

Czeglédi Mihály alezredes:

A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉSI SZEMLELET KIALAKULÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

DOI: [10.35926/HSZ.2021.1.6](https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.1.6)

ÖSSZEFOGLALÁS: A küldetésorientált vezetési szemlélet értékeinek rövid bemutatását követően a szerző feltárja azokat a tényezőket, amelyek e vezetési kultúra kialakulása ellen hatnak. Motivációja a Magyar Honvédség folyamatban levő átalakulásának elősegítése. Az információs kor jelentette kihívások részletezése mellett rámutat a korábbi rendszert átható beidegződések negatív hatására, és hangsúlyozza a felkészítés–képzés rendszerének fontosságát.

KULCSSZAVAK: küldetésorientált vezetés, transzformáció, vezetés-irányítás

„Volenti nihil difficile.”¹
Zrínyi Miklós

A Magyar Honvédség megújulásának idő- és szükségszerűsége meghatározó módon van jelen a honvédelmi felső vezetők kommunikációjában, továbbá a magyar hadtudományi irodalomban. Ez különösen azóta van így, hogy Magyarország Kormánya meghirdette a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot. Az átalakulás szüksége azóta is folyamatosan jelen van a verseny- és az állami szférában. Az előbbi környezetben a szereplők a piaci helyzet változásaira reagálva keresik az újabb megoldásokat, és igyekeznek egyfajta előrelátással felkészültebbé, ellenállóbbá tenni a szervezeteket. Legfontosabb céljuk a versenypozíciók javítása vagy megtartása. A világ „jóléti államai” nemzeti szinten és/vagy szövetséges rendszerekben gondolkodva feltérképezik az érdekeik ellen ható tényezőket, és próbálják a szüntelen jelentkező kihívásokat újabb és újabb módszerekkel kezelni. A reagáló- és az ellenálló képesség javítása, a vésztartalékok képzése már nem csak a hadtudományban értelmezett fogalom. A közelmúlt eseményei² rávilágítottak arra, hogy a hagyományos értelemben vett különleges jogrendi helyzetek és a vonatkozó (nemzetállami alapokon szerveződő) felkészülés feladatai átértékelésre szorulnak. A béke sok esetben csak a felszín és egyfajta hivatalos kommunikációban megjelenő állapot, miközben, ha nem is háborús környezetben, de legalábbis egyfajta konfliktus-, ill. krízishelyzetben tevékenykedik az államapparátus bizonyos része. A napjaink biztonsági környezetét meghatározó állandó bizonytalanság reagálásra kényszeríti Magyarországot és a Magyar Honvédséget, amely nem feltétlenül és nem kizárólag a haderő fegyver alkalmazását jelenti.

A korszerű technikai eszközpark beszerzésén túl a gondolkodásmód, a szemléletmód változtatására van szükség: „A Magyar Honvédség katonáinak számos művelési területen,

¹ Akiben megvan a jó szándék, annak semmi sem nehéz. (lat.) Zrínyi Miklós: Az török áfium ellen való orvosság. Magvető, Budapest, 1981, 51.

² Orosz–grúz háború 2008-ban, a Krím félsziget orosz annektálása 2014-ben, a kelet-ukrajnai háború 2014-től.

kiszámíthatatlan és gyorsan változó viszonyok között, nem hagyományos, szürkezónás és hibrid műveletekben is helyt kell állniuk. Ugyanakkor a harc megvívása a jövőben is fiatal, jól képzett, fizikailag és mentálisan egyaránt kiemelkedő képességekkel bíró, erős és bátor férfiakat és nőket, egyedülálló vezetési készségekkel rendelkező parancsnokokat igényel.”³

A valódi átalakulást jelentő szervezetikultúra-változás ellenben nem egyszerű folyamat. A beidegződések, a szokások, maga a szervezet bürokratikus tehetetlensége gátolja a kreatív gondolkodást, nehezíti a fejlődést. „Ha jó embereket párosítunk rossz folyamatokkal, tízből kilencszer a folyamatok győznek.”⁴

A hazai és nemzetközi szakirodalom egyetért abban, hogy katonai szempontból leginkább a küldetésorientált vezetési szemlélet hordozza magában a szervezeti megújulás kialakításához és annak hosszú távú megtartásához szükséges jellemzőket. Folytatva a Magyar Honvédség parancsnokától származó idézetet: „Ezért a küldetésorientált vezetés koncepcionális és elméleti kutatása, valamint az oktatásba és gyakorlatokba történő integrációjának lehetőségei feltétel nélkül meghatározóak.”⁵

E tanulmány a küldetésorientált vezetési szemlélet értékeire kíván rávilágítani, azonban igyekszik elkerülni annak túlmisztifikálását, mivel a működési környezet, valamint a társadalmi közeg hatásainak értékelése és befolyásuk felismerése különös jelentőséggel bír. A tanulmány fő célja olyan tényezők feltárása, amelyek megértésével – ha nem is kerülhetők el teljes mértékben, de legalábbis – csökkenthetők az előljáró és beosztott közötti súrlódások, amelyek a szervezeti kultúra minőségi változását is gátolják.

A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS ÉRTÉKEI

Napjaink küldetésorientált vezetésének gyökereit legalább annyira a terjeszkedő brit birodalom kis háborúiban, mint az egységesülő németység nagy háborúiban találhatjuk meg. A gyarmati és kontinentális vonal, igaz eltérő művelési környezetre reagálva, de közel ugyanazokat a vezetői jellemzőket érlelte ki, így az általa közvetített értékrend is hasonló.⁶

A szakirodalomban fellelhető névváltozatok feladatalapú, küldetésalapú, feladat- és/vagy küldetesközpontú vezetésként említik a küldetésorientált vezetést. E névváltozatok között nincs lényegi különbség. A küldetésorientált vezetés párhuzamos munkamódszerrel, az alárendeltek folyamatos, aktív és alkotó bevonásával végrehajtott, centralizált tervezés eredményeként meghatározott feladat decentralizált végrehajtása, ahol érvényesül az előljáró iránymutatásán alapuló, önálló cselekvést megkívánó és ösztönző vezetői szemlélet. Fő célja, hogy az előljárói szándék akkor is megvalósuljon, ha a tágabban értelmezett információs hálózatokban zavar keletkezik. A küldetésorientált vezetés (had)művelési alkalmazás esetén a kialakuló (bizonytalan és folyamatosan változó) helyzetekhez alkalmazkodó, a felmerülő nehézségeket kreatívan kezelő parancsnoki magatartásban ölt testet. A békefelkészülés időszakában ez egy olyan innovatív és az újra nyitott vezetői szemléletmód, ahol az észszerű

³ Korom Ferenc: Feladataink egy új, hatékony, modern haderő létrehozása érdekében. Honvédségi Szemle, 2020/1., 3–4. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/9/7> (Letöltés időpontja: 2020. 03. 23.)

⁴ „If you mix good people with bad processes, the processes will win nine times out of ten.” James Mattis’s Leadership Philosophy. The Army Leader, 2020. <https://thearmyleader.co.uk/james-mattis-leadership-philosophy/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 23.)

