 23.)

<sup>4</sup> Siposné Kecskeméthy Klára: NATO-csúcstalálkozó az elrettentés és a védelem jegyében. (Varsó, 2016. 07. 08–09.) Hadtudomány, 2017/1–2., 115. [http://real.mtak.hu/54740/1/HT\\_2017\\_114\\_126\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/54740/1/HT_2017_114_126_u.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 22.) DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.1–2.114



A rendészeti képesség fejlesztése már a csúcstalálkozót követően is előtérbe került mint szövetségi hiányképesség. Az MH részéről többek között felmerült – az önállóan alkalmazható harci támogató és harci kiszolgáló-támogató alegységek keretén belül – egy század erejű, NATO-műveleti feladatok ellátására képes katonai rendész (MP<sup>5</sup>) alegység felállításának vizsgálata.

A katonai rendészet fejlesztése azonban az objektív körülményeket figyelembe véve<sup>6</sup> nem hozta meg az áttörést. Bár a kiképzések és a felkészítések 2005 szeptemberétől elkezdődtek, a kijelölt alakulat azonban nehezen tudta összeegyeztetni az új tervezett feladatrendszert az alaprendeltetéséből adódó feladataival. A szakmai megosztottság továbbra is fennállt.<sup>7</sup>

## A SZAKMAI FEJLŐDÉS ÚTJÁN

A szükséges szakmai bázis az MH vitéz Szurmay Sándor Budapest Helyőrségdandár Maléter Pál Rendészászlóaljában koncentrált. Innen indultak 2011 után azok a – szövetségi doktrínák alapján meghatározott feladatrendszert figyelembe vevő – katonai rendészeti rész-képesség-fejlesztési törekvések, amelyek elmozdították a szakmát a holtpontról. A rendészászlóaljba 2012 első negyedében integrálódtak először a gépjárműbaleseti helyszínelési feladatok,<sup>8</sup> ami túlzás nélkül mérföldkővet jelentett. Hátráltató tényezőként merült fel, hogy ebben az időben megosztott volt a rendészeti feladatok ellátása. A rendészászlóalj mellett több, helyőrségi feladatokat ellátó kisebb, önálló rendész-, illetve komendánsalegység is működött.<sup>9</sup> A feladatok ellátásának színvonala eltérő volt, ami leginkább a katonai rendészeti intézkedéseknél volt érzékelhető és kimutatható. Összevont képzésekkel és a vezérkari katonai rendészeti járőrfeladatok ellátásával a rendészászlóalj igyekezett rámutatni a hiányokra, de az előrehaladás nehézkes volt. A katonai rendészeti szakbeosztást ellátó és az eseti jelleggel katonai rendészeti szolgálatot ellátó (helyőrségi) állomány felkészültsége és alkalmazhatósága jelentősen eltért. Sok esetben a rendészjárőri szolgálatokat más beosztásuk mellett látták el a katonák, havi pár alkalommal, így a képességük szinten tartása lehetetlen volt.

2014-től tovább növekedett a nemzetközi igény a Magyar Honvédség katonai rendészeti képességeinek fejlesztésére, és az MH vezetése egyetértett azzal, hogy ezt a korlátozott képességet ki kell mozdítani az akkori állapotából, ami nem felelt meg sem a hazai, sem a nemzetközi elvárásoknak.

A törekvések az alábbiak voltak:

- MP-területen részvétel nemzetközi doktrinális munkacsoportokban;
- a szerepvállalás erősítése a V4-ek európai uniós harccsoportja (V4 EU BG<sup>10</sup>) MP-moduljában;

<sup>5</sup> Military Police.

<sup>6</sup> Az MH 25/88. Könyvű Vegyes Zászlóalj 3. gyorsreagálású százada lett kijelölve.

<sup>7</sup> 57/2006. (HK 8.) HVKF intézkedés a korlátozott katonai rendőri képességek kialakításáról (a 9. § értelmében más alegység látta volna el hazai területen és nemzetközi területen a feladatokat).

<sup>8</sup> Kezdetben csak Budapest helyőrségben volt így, és csak 2016-ban vált országos hatáskörre.

<sup>9</sup> Az alegység/részleg alapvetően a Helyőrség-támogató Parancsnokság részét képezte.

<sup>10</sup> Visegrad Four European Union Battle Group.

- többnemzeti katonai rendész zászlóaljban, illetve nemzetközi katonai rendész egységben (MNMPBAT/IMPU<sup>11</sup>) történő részvételi lehetőségek vizsgálata;
- csatlakozás a NATO Katonai Rendész Kiválósági Központjához (NATO MP CoE<sup>12</sup>) és magyar képviselő delegálása a Központba;
- kapcsolatfelvétel a NATO SP CoE<sup>13</sup> szervezettel;
- Magyarország területén országos hatáskörű centralizált, a korábbi évektől hatékonyabb, szakszerűbb, egységes vezetési rendben történő feladatellátást biztosító, gyorsreagálású képességgel és azonos szemlélettel rendelkező önálló katonai rendész egység kialakítása;
- politikai és katonai vezetői döntés függvényében katonai rendőri nyomozati tevékenység (résztevékenység) ellátásának előkészítése hazai területen.

További célként merült fel műveleti területen történő, nemzetközi szabályzóknak meghatározott követelményeknek megfelelő katonai rendészeti/rendőri feladatok ellátása – a Magyarország területén végzett alaprendeltetési feladatokon túl – olyan személyi állománnyal, amely rendőrségi bűnügyi technikus (bűnügyi helyszínelő), valamint gépjárműbaleseti helyszínelő képesítéssel rendelkezik. Felmerült a hálózatellenes tevékenységek felderítésében történő részvétel is a fegyverfelderítési csoport (WIT<sup>14</sup>) tagjaként.

A korlátozott katonai rendészeti képességek miatt műveleti területen a magyar kontingens katonáival szemben – azok normasértései esetén – egy másik országbeli, a magyar Tartományi Újjáépítési Csoport (PRT<sup>15</sup>) kontingensei esetében például horvát katonai rendőrök intézkedhettek. Nem volt a missziós helyszíneken olyan felkészített erő, amely az MH érdekeit megfelelően képviselte volna az esetek azonnali kivizsgálása során, így a normasértéseket nem tudtuk „saját belügyként” kezelni.

A fentiek figyelembevételével 2016. március 1-jén – a rendészzászlóalj szakmai bázisán – megalakult az MH Katonai Rendészeti Központ (MH KRK) mint dandár jogállású országos hatáskörű szervezet. Feladatait hét alkalmazási körzetben, Budapesten, Debrecenben, Szolnokon, Hódmezővásárhelyen, Kaposváron, Győrben és Székesfehérváron látja el.<sup>16</sup>

A megvalósuló strukturális fejlesztések (centralizáció) és a nemzetközi munkacsoportban történő képviselet mindenképpen előrelépés volt. Egyrészt a doktrinális kidolgozómunka rálátást engedett a nemzetközi „trendekre”, ezáltal elősegítette a szakmai felzárkózást. A nemzetközi tapasztalatok alkalmazása és beépítése a kiképzési eljárásokba új impulzusként érte a rendészállományt, és közvetlen ráhatást gyakorolt a szakmai fejlődésre. Másrészt nem elhanyagolható tény, hogy a szervezet korszerűsítése költséghatékonyan történhetett.

<sup>11</sup> Multinational Military Battalion/International Military Police Unit.

<sup>12</sup> NATO Military Police Centre of Excellence.

<sup>13</sup> NATO Stability Policing Centre of Excellence. NATO-meghatározás szerint a Stability Policing fogalom jelentése: rendőrséggel kapcsolatos tevékenységek, amelyek célja a helyi rendőrség megerősítése vagy ideiglenes lecserelése annak érdekében, hogy hozzájáruljanak a közrend és a biztonság, a jogállamiság és az emberi jogok helyreállításához és/vagy fenntartásához. <http://www.nspcoe.org/about-us/what's-sp> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 22.)

<sup>14</sup> Weapons Intelligence Team.

<sup>15</sup> Provincial Reconstruction Team.

<sup>16</sup> A 32/2017. HM KÁT–HVKF együttes intézkedés 2. sz. mellékletében jelöli ki az alkalmazási körzetek határait.

## A KIKÉPZÉSI STRUKTÚRA KIALAKÍTÁSA

„Az MH – a feladatrendszerének végrehajtásához a Nemzeti Biztonsági Stratégia, a Nemzeti Katonai Stratégia, az MH Összhaderőnemi Doktrína alapján kidolgozott – Ország Fegyveres Védelmi Tervvel és úgynevezett eshetőségi tervekkel rendelkezik. A tervek alapján a HM szerveinek és az MH szervezeteinek különböző küldetések (missziók) sikeres teljesítésére kell képesnek lenniük. A küldetések (missziók) teljesítése az MH legfontosabb feladata békeidőben és háborúban egyaránt. A küldetések (missziók) műveletekből, a műveletek pedig feladatokból állnak. A küldetés (misszió), a művelet és a feladatok közötti kapcsolat megértése – különösen a kiképzés szempontjából – azért fontos, mert a katonákat és a katonai szervezeteket (kötelekeket) feladatok végrehajtására kell képessé, alkalmassá tenni a szakmai felkészítés, azon belül is a kiképzés útján.”<sup>17</sup>

A magyar katonai rendészet legalapvetőbb kihívása, hogy míg nemzetközi szinten az MP-feladatok jól körülhatárolható katonai rendőri feladatokat jelentenek, addig Magyarországon a jogi szabályzások sajátosságai gátat vetnek a teljes spektrumú feladatrendszer adaptálásának. A hivatalos NATO-terminológia szerint „a katonai rendőrség olyan katonai erő, amelynek felelőssége a törvények végrehajtásában és a rend fenntartásában nyilvánul meg, emellett műveletek során a doktrinális funkcióiból eredő támogatást nyújt”.<sup>18</sup> Ebből is látható, hogy a katonai rendőrség/rendészet nem egyenlő a civil rendőrséggel. Talán a legjobban úgy jellemezhető, hogy az a civil rendőrség – az adott ország jogszabály keretei által határolt – katonai vetülete. A másik aspektus – ami leginkább a kiképzésben jön elő – a klasszikus katonai és a katonai rendőri szemléletmódok közötti eltérés. A katonai kiképzések, feladatellátások alaptézise az ellenség semlegesítése a műveleti cél érdekében. A rendvédelmi, rendőrségi (rendészeti) feladatok során ezzel szemben nem ez az elsődleges feladat, hanem a prevenció és az intézkedések révén az igazságszolgáltatásnak történő átadás. Krízishelyzetek kezelésében hatványozottan érvényesül a mentális felkészítés fontossága. Természetesen a katonai szerepkörből adódóan nem ilyen tiszták a határok, de az attitűdbeli különbség érzékelhető.

Az MH KRK kiképzési tervezésének összetettsége a fentiekből adódik. Egyszerre kell tartalmaznia a kötelezően előírt katonai szakkiképzési területeket és ezzel párhuzamosan az új, előremutató, teljes spektrumú katonai rendészeti/rendőri szerepkör kihívásaira is tudnia kell felkészítenie.

A kiképzés céljának az egység/alegység által az ország fegyveres védelmében betöltött szerepére és a szövetségi feladatok ellátására kell összpontosítania. De mi is a katonai rendészet jelenlegi rendeltetése és feladata?

A jelenlegi jogi környezetben „a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről” szóló 2011. évi CXIII. törvény (a továbbiakban: Hvt.) 54/A. § az alábbiakat határozza meg:

„(1) A katonai rendészet rendeltetése a katonai rend és fegyelem fenntartása, valamint a honvédelemért felelős miniszter által vezetett minisztérium, a honvédelemért felelős miniszter közvetlen alárendeltségébe tartozó szerv és a Honvédség tevékenységének rendészeti biztosítása, továbbá az e törvényben meghatározott rendészeti feladatok ellátása.

<sup>17</sup> Ált/24 MH Kiképzési Doktrína 1. kiadás, I. kötet, 2013.

<sup>18</sup> NATO által meghatározott és 2019 augusztusában jóváhagyott definíciót a szerző fordította magyarra.

*(2) A katonai rendészet feladata*

- a) a Honvédség állományának ellenőrzése a katonai fegyelem megtartása érdekében,*
- b) közreműködés a Honvédség feladatrendszerébe kapcsolódó közúti, vasúti, vízi és légi szállítások biztosításában,*
- c) a Honvédség személyi állományát vagy gépjárműtechnikai eszközeit érintő közúti közlekedési balesetek helyszínelése,*
- d) katonai rendészeti ellenőrző-áteresztő pontok működtetése,*
- e) a Honvédség tevékenységével összefüggő forgalomszabályozás,*
- f) a Honvédség – Magyar Honvédség parancsnoka által meghatározott – rendezvényeinek rendészeti biztosítása; a rendezvényről a rendőrséggel előzetesen egyeztetni kell, ha az a honvédelmi szervezetek által használt objektum területén kívül kerül megrendezésre,*
- g) a honvédelemért felelős miniszter által vezetett minisztérium állami vezetőinek, a Magyar Honvédség parancsnoka és helyettesei, valamint kijelölt vendégeik személyi kísérése,*
- h) a Honvédséget érintő érték-, pénzszállítások kísérésének fegyveres biztosítása,*
- i) a gyakorlatok, lövészetek, kiképzések, tábori elhelyezési körletek rendészeti ellenőrzése és szükség szerinti biztosítása,*
- j) a Honvédség személyi állományával szemben eljáró szervekkel való együttműködés,*
- k) részvétel a Honvédség által kiemelten védendő létesítmények őrzés-védelmében,*
- l) hazai és műveleti területen más országok katonai rendész, katonai rendőr állományával történő együttműködés és feladatellátás, valamint*
- m) a jogszabályban meghatározott további feladatok ellátása.”<sup>19</sup>*

Az MH KRK szervezeti és működési szabályzata rendelkezik az alábbiakról:

„A költségvetési szerv alaptevékenységének kormányzati funkciók szerinti megjelölése:

- a) védelmi képesség fenntartása, fejlesztése, honvédelmi felkészítés;*
- b) nemzetközi katonai és rendészeti szerepvállalás béketámogató és válságkezelő műveletekben;*
- c) egyéb rendészeti, bűnüldözési tevékenységek.”*

Továbbá:

„Az MH KRK alaptevékenysége:

*Magyarország függetlenségének, területi épségének és határainak katonai védelme, nemzetközi szerződésből eredő közös védelmi és békefenntartó feladatok ellátása, valamint a nemzetközi jog szabályaival összhangban humanitárius tevékenység végzése.”<sup>20</sup>*

A fenti hivatkozott pontok megadják a kiképzési és a felkészítési feladatok kereteit. Tervezéskor a hatályos MH Kiképzési Doktrínát és az MH parancsnokának Éves Kiképzési Intézkedésében meghatározottakat kell originálnak tekinteni.

Látható azonban, hogy önmagában már ezeknek az alaprendeltetésű feladatoknak a kibontása is jelentős kiképzési óraszámra jár. Ha hozzávesszük még a kötelezően előírt alap katonai szakágakat és egyéb olyan kiképzési ágakat, amelyek fajsúlya megalapozza a későbbi feladatellátás színvonalát (speciális lövészetek, vezetéstechnikai tréningek, helység harc, intézkedéstechnika, közelharc, személyvédelem stb.), akkor érezhető, hogy óraszámra leve-

<sup>19</sup> 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 25.)

<sup>20</sup> A 3/45. számú MH Katonai Rendészeti Központ Szervezeti és Működési Szabályzata 1.2.1.(1) pont.

títve extrém leterheltséget jelent a személyi állománynak. A kiképzési feladatokat a központ parancsnoka – a szervezet felé támasztott, adott évre szóló elvárásokra figyelemmel – Éves Kiképzési Intézkedésében rögzíti.

A kiképzés tervezésekor figyelembe kell venni azt a tény is, hogy a személyi állomány jelentős része napi 24 órás szolgálatot lát el, szolgálatteljesítési időkeretrendszerben. Legyen ez biztosító rendészeti szolgálat, ör- és ügyeleti szolgálat, katonai rendészeti járőrszolgálat vagy egyéb rendészeti biztosítás. Az általánosan ismert mondás, miszerint „*az idő pénz*”, a (rendészeti) kiképzés esetében így módosítható „*az idő a legnagyobb érték*”. Hiszen az alaprendeltetésű és az előre nem tervezhető váratlan feladatok mellett minden kiképzésre fordított időt nagyon meg kell becsülni. Az időkereteknél pontosan tervezésre kerül a kiképzésre (valamint szolgálaton kívüli egyéb elfoglaltságra) fordítható idő, mindemellett tekintettel kell lenni a szabályzóknak megszabott maximális (túl)óraszámra is. Az utólagos módosítások a rendszert alapjaiban mozgatják meg, és túlnyomórészt csak a tervezett foglalkozások „kárára” valósíthatók meg.

A jelenleg érvényben lévő szakkiképzési program egyes részei átdolgozásra szorulnak, hiszen a legutolsó jogi szabályozó<sup>21</sup> 2016-os megjelenése óta eltelt időben sok behatás és új kihívás érte a szakmát. Az egyes kiképzési területek új hangsúlyt kaptak (pl. személyvédelem), amelyeket a kiképzési program keretében is meg kell jeleníteni. Mint minden kiképzéssel, képzéssel foglalkozó előírásnak ebben is alapvetően pontosan meg kell határozni az elérendő célokat, követelményeket és módszereket, amelyek alkalmazásával a kiképzési célok maximálisan elérhetőek és végrehajthatók.

## A KATONAI RENDÉSZETI KIKÉPZÉS ÁLTALÁNOS ELVEI

A rendészeti szakállomány egyéni, illetve a rendészalegységek kiképzése az alábbi fő komponensekből tevődik össze:

- alapkiképzés (egységes alapkiképzés keretén belül);
- szakalapozó kiképzés;
- szakkiképzés;
- előmeneteli, át- és továbbképzés, illetve tanfolyamrendszerű képzések;
- kötelező kiképzés;
- szinten tartás.

Az MP-kiképzések során négy szintet különböztetünk meg.

*I. szint.* Az egységes alapkiképzést követően az első találkozás a rendészeti alapokkal a szakalapozó kiképzés keretében történik. Az ismeretanyag összeállítása során az alapvető szabályzók és jogi hátterek elsajátítása a cél. A szakalapozó kiképzést az MH KRK kb. 4 hét időtartamban hajtja végre, annak eredményes zárása után további kb. 2 hét szakkiképzésre kerül sor. Az elsajátított rendészeti alapképesség itt két irányba ágazik szét. Egyrésztől a biztosító rendészeti feladatok, másrésztől a katonai rendész járőri feladatok kapnak jelentősebb hangsúlyt. Ez függ attól, hogy a rendész a szervezeten belül melyik alegység keretében lát el szolgálatot. Az átjárhatóság biztosított, mert a szakkiképzés adott szakirányát a későbbi

<sup>21</sup> 6/2016. (II. 18.) HM utasítás (HK 3.) a katonai rendészeti feladatok centralizált ellátásával összefüggő szerkezetátalakítás egyes feladatairól és egyes honvédelmi miniszteri utasítások módosításáról. 243–251. <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/13/PDF/2016/3.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 25.)

beosztásváltás során is elvégezheti. A szakvizsga megléte nélkülözhetetlen, hiszen ezzel biztosítható a törvényes és a szakszerű szolgálatellátás.

*II. szint.* Az előmeneteli, az át- és továbbképzés, illetve a tanfolyamrendszerű képzések olyan moduláris képzések, amelyek az alegységek szakmai kompetenciájának elmélyítésére szolgálnak. A szolgálati feladatok csoportosításai további kiképzési – egymásra épülő – alrendszereket tartalmaznak; például gépjárművezetői alapképzés, speciális vezetési tréningek, megkülönböztető jelzés használatával kapcsolatos vezetési gyakorlatok, technikai oszlopkísérések, delegációkísérési képzés, gépjárművezető-oktató képzés. Ezek a moduljellegű képzések – együttműködés keretében – sok esetben hathatós rendőrségi vagy más szervezet által nyújtott segítséggel valósulnak meg. Ilyen például a gépjárműbaleseti helyszínelő képzése, bünyügyi alapképzés, bünyügyi technikus képzés, szolgálati kutyás vezetői vagy akár a fent említett egyes gépjárművezetői vagy személyvédelmi képzés. A szakterületek közötti átjárhatóságra itt is lehetőség van, amennyiben a szükséges modulvizsgákkal a rendész rendelkezik. Az ismeretek frissítése és szinten tartása rendszeres szakmai fórumokon, továbbképzéseken valósul meg.

*III. szint.* A modulok során megszerzett tudás az alegység szintű kötelékképzésben csúszosodik ki. Ez vagy az adott szervezetszerű alegység kötelékképzéseként – jellemzően az MHPK éves kiképzési intézkedésében meghatározottak végrehajtására –, vagy alkalmi csoportok kialakításával hajtható végre. Az alkalmi kötelékek a várható MP-feladatok ellátására célirányosan összeállított műveleti csoportok. Általánosságban a csoportok tartalmazhatnak gépjárműbaleseti helyszínelői, bünyügyi technikus, személyvédelmi, rendészjárőri, szolgálati kutyás járőri, biztosító rendészeti elemeket, a feladat jellegének megfelelő súlyozással.

*IV. szint.* Az emelt szintű rendészeti képzés koncepciója jelenleg kidolgozás alatt van.<sup>22</sup> Az adott szakterület legjobban képzett tagjai részére alkotott „elitképzés”; olyan motivációs jellegű, speciális kiegészítő felkészítéseket tartalmaz, amelyet a mindennapi rendészeti szakfeladatok ellátása nem igényel, de jól kiegészítheti azokat. Ezek a felkészítések további lehetőségeket nyújthatnak a későbbi katonai karrierjük során, akár a honvédség más szegmensében is. A képzésre kiválasztott állomány példaértékű hozzáállásával, emelt szintű képzésével, fizikai felkészültségével motivációt jelent az állomány többi tagja számára.

A szintek kialakításánál alapvető követelmény, hogy az egymásra épülő ismeretekkel fokozatosan megfelelő perspektívát kell nyújtani a személyi állománynak a szakmai fejlődésre. Fent kell tartani a képzések rendszerében a szakmai megújulás lehetőségét akár nemzetközi, akár más testület által tartott hazai képzésekkel, például rendőrségi, vagy külföldi, a NATO MPCOE és a NATO SP COE által tartott tanfolyamokon történő részvétellel.

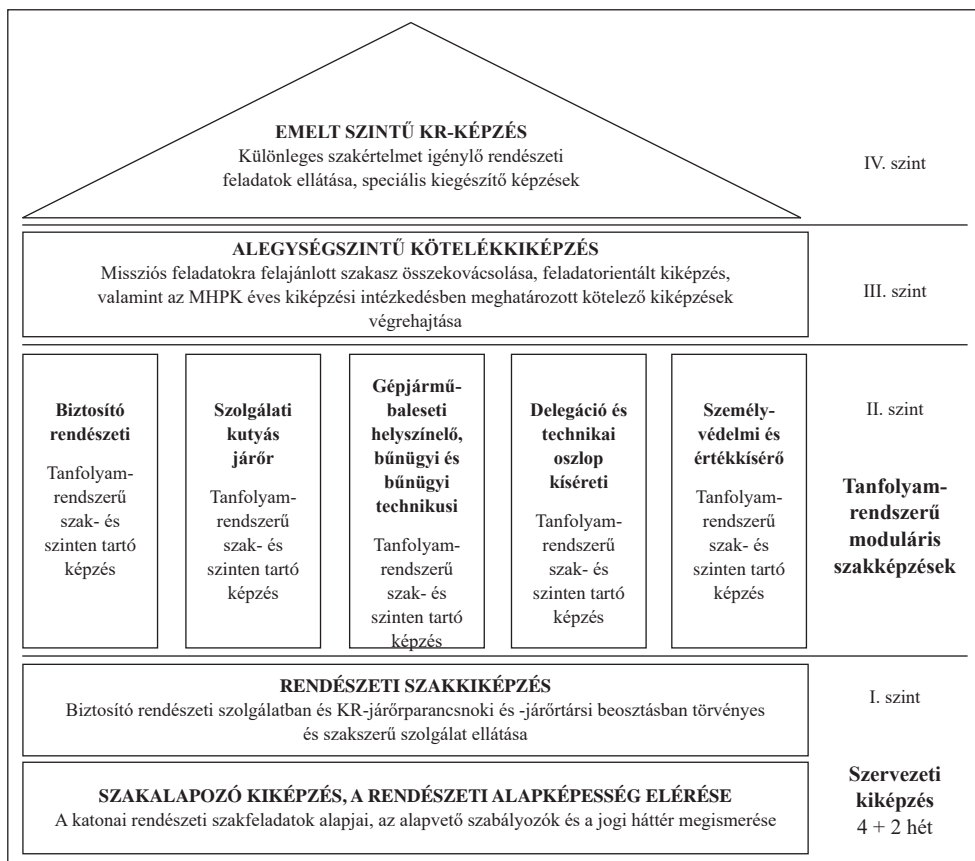
## A LEGÉNYSÉGI ÁLLOMÁNY KÉPZÉSE, KIKÉPZÉSE

Az elvi ábra gyakorlatba történő átültetése a legénységi állománynál az alapoktól történő építkezéssel a kísérleti pilotprogram keretében végrehajtott modellezés értelmében zökkenőmentesen kivitelezhető. Látható, ahogy nyílik a kiképzési spektrum. Épül a rendészkatona szakmai repertoárja és bevetetősége.

Az alapvető problémát a legénységi állomány esetében a fluktuáció okozza. Cél minden esetben a toborzás, a kiképzés és a megtartás folyamatának erősítése. Fontos, hogy a hon-

<sup>22</sup> 2019-ben kezdeti lépésként emelt szintű intézkedéstaktikai képzésen és speciális lövészeteken vett részt az állomány, de az egyéb soron kívüli szolgálati feladatok behatárolták a képzéseket.





1. ábra A képzések elvi vázlata (Szerkesztette a szerző)

védelem ügye iránt elkötelezett fiatalok célcsoportként jól legyenek körülhatárolva és megszólítva. A jelentkezőben az adott rendészeti szaktevékenységről alkotott kép a valóságot tükrözze, és a kiképzések során megtalálja elvárásait. A megtartás érdekében a kiképzéssel kapcsolatos visszacsatolások nélkülözhetetlenek, és értékelésük után figyelembe vehetők lehetnek a jobb hatásfok eléréséhez. A folyamatos és változatos kiképzés elsődleges szempont, hiszen így alakítható ki szakmai „mélység”. A szolgálati feladatok ellátása során beépülő szakmai tapasztalatok hozzásegítik a legénységi állományt a szervezet iránti lojalitása erősítéséhez és az alakulatnál tervezett jövőképeinek kialakításához. Jellemző, hogy az altiszti állománykategóriára jelentkező legénységi állomány elhivatott és hosszú távra tervez.

## AZ ALTISZTI ÁLLOMÁNY KÉPZÉSE, KIKÉPZÉSE

A katonai rendészeti altiszti állomány képzésének kezdeti állomása az ötszintű altisztképzési modell második helyén szereplő altiszti alaptanfolyam. Ez az MH Altiszti Akadémián végrehajtható tanfolyam elérhető mind a civil életből (18 hét időtartamban<sup>23</sup>) jelentkező, mind

<sup>23</sup> A 18 hét tartalmazza a hathetes egységes alapkiképzést is.

az adott szervezettől érkező legénységi állomány számára (12 hét). Erre épül rá a rendészeti szakmai modul, amely már a kijelölt szervezetnél, az MH KRK bázisán történik a szakmai felelős<sup>24</sup> által kidolgozott képzési programban meghatározott óraszámban és időintervallumban (20–24 hét).

Az alap- és a 600 órás rendészeti szakmai modul végére elerendő cél a szükséges katonai rendészeti altiszti kompetenciák és a széleskörűen alkalmazható szakmai ismeretek megalapozása, valamint az MH leendő rendészeti altisztjeit a beosztásból adódó megfelelő szintű vezetői tevékenységekre való felkészítése.

A végzett rendészeti altisztek az általános rendészeti kiképzési modell tanfolyamrendszerű szintjén csatlakozhatnak be (II. szint) a kiképzési folyamatba, és további speciális szakbeosztásukhoz szükséges felkészítéseken vehetnek részt (lásd 1. ábra).<sup>25</sup>

## A TISZTI ÁLLOMÁNY KÉPZÉSE, KIKÉPZÉSE

Jelenlegi helyzetben a katonai rendésszé válás legszűkebb keresztmetszete a tiszti állomány képzése. Volt időszak, amikor komplett korosztály hiányzott a szakmai szintekből. Amíg az MH KRK-hoz érkező tiszt elsajátítja a szükséges kompetenciákat, addig nem tud belefolyani a szakmai munkába. Előképzettsége (főiskolai előismeretei) minimálisak, hiszen ilyen szakirány nincs. Felzárkóztatásuk hosszú időt vesz igénybe. Mindemellert a rendszerben hatalmas potenciál van. A Nemzeti Közszerződési Egyetem magában hordozza mind a Rendészettudományi Kar, mind a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar szellemi bázisát. Érdemes lenne elgondolkodni és kimunkálni először egy olyan egyetemi/főiskolai tantervbe épülő képzést, amiből a későbbi katonai rendész szakmát választó hallgatók profitálni tudnának. Természetesen a szükséges létszám nem túl nagy, évente maximum kettő–négy fő. A képzésük során azonban a létszámuk kiegészülhet a már rendszerben lévő aktív állományval is. A megszerzett tudás – ha a kibocsátást követően azonnal nem is, de – hosszú távon, a karrier előrehaladtával lehetőséget adna a katonai rendészethez történő zökkenőmentes csatlakozáshoz és beilleszkedéshez.

## ELŐREMUTATÓ TÖREKVÉSEK

A magyar jogszabályrendszer még csak részben terjed ki a katonai rendészet katonai rendőri szerepkörben történő alkalmazhatóságára. Amennyiben a politikai és a katonai felső vezetői szándék is összhangba kerül, akkor a bűnügyi nyomozati rendszer hierarchiájában is szerepet tudna vállalni. Ez a folyamat elősegítené, hogy katonai rendészeink nemzetközi környezetben is végezhesenek MP-feladatokat. Erre van már szakmai igény. A 2015. novemberi, sok áldozattal járó párizsi terrortámadás óta Budapest kiemelt közterületein – például a főbb turisztikai célpontok és egyes nagyobb sportesemények környékén – a lakosság szubjektív biztonságérzetének erősítése érdekében a katonai rendész járőrök is gyakrabban jelennek meg. A fokozott közterületi járőrözés során a rendészek több esetben kerültek olyan helyzetbe, amikor lélektani és kommunikációs, mélyebb jogi és bűnügyi ismeretekkel (büntetőjog, szabálysértési jog, büntetőeljárás jog, kriminalisztika stb.) felvértezve könnyebben kezelhettek volna bizonyos szituációkat. A jelenleg hatályos hon-

<sup>24</sup> A katonai rendészet vonatkozásában a szakmai felelős az MHP hadműveleti csoportfőnöke.

<sup>25</sup> A felkészítések alatt – részfoglalkozásokon – gyakorolni tudják a megszerzett módszertani ismereteiket, jártasságukat, készségüket.

védelmi törvény több pontja is érint olyan eseteket, amikor a katonai rendésznek el kell járnia polgári személlyel szemben is, ami eltér a korábbi gyakorlattól, és a külön speciális felkészítést vetíti előre.

A Hvt. 54/B. (3) pontja szerint: „a katonai rendész jogosult a Honvédség személyi állományába nem tartozó, szabálysértés elkövetésén tetten ért személyt felszólítani a szabálysértés abbahagyására. A felszólítás sikertelensége esetén haladéktalanul értesíti a legközelebbi rendőri szervet, annak kéréséig a tetten ért elkövetőt visszatarthatja.

(4) A katonai rendész az (1) bekezdés a), e) és f)<sup>26</sup> pontja szerinti esetekben a Honvédség személyi állományába nem tartozó személyekkel szemben is jogosult intézkedéseket fogantatni.

(5) A katonai rendész a katona által elkövetett vagy a katona sérelmére elkövetett bűncselekmény esetén a nyomozó hatóság kéréséig a helyszínt biztosítja, a katonát és a Honvédség személyi állományába nem tartozó tetten ért elkövetőt a helyszínen visszatartja.”<sup>27</sup>

Ezt a vonalat erősíti a Hvt 58/A. § szerinti rész. Ennek értelmében „a katonai rendész feladata ellátása során igazoltathatja azt a honvédelmi szervezetek által használt objektum területén vagy annak közvetlen környezetében tartózkodó – a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény hatálya alá nem tartozó – személyt, akinek a személyazonosságát a Honvédség rendeltetészerű tevékenységének rendészeti biztosítása érdekében, az ott tartózkodása jogszerűségének tisztázása céljából kell megállapítani. A katonai rendész – ha lehetséges – az igazoltatás során együttműködik a rendőrséggel.”<sup>28</sup>

A nem a honvédség személyi állományába tartozókkal szembeni magatartás, kommunikáció kiemelt jelentőségű, hiszen akaratlanul is általánosít a civil személy, és a benyomásait az MH-ra vetíti ki. Ezeknél az eseteknél segítséget jelent a rendőrségtől érkező tiszti, altiszt állomány rendőri képzettsége, akik ez irányú személyes tapasztalataikat át tudják adni a KRK katonáinak.

A fent hivatkozott Hvt. változásai indikálták, hogy 2019 őszétől a rendészeti ismeretek szélesítése érdekében az Adyligeti Rendészeti Szakgimnázium speciális bűnügyi alapfelkészítést tartson az MH KRK kijelölt állományának.<sup>29</sup>

A legnagyobb előrelépés a személyvédelmi és az intézkedéstaktikai eljárások elsajátításában történt. Kiváló kiképzőkkel bővült az állomány, akik rendszeres továbbképzéseken vesznek részt többek között például a Készenléti Rendőrségnél.

A képzési rendszer kiegészítéseként a Rendőrségi Oktatási Kiképző Központ (Dunakeszi) égisze alatt számos katona végzett bűnügyi technikai tanfolyamot és tett le a rendőrségi kritériumoknak megfelelő vizsgát. Az itt szerzett tudás és tapasztalat viszont annyit ér, amennyit a gyakorlatban alkalmazni tud. A képzés keretében a katonai rendészek betekintést kaptak a bűnügyi helyszínelés és az általános nyomozati eljárások rejtelmeibe, ám ezeket a jelenlegi jogszabályi háttér mellett leginkább a művelési területeken MP szakmai beosztást ellátó állomány mellett tudják kamatoztatni.

<sup>26</sup> Ezek: a) forgalomirányítás, b) helyszínbiztosítás, f) területzárás.

<sup>27</sup> Hvt.: i. m. 54/B. § (3), (4), (5).

<sup>28</sup> Hvt.: i. m. 58/A. §

<sup>29</sup> Markovits Szilvia őrmester: Gyilkossági nyomozásból jeles. Honvedelem.hu, 2019. 12. 05. <https://honvedelem.hu/galeriak/gyilkossagi-nyomozasbol-jeles> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 05.)

## KÖVETKEZTETÉSEK

A felsorolt szakmai érvek alapján látható, hogy az MH katonai rendészeti képessége fejlődési fázisban van. A további előrelépéshez meg kell találni a magyar jogrendszerben azokat a kapcsolódási pontokat, amelyek lehetővé teszik a szakmai kompetenciák gyakorlati alkalmazását is.

