

Szabóné Szabó Andrea alezredes:

## A KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉS A BIZTONSÁGI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSAI TÜKRÉBEN: KOMPETENCIÁK, VÁLTOZÁS, ALKALMAZKODÁS

*„Az élet nem arról szól, hogy várunk, míg a vihar elvonul, hanem arról, hogy megtanulunk táncolni az esőben.”  
(Ismeretlen szerző)*

DOI: 10.35926/HSZ.2025.1.7

*ÖSSZEFOGLALÓ: A biztonság komplex, átfogó értelmezése kapcsán megnövekedett kockázatokra és kihívásokra adandó válaszok tekintetében kulcsszerepet játszik az alkalmazkodás, az adaptáció képessége, a változó helyzetekre történő azonnali reagálás. Mindez önállóságot, kreativitást, proaktivitást, rugalmasságot, kezdeményezést, új módszerekre, megoldásokra nyitott, decentralizált döntési folyamatot feltételez. A gyorsan változó biztonsági és műveleti környezet jellemzőit figyelembe véve a küldetésalapú vezetés sikerének sarkalatos pontja a parancsnok személye és vezetői kompetenciája.*

*KULCSSZAVAK: küldetésalapú vezetés, biztonsági környezet, komplex kihívások, kompetenciák*

### A SZERZŐRŐL:

*Szabóné Szabó Andrea alezredes, a Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály vezető szakreferense (főosztályvezető-helyettes), az NKE Hadtudományi Doktori Iskola IV. éves hallgatója (ORCID: 0000-0001-7787-3238; MTMT: 10080176)*

## A BIZTONSÁGI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSAI

A biztonság fogalmának meghatározásakor célszerű Barry Buzan és kollégáinak azon meghatározását figyelembe venni, mely a folyamatosan átalakuló környezet és az ennek következtében újonnan megjelenő kihívások tükrében szélesíti ki a fogalom határait és különíti el – a valóság mélyebb elemzéséhez szükséges, elméleti módon – a gyakorlatban egymással összefüggő katonai, politikai, gazdasági, társadalmi és környezeti változásokat.<sup>1</sup>

Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájának biztonságértelmezése is átfogóan és a maga komplexitásában vizsgálja a biztonság dimenzióit: a dokumentum Magyarország és a magyar állampolgárok minden oldalú – politikai, gazdasági, pénzügyi, társadalmi, technológiai, környezeti, egészségügyi, katonai, rendészeti, információs és kibertérbeli – biztonsága szempontjából rögzíti a megjelenő kihívásokat, fenyegetéseket, illetve az ezek elleni védekezés lehetőségeit.<sup>2</sup> A biztonsági környezet változásai – a Stratégia megállapítása szerint – gyorsak, mélyrehatóak és alapvetőek. A nagy léptékű gazdasági, társadalmi,

<sup>1</sup> Gazdag–Remek 2018, 20.

<sup>2</sup> 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat, 8. pont.

demográfiai és környezeti változások jelentős feszültségek forrásai: összeadódva komplex kihívásokat generálnak.<sup>3</sup> A nemzetközi rendszer stabilitására számos globális trend gyakorol negatív hatást: éghajlatváltozás, demográfiai jellemzők, migrációs folyamatok, régi és újonnan keletkező válságócok, aktív és befagyott konfliktusok, egészségügyi válsághelyzetek. A változások a hadviselés változását is maguk után vonják: egyre nagyobb teret nyer – háborús küszöb alatti, szürkezónás átmeneti állapotokat kialakítva – az aszimmetrikus és a hibrid hadviselés.<sup>4</sup>

A biztonsági környezet kapcsán hazánk Nemzeti Katonai Stratégiája<sup>5</sup> is megállapítja, hogy az változékony és nehezen kiszámítható: előrejelzés nélkül alakulhatnak ki válságok közvetlenül az ország határain, közvetett térségében vagy stratégiai távolságokban. Ugyanakkor – a globalizációból fakadóan – a távolabbi válságok is begyűrűzhetnek a régió és az ország területére.