⁵ Korom Ferenc: i. m. 4.

⁶ Dr. Jobbágy Zoltán alezredes – Czeglédi Mihály százados: Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. Seregszemle, 2016/2., 86–94.

hiba megtört, sőt, egyes esetekben elvárt. Emellett a szervezeti kultúra szintjén rögzült olyan attitűdhalmaz, ahol a tanulási folyamatok kudarc tényezője ismert, így az nem gátolja, hanem erősíti a szervezet kohézióját.⁷

A szerző meggyőződése, hogy legjobban Heinz Guderian tábornok szavaival írható le a küldetésorientált vezetés lényege: a parancs csupán „menetjegy a végállomásra”.⁸ A legmegfelelőbb útvonalat, a különböző kerülőket az utazóra kell bízni.⁹

Mit is jelent mindez? A porosz hadviselés alapját képező harcászat a felelősség vállalására és önálló döntések meghozatalára képes, szakmailag felkészült tiszt állományra épült, akik képesek voltak a fejlődő technikai eszközök nyújtotta előnyöket kiaknázni. Kiválasztásuk, későbbi előmenetelük három jól körülhatárolható tulajdonság köré csoportosult. A *szakmai tudás* a valódi tisztelet és ezen keresztül a bizalom kivívásához szükséges tényezőként jelent meg. Az *önállóság* kérdése az információhiányos környezetben való gyors döntés képességét jelentette. A *felelősségvállalás* a beosztottak iránt érzett kötelezettségvállalásként jelentkezett. Utóbbi jelentősége a váratlan, kiszámíthatatlan helyzetekben való felülemelkedést ösztönözte. A beosztottakról való gondoskodás nemcsak a szociális és rekreációs igények kielégítésében, hanem a minőségi kiképzés megvalósításában volt értelmezett, amely az egyén túlélőképességén túl a küldetés teljesíthetőségének szervezeti érdekét is szolgálta.¹⁰

A Wehrmacht tisztikarának ereje a kreativitásban, a vezetői képességekben és a harcászati helyzetek eszes kihasználásában rejtett. Úgy képezték őket, hogy legyenek újítók és találmányok, amikor szükséges, hagyják figyelmen kívül az adott helyzetben szükségtelen szabályokat. Úgy szocializálódtak, hogy a háború káoszát az ellenség megtörésére használják fel és ne az „iskolai megoldást”, vagy az előre rögzített sémákat alkalmazzák. Rövid mérlegelés után gyors harcparancsokat voltak képesek kiadni, bízva alárendeltjeik feladat iránti elkötelezettségében, tudva azt, hogy képesek is azt végrehajtani, továbbá kalkuláltak az esetlegesen jelentkező minimális zavarokkal. Képesek voltak személyes példamutatással csatába vezetni a rájuk bízott köteléket.¹¹

A KÜLDÉTESORIENTÁLT VEZETÉS RENESZÁNSZA, MŰKÖDÉSÉNEK FELTÉTELEI

A porosz-német eredetű *Auftragstaktik* (megbízásalapú harcászat) létrejöttét lehetővé tévő parancsnoki jellemzők napjainkban is megfelelő alapot biztosítanak a vezetői kompetenciák meghatározásához. A küldetésorientált vezetői szemlélet szervezeti kultúrába történő beépülését

⁷ Lippai Péter (2009a): A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva. Doktori értekezés, ZMNE, 2009, 13–16. <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=4255> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 23.)

⁸ Heinz Guderian német tábornok – a villámháborús taktika feltétlen híve és fő teoretikusa – híressé vált mondása (*Fahrkarte bis zur Endstation*), amely önéletrajzában (*Erinnerungen eines Soldaten*. Kurt Vowinkel, Neckargemünd, 1960) és más katonai szakíróknál is többször szerepel.

⁹ Lippai Péter alezredes (2009b): A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. *Seregszemle*, 2009/2., 39.

¹⁰ Porkoláb Imre: Szervezeti adaptáció a magyar honvédségben: Küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában. *Honvédségi Szemle*, 2019/1., 3–12.

¹¹ Jörg Muth: *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901–1940, and the Consequences for World War II*. University of North Texas Press, Denton, 2011, 22. <https://books.google.hu/books?id=X7Eh9UBWftQC&printsec=frontcover&hl=hu#v=onepage&q&f=false>; Zoltán Jobbágy: *From Effects-based Operations to Effects-based Force: On Causality, Complex Adaptive Systems, and the Biology of War*. PhD Thesis. Leiden University, Leiden, 2009, 227–228. <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/14044/THESIS.pdf?sequence=1> (Letöltések időpontja: 2020. 01. 23.)

és működőképességét viszont szociális, társadalmi és egyéb tényezők sokasága befolyásolja.¹² Nem véletlen, hogy az Amerikai Egyesült Államok szárazföldi hadereje (U.S. Army) is zászlajára tűzte a küldetésorientált irányultságú vezetői kultúraváltást. A 2000-es évek közepétől intenzív hadtudományi munkásság vette kezdetét, nemzeti kiválósági központot¹³ hoztak létre annak érdekében, hogy pozitív szervezeti változásokat indukáljanak. Intenzív doktrínafejlesztésbe kezdtek, és a finomhangolás jelenleg is zajlik.¹⁴ A szervezeti kultúra változtatásának indoka sem véletlen, hiszen a technikai fejlettség alacsonyabb színvonalán álló ellenség érzékeny veszteségeket okozott a tőle „fényévnyi” távolságra lévő szövetséges (zömmel USA-) erőknek a különböző felkelésellenes műveletek során. Sikereket (sajnos csak helyileg és időszakosan) a hagyományostól eltérő módszerek alkalmazásával és olyan erőkkel tudtak elérni, akik kiképzettségüknel, felkészültségüknel fogva könnyebben reagáltak az információhiányos környezetet jelentette kihívásokra. A különleges erők köré szerveződő alkalmi harci kötelékek a decentralizált vezetési elveket alkalmazták olyan módon, hogy a megosztott tudat, a folyamatos és egyöntetű helyzetkép biztosítása érdekében igénybe vették a 21. század technikai vívmányait. A felgyorsított döntéshozatal és a vezetői szándék folyamatos ismerete mellett készek és képesek voltak meglepő eredményeket elérni.¹⁵

A határozott, döntésképes, kreatív vezetők iránti igény (talán) nem változott. Hangsúlyeltolódás abban mutatkozik, hogy a működési környezet bonyolultságának fokozódása miatt a vezetési folyamat sokszereplőssé vált. Egyre több szakértő (ember és/vagy gép) szükséges a helyzet felméréséhez, értékeléséhez. Egy személy már nem képes uralni a rendelkezésre álló információhalmazt. A problémamegoldó képesség, a kritikai gondolkodás képessége, a felelősség delegálásának képessége, a kapcsolatépítési képesség és a gyors alkalmazkodás képessége lehet napjaink és a jövő kihívásainak megoldására az adekvát válasz.