A legénységi és az altiszti képzés mellett meg kell találni a jövőben a rendésztszti képzés alapjainak lehetőségét is. A képesség gyorsabb fejlesztése érdekében növelni kell az átjárhatóságot a Honvédség és a rendvédelmi szervek között. Ez természetesen a jelenlegi feltételrendszerek tükrében egyirányúnak tűnik, de létszamarányukat tekintve nem érint jelentős állományt, a katonai rendészet számára viszont előrelépés.

Hazai viszonylatban tovább kell erősíteni a rendőrséggel közös szakmai gyakorlatok és képzések rendszerét. Szorgalmazni szükséges a szorosabb együttműködést a rendvédelmi szervezetekkel a közös rendezvények, biztosítási feladatok ellátása során – kiemelten a nagyobb nyilvánossággal járó, civil érintettségű rendezvényeken –, erre az azonos kiképzési alapok jó lehetőséget biztosítanak. Több országban járható út, hogy a szakképesítést szerzett katonák gyakorlati tapasztalataikat a rendőrségnél szerzik meg, és utána kamatoztatják azt a haderő érdekében.

Látható, hogy több lehetőség és út is kirajzolódhat, ami külön vizsgálat és tanulmány tárgyat képezheti a jövő katonai rendészei számára.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 1298/2017. (VI. 2.) Korm. határozat a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program megvalósításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A17H1298.KOR&txtreferrer=00000001.txt>
2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv>
- 32/2017. HM KÁT–HVKF együttes intézkedés, 2. sz. melléklet.
- 57/2006. (HK 8.) HVKF intézkedés a korlátozott katonai rendőri képességek kialakításáról.
- 6/2016. (II. 18.) HM utasítás (HK 3.) a katonai rendészeti feladatok centralizált ellátásával összefüggő szerkezetátalakítás egyes feladatairól és egyes honvédelmi miniszteri utasítások módosításáról. <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/13/PDF/2016/3.pdf>
- A 3/45. számú MH Katonai Rendészeti Központ Szervezeti és Működési Szabályzata.
- Ált/24 MH Kiképzési Doktrína 1. kiadás, I. kötet, 2013.
- Markovits Szilvia: *Gyilkossági nyomozásból jeles*. Honvedelem.hu, 2019. 12. 05. <https://honvedelem.hu/galeriak/gyilkossagi-nyomozasbol-jeles>
- NATO Stability Policing Centre of Excellence. <http://www.nspcoe.org/about-us/what's-sp>
- Siposné Kecskeméthy Klára: *NATO-csúcstalálkozó az elretentés és a védelem jegyében. (Varsó, 2016. 07. 08–09.)* Hadtudomány, 2017/1–2. [http://real.mtak.hu/54740/1/HT\\_2017\\_114\\_126\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/54740/1/HT_2017_114_126_u.pdf), DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.1–2.114
- Siposné Kecskeméthy Klára: *Partnerség a békéért*. [https://real.mtak.hu/13646/1/13646\\_real.pdf](https://real.mtak.hu/13646/1/13646_real.pdf)

Harangi-Tóth Zoltán őrnagy:

## NEMZETKÖZI HADIJÁTÉKTRENDEK<sup>1</sup>

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.11

ÖSSZEFOGLALÓ: *Napjainkban a hadijátékok (wargame) reneszánszukat élik, amelyet egyszerre táplál a professzionális közösségek (katonák) körében történő felértékelődésük és a hobbijátékosok (civiliek) közötti növekvő népszerűségük. A két csoport közeledésének számos jele van, ezek közé tartozik az évente megszervezett, eredetileg az Amerikai Egyesült Államokból induló Connections konferenciasorozat. Jelen publikáció szerzője (aki maga is évtizedek óta hadijátékos) 2019-ben részt vett ezen a rendezvényen.*

*A mai értelemben vett hadijátékokat az angolszász (katonai) gondolkodás határozza meg, felhasználhatóságuk pedig kibővült az elmúlt évtized során. Jelen tanulmány kísérletet tesz a fogalom tisztázására, nemzetközi beágyazottságának felvázolására, a hadijátéktípusok bemutatására és arra, hogy a hadijátékok miként alkalmazhatók az átalakuló Magyar Honvédségben.*

KULCSSZAVAK: *hadijáték, hadijátéktípusok, professzionális hadijáték, innováció, játékosítás, gamifikáció, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

### BEVEZETÉS

A modern kori hadijátékok 2015-ben kerültek újra az érdeklődés középpontjába, amikor az amerikai védelminiszter-helyettes memorandumában<sup>2</sup> az innovációt, azon belül annak egyik eszközét, a hadijátékot (*wargame*) nevezte meg a modern kori, főleg a felgyorsult haditechnikai és digitális fejlődés okozta, nehezen megjósolható kimenetelű, nagyhatalmi versengésekkel teli biztonsági kihívásokra adott elsődleges válaszként.

Az elmúlt négy évben főleg ennek hatására az Amerikai Egyesült Államokban a hadijátékok kutatása, alkalmazási lehetőségeik vizsgálata kiemelt figyelmet kapott. Jelen írás alapját részben a 2015 óta született tanulmányok,<sup>3</sup> részben pedig a *Connections 2019* konferencián<sup>4</sup> elhangzottak adják. Ezt egészíti ki az amerikai internetes portálokon a (főleg hadműveleti és stratégiai szintű) hadijátékok szerepével kapcsolatban zajló vita feldolgozása. Ezek alapján felvázolható, hogy milyen új típusú hadijátékok jelentek meg, mi a szerepük,

<sup>1</sup> Készült az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3-1-NKE-98 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával.

<sup>2</sup> Robert O. Work: Memorandum. USNI News, 02. 09. 2015. <https://news.usni.org/2015/03/18/document-memo-to-pentagon-leadership-on-wargaming>. (Letöltés időpontja: 2019. 05. 04.)

<sup>3</sup> A felsoroltak mellett a szerzőnek a hadijátékok fejlődéséről és történetéről szóló cikkei: Harangi-Tóth Zoltán: Mi a történelmi hadijáték és miért van helye a katonai felsőoktatásban? *Hadtudomány*, XXIX. évf. 2019/4., 119–128. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.4.119; [http://mhitt.eu/hadtudomany/2019/2019\\_4/HADTUDOMANY\\_2019-4\\_egyben.pdf](http://mhitt.eu/hadtudomany/2019/2019_4/HADTUDOMANY_2019-4_egyben.pdf); Uő: A stratégiai hadijátékok szerepe a katonai felsővezető-képzésben. *Honvédségi Szemle*, 148. évf. 2020/1., 91–100. DOI: 10.35926/HSZ.2020.1.7; [https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2020/01/Harangi-Toth-Zoltan-ornagy\\_A-strategiai-hadijatekok-szerepe-a-katonai-felsővezető-képzésben.pdf](https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2020/01/Harangi-Toth-Zoltan-ornagy_A-strategiai-hadijatekok-szerepe-a-katonai-felsővezető-képzésben.pdf) (Letöltések időpontja: 2020. 01. 14.)

<sup>4</sup> Connections Wargaming Conference. <https://connections-wargaming.com/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.)

és melyek alkalmasak a tervezési eljárások során és/vagy a katonai felsőoktatásban való felhasználásra.

A wargame-ek azonban nemcsak a védelmi szektorban vannak jelen, hanem rugalmasságuknál fogva szakértők meghívásán keresztül szimulálhatják a különböző magas szintű állami szervezetek közötti együttműködést, vagy segítségükkel levezethetők a hivatalok belső gyakorlatai is. Ez utóbbi eltér a manapság előforduló gyakorlati formáktól,<sup>5</sup> amelyek az együttműködés és a kommunikáció ellenőrzését különböző *statikus listák* alapján, *incidensekkel* végzik.

## A HADIJÁTÉK FOGALMA

A konfliktusszimulációkat számos szerző és még több szervezet igyekezett definiálni az elmúlt évek során. A napjainkban használt hadijáték-fogalmak inkább folyamatosan bővülő tulajdonságok listájának összességeként értelmezhetők. Jelenleg is zajlik a vita arról, hogy szükséges-e a tudományok világába is bevezetni a fogalmat, és ezen keresztül a megfelelő elmélettel és szakirodalmakkal megalapozni a hagyományosan gyakorlatias wargame-ek művelését. Korábban, a hidegháborús időszakban egy viszonylag szűk kör vett részt a játékok szervezésében és tervezésben, melynek tagjai gyakran személyesen is ismerték egymást, így nem volt szükséges a nagyszámú publikáció megléte – egyszerűen megbeszélték a tapasztalataikat és lefolytatták a vitáikat. Az 1990-es évektől kezdve azonban egyre terjedt, és mára a polgári egyetemi képzésben is megjelent a hadijáték,<sup>6</sup> emiatt pedig növekvő igény mutatkozik a diszciplína tudományos elfogadtatására. Megkezdődött az évtizedes tapasztalatok írásba foglalása, a szükséges értelmezési viták kibontása, tehát a hadijátéknak a matematikai alapú elemző tudományokkal megegyező szintre emelése.

Ez a folyamat még az elején tart, mert a „játék” kifejezés és az analóg wargame-ek esetén gyakran használt – a *kockázatnak* és a clausewitz-i értelemben vett *harctéri véletlenszerűségnek* a mértékét szimuláló – dobókocka az idősebb generációkban még mindig a gyermekkor képével kapcsolódik össze. E korosztályok szemében a módszeres elemzés és a matematikai bizonyítás<sup>7</sup> gyakran felülírják a játékok eredményeit.

A módszertanok hierarchikus megközelítése azonban hibás, hiszen egyik sem vezet tökéletes, minden oldalról vizsgálható eredményre, ezért azokat együttesen célszerű alkalmazni. A vizsgált téma függvényében a nagy, átfogó kép kialakítására és formálására, az első tapasztalatok megszerzésére, a hiányosságok feltárására, majd a további kutatási irányok kijelölésére érdemes először a hadijátékot lejátszani. Ezt követően, az eredmények alapján

<sup>5</sup> A jövő államigazgatásában, valamint a BM és HM leendő tisztjeinek felkészítésében az első találkozás a hivatásrendek közti gyakorlatokkal még a Nemzeti Közszerződési Egyetemen megtörténik, így annak fontos szocializációs hatása van. Szöör Ádám: Integrált védelem 2018. NKE honlapja. <https://www.uni-nke.hu/hirek/2018/04/23/integralt-vedelem-2018> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.)

<sup>6</sup> Ebben élen jár a világ egyik vezető kutatóegyetemének számító King's College London, amelynek portfóliója a konfliktusszimulációk elemzési céllal történő alkalmazásától kezdve a hadijátéktervezésig terjed. King's College London. Wargaming Network. <https://www.kcl.ac.uk/sspp/departments/warstudies/research/groups/wargaming-network> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.)

<sup>7</sup> Operational Research (brit) vagy Operations Research (amerikai) (OR), illetve Operations Research & System Analysis (OR/SA). Matematikai alapú elemző eljárás, amely modern értelemben a második világháborúban jelent meg, és eredete a nyugati szövetségesek légierijének döntéstámogató számítási módszereiben gyökerezik. Jelenleg is az amerikai légierőben a legkeményebb az ellenállás a hadijátékok térnyerésével szemben, hiszen itt az OR hagyománya a legerősebbek közt van.



– a kimutatott hiányosságok feltáráásával – kell továbbmenni a matematikai alapú módszerekkel. Ez a logikai sorrend tetten érhető például a katonai döntéshozatali folyamat (*Military Decision Making Process – MDMP*) lépéseinél is: a saját cselekvési vázlat (*course of action – COA*) kidolgozása során a hadijátékot (4. lépés) mindig az eredmények elemzése követi (5. lépés). Éppen ezért elengedhetetlen a két módszertan, a *hadijáték és az elemzés együttes alkalmazása*, valamint az ilyen típusú katonai tervezői gondolkodás minden szinten (és nem csak a művelettervezésben) történő meghonosítása.

Az elemzést előtérbe helyező gondolkodásmóddal ellentétben a fiatal felnőttek hozzáállása, hiszen az ezredforduló óta zajlik a *társasjátékozás virágzása*,<sup>8</sup> amely már nemcsak az idő szórakoztató eltöltésére, hanem különböző kompetenciák és készségek fejlesztésére is alkalmas.<sup>9</sup> Ezt ismerték fel a marketingszakemberek, akik megalkották a *gamification*, azaz a *játékosítás* (gamifikáció) fogalmát.<sup>10</sup> Ez nem jelent mást, mint hogy a játékelmélet és a (társas)játékok mechanizmusait használják fel többek közt az oktatásban és a vezetői döntéshozatalra való felkészítésben. A milliárdos bevételű társasjátékipar tehát megmutatta, hogy a játék már nem csak a gyermekkor sajátja, és behozta azt a fiatal generációk és az iskolák mindennapi életébe. A piacot ellepték a kiváló minőségű összetevőkkel rendelkező, bonyolult hobbihadijátékok, amelyeket – a hidegháborút követően megnyitott, interneten elérhető adatbázisoknak hála – készítőik pontos szimulációkká változtattak.

A modern társasjátékok fejlődése befolyásolta a hadijátékok fejlődését is, ami jól nyomon követhető a különböző definíciók változásán keresztül. A Brit Hadsereg számára készült hadijáték-kézikönyv a wargame-et egy olyan döntéshozatali technikának írja le, amely a biztonságos (*safe to fail*) környezetben keresztül intellektuálisan és inspirálóan hat a résztvevőkre, akik kreatív módon, egymás ellen küzdve tapasztalhatják meg döntéseik következményeit.<sup>11</sup> A leírás kiemeli a résztvevők által létrehozott *narratívát* mint hadijáték-előremozgató folyamatot. Ez a felfogás szöges ellentétben áll az előre megírt, statikus incidenslistákkal kiegészített részletes forgatókönyvekkel, amelyek az aktív ellenfelet helyettesítik, és a törzsgyakorlásokat/gyakorlatokat jellemzik. Fontos megjegyezni, hogy a hadijátéknak is van szcenáriója – azonban ennek szerepe kimerül a kiinduló adatok és korlátozások megadásában, a felek motivációinak ismertetésében, valamint a rendelkezésre álló idő meghatározásában, azaz a tulajdonképpeni alaphelyzetbe állításban. Onnantól a résztvevők cselekedetei határozzák meg az események menetét, ezért felesleges, sőt káros meghatározni egy wargame elérendő végállapotát (mint a hagyományos törzsgyakorlásoknál), hiszen azt a résztvevők előre nem látható akcióinak és reakcióinak összessége fogja megmutatni. A felek tehát a részükre meghatározott végcél, erőforrások, lehetőségek és a rendelkezésre álló idő függvényében szabadon, kreatív módon, döntéseik függvényében, cselekedeteikkel alkotják meg a narratívát.

<sup>8</sup> Top 10 Reasons for the Rise in Popularity of Tabletop Games. <https://stonemaiergames.com/top-10-reasons-for-the-rise-in-popularity-of-tabletop-games/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 16.)

<sup>9</sup> Ezt kiválóan mutatja, hogy 2020-ban immár 14. alkalommal rendezik meg az European Conference on Games Based Learning nevű konferenciát, ahol folyamatosan szerepelnek a társasjátékokkal kapcsolatos kutatások. <https://www.academic-conferences.org/conferences/ecgbl/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 18.)

<sup>10</sup> Sebastian Deterding et al.: Gamification. Using Game-Design Elements in Non-Gaming Contexts. CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, 2011, 2425–2428.

<sup>11</sup> Ministry of Defence Development, Concepts and Doctrine Center: Wargaming Handbook. LCSLS Headquarters and Operations Centre, Bicester, 2017, 19. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/641040/doctrine\\_uk\\_wargaming\\_handbook.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/641040/doctrine_uk_wargaming_handbook.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 05. 05.) (A továbbiakban: Wargaming Handbook.)

A RAND Corporation a wargame-alapú biztonságpolitikai elemzések egyik legismertebb civil alkalmazója. Az ő meghatározásuk egyesíti a korábbi definíciókat.<sup>12, 13, 14</sup> Ez alapján a hadijátékoknak négy megkerülhetetlen jellemzőjük van: emberi szereplők játszanak minden oldalon (kompetitív), akik egy mesterséges környezetben vannak (szimuláció), amelyet a tevékenységükön keresztül befolyásolni akarnak (döntéshozatal), majd ennek a döntésnek a hatásait görgetik maguk előtt (következmények).<sup>15</sup>

Fontos, hogy itt élő ellenfelek, estünkben általában a felderítőállományból kijelölt csoportok (Red Team)<sup>16</sup> ellen zajlanak a szimulált műveletek. A felek céljainak tisztázása után azok a legjobb tudásuk szerint, aktívan vesznek részt a hadijátékban. Erre a folyamatra mérhetetlenül károsan hat, hamis eredményekre vezet, sőt a hadijáték teljes koncepciójával ellentétben, ha a szponzori (előjárói) igények eleve determinálják a végeredményt, vagy annak elérése érdekében beavatkoznak az eseményekbe.<sup>17</sup>

Amikor a megrendelő a hadijátékhoz fordul, tisztában kell lennie azzal, hogy a hadijáték lényege az általa felállított hipotézis *próbára tétele*, és ez bizony magában hordozza a *kudarcc lehetőségét* is. Ezen keresztül lehet a hibákat és a tévedéseket a legjobban beazonosítani. El kell fogadni, hogy a kudarc nem vereséget vagy bukást jelent, egyszerűen csak az adott folyamat készültségi fokát tévesen értékeltük, és még dolgozni kell rajta. A wargame tökéletesen alkalmas arra, hogy megmutassa, mely részeket kell kijavítani, és sejteti a javítás mikéntjét is.

A hadijáték célja tehát nem a győztes vagy vesztes kihirdetése, hanem a *közös tanulás*. Ez a szervezeti kultúra *újjajta megközelítését igényli*, amely alapján a résztvevők a hierarchikus és rendfokozati struktúrától függetlenül, sőt annak ellenére is képesek a következtetések pártatlan levonására, a tapasztalatok megszerzésére, azok önálló feldolgozására

<sup>12</sup> Peter Perla a hadijátékok szakirodalmának egyik legnagyobb hatású szerzője, aki az elsők között igyekezett tudományosan definiálni a wargame-et. Az ő legfontosabb szempontja az emberi részvétel és az emberi döntéshozatal volt. Peter Perla – John Curry: Peter Perla's The Art of Wargaming. A Guide for Professionals and Hobbyists. Lulu, 2011, 23–24.

<sup>13</sup> Phil Sabin professzor a King's College oktatójaként a téma egyik legnagyobb civil népszerűsítője és a tudományos alapok lerakásának egyik szószólója. Ő a hadijátékokat a matematikai alapú szimuláció (terep és harcolók értékeinek megjelenítése stb.), illetve az aktív emberi döntéshozatal kettőseként határozta meg. Philip Sabin: Simulating War. Studying Conflicts through Simulating Games. Bloomsbury Academic, London, 2015, 4.

<sup>14</sup> James F. Dunnigan a hadijátékokat humorosan így nevezi: „ugrás a jövőbe, amely a múlt eredményeinek hatékonyabb megértésén alapszik”. Valójában pontosan rávilágít a hadtörténelem és a hadijáték kapcsolatára, amelyben az amerikai típusú, modern hadijátékok gyökereznek. Dunningannél ez a hadtörténelemből következő analógiák megértésének és az ezeken alapuló lehetséges jövő felvázolásának képességét jelenti, amelynek egyik legjobb eszköze a wargame. James F. Dunnigan: Wargames Handbook: How to Play and Design Commercial and Professional Wargames. Third Edition. Writes Club, New York, 2000, 1.

<sup>15</sup> Yuna Huh Wong et al.: Next-Generation Wargaming for the U.S., Marine Corps. Rand, 2019, 40–41. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2227.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2227.html) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.) (A továbbiakban: Next-Generation Wargaming.)

<sup>16</sup> A hadijáték reális élményének elérése érdekében kiemelten fontos a megfelelően felkészített alájátszó állomány megléte. Esetünkben az MHP/FCSF felderítőállományából célszerű volna egy állandó Red Teamet kijelölni, ami a hadijátékok során a harcászati és hadműveleti szint számára az ellenfelet jeleníti meg. A fix állomány tagjai szakértökké válhatnak az ellenség elméleti és gyakorlati ismeretében és szimulálásában, valamint hadijátékos-tapasztalatokat halmozhatnak fel az egyéni és a csoportos fejlődés érdekében.

<sup>17</sup> Christopher A. Weuve et al.: Wargame Pathologies. CNA-NWC, Alexandria, 2004, 19. [https://www.cna.org/CNA\\_files/PDF/D0010866.A1.pdf](https://www.cna.org/CNA_files/PDF/D0010866.A1.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 11. 16.)

és beépítésére. Ebben, és az előforduló nézeteltérések tisztázásában kiemelt szerepe van a *döntőbírói* (umpire/facilitator) feladatot ellátó gyakorlatvezetésnek.

A játék végén és az értékelés elvégzésénél a legfontosabb mutató nem lehet matematikai alapon kimutatható (például löszerfelhasználás stb.). Az értékelés a folyamat során hozott *döntések minőségi mutatóit vizsgálja*: a résztvevők mikor és milyen alapon hoztak döntést, időben meghozták-e azt, jól ismerték-e a fel a döntési pontokat a szimulált földrajzi térben (térkép) és/vagy a saját, valamint az ellenséges tevékenység folyamatában; miként reagáltak arra, illetve milyen hatékonysággal azonosították be a döntések által keletkezett lehetőségeiket? Féltreértés ne essék, ez természetesen nem nélkülözi a kvantitatív elemzést (például lehet a döntés meghozatalának kritériuma az elszenvedett veszteség mértéke), de a végső értékelés középpontjában nem az indikátor áll, hanem a hatására meghozott döntés minősége. A hadijátékok értékelésében tehát alapvetően a *kvalitatív értékelést* szolgálja a kvantitatív elemzés, nem pedig fordítva. Ebből adódik, hogy egy wargame *sohasem ad pontos válaszokat*<sup>18</sup> és szigorúan vett objektíven mérhető értékelést, de nem is ez a célja. Hanem az, hogy megmutassa a lehetséges következő kutatási irányokat és feltárja a korábban nem ismert problémákat, amelyekre a választ a további, kiegészítő kutatási módszereknek kell megadniuk.

Célszerű már a legelején tisztázni, hogy egy hadijáték során a két fél *egyedi*<sup>19</sup> és még azonos feltételek mellett sem megismételhető eseménysort produkál, s ezáltal ad a megrendelő és a játékosok számára mélyebb *betekintést (insight)* a vizsgált témába. A modern, angolszász típusú wargame tehát egy új téma mélyebb megértésére, az esetleges tervezési hibák feltárására, valamint a korábban nem ismert problémák beazonosítására való, nem pedig a szigorúan vett győztes és vesztes kihirdetésének aktusára korlátozódik. Segít újraértelmezni a vizsgált témát, formálni az arról kialakított képet, rávilágítani az előfeltevések tévességére. A szponzoron múlik, hogy az eredményeket milyen módon hasznosítja, és a továbbiakban milyen módszerekkel folytatja a kutatás-fejlesztést.<sup>20</sup> Nagyon fontos tehát a hadijátékok képességeinek és korlátainak megértése, mert azon kevés eszközök közé tartozik, amely ténylegesen a *megértést (understanding)* szolgálja.

A hadijátékok definícióinak további jellemzői közé tartozik, hogy csak az egyes részek és a parancsnoki állomány részvételét igénylik, vagyis végrehajtásuk nem érinti az alegységeket.<sup>21</sup> Ezáltal a hadijátékok a törzsek és vezetők felkészítésének egyik legolcsóbb formáját jelentik.

## A HADIJÁTÉKOK TÍPUSAI

A hadijátékokat többféleképpen is feloszthatjuk. Beszélhetünk például szintjük szerint harcászati, hadműveleti vagy hadászati hadijátékokról; részt vevő oldalak alapján egy- vagy többszereplős eseményről; esetleg indukciós vagy dedukciós típusokról.<sup>22</sup> Szükségesnek

<sup>18</sup> Wargaming Handbook, 24.

<sup>19</sup> Uo.

<sup>20</sup> Ed McGrady: Getting the Story Right about Wargaming. War on the Rocks, 11. 08. 2019. <https://warontherocks.com/2019/11/getting-the-story-right-about-wargaming/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 08.)

<sup>21</sup> Next-Generation Wargaming, 41.

<sup>22</sup> Shawn Burns (szerk.): Wargamer's Handbook. A Guide for Professional Wargamers. NWC, Newport, RI, 18–19. <https://dnnlgwick.blob.core.windows.net/portals/0/NWCDepartments/Wargaming%20Department/WGD-HB---Complete-2.pdf?sr=b&si=DNNfileManagerPolicy&sig=f892NZP17WHNbSap18ujWoG44y4NQRhBRooSP-cwBrgs%3D> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 07.)

tartom az egyértelműbb kategóriáknál továbbmenni, ezért jelen publikációban három összetettebb, ezáltal több magyarázatra szoruló besorolást mutatok be.

Első a *levezetés eszköze* szerinti kategorizálás, a második a katonai szervezet számára betöltött *funkcióik* vagy *céljaik* alapján történő felosztás,<sup>23</sup> míg a harmadik és egyben a legtöbbet használt a *módszer szerinti*, avagy a *hagyományos* csoportosítás.

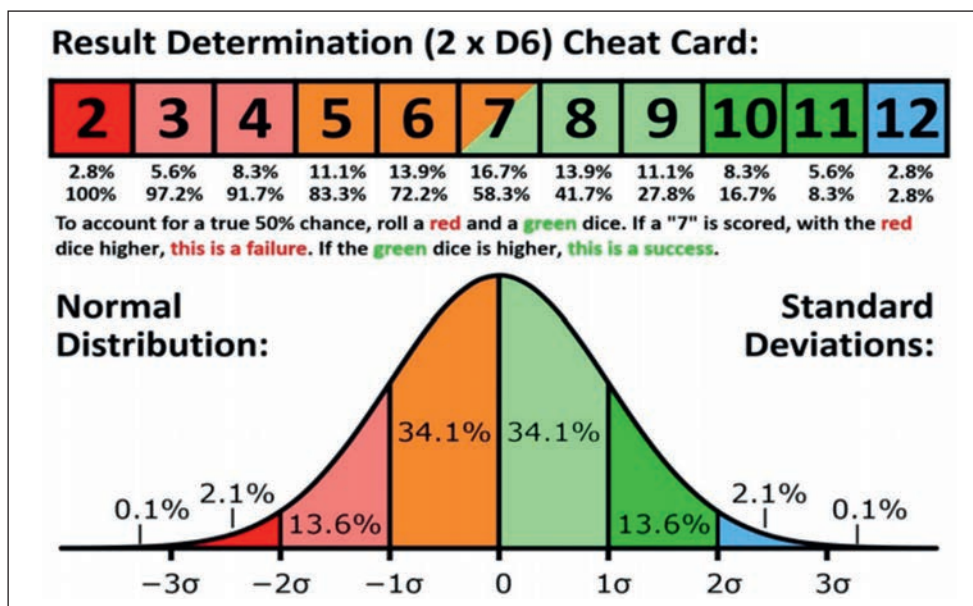
A levezetés módját alapul véve a wargame lehet digitális vagy analóg. Napjainkban a szimuláció kifejezés a digitális szinonimájává vált – valójában azonban két eltérő fogalmat jelent. A szimuláció bármilyen terep vagy katonai kötelék minél pontosabb megjelenítését jelenti, ami által egy mesterséges környezetet hoz létre. A valóságban a szimuláció bármi lehet: egy terepasztal, egy térkép vagy néhány figura is. A digitális megjelenítés emellett számos előnnyel rendelkezik (például a gyors, rendszeren belüli kommunikáció és a képernyőn keresztüli azonnali közös tájékozódás képességével), de az egyik legfontosabb, hogy megkönnyíti a szoftveresen elvégzett mennyiségi elemzéseket és méréseket, amelyek főleg a logisztikát érintik. Hátrányai szintén számosak: kialakul a képernyőfókusz, azaz a nagy, átfogó kép kialakításának nehézsége, illetve jellegüknél fogva óhatatlanul a kvantitatív elemzések felé sodorják az értékelőt. Legnagyobb hátránya azonban mégis az, hogy rendkívül megdrágítja a hadijátékot: rögzített infrastruktúra kiépítését követeli meg, a kezelése megnöveli a levezetőállomány létszámát, ezáltal az egész koncepció az egyszerűségét és az olcsóságát veszíti el.

Az analóg, avagy manuális hadijátékok bármilyen formában készülhetnek, de jellemzően a szakasz- és század-, maximum zászlóalj szintig figurás (*miniature, tabletop*), attól fölfele térképes (*map, hex&counter*) konfliktusszimulációkról beszélünk. A legnagyobb erősségük, hogy olcsók, speciális erőforrásokat nem igényelnek, és jól skálázhatók, egészen a teljes hadszínterek szintjéig. Ezek mellett, mivel kisebb a matematikai elemzések csábítása, könnyebb a kvalitatív elemzésre fordítani a figyelmet. A térkép használata segíti a kiterjedt fizikai teret és mélységet lefedő „nagy kép” kialakításának képességét, amely a hadműveleti tervezés során jól jöhet. Az analóg hadijátékok nagy hátránya, hogy időigényes az előkészítésük, mert a jelzőket le kell gyártani és a térképeket elő kell készíteni. A kockázatvállalás mértékét és a harcok kimenetelét pedig a legtöbb esetben döntőbírók értékelik, vagy egy dobókocka jeleníti meg. Ez utóbbit tévesen azonosítják a szerencsejátékokkal, amely azt a látszatot keltheti, hogy a résztvevők minden igyekezte ellenére a részletesen kidolgozott tervek sikere a pusztá szerencsén múlik.

Ahogy az 1. ábra is mutatja, a jól felépített hadijátékrendszerek esetében a dobásból eredő kockázatot az erőforrások átcsoportosításával (amelyek a dobott értéken módosíthatnak) hatékonyan lehet csökkenteni, tehát a tervek sikere nem a pusztá szerencsén múlik.<sup>24</sup> Fontos, hogy a résztvevők ezzel a kezdetektől fogva tisztában legyenek, elfogadják és ismerjék a kockázati szerencsefaktor csökkentésének módjait. Teljesen eltüntetni azonban nem célszerű a véletlenszerűséget, hiszen a hadtörténelem is tele van „harctéri csodákkal”, vagy a papíron kiváló felkészültségű, de a valóságban katasztrofális teljesítményt nyújtó hadseregek példáival, amelyhez hasonló események előfordulását a kockadobás kiválóan tudja imitálni.

<sup>23</sup> Az ismertetett felosztás a RAND legfrissebb kategóriáit fedi le, ők viszont az amerikai fegyveres erők (azon belül is a tengerészgyalogság) szervezettefejlesztési eljárásait és szempontjait tartották szem előtt a funkciók meghatározásánál – de a csoportosítás meglehetősen rugalmas. Next-Generation Wargaming, 33.

<sup>24</sup> Tom Mouat: Practical Advices on Matrix Games. 2019, 10. <http://www.mapsyms.com/PracticalAdviceOnMatrixGamesV11.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.) (A továbbiakban: Practical Advices.)



1. ábra Kockadobások (két hatoldalú dobókocka) valószínűségi táblázata

Forrás: Tom Mouat: *Practical Advice on Matrix Games*, 2019, 11. <http://www.mapsyms.com/PracticalAdviceOnMatrixGamesV11.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 04.)

Megjegyzés: Az ábrán a két hatoldalú (rövidítve 2D6) dobókockával kidobható értékek láthatók 2-től 12-ig. A felső számsor a „tényleges”, azaz 50%-os esélyt biztosító dobáskombináció egyes eredményeinek bekövetkezési esélyét mutatja, míg az alsó görbén látható, hogy mely számok kidobásának esélye a legnagyobb (ez a 7-es szám, és a közvetlenül mellette lévők). A grafikon alatt található számok ( $-/+ 1-3\sigma$ ) a kidobott értéket módosító változók végeredményre gyakorolt hatását érzékeltetik.

A professzionális hadijátékokat lehet funkciójuk vagy céljaik szerint is csoportosítani. Ez alapján a RAND Corporation hat nagyobb kategóriába osztotta a jelenkor és a jövő konfliktusszimulációit.<sup>25</sup>

Az első kategória a *konceptiófejlesztéshez kidolgozott hadijátékok* (Wargaming for Concept Development) csoportja. Ezek jellemzően egy szervezet teljes spektrumát lefedik, és meghatározzák, mik legyenek a szintenkénti célok. Alapvetően a stratégiai tervezés eszköze, amely a politikai döntéshozók által kijelölt irányhoz igazodik, amit a különböző szintű doktrínák képviselnek. Az ilyen jellegű wargame-ek résztvevői főleg a védelempolitikáért a legmagasabb szinten felelős politikai entitások képviselői, ahol a szakmaiságért esetünkben a Honvédelmi Minisztérium főosztályainak tagjai és/vagy a Magyar Honvédség Parancsnokság (MHP) szakértői felelnek.

A második csoport a *képességfejlesztéshez és elemzéshez kidolgozott hadijátékokat* (Wargaming for Capability Development and Analysis) fedi le. Ezeket egyértelműen a teljes szervezet játssza le a stratégiai szint által korábban kijelölt koncepciók kidolgozása után, és segítik a rendelkezésekre álló források hatékony elosztását. Résztvevői a szervezet, esetünk-

<sup>25</sup> Next-Generation Wargaming, 33–36.



ben a Magyar Honvédség politikai és szakmai irányító szerveinek szemléltetői és képviselői, különös tekintettel a haderőfejlesztésben érintett szakemberekre.

Ezt követik a *tudományos és technikai fejlesztéshez kidolgozott hadijátékok* (Science and Technology Wargame), amelyek a képességekhez rendelik a szükséges fejlesztéseket és haditechnikai eszközöket. Ezek a hadijátékok legújabb típusai, korábban nem kezelték őket külön kategóriaként, de napjainkban a technikai és informatikai fejlődés indokolta a bevezetésüket. A célközönség részben a haderő modernizációjáért és a szakmai fejlesztésekért felelős szervezetek vagy tudományos kutatóműhelyek tagjai lehetnek.

A *felső vezetőkkel folytatott megbeszélések és hadászati párbeszéd* (Senior Leader Engagement and Strategic Discussion) nem hagyományos hadijátékok, de hozzájárulnak azok kidolgozásához. A szervezetet érintő változások előkészítése előtt és közben a folyamatos eszmecsere, a visszacsatolást és az újdonságok közös értelmezését segítik. Lehetséges, sőt ajánlott a laza, kötetlenebb típusú hadijátékok (hadijáték-szemináriumok és mátrix hadijátékok) során feldolgozni az egyes kérdésköröket.<sup>26</sup> A résztvevők összetétele változatos lehet a céltól és a közös értelmezéstől, valamint a visszacsatolás fontosságától függően, de esetünkben jellemzően a katonai felső vezetést, bizonyos esetekben a Honvédelmi Minisztérium szakmai vezető állományát és az MHP vezetőit közösen érintheti. Lehet több szinten, szakmai fórumokon a workshopmunka kiváltására használni.

A *hadműveleti döntéshozatali tervezés támogatására kidolgozott hadijátékok* (Wargaming to Support Operational Decision Plans) az általunk manapság is alkalmazott cselekvési vázlatok (COA) és a teljes tervek kipróbálására alkalmas eljárások. Résztvevői az adott vezetési (*értsd* hadműveleti) szint törzsei.