## VÁLSÁG, VÁLTOZÁS ÉS VÁLTOZÁSVEZETÉS – A VEZETŐ SZEREPE

Egy adott szervezet működésében előfordulhat krízisállapot. A krízis<sup>6</sup> mai szóhasználatban válságot, válságos állapotot jelöl, annak kiváltó okára való tekintet nélkül. A válság definíciója kapcsán számos meghatározás ismert a szakirodalomban. Noszkay Erzsébet szerint „tág értelemben a válság olyan – a társadalmakkal, gazdasági rendszerekkel, szervezetekkel és emberekkel kapcsolatos – folyamat, amelynek lezajlása során az érintett emberek, szervezetek, rendszerek, társadalmak működése – súlyosabb esetekben fennmaradása is – közvetlen veszélybe kerülhet”.<sup>7</sup> Más megközelítésben a válság „nehéz, veszélyes helyzetet és olyan időszakot fejez ki, amelyben viszonylag gyorsan, határozottan és fordulatot elérő szándékkal dönteni kell”.<sup>8</sup> A válsághelyzetet értelmezhetjük olyan állapotként is, amelyben a szervezet működőképessége hosszabb távon – egészen vagy részben – ellehetetlenül, esetlegesen képtelenné válik meghatározott alapvető funkciói betöltésére. A válságot a társadalom egészében vagy különböző szegmenseiben fellépő, jelentős zavarokat okozó nagymértékű egyensúly hiányként is értékelhetjük. „A válság: az államok, vagy államcsoportok között kieleződő feszült viszony a fegyveres konfliktus szintje alatt. Főleg politikai, gazdasági, társadalmi és katonai előnyök megszerzéséért folyik. Az érdekellentétek fokozása céljából a válság tudatosan is előidézhető.”<sup>9</sup>

A válság fogalmához azonban nem szabad csak és kizárólag negatív konnotációt társítanunk. Noha a válságot kiváltó események jellemzője a váratlanság, bizonytalanság, feszültség mind a szervezet, mind az egyén szintjén, azonban magában hordozza a pozitív és negatív végkifejletet, a fejlődés, a gondolkodásmód transzformációjának lehetőségét. „A válság az egyén, egy csoport vagy a társadalom életében megnyilvánuló súlyos zavar, nehéz helyzet, amelynek kimenetele jó is, rossz is lehet.” Kriskó Edina szerint „vezetői szempontból igenis lehet termékeny és jótékony a válság annyiból, hogy felszínre hoz bizonyos működési

<sup>3</sup> Uo. 45. pont.

<sup>4</sup> Uo. 46. pont.

<sup>5</sup> 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat, 1. melléklet. Bevezető.

<sup>6</sup> Krízis (κρίσις, görög): válság, fordulat, döntés.

<sup>7</sup> Noszkay 2005, 23.

<sup>8</sup> Fekete–Sándor 1997, 25.

<sup>9</sup> Siposné et al. 1996, 14.

gyakorlatokat (legtöbbször hibákat, hiányosságokat), amiket javítani, továbbfejleszteni vagy alapvetően megváltoztatni, olykor másokkal felcserélni kell”.<sup>10</sup>