Porkoláb Imre szavaival élve, a jövő vezetése nem más, mint a küldetésalapú vezetés 2.0 (KAV 2.0), ahol a már ismertetett kompetenciák más hangsúlyt kapva élnek tovább. Így a szakmai kompetencia a folyamatos tanulási képességben, az adaptációra való fogékonyságban ölt testet. Az önálló cselekedet és döntés képessége fejlett kreatív képességeket takar. A megosztott felelősségvállalás pedig olyan vezetői tulajdonsághalmazt jelent, amely teret enged a szervezeten belül széttagolt vezetői folyamatoknak. Nem az egyszemélyi vezetést preferálja, hanem képes felismerni, hogy a különböző helyzetek különböző vezetőket (akár személycserével) igényelnek. Képes felismerni, hogy a mindenről (is) döntő csúcsetvezetők ideje lejárt, a vezető feladata egyre inkább beosztottjai képességének és tudásának fejlesztése, olyan működési környezet kialakítása, ahol ez a tudás hatékonyan összpontosul a szervezet egésze érdekében.¹⁶

A küldetésorientált vezetés működési feltételeit Lippai Péter fogalmazta meg a hazai hadtudományi szakirodalomban. Ezek a következők:

¹² Jobbágy–Czeglédi: i. m. 90–93.

¹³ Mission Command Center of Excellence – MCCoE.

¹⁴ Ryan Orsini: U.S. Army Mission Command at a Crossroads. The Strategy Bridge, 10. 29. 2019. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/10/29/us-army-mission-command-at-a-crossroads> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 16.)

¹⁵ Bővebben lásd Stanley McChrystal et al.: Csapatok csapata. HVG Könyvek, Budapest, 2016.

¹⁶ Zoltán Jobbágy: i. m. 211–223.; Porkoláb Imre: Digitális katona. A jövő embere, TEDxGyőr (TEDx Talks), 2019. 11. 14. <https://www.youtube.com/watch?v=jBWPTBjnZPI> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 15.)

- „egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány;
- 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.”¹⁷

A szervezeti kultúra szintjén értelmezett valódi átalakulás érdekében fel kell tárni és meg kell érteni az uralkodó, illetve a kívánt vezetési filozófia és kultúra lehetőségeit és korlátait. A tanulmány következő részében a szerző a küldetésorientált vezetés kialakulására ható tényezőket veszi górcső alá.

A bizalom kérdése

A Magyar Honvédség doktrína- és szabályzatrendszere továbbra is adós egy küldetésalapú, vezetés-irányítási elveket meghatározó, azokat hiteles, jó esetben magyar hadtörténeti példák-al alátámasztó doktrínával. Természetesen megoldás lehet a (vonatkozó) NATO-szabályzók eredeti nyelven történő bevezetése, viszont ez nem mentesít két kötelesség alól. Egyrészt meg kell érteni a doktrínaalkotás kulturális közegét, amelyben alapvetően angolszász, főleg amerikai értékek jutnak érvényre. Másrészt – amennyiben elfogadjuk – a rögzített elvek mentén kell a mindennapokat is megélni, valamint a „közös nyelvet” kialakítani. Fontos feltétel, hogy a teljes tiszti és altiszti kart meg kell ismertetni az előíró, valamint a küldetésorientált vezetési módszer különbségeivel, mert csak ebben a kontextusban értelmezhetők az előnyök, illetve a hátrányok. El kell viszont kerülni azt az értelmezést, ami szerint a küldetésorientált vezetés „egyszerűen” a feladatok és források, valamint (jó esetben) a felelősségi körök felosztása, és az alárendelt majd megoldja a feladatot saját hatáskörében. Az előljáró (és törzse) kötelessége a végrehajtás segítő szándékú követése. Ugyanakkor a beosztott parancsnok (és törzse) felelős az előljáró hiteles, pontos és folyamatos tájékoztatásáért. Mindez olyan szemléletet feltételez, ahol a kezdeményező magatartás bármely viszonyrendszerben elvárt és elfogadott.¹⁸ Bizalom nélkül azonban mindez nem valósulhat meg! Bizalom az alárendeltben, bizalom az előljáróban és bizalom az azonos szinten lévők között. A parancsnoki, illetve vezető állományra vetítve mindez James Mattis amerikai tábornok (később védelmi miniszter) szavaival érzékeltethető: „Ha nem tudsz bizalmat építeni, a vezetői szemléleted idejétmúlt. Vedd a bátorságot, inkább menj haza!”¹⁹

A bizalom kérdésével foglalkozó szakirodalom általában politikatudományos megközelítésű, és a társadalomnak az állami intézményekbe vetett bizalmi kérdéseit vizsgálja. Megállapításai viszont átültethetők a Magyar Honvédség belső és külső viszonyrendszereire is. Különösen érdekes a következő megállapítás, amely a *confidence* és a *trust* angol fogalmak megértéséhez ad hatékony adalékot, így segítve elő a magyar nyelvre nehezen átültethető,

¹⁷ Lippai Péter (2009b): i. m. 35.

¹⁸ Vö. John R. Boyd ezredes megállapításait a „villámháború” (Blitzkrieg) működéséről. John R. Boyd: A Discourse on Winning and Losing. Maxwell AFB, Alabama, 03. 2018., 87–106. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0151_Boyd_Discourse_Winning_Losing.PDF (Letöltés időpontja: 2020. 06. 30.)

¹⁹ „If you cannot build trust, your leadership is obsolete, and you need to have the courage to go home.” James Mattis’s Leadership Philosophy, 2020.

ellenben a szövetséges összhaderőnemi doktrínákban rögzített elvek megértését. Niklas Luhmann értelmezésében a bizalom (*trust*) olyan szituáció, amikor az egyén alternatívákat mérlegel és felelősen dönt, azonban számol a kockázatokkal is. A bizakodás (*confidence*) ellenben olyan jellemző viselkedés, amikor az egyén adott helyzetben egyértelműnek tekint a pozitív kimenetelt, nem számol kockázattal. A bizakodás (*confidence*) a rendszerben és a bizalom (*trust*) a személyes kapcsolatokban kétségkívül hatnak egymásra. Rombolja a bizalmat (*trust*), ha csökken a rendszerben való bizakodás (*confidence*).²⁰

A honvédség vonatkozásában megkülönböztethetünk csapat,²¹ illetve intézményi szintű bizalmat, amely lehet külső és belső. A csapaton, vagy inkább kis közösségeken belül a személyek közötti (interperszonális) bizalom van jelen. Ez a bizalom napi szinten változhat, és tulajdonképpen a vezetők és beosztottak viszonyában (interakcióiban) értelmezett. Az új vezető és/vagy beosztott érkezése; egy új feladat, annak értelmezése, közlése; a napi személyes problémák kezelése; a feladatok megértetése; a motivációs kérdések (sorolhatnánk még) mind-mind a bizalmat befolyásoló tényezők.²²

Az intézményi szintű bizalom külső, teljesítményalapú megközelítései nehezen alkalmazhatók a Magyar Honvédségre, annak sajátos feladatrendszere miatt. E megközelítésben egy adott intézményt (szervezetet) annak teljesítménye, eredményessége alapján értékel a társadalom. Egy alapvetően a békétől eltérő helyzetekre specializálódott szervezet, azaz egy nemzeti haderő esetében a társadalmi szinten értékelhető teljesítmény rendkívül szubjektív, abszolút a társadalom veszély- és biztonságérzetén alapul, és nagyban befolyásolja a pillanatnyi környezetet. Például a katasztrófák elleni védekezés feladatai idején a honvédség társadalmi megítélése is nagy valószínűséggel kedvezőbb.

