

Szabóné Szabó Andrea alezredes:

KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS: A SZEMLÉLETVÁLTÁS MINT A HATÉKONYSÁG ZÁLOGA

„A hadvezér csak az egészet vezérelheti
s nem képes annak minden egyes részét vezetni;
annál a résznél tehát, melyet a hadvezér közvetlenül nem vezérel,
a harci szellemnek kell a hadvezért helyettesíteni.”¹

Carl von Clausewitz

DOI: [10.35926/HSZ.2021.3.6](https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.6)

ÖSSZEFOGLALÓ: *Napjaink változó biztonsági környezetében a minden értelemben és minden területen értelmezhető alkalmazkodás, a kihívásokra adott gyors és rugalmas válasz kiemelt fontosságú. Igazodva a hadviselést is befolyásoló körülményekhez, a Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program kapcsán megújuló Magyar Honvédség hatékonyságának egyik alappillére a vezetési szemlélet átalakítása.*

KULCSSZAVAK: *küldetésorientált vezetés, szemléletváltás, parancsnok*

BEVEZETŐ

A biztonság átfogó értelmezéséből fakadó új kihívások és az azokra adandó gyors válaszok, a hadviselés változása, a többdimenziós (*multidomain*) hadviselés térhódítása, az információs technológia rohamos fejlődése, a mindenre kiterjedő digitalizáció sajátos vezetési szemléletet és harcvezetési módot követel meg. Csakúgy, mint a felderítőeszközök hatékonysága következtében üvegsztallá vált terep is, ami a saját erők alkalmazás előtti széttelepítését, megosztását igényli az erők megóvása érdekében. Ebből adódóan, illetve Magyarország NATO-tagságból fakadó szövetségi, a multinacionális együttműködésen alapuló feladatainak teljesítése szempontjából is szükségszerű egy új vezetési szemlélet és gondolkodásmód kialakítása, elmélyítése és folyamatos fejlesztése.

Napjainkra különösen fontossá vált az időtényező szerepe, valamint a felgyorsult ütemű változásokhoz történő azonnali alkalmazkodás, ily módon a megszokott módszerek, vezetési sablonok már nem minden esetben képesek megoldást nyújtani. A hatékonyság fokozásának és a siker maximalizálásának, a képességek és a készségek teljes spektruma kihasználásának kiváló eszköze lehet a *küldetésorientált vezetésszemlélet*.

¹ Carl von Clausewitz: A háborúról. (Az 1917-es második magyar nyelvű kiadás reprintje.) Göttinger Kiadó, Veszprém, 1999, 149.

Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogyan képes a Magyar Honvédség egy, a nemzetközi viszonylatban már meggyökerezett vezetői szemléletet megvalósítani, illetve a hazai gyakorlatban már korábban létezett vezetői gondolkodásmódot ismételten meghonosítani és adaptálni a nemzeti sajátosságoknak megfelelően.

A VEZETÉS FOGALMÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI

A szervezés és az irányítás mellett a szervezeti tevékenység harmadik alappillére a *vezetés*. A fogalom tudományrendszertani helyének, szerepének meghatározása kapcsán megállapítható, hogy az utóbbival foglalkozó tudományág a társadalomtudományok tudományterületébe illeszkedik,² ugyanakkor kizárólag interdiszciplináris megközelítésben értelmezhető.

A vezetéstudomány önálló diszciplínaként történő megjelenése a múlt század elejére tehető.³ Annak korai képviselői – azok sorában Taylor,⁴ Fayol,⁵ Weber⁶ – az embert elsősorban pusztán munkavégzésre alkalmas eszközként tekintették. Az 1930-as és 1940-es években előtérbe kerülő ún. emberközpontú irányzatok képviselői, így Mayo⁷ és Lewin⁸ kutatásaik során a hatékonyság érdekében főként a vezető szociális érzékenységére, a motivációs tevékenységének fontosságára fókuszáltak. A legújabb irányzatok egyike, az ún. kontingenciaelmélet a változó környezetre és váratlan körülmények hatására vizsgálja egy adott szervezet hatékonysága tekintetében.