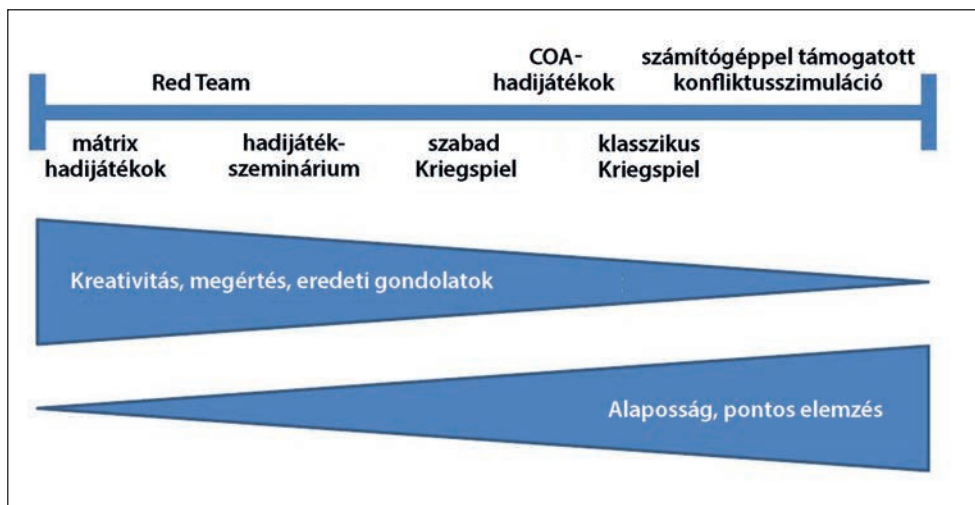
Az utolsó nagy kategória, a *kiképzési és képzési célra kidolgozott hadijátékok* (Wargaming for Training and Education) csoportja a legkorábbi időkig, a 19. századi porosz hadseregben megjelent *Kriegsspiel*ig vezethető vissza. A tisztképzésre a hobbiwargame szegmensben jelen lévő, kereskedelmi forgalomban kapható (had)történelmi témájú hadijátékok kiválóan alkalmasak. Az ilyen típusú wargame-ek résztvevői főleg az oktatási intézmények hallgatói állományából kerülnek ki (képzés). A játékok alkalmasak arra is, hogy a harcászati vagy magasabb szintű alakulatok törzseit megismertessék a hadijátékokkal, és hogy a katonai tervezési folyamatot retrospektív módon, a nemzeti-történelmi eseményeken keresztül, mintegy kikapcsolódásként, az analógiákat feltárva és azokra kreatív módon építve is megtanulják alkalmazni (képzés).

A hadijátékok harmadik és leginkább elfogadottnak nevezhető felosztása a módszertanuk alapján történő csoportosítás, amely a kreativitás és az elemzés aránya alapján értékel.

Ezek alapján a kreatívnak tekinthetők a *hadijáték-szemináriumok*, a *mátrix* és a *Red Team* hadijátékok. Ezek főleg a résztvevők közti interakciókra építenek, míg a szabályrendszerük rendkívül laza, így a döntőbíró szerepe felértékelődik. Az ő célja a különböző álláspontok ütköztetése és ezen keresztül a játék levezetése. Jellemzően nagyon kevés szabályt és nagy fokú absztrakciót alkalmaznak.

<sup>26</sup> A hadijátékos szakirodalom elrettentő példaként hozza az ún. BOGSAT (Bunch-Of-Guys-Sitting-Around-Talking, azaz egy Csomó Ember Üldögél És Beszélget) eseményeket, amelyek a tét és valódi eredmény nélküli társalgások szinonimájává váltak. Ez a kifejezés többségében pejoratív értelemben alkalmazható a nem hatékony workshop- vagy hadijátékos rendezvényekre – a cél ezek elkerülése, amelyben a gyakorlat vezető szerepe kiemelt.





2. ábra A hadijátékok képzeletbeli skálája (Szerkesztette a szerző)

Forrás: Stephen Downes-Martin: *How an Opponent Wargame is an Intelligence Collection Requirement*. Intelligence Community Forum, Mercyhurst University, 2019.

A szemináriumi típusú hadijátékok gyakorlatilag egy-egy oktatási kérdés megvitatására, gyakran szakértői csoportokból összehívott, a workshopmunkára vagy annak kiegészítésére rendkívül jól használható beszélgetések köré felépített hadijátékok.

A mátrix hadijátékok a kreatív érvelések és ellenérvek mechanizmusa alapján egészen magas, akár stratégiai szintű katonai és politikai eseményekre, és akár többéves távlatot lefedő, körökre osztott játékokra alkalmasak.<sup>27</sup> A döntőbíró tapasztalata ebben a kategóriában az egyik legfontosabb. Ha az érvek ütköztetéséből nem születik meg a játékon belüli döntés, akkor neki szavazással vagy dobókockával, illetve a saját rutinjára alapozva kell az ellentétet feloldania, és adott esetben a több hetet vagy hónapot lefedő következő körre átléptetnie a játékot. Napjainkban a mátrix hadijátékok szerepe egyre inkább felértékelődik, népszerűségük felfelé ível, hiszen nemcsak katonai műveletek, de humanitárius krízisek, gazdasági, belpolitikai kérdések lejátszására is alkalmasak a viszonylag kevés szabály, kevés levezetőáramlás és az ezekből következő nagyon alacsony költségvetés miatt.

A skála közepén a „szabad” *Kriegspiel* típusú, oktatási célt szolgáló játékok és a *COA-hadjátékok* vannak. Ezek a legkiegyensúlyozottabbak: egyszerre biztosítanak terepet a kreatív munkára és elegendő adatot az elemzésekhez.

A „szabad” *Kriegspiel* az eredeti porosz alapok fellazításával keletkezett, amely a korábbi szigorú és nehézkes (de pontos) szimulációs modellt a játékot vezető katonai tapasztalata alapján meghozott döntéseivel váltotta fel, így a játék felgyorsult. Nagyon népszerű a Brit Hadseregben, a tisztképzésben is alkalmazzák.<sup>28</sup> Jellemzője a zártság: tehát a felek csak a saját erőikről és a felderített ellenséges erőkről rendelkeznek korlátozott információkkal.

A cselekvési vázlatok (COA) lejátszása a hadijátékon keresztül egyszerre lehet módszer és hadijátéktípus is. Célja, hogy a résztvevők a megrendelő elvárásainak megfelelően, krea-

<sup>27</sup> Practical Advices, 4.

<sup>28</sup> Rex Brynen: Sandhurst Kriegspiel. Paxsims, 03. 01. 2016. <https://paxsims.wordpress.com/2016/01/03/sandhurst-kriegspiel/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 07.)

tív módon vizsgálják meg a kidolgozott tervek és COA-k helyességét, felfedezzenek egyes korábban be nem azonosított hibákat, ezáltal segítsék a tevékenység szinkronizálását és az erőforrások koordinációját a nagyobb hatékonyság érdekében. Lehet nyitott (tehát mindenki egy közös térkép körül játszik) vagy zárt.

A hadijátékok skálájának másik végén már inkább az elemzéseket előtérbe helyező, vagy a bonyolult és merev szabályrendszer alkalmazó, esetleg nagy mennyiségű mérhető adatot produkáló játéktípusok vannak. Ilyen például a *klasszikus („merev”) Kriegspiel* és a *számítógéppel támogatott konfliktusszimuláció*.

A hadijátékok típusainak áttekintésekor érdemes megjegyezni (és ez a Connections UK 2019 konferencia közönségének összetételén is látszott), hogy az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban is nagy hagyománya van a civil szakértők alkalmazásának még a katonai és a védelmi kérdéseket érintő döntéshozatalban is. Ez a wargame-ek lejátszása során sincs másképp. Jellemzően már a tervezés fázisában meghívják az egyes konfliktusszimulációkkal foglalkozó cégek alkalmazottjait vagy a hasonló tevékenységet végző állami szervezetek képviselőit, hogy vegyenek részt a folyamatban. Ez oldja az uniformizált katonai gondolkodás merevségét, hiszen a kreatív döntéshozatalt segíti, ha a lehető legváltozatosabb az azt meghozó csoportok összetétele, mert akkor biztosan több és egymástól különböző vélemény ütköztetésén keresztül születik meg egy terv vagy cselekvési vázlat.

A hadművelleti szintű tervezés a 2014-es krími eseményeket követően újra az amerikai katonai gondolkodás fókuszába került. A katonai felső vezetés értékelése alapján a több évtizedes alacsony intenzitású konfliktusokban való részvétel fontos képességek és képzettségek elvesztését okozta, így az elmúlt években újra előtérbe került a professzionális tisztképzésben a nagy, konvencionális műveletekre való felkészülés igénye. Ennek érdekében érdekes kísérletre került sor az USA tengerészgyalogságának vezérkari iskoláján (*Marine Corps War College – US MCWAR*). Egy stratégiai gondolkodást tanító (civilben hadijátékos) professzor, dr. James Lacey először egy kereskedelmi forgalomban kapható konfliktusszimulációt használt fel pedagógiai eszközként nagy sikerrel,<sup>29</sup> majd meghívta néhány hobbihadijátékos ismerősét, hogy játsszanak le hadművelleti szintű hadijátékokat az iskola (jellemzően alezredesi és ezredesi rendfokozatú) hallgatói ellen. Az eredmény a katonák számára kiábrándító volt: a civil hadijátékosok szinte kivétel nélkül legyőzték a katonákat a térképen.<sup>30</sup>

Ebből messzemenő következtetést levonni természetesen nem érdemes, hiszen egy valószínű katonai konfliktusban a civileknek semmilyen babér nem teremne a művelettervezésben (a civilek például érzéketlenek voltak a veszteségekkel szemben, hiszen nekik a jelzők csak kartonpapírdarabok voltak a térképen), de arra jó volt, hogy elindítson egy egészséges vitát. Ennek során beazonosították, hogy a katonák miért voltak folyamatos hátrányban: a harcászati szintű összecsapások megvívásában rendkívül tapasztalt tisztikar nagyjából az öbölháború óta nem tervezett olyan nagy, konvencionális műveletet, amely a csaták és ütközetek hadműveletté, majd hadjárártá összefűzését megtanította volna nekik. Eközben a civileknek, akik rendszeresen játszanak ilyen játékokat és hetente elfoglalják Moszkvát vagy éppen Berlint, néhány pillantás is elég volt a térképre, hogy fejben összeállítsanak egy több,

<sup>29</sup> James Lacey: How does the next great power conflict play out? Lessons from a wargame. War on the Rocks, 22. 04. 2019. <https://warontherocks.com/2019/04/how-does-the-next-great-power-conflict-play-out-lessons-from-a-wargame/> (Letöltés időpontja: 2019. 05. 04.)

<sup>30</sup> James Lacey: Teaching Operational Maneuver. Paxsims, 06. 08. 2019. <https://paxsims.wordpress.com/2019/08/06/lacey-teaching-operational-maneuver/> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 06.)

egymást követő lépésből álló komplex hadműveletet, amelyet képesek voltak a szimulált környezetben sikerre vinni.

Ez a példa is rámutat arra, hogy a civileknek igenis van helyük a hadijátékok körül, bevonásuk hazánkban is pozitív hatásokkal járhat az egész folyamatra nézve. Amíg a katonákat köti a szigorú hierarchia és a rendfokozati viszony, addig a kívülről jövők számára ez ismeretlen fogalom, így szabadabban, magabiztosabban kinyilváníthatják, sőt ütköztethetik a véleményüket a résztvevőkkel, ami rendkívül jót tesz a hadijáték kreatív oldalának.

## ÖSSZEZEGÉS

A modern, angolszász típusú hadijátékok mielőbbi integrálása (adott esetben civilekkel kiegészítve) a teljes Magyar Honvédség számára nagy hozzáadott értéket jelentene, relatíve kis kiadással és kevés személyügyi vonzattal. Ezzel a lépéssel a régióinkban még meg nem jelent, de várhatóan néhány éven belül begyűrűző folyamat élére állhatnánk, annak vezetői lehetnénk.

Célszerűnek tartom a megvalósítási folyamatba az MHP szervezetein kívül a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar bevonását is, és egy vegyes kutatócsoport létrehozását, amelyben a nagyobb tudományos szabadságot biztosító egyetem ideális terepe lenne a szervezeti innováció előkészítésének. Az NKE más felsőoktatási intézményekkel meglévő kapcsolatrendszerén keresztül szakmai viták generálásával és (nemzetközi) konferenciák szervezésével tudna hozzájárulni a sikerhez. Az egyetem szerepe ezen túl kiemelten fontos abban, hogy a padjaiban ülő leendő, vagy újra beülő tisztekkel megismertesse a legfrissebb kutatási eredmények alapján kidolgozott modern hadijátékokat.

Míndezen mellett a teljes Magyar Honvédség érdekét szolgálná a meglévő emberi erőforrások kismértékű átcsoportosításával létrehozott, az MHP parancsnokának közvetlen vagy az ő alárendeltségében lévő szervezetnek alárendelt, független hadijátékos-csoport létrehozása, amely művelet- és haderőtervezőkből, különlegesekből, logisztikusokból, felderítőkből (tulajdonképpen az MHP teljes szakmai palettáját lefedő állományból) állna. A jelenlegi, Zrínyi 2026-hoz kapcsolódó innovációs folyamatokba ez maximálisan beilleszkedne, komoly anyagi vonzattal nem járna, de nagy hozzáadott értéket jelentene a teljes szervezet felé.

A hadijátékok nem csodaszerek, nem lesznek képesek azonnal megváltoztatni a hierarchikus és bürokratikus katonai szervezetek hatékonyságát és azok szervezeti kultúráját, de ha mind a beosztásában lévő, mind a tisztképzésbe bekerülő állomány egyre többször találkozik jól levezetett hadijátékokkal, elfogadja azok sajátosságait, megérti erőseit és korlátait, a hosszú távú befektetés az elkövetkező évek során meg fog térülni. Jelenleg mintegy ötéves lemaradásban vagyunk a NATO vezető államaihoz képest, de ez a hátrány néhány gyors és határozott intézkedéssel most még könnyen behozható!

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Brynen, Rex: *Sandhurst Kriegspiel*. Paxsims, 03. 01. 2016. <https://paxsims.wordpress.com/2016/01/03/sandhurst-kriegspiel/>

Burns, Shawn (ed.): *Wargamer's Handbook. A Guide for Professional Wargamers*. NWC, Newport, RI. <https://dnnlwick.blob.core.windows.net/portals/0/NWCDepartments/Wargaming%20Department/WGD-HB---Complete-2.pdf?sr=b&si=DNNFileManagerPolicy&sig=f892NZP17WHNbSapI8ujWoG44y4NQRhBRooSPcwBrGs%3D>

- Connections Wargaming Conference. <https://connections-wargaming.com/>
- Deterding, Sebastian – Sicart, Migel – Nacke, Lennart – O’Hara, Kenton – Dixon, Dan: *Gamification. Using Game-Design Elements in Non-Gaming Contexts*. In CHI’11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, 2011.
- Downes-Martin, Stephen: *How an Opponent Wargame is an Intelligence Collection Requirement*. Intelligence Community Forum, Mercyhurst University, 2019. [https://www.mercyhurst.edu/sites/default/files/icf\\_2019\\_downes-martin.methods\\_for\\_decision-makers.pdf](https://www.mercyhurst.edu/sites/default/files/icf_2019_downes-martin.methods_for_decision-makers.pdf)
- Dunnigan, James F.: *Wargames Handbook. How to Play and Design Commercial and Professional Wargames*. Third Edition. Writes Club, New York, 2000.
- Harangi-Tóth Zoltán: *A stratégiai hadijátékok szerepe a katonai felsővezető-képzésben*. Honvédségi Szemle, 148. évf. 2020/1., 91–100. DOI: 10.35926/HSZ.2020.1.7; [https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2020/01/Harangi-Tóth-Zoltán-örnagy\\_A-stratégiai-hadjátékok-szerepe-a-katonai-felsővezető-képzésben.pdf](https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2020/01/Harangi-Tóth-Zoltán-örnagy_A-stratégiai-hadjátékok-szerepe-a-katonai-felsővezető-képzésben.pdf)
- Harangi-Tóth Zoltán: *Mi a történelmi hadijáték és miért van helye a katonai felsőoktatásban?* Hadtudomány, XXIX. évf. 2019/4., 119–128. DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.4.119; [http://mhht.eu/hadtudomany/2019/2019\\_4/HADTUDOMANY\\_2019-4\\_egyben.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2019/2019_4/HADTUDOMANY_2019-4_egyben.pdf)
- King’s College London. Wargaming Network. <https://www.kcl.ac.uk/sspp/departments/warstudies/research/groups/wargaming-network>
- Lacey, James: *How does the next great power conflict play out? Lessons from a wargame*. War on the Rocks, 22. 04. 2019. <https://warontherocks.com/2019/04/how-does-the-next-great-power-conflict-play-out-lessons-from-a-wargame/>
- Lacey, James: *Teaching Operational Maneuver*. Paxsims, 06. 08. 2019. <https://paxsims.wordpress.com/2019/08/06/lacey-teaching-operational-maneuver/>
- McGrady, Ed: *Getting the Story Right about Wargaming*. War on the Rocks, 11. 08. 2019. <https://warontherocks.com/2019/11/getting-the-story-right-about-wargaming/>
- Ministry of Defence Development, Concepts and Doctrine Center: *Wargaming Handbook*. LCSLS Headquarters and Operations Centre, Bicester, 2017. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/641040/doctrine\\_uk\\_wargaming\\_handbook.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/641040/doctrine_uk_wargaming_handbook.pdf)
- Mouat, Tom: *Practical Advices on Matrix Games*. 2019. <http://www.mapsymbols.com/PracticalAdvice-OnMatrixGamesV11.pdf>
- Perla, Peter – Curry, John: *Peter Perla’s The Art of Wargaming. A Guide for Professionals and Hobbyists*. Lulu, 2011.
- Sabin, Philip: *Simulating War. Studying Conflicts through Simulating Games*. Bloomsbury Academic, London, 2015.
- Szőőr Ádám: *Integrált védelem 2018*. NKE honlapja. <https://www.uni-nke.hu/hirek/2018/04/23/integralt-vedelem-2018>
- Top 10 Reasons for the Rise in Popularity of Tabletop Games. <https://stonemaiergames.com/top-10-reasons-for-the-rise-in-popularity-of-tabletop-games/>
- Weuve, Christopher A. – Perla, Peter P. – Markowitz, Michael C. – Rubel, Robert – Downes-Martin, Stephen – Martin, Michael – Vebber, Paul V.: *Wargame Pathologies*. CNA–NWC, 2004. [https://www.cna.org/CNA\\_files/PDF/D0010866.A1.pdf](https://www.cna.org/CNA_files/PDF/D0010866.A1.pdf)
- Wong, Yuna Huh – Bae, Sebastian Joon – Bartels, Elizabeth M. – Smith, Benjamin: *Next-Generation Wargaming for the U.S. Marine Corps*. Rand, 2019. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2227.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2227.html)
- Work, Robert O.: *Memorandum*. USNI News, 02. 09. 2015. <https://news.usni.org/2015/03/18/document-memo-to-pentagon-leadership-on-wargaming>

Taksás Balázs százados:

# A HADIIPAR FEJLESZTÉSÉNEK FELTÉTELEI ÉS MŰKÖDÉSÉNEK KÖVETELMÉNYEI

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.12

*ÖSSZEFOGLALÓ: Magyarország Kormánya elkötelezett amellett, hogy hazánk és a magyar állampolgárok biztonságát garantálja, ezért fogadta el a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot, amellyel az elmúlt huszonöt év legnagyobb és legátfogóbb honvédelmi programja indul meg. Az elmúlt negyedszázadban nem volt példa hasonló, a Magyar Honvédség minden területét érintő modernizációs fejlesztésre, amelyhez most a feltételek adottak lesznek. Olyan fejlődési pályára állhat a Magyar Honvédség, amellyel meghatározó erővé válhat, tovább erősítve Magyarország biztonságát, Európa közös védelmét és a NATO szövetségét.*

*A tanulmány történelmi példákra, gazdasági törvényszerűségekre és napjaink technológiai változásaira alapozva a hadiipar fejlesztésének feltételeit, valamint fenntartható működésének kritériumait mutatja be. A fejlesztési feltételek között felsorolja a katonai biztonsági kihívásokat, a politikai akaratot, valamint azokat a nemzetgazdasági erőforrásokat, amelyek megléte nélkül lehetetlen komoly hadiipart létrehozni. A hadiipar működésével szemben támasztott követelményeket a hadiipar szentháromsága foglalja össze: legyen technológiailag magas színvonalú, gazdaságilag versenyképes és biztosítson ellátásbiztonságot béke- és krízisidőszakban egyaránt.*

*KULCSSZAVAK: hadiipar, katonai biztonság, technológia, versenyképesség, ellátásbiztonság*

## BEVEZETÉS

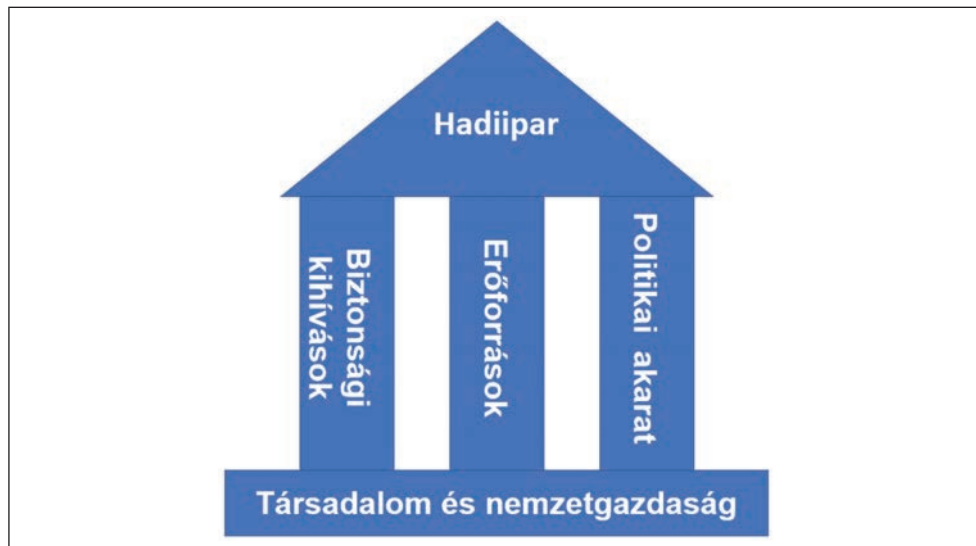
A nemzeti hadiipar megléte mindig is prioritásként kezelt terület volt a világ legtöbb független országában, bár a 20. század második felében a globalizációs folyamatok kapcsán ezen igények kielégítése gyakran egyre nehezebben elérhető célnak tűnt. A 21. század elején a hadiipar fejlesztésére vonatkozó törekvések – jelentős részben a biztonsági környezet újabb változása kapcsán – újra felerősödtek. Ezeket a törekvéseket sok helyen gazdaságpolitikai célkitűzések és konkrét politikai programok is támogatják.

Ebben a tanulmányban azt foglalom össze, hogy a nemzeti hadiipar fejlesztésének milyen általános és alapvető feltételei vannak, illetve milyen hadiipart érdemes fejleszteni, azaz milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezeket az alaptulajdonságokat összességében a hadiipar szentháromságának nevezzük. A témáról több okból is szükséges beszélni. Egyrészt Magyarország esetében is aktuális, hiszen a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programnak eleme egy a mostaninál jóval robusztusabb és modernebb magyar hadiipar megteremtése és fejlesztése. Másrésztől mindenképpen fontos, hogy a hadiipar működésének alapvető törvényszerűségei minél szélesebb körben ismertek legyenek a védelmi szektorban dolgozók számára.

## A HADIIPAR FEJLESZTÉSÉNEK FELTÉTELEI

Ha megvizsgáljuk a második világháború után Japánban,<sup>1</sup> Izraelben,<sup>2</sup> a 70-es évektől Dél-Koreában,<sup>3</sup> Kínában,<sup>4</sup> a 2000-es évek második felétől Törökországban<sup>5</sup> vagy éppen napjainkban Indiában<sup>6</sup> felépülő nemzeti hadiipart, akkor azt találjuk, hogy a sikeres fejlesztésnek három alappillére van:

- külső vagy belső biztonsági kihívások megléte;
- politikai akarat;
- a védelmi ipar bázisát jelentő erőforrások megléte.



1. ábra A hadiipar fejlesztésének feltételei (Saját szerkesztés)

### Biztonsági kihívások

A biztonsági kihívások jellemzően a motivációs alapot jelentik. Erre általában azért van szükség, mert a hadiipar fejlesztése a speciális piaci viszonyaiból<sup>7</sup> és a saját törvényszerűségeiből adódóan elég nehéz, körülményes feladat, amely – mint majd később látható – renege-

<sup>1</sup> Richard J. Samuels: „Rich Nation, Strong Army”: National Security and the Technological Transformation of Japan. Cornell University Press, 1996, 154–195.

<sup>2</sup> Jaacov Lifshitz: The Economics of Producing Defense. Illustrated by the Israelien Case. Springer Science & Business Media, New York, 2003, 225–326.

<sup>3</sup> Hyun-Kum Yoon: Defense, Development and Self-reliance Through Defense Industrialization – the Case of South Korea. University of Maryland College Park, 1991, 292–311.

<sup>4</sup> Tai Ming Cheung: Fortifying China – The Struggle to Build a Modern Defense Economy. Cornell University Press, London, 2009, 1–258.

<sup>5</sup> Kadir Alpaslan Demir et al.: Defense Industry Clusters in Turkey. Journal of Defense Resources Management Vol. 7, Issue 1 (12)/2016.

<sup>6</sup> ManMohan S. Sodhi: Perspectives on India’s Defence Offset Policy. Sage Publications Pvt. Ltd, 2015, 1–231.

<sup>7</sup> Keith Hartley: The Economics of Arms. Agenda Publishing, Newcastle upon Tyne, 2017, 73–90.



teg erőforrást igényel. Ennek a feladatnak és erőforrás-áldozatnak a társadalmi és a politikai bevállalása általában csak akkor valósul meg, amikor az adott ország esetében a külső vagy a belső biztonsági kockázatok felerősödnek. Ezt úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a védelemre fordított erőforrások csak akkor térülnek meg, ha létező veszélytől és potenciális pusztulástól védjük meg a társadalmat, a nemzetgazdaságot, a környezetet és az államigazgatást.<sup>8</sup>

## Politikai akarat

A hadiipar már említett speciális piaci viszonyaiból adódik, hogy az államnak fontos szerepe van a fejlesztésében.<sup>9</sup> Éppen ezért a sikeres fejlesztés második pillére a politikai akarat megléte. Ez azért is igaz, mert a védelmi szektorban a honvédelmi szolgáltatás piacán az állam monopol szereplő, azaz egyedüli „eladó”, a védelmi eszközök piacán pedig monopozón, azaz egyedüli vásárló pozíciójában van.<sup>10</sup> Így az állam egyrésztől vásárlóként közvetlenül befolyásolja a védelmi ipar működését, másrésztől viszont gyakran megjelenik az iparágban tőkebefektető, esetleg tulajdonos szerepében is, és ekkor befolyása már sokkal közvetlenebb szintet ér el. Emiatt politikai akarat nélkül a hadiipar tartós fejlődése nem igazán képzelhető el. Ne felejtjük el azonban, hogy az állam hadiipari szerepe nem egy veszteséges iparág lélegeztetőgépen tartása, hanem a hosszú távú koordináció, a kapacitás és a finanszírozás tervezése, illetve a kutatás-fejlesztési tevékenységek összehangolása.<sup>11</sup>

A politikai akarat megléte természetesen nem független a társadalmi hajlandóságtól. A politika általában támogatja a nemzeti hadiipar felfejlesztését (főleg, hogy elég gyakran üzleti kapcsolat és közös érdekelttség van a politikai elit és a hadiipar szereplői között), a biztonsági kihívások felerősödésével megerősödő társadalmi támogatás azonban valós felhatalmazást ad az államnak, hogy növelje a hadiipar fejlesztésére fordított nemzeti erőforrások mennyiségét.

## Erőforrások

Önmagában semmit nem ér a társadalmi motiváció és a legerősebb politikai akarat, ha egy adott országban nincsenek meg a hadiipar kialakításának erőforrás-feltételei. A hadiipar bázisát jelentő erőforrások alatt azokat a tényezőket értjük, amelyek elengedhetetlenek a szektor napi működéséhez és a minőségi produktumon alapuló növekedéséhez. Így idetartozik a beruházásokhoz és a tartós fejlődéshez elengedhetetlen magas szintű kutatás-fejlesztési, innovációs és piacosítási tevékenységekhez szükséges tőkeállomány, a technológiai tudás, a képzett munkaerő, a korszerű menedzsmenttudás, az ipari infrastruktúra megléte, valamint a kapcsolódó ipari és szolgáltatási ágak jelenléte a gazdaságban.

Az iparág magas tőkeigénye aligha meglepő bárki számára, az azonban már egyeseknek újdonság lehet, hogy hadiipar többé már nem kékgalléros, hanem abszolút fehérgalléros

<sup>8</sup> Taksás Balázs: Mennyi zenét húzassunk? – A honvédelmi szolgáltatás értékének meghatározása. Bolyai Szemle, 2009/4., 45–54. [http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/1448/05\\_taksasbalazs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/1448/05_taksasbalazs.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

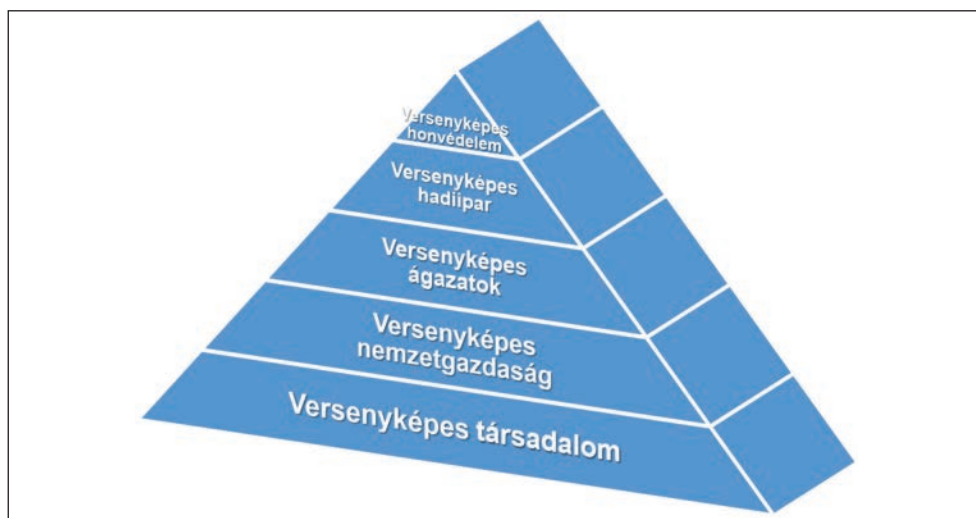
<sup>9</sup> Hartley: i. m. 59–72.

<sup>10</sup> Legalábbis „normálisan” működő országokban. Részben vagy teljes egészében bukott államok esetében más szereplők (hadurak, irreguláris félkatonai szervezetek stb.) is megjelenhetnek ezeken a piacokon.

<sup>11</sup> Petkovics Tamás: A hadiipar fejlesztési lehetőségei Magyarországon. Katonai Logisztika, 2016/1., 67. [http://epa.oszk.hu/02700/02735/00081/pdf/EPA02735\\_katonai\\_logisztika\\_2016\\_1\\_054-087.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02735/00081/pdf/EPA02735_katonai_logisztika_2016_1_054-087.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 28.)

munkahely, ahol a legújabb technológiát és tudást alkalmazva a magasan képzett mérnökök és tudósok aránya a munkavállalókon belül folyamatosan nő.<sup>12</sup> Ez a változás azzal jár, hogy a korábbihoz képest eltérő szervezeti kultúrára, menedzsmenteszközökre és -tudásra van szükség az ágazatban. A kapcsolódó iparágak és iparági értékláncok jelentélté pedig azért elengedhetetlen, mert a 21. században a nagy hadiipari cégek (is) egyre inkább rendszerintegrátorrá válnak, azaz a civil ágazatokban meglévő tudással és technológiákkal – rendszerint főprofilban civil cégek által – előállított komponenseket használnak fel termékeik létrehozásához, vagy azokkal töltik fel az általuk tervezett rendszereket. Ez abból adódik, hogy a történelmet korábban jellemző technológiakiáramlást (*spin-off*) egyre inkább a technológiabeáramlás (*spin-on*) jellemzi, azaz már rengeteg területen nem a hadiipari cégek járnak a tudományos és technológiai fejlődés élén, hanem a civil szektorokban tevékenykedő társaik. Éppen ezért az amerikai kormányzat egyik fő védelmi célkitűzésévé is az vált, hogy felkutassa és bevonzza az új, honvédelem számára jól használható tudást, hiszen a jövőbeli katonai fölény azoké az országoké lesz, amelyek gyorsabban lesznek képesek adaptálni és integrálni a civil szféra tudását.<sup>13</sup> Hasonló célt szolgál Magyarországon a Védelmi Innovációs Kutatóintézet (VIKI) felállítása is.

Mivel a fentebb röviden felsorolt források sem katonai parancsra, sem politikai akaratra nem teremthetők meg (legalábbis rövid távon biztosan nem), ezért a történelmi és a jelenkori tapasztalatok alapján rendelkezésre állásuk jelenti a kritikus és kulcsfontosságú tényezőt a védelmi ipar sikeres felfejlesztéséhez. Röviden ezt úgy is összefoglalhatjuk, hogy a versenyképes hadiipar alapja a versenyképes gazdaság, amely a versenyképes társadalmon alapul.



2. ábra A társadalom, a nemzetgazdaság és a honvédelem alapvető egymásraépültsége (Saját szerkesztés)

<sup>12</sup> Jacques S. Gansler: Democracy's Arsenal: Creating a Twenty-First-Century Defense Industry. The MIT Press, 2011, 245.

<sup>13</sup> James Manyika – William H. McRaven: Innovation and National Security – Keeping Our Edge. Independent Task Force Report No. 77. Council on Foreign Relations Inc., 2019, 11.

## És Magyarország?

Ha rövid kitekintést kívánunk végezni azzal kapcsolatban, hogy a hazai hadiipari fejlesztésekhez mennyire vannak meg a fenti feltételek, akkor azt mondhatjuk, hogy a külső környezetből eredő biztonsági kihívások és a politikai szándék egyértelműen felfedezhető, a hadiipar bázisát jelentő erőforrásokkal azonban komoly problémáink vannak. Ezen belül is főleg a megfelelő munkaerő, valamint a kapcsolódó ipari és szolgáltatási ágak nemzetgazdasági hiánya – illetve utóbbi esetében inkább nem megfelelő értéklánc-lefedettsége – okoz gondot.

A munkaerőpiac jelenlegi feszessége, a régióban hazánkat jellemző legnagyobb munkaerőhiány, a korai iskolaelhagyók legmagasabb százaléka, a legalacsonyabb felsőfokú beiskolázási arány, a legkevésbé ambiciózus hivatalos oktatáspolitikai célkitűzés ezen a téren, a műszaki-természettudományi területen diplomát szerzettek legalacsonyabb száma mindmind<sup>14</sup> megnehezíti vagy akár el is lehetetleníti, hogy legalább a szomszédos országokkal versenyképes hadiipart építsünk.