Az intézményi bizalom belső viszonyrendszerekre alkalmazható változata az, amikor a bizalom úgynevezett „legitimációs indikátorként” jelenik meg. Méltó-e az elismerésre egy adott szervezeti elem? Elismert-e a tevékenysége? Sajátos katonai értékrendszerben vizsgálva az „elismerésre méltóság” is nehezen megfogható fogalom. A szubjektív ítékezés sokkal jellemzőbb, mint a valós teljesítmény ismerete. Jellemző még a mélyen beágyazott, csak a hosszú távon változó kulturális normák alapján történő értékítélet, tulajdonképpen az interperszonális bizalom intézményre (itt adott szervezeti elemre) kivetített megnyilvánulása.²³ Így a haderőben értelmezett belső intézményi bizalom is egy olyan érték- és hitrendszer, amely a katonák egymás iránti bizalmát is meghatározza.²⁴

A további gondolatmenet szempontjából a szerző a bizalom kifejezést a személyek közötti együttműködést könnyítő, azt gyorsító, így a szervezeti folyamatokat elősegítő fogalomként értelmezi. Ez kivívható, illetve megőrizhető hitelességgel, megbízhatósággal, határozottsággal és – különösen békekörülmények között – az embereket érintő kérdések gyors, precíz, adekvát kezelésével, függetlenül attól, hogy hierarchikus viszony áll-e fenn a szereplők között, vagy sem. Napjainkban azonban beépült egy jelentős külső tényező is, az internetes

²⁰ Szabó I. László: Az intézményi, szervezeti bizalom helyzete Magyarországon 2014 elején. Nemzet és Biztonság, 2014/3., 119–121. http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2014_3_12_szabo_i.laszlo.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 06. 30.)

²¹ A „csapat” jelző itt nem az MH végrehajtó katonai szervezeteire utaló elnevezés, hanem a szervezeten belüli kis közösségekre utaló kifejezés.

²² Vö. Boda Zsolt – Medve-Bálint Gergő: Intézményi bizalom a régi és az új demokráciákban. Politikatudományi Szemle, XXI/2., 29–31. <http://real.mtak.hu/111432/1/boda.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 06. 30.)

²³ Gondoljunk a magyar munkavállalói mentalitást vicces formában meghatározó Murphy törvényére: „Aki tudja, csinálja. Aki nem tudja, tanítja. Akinek halvány gőze sincs róla, az vezeti!”

²⁴ Boda–Medve-Bálint: i. m. 44–45.

nyilvános közösségi hálózat. Hatása a vezető és beosztottak közötti bizalom meglétét is alá-áshatja, amennyiben a vezető által kommunikált értékrend vagy egyes események nincsenek összhangban a nagy nyilvánosság előtt megjelenő és így kvázi „tömeghitelesített” tényekkel.

Visszaulva a bevezetőben idézett gondolatokra, kijelenthető, hogy a küldetésorientált vezetői kultúra alkalmazására van igény a Magyar Honvédség felső vezetői szintjén. A kialakítás során viszont rendkívüli fontossággal bír, hogy a szemléletváltás elméleti megközelítése és gyakorlata összhangban álljon egymással. Különösen magasabb vezetői szinteken siklik esetenként félre mindez, hiszen sok esetben olyan vezetői kinyilatkoztatások történnek, amelyek általános érvényűek, és amelyekkel a többség is egyetért: például, hogy a változás szükségszerű, konkrét, kézzelfogható intézkedés viszont nem történik. Egy vezető például az előadásában szorgalmazza a mikromenedzsment kerülését, ugyanakkor az írásos utasítások szintjén az alárendelt keze kötve marad, átnyúlnak felette stb. Az ilyen folyamat manipulációra (az előjárói szándék és parancs félre-, illetve újraértelmezésére) ad lehetőséget, de leginkább kiábrándultságot okoz és gyenge teljesítményhez vezet. A legjobb elgondolás is megtörik, ha az alkalmazó, végrehajtó szint nem bízik annak sikerében.²⁵

A küldetésorientált vezetés megvalósítása valódi bizalom nélkül nem értelmezhető, viszont a szervezeti célok megvalósulásának nyomon követését célzó, építő jellegű ellenőrzés sem mellőzhető. A szervezet alsóbb szintjein a felső vezetőkbe vetett bizalmat (és hitet) rontja a közbeeső vezetési szintek által gerjesztett információtorzulás, amelynek tipikus példája, hogy az előjáró kvázi azt a jelentést kapja, amelyet várt, de az adott kérdésben érdemi lépés nem történik, a feladatok továbbosztása során az előjáró célkitűzését már nem ismertetik, vagy félresiklik annak megértése.

Rendszerszintű beidegződések

A Magyar Honvédség akarva-akaratlanul magán hordozza a Magyar Néphadsereg hagyatékát. A rendszerváltás előtt a hadászati (napjaink divatos kifejezésével: katonai stratégiai) kérdéseket a moszkvai központi akarat határozta meg. Így – terminológiai szóhasználatlaltal – a fegyveres erő szervezete, a felkészítés és alkalmazás rendszere, a katonai felső vezetők elméleti és gyakorlati tevékenysége a szovjet rendszer honosításával valósult meg. A második világháború sikerén szerveződő, szovjet mintájú kelet-európai tömeghadseregek a „mélyhadművelet”²⁶ elveire alapozva épültek fel. Az alkalmazhatóságot alapvetően a hadkötelezettségi alapon besorozott személyi állomány felkészültsége határozta meg. Békeidőszakban a katonai szervezetek, különböző időszakokra bontva, tulajdonképpen a képzetlen embertömegeket készítették fel egy totális háború megvívására. A sorkatonák kiképzésére szánt idő és a kiképzésükhöz szükséges erőforrások elosztása megkövetelte a szoros központi tervezést. Szabályzatok, követendő minták, módszertani utasítások, de még a kiépített (kiképzési) infrastruktúra is mind-mind központilag szabályozott volt.

²⁵ David Barno – Nora Bensahel: Three things the Army Chief of Staff wants you to know. War On The Rocks, 05. 23. 2017. <https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 13.)