A vezetés fogalmának meghatározására többféle megközelítést találunk a szakirodalomban. Robbins szerint a vezetés lényege a feladatok eredményes elvégzése másokkal együtt vagy mások révén.⁹ Dessler vezetésfelfogása egy adott személy vagy személyek befolyásolására fókuszál, hangsúlyozva, hogy ennek a befolyásnak köszönhetően az egyén készséggel végzi el feladatát az adott cél teljesítése érdekében.¹⁰ A fogalmat értelmezhetjük egyfajta társadalmi tevékenységi folyamatként is. E közelítés szerint a vezetés: „... olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember – a vezető – másokat befolyásol (szükséges esetben kényszerít) közösségi cél elérésére, és ehhez szervezeten is megteremti a legkedvezőbb feltételeket. A vezetés általános jellemzője a céltudatosság, a szervezethez, az ösztönzés, a feltételek meglétének szükségessége. A vezetés sajátosságát jelzi, hogy mindig – szervezeti keretekben – ember–ember közötti viszonyban realizálódik, ahol a célok megvalósításáért, hierarchikus rendszerben – megfelelő feltételek mellett – együttműködnek.”¹¹

² 169/2000. (IX. 29.) Korm. rendelet az egyes tudományterületekhez tartozó tudományágak, valamint a művészeti ágak felsorolásáról. http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/03mell2_tudagak_kormrend.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 10. 18.)

³ Czuprák Ottó – Kovács Gábor: A szervezetvezetés elmélete – A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 14.

⁴ Frederic Winslow Taylor (1856–1915) a klasszikus, eltárgyasult vezetési irányzat képviselője. 1911-ben jelent meg a *Principles of Scientific Management* (A tudományos vezetés alapjai) című könyve.

⁵ Henry Fayol (1841–1925) az adminisztrációs vezetési irányzat képviselője. 1916-ban jelent meg az *Administration Industrielle et Générale* (Ipari és általános vezetés) című könyve. Nevéhez fűződik a vezetés funkcióinak meghatározása: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, ellenőrzés.

⁶ Max Weber (1864–1920) a bürokratikus vezetés megalapozója.

⁷ Elton Mayo (1880–1949) a behaviorista irányzat képviselője.

⁸ Kurt Lewin (1890–1947) a vezető szervezeti tagok irányában megnyilvánuló magatartásának hatásait vizsgálta.

⁹ S. P. Robbins: *Management*. Third ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

¹⁰ Gary Dessler: *A framework for management*. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

¹¹ Czuprák Ottó: *Vezetéselmélet*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2012, 8. <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9985/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltés időpontja: 2020. 10. 19.)

A katonai szervezetekre vonatkoztatva alapértelmezettnek tekinthetjük azt a definíciót, mely szerint a vezetés „...a fegyveres erők irányítása, vezetése, koordinálása és felügyelete céljából egy személyre ráruházott felelősség”.¹² Bernard Law Montgomery tábornok szerint a vezetés nem más, mint „...az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall”.¹³ Csengeri János a katonai vezetés definiálása kapcsán a feladat végrehajtása érdekében kifejtett befolyásolás tényét és a változó körülmények meglétét is kiemeli. E felfogás szerint „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.”¹⁴ Ez a befolyásolási folyamat többféleképpen valósítható meg. A parancsnok mindig saját vezetői képességei: hite, értékei, tudása és erkölce, karaktere és jártassága, szakmai hozzáértése alapján oldja meg a befolyásolási folyamatot.¹⁵ Ebből következően a vezető és a beosztott között folyamatos kölcsönhatás zajlik, ami – véleményem és tapasztalataim szerint – szubjektív. Noha a katonai hierarchikus függelmi viszonyok objektivitást követelnek, mégis úgy vélem, hogy amennyiben a parancsnok nem képes bizalommal tekinteni az alárendeltjére vagy a beosztott nem fogadja el a parancsnokot, az az együttműködés hatékonyságára is hatással van.

A fentiekből is megállapítható, hogy a vezetés – bármilyen szintű és formájú közösséget veszünk is alapul – társas viszonyrendszerben, egyfajta kölcsönhatásban, kölcsönhatásként értelmezhető csak. A vezetői tevékenység középpontjában az egyén vagy csoport áll, és noha befolyásoláson alapul, de minden esetben egyfajta felelősséget is jelent és feltételez. A vezetés mindenképpen egy adott struktúrában, meghatározott alapelvek, célok és módszerek mentén, meghatározott feltételek megléte esetén megvalósuló, komplex folyamatként értelmezhető, mely folyamatot – a hatékonyság érdekében – szükségszerűen a dinamizmus kell jellemezzen.