Változáson köznapi, általános értelemben azt értjük, mikor egy személy, helyzet, csoport, szervezet vagy ennek analógiájára bármi és bárki megváltozik, más lesz a korábbi állapothoz képest. Ez a folyamat vagy annak végeredménye – többek között – lehet negatív vagy pozitív irányú, történhet fokozatosan vagy dinamikusán, lehet lassú ütemű vagy radikálisan gyors. A változásvezetés és a változásmenedzsment fogalmi meghatározása előtt célszerű különbséget tenni a „változás” és a „változtatás” kifejezések között. Csath Magdolna szerint<sup>11</sup> a változás azokat eseményeket foglalja magában, amelyek egy adott cég, egy adott szervezet környezetében, annak részvétele, ráhatása nélkül játszódhatnak le, ugyanakkor arra különböző erősségű hatással vannak. A változtatás ezzel szemben az adott szervezet által megtett tudatos lépések összessége, mely lépések hatására akár a szervezeten belül, akár annak környezetében változások indulnak be és valósulnak meg. Szervezeti változásnak tekinthető minden olyan változás, ami egy adott szervezet legfontosabb jellemzőinek valamelyikére (pl. struktúra, hierarchikus viszonyok, hatalmi viszonyok, szervezeti kultúra, működési folyamatok) hat, azokat átalakítja. A változásvezetés pedig „a vezetők tudatos tevékenysége, melynek során a szervezetet a jelenlegiből egy kívánt állapotba kívánják »átvezetni«”.<sup>12</sup> Belényesi Emese<sup>13</sup> a változást objektív, meghatározott és értelmezhető iránnyal rendelkező, de az akarattól függetlenül létrejövő, létező folyamatként definiálja. A változtatás meghatározása kapcsán a tudatosságra és a jövőbe mutató irányra helyezi a hangsúlyt, mely folyamat és beavatkozás célja a kiinduló állapothoz képest fejlettebb, kiegyensúlyozottabb, stabilabb állapot elérése. A változásmenedzsment proaktív tevékenység, amely „nemcsak a változásokra reagál, hanem a vezetés jövőbeli vízióját váltja valóra, és ezáltal generál változást”.<sup>14</sup> Változásvezetésnek a szervezeti változások tudatos, az elérni kívánt célok felé történő irányítását tekintjük. A változások kezelése a vezetők feladata.<sup>15</sup>

## ÚJ KIHÍVÁSOK ÉS A KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉSI SZEMLELET

A biztonság átfogó értelmezéséből fakadó új kihívások és az azokra adandó gyors válaszok – a katonai dimenzió szempontjából külön kiemelve: a hadviselés változása, az információs és űrtechnológia rohamos fejlődése, a forradalmi, diszruptív technológiák terjedése, a digitalizáció, az ötödik generációs vezeték nélküli hálózat, a kibertérből érkező fenyegetések – sajátos vezetési szemléletet és harcvezetési módot követelnek meg, ahogyan a felderítő eszközök hatékonysága következtében üvegasztallá vált terep is. Ebből adódóan, illetve Magyarország NATO-tagságból fakadó multinacionális együttműködésen alapuló feladatainak teljesítése szempontjából is szükségsszerű egy új vezetési szemlélet kialakítása. A hatékonyság fokozásának és a siker maximalizálásának, a képességek és készségek teljes spektruma kihasználásának kiváló eszköze lehet a küldetésalapú vezetésszemlélet. A napjainkra fontossá vált időtényező, a felgyorsult ütemű változásokhoz történő azonnali alkalmazkodás megköveteli a megszokott módszerek, vezetési sablonok transzformációját,

<sup>10</sup> Kriskó 2014, 29.

<sup>11</sup> Csath 1999, 4.

<sup>12</sup> Csath 2005, 18.

<sup>13</sup> Belényesi 2014, 9.

<sup>14</sup> Nagy 2012, 7.

<sup>15</sup> Bakacsi 1996, 284.

hiszen a korunkra jellemző, bizonytalan és kiszámíthatatlan, változó VUCA<sup>16</sup>-viszonyok által determinált környezetben az alkalmazkodni képes, együttműködésre épülő decentralizált vezetési mód sokkal inkább képes támogatni az előjáró szándékának hatékony realizálását, mint a formalitásokon alapuló, az egyéni kezdeményezést háttérbe szorító, a gyors változásokra nehézkesen választ adó centralizált vezetésszemlélet.

Erre a szükségszerűsége hívja fel a figyelmet a Nemzeti Katonai Stratégia is: „Kialakításra kerül a béke, válság és védelem különböző időszakain átnyúló, küldetésorientált vezetés-irányítás struktúrája és eljárásrendje. A parancsnoki munkát minden vezetési szinten továbbra is az önállóság, a kezdeményezőkézség, a felelősségvállalás és a megfontolt kockázatvállalás fogja jellemezni.”<sup>17</sup>

A megnövekedett sebesség, a kölcsönös függőség, a technológiai fejlődés minden eddiginél nagyobb intenzitású változása által generált kihívások folyamatos alkalmazkodó készséget követelnek meg minden szervezettől, aminek a vezetésszemlélet transzformációját is kell jelentenie. A digitális, decentralizált kommunikációs hálózatok korában az együttműködésnek és problémamegoldásnak valós időben kell létrejönnie a lehető legnagyobb hatékonysággal. A műveletek felgyorsult tempója, a felmerülő helyzetek összetettsége, a szürkezónás hibrid konfliktusok, a mesterséges intelligencia térhódítása által jellemzett környezetben a katonai vezetőkkel kapcsolatos elvárás a megváltozott körülményekhez történő azonnali alkalmazkodás képessége.