²⁶ A mélyhadművelet a Szovjetunióban az 1930-as években seregtettek támadó tevékenységének formájaként kidolgozott elmélet volt. Lényege az ellenfél védelmének teljes mélységű, egyidejű lefogása, majd a kiválasztott irányban a védelem harcászati mélységének gyors áttörése s ennek nagy mélységben történő kifejlesztése. Az elmélet kidolgozásában vezető szerepet töltött be Mihail Nyikolajevics Tuhacsevszkij marsall. Sipos Péter – Ravasz István (szerk.): Magyarország a második világháborúban. Lexikon A–Zs. Petit Real, Budapest, 1997, 795.

Az 1990-es évek elején a központi vezérlés nélkül maradt Magyar Honvédség a haderő-átalakítást – még akkor is, ha a szándék mindig is a kisebb, de ütőképesebb haderő megalkotása volt – az addigra már túlbürokratizálódott²⁷ békevezetési eljárások megtartásával kezdte meg. A „puha” átmenet, tulajdonképpen a vezetők válogatás nélküli megtartása, konzerválta a tömeghadseregben rögzült munkamódszereket és eljárásokat, főleg a szárazföldi haderőnem tekintetében.

A hidegháború lezárásával beköszöntött „összsnépi békeérzet”, tetézve a „civil kontroll” hamis illúziójával, az erőforrások folyamatos elvonásához vezetett. Az 1990-es évek elején kipattanó, majd az egész évtizedet meghatározó balkáni válság reagálásra ösztönözte Magyarországot is. A „vasfüggöny lehullása” után a magyar katonák szinte azonnal a korábbi „ellenség” szervezeti kultúrájában találták magukat, és kezdték meg feladataikat nemzetközi műveletekben, esetenként Magyarországtól földrajzilag igencsak távol eső helyszíneken.

Az alaprendeltetéshez kapcsolódó feladatok végrehajtásának kultúrája viszont még az ezredfordulón is a Néphadsereg hagyományain alapult hazánkban. A 2000-es évek közepére a Magyar Honvédség éves szinten két, később egy („erődemonstráló jellegű”) nagygyakorlatra összpontosította erejét, miközben jelentős erőket kötött le a fokozódó missziós részvétel és az azokra való felkészülés. A folyamatos létszámhiányt sokszor katonaszakmai alapokat mellőző személyzeti munkával igyekezett a rendszer pótolni,²⁸ miközben a katonai hivatás „elmunkavállalósodott”. A rendszerszintű megújulás lehetősége csekély volt, a sorkatonaságra optimalizált személyi utánpótlás rendszer a humántámogatás terén maradt le a kor kihívásaitól. Anyagi-technikai oldalon a folyamatos hiánygazdálkodás nehezítette a régi szabályzatok megújítását, de főleg a negatív beidegződések felszámolását.²⁹

Ebben a nem éppen kedvező környezetben, reagálva a nemzetközi trendekre – alegység-szinten is – robusztus törzskari szervezetek alakultak ki, amelyekben lassan már minden beosztott különböző munkacsoportokban szakértősködött. A valódi kidolgozó munka néhány kézben összpontosult. A vezetői szintek össze(-vissza) vonásával a döntési jogkörök egyre magasabb szintre tolódtak. Állományilletékes parancsnoki szinten már a rutinszerű döntési kérdések számszerű mennyisége is a minőségi vezetői munka rovására ment. Az egyöntetű helyzetkép (egyforma alapismeretekre támaszkodó közös gondolkodás egy adott témában) kialakulása rendkívül kétségessé vált, amelyet a tartalmas kommunikáció hiánya tovább fokozott.

A Néphadsereg napjaink rendszerszintű beidegződéseit meghatározó öröksége kísért ebből az 1982-es idézetből: „Az intézkedések seregével, a sokszor kicsinyes, egyes emberig »lemenő« napi szabályozásokkal, felhívásokkal és figyelmeztetésekkel, emlékeztetőkkal és javaslatokkal (amelyek igen gyakran egyszerre, több irányból érkeve ugyanazon kérdésekre vonatkoznak) küszködve a parancsnokaink fokozatosan elvesztik legfontosabb tulajdonságaikat, az önállóságot, a bonyolult helyzetekben való gyors eligazodást és elhatározó képességet, az önbizalmat és önbecsülést. Annyi tanácsot, javaslatot, irányelvet és módszert

²⁷ Simon Sándor doktori értekezésében 1987-ben így ír: „Napjaink egyik nagyon nemkívánatos jelensége a bürokrácia elburjánzása, s ez alól – sajnos – néphadseregünk sem kivétel.” Dr. Simon Sándor: A törzsekről és munkájukról. Tisztek Könyvtára. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1987, 106.

²⁸ Például: polgári állomány beöltöztetése; szerződéses szolgálati forma kiterjesztése minden állománykategóriára; a szükséges át- és/vagy továbbképzést mellőző beosztásba helyezések; minimális katonai ismeretekkel sem rendelkező tartalékos állomány aktív állományba vétele; stb.

²⁹ Hivatásos és szerződéses katonák „ládázva”, konténerekben szállítják a fegyvereiket a gyakorlótérre; a személyi állomány ellátását, a hadikészletek megalakítását az 1970-es, 1980-as évekre datálható normák határozzák meg stb.

kap a parancsnok nap mint nap, hogy lassan – paradox módon – már az elkövetett hibát sem mondhatja úgy igazán magáénak.”³⁰

A változó kor változó követelményeinek való megfelelést az sem segítette, hogy az alapvető technikai rendszerek üzemeltetése, használata köré szerveződő kiképzési rendszer képtelen volt a megújulásra. A kötelek felkészítésében továbbra is jelen van a kötelező sorrend (egyéni, egyéni szak-, majd a kötelek méretétől függő felkészítési rendezvények), amelyet a már említett „munkavállalói” szemlélet tetéz azzal, hogy a napi munkaidőn túli foglalkozás, elfoglaltság tervezése körülményes, rendkívüli módon túlszabályozott.³¹

Az egykor komplett fegyverrendszerek üzemeltetése során kialakult technikaközpontú szemlélet a végrehajtó állomány és a haditechnikai eszköz összhangjának megteremtése során a beosztott tulajdonképpen az egyik fogaskeréknek tekintette, még ha a vezetői retorika szintjén az elsődleges maga az ember volt. Sok esetben a beosztott személyi állományt – a fegyverrendszer kiszolgálásából fakadóan – másodlagosnak, önálló gondolkodásra képtelen végrehajtónak tekintették. Ez a beidegződés mind a mai napig egy adott kiképzési foglalkozást a kapcsolódó ellenőrző listán kipipálandónak tekint. A leírt körülmények középette a „szokásostól” eltérő vezetési szemlélet maximum helyi szinten, egyénfüggő módon, jellemzően időszakosan jelent meg, rendszerszintű módosító hatások kiváltása nélkül.