Ami tovább súlyosbítja a helyzetet, hogy Magyarországon szinte teljesen hiányzik a minőségi nehézipar, illetve európai és világszinten is meglehetősen rövidke az itt található értékláncok.<sup>15</sup> Az iparban legfőképpen csak összeszerelő tevékenység zajlik itthon, ami a magas szintű technológiát és K+F+I-tevékenységet igénylő hadiipar számára ipari bázisként nem elégséges, és igazán komoly technológiadiffúzióval sem képes szolgálni. Az Európai Unióban a belföldi és a külföldi tulajdonú vállalatok között Magyarországon a legnagyobb a termelékenységi különbség az utóbbiak javára,<sup>16</sup> amihez nagymértékben hozzájárul a hazai vállalatoknál tapasztalható menedzsmenttudás-deficit.<sup>17</sup> (Ennek a deficitnek a problémája súlyosan alulértékelt, pedig az egyik legkomolyabb versenyképességi hátrány a hazai gazdaságban.)

Ráadásul ennek az is a következménye, hogy az alacsonyabb termelékenységből csak alacsonyabb bért lehet kifizetni. Ez viszont csökkenti a hazai vállalatok vonzerejét a képzett munkaerő számára, ami további termelékenységi hátrányban testesülhet meg, kialakítva ezzel egy ördögi kört. Így amikor egy új iparágat akarunk felépíteni, komolyan meg kell terveznünk, hogy honnan is leszünk képesek a megfelelően képzett munkaerőre szert tenni, hiszen senki ne gondolja, hogy a bérversenyben egy induló iparág képes versenyre kelni más olyan ágazatokkal, ahol a vállalatok már hosszabb ideje meglévő piacon tevékenykednek magas termelékenységgel. (És ugye munkahelyválasztáskor nem csak a bér számít. Sőt, egy életminőségi szint felett igazából már nem az számít, hanem a vállalati kultúra, menedzsmentstílus, karrierlehetőségek stb.) Plusz azt is láthatjuk, hogy a világ nyugati felén – pl. még a haderőre és hadiiparra oly büszke Amerikai Egyesült Államokban is<sup>18</sup> – a hadiipar mint munkáltató vonzereje csökkent. De például Kínában is komoly munkaerő-problémák-

<sup>14</sup> Csath Magdolna: Digitalizáció és V4-es felzárkózás: Kulcs az oktatás. Világgazdaság, 2019. 09. 17. <https://www.vg.hu/velemenypublicisztika/digitalizacio-es-v4-es-felzarkozas-kulcs-az-oktatas-2-1753377/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

<sup>15</sup> OECD adatbázis. <https://data.oecd.org/trade/domestic-value-added-in-gross-exports.htm> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 04.)

<sup>16</sup> Palócz Éva: Külföldinek ügyesebben dolgozik a magyar. Portfolio.hu, 2015. 09. 11. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20150911/kulfoldinek-ugyesebben-dolgozik-a-magyar-219344> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 04.)

<sup>17</sup> Hornyák József: Münchenben báró módszerrel nem egyszerű felzárkózni Magyarországnak sem (Interjú Lakatos Péterrel). Portfolio.hu, 2019. 10. 11. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20191011/munchhausen-baro-modszerrel-nem-egyszeru-felzarkoznia-magyarorszag-nak-sem-403127> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 29.)

<sup>18</sup> Gansler: i. m. 246.

kal küzd a hadiipar és az azt szolgáló kutatóhálózat.<sup>19</sup> Kevésbé „fancy” ma már a „háborúért dolgozni”. Ismereteim szerint Magyarországon ilyen, a hadiipar reputációját vizsgáló felmérés még nem volt a fiatalok körében, azonban egy olyan országban, ahol – igaz nem reprezentatív és ezért tudományosan korlátozottan alkalmazható kutatások alapján<sup>20</sup> – a legnépszerűbb karriercél a fiatalok között *influencernek* vagy *youtubernek* lenni, jó esély van arra, hogy nálunk is hasonló eredményekkel kalkulálhatunk.

Emellett a globalizációs folyamatok is nehezítik a nemzeti hadiipar felfejlesztését nemcsak itthon, hanem a világon mindenfelé. Hiszen a transznacionalizáció kapcsán nagyon fontos, hogy értékláncokban és ne végtermékekben gondolkodjunk, mert egy földrajzilag helyben összeszerelt termék közgazdasági és még inkább katonai szempontból sem tekinthető hazai terméknek.<sup>21</sup> Ráadásul a hadiipari cégek biztonsági szempontok miatt a globalizációs folyamatok több nagy előnyéből, mint például a növekvő nemzetközi munkaerő-áramlásból vagy a támogató tevékenységek működési hatékonyságot és jövedelmezőséget javító határokon átvívelő kiszervezéséből sem igazán tudnak profitálni.<sup>22</sup>

Le kell azonban szögezni azt is, hogy nem szabad ragaszkodni a régi sémákhoz, struktúrákhoz és megoldásokhoz sem. Ugyanis a negyedik ipari forradalom hajnalán a hadiipar struktúrája totális átalakuláson megy keresztül, ami lehet, hogy teljesen meg fogja változtatni az iparágat és környezetét.<sup>23</sup> Éppen ezért nagyon fontos, hogy tudományosan és üzletileg megalapozott módon, hosszú távú stratégiai szemlélet mentén fogjunk bele nemzeti hadiiparunk fejlesztésébe. Sokat tanulhatunk az előtünk járók nemzetközi példáiból, valamint a nemzetközi és a hazai közgazdasági tudomány eredményeiből, és így leküzdhetjük a fentebb vázolt nehézségeket. E tanulási folyamat azonban elengedhetetlen.

## A HADIIPAR SZENTHÁROMSÁGA

Kérdés azonban, hogy milyen hadiipart is szeretnénk kialakítani, milyen is a „jó” hadiipar? Amennyiben röviden szeretnénk válaszolni a kérdésre, akkor azt mondhatjuk, hogy a hadiiparral szemben mindig is három fő követelményt szoktunk támasztani:<sup>24</sup>

- mindig a kor technológiai színvonalát elérő eszközöket állítson elő (technológiai színvonal);
- megfizethető, versenyképes áron állítsa elő termékeit, szolgáltatásait (versenyképesség);
- képes legyen az eszközök fenntartását támogatni, és képes legyen a gyártás/szolgáltatás működtetésére békeidőben és háborúban egyaránt (ellátásbiztonság).

E három követelmény között nincsen hierarchia, egyformán fontosak, s ezért is nevezük őket együttesen a hadiipar szentháromságának.

<sup>19</sup> Cheung: i. m. 64–68., 152–158.

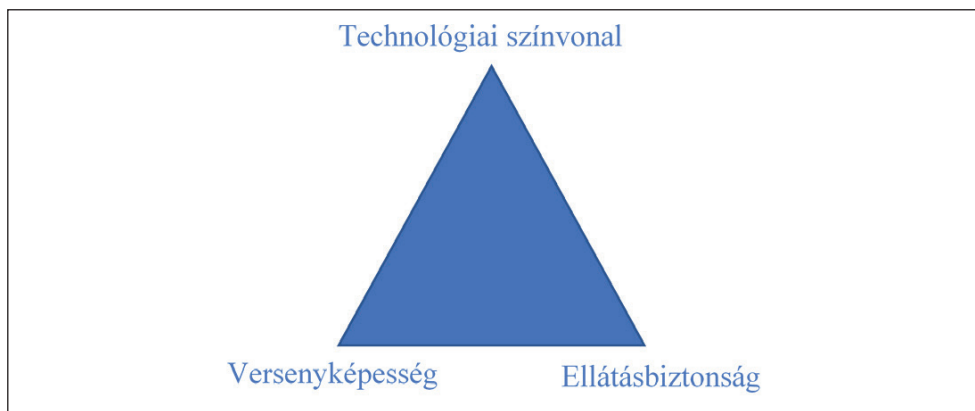
<sup>20</sup> Debreczeni Barnabás: A fiatalok az influencereket követik. Markamonitor.hu, 2019. 04. 12. <https://markamonitor.hu/2019/04/12/a-fiatalok-az-influencereket-kovetik/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 04.)

<sup>21</sup> Taksás Balázs: A védelmi ipar és a katonai logisztika elfedett biztonsági kockázatai napjaink globalizált világában. Honvédségi Szemle, 2017/6., 107–117. [https://honvedelem.hu/files/files/66002/hsz\\_2017\\_6\\_105\\_117.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/66002/hsz_2017_6_105_117.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 28.)

<sup>22</sup> Gansler: i. m. 247–249.

<sup>23</sup> Taksás Balázs: Trinity of Defense Industry. Brno, Economic and Management, 2019/1., 72–76. <https://www.unob.cz/en/Eam/Documents/EaM%201-2019.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 28.)

<sup>24</sup> Uo. 70–72.



3. ábra A hadiipar szentháromsága (Saját szerkesztés)

## Technológiai színvonal

A technológiai fölény mindig is fontos tényezője volt a háborúknak, de napjainkra azok főszereplőjévé vált. Ez részben az exponenciális technológiai fejlődés eredménye, aminek következtében megnyílt a technológiai szakadék a világ hadseregei között. Ahhoz, hogy egy haderő jól ellássa feladatát, elengedhetetlenül szükséges, hogy a legmodernebb haditechnikai eszközökkel és hadianyaggal legyen felszerelve.

Ha a katonát nem a kornak megfelelő felszereléssel látták el, akkor nem várható el tőle, hogy sikerrel vívja meg harcát. A hadiiparnak ezért mindenképpen fontos feladata, hogy olyan technikai eszközöket és szolgáltatásokat adjon a katonák kezébe, amelyek megfelelnek a kor technológiai színvonalának. Ez egyre nehezebb kihívás, mivel a negyedik ipari forradalom technológiai eredményei teljesen át fogják alakítani a hadviselést.<sup>25</sup> Könnyen lehet, hogy azon szakértőknek<sup>26</sup> – köztük James Mattisnek,<sup>27</sup> volt amerikai védelmi miniszternek – lesz igazuk, akik szerint mindazt, amit eddig – Szun-ce, Clausewitz vagy a többi hadtudós révén – tudtunk a háborúról, annak természetéről, azt kidobhatjuk a szemébe. Hiszen a gépi döntéshozatal alapvetően változtatja majd meg a háború természetét és törvényszerűségeit. Emellett ugyanúgy fontos, hogy az előállított haditechnikai eszközök működése megbízható legyen, vagyis képességeinek javítása ne menjen a megbízható működés és működtetés rovására. Hiszen hiába van egy eszköz a műszaki haladás legújabb eredményeivel felszerelve, ha feladatát nem képes tartósan, hibamentesen és felhasználóbarát módon ellátni.

<sup>25</sup> Porkoláb Imre – Négyesi Imre: A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek kutatása a haderőben. Honvédségi Szemle, 2019/5., 3–19. [https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/09/HSz-2019-5\\_03-20\\_Porkol%C3%A1b-Imre\\_A-mesters%C3%A9ges-intelligencia.pdf](https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/09/HSz-2019-5_03-20_Porkol%C3%A1b-Imre_A-mesters%C3%A9ges-intelligencia.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 28.)

<sup>26</sup> David Barno – Nora Benshael: War in the Fourth Industrial Revolution. War on the Rocks, 2018. 06. 19. <https://warontherocks.com/2018/06/war-in-the-fourth-industrial-revolution/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 04.)

<sup>27</sup> U.S. Department of Defense: Press Gaggle by Secretary Mattis En Route to Washington, D.C. 17. 02. 2018. <https://dod.defense.gov/News/Transcripts/Transcript-View/Article/1444921/press-gaggle-by-secretary-mattis-en-route-to-washington-dc/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 31.)

## Versenyképesség

Szintén ugyanúgy szükséges, hogy a hadiipar hatékonyan és versenyképesen működjön. A versenyképesség két okból is fontos. Először is egy haderőt felszerelni borzasztóan költséges, ezért egyáltalán nem mindegy az adófizetőknek, hogy az ország hadiipara mennyiért állítja elő termékeit, szolgáltatásait. Ha ezek a javak más országok hadiiparának termékeihez és szolgáltatásaihoz képest drágábbak, akkor az adófizetőknek többet kell ráfordítaniuk ugyanakkora biztonság előállítására, mint más országokban. Ebben az esetben három lehetőség van: vagy több adót fizetnek ebben az országban az adófizetők, de akkor kevesebb jövedelmük marad egyéni fogyasztásra, vagy ugyanakkora adózás esetén az állam kevesebb forrást fordít más területekre (oktatás, egészségügy, közösségi közlekedés, infrastruktúra-fejlesztés stb.). Mindkét esetben csökken a társadalmi jólét.<sup>28</sup> A harmadik lehetőség, hogy az állam a magasabb ár miatt kevesebb haditechnikai eszközt és hadianyagot vásárol a hadereje számára, mint más országok. Ez esetben viszont csökken az ország biztonsága.

A második ok, ami miatt a hadiiparnak versenyképesnek kell lennie, hogy a szektor képes legyen termékeit, szolgáltatásait exportálni. Ez elengedhetetlen a fennmaradásához. Hosszú távon egyetlen ország hadereje sem képes egyedül eltartani a saját országának hadiiparát. Még a világ legnagyobbja, a világ legnagyobb hadiipari vevője, az amerikai haderő sem képes önmagában az amerikai hadiipar fenntartására, ezért utóbbi is rákényszerül arra, hogy exportáljon.<sup>29</sup> Mint ahogy a világ hadiiparának egésze rákényszerül arra, hogy exportáljon, azaz megmértesse magát a világpiacon. Márpedig ahhoz, hogy egy vállalat egy másik országban képes legyen értékesíteni a termékét vagy szolgáltatását, ahhoz nemcsak az szükséges, hogy technológiailag megfelelő színvonalú legyen, hanem az is, hogy versenyképes árakkal dolgozzon. (Még akkor is, ha a hadiiparban sokszor politikai döntések határozzák meg a katonai beszerzéseket.) Ráadásul azért sem lenne működőképes, ha egy ország hadiipara csak a saját hadseregére támaszkodna vevőként, mert a haditechnikai eszközök életciklusa elég hosszú, így egy-egy beszerzés (átfegyverzés) után hosszabb ideig döntően csak üzemben tartás jelentkezik, ami általában nem elegendő megrendelés a hadiipari fejlesztő- és termelőkapacitások fenntartására. Így könnyen csődbe mehetnek a szektor cégei, vagy állami tulajdon esetén tartós veszteségüket a költségvetésből kell fedezni. Egyik sem kellemes helyzet. Különösen, ha megszűnnek azok a cégek, amelyek az adott eszközt korábban gyártották. Ugyanis ez esetben problémássá válik az alkatrészek beszerzése és az eszköz üzemben tartása is.

## Ellátásbiztonság

Az előző mondat már az ellátásbiztonság tényezőjéhez is kapcsolódott. A hadiiparnak képesnek kell lennie, hogy ellássa vevőit mind békében, mind krízisidőszakban. Ez egyaránt jelenti a legyártott és értékesített eszközök alkatrész-utánpótlásának, a fogyó anyagi készletek kiegészítésének megoldását és a folyamatos termelőképeség fenntartását. Ez utóbbi különösen háború vagy egyéb fegyveres konfliktus esetén lehet fontos és kritikus. Ilyenkor

<sup>28</sup> Taksás Balázs: Az Európai Unióban (és ezen belül Magyarországon) kibontakozó gazdasági trendek kihatása a védelmi kiadások és képességek fejlesztésére. Katonai Logisztika, 2016/különszám, 525–546. [http://epa.oszk.hu/02700/02735/00083/pdf/EPA02735\\_katonai\\_logisztika\\_2016\\_ksz\\_525-546.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02735/00083/pdf/EPA02735_katonai_logisztika_2016_ksz_525-546.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 10. 28.)

<sup>29</sup> Gansler: i. m.



ugyanis megnő a kereslet hadianyagok és haditechnikai eszközök iránt, és kérdés, hogy a hadiipar képes-e ezt kielégíteni. Egy háború esetén az elfogyott hadianyagot, a megsemmisült haditechnikai eszközöket folyamatosan pótolni kell. Ha erre nem képes a hadiipar, akkor a hadsereg alulmarad a konfliktusban. Ezért a szentháromság harmadik eleme az ellátásbiztonság. Ennek kapcsán ismét csak hangsúlyozni kell az értékláncokban és nem összeszerelésben történő gondolkodás fontosságát, ugyanis az, hogy egy nemzetgazdaság (és azon belül a hadiipar) mit képes előállítani békeidőben és mit konfliktus esetén, egyáltalán nem koherens egymással.<sup>30</sup> Háború esetén nagyon könnyen előfordulhat, hogy a hadiipar nem fér hozzá ahhoz az értékláncokhoz, amelyek békében rendelkezésre álltak, és amelyek segítségével képes volt előállítani termékét, szolgáltatását.

## ÖSSZEZGÉS

A nemzeti hadiipar felépítése rettentően nehéz és hosszú távú, időigényes feladat. Jellemzően kell egy komoly indító szikra, ami valamilyen külső vagy belső biztonsági (mégpedig jellemzően katonai biztonsági) kihívás formájában jelenik meg. Ilyen esetben a társadalom hajlandó lesz a rendelkezésre álló társadalmi és gazdasági erőforrások egy részét (jellemzően minél nagyobb a kihívás, annál nagyobb részét) hadiipari fejlesztésekbe beruházni. Ugyanígy szükséges a politikai akarat megléte is, ami természetesen nem független a társadalmi hajlandóságtól. Hiszen minél erősebbek a katonai biztonsági kihívások, annál több erőforrást lesz hajlandó a társadalom a biztonságát garantáló honvédelemre és azon belül a hadiipar fejlesztésére fordítani. Mivel a hadiipart elég speciális működési környezet és struktúra jellemzi, ezért teljesen piaci alapú fejlesztése nem elképzelhető, mindenképpen szükséges jelentős közvetett és közvetlen állami szerep is.

A hosszú távú siker szempontjából elengedhetetlen, hogy a nemzeti hadiipar megfeleljen a hadiipar szentháromságának, azaz versenyképesen állítsa elő a kor legmodernebb technológiai színvonalának megfelelő eszközöket (szolgáltatásokat, rész- vagy főkomponenseket stb.), és mindezt úgy, hogy krízisidőszakban, azaz például háború esetén is képes legyen fenntartani a működését, azaz vevőit, köztük az ország haderejét igényeinek megfelelően ellátni. Ez egy nagyon komplex elvárás a hadiipar felé, azonban enélkül vagy az ország biztonsága, vagy az életszínvonala sérül, vagy harmadik esetben hosszú távon fenntarthatatlan lesz a hadiipar működése.

Sajnos hazánk versenyképességének környező országhoz viszonyított relatív romlása különösen a kulcsfontosságú, nem makroökonómiai jellegű mutatókat tekintve<sup>31</sup> erős kihívás elé állítja a hazai szakembereket, amennyiben olyan, valóban gazdaságos (azaz versenyképes) hadiipar megteremtését kívánják elérni, amelynek termékei/szolgáltatásai tényleg megállják a helyüket a nemzetközi piacon, és nem csak a hazai fegyveres szervezetek lesznek azoknak a vásárlói. Mert ha nem így történik, akkor a hazai beszerzések lefutása után a hadiipar megrendelés nélkül marad, kapacitásait leépítik, a fegyveres szervezeteknek pedig beszerzett eszközeik kapcsán ellátási és utánpótlási problémákkal kell majd szembenéznük. Ráadásul könnyen lehet, hogy duplán veszteség éri az országot. Egyrészt az adófizetők részéről magasabb lehet a megfizetendő bekerülési költség (a beszerzési ár mellett a kapacitások kiépítéséhez, felfejlesztéséhez és fenntartásához biztosított állami támogatásokat is ők

<sup>30</sup> Taksás (2017): i. m. 111.

<sup>31</sup> Klaus Schwab (ed.): The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum, 09. 10. 2019.

fizetik), másrészt az esetlegesen alacsonyabb minőség vagy a megszűnő kapacitások miatt megingó ellátásbiztonság az ország katonai biztonságát gyengíti.

Ezért a hazai hadiipar fejlesztését mindenképpen a nemzetközi értékláncokba – lehetőleg minél magasabb hozzáadott-értékű tevékenységgel – történő bekapcsolódás mentén kell tervezni az alacsony jövedelmezőségű és az ellátásbiztonságot csak minimális mértékben javító (ha egyáltalán javító) végtermék-összeszerelés helyett. Ez az értékláncszemlélet már több, a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programhoz kötődően bejelentett nemzetgazdasági szintű beruházás, termelési kooperáció és hozzájuk kapcsolódó képzési, oktatási projekt kapcsán megjelenik, de mindenképpen szükséges, hogy ezt a szemléletet tovább erősítsük, és minél inkább elterjesszük mind a haderő és a hadiipar berkein belül, mind azon kívül.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barno, David – Benschel, Nora: *War in the Fourth Industrial Revolution*. 19. 06. 2018. <https://warontherocks.com/2018/06/war-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Cheung, Tai Ming: *Fortifying China – The Struggle to Build a Modern Defense Economy*. Cornell University Press, London, 2009.
- Csath Magdolna: *Digitalizáció és V4-es felzárkózás: Kulcs az oktatás*. 2019. 09. 17. <https://www.vg.hu/velemen/publicisztika/digitalizacio-es-v4-es-felzarkozas-kulcs-az-oktatas-2-1753377/>
- Debreczeni Barnabás: *A fiatalok az influencereket követik*. Markamonitor.hu, 2019. 04. 12. <https://markamonitor.hu/2019/04/12/a-fiatalok-az-influencereket-kovetik/>
- Demir, Kadir Alpaslan – Caymaz, Ebru – Erenel, Fahri: *Defense Industry Clusters in Turkey*. Journal of Defense Resources Management Vol. 7, Issue 1 (12)/2016.
- Gansler, Jacques S.: *Democracy's Arsenal: Creating a Twenty-First-Century Defense Industry*. The MIT Press, 2011.
- Hartley, Keith: *The Economics of Arms*. Agenda Publishing, Newcastle upon Tyne, 2017.
- Hornyák József: *Münchhausen báró módszerrel nem egyszerű felzárkózni Magyarországnak sem (Interjú Lakatos Péterrel)*. Portfolio.hu, 2019. 10. 11. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20191011/munchhausen-baro-modszerrel-nem-egyszeru-felzarkoznia-magyarorszag-nak-sem-403127>
- Lifshitz, Jaacov: *The Economics of Producing Defense. Illustrated by the Israeli Case*. Springer Science & Business Media, New York, 2003.
- Manyika, James – McRaven, William H.: *Innovation and National Security – Keeping Our Edge*. Independent Task Force Report No. 77. Council on Foreign Relations Inc., 2019.
- OECD adatbázis. <https://data.oecd.org/trade/domestic-value-added-in-gross-exports.htm>
- Palócz Éva: *Külföldinek ügyesebben dolgozik a magyar*. Portfolio.hu, 2015. 09. 11. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20150911/kulfoldinek-ugyesebben-dolgozik-a-magyar-219344>
- Petkovics Tamás: *A hadiipar fejlesztési lehetőségei Magyarországon*. Katonai Logisztika, 2016/1. [http://epa.oszk.hu/02700/02735/00081/pdf/EPA02735\\_katonai\\_logisztika\\_2016\\_1\\_054-087.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02735/00081/pdf/EPA02735_katonai_logisztika_2016_1_054-087.pdf)
- Porkoláb Imre – Négyesi Imre: *A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek kutatása a haderőben*. Honvédségi Szemle, 2019/5. [https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/09/HSz-2019-5\\_03-20\\_Porkol%C3%A1b-Imre\\_A-mesters%C3%A9ges-intelligencia.pdf](https://honvedelem.hu/wp-content/uploads/2019/09/HSz-2019-5_03-20_Porkol%C3%A1b-Imre_A-mesters%C3%A9ges-intelligencia.pdf)
- Samuels, Richard J.: *„Rich Nation, Strong Army”: National Security and the Technological Transformation of Japan*. Cornell University Press, 1996.
- Schwab, Klaus (ed.): *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, 09. 10. 2019.

- Sodhi, ManMohan S.: *Perspectives on India's Defence Offset Policy*. Sage Publications Pvt. Ltd, 2015.
- Taksás Balázs: *A védelmi ipar és a katonai logisztika elfedett biztonsági kockázatai napjaink globalizált világában*. Honvédségi Szemle, 2017/6. [https://honvedelem.hu/files/files/66002/hsz\\_2017\\_6\\_105\\_117.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/66002/hsz_2017_6_105_117.pdf)
- Taksás Balázs: *Az Európai Unióban (és ezen belül Magyarországon) kibontakozó gazdasági trendek kihatása a védelmi kiadások és képességek fejlesztésére*. Katonai Logisztika, 2016/különszám. [http://epa.oszk.hu/02700/02735/00083/pdf/EPA02735\\_katonai\\_logisztika\\_2016\\_ksz\\_525-546.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02735/00083/pdf/EPA02735_katonai_logisztika_2016_ksz_525-546.pdf)
- Taksás Balázs: *Mennyi zenét húzassunk? – A honvédelmi szolgáltatás értékének meghatározása*. Bolyai Szemle, 2009/4. [http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/1448/05\\_taksasbalazs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/1448/05_taksasbalazs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Taksás Balázs: *Trinity of Defense Industry*. Brno, Economic and Management 2019/1. <https://www.unob.cz/en/Eam/Documents/EaM%201-2019.pdf>
- U.S. Department of Defense: *Press Gaggle by Secretary Mattis En Route to Washington, D.C.* 17. 02. 2018. <https://dod.defense.gov/News/Transcripts/Transcript-View/Article/1444921/press-gaggle-by-secretary-mattis-en-route-to-washington-dc/>
- Yoon, Hyun-Kum: *Defense, Development and Self-reliance Through Defense Industrialization – the Case of South Korea*. University of Maryland College Park, 1991.

Mihók Sándor ny. alezredes:

## A PESTI HONVÉD MENHÁZ TÖRTÉNETE

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.13

ÖSSZEFOGLALÓ: 1872 őszén ünnepélyes keretek között adták át „a pesti Agghonvédek Menedékházát”. A Soroksári út 62. szám alatt – a közadakozásból nyolcvan fő elhelyezésére tervezett Honvéd Menházában – az 1848/49. évi szabadságharc rokkant vitézei töltötték csendes visszavonultságban hátralevő éveiket. A lakók egyenruhát viseltek, térítésmentes ellátást kaptak és némi napidíjban is részesültek. Az idős honvédek „kaszányai” viszonyokhoz hasonló napirend szerint éltek, az ébresztő és a takarodó közti idejüket ügyeletes tiszt felügyelte. Az intézményből való eltávozást és szabadságot a Menház parancsnoka engedélyezte. Az utolsó lakó 1927-ben hunyt el, az épületet a második világháború során bombatalálat érte és megsemmisült.

KULCSSZAVAK: 1848–1849-es forradalom és szabadságharc, 1867-es osztrák–magyar kiegyezés, Honvéd Menház

„Az 1848/49-iki rokkant honvédeknek hálás elismerésül a nemzet egyesei.”

A Honvéd Menház homlokzatának felirata<sup>1</sup>

### BEVEZETÉS

Az 1848–49-es forradalom és szabadságharc idején az Országos Honvédelmi Bizottmány különös gondot fordított a sebesültek, a hadirokkantak és az elesettek családjainak ellátására. „*Én a sérült vitézek iránti gondoskodást a legszentebb kötelességemnek ösmerem...*” – mondta Kossuth Lajos, akinek kezdeményezésére Debrecenben központi kórházat, Szatmárnémetiben hadastyánlaktanyát létesítettek. A munkaképes hadirokkantak állami alkalmazásba kerültek, a munkaképtelenek tisztességes ellátásban részesültek.

Kossuth egyik beszédében ígéretet tett arra, hogy a szabadságharc győzelme után földadományt is kapnak.<sup>2</sup> Kossuth távlati tervei közt szerepelt, hogy Pest-Budán a polgári szolgálatra vagy hivatalra alkalmatlan csonka katonák részére létrehoz egy olyan intézményt,

<sup>1</sup> Farkas Emőd: A Honvédménház jubileuma. Vasárnapi Ujság, 49. évf. 31. (1902. 08. 03.), 502–503.

<sup>2</sup> Sztanó Zsuzsanna ny. őrnagy – Mihók Sándor ny. alezredes: Hadigondozás Magyarországon az első világháborút követően. Honvédségi Szemle, 142. évf. 2014/3., 133. [https://honvedelem.hu/files/files/44000/hsz\\_3\\_beliv\\_oldalankent.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/44000/hsz_3_beliv_oldalankent.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.); Az 1848. augusztus 23-án az Országgyűlés mindkét háza által elfogadott 1848. évi XXXIII. tc. – hadügyi törvény – 8. §-a, amelyet a király már nem szentesített, így rendelkezett: „Mindazon közvitézi és hadtiszi egyének illő jutalmazásáról, kik a hon szolgálatában az elenség előtt magukat kitüntették, vagy élelmük megszerezhetésére benuulás miatt tehetetlenné lettek, valamint az elhullottak családairól az álladalom gondoskodik.” Az Országos Honvédelmi Bizottmány 1848. december 22-i elnöki kiáltványa „a szerencsétlenül jártaknak” holtig tartó ellátást, vagy 10 hold örökös földbirtokot, vagy 1000 forint végkielégítést ígért. Őriné Fodor Márta: Az 1848/49-es Baranya megyei honvédegyelet 1867-től 1890-ig. In: Kajtár István (szerk.): Tanulmányok Pécs történetéből, 2–3. Pécs Története Alapítvány, Pécs, 1996, 195.

amely részükre „minden élelmi gondtól ment, becsületes ellátást” nyújt.<sup>3</sup> A szabadságharc bukását követően azonban egyértelművé vált, hogy a háborús rokkantokról és azok hozzátartozóiról való állami gondoskodást a hatalom egyáltalán nem támogatja. Az 1867-es kiegyezésig – ismerve az osztrák egyeduralom rendszerét és kegyetlen megtorló intézkedéseit – gondolni sem lehetett egy számukra kedvező változásra. Az 1860-as évektől ország-szerte megalakult honvédegyetek célul tűzték ki, hogy az egykori honvédeknek kivívják az erkölcsi elismerést, illetve a rokkant katonáknak és az elesettek hozzátartozóinak az állami gondoskodást. Mivel a '67-es kormány a több ízben előterjesztett interpellációk ellenére sem tett lépést a szabadságharc alatt elfogadott törvényben foglaltak megvalósítására, 1869 augusztusában a Honvédegyetek Országos Gyűlésén Vidats János honvéd százados<sup>4</sup> indítványozta, hogy építsen az ország közadakozásból az „1848–49-iki rokkant honvédek számára házat, melyben biztos lakást és ellátást nyerjenek”.<sup>5</sup> Vidats a Menházban elsősorban tiszték számára kívánt „élethosszig” tartó ellátást biztosítani, mivel úgy látta, hogy a közhonvédek könnyebben találnak maguknak a lakóhelyükön pártfogót. Pest város tanácsának tagjaként bízott abban, hogy a város ingyen ad majd telket erre a hazafias és emberbaráti célra. Úgy gondolta, hogy az épület felépíthető „buzgó hazafiak” pénzbeli adományaiból, iparosok által ingyen felajánlott építőanyagból és munkavégzésből. Az indítványt a jelenlévők óriási lelkesedéssel, egyhangúlag elfogadták. Elkezdődött a gyűjtés, amely az egész magyar közéletet megmozgatta, és amelynek eredményeként valóra vált a Menház terveinek előkészítése és az intézmény felépítése.

## A HÁZ TÖRTÉNETE A KÖZADAKOZÁSTÓL A MEGNYITÁSIG

A Menház felépítésére indult gyűjtés hamarosan országos méreteket öltött. Az adománygyűjtésben kiemelkedő szerepet játszott Damjanich Jánosné, az Aradon kivégzett vértanú honvéd tábornok özvegye. A szabadságharc eszméi iránt elkötelezett Jókai Mór az általa szerkesztett újságban, *A Honban* rendszeresen népszerűsítette a Menház ügyét. Vidats pártjának, a szélsőbaloldaliakból alakult Országos '48-as Pártnak a lapja, a *Magyar Újság* is gyakran foglalkozott a Menház ügyével.<sup>6</sup> A korszak egyik ismert lírikusa, a Petőfi költészetével rokonszenvező Tóth Kálmán által szerkesztett és 1870-ben, az Athenaeum Kiadónál megjelent *Honvédmenház könyve* – amelyben '48-as veteránok emlékeztek a dicsőséges forradalomra – szintén elősegítette az ügy népszerűsítését. A torinói száműzetésben élő Kossuth Lajos – négy részletben – 1000 frankot utalt át a Menház felépítésére. A Nemzeti

<sup>3</sup> Barta István: Kossuth Lajos rendeletei a betegápolásra, beteggondozásra. Az 1848/49-es forradalom és szabadságharc egészségügye és honvéddorvosai. Magyar Tudománytörténeti Intézet, 2004. [http://mek.oszk.hu/05100/05112/pdf/Barta\\_Kossuthrend\\_betegap.pdf](http://mek.oszk.hu/05100/05112/pdf/Barta_Kossuthrend_betegap.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>4</sup> Vidats János (1826–1873) a pesti egyetemen jogbölcseleti tanulmányokat folytatott. 1848. március 15-én Jókai, Petőfi és Vasvári barátjaként kiállt a sajtószabadságért. Végigharcolta a szabadságharcot, amelynek bukása után elfogták és 1851-ben kötél általi halálra ítélték (az ítéletet kegyelemből többévi várfogságra változtatták át). Kiszabadulása után Abonyban gazdálkodott, de radikális nézetei miatt 1855-ben újra letartóztatták. 1861-től haláláig 48-as párti országgyűlési képviselőként vett részt a közéletben. Nagyvállalkozóként a gazdasági életben is tevékenyen részt vállalt. A Honvéd Menház alapításának egyik „szellemi atyja” és lelkes anyagi támogatója volt. Magyar életrajzi lexikon. <http://mek.oszk.hu/00300/00355/html/ABC16241/16763.htm> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>5</sup> B. Kalavszky Györgyi: Áll a ház – Szabadságharcos veteránok a kiegyezés után. Magyar Nemzet, 2004/62., 43.

<sup>6</sup> Farkas Katalin: „Névtelen felistenek” viszontagságai. Az 1848–49-es honvédek segélyezésének és nyugdíjának ügye a dualizmus korában. Hadtörténelmi Közlemények, 128. évf. 2015/2., 415–444. <http://www.militaria.hu/hadtorteneti-intezet-es-muzeum/hadtortenelmi-kozlemenyek-letoltes> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

Múzeumban elhelyezett „Adakozók Aranykönyve” tanúsítja a nemzet példátlan összefogását.<sup>7</sup> A Menház javára adakozók többsége magánszemély volt, felajánlásainak összege általában néhány forinttól száz forintig terjedt, de az adakozók névsorában olvasható Lónay Anna szolgálólány neve is, a maga szerény 10 krajcáros felajánlásával.<sup>8</sup> A nagylelkű adományozók sorában szép számmal találunk honvédegyleteket, takarékpénztárakat, vadász-társaságokat, olvasóköroket és településeket (pl. Debrecen) is.<sup>9</sup> Említést érdemel az egyik legnagyobb adományozó, az egyszerű iparosokból álló Budapesti Szabósegédek Segélyző és Önképzőköre, amely egy „gózerőre” berendezett szabóműhely háromhavi jövedelmét ajánlotta fel a menházi alapba.<sup>10</sup>

Az adományozásból befolyó pénzt a Vidats vezetése alatt álló Ferenc- és Józsefvárosi Takarékpénztárban helyezték el. A Menház létrehozása az országos figyelem és támogatás ellenére az 1869-ben kibontakozó gazdasági válság hatására jóval lassabban haladt annál, ahogy azt Vidats tervezte. A pangás főként az adománygyűjtés egyik fő célcsoportját, az iparos- és kereskedőréteget érintette, amely érezhetően visszavetette az adakozási kedvüket is.