A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS SAJÁTÓSÁGAI

A szakirodalom említi a delegáláson alapuló vezetés modelljét, ami a feladatok és az azok végrehajtásához szükséges döntési jogok átadásán nyugszik. Eszerint a munkatársak – pontosan behatárolt hatás- és felelősségi körben – önállóan döntenek és vállalnak felelősséget döntéseikért, cselekedeteikért, ugyanakkor az ellenőrzés joga és kötelessége továbbra is a vezető privilégiuma.¹⁶

A küldetésorientált vezetés fogalmának katonai értelemben vett meghatározása nem különbözik az általános megközelítéstől, de nyilvánvalóan tartalmazza a szervezetre jellemző

¹² Katonai terminológiai értelmező szótár. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2015, 699.

¹³ Montgomery tábornagy emlékiratai (ford. Auer Kálmán), Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1996.

¹⁴ Csengeri János: A légielő 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, 84. <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10404/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltés időpontja: 2021. 02. 12.)

¹⁵ Dr. Pintér István – Nagy Andrea Éva: Leadership – vezetési stílus – katonai vezetési stílus. Új Honvédségi Szemle, 1997/2.

¹⁶ Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. Negyedik, hatályosított kiadás, NKE, 2018. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv_2018_4_modul.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 10. 22.)

specifikumokat. A küldetésorientált vezetést tekinthetjük a jogkörök megosztásán alapuló vezetésnek, mely egy világosan meghatározott cél érdekében, meghatározott szándékkal, meghatározott hatásköri keretek között és meghatározott felelősségi körrel, ugyanakkor a cél eléréséhez szükséges feltételeket, erőforrásokat biztosítva megy végbe parancsnok és alárendelt között.¹⁷

Lippai Péter szerint „...a küldetésorientált vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás mikéntjét az előjáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendeltek számára nálunk korábban elképzelhetetlen nagy önállóságot biztosít, ami párosulva a végrehajtás feltételeinek biztosításával nagymértékben növelheti a feladatmegoldás sikerességét a modern hadviselésre jellemző, gyorsan változó viszonyok között.”¹⁸ Bárány Zoltán és Lippai Péter közös tanulmánya is ezt a meghatározást erősíti: „A küldetésorientált katonai vezetés lényege, hogy az alárendeltek számára csak egy keretjellelű célt határoznak meg a feladatszabás során, de a célhoz vezető utat nem.”¹⁹ A döntés jogának átruházása azonban maximális bizalmat feltételez: „A vezetés egysége a parancsnokon múlik. Ha maga mellé tudja állítani az alárendelt parancsnokokat, főnököket, vezetőket, akkor a vezetés egységes lesz.”²⁰ A bizalom meglétét feltételező szemlélet és metódus egyben feltételezi a cél elérése érdekében végzett cselekvés szabadságát, a szoros együttműködést és az önálló kezdeményezést, a proaktivitást.²¹

Boldizsár Gábor – kiemelve a gyorsan változó biztonsági környezet által generált kihívásokra adandó válaszokat – napjaink művelési környezetének jellemzőire fókuszálva megállapítja, hogy „...a beosztott katonai szervezet, kötelék általában nagy távolságra van a kiküldő parancsnokától, így a folyamatos iránymutatás, döntéstámogatás nehezen, vagy egyáltalán nem valósulhat meg. A parancsnoknak képesnek kell lennie, hogy a kapott, jól kidolgozott, megalapozott parancsok, irányelvek, útmutatások alapján hozza meg a helyszínen eseti döntéseit.”²²

A küldetésorientált vezetés – megítélésem szerint – egyfajta szemléletmódként, vezetési filozófiaként értelmezhető. Az 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 eljárásaként funkcionál.

¹⁷ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína. 4. kiadás, 2018.

¹⁸ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. Seregszemle, 2009/2., 31. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c5247deda680916938.pdf> (Letöltés időpontja: 2021. 02. 12.)

¹⁹ Bárány Zoltán alezredes – Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.). Honvédségi Szemle, 2009/4., 18.

²⁰ Takács Attila Géza: A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben. Hadtudomány, 2016/Különszám, 79. http://real.mtak.hu/50155/1/ht2016_kulonszam_71_82_u.pdf (Letöltés időpontja: 2021. 02. 13.)