A rendszerszinten tapintható sablonosság, a „szokásalapú” gondolkodás ott alakul ki, ahol a határfok nem, vagy nehezen mérhető. Minőségi változást a valós teljesítményen, korunkban a valós csoportteljesítményen alapuló szervezeti motivációs eszközökkel lehet előidézni. Megoldás lehet a jutalmazási, elismerési, továbbá személyzeti vonatkozású döntési jogkörök és a hozzá kapcsolódó források delegálása a lehető legalacsonyabb vezetési szintekre. Természetesen ehhez szükség van a kincstári optimizmussal átítatott szervilizmus felszámolására is. Ez tulajdonképpen a vezető személyek kiválogatásának olyan módszerével valósítható meg, ahol következménye van a tétlenségnek, az „előljáró majd megmondja” szemléletnek. A rendszert alkotó emberek gondolkodásmódját úgy kell megváltoztatni, hogy a valós eredmények felmutatása, és ne az oda vezető út egyszerű, listászerű teljesítése legyen a mérőfok. Ahol a racionális hiba megtört (elvárt), de annak ki nem javítása következményekkel jár. A küldetésorientált vezetői kultúra kialakításához nemcsak a napi és/vagy eseti vezetői kommunikációban, de az írásos szabályzók szintjén is ki kell irtani az „így szoktuk” hozzáállást. Folyamatosan újra kell gondolni még a „bevált” gyakorlatot is.

A modern technika hatása

A küldetésorientált vezetés létrejöttét az motiválta, hogy a kor színvonalán rendelkezésre álló kommunikációs eszközök (távíró berendezések) nem voltak képesek lépést tartani a megnövekedett menettávolságokkal, illetve az előre tervezett hadműveleti szintű manőverekkel, azaz szükség volt arra az intellektuális többletre, amely lehetővé tette a feladat teljesítését információhiányos környezetben. A 21. századra ez a trend megfordulni látszik. A többszörsen összekötött társadalom mindennapi használatú technikai eszközein túlmutató, de azok

³⁰ Székely Sándor: Írásbeliség és szóbeliség a vezetés folyamatában. Honvédelem, 1982/5., 109.

³¹ Gondoljunk arra a kiképzést rendkívüli módon befolyásoló tényezőre, hogy az egykor homogén korosztályokból bevonultatott sorállományhoz képest napjaink kisebbségeinek személyi állománya mind szolgálati múlt tekintetében, mind életkori megoszlásban széles skálán mozog. Szemléltető példaként említhetők azok az elhíresült fényképek, amelyeken az Amerikai Egyesült Államok elnöke és szűk törzse élőben nézi Oszama bin Laden elfogását.

alaptulajdonságaival rendelkező csúc modern kapcsolattartási formák lehetővé teszik a legalacsonyabb szintű (harcászati) végrehajtó befolyásolását akár több ezer kilométer távolságból is. Lehetőség van az előljáró „intelligenciájára” kapcsolódni, azaz minden helyzetben jóváhagyást, útmutatást kérni és adni. További nem elhanyagolható tényező, hogy a technikai eszközrendszerek rohamos fejlődése utat nyitott az automata, a távirányított, illetve az autonóm fegyverrendszerek számára.³²

Napjainkban már az a kérdés, hogy hol húzzuk meg a határt a mesterséges intelligencia számára, így idézve elő új dilemmákat. Vajon a matematikailag korrekt megoldás minden esetben elfogadható-e morálisan? Az ellenség és barát valóban megkülönböztethető minden esetben? A jelenleg meghatározó morális normák alapján a katonai erő alkalmazása, a fegyverrendszerek és kapcsolódó tevékenységek szinkronizálása és koordinációja nem kerülhet egy más entitás vagy egy gép kezébe. A háború továbbra is humán döntés marad, így a harcba lépésre vonatkozó parancs sem érkezik mástól, mint embertől, függetlenül a közvetítés módjától.³³

Az információcserét, -feldolgozást, -megosztást lehetővé tévő eszközpark fejlődött, sebezhetőségének csökkentése érdekében is folyamatosak a fejlesztések, de továbbra is számolni kell az információhiányos környezetben való tevékenységgel. Sőt, napjainkban már nem feltétlenül az információhiánnyal, hanem inkább annak zavarával, vagy az infokommunikációs hálózatok túlterhelésével generált kihívásokkal kell számolni. Bármely relációban kibontakozó konfliktus esetén figyelembe kell venni az ellenérdekelte fél zavarokeltető tevékenységét a kibertérben. Az automatizálódó vezetés-irányítási rendszerek legfőbb kihívása az, hogy az infokommunikációs térből érkező zavaró hatásokat képesek legyenek kiszűrni és arról figyelmeztetést adni.³⁴

A technológia fejlődése, az internet világa természetes módon felgyorsította és minőségében változtatta meg az információkhoz való hozzáférést, azok gyűjtését, felhasználását. Az információk elérhetősége, egyfajta drogként, túlzott függőség kialakulásához is vezetett. Mivel a lehetőség adott volt, a mikromenedzsment elkerülhetetlenné vált. A már-már hadtudományi fogalomként való „taktikai tábornok” és „stratégiai tizedes” együttes jelenléte a harcmezőn nagy valószínűséggel a jövőben is meghatározó lesz. Továbbra is számolni kell az egyes katona szintjén jelentkező stratégiai hatások megjelenésével; ugyanakkor elképzelhető olyan szituáció is, ahol valóban szükséges az azonnali, vezetési szinteken átívelő parancskiadás. Azonban egyik megoldás sem lehet a működés alapja.³⁵

Kiemelt fontossággal bír, hogy a már rendelkezésre álló infokommunikációs eszközparkot hogyan használja a vezetőállomány. Korszerűtlen gondolkodásmódot jelent, illetve álszentség az okoseszközök világában lemondani a csúcstechnológiában rejlő lehetőségekről. Az adott beosztásra való alkalmasság fokmérőjeként szükséges kezelni a modern elektronikus mun-

³² Porkoláb Imre – Négyesi Imre: A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek kutatása a haderőben. Honvédségi Szemle, 2019/5., 3–19. <https://honvedelem.hu/images/media/5f2bd1646eeb8298912683.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

³³ Matthias Wasinger: A Revolution in Military Ideas: The Continuing Importance of the Enlightenment in an Age of Technological Autonomy. The Strategy Bridge, 12. 09. 2019. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/12/9/a-revolution-in-military-ideas-the-continuing-importance-of-the-enlightenment-in-an-age-of-technological-autonomy> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 21.)

³⁴ Uo.

³⁵ Czeglédi Mihály: Az információs műveletek szerepe a korszerű parancsnoki gondolkodásban. Honvédségi Szemle, 2017/4., 74–87. <https://honvedelem.hu/kiadvanyok/honvedsegi-szemle/honvedsegi-szemle-2017-4-szam.html> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 12.)

kaszervező eszköz- és szoftverpark alkalmazásának képességét. Egyszerűen lemarad (és a munkaerőpiacon sem esélyes) az a szervezet, ahol az elektronikus és papíralapú eljárások kettősségét nem sikerül felszámolni. A vezetők és az őket döntési helyzetben tájékoztató személyek rövid, tömör, a lényegre összpontosító előadásmódja ellenben nem „szoftveres” kérdés, hanem gyakorolható, tanulható.