A kormányzat pedig – bár nyíltan nem lépett fel a Menház megvalósítása ellen – a színpalak mögött igyekezett zátonyra futtatni a tervet.<sup>11</sup> Ebben az időben ugyanis a hatalom erkölcsi és anyagi támogatását az alapítványi formában működő Országos Honvédegyező Egylet (OHE) élvezte, amely 1870. június 20-án Andrássy Gyula miniszterelnök személyes adományával jött létre.<sup>12</sup> Ezért nem meglepő, hogy Pest közgyűlésének kormánypárti többsége Vidats javaslata ellenére nem támogatta a telekadományozást.

Az adakozásból 1871 májusáig több mint 87 ezer forint gyűlt össze, így elkezdődhetett az egyszintes Menház épületének megvalósítása a külső Soroksári út mentén fekvő, közel háromholdas kert közepén.<sup>13</sup> A Menház terveit nemzetközi híru építészünk, Lechner Ödön készítette, akinek ez volt az egyik első jelentős hazai megbízása. Az épületet „*hellenisztikus elemekkel vegyített olasz neoreneszánsz stílusban*” álmodta meg az építész. A Menház egyszerű, ugyanakkor újszerű megjelenésével – különösen a gondosan kidolgozott homlokzatrajzra és az első emelet vörös téglás burkolatára figyelemmel<sup>14</sup> – méltán volt mondható mesterműnek. A homlokzaton olvasható volt a már idézett „*Az 1848/49-iki rokkant honvédeknek hálás elismerésül a nemzet egyesei*” felirat, amelynek az üzenete egyértelmű volt: a Menház magánadományokból épült, az állam támogatása nélkül. Fölötte az ország címere és két angyal között honvéd alakok, míg a húsz öl hosszú homlokzat két végén kőből faragott sisakos vitézek álltak őrt. Az elegáns emeletet az adományozó vármegyék aranyozott címere

<sup>7</sup> B. Kalavszky: i. m.

<sup>8</sup> Justyák Jánosné: Névnap – 125 éve kapta Ferencváros a IX. kerület elnevezést. Ferencváros, 1998. 12., 18.

<sup>9</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 433.

<sup>10</sup> Szakács Margit: Vidacs János politikai pályafutása 1867–1873. Folia Historica 2. Magyar Nemzeti Múzeum, Budapest, 1973, 86. [https://library.hungaricana.hu/hu/view/FoliaHistorica\\_02/?pg=80&layout=s](https://library.hungaricana.hu/hu/view/FoliaHistorica_02/?pg=80&layout=s) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>11</sup> A kormány és a Honvédegyetek Országos Gyűlésének kapcsolata nem volt jónak mondható. Amikor Kossuth egy Vidatsnak írt levélben felvetette, hogy Andrássytól is segítséget lehetne kérni a Menház megépítéséhez, Vidats válaszában a következőket írta a miniszterelnökről: „megölne egy kanál vízbe mindnyájunkat.” Farkas Katalin: Vidacs János tragédiája. A szélsőbaloldali politizálás szinterei és korlátai a kiegyezést követő években. Századok, 147. évf. 2013/5, 1308.

<sup>12</sup> Öriné: i. m. 205.

<sup>13</sup> Farkas Emőd: i. m. 503.

<sup>14</sup> Sisa József: Lechner, az alkotó géniusz. Iparművészeti Múzeum – MTA BTK Művészettörténeti Intézet, Budapest, 2014. [http://real.mtak.hu/19822/1/Sisa\\_Lechner\\_2014\\_u\\_172839.29462.pdf](http://real.mtak.hu/19822/1/Sisa_Lechner_2014_u_172839.29462.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)



díszítette. Az 1871. október 1-jén tartott ünnepségen az alapkö alá helyezték el a függetlenségi harc számos okmányát, több arany- és ezüstpénzt, valamint Kossuth-bankjegyeket. A kiegyezésig száműzetésben élő és hazatérése után a magyar királyi honvédség megszervezésében elvülhetetlen érdemeket szerzett Vetter Antal altábornagy érdemjele, Gáspár András tábornok országos honvédegyleti elnök arcképe, továbbá a még életben levő valamennyi '48-as honvéd névsora is az alapkö alá került.<sup>15</sup>



1. kép A Lechner Ödön tervei alapján 1871-ben épült Honvéd Menház 1921-ben  
Forrás: Vasárnapi Ujság, 1921/4., 44.

Az ünnepség örömét azonban beárnyékolta, hogy a Menház már a kezdetektől fogva komoly pénzügyi gondokkal küzdött. Az adományokat az építkezés nagyrészt felemésztette, ezért az intézményt felügyelő honvédegyleti bizottság 1872 tavaszán ismét országos gyűjtést indított. (A gyűjtés eredményes volt, 1872 őszén az intézmény már 22 ezer forint tőkével rendelkezett.) Az 1872. október 6-án tartott megnyitón Vidats János – a tőle megszokott – szenvedélyes hangvételű beszédében kiemelte az agg honvédek nehéz helyzetét. „A halottaknak nem fáj semmi, hanem az élőknek nagyon fáj a nyomorúság...” szónoki fordulattal bevezetett előadását követően Vidats átnyújtotta az épület kulcsait Gáspár András tábornoknak.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Farkas Emőd: i. m. 503.

<sup>16</sup> Róbert Péter: Hadastyánok a Soroksári úton. Ferencváros, 2004. 03., 14.

## A HÁZ TÖRTÉNETE A MEGNYITÁSTÓL AZ ÁLLAMI KEZELÉSBE VÉTELIG

A megnyitást követően mindössze négy rokkant honvédtiszttről tudott gondoskodni a 80 főre tervezett intézmény. Az első évben még további hat tiszt költözhetett be a Menházba, de ők saját költségükön tartották el magukat. Az intézmény tehát szinte üresen állt.

A súlyos anyagi helyzetet még tovább nehezítette, hogy a Menház pénzét (is) kezelő – és Vidats vezetése alatt álló – takarékpénztár a gazdasági válság következtében csödbe ment. A pénzügyi bukás remek alkalom volt a kormányhoz lojális buda-pesti honvédegyletnek, hogy leszámoljon Vidats Jánossal, és rajta keresztül a szélsőbaloldali irányítás alatt álló országos központi választmányt is teljesen hiteltelenné tegye. Első lépésük az volt, hogy nyilvánosan kérdőre vonták az országos központi választmányt a menházi alap csökkenésének okáról. Továbbá a buda-pesti választmány egyes – elfogulatlannak korántsem mondható – tagjai kétszer is látogatást tettek a Menházban, hogy személyesen vizsgálják meg az ottani körülményeket. A látogatásról készült jelentésük számos hiányosságot tárt fel. Megállapították, hogy „*az épület egy elhanyagolt telken áll, berendezése hiányos, illetve kényelmetlen, az élelmiszerellátás akadozik, az idős és rokkant lakókról mindössze egy kapus és a felesége gondoskodik, továbbá orvos sem jár hozzájuk*”. Gáspár András tábornok a pénzügyi jellegű vádakot (sikkasztás) a sajtóban megjelent nyilatkozatában visszautasította, a Menházban tapasztalható rossz körülményeket viszont elismerte, de azokat a rendelkezésre álló pénz szűkösségével magyarázta.

A Honvéd Menház megálmodója, Vidats János ezt követően lemondott a Menházat felügyelő bizottság vezetéséről. Kilátástalan pénzügyi helyzete, az őt ért kíméletlen politikai támadások – és felesége júniusban bekövetkezett halála – miatt teljesen összeroppant, és 1873. november 10-én öngyilkosságot követett el. Haláláról a korabeli sajtó így tudósított: „*...Mindenestre oly ember veszett el benne, aki jobb sorsot érdemelt volna, mint aminőt talált, s ő maga valóban szigorúbb ítéletet hajtott végre magán, mint aminőt a legigaztalanabb bíró, a legelkeseredettebb ellensége mondhatott volna fölötte.*”<sup>17</sup> Az Országos Honvéd Egylet (OHE) november 16-án tartott gyűlésén a központi választmány jelentést tett a Menház pénzügyi helyzetéről, amelyben a könyvelést rendben találta. Az Egylet úgy határozott, hogy Vidats János örököseinek – akik között volt Kossuth Lajos keresztfia, Vidats Lajos is – „*a fölmentesítő oklevelet*” kiadja, amelyben elismeri, hogy a Menház megálmodója nem sikkasztotta el az agg honvédek pénzét.<sup>18</sup> Vidats a magyar városi polgárság egyik olyan jeles képviselője volt, aki haláláig következetesen kitarzott a '48-as eszmék mellett, s a polgári szabadságjogok, illetve a polgári haladás ügyének védelmében küzdötté végig az életét. Felismerte, hogy az előrehaladáshoz a társadalom tagjainak tudatos és áldozatkész tevékenysége szükséges, és a maga részéről vállalta a cselekvő részvételt.<sup>19</sup>

Halálával a Menház elvesztette az egyik legnagyobb támogatóját. A súlyos pénzügyi helyzet miatt az OHE 1873 végén tartott országos gyűlése úgy határozott, hogy kezdeményezi a Menház összevonását az OHE-alapítvánnyal. Ez azonban nem valósult meg, mivel a kormányközeli alapítvány is állandó pénzügyi gondokkal küzdött, és ezért nem szándékozott átvenni a Menház kezelését.

<sup>17</sup> Vidacs (!) János (1826–1873). Vasárnapi Ujság, 20. évf. 46. (1873. 11. 16.), 550.

<sup>18</sup> Szakács: i. m. 120.

<sup>19</sup> Uo. 115.

A következő években sikerült a Menház gazdálkodását rendezni. Ez nagyrészt annak volt köszönhető, hogy a Vidats halálát követő sajtóhírek ismét a figyelem középpontjába helyezték az „Agg honvédek házáat”, és bemutatták annak kilátástalan anyagi helyzetét. A hírek nagy hatással voltak az emberekre, és ezt követően átmenetileg az adakozás is új lendületet kapott. Jókai Mór és Türr István például elvállalták egy-egy rokkant tiszt ellátásának teljes költségét, míg Fiume városa 2000 forintot adományozott az alapnak.<sup>20</sup> 1874-ben Koller Károly fényképész készített egy – a korszakban újdonságnak számító – színezett arcképet a száműzetésben élő Kossuth Lajosról, amelyet Calderoni István híres pesti optikai üzletének kirakatában mutattak be. Az „üvegfestésű kép” igen hamar népszerű lett, ezért a Menház bizottsága megkérte Kossuthot, hogy az arcképet ők is árusíthassák. Kossuth ezt a feltétellel engedte meg, hogy minden eladott példányból 1 forintot fizessenek be a menházalap javára.<sup>21</sup> 1875-ben az új miniszterelnök, Tisza Kálmán személyes közbenjárására Ferenc József is hozzájárult 5000 forinttal a Menház kiadásaihoz. A főváros pedig ugyanebben az évben lemondott a Menház javára a Soroksári úti telek után neki járó 240 forint 80 rajcáros átírási díjról.<sup>22</sup> Az adakozásnak és a gazdálkodás rendbetételének köszönhetően az 1870-es évek végén már 65 honvéd elhelyezését biztosította az intézmény.<sup>23</sup>

Azonban a politikai csaták továbbra is megnehezítették a Menház működését. A budapesti honvédegyelet és az országos központi választmány ellentétei már túlmutattak az agg honvédek ügyén. A korabeli újságok rendszeresen beszámoltak a Menházban tartott botrányos „panaszvizsgáló” ülésekről. Előfordult, hogy az eseményre érkező „külsős” tagokat az öreg honvédek nem engedték be, sőt egyes agg vitézek még szitkokkal is illették őket. Arra is volt példa, hogy a lakók sajtónyilatkozatot tettek közzé, amelyben tiltakoztak a Menház vezetője (Krivácsy alezredes) ellen, aki véleményük szerint nem a panaszokat akarta kivizsgálni és orvosolni, hanem újabb tíz-husz honvédet szeretett volna kidobatni az intézményből.<sup>24</sup> A vádaskodások és a büntetőfeljelentések felemésztették a felek energiáit, az egyik oldalt kizárólag a Menház mindenáron történő megtartása, a másik felet pedig annak azonnali állami kezelésbe vétele mozgatta. Eközben a menházi alapba befolyt adományok kamatai „a tőkealap csekélysege és az egyesek áldozatkészségének szűk és bizonytalan volta” miatt lényegében már nem fedezték a kiadásokat. A Menház tetőzete egyre rosszabb állapotba került, sürgős – és költséges – javítása elkerülhetetlenné vált.<sup>25</sup>

1881. november 1-jén az országos központi választmány – figyelemmel a Menház súlyos gazdasági helyzetére – elveit feladva végül úgy határozott, hogy „a Menház és annak alapjai országos gond és kezelés alá adassanak”.

Az állami kezelésbe vétel 1882. január 1-jével történt meg. Az állami átvételt rögzítő határozati javaslat szerint: „...*mig oly vagyontalan rokkant 1848–1849-dik évi honvédek léteznek, kik erre igényt tartanak, a honvédmenházba annyi láttassék el, amennyit a menház befogadni képes; midőn többé az ellátás ezen nemére szorult honvédek nem lesznek, a men-*

<sup>20</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 436.

<sup>21</sup> Farkas Zsuzsa: „Halandó ember romlékony vonásai” – Kossuth-ábrázolások a 19. századból. *História*, 2002/9–10., 66.

<sup>22</sup> Budapest főváros törvényhatósági bizottsága 1875. évi április hó 21-én tartott közgyűlésének jegyzőkönyve: A tanács és a Jogügyi Bizottmány előterjesztése a Honvédmenház telkének telekkönyvi átíratási illetéke tb. 146.

<sup>23</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 436.

<sup>24</sup> Pelyach István: Egy legenda nyomában. Vécsey Károly gróf kézcsojka az akasztófa árnyékában. *AETAS*, 28. évf. 2013/2., 110. [http://epa.oszk.hu/00800/00861/00061/pdf/EPA00861\\_aetas\\_2013-02\\_107-129.pdf](http://epa.oszk.hu/00800/00861/00061/pdf/EPA00861_aetas_2013-02_107-129.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>25</sup> Képviselelőházi napló 1878. XII. kötet, 1880. 04. 24., 357.

*ház és annak alapjai, mint országos alapok, a jelenlegi magyar királyi honvédség ellátására lesznek fordítandók; ugyancsak ezek is fogván a menházba felvétetni azon időtől fogva, midőn az 1848–1849-dik évi honvédek nem lesznek oly számmal, hogy a menházi helyeket betöltsék.”*<sup>26</sup>

## A MENHÁZI FELVÉTEL RENDJE ÉS A MŰKÖDÉS ANYAGI FORRÁSAI

Az alapítói határozat szerint a Menházban a vak, a végtagjaikat vesztett, a teljesen legyen-gült és az idős honvédtisztek kaphattak élethosszig tartó elhelyezést és teljes ellátást. Az 1880-as évek elejétől azonban már közkatonákat is felvettek az intézménybe. A menházi helyek (100 fő) az állami kezelésbe vételt követően nagyjából egyenlő arányban oszlottak meg a tisztek és altisztek, valamint a közkatonák között. A rokkantság sem volt már kizárólagos feltétel, mert az életkorukból adódóan keresésképtelen, vagyontalan honvédek is felvételt nyerhettek, bár a rokkant vitézek mindvégig előnyt élveztek. A Menházat felügyelő – és havi rendszerességgel ülésező – bizottság döntött arról, hogy ki kerülhet az intézménybe. A bizottság elnökét és jegyzőjét, valamint négy tagját a Honvédelmi Minisztérium nevezte ki, további négy tagját pedig a honvédegyletek központi választmánya jelölte. A bizottság a jelentkezőket rangsorolta, és egy-egy hely megüresedése esetén, a soron következő kérelmezőnek engedélyezte a beköltözést. A helyhatóságok a vagyontalanság és keresésképtelenség igazolásával, valamint a kérelmek továbbításával és a kérelmezők kiértékelésével segítették a Menház zavartalan működését.<sup>27</sup> A sajtóban megjelenő cikkek, amelyek a Menház életét idillikus színben festették le, vonzóvá tették az intézményt az idősödő honvédek körében. Azonban az intézménybe jelentkezés valódi oka a nagyfokú rászorultság és a vagyontalanság volt. A Menház korabeli népszerűségére jó példa, hogy a rendkívüli bátorságáról és hősiességéről országszerte ismert Lebstüek Mária volt honvéd főhadnagy 1882-ben kérvényezte, hogy „a menházban a fehéreneműk kezelése rá bízassék...”<sup>28</sup>

Az 1883-as év fordulópont volt a honvédegyleti mozgalom történetében. A központi választmány elnöke ekkor Tisza László honvéd százados – a miniszterelnök testvére – lett, és ettől kezdve a honvédegyletek országos vezetése a kormány közvetlen befolyása alá került. A változás megkönnyítette a honvédegyleti mozgalom és a Honvédelmi Minisztérium együttműködését a Menház működtetése során.<sup>29</sup> A Menház alapvagyonát az átadási és átvételi jegyzőkönyv szerint 25 463 forint 68 krajcár volt, ebből azonban a Közalapítványi Királyi Igazgatóság javaslata alapján 2600 forintot töröltek, mint behajthatatlan követelést.<sup>30</sup>

Ez az összeg nem volt elegendő a Menház működtetésére. Ezért 1882-től kezdve a Honvédelmi Minisztérium költségvetésében minden évben elkülönítettek egy a működéshez szükséges mértékű forrást a Menház részére. Ez az összeg a század végéig évi 34 000–38 000 forint volt, ami a honvédségi intézetekre fordított egyre növekvő kiadásoknak kezdetben nagyjából 10, később már csak 4 százalékát tette ki. Ehhez képest csekély mértékűnek mondható az az évi néhány ezer forint, amely adományokból, vagy a magánvégrendeletek meghagyásai révén gyűlt össze.

<sup>26</sup> Képviselőházi irományok 1881. V. kötet, 1881–53. „Ministerelnök határozati javaslata, a honvédmenház és annak alapjai országos gond és kezelés alá vétele iránt.” 1881. 11. 25., 42.

<sup>27</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 438–439.

<sup>28</sup> Szakács: i. m. 89.

<sup>29</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 438.

<sup>30</sup> Állami zárszámadás, részletes jelentés az 1882. évről, „Honvédelmi tárcza”, 139.

A Menház kiadásait minden esetben a Minisztérium hagyta jóvá. Ennek legnagyobb részét élelmezésre költötték. Az élelmiszerek beszerzése és a ruházat biztosítása együttesen a költségeknek valamivel több, mint a felét adta ki. Nagyjából a kiadások harmadát tették ki a pénzbeli kifizetések, amelyet részben a személyzet, részben pedig a rokkant honvédek kaptak.<sup>31</sup> Az idős lakók ugyanakkor a részükre megállapított pótdíjon („zsoldon”) kívül más állami segélyben, illetve „vagyonra vagy keresőképtelenségre tekintet nélküli” állami ellátásban nem részesülhettek. 1895-ben rendezték a '48-as honvédek nyugdíját,<sup>32</sup> azonban, ha ezt követően a Menházba nyugdíjban részesülő igényjogosult nyert felvételt, akkor az elhelyezés napjától nyugdíj helyett csak az állománykategóriájának megfelelő pótdíjra volt jogosult.

## HÉTKÖZNAPOK A MENHÁZBAN

A Menházban a törzstiszteknek külön szobájuk volt, a tisztek kettesével, az altisztek és a legénységi állományúak négyesével laktak.<sup>33</sup> A szobák megfelelő bútorzattal és ágyneművel voltak felszerelve. Az agg honvédek fehérműit, téli és nyári ruházatát, továbbá a lábbeliket is a Menház biztosította.<sup>34</sup> A ruházat tisztítására külön vízvezetékre kötött „mosóház” állt a lakók rendelkezésére, ami eléggé ritka volt a korabeli Budapesten.<sup>35</sup> Később a ruházat mosatását is a Menház intézte.

A tiszti szobák az emeleten voltak, az altisztek és a közkatonák a földszinten laktak, az ebédlőt és a kiszolgálóhelyiségeket pedig az alagsorban alakították ki. A lakók élelmezését kezdetben önellátó rendszerben oldották meg. A telken, amelyen az épület állt, negyedholdas veteményeskertet alakítottak ki és sertéseket tartottak. Az államosítást követően a sertéseket eladták, a veteményeskertet pedig bérbe adták. A bérlő vállalta, hogy a terményeket piaci áron – elsősorban – a Menháznak adja el, és kötelessége volt az épület előtt húzódó díszkert ápolása is. A húst ettől kezdve a vágóhídról, a péksüteményeket pedig a közeli péküzemből rendelték.<sup>36</sup> Nem volt külön tiszti konyha, a francia „égalité” szellemében, mindannyian ugyanazt ették.<sup>37</sup>

A Menházban elhelyezett volt honvédekről a szakácsból, a konyhaszemélyzetből, a mosónőből és a háziszolgálóból álló személyzet gondoskodott. Az étkezések – és az unalmas hétköznapiak – egyhangúságát azonban ellensúlyozta, hogy a Menház lakói szinte állandó díszvendégei voltak a ferencvárosi, józsefvárosi lakodaloknak, keresztelőknek és disznótoroknak. A körvadászatok résztvevői jókivánságaik mellé vadhúst is csomagoltak, a vidéki birtokosok pedig időnként bort küldtek az agg vitézeknek.<sup>38</sup>

<sup>31</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 438.

<sup>32</sup> A m. kir. miniszterelnöknek 1895. évi július hó 9-én 2.185 M. E. szám alatt kelt rendelete: „Az 1848/49-iki volt honvédeknek, valamint azok özvegyeinek nyugdíjazása, évnegyedenkénti állandó segélyben részesítése és a temetési járulékok engedélyezése iránti folyamodványok felszerelése és azok elbírálása körül követendő elvekről és eljárásról.”

<sup>33</sup> Róbert: i. m. 14.

<sup>34</sup> Képviselőházi irományok 1896. XXVI. kötet. „A m. kir. honvédelmi és belügyminisztereknek együttes jelentése a honvédménház 1898. évi számadásáról, valamint a honvédménház 1898. évi működéséről és állapotáról.” 92.

<sup>35</sup> Róbert Péter: i. m. 14.

<sup>36</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 440.

<sup>37</sup> Róbert: i. m. 14.

<sup>38</sup> Ablonczy Bálint: Daliás idők. Heti Válasz, 2007. 03. 15. <http://heti-valasz.hu/kultura/dalias-idok-15694> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)



1897-ben még csak egy menházi tag ápolta társait, külön juttatásért, 1900-ban viszont a Minisztérium engedélyezte egy ápolási feladatot ellátó házaspár alkalmazását. 1907-től kirendelt főorvos tartózkodott állandó jelleggel az intézményben, akinek munkáját 1912-ben már húsz betegápoló segítette.<sup>39</sup> A súlyos betegeket a M. Kir. Honvédkórházban kezelték, elhalálozásuk esetén illő eltemetésükről a Menház gondoskodott.<sup>40</sup> A bozontos, ősz Kosuth-szakállat növesztett öregurak az egykori dicső '48-as sereg zsinóros, barna atillás, kék nadrágos egyenruhájában jártak, ünnepi alkalmakkor mellükön büszkén csillogtak a harcokban szerzett kitüntetések.<sup>41</sup>

Az agg honvédek szigorú „kaszárniai” házirend szerint éltek, azonban fegyvert nem viselhettek. A szolgálatra alkalmas idős tisztek közül vezényelt ügyeletes minden reggel „parancskiadást” tartott. A lakókat csengettyűszóval figyelmeztették erre a fontos eseményre, mivel a megjelenés minden honvédnek kötelező volt.<sup>42</sup> Valamennyi szobának volt kijelölt parancsnoka, akit „szobaatyá” néven szólítottak és a lakók kötelező napi beosztás szerint takarítottak. Az agg honvédek ruházatát és ágycímőjét naponta ellenőrizték. Télen este nyolckor, nyáron kilenc órakor volt takarodó. Aki el akarta hagyni a házat, annak „szabadságolást” kellett kérnie a Menház parancsnokától.<sup>43</sup> Néhány idős honvéd – külön parancsnoki engedéllyel – múzeumi, képtári teremorként dolgozott, „megjelenésével” is emelve a kiállítás ünnepélyességét.

Az agg honvédek szabadidejükben a kényelmes padokon sütkérezve, hosszú szárú pipából pöfékelve – magukba merülve, vagy egymással beszélgetve – naphosszat üldögéltek a Menház kertjében vagy az árnyas lugas alatt.<sup>44</sup> A dohányzás iránti szenvedélyüket ismerve „lelkes honleányok” egész éven át kartondobozokba gyűjtötték a férfiember által elnyomott szivarvégeket, amelyeket aztán húsvét és karácsony előtt megbecsülésük jeleként elküldtek a Menházba. Az értékes dohányból így került a pipákba „füstölőnivaló”. Ennek az adománynak különösen a közvitéztek örültek, mivel szerény napi „zsoldjukból” ezt nem engedhették meg maguknak.<sup>45</sup>

A nyughatatlanabb természetű veteránok – míg erejük engedte – a környékbeli borozókban italoztak és hőstetteikkel traktálták a cimborákat. Olykor összeszólalkoztak a civil lakosokkal és az is előfordult, hogy rendőrt kellett hívni a felek szétválasztására.<sup>46</sup> Ezért nem meglepő, hogy a Menházat felügyelő bizottság – a felvételi kérelmek mellett – sokszor foglalkozott a lakók által elkövetett kihágásokkal is, amelyek közül a leggyakoribb az ittasság és a „gorombaság” volt.<sup>47</sup> Az intézmény szabályzata ekként rendelkezett a gorombaságról: *„lovagias kötelessége minden honvédnek, hogy bajtársának családtagjait tiszteletben tartsa és sem azokat, sem pedig a főzés vagy mosás miatt a menházban alkalmazottakat ne sér-*

<sup>39</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 440.

<sup>40</sup> Képviselőházi irományok 1896. XXVI. kötet. I. m. 93.

<sup>41</sup> Kruppa Géza: Suttogó csövek. Magyar Élet, LIII. évf. 2011/26. 2011. 07. 07., 8.

<sup>42</sup> Farkas Emőd: i. m. 503.

<sup>43</sup> Róbert: i. m. 14.

<sup>44</sup> Forrás: Müllner János: A Honvéd Menház előtt (1905). Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest Gyűjtemény, képjegyzékszám: PAZ021315. <https://gallery.hungaricana.hu/hu/BudapestGyujtemeny/> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>45</sup> Ablonczy: i. m.

<sup>46</sup> Kruppa: i. m. 8.

<sup>47</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 439.



tegesse.”<sup>48</sup> Az esetek többségében szobafogsággal (!) büntették a szabályok megsértőit, de súlyosabb vétség esetén kizárásra is sor került.<sup>49</sup>

A Menház lakóiról nemcsak a korabeli sajtó, hanem jeles íróink is megemlékeztek. Krúdy Gyula – akinek apai nagyapja honvéd századosként harcolt a szabadságharc idején és a századelőn a Menház parancsnoka is volt – szívesen és nagy szeretettel dolgozta fel az agg honvédek életét, töretlen hazaszeretetét és a ’48-as eszmékhez való hűségüket. Egyik írásában<sup>50</sup> bemutatta, hogy az öreg vitézek még a jó minőségű és ingyenes állami dohányellátmány ígérete ellenére sem koszorúzták meg a budai Várban felállított Hentzi-szobrot, pedig szenvedélyük volt a pipázás.<sup>51</sup> A Menház idős lakói a jeles nemzeti ünnepeken mindig részt vettek, és Krúdy szavaival élve, a főváros szerető érdeklődése közepette vették magukra piros zsinóros kávébarna atillájukat, és nyomták fejükbe kék katonasapkájukat.<sup>52</sup> Kossuth Lajos 1894. április 1-jei temetésén fontos és megtisztelő feladatot kaptak a Menház öreg lakói. A koporsót a lovas rendőrök mögött az agg vitézek kísérték – nyolcvanhat esztendőes parancsnokuk – Cserey Ignác ezredes vezetésével, mivel a hivatásos katonáknak szigorúan megtiltották a részvételt.<sup>53</sup>

Az 1890-es években sokat rontott a Menházi állapotokon az egyre növekvő zsúfoltság. Ekkoriban már száz körül mozgott a lakók száma, miközben több százan vártak – esetenként évekig – a beköltözésre. 1898-ban a képviselőházban is napirendre került a Menház ügye. Az ellenzék egy újabb Menház létesítését követelte, a kormány azonban csak a meglévő bővítését határozta el.<sup>54</sup> A döntést nem érzelmi, hanem gazdasági alapon hozták meg, mivel a pénzügyminiszter által előterjesztett „legolcsóbb módszer” szerint a Menház bővítése 40 ezer forintba került, a tervezett vidéki otthon felállítása pedig ennél jóval több anyagi forrást igényelt volna.<sup>55</sup> A sajtó azonban ezt követően is foglalkozott a Menházzal, az intézmény „áttelepítésével”. Az érvek között szerepelt, hogy az 1873-ban a „pusztaságon” épült házat már körbevették az ipari üzemek, így a Menház lakóinak „elfogyott a levegőjük”. Ez teljes mértékben megfelelt a valóságnak, mivel a századforduló egyre iparosodó Ferencvárosa a Soroksári út felé terjeszkedett. A Menház közelében öt nagy gőzmalom, három vágóhid, két szalámigyár és számos vegyiüzem épült. Az öreg honvédek pihenését az egyre nagyobb forgalmat lebonyolító Duna-parti teherpályaúdvár is zavarta.<sup>56</sup>

<sup>48</sup> Ablonczy: i. m.

<sup>49</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 439.

<sup>50</sup> Krúdy Gyula: A XIX. század vizitkártyái – Portrék. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest 1986. <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Krudy-krudy-gyula-munkai-1/a-xix-szazad-vizitkartyai-portrek-13150/> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>51</sup> A történet hátterében az állt, hogy a budai honvédszobor 1892. október 6-ára tervezett leleplezési ünnepségén a Menház lakói és a honvédegyletek nem képviseltették magukat, mivel az uralkodó iránt lojális országos választmányi szervezők a kiadott programtól eltérően az 1849. május 21-én Budavár bevételénél elesett Hentzi tábornok szobrát is meg kívánták koszorúzni. Öriné: i. m. 200.

<sup>52</sup> Krúdy Gyula: i. m. Az utolsó 48-as honvéd. <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Krudy-krudy-gyula-munkai-1/a-xix-szazad-vizitkartyai-portrek-13150/az-utolso-48-as-honved-13468/> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>53</sup> Katona Tamás: Kossuth temetése. História, 1989/3., 10. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/historia/89-03/ch10.html#id503203> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>54</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 439.

<sup>55</sup> Képviselőházi napló 1896. XXIII. kötet, 1899. 07. 01., 234.

<sup>56</sup> Ferencváros évszázadai. A Ferencvárosi Helytörténeti Gyűjtemény állandó kiállítása, 4. [http://fmkportal.hu/index.php?name=helytortenet\\_i\\_kiallitas\\_allando](http://fmkportal.hu/index.php?name=helytortenet_i_kiallitas_allando) (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

1900-ban elkészült a Menház ötven főre tervezett, díszes melléképülete, így az átépítés következtében a menházi férőhelyek száma 150-re nőtt.<sup>57</sup> Ekkorra azonban az öreg honvédek már fizikailag teljesen képtelenné váltak a házirend által megszabott, főleg „tiszogatási” munkák elvégzésére. Ezért a Menház valamennyi lakószobáját és folyosóját teljesen felújították, és a hosszú használat következtében elavult és megrongálódott bútortárat, ágyakat és lámpákat újjakkal pótolták, a fehér- és ágyneműket pedig kicserélték. A Menházban elhelyezett tiszteket jobb minőségű és kényelmesebb bútorokkal látták el, míg a legénységi állomány ágyneműje – az agg harcosok magas korára és törődött állapotára való tekintettel – „lőszőr derékaljjal és lőszőr fejbánkosokkal” lett kiegészítve. Az étkezési pénz a bőségesebb és változatosabb táplálkozás és a könnyebben emészthető ételek gyakoribb kiszolgálása céljából 64 fillérről 1 koronára emelték fel. Ebből az összegből készült a napi menü, amely reggeliből, ebédből és vacsorából állt. Rendkívüli alkalmakkor, nagy ünnepeken és ezek előtt „a szokásos és családias összetartozásra” emlékeztető ételeket és italokat szolgálták fel.

Mivel az idő előrehaladtával folyamatosan nőtt a Menház lakóinak átlagos életkora, ezért egyre nagyobb hangsúly helyeződött az egészségügyi ellátás biztosítására. Az 1911-ben elfogadott új szervezeti szabályzat a Menházat már nem „kaszárnyai jellegű”, hanem „kórházi jelleggel bíró ellátási intézetnek” nevezte, és a parancsnok ekkortól kezdve a Magyar Királyi Honvédség egy törzssorvosa lett. Az 1910-es években a Menházban lakók létszáma az elhalálozások miatt gyors csökkenésnek indult, ami nem meglepő, hiszen ekkor már a szabadságharc legfiatalabb honvédei is betöltötték a 80. életévüket. 1911-ben még 140-en éltek az intézményben, 1919-ben már csak 15-en. 1920-ban egy honvédelmi miniszteri rendelet lehetővé tette, hogy az üresen maradt helyeket az első világháborúban rokkanttá vált, rászoruló katonákkal töltsék fel. 1925-ben a Menházat „Magyar királyi rokkant házzá” szervezték át, az 1848–49-es „agghonvédek” jogainak sértetlenül hagyásával.<sup>58</sup> A Menház utolsó 1848–49-es lakója, Lebó István közhonvéd két évvel később hunyt el. Az 1927. november 5-én a Kerepesi úti temetőben – katonai tiszteletadással – tartott temetésén a Felsőház képviseletében báró Wlassics Gyula helyezte el koszorút a síron és a búcsúztatásról a Felsőház ülésén is megemlékeztek.<sup>59</sup> Az épületet – amely megnyitásától 1901 decemberéig 750 agg honvédnek<sup>60</sup> nyújtott otthont – a második világháború idején bombatalálat érte, és teljesen megsemmisült.<sup>61</sup>

## ÖSSZEGRZÉS

A szabadságharc leverésétől a századfordulóig a szabadságharc rokkant katonáiról, az elesettek özvegyeiről és árváiról az állam intézményes formában – a csekély összegű segélyezést leszámítva – lényegében nem gondoskodott.

Az uralkodóra tekintettel a kormány nem tervezte, hogy megvalósítja Kossuth elképzeléseit és megépíti „a csonka katonák” elhelyezését szolgáló rokkant házat. A Menház ügyében lényegében „egymásnak feszült” a két volt ’48-as halálraítélt: Andrassy Gyula miniszterelnök és a kiegyezést elutasító,<sup>62</sup> a császári börtönököt többször is megjárt Vidats János.