²¹ Jobbágy Zoltán alezredes – Czeglédi Mihály százados: Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. Seregszemle, 2016/2., 86. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c1d0c7e51110078785.pdf> (Letöltés időpontja: 2021. 02. 13.)

²² Dr. Boldizsár Gábor: A 21. század komplex művelési környezete és hatása a katonai képességekre. In: Krajnc (szerk): i. m. 33–34.

1. táblázat A küldetésorientált vezetés és a parancsorientált vezetés jellemzőinek összevetése²³

A küldetésorientált vezetés		A parancsorientált vezetés
<ul style="list-style-type: none"> • esetleges, • változó. 	<i>feltételezi, hogy a harc</i>	<ul style="list-style-type: none"> • előre meghatározható, • megjósolható.
<ul style="list-style-type: none"> • káoszt, • bizonytalanságot. 	<i>elfogadja a</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rendet, • bizonyosságot.
<ul style="list-style-type: none"> • decentralizációt, • spontaneitást, • formalitás elhagyását, • laza alárendeltségi viszonyokat, • önfegyelmet, • kezdeményezést, • együttműködést, • elfogadható szintű döntéseket gyorsan, • képességek elosztását minden vezetési szintre, • magasabb hadműveleti tempót. 	<i>hajlamos kiváltani a</i>	<ul style="list-style-type: none"> • központosítást, • kényszert, • formalitást, • feszes alárendeltségi viszonyokat, • kikényszerített fegyelmet, • engedelmességet, • alávetést, • optimális döntéseket, de később, • a képességek felső szinten koncentrációját.
<ul style="list-style-type: none"> • indirekt, • vertikális és horizontális, • interaktív. 	<i>a kommunikáció jellemzői</i>	<ul style="list-style-type: none"> • direkt, • vertikális, • egyirányú.
<ul style="list-style-type: none"> • delegáló, • elveket megadó. 	<i>támogatott vezetési stílus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • instruáló, • feladatokat megadó.
<ul style="list-style-type: none"> • harc mint művészet megközelítéséhez, • műveletek vezetéséhez. 	<i>megfelelő a</i>	<ul style="list-style-type: none"> • harc mint tudomány megközelítéséhez, • mechanikus, technikai jellegű feladatok végrehajtásához.

Az 1. táblázatban megadott összehasonlításból kitűnik, hogy a korunkra jellemző bizonytalan és kiszámíthatatlan, egyre gyorsuló módon változó viszonyok által meghatározott környezetben az alkalmazkodni képes, együttműködésre épülő decentralizált vezetési mód sokkal inkább képes támogatni az előjáró szándékának hatékony realizálását, mint a formalitásokon alapuló, az egyéni motivációt és kezdeményezést háttérbe szorító, a gyors változásokra nem azonnali választ adó centralizált vezetésszemlélet.

A KÜLDÉTESORIENTÁLT VEZETÉS NEMZETKÖZI MEGKÖZELÍTÉSEI: AUFTRAGSTAKTIK, MISSION COMMAND

A világ számos hadserege alkalmazza és emelte doktrinális szintre a küldetésorientált vezetési szemlélet alapelveit. Egy dolog mindenképpen közös: a mai értelemben vett szemlélet alapját az évszázados tapasztalatok figyelembevételével, a folyamatos neveléssel és felkészítéssel, szisztematikus kiképzéssel megalapozott vezetési filozófia és harcvezetési módszer jelenti.

²³ Bárány–Lippai: i. m. 18.

A küldetésorientált vezetés klasszikus változata a 19. századra visszanyúlóan a porosz hadseregben született meg. Az első írásos dokumentáció Scharnhorst tábornokhoz²⁴ köthető, aki a francia forradalmi háborúk tapasztalataiból vonta le a következtetéseit.²⁵ Már az 1812-ben kiadott *Gyalogsági harcsabályzat* hangsúlyozta a kezdeményezőkézség fontosságát, az önálló döntéshozatal szükségességét, ily módon is felértékelve a parancsnoki lánc szerepét.²⁶ A magát Clausewitz követőjének tekintő Moltke tábornok²⁷ a német haderő alapvető vezetési filozófiájaként tekintett az ún. *Auftragstaktik*ra, mint az akkorra már minden vezetési szinten megjelent delegált, önálló döntés és a kezdeményezés ösztönzésére.²⁸ Ezek az elvek – a folyamatos gyakorlásra épülve – teljesen átszötték a katonai oktatás és nevelés, a kiképzés és a felkészítés valamennyi szegmensét, támogatva az értékek és a viselkedési minták következetes közvetítését. Az első és a második világháború tapasztalatai is rávilágítottak arra, hogy ez a fajta vezetési szemlélet és harcvezetési módszer – az alapfeltételek megléte esetén – óriási erőt és előnyt jelentett a német hadsereg számára.