A legnagyobb kihívás az lesz a jövőben, hogy a vezetők mértékletességet tanúsítsanak: ellenálljanak a vágnak, hogy túlszabályozzák alárendeltjeik tevékenységét annak ellenére, hogy a folyamatos kontroll és a beavatkozás lehetősége biztosított számukra. Másrészt, technikai oldalról közelítve a kérdéshez, minden felhasználó kötelessége kellő és körültekintő gyanúval tekinteni a „gépek” által megjelenített információkra. A modern technológia nem szüntette meg az információs csatornák sebezhetőségét, inkább átalakította azt, így a küldetésorientált vezetés jelentette kulturális értéktöbblet lehet az iránytű és a megoldás az információs üzemszünetekben.³⁶

A kockázat kérdése

Megfelelő rendszabályok nélkül a küldetésorientált vezetési filozófia egyidejűleg idézhet elő harcászati sikert és stratégiai kudarcot, mivel működésének fő célja a lehetőségek azonosítása és kiaknázása, amit a delegált döntéshozattal ér el. Ellenben, ha valami oknál fogva nem alakul ki egyöntetű helyzetkép, a vezetési szintek között a taktikai és stratégiai eredmények elválhatnak egymástól. Napjaink és a nem túl távoli jövő műveleti környezetében (ahol korlátozott a kommunikáció, de a politikai megfontolások elsőrendűek) az előljáró eredeti iránymutatásával egyébként összhangban lévő proaktív cselekedet egy magasabb szinten kockázatot jelenthet. Képzeljünk el egy olyan forgatókönyvet (*hagyományostól eltérő műveleti környezet, nem összefüggő műveleti terület*), amikor egy alárendelt egység megkísérel kiaknázni egy felmerülő lehetőséget (*üldöz egy ellenséges csoportot*). Noha ez a fellépés összhangban áll az eredeti útmutatással (*megsemmisítés!*), az egység esetleg nem érti cselekedete makrokövetkezmenyeit (*stratégiai tárgyalási pozíciót ront*), vagy nincs birtokában egy olyan információnak, ami jelentős változást idézett elő a műveleti területen (*az eredeti tervtől eltérő szereplő megjelenése adott területen*). A jövő csataterén így kiemelt fontossággal bír a parancsnokságok közötti gondos koordináció az adódó lehetőség kiaknázása érdekében. Ha mindezt lerövidítjük: a harc több fegyelmet követelhet, mint kezdeményezést, és részletesebb parancsot, mint azt a küldetésorientált filozófia diktálná.³⁷

A küldetésorientált vezetés a kockázat és az elérhető eredmények ellentmondásos rendszerét hozza létre napjaink és a jövő kiszámíthatatlan és gyorsan változó környezetében. Megéri-e kockázatotni a végrehajtói szinten? Vállalható-e az alárendelt kezdeményezéséből fakadó kockázat magasabb vezetői szinteken? A lehetőségek megragadása és a passzív végrehajtás közötti egyensúly megtalálása a kiadott utasítások rugalmasságával biztosítható. Ugyanakkor egyensúlyba kell hozni a szabályzó tevékenységet a taktikai hatékonysággal. A kockázat lehetőséget hordoz magában. Mark Zuckerberg szerint is a gyorsan változó

³⁶ Dr. John James: 145. Future OE Mission Command and Future OE Decision Cycles. Mad Scientist Laboratory, 05. 16. 2019. <https://madsciblog.tradoc.army.mil/145-future-oe-mission-command-and-future-oe-decision-cycles/> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 12.)

³⁷ Andrew Hill – Heath Niemi: The trouble with Mission Command: Flexive Command and the Future of Command and Control. Joint Force Quarterly 86., 2017, 94–100. https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-86/jfq-86_94-100_Hill-Niemi.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 03. 24.)

világban az a legrosszabb stratégia, ha nincs kockázatvállalás.³⁸ A részletes parancs (és parancsnoki mentalitás) nem állandó eszköz a kockázat csökkentésére, de a küldetésorientált vezetés sem a lehetőségek kiaknázásának egyetlen módja. Ha ez áthatja a haderő egészét (oktatás–felkészítés–kiképzés–szocializáció), akkor beszélhetünk a kockázati tényezőt kihasználni képes szervezetről. A kockázatok nyílt, átlátható és mindenekelőtt őszinte közvetítésével aktivizálhatók az alárendeltek is.³⁹

LÉTEZIK-E MEGOLDÁS?

A küldetésorientált vezetési kultúra kialakításának kulcsa a *következetesség*, a *hitelesség* és a *kockázatok őszinte felvállalása*. A következetlenség rontja a vezető hitelességét, kivéve, ha az elkövetkező események kockázatai ismertek a beosztottak előtt is. Ha nincs a közös gondolkodásba betáplálva, hogy milyen buktatók állnak a szervezet előtt, akkor még a sikeresnek gondolt operatív, helyzetfüggő döntés is következtelen vezetői magatartásként csapódik le alsóbb szinteken. Tehát, szükséges a „miértek” ismertetése, az okozati összefüggések feltárása.

A hitelességhez szükséges alapjellemző a szakmaiság. Lehet a vezető következetes és egyidejűleg őszinte is, de az alapvető szakmai hiányosság (pl. törzsmunka ismeretének hiánya; szakmai előéletből fakadó hiányosságok) könnyen kiolthatja az egyébként rendben levő másik két tényezőt.

Az őszinte kockázatvállalás fontos tényezője, hogy egy adott feladathoz, vagy akár hosszabb távú koncepció megvalósításához a legapróbb információmorzsa megosztása is szükséges lehet. Katonai értelemben, egy hadművelet előkészítése, végrehajtása során természetesen nem szükséges minden apróságot megmagyarázni (gyakorlásra is értendő!). Sőt amennyiben valóban kialakul a közös nyelv, a közös gondolkodás, akkor rendkívüli pluszt jelent az ellenséggel szemben, hogy a tervezés–felkészülés–végrehajtás folyamatos körforgása gyorsul a hatékony kommunikáció által. Amennyiben viszont valami új, valami jelentős, hosszú távú kihatással rendelkező kihívás jelentkezik, érdemes korunk „zsenijét”, Elon Muskot idézni, és gondolatait segítségül hívni: „Az első kézenfekvő feltételezésünk az, hogy az emberek úgy viselkednek, mint mi magunk. De ez nem igaz. Még ha úgy akarnánk is viselkedni, nem feltétlenül adott számukra minden olyan feltétel és információ, amelyek a mi fejünkben megvannak. Szóval, ha tudok bizonyos dolgokat, hiába beszélgetek a hasonmással, ha csak a fele információt adom át, akkor nem juthat ugyanarra a következtetésre. Változtatni kell a hozzáálláson és feltenni a kérdést: hogyan hangzik mindez az ő számára, az ő ismereteivel?”⁴⁰

Kockázat lehet maga az őszinteség is, de sokkal nagyobb az a kockázat, amikor nincs a szervezetnek közösen és egyöntetűen értelmezett ismerete a lehetséges kockázatokról, így fel se készül azok kivédésére.