Ujházy László szerint: „Minden szervezet – így a haderő – arkhimédészi pontja az emberi erőforrás, azon belül a vezetés.”<sup>18</sup> A katonai terminológia szerint „a vezetés a fegyveres erők irányítása, vezetése, koordinálása és felügyelete céljából egy személyre ráruházott felelőség”.<sup>19</sup> Csengeri János a katonai vezetés fogalmi meghatározása során a feladat végrehajtása kapcsán kifejtett befolyásolás tényét és a változó körülmények meglétét is kiemeli: „A katonai vezetés (military leadership) olyan egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katonai szervezet vezetője, a parancsnok alárendeltjeit befolyásolja az előjáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy cél elérésére érdekében, a megfelelő feltételek mellett, de esetlegesen azok hiányában is, akár bonyolult (veszélyes) körülmények között.”<sup>20</sup>

A küldetésalapú vezetési szemlélet elemzése során fontos azon alapfeltételek megvalósulására helyezni a fókuszot, melyek együttes megléte esetén sikeres és hatékony lehet ez a fajta gondolkodásmód. Ezek a kritériumok a következők:

- egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány valamennyi vezetési szinten;
- önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek;
- parancsnok és beosztott között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom;
- jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok parancsnokok és beosztottak között;
- egyértelmű és világos parancsnoki szándék.”<sup>21</sup>

<sup>16</sup> VUCA: volatile (változókéony); uncertain (bizonytalan), complex (összetett), ambiguous (többféleképpen értelmezhető, ellentmondásos)

<sup>17</sup> 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat, 1. melléklet 5.1.1. pont

<sup>18</sup> Ujházy 2019, 107.

<sup>19</sup> M. Szabó et al. (szerk.) 2015, 699.

<sup>20</sup> Csengeri 2014, 84.

<sup>21</sup> Lippai 2009, 35.

A küldetésalapú vezetés – megítélésem szerint – egyfajta vezetési filozófiaként értelmezhető. „Az adott vezető gondolkodásmódjának és vezetői kompetenciáinak egységére épülő komplexitás, mely egyben a vezető és az alárendeltek között folyamatosan fennálló, közös látásmódon nyugvó kölcsönhatásként és a dinamikus – az egyén és a szervezet szintjét is befolyásoló – szakmai fejlődést generáló szemléletként és egyben harcvezetési eljárásként funkcionál.”<sup>22</sup>

A vezetési szemlélet paradigmaváltása szükségszerű. Egyetlen haderő átalakítása sem korlátozódhat pusztán az új haditechnikai eszközök beszerzésére és gyártására: a gondolkodásmód transzformációján túlmenően, az innovatív metódusok és technológiák integrálását, a humán erőforrás mindenre kiterjedő fejlesztését is kell jelentenie. Az új vezetési modellek bevezetése tehát egyszerre a szervezeti kultúra – és ezzel együtt a gondolkodásmód – megváltoztatását is jelenti a vezetési szintek között, egyfajta kölcsönhatásban történő, folyamatosan megvalósuló megközelítésben. A hatékonyság egyik legfontosabb eszköze és a siker egyik alternatívája a vezetési szemlélet – küldetésalapú vezetésszemlélet alappillérein nyugvó – átalakítása lehet. Ez a változás nem csak kiemelten fontos, de egyben egyfajta szükségszerűséget is jelent.

## KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉS ÉS KOMPETENCIÁK

A kompetencia latin eredetű szó: alkalmasságot és ügyességet jelent. David McClelland,<sup>23</sup> akinek nevéhez a kompetenciaelméletek megalapozása köthető, azon túlmenően, hogy meghatározta a sikerességgel összefüggésben álló jellemzőket, fel is mérte a sikeres teljesítményhez köthető, azzal mintegy ok-okozati viszonyban lévő gondolkodás- és viselkedésmódokat.<sup>24</sup> Kompetencián „azokat az alapvető, meghatározó személyes tulajdonságokat és jellemzőket értjük, melyek az adott munkakör vonatkozásában ok-okozati kapcsolatban állnak az előre meghatározott kritériumszint alapján kiválónak vagy legalábbis átlag feletlinek minősített teljesítménnyel”.<sup>25</sup> Egy másik meghatározás szerint: „A kompetencia az egyén azon képessége és hajlandósága, hogy tudását, ismereteket, képességeket, attitűdbeli jellemzőket sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa.”<sup>26</sup> Fontos a kompetenciák érthető és világos megfogalmazása, hiszen csak az egyértelmű kommunikációval lehet elérni a kívánatos viselkedésminta megvalósulását.

Benkő Tibor – Maurice B. Line 1993. március 24–26-i szemináriumán elhangzott előadása alapján – a következőkben foglalja össze az ideális vezetői képességek egy alternatíváját.<sup>27</sup>

Az ideális katonai vezető sajátja a proaktív viselkedés, mely magában foglalja a jövőalkotás képességét, a folyamatos előretekintést és előrelátást, a stratégiaalkotást, a lehetőségek és a veszélyek meglátását, valamint az ismeretek alkalmazására és az alkotásra való képességet. Rendelkezik ugyanakkor az összetett dolgok átlátásának és kezelésének képességével, mely képesség összetevői a harmóniaépítés a kockázatviselő munkatársakkal, vezetési szintek és szervezetek, valamint a feladatok és feltételrendszerek közötti összefüggések

<sup>22</sup> Szabóné 2021, 70.

<sup>23</sup> David Clarence McClelland (1917–1998) amerikai pszichológus, motivációs elmélete az emberi szükségletek egyik legismertebb pszichológiai modellje, különösen az üzleti életben és a szervezetek vonatkozásában.

<sup>24</sup> Bolgár 2014, 128.

<sup>25</sup> Uo.

<sup>26</sup> Uo. 129.

<sup>27</sup> Benkő 2008, 100.

keresése, elemzői és menedzselési képesség. Az ideális katonai vezető sajátja az etikus magatartás: intelligencia, társadalmi és környezeti felelősség, az alárendeltek vagy beosztottak mint kockázatviselők kezelése, viselkedéskultúra (elkötelezettség, becsületesség, lojalitás a szervezethez, a munkatársakhoz, szerénység: képesség a hallgatásra). Fontos az emberekkel való bánásmód képessége, melynek összetevői: a személyi biztonság nyújtásának képessége, a munkaerő mint legfontosabb erőforrás kezelése, a jövőkép elfogadtatásának képessége, a csoportépítés képessége, a delegálás képessége, a munkatársak támogatásának képessége, a stressz- és konfliktuskezelési képesség, megközelíthetőség és hozzáférhetőség, humorérzék, kommunikációs érzék, egyidejűleg lelkesedés és tárgyilagosság, egyszerre nyíltság és diplomáciai érzék. Gyorsan változó világunkban elengedhetetlenül fontos képesség a változtatás irányításának képessége: a változtatás szükségességének korai felismerése, rugalmas szervezetépítés, a kreativitás és a folyamatos tanulás ösztönzése, döntési képesség. A tanulmány további képességként nevesíti a problémamegoldó és kontingenciaképességet, az energikusságot, szívósságot, az érzékenységet és figyelmet, a törődést a munkatársakkal, alárendeltekkel és beosztottakkal.

Amennyiben a biztonsági környezet változásai és az azokra adandó rugalmas, hatékony válaszok szemszögéből közelítjük meg a vezetői kompetenciákat, mindenképpen fontos a változtatás szükségességének felismerését és a változás, változtatás irányításának képességét hangsúlyozni. A változások változási kényszerek hatására jönnek létre. Napjainkban – megítélésem szerint – idesorolható a korábban nem tapasztalt intenzitással változó, egyre bizonytalanabb és instabilabb környezet, a globalizáció hatása, a döntési mechanizmusok jellegének változása, a szükséges környezeti adaptációs kényszer, a digitalizáció és a forradalmi technológiák hatása. A szervezeti változások hatékonyságának fontos kritériuma a tudatosság és a befolyásolás irányítottsága.