A második világháborút követően újjászervezett, ám az *Auftragstaktik* történelmi gyakorlatát átörökítő és azt prioritásként kezelő *német haderő*, a Bundeswehr kapcsán szükséges megemlíteni az *Innere Führung* (belső vezetés) fogalmát és intézményrendszerét. Az *Innere Führung* egyrészt mint formaelv egyértelműen és részletesen behatárolja a katonai vezetők tevékenység- és hatáskörének kereteit, másrészt egyfajta belső rendként, normaalként szabályozza a katonák (egyenruhás állampolgárok) viselkedését, egymással való érintkezését minden területen és viszonyrendszerben. Egyszerre erősíti a felelősségérzetet és a kötelességtudatot, hangsúlyozza az együttműködés fontosságát és az összetartozás érzését, elmélyíti a fegyelmet és a professzionalitást. A vezetés fő elemeként rögzíti a pozitív hozzáállást az emberekhez (bizalom, értékközvetítés, kommunikáció), a feladatorientált vezetést az alárendeltek irányába (bajtársiasság, az alárendeltek ismerete, együttműködés), valamint az alárendeltek képességeinek pontos ismeretét (összetartás segítése, példamutatás, önkritika).²⁹

Az *Amerikai Egyesült Államok* vonatkozásában küldetésorientált vezetéssel a *mission command* meghatározás alatt elsősorban az egyesített szárazföldi műveletekhez kötődően találkozhatunk. E vezetésszemlélet és harcvezetési eljárás írásos nyomai már évszázados múltra tekintenek vissza. Egy 1905-ben kiadott szolgálati szabályzat rögzítette az alárendeltek döntési és cselekvési szabadságát, amennyiben azt a megváltozott körülmények – a parancsnoki szándék keretei között – indokolják.³⁰ A *mission command* – hosszú fejlődési utat bejárva – végül 2003-ban vált szárazföldi doktrínává azzal, hogy bekerült az amerikai szárazföldi vezetési szabályzatába.³¹

²⁴ Gerhard Johann David von Scharnhorst (1756–1813) porosz tábornok, katonai író, gondolkodó.

²⁵ Lippai: i. m. 38.

²⁶ Jobbágy–Czeglédi: i. m. 91.

²⁷ Helmuth Karl Bernhard von Moltke (1800–1891) porosz királyi tábornagy, 1858–1871 között a porosz királyi haderő vezérkari főnöke

²⁸ Jobbágy–Czeglédi: i. m. 91.

²⁹ Dr. Szabó Mária: A civil kontroll német megoldása, a Bundeswehr vezetésfilozófiája: az Innere Führung (1955–1997). Charta Press, Budapest, 1997.

³⁰ Colonel Clinton J. Ancker, III, U.S. Army, Retired: The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present. Military Review, March–April 2013, 42. <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/TheEvolutionOfMissionCommandInArmyDoctrine.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 11. 09.)

³¹ FM 6-0: Mission Command: Command and Control of Army Forces. August 2003. <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm6%2803%29.pdf> (Letöltés időpontja: 2021. 02. 13.)

A dokumentumban a *mission command* sikeres megvalósulásának négy fontos elemét találhatjuk meg (természetesen a parancsnok és a beosztottak között alapvetően feltételezett kölcsönös bizalom, valamint közös látásmód mellett). Ezek a következők:

- a parancsnok szándéka;
- az alárendeltek kezdeményezőkétsége;
- a harcparancs végrehajtásának módja és
- a forráselosztás.

A doktrína legfrissebb, 2019-es kiadásában³² a *mission command* elveit taglaló fejezet George Patton tábornok szavait választotta mottóul, egyben magyarázatként: „*Soha ne mondd meg az embereknek, hogyan kell csinálni a dolgokat. Mondd meg nekik, mit kell tenniük, és meglepnek találatékonyságukkal.*” Ennek szellemében a dokumentum a *mission command* alapelemeit már kibővíti: kompetenciával, a kölcsönös bizalommal, a közös látásmóddal, a parancsnoki szándékkal, a küldetésparancssal, a fegyelmezett kezdeményezéssel és a kockázatvállalással.