A haderőben uralkodó gondolkodásmód alakításának, így a szervezeti kultúra változtatásának „Szent Grálja” a felkészítés–kiképzés rendszerében keresendő. Csak és kizárólag a békétől eltérő (műveleti) feladatait teljes mélységében és kontextusában értő, azt gyakorló

³⁸ „The biggest risk is not taking any risk.” Idézet a Facebook-alapító Mark Zuckerberg-től. <https://www.brainyquote.com/authors/mark-zuckerberg-quotes> (Letöltés időpontja: 2020. 03. 24.)

³⁹ Hill–Niemi: i. m. 98.; Máj. Amos C. Fox: Cutting Our Feet to Fit The Shoes: An analysis of Mission Command in the U.S. Army. Military Review, 01–02. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2017/ART-009/> (Letöltés időpontja: 2020. 03. 19.)

⁴⁰ Ashlee Vance: Elon Musk. Tesla, SpaceX és a fantasztikus jövő feltalálása. HVG Könyvek, Budapest, 2015, 70.

személyi állomány lesz képes a szervezetben meglévő folyamatok olyan irányú befolyásolására, hogy a szükségtelen és káros beidegződések végre-valahára csak az anekdoták szintjén éljenek tovább. A valóságot (nem csak szóban) legjobban megközelítő helyzetek feldolgozása – legyen az egy törzstanulónap, egy számítógéppel támogatott parancsnoki és törzsgyakorlás, vagy akár éleslövészettel egybekötött harcászati gyakorlat – teremti meg a lehetőséget a tanulásra. Ez enged teret a nemzetközi műveletekben szerzett, a szervezeti működést befolyásoló kulturális tapasztalatok beépítésének is. Amennyiben a keletkező tapasztalatokat hatékonyabban sikerül feldolgozni, a történelmileg kódolt szervezetformáló nemzeti tulajdonságok, összhangban az információk kor jelentette kihívások kezelésével, meg fogják mutatni, hogy a küldetésorientált vezetés értékei megfelelőek-e a modern magyar haderő számára, vagy sem.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barno, David – Bensahel, Nora: *Three things the Army Chief of Staff wants you to know*. War On The Rocks, 05. 23. 2017. <https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/>
- Boda Zsolt – Medve-Bálint Gergő: *Intézményi bizalom a régi és az új demokráciákban*. Politikatudományi Szemle, XXI/2., 27–51. <http://real.mtak.hu/111432/1/boda.pdf>
- Boyd, John R.: *A Discourse on Winning and Losing*. Maxwell AFB, Alabama, 03. 2018., 87–106. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0151_Boyd_Discourse_Winning_Losing.PDF
- Brainy Quote. <https://www.brainyquote.com/authors/mark-zuckerberg-quotes>
- Czeglédi Mihály: *Az információs műveletek szerepe a korszerű parancsnoki gondolkodásban*. Honvédségi Szemle, 2017/4., 74–87. <https://honvedelem.hu/kiadvanyok/honvedsegi-szemle/honvedsegi-szemle-2017-4-szam.html>
- Fox, Amos C.: *Cutting Our Feet to Fit The Shoes: An analysis of Mission Command in the U.S. Army*. Military Review, 01–02. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2017/ART-009/>
- Hill, Andrew – Niemi, Heath: *The trouble with Mission Command: Flexive Command and the future of Command and Control*. Joint Force Quarterly 86., 2017, 94–100. https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-86/jfq-86_94-100_Hill-Niemi.pdf
- James, John, Dr.: *145. Future OE Mission Command and Future OE Decision Cycles*. Mad Scientist Laboratory, 05. 16. 2019. <https://madsicblog.tradoc.army.mil/145-future-oe-mission-command-and-future-oe-decision-cycles/>
- James Mattis's Leadership Philosophy. The Army Leader, 2020. <https://thearmyleader.co.uk/james-mattiss-leadership-philosophy/>
- Jobbágy Zoltán: *From Effects-based Operations to Effects-based Force: On Causality, Complex Adaptive Systems, and the Biology of War*. PhD Thesis. Leiden: Leiden University, 2009. <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/14044/THESIS.pdf?sequence=1>
- Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016/2., 86–90.
- Korom Ferenc: *Feladataink egy új, hatékony, modern haderő létrehozása érdekében*. Honvédségi Szemle, 2020/1., 3–4. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/9/7>
- Lippai Péter (2009a): *A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva*. („Tavaszi ébredés” 1945. március 06. – 1945. március 15.) Doktori értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009. <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=4255>

- Lippai Péter (2009b): *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai*. Seregszemle, 2009, 30–44.
- McChrystal, Stanley – Collins, Tatum – Silverman, David – Fussel, Chris: *Csapatok csapata. (Team of Teams.)* HVG Könyvek, Budapest, 2016.
- Muth, Jörg: *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901–1940, and the Consequences for World War II*. University of North Texas Press, Denton, 2011. <https://books.google.hu/books?id=X7Eh9UBWftQC&printsec=frontcover&hl=hu#v=onepage&q&f=false>
- Orsini, Ryan: *U.S. Army Mission Command at a Crossroads*. The Strategy Bridge, 10. 29. 2019. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/10/29/us-army-mission-command-at-a-crossroads>
- Porkoláb Imre: *Digitális katona. A jövő embere*, TEDxGyőr (TEDx Talks), 2019. 11. 14. <https://www.youtube.com/watch?v=jBWPTBjnZPI>
- Porkoláb Imre: *Szervezeti adaptáció a magyar honvédségben: Küldetésalapú vezetés 2.0 a digitális transzformáció korában*. Honvédségi Szemle, 2019/1., 3–12.
- Porkoláb Imre – Négyesi Imre: *A mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségeinek kutatása a haderőben*. Honvédségi Szemle, 2019/5., 3–19. <https://honvedelem.hu/images/media/5f2bd1646eeb8298912683.pdf>
- Simon Sándor: *A törzsekről és munkájukról*. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1987.
- Sipos Péter – Ravasz István (szerk.): *Magyarország a második világháborúban. Lexikon A–Zs*. Petit Real, Budapest, 1997, 795.
- Szabó I. László: *Az intézményi, szervezeti bizalom helyzete Magyarországon 2014 elején*. Nemzet és Biztonság, 2014/3., 119–142. http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2014_3_12_szabo_i.laszlo.pdf
- Székely Sándor: *Írásbeliség és szóbeliség a vezetés folyamatában*. Honvédelem, 1982/5.
- Vance, Ashlee: *Elon Musk. Tesla, SpaceX és a fantasztikus jövő feltalálása*. HVG Könyvek, Budapest, 2015.
- Wasinger, Matthias: *A Revolution in Military Ideas: The Continuing Importance of the Enlightenment in an Age of Technological Autonomy*. The Strategy Bridge, 12. 09. 2019. <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/12/9/a-revolution-in-military-ideas-the-continuing-importance-of-the-enlightenment-in-an-age-of-technological-autonomy>
- Zrínyi Miklós: *Az török áfium ellen való orvosság*. Magvető, Budapest, 1981.