<sup>57</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 439.

<sup>58</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 440.

<sup>59</sup> Felsőházi napló, 1927. II. kötet 1927. 11. 25. – 1928. 06. 28. (34. ülés), 41.

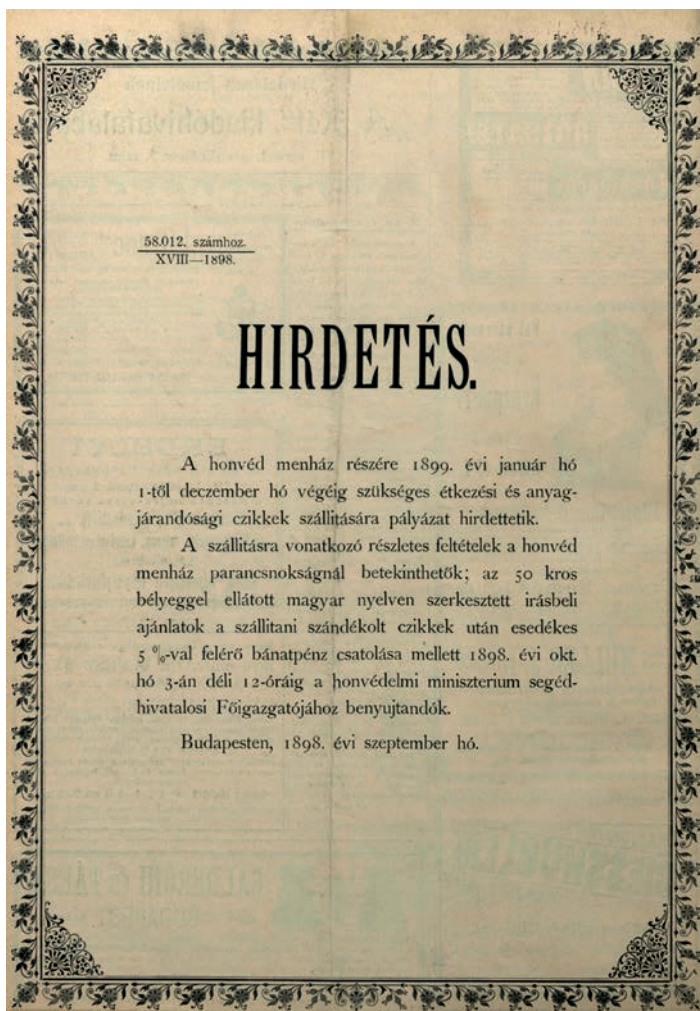
<sup>60</sup> B. Kalavszky: i. m.

<sup>61</sup> Farkas Katalin (2015): i. m. 440.

<sup>62</sup> Amikor Ferenc Józsefet 1867. június 8-án megkoronázták, a „48-asok” egyik vezéralakja, Madarász József, és közeli barátai – köztük Vidats János is – tiltakozásként Cinkotán, egy csárdában húzták meg magukat, ezzel is

A Menház ügye Vidats halálával háttérbe szorult, ami az adakozásból befolyó menházi jövedelmek csekély összegében és az adakozási kedv lanygulásában mutatkozott meg. *Az állami kezelésbe vétel elkerülhetetlen volt; a '48-as eszmék feltétlen híveinek el kellett fogadniuk, hogy csak magánadományokból nem lehet fenntartani a Menházat.*

A mindenkori magyar kormányzat az állami kezelésbe vételtől egészen az utolsó honvéd haláláig betartotta, amit 1881 novemberében ígért. A Menház népszerű volt az idős honvédek körében, a menházi felvételtől még a megyei lapok is tudósítottak.



## 2. kép A Honvéd Menház újsághirdetése

Forrás: *A Hét*, 9. évf. 1898/37. *Szegedi Tudománygyűjtemény Miscellanea Digitális Minden Gyűjtemény*, [http://misc.bibl.u-szeged.hu/18953/1/a\\_het\\_1898\\_037.pdf](http://misc.bibl.u-szeged.hu/18953/1/a_het_1898_037.pdf) (Letöltés időpontja: 2018. 01. 25.)

---

kifejezve, hogy teljesen elutasítják a kiegyezést. Fodor Pál – Katona Csaba: A kiegyezés. Szerkesztői bevezető. *Magyar Tudomány*, 178. évf. 2017/12., 1524. <http://www.matud.iif.hu/MaTud-2017-12.pdf> (Letöltés időpontja: 2018. 01. 25.)

Természetesen a Menház alapításakor élő több ezer főre tehető rokkant és nehéz anyagi körülmények között élő idős honvéd elhelyezését nem oldotta, és később sem oldhatta meg az intézmény a 100, illetve később 150 főre felemelt férőhelyével. A Menház lakói a '48-as szabadságharc tanúiként a nemzeti ünnepeken és nemzetünk nagyjai temetésein – Kossuth Lajos búcsúztatásán, valamint a szabadságharc legjobb hadvezére, Görgei Artúr temetésén is – remegő kézzel tisztelegtek.<sup>63</sup>

Még a történelmi Magyarország szétesésének óráiban is írt a sajtó az öreg honvédekről. A *Magyar Hirlap* 1918 decemberében a legidősebb „forradalmárokról” emlékezett meg egy – aktuálpolitikát sem nélkülöző – helyszíni riportjában.<sup>64</sup> A Nagy Háborút követően azonban már egyre kevesebb figyelem övezte a '48-as honvédeket. A több ezer hadirokkant, hadiözvegy és hadiárva ügye fontosabb volt a hatalmon lévő kormányoknak, mint „a rendezett körülmények között élő” katonalegendáké. Az utolsó '48-as honvéd halálával végérvényesen lezárult a magyar hadigondozás történetének egy fejezete, amelynek talán az egyik legfontosabb intézménye „a pesti Agghonvédek Menedékháza”, a Honvéd Menház volt.

A Menház emléke azonban nem merült feledésbe. A rendszerváltást követően az első szabadon választott magyar kormány ezt a példát követte, amikor 1993-ban a mátyásföldi volt szovjet laktanyából kialakította a Bajtársak Otthonát.<sup>65, 66, 67</sup>

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ablonczy Bálint: *Dalias idők*. Heti Válasz, 2007. 03. 15. <http://heti-valasz.hu/kultura/dalias-idok-15694>
- A Hét, 9. évf. 1898/37. Szegedi Tudományegyetem Miscellanea Digitális Mindenés Gyűjtemény, [http://misc.bibl.u-szeged.hu/18953/1/a\\_het\\_1898\\_037.pdf](http://misc.bibl.u-szeged.hu/18953/1/a_het_1898_037.pdf)
- Állami zárszámadás, részletes jelentés az 1882. évre, „Honvédelmi tárca”.
- A m. kir. miniszterelnöknek 1895. évi július hó 9-én 2.185 M. E. szám alatt kelt rendelete: „Az 1848/49-iki volt honvédeknek, valamint azok özvegyeinek nyugdíjazása, évnegyedenkénti állandó segélyben részesítése és a temetési járulékok engedélyezése iránti folyamodványok felszerelése és azok elbírálása körül követendő elvekről és eljárásról.”
- A Szabadságharcosokért Közalapítvány alapító okirata a módosításokkal egységes szerkezetben, 1–7. <http://www.szabadsagharcosokert.hu/szabalyzatok>
- B. Kalavszky Györgyi: *Áll a ház – Szabadságharcos veteránok a kiegyezés után*. Magyar Nemzet, 2004. 03. 13.

<sup>63</sup> Hermann Róbert: Görgei Artúr (1818–1916). Magyar Tudomány, 177. évf. 2016/7., 828. <http://www.matud.iif.hu/2016-07.pdf> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

<sup>64</sup> Ablonczy: i. m.

<sup>65</sup> Ablonczy: i. m.

<sup>66</sup> A kormány képviselőjében a belügyminiszter 1993. július 16-án adta át az 500 millió forintból felújított mátyásföldi Bajtársak Otthonát, amelynek egyik épületében 98 lakást alakítottak ki. Egy másik épületben 107, önmagát ellátni képtelen 1956-os forradalmárt helyeztek el, a harmadik épületben pedig irodákat alakítottak ki. A szociális célra létrehozott épületekben társalgó, konyha és étkező, valamint orvosi rendelő is biztosította a lakók kényelmét és ellátását. Ferenci Zoltán: Bajtársi otthon Mátyásföldön. Helyi Hírek, 5. évf. 1993/7., 3.

<sup>67</sup> A Bajtársak Otthonának fenntartója a Szabadságharcosokért Alapítvány, illetve jogutódja, a Szabadságharcosokért Közalapítvány. A Szabadságharcosokért Közalapítvány alapító okirata a módosításokkal egységes szerkezetben. <http://www.szabadsagharcosokert.hu/szabalyzatok> (Letöltés időpontja: 2018. 04. 25.)

- Barta István: *Kossuth Lajos rendeletei a betegápolásra, beteggondozásra. Az 1848/49-es forradalom és szabadságharc egészségügye és honvéddorvosai*. Magyar Tudománytörténeti Intézet, 2004. [http://mek.oszk.hu/05100/05112/pdf/Barta\\_Kossuthrend\\_betegap.pdf](http://mek.oszk.hu/05100/05112/pdf/Barta_Kossuthrend_betegap.pdf)
- Budapest főváros törvényhatósági bizottsága 1875. évi április hó 21-én tartott közgyűlésének jegyzőkönyve: „A tanács és a Jogügyi Bizottmány előterjesztése a Honvédmenház telkének telekkönyvi átíratási illetéke tb.”
- Farkas Emőd: *A Honvédmenház jubileuma*. Vasárnapi Ujság, 49. évf. 31. 1902. 08. 03.
- Farkas Katalin: „Névtelen félistenek” viszontagságai. *Az 1848–49-es honvédek segélyezésének és nyugdíjának ügye a dualizmus korában*. Hadtörténelmi Közlemények, 128. évf. 2015/2. <http://www.militaria.hu/hadtorteneti-intezet-es-muzeum/hadtortenelmi-kozlemenyek-letoltes>
- Farkas Katalin: *Vidats János tragédiája. A szélsőbaloldali politizálás szinterei és korlátai a kiegyezést követő években*. Századok, 147. évf. 2013/5.
- Farkas Zsuzsa: „Halandó ember romlékony vonásai” – *Kossuth-ábrázolások a 19. századból*. História, 2002/9–10.
- Felsőlőházi napló, 1927. II. 1927. 11. 25. – 1928. 06. 28. (34. ülés.)
- Ferenczi Zoltán: *Bajtársi otthon Mátyásföldön*. Helyi Hírek, 5. évf. 1993/7.
- Ferencváros évszázadai. A Ferencvárosi Helytörténeti Gyűjtemény állandó kiállítása. [http://fmkportal.hu/index.php?name=helytorteneti\\_kiallitas\\_allando](http://fmkportal.hu/index.php?name=helytorteneti_kiallitas_allando)
- Fodor Pál – Katona Csaba: *A kiegyezés. Szerkesztői bevezető*. Magyar Tudomány, 178. évf. 2017/12. <http://www.matud.iif.hu/MaTud-2017-12.pdf>
- Hermann Róbert: *Görgei Artúr (1818–1916)*. Magyar Tudomány, 177. évf. 2016/7. <http://www.matud.iif.hu/2016-07.pdf>
- Justyák Jánosné: *Névnep – 125 éve kapta Ferencváros a IX. kerület elnevezést*. Ferencváros, 1998. 12.
- Katona Tamás: *Kossuth temetése*. História, 1989/3. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/historia/89-03/ch10.html#id503203>
- Képviselőházi irományok 1881. V. kötet. „Ministerelnök határozati javaslata, a honvédmenház és annak alapjai országos gond és kezelés alá vétele iránt.”
- Képviselőházi irományok 1896. XXVI. kötet. „A m. kir. honvédelmi és belügyministereknek együttes jelentése a honvédmenház 1898. évi számadásáról, valamint a honvédmenház 1898. évi működéséről és állapotáról.”
- Képviselőházi irományok 1906. XXVIII. kötet. „A m. kir. honvédelmi és belügyministereknek együttes jelentése a honvédmenház 1907. évi állapotáról, működéséről és számadásairól.”
- Képviselőházi napló 1878. XII. kötet, 1880. 04. 24.
- Képviselőházi napló 1896. XXIII. kötet, 1899. 07. 01.
- Krúdy Gyula: *A XIX. század vizitkártyái – Portrék*. Szépirodalmi, Budapest, 1986. <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Krudy-krudy-gyula-munkai-1/a-xix-szazad-vizitkartyai-portrek-13150/>
- Kruppa Géza: *Suttogó csövek*. Magyar Élet, LIII. évf. 2011/26. 2011. 07. 07. <http://docplayer.hu/6295312-Az-ausztraliai-magyar-sag-egyetlen-hetilapja-the-only-hungarian-weekly-in-australia.html> 8–9.
- Magyar életrajzi lexikon. <http://mek.oszk.hu/00300/00355/html/ABC16241/16763.htm>
- Müllner János: *A Honvéd Menház előtt (1905)*. Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest Gyűjtemény, képjegyzékszám: PAZ021315. <https://gallery.hungaricana.hu/hu/BudapestGyujtemeny/>
- Óriné Fodor Márta: *Az 1848/49-es Baranya megyei honvédegylet 1867-től 1890-ig*. In: Kajtár István (szerk.): *Tanulmányok Pécs történetéből, 2–3*. Pécs Története Alapítvány, Pécs, 1996.

- Pelyach István: *Egy legenda nyomában. Vécsey Károly gróf képcsója az akasztófa árnyékában*. AETAS, 28. évf. 2013/2. [http://epa.oszk.hu/00800/00861/00061/pdf/EPA00861\\_aetas\\_2013-02\\_107-129.pdf](http://epa.oszk.hu/00800/00861/00061/pdf/EPA00861_aetas_2013-02_107-129.pdf)
- Róbert Péter: *Hadastyánok a Soroksári úton*. Ferencváros, 2004. 03., 14.
- Sisa József: *Lechner, az alkotó géniusz*. Iparművészeti Múzeum – MTA BTK Művészettörténeti Intézet, Budapest, 2014.
- Szakács Margit: *Vidacs János politikai pályafutása 1867–1873*. Folia Historica 2. Magyar Nemzeti Múzeum, Budapest, 1973. [https://library.hungaricana.hu/hu/view/FoliaHistorica\\_02/?pg=80&layout=s](https://library.hungaricana.hu/hu/view/FoliaHistorica_02/?pg=80&layout=s)
- Sztanó Zsuzsanna – Mihók Sándor: *Hadigondozás Magyarországon az első világháborút követően*. Honvédségi Szemle, 142. évf. 2014/3. [https://honvedelem.hu/files/files/44000/hsz\\_3\\_beliv\\_oldalankent.pdf](https://honvedelem.hu/files/files/44000/hsz_3_beliv_oldalankent.pdf)
- Vidacs János (1826–1873). Vasárnapi Ujság, 20. évf. 46. 1873. 11. 16.



Szakály Sándor:

## ALTÁBORNAGYI MINIPORTRÉK

Balla Tibor új könyvéről

Altábornagyi miniportrék; így is nevezhetnénk azt a vaskos, 547 oldalas kötetet, amelyben Balla Tibor alezredes közreadta az Osztrák–Magyar Monarchia szárazföldi haderejének, a hadsereg állományában az első világháború éveiben ténylegesen szolgált, altábornagyi rendfokozatot elért tagjainak életútját.

A vállalkozás nem kevés kutatást igényelt a szerzőtől az elmúlt mintegy két és fél évtizedben. Balla Tibor ugyanis tudományos programja megfogalmazásakor az Osztrák–Magyar Monarchia hadereje tábornoki karának „feltérképezését” is teljesítendő feladatai közé sorolta. S ezt a vállalását következetesen igyekszik is teljesíteni. Számos könyve és tanulmánya mellett alapműként tartja számon a hadtörténeti irodalom a tábornokok, vezérezredek, gyalogsági, lovassági, tüzérségi tábornokok és táborszernagyok életútját bemutató – néhány évvel ezelőtt megjelent – lexikonját. Aki ugyanis az 1914 és 1918 közötti esztendőkből szolgált tábornokok meghatározott rendfokozatú tagjairól szeretne közelebbi ismereteket szerezni, annak Balla Tibor korábbi és most megjelent kötetét kell kézbe vennie.

Mintegy 1200 személyről van szó, akikről mindazokat az adatokat megtudhatjuk a szerző jóvoltából, amelyek alapján a tábornoki kar – jelen kötet esetében az altábornagykör – jól „leírható”. Balla Tibor a korábban más korszakokkal/időszakokkal foglalkozó magyar (had-)történészek – Bona Gábor, Szakály Sándor, Kiss Gábor, Mészáros Kálmán – által is alkalmazott szempontok és módszerek alapján rajzolta meg a „miniportrékat”, melyek összegzésként statisztikai adatokkal szolgálva szól az altábornagykör nemzeti hovatartozásáról, családi háttéréről, iskolai végzettségéről, nyelvismeretéről, katonai előmeneteléről – mind a beosztásokat, mind a rendfokozatot tekintve –, a nyugállományba helyezésekről, illetve értelemszerűen a születési és halálozási helyekről és évekről. Külön figyelemre méltó, hogy a kitüntetések adományozása sem került el a szerző figyelmét, azokat is megtaláljuk az egyes személyek esetében.

Nyilván a hitelességet alátámasztandó Balla Tibor minden egyes személy lexikonszócikk-szerű bemutatása után megadja azoknak a levéltári forrásoknak és könyvészeti anyagoknak az adatait, amelyeket felhasználott – imponáló felsorolás!

Napjainkban egyre többször és egyre sürgetőbb hangzik el, hogy a múltat



meg kell ismerni, annak ismerete nélkül nehezen boldogulunk napjaink sajátos világában. Úgy vélem, ezek a gondolatok helytállóak, s hogy a szükséges ismereteink valóban meg is legyenek, azt a Balla Tibor által elkészített munka nagyban elősegíti. A mai – részben – virtuális világban rendszeresen találkozunk azzal a megnyilvánulással (magam is tapasztalom a Károli Gáspár Református Egyetem tanszékvezető egyetemi tanáraként), hogy „majd megnézzük az interneten”. A vizsgákon aztán kiderül: nem biztos, hogy minden úgy, akkor és ott történt, ahogy az az internet jóvoltából olvasható, és nem biztos, hogy azok voltak a szereplői egy-egy eseménynek, akikről az online oldalak írtak.

Ezzel a példával csak alátámasztani szerettem volna a véleményemet, mely Balla Tibor kötetét lapozgatva csak megerősödött bennem: szükség van olyan kézikönyvekre, amelyek az adott téma iránt érdeklődő olvasók könyvespolcán megtalálhatóak. E művek nélkül kevesebb ismerettel bírnánk; nélkülük fáradságos munkával tudnánk fellelni pl. egy-egy ismert vagy kevésbé ismert osztrák–magyar altábornagy életrajzi adatait.

Ha valaki figyelni a nemzetközi hadtörténelmi irodalmat, akkor tapasztalhatja, hogy nagy számban jelennek meg Balla Tibor munkájához hasonló művek. A német és angol nyelvű hasonló kiadványok szinte megkerülhetetlenek. Nem kevesen forgatják azokat, és ha interneten keresztül is elérhetőek, akkor még könnyebb a tájékozódás. Ezzel nem mondok ellent a korábban megfogalmazott véleményemnek, mert egy-egy megjelent munka elektronikus úton történő elérése fontos és hasznos, bár véleményem szerint a „képernyőn keresztüli olvasás” nem vehető össze a kézbe vehető könyv okozta élménnyel.

Ajánlom tehát Balla Tibor röviden ismertetett munkáját mindazok figyelmébe, akik úgy érzik, hasznos dolog, ha tudunk eleinkről; a hivatásos állomány tagjai pedig szembesülhetnek azzal, hogy kik is voltak távoli elődeik, honnan jöttek, mit teljesítettek és miként maradt meg emléküik az utókor emlékezetében.

Az ismertetés szerzője – aki saját kutatásai kapcsán maga is számos felvetéssel, ajánlással, problémával szembesül – a jövőre nézve ajánlja a szerzőnek: ha elkészül majd a vezérőrnagyokat bemutató könyvvel, gondolja meg, hogy – annak a kötetnek a részeként vagy önálló munkában – nem kellene-e közreadni a különböző magasabb parancsnoki beosztásokban szolgáltak időrendi névsorát, azaz bemutatni, hogy kik követték egymást 1914 és 1918 között a hadsereg-, hadtest-, hadosztályparancsnoki beosztásokban. Bízom benne, hogy ezt megteszi, mert ezzel az érdeklődők számára egy olyan összeállítást nyújt át, ami a Nagy Háború egy újabb kis szeletét teszi ismertté.

Végezetül még egy felvetés: Vajon van-e, lesz-e olyan kutató, aki az Osztrák–Magyar Monarchia haderejének haditengerészetéről, azaz annak tengernagyi vezetőiről hasonló munkát elkészítene? Érdemi választ nem tudok adni, de reménykedem.

*Balla Tibor: A Nagy Háború osztrák–magyar tábornokai. Altábornagyok. HM Hadtörténelmi Intézet és Múzeum, Budapest, 2019, 547 oldal.*

Gál Csaba ny. mk. ezredes:

## KATONAI ÉS HADITECHNIKAI HÍREK, INFORMÁCIÓK A NAGYVILÁGBÓL

### AZ AMERIKAI HADITENGERÉSZET ÚJ FLOTTÁJA ELÉRTE A TELJES MŰVELETI KÉPESSÉGET

2019. december 31-én az Amerikai Egyesült Államok Haditengerészete kinyilvánította, hogy a 2. Flotta elérte a teljes műveleti képességet.<sup>1</sup> A Pentagon 2018-ban határozott a 2. Flotta reaktiválásáról, miután hírszerzői értékelések előrevetítették az orosz haditengerészeti erők tevékenységének hosszú távú erősödését az Atlanti-óceán északi térségében és a sarkkörön túli területeken. A 2. Flotta kialakítása eredetileg a második világháborút követően, 1945 decemberében kezdődött. Átesett több átszervezésen és átnevezésen, végül 1950-ben kapta ezt az elnevezést. Részt vett a kubai blokádnak fenntartásában, és fő feladata a szovjet haditengerészeti tevékenységének megfigyelése és szükség esetén ellentevékenység folytatása volt az Atlanti-óceánon. A 2. Flotta 2011. szeptember 30-án fejezte be tevékenységét, mivel az orosz veszély jelentősen csökkent, illetve az így felszabadult pénz- és anyagi eszközök lehetővé tették más amerikai haditengerészeti tevékenységek javítását.<sup>2</sup> Jelenlegi újjáalakítását szükségessé tette az is, hogy növekszik az Északi-sarkvidék gazdasági és katonai jelentősége. A globális hajózás egyre inkább eltolódik az Atlanti-óceán északi térségére, és egyre nyilvánvalóbb az északi-sarkvidéki hajózási útvonalak fontossága is.

### JAPÁN EGY LAKATLAN SZIGETEN GYAKORLÓ REPÜLŐTERET ÉPÍT AMERIKAI HADITENGERÉSZETI PILÓTÁK SZÁMÁRA

A japán kormány a közelmúltban egy hazai vállalatától 146 millió dollárért megvásárolta a Kelet-kínai-tengeren található Magesima-szigetet, hogy azon saját katonai bázist, valamint az amerikai tengerészgyalogság és haditengerészeti repülőgép-vezetői számára gyakorló repülőteret alakítson ki.<sup>3</sup> A jelenleg lakatlan sziget Japán harmadik legnagyobb szigetétől, Kjúszútól 40 km-re délre fekszik. A tervek szerint 2022-ben kezdődik meg a mintegy három évig tartó építkezés, melynek során – Japán és az Amerikai Egyesült Államok megállapodása alapján – két fel- és leszállómezt építenek irányítótoronnyal és a szükséges kommunikációs berendezésekkel. A repülőgép-hordozó hajókon üzemelő amerikai repülőgépek jelenleg főképpen az Ivakuni körzetében lévő légbázist használják. Annak környékén azonban nem hajthatnak végre kiképzőrepüléseket a zajszennyezés miatt, el kell repülniük a mintegy 1400

<sup>1</sup> David B. Larter: US Navy declares new fleet created to confront Russia fully operational. 01. 01. 2020. <https://www.defensenews.com/naval/2019/12/31/us-navy-declares-new-fleet-stood-up-to-confront-russia-fully-operational/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

<sup>2</sup> U.S. Second Fleet COMSECONDFLT. <https://www.globalsecurity.org/military/agency/navy/c2f.htm> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 12.); <https://www.globalsecurity.org/military/agency/navy/c2f.htm> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 18.)

<sup>3</sup> Ed Adamczyk: Japan prepares to build landing strip for carrier-based U.S. planes in East China Sea. 31. 12. 2019. <https://www.upi.com/Defense-News/2019/12/30/Japan-prepares-to-build-landing-strip-for-carrier-based-US-planes-in-East-China-Sea/9351577730151/?sl=6> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

km távolságban lévő Ivo Dzsimára. A szigetországban az amerikai katonai repülőgépek viszonylag kevés helyen települnek, és az elemzők szerint egy esetleges kínai, rakétákkal végrehajtott csapásmérés túl nagy károkat okozna bennük. Egy elszüllyeszthetetlen „anyahajó” azonban csökkenthetné a veszteségek arányát. A mintegy 8 km<sup>2</sup>-es sziget a jelenlegi elképzelés szerint a haditengerészet és a tengerészgyalogság repülőgép-hordozókra beosztott pilótái számára főképpen a fel- és leszállások gyakorlását tenné lehetővé. A szigeten kialakítandó japán katonai támaszpont fontos szerepet játszhat az országtól délre, a Dél-kínai-tengeren található, részben Kína által is magáénak vallott szigetek feletti ellenőrzés biztosításában.<sup>4</sup>

## A NÉMET FEGYVEREXPORT REKORDSZINTET ÉRT EL

Németország fegyverexportjának trendje háromévi hanyatlás után 2019-ben megfordult és elérte a közel 8 milliárd eurót.<sup>5</sup> A Gazdasági Minisztérium adatai szerint 2019 januárjától december közepéig – a 2018-as év hasonló időszakával összehasonlítva – a német fegyverexport 65%-kal nőtt. Az adatok nyilvánosságra hozása azt követően történt meg, hogy a Baloldali Párt és a Zöldek politikusai azokat kikérték. A számok, illetve a gyors növekedés alapján ők úgy ítélik meg, hogy az országban nem működik megfelelően a fegyverexport ellenőrzése. A lista alapján megállapítható, hogy az első 10 célországból kettő – a 2. helyen álló Egyiptom és a 9. Egyesült Arab Emírségek – az elmúlt időszakban a jemeni háború aktív részvevője volt, holott a német kormány a koalíciós megállapodásban kötelezettséget vállalt arra, hogy a jemeni konfliktus résztvevői nem kapnak német fegyvereket. Dzsamál Hasogdzsi szaúdi ellenzéki újságíró meggyilkolása után Berlin arra is ígéretet tett, hogy nem szállít több fegyvert Rijádnak, de a német kormány még 2019-ben is hagyott jóvá fegyverszállítást Szaúd-Arábiába. A közölt adatokból az is megállapítható, hogy a jövőbeni fegyverexporttal kapcsolatos engedélyek összértéke már 2019 közepén meghaladta a 2018-ban megvalósult 5,3 milliárd eurós exportot. A 2019-es német fegyverexport listájának első három helyén van Magyarország 1,77 milliárd, Egyiptom 802 millió és az Amerikai Egyesült Államok 483 millió eurós vásárlással.

## ÚJ „VILÁGREKORDOKAT” ÁLLÍTOTTAK FEL 155 MM-ES TÜZÉRSÉGI ESZKÖZÖKKEL

2019. november 6-án a német Rheinmetall és a dél-afrikai Denel vállalatok közös vállalkozása – a Rheinmetall Denel Munitions (RDM) – kísérleti lövészetben tesztelte a kifejlesztett löszereiket.<sup>6</sup> A Dél-afrikai Köztársaság területén végrehajtott lövészetben három 155 mm-es löveget használtak, melyek csőhossza 39 és 52 kaliber volt. A Denel által gyártott G6 típusú önjáró kerekes löveggel elért legnagyobb lőtávolság 76 km volt. Eddig ilyen messze egyetlen 155 mm-es löveggel sem lőttek. A dél-afrikai eszköz szerkezetileg eltér a NATO

<sup>4</sup> Julian Ryall: Japan buys Mageshima island for US\$146 million to conduct military drills with US. 02. 12. 2019. <https://www.scmp.com/news/asia/east-asia/article/3040229/japan-buys-mageshima-island-us-146-million-conduct-military> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

<sup>5</sup> Nik Martin – Ben Knight: German arms exports shoot to record high, Hungary biggest buyer. 27. 12. 2019. <https://www.dw.com/en/german-arms-exports-shoot-to-record-high-hungary-biggest-buyer/a-51806849> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 29.)

<sup>6</sup> Tamir Eshel: 155 mm Artillery System Claims World Record: 76 km. 27. 11. 2019. [https://defense-update.com/20191127\\_long\\_range\\_artillery.html](https://defense-update.com/20191127_long_range_artillery.html) (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)

által elfogadott Közös Ballisztikai Egyetértési Memorandumban (JBMoU<sup>7</sup>) meghatározottaktól. A lövészetben a JBMoU-nak megfelelő német – a PzH 2000 típusú önjáró tüzérségi eszköznek is alapfegyverzetét képező –, szintén L/52 csőhosszú NATO-szabványú löveggel 67 km-es lőtávolságot ért el korszerű Assegai (lándzsa) típusú lövedékkel és a Nitrochemie által gyártott nagy teljesítményű hajtótöltettel.<sup>8</sup> Egy 155 mm-es L/39 löveggel 54 km-es lőtávolságot sikerült elérni, szintén Assegai lövedékkel. Az Assegai a Denel által kifejlesztett ún. sebességtámogatott (rakéta-póthajtású) nagy távolságú tüzérségi lövedék (V-LAP<sup>9</sup>), amelynek tulajdonságai jelentősen hozzájárultak a kiemelkedő eredményekhez.

## LENGYELORSZÁG VÉDELMI ERŐFESZÍTÉSEI

Lengyelország az utóbbi időkben több jelentős dokumentumot írt alá az Amerikai Egyesült Államokkal a katonai együttműködést illetően.<sup>10</sup> A lengyel vezérkari főnök, Rajmund Andrzejczak tábornok november végén Halifaxban részt vett egy nemzetközi biztonsági fórumon, melynek apropóján beszélt a lengyel haderő nemrég összeállított modernizációs terveiről és kapcsolatairól az amerikai haderővel. Lengyelország egyike annak a hét NATO-tagállamnak, amely a GDP-je legalább 2%-át költi védelemre. Az országban rotációs alapon 4500 amerikai katona települ, 2020 tavaszán pedig a hidegháború utáni időszak egyik legnagyobb európai áttelepítési gyakorlatára kerül sor a Defender 2020 gyakorlat keretében, amikor mintegy 37 ezer NATO-katona érkezése várható a tengerentúlról és Európából. A haderő eszköztárának fejlesztésében az egyik legfontosabb tétel a Patriot lég- és rakétavédelmi rakétaütegek telepítése, bár vannak még megoldandó problémák a Northrop Grumman által gyártott egyesített harcvezetési rendszerrel és a lengyel radarokkal. További műszaki konzultációkra van szükség ezekkel az eszközökkel kapcsolatban, mert létfontosságúak egy nagy intenzitású konfliktusban. A második nagyobb projekt F-35 típusú repülőgépek beszerzése. Lengyelországnak 32 ilyen gépre van szüksége, továbbá egy-két F-16-os századra az átmenethez. A MiG-29 és a Szu-22 típusokat ki kell vonni a rendszerből. A mintegy 300 km hatótávolságú, nagy mozgékonyaságú rakétatüzérségi rendszer (HiMARS<sup>11</sup>) beszerzése szintén prioritás. A külföldi beszerzések mellett a politikai és a katonai vezetés nagy erőfeszítéseket tesz a hazai hadiipar kibocsátásának minőségi és mennyiségi fejlesztése irányában.

## A PAKISZTÁNI HADITENGERÉSZET RAKÉTALÖVÉSZELETET TARTOTT

December végén a pakisztáni haditengerészet légvédelmi, hajó elleni és más rakétákkal lövészetet hajtott végre az Arab-tenger északi részén és Beludzsisztán tartomány parti térségében.<sup>12</sup> A haditengerészet hajóiról és repülőgépeiről hajó elleni rakétákat indítottak vízfelszíni célok ellen, kisebb gyorsjáratú hajókról is felszíni célokat támadtak rakétákkal, a szárazföldi

<sup>7</sup> Joint Ballistics Memorandum of Understanding.

<sup>8</sup> Rheinmetall sets three new distance records for indirect fire in South Africa. 27. 11. 2019. <https://www.edrmagazine.eu/rheinmetall-sets-three-new-distance-records-for-indirect-fire-in-south-africa> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 12.)

<sup>9</sup> Velocity Enhanced Long-Range Artillery Projectile.

<sup>10</sup> Joe Gould: Polish armed forces chief on walking the line with Russia. 27. 12. 2019. <https://www.defensenews.com/congress/2019/12/27/polish-armed-forces-chief-on-walking-the-line-with-russia/> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)

<sup>11</sup> High Mobility Artillery Rocket System.

<sup>12</sup> Pakistani Ships, Submarines Test Fire Missiles. 27. 12. 2019. <https://www.defenseworld.net/news/26078/Pakistani-Ships-Submarines-Test-Fire-Missiles#.XgsVq2etqUk> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)

célokat pedig hagyományos meghajtású tengeralattjáróról indított rakétával semmisítették meg. Pakisztáni hivatalos nyilatkozat szerint az ország haditengerészete teljes mértékben készen áll arra, hogy bármely agresszornak megfelelő választ adjon, és a sikeres rakétalövészet igazolta a haditengerészet teljes műveleti készenlétét.

## EGY LÖVÉS EGY DOLLÁR

Az izraeli Védelmi Minisztérium az év elején bejelentette, hogy áttörést értek el a rakéták ellen használható lézerfegyver fejlesztésében, és egy lövés a fegyverrel „1 dollárba kerül”, szemben a légvédelmi rakétarendszerek több ezer dollár értékű rakétájával.<sup>13</sup> A mérnökök kifejlesztettek egy algoritmust, amelynek segítségével nagy teljesítményű fókuszált lézersugarat hoznak létre, megnövelve ezzel az eszköz hatótávolságát különböző időjárási körülmények esetén. A lézersugár teljesítménye így háromszázszorosa a laboratóriumban elértnek. Az új, rakéták elleni lézerrendszer alkalmas lesz drónok, aknavető gránátok, nem irányított és páncéltörő rakéták, valamint könnyű repülőeszközök elleni harcra. Jól kiegészíti majd a jelenlegi nagy, közepes és kis hatótávolságú rakétarendszerekből álló izraeli légvédelmi rendszert.