A *mission command* elsősorban vezetési filozófia, a vezetés egy olyan szemlélete, mely a beosztottak kezdeményezőkétségeát ösztönzi a vezetői szándék elérése érdekében, és egyben megköveteli a vezetőktől, hogy csak a legalapvetőbb információkat osszák meg a beosztottakkal a cél eléréséhez szükséges metódusokról.³³ Az olyan fogalmak, mint az agilitás, a kezdeményezőkétség, a szándék, a felhatalmazás, az alkalmazkodóképesség – mind a decentralizáció meglétét hangsúlyozzák. A legfontosabb kulcsszó mégis a bizalom: mind a rutinszerű gyakorlatokon, mind a műveletekben, éles helyzetekben, bizalommal az összes kívánt hatás elérése lehetséges. A bizalom mind a parancsnok, mind pedig az alárendeltek részéről fejleszthető.³⁴

A holland fegyveres erők vezetési filozófiája is a *mission command* elvén alapszik.³⁵ A vezetés és az irányítás alapelveit taglaló doktrína³⁶ világosan megfogalmazza, hogy az ilyen típusú vezetés alapfeltétele a feladatok, a hatás- és a felelősségkörök egyértelmű meghatározása.

A katonai műveletek egyre inkább instabil, kiszámíthatatlan, kaotikusan bizonytalan és különösen gyorsan változó környezetben zajlanak, így minden helyzet egyedi, mely azonnali és adekvát választ, alkalmazkodást igényel. Ebből következően a hatékonyságot növelheti, ha a parancsnok számára minden vezetési szinten engedélyezett, hogy maga döntse el, hogy az adott viszonyok között hogyan teljesíti a legjobban küldetését.

A doktrína kiemeli a decentralizáció fontosságát, ami azért is fontos, mert nyilvánvalóvá teszi, hogy a megváltozott körülmények között a céloknak legmegfelelőbb döntéseket leginkább a művelettel közvetlenül érintett, alacsonyabb vezetési szinten lehet meghozni.

³² ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces. July 2019. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN19189_ADP_6-0_FINAL_WEB_v2.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 10. 26.)

³³ Nathan K. Finney – Jonathan P. Klug (gen. eds.): Mission command in the 21st Century-Empowering to Win in a Complex World. The Army Press, Fort Leavenworth, Kansas, 2016, vii. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/mission-command-in-the-21st-century.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 10. 23.)

³⁴ Col Tom Guthrie: Mission Command: Do We Have The Stomach for What is Really Required? Army, June 2012, 26. https://www.ausa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 10. 25.)

³⁵ Netherlands Defence Doctrine. 27. 06. 2019. https://english.defensie.nl/binaries/defence/documents/publications/2019/06/27/netherlands-defence-doctrine/NDD_2019_English.pdf (Letöltés időpontja: 2021. 02. 13.)

³⁶ Joint Doctrine Publication 5 (JDP-5), Command and Control. 16. 03. 2012. <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/publicaties/2012/03/16/joint-doctrine-publication-5-command-and-control-en/Joint+Doctrine+Publication+5+Command+and+Control+EN-1.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 11. 12.)

A decentralizált vezetésszemléletnek köszönhetően a beosztottak érintettnek, ezáltal motiváltak érzik magukat. További előny, hogy csak korlátozott mennyiségű alapvető információ található a parancsnoki lánc mentén fentről lefelé és fordított irányban is: a feladatban részt vevő helyi parancsnokok a legfrissebb és naprakész információk alapján hoznak döntést. Általános szabály, hogy minél bizonytalanabbak a körülmények, annál alacsonyabb a döntéshozatali szint.

Másik alaptézis a felelőség oszthatatlansága: a hatáskörök átruházása nem jelenti a parancsnok egyszemélyi felelőségének eltörlését, továbbra is felelős a saját és a beosztott állománya tetteiért. Legalább ennyire fontos szerepet játszik minden vezetési szinten a gyorsaság, ami segít megtörni a másik fél döntési-cselekvési ciklusát és kohézióját, ugyanakkor a saját csapat egysége, a folyamatos kiképzésnek és felkészítésnek köszönhető gyakorlat, a parancsnok és a beosztott gondolkodásának kölcsönös ismerete, a kölcsönös bizalom jelentősen támogatja a feladatok sikeres végrehajtását és döntések kellő időben történő meghozatalát.