A korunkra jellemző saját, illetve a szemben álló fél részéről – harcászati vezetési szinten is – kialakított hálózati környezet megnöveli a parancsnokok felelősségét: mind a döntéshozatali eljárásban, mind pedig a műveletvezetésben kiemelkedő szerepet játszik a decentralizáció. A műveleti környezet tendenciózan válik egyre összetettebbé. A kialakuló harcászati helyzetek jelentősége intenzíven növekszik, egyre nagyobb hatást gyakorolva a siker kivívására. A mai komplex – megváltozott és kibővült – műveleti környezetben szükséges a korábban meghatározott vezetői feladatok és kompetenciák újraértelmezése, tekintettel arra, hogy az új kihívások során a műveletek sikere sok esetben a kis alegységek szerepének felértékelésével jár együtt. Az elérni kívánt eredmény nagymértékben a kisalegység-parancsnokok reagálásán, megfelelő időben meghozott helyes döntésein múlik.<sup>28</sup>

Az USA szárazföldi erők vezetési doktrínája<sup>29</sup> szerint a vezetőnek a következő legfontosabb, ún. kulcskompetenciákkal kell bírnia: rendelkezzen jövőképpel, motivációval, és legyenek céljai, legyen képes kiterjeszteni a befolyását a parancsnoki láncon keresztül, és tudjon példát mutatni; a fejlődés iránti igény jegyében legyen képes kialakítani, fenntartani és bővíteni a pozitív környezetet; képes legyen arra összpontosítani, amire kell: expedíciós gondolkodásmóddal bírjon és képes legyen alkalmazkodni a váratlan, változó és bizonytalan helyzetekben is.

<sup>28</sup> A Strategic Corporal (stratégiai tizedes) elvének értelmezését és vezetési képességeit Charles C. Krulak tábornok fogalmazta meg először. Krulak 1999, 23–27.

<sup>29</sup> ADP 6-22 Army Leadership and the Profession



Stanley McChrystal tábornok és szerzőtársai a hatékony szervezeti együttműködés kérdéseit elemző könyvükben<sup>30</sup> hangsúlyozzák, hogy maga az egyre gyorsabb ütemben történő változás gyakorlatilag a mindennapi élet része. Ez a – döntéshozatali mechanizmust is jelentősen befolyásoló – felgyorsult tempó az adott szervezettől is folyamatos változást és a dinamikus alkalmazkodást követel: a már bevált eljárások, cselekvési metódusok transformációját vagy teljes elvetését, az esetleges kudarcok tanulási folyamatként történő kezelését. Porkoláb Imre ezzel kapcsolatban megállapítja: „A küldetés ma már maga a változás szükségességének a felismerése és a cselekvés. A működőképesség elengedhetetlen feltétele az átláthatóság növelése is, ez biztosítja ugyanis a közös tudatosságot.”<sup>31</sup> A közös tudatosság elmélyítése pedig együtt jár a kölcsönös bizalommal, az együttműködés hatékonyságával, valamint egyéni szinten is támogatja a viselkedési modellek és módok fejlődését, tudatos fejlesztését. Ezen együtthatókat erősíti a tapasztalatok, összefüggések és következtetések – hatékony és őszinte kommunikáció eszközeivel, retorziómentesen történő – megosztása, közös feldolgozása és elemzése, ily módon támogatva az adott szervezet, alegység decentralizációját, az egyének – az előjárói szándéknak megfelelő – önálló döntését és cselekvését. A döntés alsóbb vezetési szintre történő delegálása gyorsítja a reakcióidőt, valamint a döntés és cselekvés közötti intervallumot. Annál is inkább, mert például egy földrajzilag szétszórtan elhelyezkedő szervezet képességeinek maximalizálása érdekében az információmegosztást új metodikai szintre szükséges emelni.