## OROSZORSZÁG 2020 JANUÁRJÁBAN KEZDI MEG AZ ÚJ SZ–350 TÍPUSÚ LÉGVÉDELMI RENDSZER TELEPÍTÉSÉT

2019. december 31-én az orosz Védelmi Minisztérium bejelentette, hogy az első Sz–350 Vityaz típusú légvédelmi komplexum 2020 januárjában megérkezik telepítési helyére.<sup>14</sup> Az orosz haderőben ezzel az új eszközzel fogják lecserélni az Sz–300PSz komplexumokat. A Légi és Kozmikus Erők az állami teszteken 2019 márciusában sikerrel vizsgáztatták Vityaz első sorozatát már tavaly megkapták. A jelenlegi elképzelések szerint a legújabb, Sz–350 típusú légvédelmi rakétarendszerrel 2021–2027 között összesen öt légvédelmi rakétaezredet – 12 zászlóaljzat – fognak felszerelni. Orosz szakértők szerint az új eszköz jelentősen, akár két és félszeresére növelheti az orosz légvédelem hatékonyságát a manőverező robotrepülőgépekkel szemben. A Vityaz maximális hatótávolsága vízszintesen 60 km, függőlegesen 30 km, repülőgépek mellett alkalmas ballisztikus rakéták harci fejeinek a megsemmisítésére is. Hordozó-indító járművén 12 rakéta van. A fejlesztési tervek alapján 2020-ban további négy Sz–400 Triumf légvédelmi rakétaezredet és hat zászlóaljnnyi Pancir–Sz típusú légvédelmi rendszert is hadrendbe állítanak. Ez utóbbi eszközökből 2019-ben telepítettek Szentpétervár körzetébe és az Északi-sarkvidék területére is.

<sup>13</sup> Israeli MoD Developing Anti-missile Laser at „\$1 per shot”. 03. 01. 2020. [https://www.defenseworld.net/news/26151/Israeli\\_MoD\\_Developing\\_Anti\\_missile\\_Laser\\_at\\_\\_1\\_per\\_shot\\_#.XhiinE3tzIU](https://www.defenseworld.net/news/26151/Israeli_MoD_Developing_Anti_missile_Laser_at__1_per_shot_#.XhiinE3tzIU) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 10.)

<sup>14</sup> Russia's first advanced S-350 air defense system to arrive at deployment site in January. 31. 12. 2019. <https://tass.com/defense/1105119> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)



## ÖRMÉNYORSZÁGBA MEGÉRKEZTEK AZ ELSŐ SZU–30SZM VADÁSZREPÜLŐGÉPEK

2019 elején Örményország megállapodott Oroszországgal 4 db Szu–30SZM típusú többcélú harci repülőgép megvásárlásáról.<sup>15</sup> 2019. december 26-án két gép érkezett meg, mint az Nikol Pasinján örmény miniszterelnök Facebook-bejegyzéséből kiderült. Pasinján az év legfontosabb beszerzésének nevezte a videón is bemutatott repülőgépeket.<sup>16</sup> Az örmény fegyveres erők vezérkari főnöke, Artak Davtyan szerint 2022–2023 során a haditechnika eszközök jelentős korszerűsítését tervezik. A fejlesztésekben kiemelten kezelik a nagyobb hatótávolságú eszközöket. A Szu–30SZM típusú repülőgép két AL–31FP típusú utánégetős kétáramú gázturbinás sugárhajtóműve tolóerővektorának iránya változtatható, ami jelentős manőverezőképeséget biztosít a pilóta számára esetleges légi harc során. A repülőgép légi utántöltés nélkül 3,5 órát maradhat levegőben, műveleti sugara 1500 km.

## ÉSZTORSZÁG, LETTORSZÁG ÉS FINNORSZÁG HARCJÁRMŰ KÖZÖS BESZERZÉSÉT TERVEZI

December közepén két balti állam – Észtország és Lettország –, valamint Finnország képviselői szándéknyilatkozatot írtak alá Tallinnban arról, hogy közösen vásárolnak új páncélozott harcjárműveket.<sup>17</sup> Jüri Luik észt védelmi miniszter szerint országa már hosszabb ideje folytat gyümölcsöző együttműködést Finnországgal, példaként említette önjáró tűzérési eszközök és radarok közös beszerzését. Most az együttműködésbe bevonják Lettországot is, mert mindhárman tervezik páncélozott harcjárművek beszerzését. A három ország határos Oroszországgal, ezért nagy jelentősége van annak, hogy szükség esetén, vagyis honvédelmi feladatok végrehajtása során egymás területén azonos járművekkel mozogjanak. A harmadik balti állam, Litvánia még 2016-ban írt alá megállapodást a német Rheinmetall és Krauss-Meffei Wegman alkotta konzorciummal 88 darab Boxer típusú harcjármű vásárlásáról 386 millió euró értékben. Az eszközök leszállítása 2019 közepén megkezdődött.

## NATO-OKTATÓKÖZPONT NYÍLT HORVÁTORSZÁGBAN

Decemberben 11-én a Zadar melletti Zemunik repülőtéren megnyílt a NATO új oktatóközpontja, ahol különleges légi műveletek végzésére képezik ki a résztvevőket a Többnemzeti Különleges Légiprogram (MSAP<sup>18</sup>) keretében.<sup>19</sup> A repülőtér Horvátország középső részén található, ahol kiemelkedően magas a meteorológiai szempontból repülésre alkalmas napok száma. A közeli Velebit-hegység jó terepet biztosít a légi navigáció és a hegyvidéki repülés, leszállás, a szintén közeli Adriai-tenger a szigeteivel pedig a tengeri mentés gyakorlására.

<sup>15</sup> Armenia Receives First Of New Su-30SM Jets. 27. 12. 2019. [https://www.defenseworld.net/news/26076/Armenia\\_Receives\\_First\\_Of\\_New\\_Su\\_30SM\\_Jets#.XgsYLWetqUk](https://www.defenseworld.net/news/26076/Armenia_Receives_First_Of_New_Su_30SM_Jets#.XgsYLWetqUk) (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)

<sup>16</sup> First batch of Russian-made Su-30SM fighters arrives in Armenia. 27. 12. 2019. <https://tass.com/defense/1104253> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 31.)

<sup>17</sup> Sebastian Sprenger: Estonia, Latvia, Finland team up to buy armored troop rides. 18. 12. 2019. [https://www.defensenews.com/global/europe/2019/12/18/estonia-latvia-finland-team-up-to-buy-armored-troop-rides/?utm\\_source=clavis](https://www.defensenews.com/global/europe/2019/12/18/estonia-latvia-finland-team-up-to-buy-armored-troop-rides/?utm_source=clavis) (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

<sup>18</sup> Multinational Special Aviation Programme.

<sup>19</sup> Željko Stipanović: Otvoreno NATO-ovo središte u Zemuniku. 30. 12. 2019. <https://hrvatski-vojnici.hr/otvoreno-nato-ovo-srediste-u-zemuniku/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

A repülőtérrel mintegy fél órán belül elérhető az össze horvátországi gyakorló- és lőtér. Az MSAP célja, hogy a többcélú helikopterek személyzete megfelelő elméleti és többetes gyakorlati képzést kapjon ahhoz, hogy hatékonyan és gyorsan végrehajthassanak különleges repülési feladatokat. A horvát fél abban bíz, hogy az oktatóközpontból a jövőben kiváló-sági központ lehet.

## BOSZNIA-HERCEGOVINA TÖBBCÉLŰ HELIKOPTEREKET VÁSÁROL

Marina Pendeš, Bosznia-Hercegovina védelmi minisztere 2019. december 13-án megállapodást írt alá négy UH-1H Huey II típusú többcélú helikopter beszerzéséről mintegy 38,5 millió dollár értékben. Ebből 4,36 millió dollárt fizet a vásárló, a többit az Amerikai Egyesült Államok költségvetése állja.<sup>20</sup> A bosznia-hercegovinai haderő repülő- és légvédelmi dandárjánál már rendszerben van a helikopter korábbi, UH-1H Iroquois jelű változata, valamint a szovjet-orosz Mi-8 típus, de az összesen 14 helikopterből csak négy üzemképes.<sup>21</sup> A haderőnek szánt négy gépen kívül további öt helikopter beszerzése várható állami szinten: három Ansat típusút kap a boszniai Szerb Köztársaság rendőrsége, egy AW119-et a Szerb Köztársaság helikopterszolgálat és egy Bell 412 típusút Szarajevó kanton rendőrsége. A három orosz Ansat helikopter mintegy 21,5 millió euróba kerül, kettőt közülük a rendőri feladatoknak megfelelő felszereléssel látják el, a harmadikat pedig légi mentésre fogják használni.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adamczyk, Ed : *Japan prepares to build landing strip for carrier-based U.S. planes in East China Sea*. 31. 12. 2019. <https://www.upi.com/Defense-News/2019/12/30/Japan-prepares-to-build-landing-strip-for-carrier-based-US-planes-in-East-China-Sea/9351577730151/?si=6>
- Armenia Receives First Of New Su-30SM Jets. 27. 12. 2019. [https://www.defenseworld.net/news/26076/Armenia\\_Receives\\_First\\_Of\\_New\\_Su\\_30SM\\_Jets#.XgsYLWetqUk](https://www.defenseworld.net/news/26076/Armenia_Receives_First_Of_New_Su_30SM_Jets#.XgsYLWetqUk)
- Bosnia-Herzegovina purchases Nine New Helicopters. 09. 01. 2020. <https://www.sarajevotimes.com/bosnia-herzegovina-purchases-nine-new-helicopters/>
- Eshel, Tamir: *155 mm Artillery System Claims World Record: 76 km*. 27. 11. 2019. [https://defense-update.com/20191127\\_long\\_range\\_artillery.html](https://defense-update.com/20191127_long_range_artillery.html)
- First batch of Russian-made Su-30SM fighters arrives in Armenia. 27. 12. 2019. <https://tass.com/defense/1104253>
- Gould, Joe: *Polish armed forces chief on walking the line with Russia*. 27. 12. 2019. <https://www.defensenews.com/congress/2019/12/27/polish-armed-forces-chief-on-walking-the-line-with-russia/>
- Israeli MoD Developing Anti-missile Laser at „\$1 per shot”. 03. 01. 2020. [https://www.defenseworld.net/news/26151/Israeli\\_MoD\\_Developing\\_Anti\\_missile\\_Laser\\_at\\_\\_1\\_per\\_shot#.XhiinE3tzIU](https://www.defenseworld.net/news/26151/Israeli_MoD_Developing_Anti_missile_Laser_at__1_per_shot#.XhiinE3tzIU)
- Larter, David B.: *US Navy declares new fleet created to confront Russia fully operational*. 01. 01. 2020. <https://www.defensenews.com/naval/2019/12/31/us-navy-declares-new-fleet-stood-up-to-confront-russia-fully-operational/>

<sup>20</sup> Ministarstvo obrane BiH potpisalo ugovor o nabavi novih helikoptera. 13. 12. 2019. <http://www.mod.gov.ba/aktuelnosti/vijesti/?id=76845> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

<sup>21</sup> Bosnia-Herzegovina purchases Nine New Helicopters. 09. 01. 2020. <https://www.sarajevotimes.com/bosnia-herzegovina-purchases-nine-new-helicopters/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 19.)

- Martin, Nik – Knight, Ben: *German arms exports shoot to record high, Hungary biggest buyer*. 27. 12. 2019. <https://www.dw.com/en/german-arms-exports-shoot-to-record-high-hungary-biggest-buyer/a-51806849>
- Ministarstvo obrane BiH potpisalo ugovor o nabavi novih helikoptera. 13. 12. 2019. <http://www.mod.gov.ba/aktuelnosti/vijesti/?id=76845>
- Pakistani Ships, Submarines Test Fire Missiles. 27. 12. 2019. [https://www.defenseworld.net/news/26078/Pakistani\\_Ships\\_\\_Submarines\\_Test\\_Fire\\_Missiles#.XgsVq2etqUk](https://www.defenseworld.net/news/26078/Pakistani_Ships__Submarines_Test_Fire_Missiles#.XgsVq2etqUk)
- Rheinmetall sets three new distance records for indirect fire in South Africa. 27. 11. 2019. <https://www.edrmagazine.eu/rheinmetall-sets-three-new-distance-records-for-indirect-fire-in-south-africa>
- Russia's first advanced S-350 air defense system to arrive at deployment site in January. 31. 12. 2019. <https://tass.com/defense/1105119>
- Ryall, Julian: *Japan buys Mageshima island for US\$146 million to conduct military drills with US*. 02. 12. 2019. <https://www.scmp.com/news/asia/east-asia/article/3040229/japan-buys-mageshima-island-us146-million-conduct-military>
- Sprenger, Sebastian: *Estonia, Latvia, Finland team up to buy armored troop rides*. 18. 12. 2019. [https://www.defensenews.com/global/europe/2019/12/18/estonia-latvia-finland-team-up-to-buy-armored-troop-rides/?utm\\_source=clavis](https://www.defensenews.com/global/europe/2019/12/18/estonia-latvia-finland-team-up-to-buy-armored-troop-rides/?utm_source=clavis)
- Stipanović, Željko: *Otvoreno NATO-ovo središte u Zemuniku*. 30. 12. 2019. <https://hrvatski-vojnici.hr/otvoreno-nato-ovo-srediste-u-zemuniku/>
- U.S. Second Fleet COMSECONDFLT. <https://www.globalsecurity.org/military/agency/navy/c2f.htm>

Végh Ferenc ny. vezérezredes:

## NEMZETKÖZI SZAKIRODALMI SZEMLE

### A TERRORELLENES KÜZDELEM PROBLEMATIKÁJA HIBRID KÖRNYEZETBEN

*Peter Braun: Fighting „Men in Jeans” in the grey zone between peace and war. NDC Policy Brief, Nr. 18, 08. 2019. <http://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1344> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 20.)*

A tanulmány szerzője, Peter Braun a svájci fegyveres erők innovációért felelős parancsnoka. Dr. Braun részt vett 2018. augusztus és 2019. február között a NATO Védelmi Akadémia (NDC) 133. vezetői tanfolyamán, és zárótanulmánya, amely a *Policy Brief* sorozatban átdolgozva is megjelent, elnyerte az NDC legjobb egyéni anyagáért járó Eisenhower-díjat.

Szakpolitikai áttekintése azt járja körül, hogy a NATO jelenlegi terrorizmusellenes koncepciói elegendő mértékben fedik-e le a hibrid környezetben felmerülő lehetséges terrorista fenyegetéseket. A válasz alapvetően az, hogy igen, de azért vannak problémák.

Az értékelés három dokumentumra támaszkodik. Az első a 2012-es chicagói csúcstalálkozó dokumentuma, amely jóváhagyta a terrorizmus elleni politikai iránymutatást, és beazonosította azokat a kulcsfontosságú területeket, ahol a Szövetségnek fokozottan figyelnie kell a terrorcselekmények megelőzésére és az ellenálló képesség javítására. Ez az iránymutatás egészült ki a Katonai Bizottság által jóváhagyott 2015-ös katonai-stratégiai koncepcióval. A harmadik dokumentum a 2015-ben az Észak-atlanti Tanács által elfogadott s a NATO szerepkörére vonatkozó, a Szövetség politikájának fő alapelveit tartalmazó stratégia. Ezek – kiegészülve a legfrissebb csúcstalálkozási nyilatkozatokkal – azt dokumentálják, hogy „a NATO terrorizmusellenes terveit [...] teljesen be kell építeni a Szövetség átfogó katonai tervezésébe, elismerve a terrorizmus központi szerepét a hibrid hadviselésben”.

A szerző ezt követően számba veszi a hagyományos és hibrid hadviselés közti markáns különbségeket. A hibrid hadviselés során a cél inkább az állami intézmények és az adott társadalom működésének befolyásolása – a legjobb esetben nyílt katonai erő nélkül. Mivel a hibrid háborúban a támadó fél általában túl gyenge ahhoz, hogy közvetlenül szembeszálljon a modern, korszerűen felszerelt fegyveres erőkkel, fő célja az ellenfél gyengeségeinek kiaknázása és a sebezhetőségeinek szisztematikus célbavétele.

A hibrid hadviselés forgatókönyvében kulcsszerepet játszanak az irreguláris szereplők: fegyveres csoportok, zsoldosok, különleges erők, terroristák, magánhadseregek és -testvérségek. Tevékenységük kiegészül nem katonai eszközökkel is, például a gazdaságot érintő nyomásgyakorlással, politikai zsarolással vagy propagandával.

Míg a hagyományos katonai műveletek során a földrajzi határok átlépése egyértelműen jelzi a támadás megtörténtét, hibrid környezetben nehéz egyértelmű felelőst találni. Ennek következtében elkerülhetetlenül összemosódnak a különbségek a polgári zavargások, a nemzeti és a nemzetközi fegyveres konfliktusok, valamint a harcoló és a nem harcoló felek között. Létrejön egy *szürke zóna* a két pólus, a béke és a háború között.

Ezek után a szerző a terrorista tevékenységet helyezi el hibrid környezetben. Mint írja, e tevékenységek elsődleges célja a lakosság megfélemlítése és a szemben álló fél akaratának megtörése. Ha a terrorista cselekmények központi stratégiát követnek, akkor jelentős mértékben destabilizálhatják az államot vagy a társadalmat, még akkor is, ha külön-külön viszonylag kevés kárt okozhatnak. Ezenkívül a nemzetállamok megerősíthetik a terroristákat azzal, hogy nehézfegyvereket (például páncéltörő fegyvereket vagy drónokat) bocsátanak a rendelkezésükre. Ezzel lehetővé teszik számukra a jelentős mértékű erőszak elkövetését. A legtöbb nyugati államban a polgári rendőri erők hagyományos eszközei pedig nem elegendők a terrorista szereplők megfékezéséhez.

Időnként az állami szereplők is alkalmazhatnak önkényes eljárásokat. Példa erre a különleges erők bevetése, akiket Collin Gray geopolitikai szakíró egyenesen „egyenruhás terroristáknak” nevez. Ennek ellenére legalábbis kérdéses, hogy egy hibrid háborúban egy állami szereplő alkalmazna-e úgy különleges erőket, ahogyan azt Oroszország a Krím megszállása során tette. Ám akárhogy is legyen, az ilyen nem beazonosítható különleges erők tevékenysége általában terrorizmusnak minősül.

A terrorizmus a hibrid háború alkotóelemeként többféle módon fenyegeti a NATO-t. Jelenleg a hibrid hadviseléssel elsősorban Oroszországot azonosítják, így a NATO keleti tagországai és azok szomszédai különösen érintettek. A hibrid háború részeként zajló terrorizmus azonban áterjedhet az euroatlanti régióra is. Emellett a NATO-tagországok belső biztonságát is komoly veszély fenyegeti. Jelentős fenyegetést jelent az a több ezer külföldi harcos, aki Észak-Afrika és/vagy a Közel-Kelet konfliktusaiból tér haza. Ezek a katonák képzettek, széles körű harci tapasztalatokkal rendelkeznek, és nem riadnak vissza a szélsőséges erőszaktól. Például a fegyverismeretre, a robbanóanyagok kezelésére és a harcjelzésekre kiképzett volt dzsihádisták jelentős károkat okozhatnak, különösen, ha csoportokban működnek.

Mindezek ellenére a terrorelhárítás mégis alacsony intenzitású a NATO hibrid fenyegetésekkel kapcsolatos politikájában. Ami a stratégiai dokumentumokat illeti, a két összekapcsolt fenyegetés egymástól külön vagy egymás mellett létezik. A 2012-es politikai iránymutatás szerint elsődlegesen a NATO-tagországok felelőssége saját lakosságuk és területük terrorizmus elleni védelme, ugyanúgy, ahogy a hibrid fenyegetésekre vagy támadásokra való reagálás is elsődlegesen a célzott nemzet felelőssége. Amikor az erőszak eléri a kritikus szintet, akkor kapcsolódik be a NATO, amely „a kollektív védelem részeként minden szövetségese számára kész segítséget nyújtani a hibrid fenyegetések ellen”.

A hibrid háborúba lépő agresszor célja a háborús küszöb alatt maradás. A szabálytalan harci módszereket – ideértve a terrorista erőszakot is – azonban jogilag és politikailag is nehéz elkülöníteni. Ez aláássa a nemzetközi jogrendet, különösen az erőszak használatának tilalma, valamint az ENSZ Alapokmánya szerinti egyéni vagy kollektív önvédelemhez való jog kérdésében.

Az irreguláris műveletekből adódó kétértelműség célja a háborús cselekedetekkel kapcsolatos felelősség elfedése, az ellenfelek megzavarása és a döntéshozatali folyamat lelassítása. A NATO vonatkozásában a fő cél a washingtoni szerződés 5. cikkelye szerinti gyors és egységes válasz akadályozása lehet. A kollektív védelemre vonatkozó záradék érvénybe léptetésének egyik feltétele ugyanis a „fegyveres támadás”, ami nincs definiálva az ENSZ alapokmányában. Eredeti értelmezésben az 5. cikkely egy tagállam területén *kívülről* indított hagyományos katonai támadásra vonatkozik. A nemzetközi szokásjognak megfelelően ilyen támadásnak minősül az erő legalább egyszeri tömeges alkalmazása, míg a Nemzetközi Bíróság szerint az ilyen támadás magában foglalhatja „egy állam által vagy nevében ki-

küldött olyan fegyveres bandák, csoportok, irreguláris erők vagy zsoldosok tevékenységét, amelyek egy másik állam fegyveres erői ellen lépnek fel és olyan súlyosak, hogy azok valódi fegyveres támadásnak minősülnek, olyanok mintha azokat a rendszeresített fegyveres erők által vagy azok tényleges részvételével hajtanák végre”. Ez a leírás – legalábbis bizonyos esetekben – a hibrid hadviselés műveleti eljárásaira, a terrorizmusra is vonatkozik. Az 5. cikkely alkalmazásához elengedhetetlen, hogy ne csak az erőszak következzen be, de a támadás is a Szövetség területén kívülről származzon.

Mivel a hibrid forgatókönyv szerint az erőszak kizárólag egy állam határain belül fordulhat elő, a felelősség jellegének meghatározása komoly kihívást jelent. Ez különösen igaz, ha a hibrid háborút folytató állami szereplők terrorista akcióit propaganda útján kell leplezni, vagy ha a terrorista műveletet (mint a szeptember 11-i támadások esetén) nem külföldről irányítják, hanem az adott országon belülről. Ebben az esetben, tekintettel a NATO konszenzuson alapuló döntéshozatalára, meglehetősen nagy annak a valószínűsége, hogy a Szövetség túl későn, vagy egyáltalán nem reagál. Amennyiben a támadás eredetének bizonyítása lehetetlennek bizonyul, az ideiglenesen megoszthatja a NATO-tagországokat is.

A NATO tehát csak másodlagos szerepet játszik a terrorizmus elleni küzdelemben. Van azonban három kulcsmomentum, amelynek során hozzájárulhat az eredményes harchoz: a *helyzettudatosság*, a *képességek biztosítása* és a *kötelezettségvállalás*.

A terrorizmusellenes politikai iránymutatások és a hibrid fenyegetések elleni stratégia is hangsúlyozzák az információmegosztás fontosságát. A helyzettudatosság javítása érdekében szükséges lépés a közös hírszerzési és biztonsági osztály létrehozása a NATO-központban. Az országok azonban többnyire vonakodnak a hírszerzési adatok megosztásától, különösen a nem tagországokkal vagy olyan nemzetközi szervezetekkel, mint az Európai Unió. Egy másik gyenge pont az információgyűjtés és -elemzés különböző prioritásaiban rejlik: míg a terrorizmussal kapcsolatos hírszerzés lényege elsősorban az, hogy azonosítsák a terrorista-sejteket és azok lehetséges szándékait, a hibrid fenyegetésekre való összpontosítás mindezekelőtt egy nagyobb egész részeként igyekszik megérteni az egyes cselekedeteket. Fennáll annak a kockázata, hogy a szűk területre összpontosított terrorizmusellenes hírszerzés nem érzékeli a hibrid fenyegetések kettős természetét – pláne, ha az ellenfél a megfélemlítés és a túlzott mértékű dezinformáció módszereit alkalmazza.

Az elmúlt két évtizedben a NATO számos képességre tett szert a terrorizmus és a hibrid fenyegetések elleni küzdelem terén. Mindezek közül kiemelkedik a rugalmasság és a kritikus infrastruktúrák védelme. Mivel számos NATO-tagállam csak kis létszámú, csökkentett képességű fegyveres erővel rendelkezik, szükségük lehet a Szövetség támogatására. A terrorizmus elleni küzdelemben a NATO alapvetően a légtérbiztonság, a légvédelem, a tengeri védelem, a különleges műveletek és a kritikus infrastruktúra védelme terén kész segíteni a tagállamokat. A NATO 2014-es walesi csúcstalálkozóján elfogadott készenléti akciótervben azonban a Szövetség további képességekkel is támogatja tagjait: a nagyon magas készenléti egyesített harccsoporttal (VJTF) és a megerősített előretolt erőkkel (EFP). Nem ismert azonban, hogy ezek az erők valóban alkalmasak-e az aszimmetrikus fenyegetésekkel szembeni biztonság megerősítésére és a hibrid forgatókönyv szerinti terrorizmusellenes küzdelemre.

A Baltikumban és Lengyelországban telepített megerősített előretolt erők valójában páncélozott zászlóaljharccsoportok, amelyek fokozhatják a NATO elrettentő erejét és védelmi képességeit hagyományos támadás esetén. Ám aligha alkalmasak terroristák elleni küzdelemre városi környezetben, ahol viszont e szereplők nagy valószínűséggel tevékenykednek. Ezekre a feladatokra a különleges erők sokkal hivatottabbak lennének, de a nemzetek általában vonakodnak ilyen eszközöket bevetni, és a NATO Különleges Műveleti Pa-



rancsnokságának is korlátozottak a lehetőségei. A helyzetet tovább rontja, hogy az előretolt jelenlét csak a keleti területekre korlátozódik; a délről terjedő vagy a NATO-tagországok területén belül kialakuló potenciális terrorista és hibrid fenyegetésre már nem terjed ki.

A nemzetek sem a terrorizmussal, sem a hibrid fenyegetésekkel nem képesek egyedül sikeresen megküzdeni. A NATO ezért hangsúlyozza az együttműködés fontosságát, mint az átfogó megközelítés (az összes szükséges nemzeti, nemzetközi polgári és katonai elem együttes, koordinált alkalmazásának) fontos elemét. Braun szerint a siker kulcsa a nemzetközi szervezetekkel, elsősorban az EU-val való szoros együttműködés. Amennyiben elfogadjuk, hogy a terrorizmus a hibrid hadviselés része, akkor e tekintetben nehézségekkel is számolni kell: a NATO-n és az EU-n belül ugyanis különféle vélemények ütköznek egymással a terrorizmus és az ellene való küzdelem kérdésköréről. Fennáll annak a veszélye, hogy az illetékes testületekben nem sikerül konszenzusra jutni. A vonatkozó stratégiákat éppen ezért a jobb összehangolás érdekében felül kellene vizsgálni.

Braun szerint a politikai iránymutatás jó, de az agresszorok elrettentéséhez koherens stratégiai kommunikációra és félreérthetetlen üzenetre van szükség. Ezalatt értendő az is, hogy tisztázni kell annak kritériumait, milyen esetekben alkalmazható az 5. cikkely. Átfogó politikát – vagy legalább integrált stratégiát – kell kidolgozni a Szövetség és tagállamai biztonsági kihívásainak leküzdésére. Ellenkező esetben féltő, hogy az ellenfél kihasználja a Szövetség gyengeségeit.

Különösen nyilvánvaló a koordináció és az integráció hiánya a 2012-es terrorizmusellenes iránymutatásban és a 2015-ös hibrid fenyegetések elleni stratégiában. Az előbbi üzenete a „tudatosság, képességmegosztás és kötelezettségvállalás”, az utóbbi a „felkészítés, elrettentés, védelem”. A különféle kulcsszavak alá sorolt elemek azonban többé-kevésbé megegyeznek. Braun szerint ezért újra kell értékelni azokat a kulcsfontosságú területeket, amelyeken a NATO támogatni kívánja tagjait a terrorcselekmények elleni küzdelemben, ha azok hibrid környezetben történnek.

A két veszély elleni küzdelem integrált stratégiájának kidolgozása két fő előnnyel jár. Először is, a Szövetség bővítheti elrettentő és védelmi pozícióját azáltal, hogy a gyakran összekapcsolt fenyegetések szélesebb körével foglalkozik. Másodszor, egy ilyen megközelítés elősegítheti a keleti és déli tagállamok fenyegetésekkel kapcsolatos jelenlegi különbségeinek leküzdését. Ezek az erőfeszítések hozzájárulnának a szövetségesek közötti egység megerősítéséhez, és ezáltal erősítenék a Szövetség súlyát is.

## A LÁTNIK, A TERVEZŐ, A TRÉNER ÉS A KATALIZÁTOR

*Michael Lurie – Laura Tegelberg: The new roles of leaders in 21<sup>st</sup> century organizations. McKinsey&Company, 09. 23. 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-new-roles-of-leaders-in-21st-century-organizations?linkId=74771903&sid=2709260924> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 23.)*

Napjaink komplex üzleti környezetében a vezetési elveket is gyakran újrafogalmazzák. Széles körben ismert tény, hogy az ún. agilis szervezetek (azok, amelyek hajlandók a folyamatos fejlődésre, a megrendelőik értékei szerint működnek, hálózatalapúak és nem hierarchikusan strukturáltak, a munkahelyi környezetben együttműködők, magasan motiváltak, kreatívak stb.) sokban különböznek a hagyományos szervezetek működésétől. A hagyományos szervezetekben a vezetők legfontosabb célkitűzése az értékek maximalizálása a részvényeseik számára. Szerepük ezért hasonlatos egy tervezőjéhez (stratégia kidolgozása és terjesztése),

egy igazgatóéhoz (felelősség elosztása), vagy egy ellenőréhez (annak felügyelete, hogy mindenki minden tőle telhetőt megtegyen a tervhez viszonyított eltérés minimálisra csökkentése érdekében).

A 21. század ellenben a vezetéselméletben is új megoldásokat hozott, amelynek kulcsszava a közös értékteremtés – beleértve az ügyfeleket, alkalmazottakat, üzleti partnereket és a szélesebb értelemben vett társadalmat – és a win-win helyzet, amelyben mindenkinek nyernie kell, ellenkező esetben az ügyfelek egyszerűen máshová mennek.

Ezek alapján Michael Lurie és Laura Tegelberg új szerepekkel egészíti ki a hagyományos vezetői munkastílusokat. (A szerzőpáros több száz vállalat szervezeti átalakulását kísérte végig, számos felső vezetőnek segített az új stratégiák és üzleti modellek megtervezésében, az új szervezeti képességek kialakításában, valamint az új és hatékony módszerek bevezetésében.)

A *látnok* típusú vezetők egyértelmű célokat és jövőképet alakítanak ki, amelyek a szervezet egészében és azon túl is hatnak. Rendszeresen figyelik és meghallgatják az embereket, ötletelnek, és mások nézeteit integrálják a saját gondolkodásukba. A látnok típusú vezetők együttműködnek a csapattal annak érdekében, hogy a jövőképet mérhető eredményekké alakítsák át, amelyekért az erre hivatott közösségek tevékenykedni tudnak.

A *tervező* típusú vezetők mindenki számára világossá teszik, hogy mit kell megvalósítani. A tervek kidolgozása helyett kifinomultabb módszerekkel dolgoznak: a szervezetet nyílt és befogadó rendszerként fogják fel, amely a cél elérése érdekében, rövidebb munkaciklusokon keresztül képes az erőforrások áramlásának folytonos megújítására, módosítására és újratervezésére. Támogatják a rendszerben mélyen gyökerező alapok megismerését, és képesek újragondolni, hogyan lehet új termékeket előállítani, vagy hogyan lehet növelni a forgalmat. Annak, hogy új üzleti és szervezeti modellek jöhessen létre, előfeltétele a hipotézisek és hiedelmek béklyója alól való felszabadulás.

Manapság a gondolkodásmód-, a tudás- és a készségfejlesztés elengedhetlenül fontos, s ezzel a *tréner* típusú vezetőknek kell foglalkozniuk. A munkavállalóknak ugyanis elemi érdekük a szervezeti célok elérése, s ezért fejleszteniük kell az üzleti életben való jártasságukat, stratégiai gondolkodásukat és együttműködési készségüket. A tréner típusú vezetők ezt a formális és informális tanulási kezdeményezések széles skálájának felvonultatásával, illetve a tanulás kultúrájának a szervezet egészére történő kiterjesztésével érik el. Olyan környezetet teremtenek, ahol lehet kísérletezni, s ahol az emberek akkor is jól érzik magukat, amikor megvitatják, mi ment jól és mi mehetett volna jobban. Ugyancsak beépítik ezt a gyakorlatot a csapat interakcióiba azzal, hogy az előírtaknál több kérdést tesznek fel és több szempontot vizsgálnak a megoldási lehetőségek kibővítéséhez.

*Katalizátorként* a vezetők energiát sugároznak a rendszer egészébe. Négy módon teszik ezt: eltávolítják az akadályokat, amelyek gátolják a csapatokat abban, hogy az ötleteiket megvalósítsák; elősegítik a kapcsolatok alakítását a szervezet egészében; segítik az embereket abban, hogy munkájukkal hozzájáruljanak a szervezet elképzeléseihez és törekvéseihez; és végül ösztönzik a befogadó és barátságos légkört, ahol az emberek önmaguk lehetnek, energikusan és magas szinten dolgozhatnak, valamint megvalósíthatják személyes és szakmai törekvéseiket.

Ez a négy szerep együtt egy egyedi és erőteljes vezetési formává, a *részvételen alapuló és a vezetést szolgálatnak tekintő vezetési stílussá* alakul. Ez a stílus lelkesítő és hatékony, mivel felszabadítja az emberekben rejlő szenvedélyt és potenciált, s ezeket a hatékonyság és az értékteremtés szolgálatába állítja.

## AMIKOR AZ INNOVÁCIÓ ELÉRI A TUDOMÁNY VILÁGÁT

*Itzhak Mashiah: When academia meets innovation. The Times of Israel, 26. 10. 2019. <https://blogs.timesofisrael.com/when-academia-meets-innovation/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 23.)*

A cikk szerzője, Itzhak Mashiah a Haifai Egyetem kommunikációkutatója, szakterülete a high-techkel, az innovációval és technológiával kapcsolatos kommunikáció kutatása. Mashiah a tech márkák vezető stratégiai kommunikációs és marketing-tanácsadója, valamint kommunikációs előadásokat tart a Sapir Academic College-ban.

Itzhak Mashiah a hafai egyetemi közösségben megjelent innovációs laborok kapcsán értekezik arról, hogy mire jók ezek a létesítmények. A világ vezető tudományos intézeteit hozza fel példának, akik jól tudják, hogy az innováció és a vállalkozói szellem kulcsszerepet játszik a modern oktatásban. Többségük ezért már innovációs központokkal és vállalkozói szellemű programokkal is rendelkezik. Izraelben sincs ez másként, véli Mashiah.

A méltányosság kedvéért jegyezzük meg, hogy már az innovációs központok megalapítása előtt is léteztek tudományos műhelyek, amelyek lehetőséget teremtettek a technológiai újítások és ötletek számára. Figyelembe véve azonban a jelenlegi komplex világot és az innovációs laboratóriumok világszerte növekvő számát, a felsőfokú intézményeknek manapság már módszertani alaposággal kell tudniuk működtetni az ilyen helyeket. No, de egyáltalán miért van szükség ilyen laborokra?

Világos, hogy az emberi fejlődés ösztönzi az innovációt, és ezt a tudomány sem hagyhatja figyelmen kívül. Szervezeti-tudományos szinten számos szempont indokolja ennek a módszernek az alkalmazását. Például, az innovációs laborokat a gazdaság motorjának tekintik. A katalizátorok (a gazdaság katalizátorszervezetei) képesek fenntartható technológiai termékeket előállítani. Az innováció erősíti a piaci szereplőket és vonzza az új közönséget (ügyfeleket).

Az innovációs és technológiai laborokat az új hallgatók bevonására tervezték. A kérdés már csak az, hogyan tudják optimalizálni és értékesebbé tenni ezeket a helyeket.

Mashiah szerint először is össze kell kapcsolni a lehető legtöbb szervezeti funkciót. A laborok működtetéséhez fontos, hogy az intézmény ismerje a területén élő különféle populációkat; nemcsak az innovációs programokban részt vevő sokféle identitású hallgatót, hanem a célközönséget, aki élvezzi a laborok nyújtotta előnyöket. Más szavakkal: az innovációs területek beágyazása a tudomány világába kiváló alkalom a társadalmi különbségek áthidalására és a tudományos eredmények továbbadására a különféle csoportokba tartozó hallgatók számára.

Az egyetemi szféra ezenkívül összetett és többrétegű, számos oktatási lehetőség, tanfolyam, tanszék és program létezik benne. Ezért az innováció bevezetése egy szervezetbe nem könnyű feladat. Az intézménynek minél több tényezőt kell ösztönöznie a szervezeten belül, hogy felhasználja az innovációs motor kínálta lehetőségeket. Az egyetemen belüli érdekképviselet segítségével a jó hírek a lehető legtöbb résztvevőhöz eljutnak, még azokhoz is, akik messziről kerülnek az innovációt és fejlesztéseket.

Az innovációs laborokat alapvetően a tudományterületekre és a technikai tantárgyakra alapozzák. De a tudományos szféra az innovációs laborok, a társadalomtudományok és a humán területek katalizátora is lehetne. Fontos kitétel a szabványosítás, s a fejlesztőknek törekedniük kell a különféle megközelítések feltárására. Például azok a hallgatók, akik egy bizonyos módszert birtokolnak, helyénvaló, ha más módszereket is elsajátítanak, így a tudományos körök szellemi gazdagságából meríthetnek.

A világ sok térségében az innovációs laborokat a tanterv részeként integrálják. Ebben a vonatkozásban is egyensúlyt kell teremteni a hallgatók alapvető szükségletei és az egyetem „új útját” jelentő tervek között.

Jelentős különbség van a tudományos kutatás üteme, valamint az innováció és a vállalkozói szellem üteme között. A résztvevőknek ellenőrizniük kell, hogy a különbségek minden fél számára érthetőek-e. Ha az innovációs labor az egyetemről függetlenül működik, egyértelmű, hogy az idő kérdése irreleváns. Mivel azonban ezek a laborok gyakran az egyetem tudományos életbe vannak beágyazva, aggodalomra ad okot, hogy a kezdeményezések fejlődésének és növekedésének üteme lassabb. Ezért az innovációs laboroknak teljes függetlenséget kell szerezniük, és más részlegektől külön kell működniük.

Az egyetemi képzés egyik jelentős előnye a globális hálózatépítés. A vállalkozói szféra és természetesen az egyetem innovációs laborjai kiterjeszthetik a munkát az egyetem hálózatán keresztül az egész világra. Ez nagy jelentőségű eredmény a résztvevők számára. Ezért az egyik leghatékonyabb eszköz a partnerség keresése más tudományos intézményekkel és más szakmai körökkel. Egy adott ország egyetemei, amelyek innovációs laborokat működtetnek, minden bizonnyal könnyen együttműködhetnek más országok innovációs intézményeivel a közös célok elérése és a technológia fejlesztése érdekében.

Mindezeken kívül az innovációs labor megvalósítása nem elég. Egy olyan korban, ahol a változások nagyon gyakoriak, a tudományos intézményeknek folytatniuk kell az innovatív dimenzió felülvizsgálatát, és ha szükséges, végre kell hajtaniuk a változtatásokat. Az innovációs laboroknak az egész világon nem egyszerű a feladatuk – jobb helyé kell tenniük a világot.

## AMERIKAI FEGYVERKEZÉS OROSZ SZEMMEL

*Александр Неукропный: Россией США намерены обойтись „малой кровью”. Topcor; 19. 12. 2019. <https://topcor.ru/12406-v-vojne-s-rossiej-ssha-namereny-obojtis-maloy-krovju.html> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 23.)*

Néhányan túlzásnak nevezik Valerij Geraszimovnak, az oroszországi fegyveres erők vezérkari főnökének nyilatkozatát, amely arról szól, hogy a NATO katonai blokkját nagyszabású fegyveres konfliktusra készítik fel, amelyben Oroszország tűnik a legvalószínűbb ellenségnek. A vezérkarfőnök nem túloz, állítja az orosz sajtó munkatársa, Alekszander Neukropnij. Az észak-atlanti szövetség tagországainak és mindenekelőtt annak „vezető és irányító” hatalmának, az Egyesült Államoknak minden cselekedete Geraszimov igazát bizonyítja. Valójában, állítja a szerző, a Nyugat az elmúlt évtizedek alatt még soha nem állt közelebb a katonai erő Oroszország elleni alkalmazásának lehetőségéhez, mint most.

Neukropnij a szakértői nyilatkozatokból a következőket tárja fel.

Washington tisztában van vele: egy globális összetűzés esetén minden elérhető arzenál felhasználásával, beleértve a világ hatalmainak „nukleáris triádjá” adta lehetőségeket is, nemcsak a győzelemre nincs esélye, de valószínűség túl sem élné. Nem számít, Nyugaton mennyire gúnyolják Putyin rajzfilmes rakétáit, de az „Avangard”, a „Kinzsal” és a „Cirkon” már régóta szerepelnek a média oldalain. Legújabb fejlesztéseik neveit pedig már nem emlegetik humorosan. A Pentagon magas rangú tisztviselői, élükön Mark Esperttel, úgy gondolják, hogy az Egyesült Államok haderejének lehetőségei jelenleg nem hasonlíthatók össze az orosz hiperszonikus fegyverekkel, és a hatékony ellenálló eszközök hiánya is jelzi, hogy az ottani hatalom józanul értékeli az erőviszonyokat. Természetesen megkísérlik „tar-

tani a lépést”. Erről az USA légierjének logisztikai parancsnoka, Arnold Bunch tábornok nyilatkozatában biztosította az újságírókat, amikor azt állította, hogy az amerikai hiperszonikus fegyverek néhány év múlva készen állnak a harcra. Kollégájának, John Rafferty tábornoknak merész feltételezése, miszerint a nagy pontosságú rakétarendszer (PrSM), amelyet most a Lockheed Martin Corporation tesztel, „valószínűleg képes lesz legyőzni az orosz rakétavédelmi rendszert”, szintén ugyanahhoz a műfajhoz tartozik.

Sőt, nemcsak egy nagyszabású nukleáris konfrontáció, hanem az arra történő teljes felkészülés ösztönzésének gondolata sem feltétlenül inspirálja a washingtoni politikusokat. Az ottani fő törvényhozó testületben, amelyben a közelmúltban eléggé elburjánzott az oroszellenesség, vannak olyan tagok, akik nagyon aktívan ellenzik ezt a felvázolt perspektívát. Nemrégiben három szenátor – Chris Van, Todd Young és Robert Menendez – rendkívül kényes megbízással fordult Joseph Maguire-hez, az amerikai nemzeti hírszerzés igazgatójához. A törvényhozók azt kérték tőle, hogy „értékelje Oroszország és Kína reakciójának az Egyesült Államokra gyakorolt hatásait”, miután kilépnek a legújabb, a stratégiai támadó fegyverek fejlesztését korlátozó nemzetközi szerződésből (START-3). Véleményük szerint ez az Egyesült Államok számára sem rövid, sem hosszú távon semmi jót nem hoz. Ha Oroszország nukleáris arzenálja „semmivel sem lesz korlátozva”, akkor új fegyverkezési verseny kezdődik, amelyben az amerikaiaknak már ma el kell kezdeniük a felzárkózást. Ki fogja ezt megakadályozni? Korántsem az oroszok. Erről egyébként egy másik kongresszusi demokrata képviselő, William Keating rendkívül őszintén beszélt. Megerősítette a START-3 kiterjesztése iránti elkötelezettségét, és megismételte: „Oroszország nem fordíthat annyi pénzt a fegyverekre, amíg olyan problémáik vannak, amelyeket az országon belül meg kell oldani.” Majd beismerte: „Egyébként ez ránk is teljesen igaz.”

Ráadásul azt mondhatjuk, hogy az orosz fegyveres erők képességei, amelyek teljesen megváltoztak, érvénytelenítik az Egyesült Államok számára szokásos hadviselési módokat – a helyi háborúktól a globálisig. A bolygó túlélte két világháborút, több millió embert és országokat pusztítva el úgy, hogy egyetlen bomba sem esett az USA területére. Ez a tény arra kényszerítette a Pentagont, hogy agresszív módon támogassa az „amerikaiak számára létfontosságú érdekeket”, hogy fenntartsák a hatalmas bázisok hálózatát a világ minden táján, ami stratégiai szempontból jövedelmezőbb.

A szerző véleménye szerint ez most nem fog működni. Ebben a tekintetben rendkívül figyelemre méltó az amerikai *Foreign Policy* legutóbbi publikációja, amelynek szerzője, Michael Beckley politikai elemző a Pentagon számára nagy csalódást okozó következtetéseket vont le. (Beckley: *In Future Wars, the U.S. Military Will Have Nowhere to Hide*. *Foreign Policy*, 20. 11. 2019.) A legfontosabb ezek közül, hogy az abszolút biztonsághoz szokva, mind a „saját földjén”, mind a NATO-szövetségesek területén telepített amerikai erők teljesen felkészületlenek egy háborúra, amelyben „rejtekhelyek” elviekben nem léteznek. A modern katonai technológiák lehetővé teszik, hogy rendkívül hatékonyan és – egyébként – nem túl magas költségekkel eljuttassák az ellenséget bárhová: akár az óceánon keresztül, akár a Föld ellentétes féltekéjére. A „biztonsági zónák”, amelyekről az amerikai harcosok abszolút büntetlenül hajtották végre csapásaikat – a repülőterek, a haditengerészeti flotta bázisai, a közlekedési folyosók, raktárak és bázisok –, célpontokká válnak.

A bekövetkezett változásokkal összefüggésben nem kellene az Egyesült Államoknak mérsékelnie „civilizációs” törekvéseit és kissé csökkentenie a „világ csendőre” szerepére vonatkozó jogát? – teszi fel a kérdést a szerző. Erről szó sincs. Kiderül, hogy a harctevékenység hatékony lefolytatásához a Pentagonnak a katonai erőket a lehető legközelebb kell



telepítenie a potenciális ellenség határaihoz: az Oroszországgal való hipotetikus konfliktus esetén Kelet- és Délkelet-Európáig, ha problémák merülnek fel Kínával, akkor Délkelet-Ázsiáig. Odatelepítenek további rakétarendszereket és fegyvereket, amelyeket „aknamezőként” használhatnak, és ezzel lerövidíthetik az ellenséghez vezető utat. Ugyanakkor Beckley valamilyen oknál fogva abból a feltételezésből indul ki, hogy Oroszország minden bizonnyal elfoglalja a balti államokat és Tajvant. A legérdekesebb dolog az, hogy a Pentagon, úgy tűnik, ugyanazt a stratégiát szándékozik követni, mint amelyet a *Foreign Policy* oldalain felvázoltak. Ennek a feltételezésnek a bizonyítéka Charles Brown tábornok, az amerikai légierő csendes-óceáni és indiai-óceáni parancsnoka által a közelmúltban tett nyilatkozat, miszerint az amerikai közepes és rövidebb hatótávolságú rakéták telepítése ebben a régióban „természetesen jó az Egyesült Államoknak”. Nem sokkal korábban hasonló gondolatokat fejtett ki a Pentagon vezetője, Mike Esper is.

Vannak más jelek is – talán nem olyan nagyszabásúak, de nem kevésbé jelentősek. A világ minden felderítője számára már régóta alapelv: a végleges bizonyíték arra, hogy milyen háborúra készül egy hadsereg, az, hogy mivel van felfegyverkezve. Az Egyesült Államok katonai költségvetése 2020-ra hatalmas: 22 milliárd dollárral több, mint 2019-ben. A magas rangú tisztviselők nyilatkozata szerint a prioritás az űrhaderő létrehozása, a modern rakétavédelem és a légvédelem megeremtése, valamint a „hadsereg határozott modernizálására és jobb felszerelésére” irányuló hasonló projekt. Ugyanakkor a tervek szerint több mint 700 millió dollárnyi forrást szánnak „Oroszország visszatartására”. E pénzeszközök nagy részét valószínűleg az úgynevezett „Európai Biztonsági Kezdeményezés” részeként használnák fel. Vagyis nagyrészt a Pentagon „előretolt állomásainak” megeremtésére fordítják az Óvilágban, ahonnan a Pentagon vezetése nyilvánvalóan azt tervezi, hogy szükség esetén megtámadja Oroszországot, feláldozva ezzel a szövetségesek területét. Nagyon valószínű, hogy az amerikai hadsereg mindazonáltal „kis győztes háborúra” készül Európában, amelynek folyamatában Oroszországot a „helyére kell tenni” – és többnyire az európaiak – és nem az amerikaiak – életével fizetve. Mindenesetre az amerikai hadseregbe és a tengerészgyalogsághoz érkező új fegyverekkel és felszerelésekkel kapcsolatos adatok ezt bizonyítják: az új M320A1 gránátvető, az Mk–13 és a Mod–7 pisztoly és mesterlövészpuska a tengerészgyalogosok számára, a továbbfejlesztett éjjellátó készülékek (ENVG-B), a megerősített testpáncél és a védősisakok a „szárazföldiek” védelmére.

Talán apróságnak tűnik, de elkezdődött a korszerűsített Abrams M1A2C tankok csapatokhoz való tömeges eljuttatása is. Az amerikai hadsereg fő páncéloseszközét új páncélvédelemmel és „intelligens járműállapot-menedzsmentrendszerrel” látták el, ami figyelemmel kíséri az alkatrészek és részegységek állapotát; valamint felszerelték aktív védelmi komplexummal (Trophy-HV) és hasonlóan drága high-tech „játékokkal”, amelyek ezt a már amúgy sem gyenge harcocsit komoly ellenséggé változtatták.

Egy másik, sokkal jellegzetesebb szempont: az amerikai katonai vezetés jelentős összegeket fektetett be az irányított levegő-föld rakéták (JAGM) gyártásának megduplázására. A paramétereik természetesen jobbák, de a katonai szakértők szerint egy többé-kevésbé modern légvédelmi rendszerrel szemben teljesen haszontalanok. A „Pancir”-ről, a „Tor”-ról és más hasonló komplexumokról nem is beszélve.

Miért kellene akkor az ilyen beruházások? Talán Washington azt tervezi, hogy „a demokrácia fényét” hozza olyan fejletlen országba, amely – mint kiderült – az olajmezők tulajdonosa? Vagy reméli, hogy továbbra is megvalósulhatnak a Pentagonban kidolgozott tervek az orosz „zárt A2AD védett övezetek” elpusztítására, és akkor minden a kezébe kerül? Lehet, hogy igen, véli a szerző.



William Connolly amerikai politikai megfigyelő szerint a Pentagon lázas tevékenységét nem valódi harci vágy motiválja, hanem saját kísérletezik, hogy saját, meglehetősen megrendült imázsát mentse a Közel-Keleten elszenvedett számos „technikai vereséget” követően. Most pedig legalább az európaiaknak igyekeznek imponálni soha nem látott méretű gyakorlatokkal, mielőtt azok el nem kezdik saját hadseregeiket megerősíteni az „észak-atlanti testvériség” rovására.

## A Zrínyi Kiadó újdonsága



### MENETBEN

Egy hosszú katonai pálya tapasztalatainak összegzéséből, ismereteinek szintéziséből született meg Lőrincz Kálmán nyugállományú vezérezredes nagy hatású munkája, a *Menetben*. Szerzője a hivatásukat mélyen szerető, magas rangú katonák nemes hagyományait folytatja azzal, hogy közkinccsé tette a honvédelemmel kapcsolatos gondolatait, amelyek benne pályája során felhalmozódtak. A könyv először 2009-ben látott napvilágot a Petit Réal Könyvkiadó és a HM HIM gondozásában, de mivel gazdag forrásként szolgál a jövő tisztjei számára gondolkodásuk, magatartásuk és cselekvésük formálásában, a Zrínyi Kiadó 2020-ban – a szerző 80. születésnapjára – megjelentette a mű második, bővített kiadását, amely aktuálisabb, mint valaha.

A Magyar Honvédség modernizációját jelképező Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program kiemelt figyelmet fordít a katonák szakmai pályafutására, teljesítményképes tudásuk elmélyítésére és a magas katonai erkölcsök megtartására. E tekintetben kiváló eszköztárként, útmutatóként kamatoztatható ez a könyv, amelyben megtalálható mindaz, ami változó világunkban a katonai kérdésekkel foglalkozó tudósok, katonák gondolkodását alakítja a földrajzi biztonsággal, a honvédelemmel, nemzettudattal, általában véve a fegyveres küzdelemmel kapcsolatban.

A könyvvel egy időben jelent meg a Katonai Filmstúdió gondozásában a *Kortanúk – Rendszerváltás a hadseregben* sorozat második darabjaként a *Lőrincz Kálmán vezérezredes* című dokumentumfilm.

# ABSTRACT

## FOCUS

- Focus on organisational culture. Introductory remarks for studies generated by contributions at a conference (Lt Col Csaba Sásik) . . . . . 3
- The relevant organisations and scientific workshops of the Ministry of Defence (MoD) and the Hungarian Defence Forces (HDF) launched the analysis of development opportunities of organisational culture, the mapping of development trends, and the identification of the necessary tools and methodology. On 11<sup>th</sup> September 2019 a scientific workshop was organised on the issue by the HDF Augmentation, Training and Preparation Command and the Scientific Research Centre in the Stefánia Palace, Budapest. The printed version of the contributions are publicised in the current issue of *Honvédségi Szemle*. One of the organisers wrote the introduction to the selection of papers.
- Lt Col Csaba Sásik: The role of the development of organisational culture in the modernisation of military forces . . . . . 5
- The paper highlights the significant role and development opportunities of organisational culture in force development. The author uses his knowledge and personal experience gained on the operation of the military which functions as a bureaucratic and totalitarian organisation from sociological aspects, its inherent nature, development history, special features.
- Keywords: force development, organisational culture, totalitarian organisation, element of organisational culture
- Col (Ret) János Krizbai: Establishing the new unity of organisational strategy, structure, and culture in the Hungarian Defence Forces . . . . . 12
- The study analyses the major intervention options and opportunities important for the transformation of the organisational culture of the HDF in light of the Zrínyi 2026 Defence Development Program.
- Keywords: military organisational culture, bureaucratic organisational culture, Zrínyi 2026 Defence Development Program
- Col Ferenc Molnár: The role of military subcultures and leadership approach in organisational changes . . . . . 20
- The present paper focuses on the characteristic features of military organisations, the situation in the Hungarian Defence Forces, and certain practical issues relating to shaping an organisational culture supporting the force development. It is also emphasised, that the changes of the nature of war and that of military missions forces the changes in the military and the culture of the military organisations. Another important factor is the well-considered and coordinated activities of leaders in the field of shaping the organisation.
- Keywords: military sociology, organisational culture, management, force development
- László Turányik: Change of organisational culture with value-centred approach . . . . . 29
- The study presents the expected impacts of changes generated by force development on both the organisation and the personnel, the value-centred approach to the development of organisational culture, the proposed directions of organisational values, and the most important pre-conditions of the development plans.
- Keywords: force development, organisational culture, organisational values, Zrínyi 2026 Defence Development Program
- Lt Col Márta Pákozdi – Lt Col Attila Torba: The motivation hierarchy of the personnel in the Hungarian Defence Forces . . . . . 38
- The purpose of the paper is to initiate a consultation on the involved professional and commanders' forums possibly resulting in answers to issues relating to the development of organisational culture on the basis of the challenges and determination of the era. How can a working environment and organisational culture be established which would motivate the individual and encourage efficient work important for the organisation? The authors food-for-thought study is published for generating further comments and papers in the issue.
- Keywords: development of organisational culture, Maslow's hierarchy of needs, motivation research

**MILITARY ORGANISATION AND FORCE DEVELOPMENT**

Col Zoltán Németh: Alternatives for the acceleration of decision-making process in NATO . . . . . 48

The purpose of the paper is to examine the potential methods of further accelerating the decision making process of the Alliance without any significant changes in the charter of NATO. The study also allows an insight in the steps of the member states in order to increase the support for the decision making process of NATO.

Keywords: decision making, acceleration, Alliance cooperation, threatened allied approach, coalition, approach in the Alliance

Col József Csósz: The role of the European Defence Agency in the development of tactical rotary-wing capabilities of the Hungarian Defence Forces . . . . . 58

The paper examines the influence of the HDF-related programs initiated by the European Defence Agency (EDA) on the rotary-wing training conducted in the Hungarian Defence Forces. It is also presented how the international players arrived at the current integrated types of training, and the results contributing to the development of national capabilities.

Keywords: European Defence Agency, Hungarian Defence Forces, helicopter, tactical training

**INTERNATIONAL ACTIVITIES**

Julianna Ármás – Col (Ret) László Nagy: Hybrid warfare – a tool of gaining influence in the Post-Soviet region . . . . . 74

After the actions of Russia in Ukraine an increasing amount of statements were published in international literature on Russia's waging a "hybrid war" in Ukraine. In their present study, the authors examine both the notion of hybrid warfare, including its new features and the extent of maintaining or gaining Russia's influence on the post-soviet republics. The paper presents two case studies – Georgia (2008) and Ukraine (2014).

Keywords: Ukraine, Georgia, hybrid warfare, post-soviet region

Krisztián Répási: The terrorist threat to Italy . . . . . 89

Terrorism is still a major security risk factor in Italy today, but the extent and nature of the threat differs significantly from those in most Western European countries. The author reviews the history of terrorism in the country from the 1960s, detailing extreme left-, and extreme-right-wing terrorism, and religiously motivated assassinations and assassination attempts. Until now, extreme Muslims did not see Italy as a primary target, but rather as a country where volunteers could be recruited to conflict zones outside Europe, and where networks could be created responsible for providing support to the spread of armed violence, spread of extremist propaganda, and preparation and training of radicals.

Keywords: Italy, extreme left terrorism, religious terrorism, extreme right terrorism

**COMMAND, TRAINING**

Col Tamás Riczler: Military police capability in the light of training . . . . . 102

The establishment of the Military Police Centre of the Hungarian Defence Forces opened a new era in the development of military police capabilities. The objective was to set up a unit which could be integrated into multinational operations to carry out military police missions. The organization's renewed missions are accompanied by new procedures. Among the first steps a high priority was given to the creation of a systematic military police training structure.

Keywords: military police, Hungarian Defence Forces Military Police Centre, training, military police capability

Maj Zoltán Harangi-Tóth: International trends in wargames . . . . . 113

Today wargames have their genuine renaissance thanks to their growing popularity among professionals (military people) and hobbyists (civilians). There is a large number of signs of closing the distance between the two groups, including the annual series of conferences "Connections", originally launched in the United States. The author of the present publication (a wargamer for decades) participated at the event in 2019. The paper is an attempt to clarify the notion, outline the international embeddedness of wargames, introducing various types of wargames, and their potential use in the Hungarian Defence Forces in transition.

Keywords: wargames, types of wargames, professional wargame, innovation, gamification

**LOGISTICS**

- Capt Balázs Taksás: Conditions for the development of military industry and the trinity of its functioning ..... 125

Based on historical examples, economic principles, and current technological changes, this article presents the basic requirements for and conditions of the development of defence industry and the criteria of its long-term, sustainable functioning. The development conditions include the existing (and increasing) security challenges, political willingness, and those economic and social resources, which are indispensable for a modern defence industry. The model of the trinity of defence industry summarizes the requirements for the functioning of the defence industry: it should be technologically advanced, economically competitive, and should provide security of supply for its costumers both in peacetime and in crisis.

Keywords: defence industry, military security, technology, competitiveness, security of supply

**MILITARY HISTORY**

- Lt Col (Ret) Sándor Mihók: The history of the Home for Retired Soldiers ..... 136

In the autumn of 1872 the “Shelter of Old Soldiers in Pest” was inaugurated. That was the establishment where the invalids of the War of Independence of 1848-49 spent their lives in peaceful and quiet seclusion. The inmates wore uniforms, were provided full board free of charge, and were even paid some per diem. Their life was regulated by “barracks-like” daily routine, their time was supervised by the duty officer between reveille and lights out. The leave from the Home and vacations were regulated by the Commander of the shelter. The last inmate deceased in 1927, and the building itself was hit and destroyed by an aerial bomb during the Second World War. The paper is a study on the history of the Home.

Keywords: War of Independence of 1848-49, Great Compromise of 1867, Home for Retired Soldiers

**REVIEW**

- Sándor Szakály: Miniature portraits of Lieutenant Generals – on the new book by Tibor Balla ..... 151

The reviewer provides a review of the book by Tibor Balla, entitled “Austro-Hungarian Generals of the Great War – Lieutenant Generals”.

- Col (Ret) Csaba Gál (Eng): International military and military technology review ..... 153

A summary of the latest news in the international military and military technology press.

- Gen (Ret) Ferenc Végh: Review of international scientific and special literature ..... 160

The author recommends books and articles on military topics published abroad to the readers.

# SZERZŐINK FIGYELMÉBE

## A Honvédségi Szemle közlési feltételei

A folyóirat lehetőséget biztosít a rovatoknál megnevezett témakörökben, maximum egy szerzői ív terjedelmű (40 000 leütés szóközökkel, a jegyzeteket és az esetleges illusztrációkat is beszámítva) tanulmányok, szakcikkek megjelentetésére. A beküldött írásokat *szakmailag lektoráltatjuk*. A Szerkesztőség fenntartja a jogot a kéziratok – a magyar helyesírás szabályainak megfelelő – stilizálására, korrigálására és tipografizálására. A tervezett megjelenésről igazolást a Szerkesztőség csak abban az esetben ad ki, ha a Szerkesztőbizottság – a támogató lektori véleményre támaszkodva – a közlés mellett foglal állást. A tanulmány elfogadását követően a folyóirat kiadásában közreműködő HM Zrínyi Kft. a szerzővel *szerződést köt*, amely szabályozza a kiadással és a szerzői jogokkal kapcsolatos kérdéseket. Folyóiratunk zökkenőmentes szerkesztése – az MTA által meghatározott követelményeknek való megfelelés – érdekében a szerzőktől az alábbiakat kérjük:

- A közleményeket elektronikus levél mellékleteként (Microsoft Word .doc- vagy .docx-formátumban) szíveskedjenek eljuttatni a Szerkesztőségnek (*kiss.zoltan@hmzrinyi.hu*).
- A közleményben tüntessék fel nevüket, rendfokozatukat, beosztásukat (foglalkozásukat), tudományos fokozatukat és elérhetőségüket (e-mail-cím, telefonszám).
- Amennyiben mondanivalójukat ábrákkal (térképrészletekkel, grafikonokkal, táblázatokkal stb.) kívánják szemléltetni, azt magyar nyelvű illusztrációkkal tegyék. Folyóiratunk fekete-fehér megjelenésű, ezért ennek megfelelően készítsék el az ábrákat, lehetőleg egyszerű, vonalas formában, olvasható feliratozással. Az illusztrációkat külön csatolva is küldjék el, lehetőség szerint szerkeszthető (jpg, tiff) formátumban. Az íráshoz csatoljanak magyar nyelvű ábraszöveget, amelyben az ábra (táblázat) címe mellett tüntessék fel annak készítőjét, forrását, internetes hivatkozásnál a letöltés időpontját.
- Fotóillusztrációt csak különösen indokolt esetben közlünk. Ez esetben ügyeljenek a megfelelő nagyságú felbontásra (300 dpi), illetve az ábrához hasonlóan jelöljék meg a kép forrását.
- A leadott íráshoz csatolják annak angol nyelvű összefoglalóját és a vonatkozó kulcsszavakat.

Folyóiratunk (a *Fórum* és *Szemle* rovataink kivételével) csak tudományos igényességgel elkészített, a felhasznált irodalom feltüntetésével, illetve megfelelő hivatkozásokkal ellátott, első közlésű írásokat publikál. *2019-től cikkeinket DOI-azonosítóval is ellátjuk.*

### Felhasznált irodalom

A *Felhasznált irodalom* jegyzékét a tanulmány végén, ábécérendben (a szerző neve kezdőbetűjének figyelembevételével) kérjük elhelyezni. *Amennyiben egy cikk rendelkezik DOI-azonosítóval is, azt a bibliográfiai adatok megadása után, minden esetben kérjük feltüntetni!*

### Könyv esetében:

Mendöl Tibor: *Általános településföldrajz*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1963.

Gyűjteményes kötet egy tanulmánya esetében:

Székely András: *A periglaciális felszínformálás*. In: Borsy Zoltán (szerk.): *Általános természetföldrajz*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998, 356–421.

### Periodikumok (időszakos kiadványok) esetében:

Réz Levente: A légierő tüztámogatási feladatai. *Repüléstudományi Közlemények*, XXXI. évf. 2019/2., 159–175. DOI: 10.32560/rk.2019.2.12

Porkoláb Imre: Hibrid hadviselés: új hadviselési forma, vagy régi ismerős? *Hadtudomány*, 2015/3–4. szám, 41. DOI: 10.17047/HADTUD.2015.25.3-4.36

#### **Internetes hivatkozásoknál:**

Gates, Guilbert: How a Secret Cyberwar Program Worked. *The New York Times*, 01. 06. 2012. <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/interactive/2012/06/01/world/middleeast/how-a-secretcyberwar-program-worked.html?ref=middleeast>

**Több szerző esetén** a hivatkozott mű első szerzőjének nevét vegyék figyelembe.

**Külföldi szerző(k) esetében** is a vezetéknev alapján állítsák fel a sorrendet, pl. Bush, George W.: *Döntési helyzetek*. Ulpius Ház Könyvkiadó, Budapest, 2010.

Kydd, Andrew H. – Walter, Barbara F.: *The Strategies of Terrorism*. International Security, Volume 31, No. 1, 2006.

A felhasznált irodalomra vonatkozó szerkesztőségi alapszabály, hogy egyetlen olyan forrás se szerepeljen a *Felhasznált irodalom* jegyzékében, amelyre a szerző/szerzők a törzsszövegben nem hivatkoznak és amely nem szerepel lábjegyzetben.

#### **Lábjegyzetek**

**A felhasznált irodalomra való konkrét hivatkozás** az adott oldalon, tipográfiai kiemelések nélkül, *lábjegyzetben* történjen, a hivatkozás oldalszámának megjelölésével:

Borbély Zsuzsanna: Egészségmagatartás, kiégés, mentális egészség – specifikus stresszorok hatása a rendőrség próbaidős tiszthelyettes állományában. Szakdolgozat. ELTE, Budapest, 2017, 1–155.

#### **Külföldi szerzőnél a művön feltüntetett formában:**

Hans Kundnani: Germany as a Geo-economic Power. *The Washington Quarterly*, XXXIV. évf. 2011/3., 40–42. <https://doi.org/10.1080/0163660X.2011.587950> (Letöltés időpontja: 2019. 08. 22.)

Walter Lippmann: *Public Opinion*. New York, Free Press, 1997.

A felhasznált irodalom ismétlődése esetén az i. m. jelölést használjuk:

Borbély: i. m. 150.

Közvetlen ismétlődés esetén: Uo. 150.

Ha azonos szerző(k)től több tanulmányra hivatkoznak, akkor a közleményeket a név után írt zárójeles évszámmal kell megkülönböztetni: Borbély (2017): i. m. 150.

Ha ugyanazon évben megjelent több tanulmányra hivatkoznak, akkor az évszám után írt a, b, c stb. betűkkel kérjük jelölni mind a szövegben, mind a *Felhasznált irodalomban*: Borbély (2017a): i. m. 150.

Kettőnél több szerző esetén az *et al.* jelölést kérjük alkalmazni mind a magyar, mind a külföldi szerzőknél is.

Papp Ildikó et al.: A viselkedésterápia eredményeinek vizsgálata az elhízás kezelésében egy év távlatában. *Orvosi Hetilap*, 155. évf. 2014/30., 1197.

Stephen Rollnick et al.: *Motivational Interviewing in Health Care: Helping Patients Change Behavior*. The Guilford Press, New York, 2008, 42.

Szintén a lábjegyzetben szerepeljenek a magyarázó, kiegészítő információk, illetve a rövidítések feloldásai.

Internetes hivatkozásnál kérjük feltüntetni a letöltés időpontját az adott oldalon, a lábjegyzetben: Jackie Northam: In A Remote Arctic Outpost, Norway Keeps Watch On Russia's Military Buildup. NPR, 03. 11. 2019. <https://www.npr.org/2019/11/03/775155057/in-a-remote-arctic-outpost-norway-keeps-watch-on-russiamilitary-buildup?t=1574445341316> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 22.)

*Köszönjük együttműködésüket!  
A Honvédségi Szemle Szerkesztőbizottsága és Szerkesztősége*



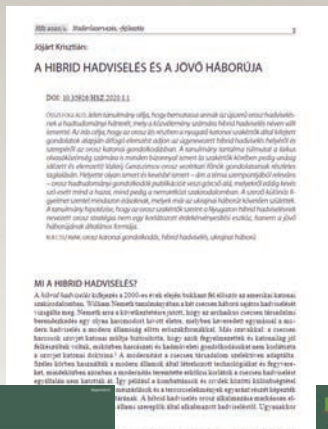
# Megújult a Honvédségi Szemle honlapja!

[www.honvedsegiszemle.hu](http://www.honvedsegiszemle.hu)  
[www.hungariandefencereview.com](http://www.hungariandefencereview.com)

A Honvédségi Szemle és a Hungarian Defence Review legfrissebb számai már olvashatók megújult honlapunkon! Csak kattintson a [honvedsegiszemle.hu](http://honvedsegiszemle.hu) vagy a [hungariandefencereview.com](http://hungariandefencereview.com) linkre, és máris elolvashatja legújabb számaink írásait, sőt akár aktuális számunk teljes tartalmát is. Az egyes tanulmányokra kattintva bővebb információkat szerezhet szerzőinkről, és megtudhatja, hogy melyek folyóiratunk legnépszerűbb írásai. Ha érdeklí, a Hírek menüpont alatt ízelítőket olvashat az aktuális számunkban megjelenő hadihíreinkből is.

A honlapon ezenfelül megismerheti szerkesztőbizottságunk és szerkesztőségünk tagjait, szerzői útmutatónkat, bírálati folyamatunkat, etikai és adatvédelmi nyilatkozatunkat, valamint archiválási politikánkat – egyszerűen mindazt, ami lapunkat mértékadó folyóirattá tette.

Ha szerzőként látogat el hozzánk, akár az új felületen keresztül is beküldheti kéziratát. Nincs más dolga, mint regisztrálni, és közlési feltételeink megismerése után szinte azonnal feltöltheti munkáját.



Ha időben akar értesülni legfrissebb lapszámunkról, csak regisztráljon honlapunkon, és megküldjük Önnek következő számunk tartalmát még a megjelenés előtt!

A folyóirat teljes terjedelmében olvasható  
a [honvedsegiszemle.hu](http://honvedsegiszemle.hu) weboldalon



ZRÍNYI KIADÓ