A McChrystal tábornok könyvében elemzett rugalmas, kis csoportok hálózatszerű szervezeti formában történő megjelenése, az egyes csoportok és azok tagjai között létező, kölcsönös bizalmon és közös céltudaton alapuló kapcsolati háló, a hatékonyságot támogató megosztott döntéshozatal, valamint a magas fokú autonómia mint a szervezetfejlesztési metódus az üzleti életben holakrácia<sup>32</sup> elnevezéssel ismert. Jellemzője, hogy a szervezet a legnagyobb hatásfokkal használja a rendelkezésére álló erőforrásokat, rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz, és a nem várt helyzetekben is – a tagok önállóságának, döntési szabadságának, kreativitásának és kezdeményezőkézségének köszönhetően – stabil marad. Az alacsonyabb vezetési szinteken lévő egyének a felmerülő problémákat saját szintjükön, a vezető beavatkozása nélkül kezelik, alkalmazkodva az adott viszonyokhoz, körülményekhez. Ez nem zárja ki a vezető utasításait és megfelelő mértékű ellenőrzését. A szervezet e módszer szerinti működése csak akkor valósulhat meg hatékonyan, amennyiben a tagok motiváltak, elkötelezettek az önálló cselekvés és döntéshozatal kapcsán, tisztában vannak a felelősségükkel. A parancsnok és az alárendeltek között fennálló bizalom kapcsán – mindezekből adódóan – felmerül egyfajta kettősség: a vezető nemcsak abban bízik, hogy a munkatársa betartja az írott vagy íratlan szabályokat, hanem abban is, hogy tudja, mikor szegi meg azokat a körülmények változása és az azokra történő azonnali reagálás érdekében. Ez nem csak a vezető és alárendeltek közötti viszonyrendszer sajátosságaiból vagy egymás ismeretének kizárólagosságából ered: abból a felismerésből és hosszú távú befektetésből is fakad, mely szerint a szervezet folyamatos szakmai felkészítést és önfejlesztési lehetőséget nyújt az egyének részére. Ez a fejlődési folyamat viszont alkalmassá teszi az alárendeltek arra, hogy – megfelelő önbizalommal és tapasztalattal rendelkezve – képesek legyenek a vezetői szándék keretein belül önálló döntéseket hozni a hatékonyság és a szervezet érdekében, akár szabályt is szegve.

<sup>30</sup> McChrystal et al. 2016.

<sup>31</sup> Porkoláb 2017, 152.

<sup>32</sup> Kránitz [é. n.].

## ÖSSZEGRÉS

A biztonság komplex, átfogó értelmezése kapcsán megnövekedett kockázatokra és kihívásokra adandó válaszok tekintetében kulcsszerepet játszik az alkalmazkodás, az adaptáció képessége, a változó helyzetekre történő azonnali reagálás, ami önállóságot, kreativitást, proaktivitást, rugalmasságot, kezdeményezést és az új módszerekre, megoldásokra nyitott, decentralizált döntési folyamaton nyugvó szemléletet feltételez minden vezetői szinten. Megítélesem szerint – mind általánosságban, mind pedig a gyorsan változó biztonsági és műveleti környezet specifikumait figyelembe véve – a küldetésalapú vezetés sikerének sarkalatos pontja a parancsnok személye: vezetői kompetenciái, szakmai ismeretei és felkészültsége.

A szakmai ismeretek elméleti és gyakorlati síkon való alkalmazásán túlmenően fontosnak ítélem a műveletek teljes spektrumában való nyitott és innovatív gondolkodásmódot, a sablonok és sztereotípiák kerülésének, valamint – a hatékonyság növelése érdekében – a lehetőségek kihasználásának képességét és szándékát. Elengedhetetlenül fontos a vezető változó környezethez és helyzetekhez történő gyors, rugalmas alkalmazkodása, a változások lekövetése mind a saját, egyéni szintjén, mind pedig a szervezeti szinten való alkalmazkodást elősegítve és megteremtve. Fontos, hogy a vezető gyorsan megértse a műveleti helyzet összefüggéseit és az azokat befolyásoló tényezőket: kezdeményezőkézségének köszönhetően úgy tevékenykedik, hogy folyamatos ráhatása van az eseményekre, állandóan alkalmazkodva a körülmények változásához és az ellenség tevékenységéhez. Mindemellett szükséges, hogy a vezető képes legyen csapatot építeni és csapatkohéziót teremteni, folyamatosan ösztönözni és motiválni az alárendeltjeit.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A20H1163.KOR&txtreferer=00000001.txt> (Letöltés időpontja: 2024. 08. 08.)
- 1393/2021. (VI. 24.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról. <https://njt.hu/jogszabaly/2021-1393-30-22> (Letöltés időpontja: 2024. 08. 08.)
- ADP 6-22 Army Leadership and the Profession. [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20039-ADP\\_6-22-001-WEB-0.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf) (Letöltés időpontja: 2022. 04. 18.)
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
- Belényesi Emese: *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.
- Benkő Tibor: *Gondolatok az ideális parancsnokról*. Hadtudomány, XVIII. évf. 2008/3–4., 91–103. [https://www.mhht.eu/hadtudomany/2008/3\\_4/091-103.pdf](https://www.mhht.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf) (Letöltés időpontja: 2024. 04. 18.)
- Bolgár Judit: *Bevezetés, a katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák meghatározása: a kognitív, szociális és személyes kompetenciák*. In: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Tanulmánykötet. NKE HHK, Budapest, 2014, 117–145.
- Csath Magdolna: *Sikeres változásmenedzsment. 1. rész*. Marketing & Menedzsment, 1999/2. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1963/1792> (Letöltés időpontja: 2024. 07. 21.)
- Csath Magdolna: *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2005.



- Csengeri János: *A légiőr specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben*. In: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Tanulmánykötet. NKE HHK, Budapest, 2014, 83–94.
- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és krízis-kommunikáció*. Budapesti Közgazdasági Egyetem, Budapest, 1997.
- Gazdag Ferenc – Remek Éva: *A biztonsági tanulmányok alapjai*. Budapest, Dialog Campus Kiadó, 2018. [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12604/web\\_PDF\\_EKM\\_Biztonsagi\\_tanulmanyok\\_alapjai.pdf?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12604/web_PDF_EKM_Biztonsagi_tanulmanyok_alapjai.pdf?sequence=1) (Letöltés időpontja: 2024. 03. 08.)
- Kránitz Éva: *Holakrácia*. <https://vezetofejlesztes.hu/holakracia> (Letöltés időpontja: 2022. 04. 18.)
- Kriskó Edina: *Szervezeti kommunikáció. Online vezetői tréning (8 órás képzési anyag önálló tanuláshoz)*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2014.
- Krulak, Charles C.: *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marine Magazine, 1999. 01., 23–27.
- <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 04. 18.)
- Lippai Péter: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai*. Seregszemle, 2009/2., 30–44.
- M. Szabó et al. (szerk.): *Katonai terminológiai értelmező szótár*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2015.
- McChrystal, Stanley et al.: *Csapatok csapata – Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016.
- Nagy Péter: *Változásmenedzsment. Tréning háttéranyag*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2012. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100169/442.pdf?sequence=2> (Letöltés időpontja: 2024. 04. 07.)
- Noszkay Erzsébet: *A válságmenedzsment és hazai gyakorlata*. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezető- és Továbbképző Intézet, Budapest, 2000.
- Porkoláb Imre: *Szervezetfejlesztés komplex műveleti környezetben*. Honvédségi Szemle, 145. évf. 2017/2., 145–154.
- Siposné dr. Kecskeméthy Klára et al.: *A válságok kialakulása, lehetséges formái és a válságkezelés elméleti alapjai*. ZMNE, Budapest, 1996.
- Szabóné Szabó Andrea: *Küldetésorientált vezetés: A szemléletváltás mint a hatékonyság záloga*. Honvédségi Szemle, 149. évf. 2021/3., 67–79. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.6> (Letöltés időpontja: 2024. 04. 07.)
- Ujházy László: *Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél*. Honvédségi Szemle, 147. évf. 2019/2., 100–108. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/271/263> (Letöltés időpontja: 2024. 04. 07.)