Az ausztrál szárazföldi doktrína³⁷ a *mission command* fogalmát egy olyan vezetési filozófiaként és műveletirányítási rendszerként definiálja, mely során a parancsnok egyértelműen kifejezi szándékát a beosztottak irányába. Az elérendő cél (eredmény), a feladat, az erőforrások és az esetleges korlátok szintén egyértelműen deklaráltak, az alárendelteknek azonban megvan az a szabadságuk, hogy eldöntsék, hogyan érik el a kívánt eredményt.

A *mission command* sikerének egyik alapfeltétele az egységes, releváns szabályzórendszer, melynek célja egyfajta útmutatás, semmiképpen sem annak dogmatikus alkalmazása minden helyzetben. A megbízhatóság is kulcsfontosságú szerepet játszik: a beosztott parancsnoknak a felettesek szándékát alapvető útmutatásként, minden cselekvésük mögöttes céljaként kell tekinteniük. A parancsnok és a beosztottak közötti megtörhetetlen, kölcsönös bizalom magában foglalja nemcsak a kezdeményezőkézség ösztönzését, de az elkövetett hibák kapcsán a folyamatos fejlődés lehetőségét is. A világos parancsnoki szándék, a folyamatos információáramlás és az együttműködésen alapuló kommunikáció erősíti a beosztottakban a szükséges döntések önálló meghozatalához elengedhetetlen önbizalmat és csapategységet. Gyorsan változó műveleti környezetben a határozatlanság vagy egy késve meghozott döntés sokkal veszélyesebb lehet, mint egy hibás, de a rendelkezésre álló információk alapján időben megtett döntés.

A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS MAGYAR GYÖKEREI

A nemzetközi kitekintés mellett nem feledkezhetünk meg a küldetésorientált vezetési szemlélet magyar gyökereiről sem. A 19. század elejétől egészen az 1930-as évekig a Clausewitz által teremtett iskola formálta és határozta meg a magyar katonai gondolkodást.³⁸ Werth Henrik tábornok³⁹ is hangsúlyozta a helyzet gyors felismerésén és az ahhoz történő alkalmazkodáson alapuló önálló kezdeményezés fontosságát, ami semmiképpen sem öncélú,

³⁷ Australian Army Land Warfare Doctrine, LWD 0-0, Command, Leadership and Management. 17. 11. 2003. https://131acu.files.wordpress.com/2016/11/lwd_0-0_command_leadership_and_management1.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 10. 23.)

³⁸ Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe. Repüléstudományi Közlemények, 2010/Különszám. http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 11. 11.)

³⁹ Werth Henrik tábornok (1881–1952) a Magyar Királyi Honvédség vezérkari főnöke, 1926–1931 között a Ludovika Akadémia parancsnoka.

hanem a parancsnoki szándékon belül fókuszál a cél elérésére. Werth tábornok gondolatai gyakorlatilag összefoglalják e vezetésszemlélet szinte valamennyi alapelvét: „A felső vezető sem lesz mindig azon helyzetben, hogy az alárendelt seregtestek ténykedését előírja; önálló cselekvésre kell ezért a vezetőket nevelni, nehogy válságos helyzetekben parancsra várjanak, vagy pedig kedvező helyzeteket kihasználatlanul hagyjanak... A kezdeményezésnek azonban egy válfaját is ismerjük, és ez az alsóbb vezetésnél van jelen, ahol a kezdeményezés az értelmén alapuló öntevékenység, mely a felső vezetés gondolatmenetében működik... Elvetendő az egyén azon kifogása tétlenség esetén, hogy nem kapott parancsot, azonban nem helyeselhető az sem, hogy valaki a parancs szó-szoros értelméhez ragaszkodik, amikor alkalom nyílik az öntevékenységre.”⁴⁰

A második világháborút követően a vezetés a szovjet modellt és az autoritáson, túlszabályozáson, mikromenedzsmenten nyugvó centralizált (parancsorientált) metódust követte – még a rendszerváltás után is. Hazánk NATO-csatlakozásából adódó, egyben a környezeti kihívásokhoz alkalmazkodó feladatok és követelmények azonban a szemléletváltás fontosságára mutattak rá, és sürgetik azt továbbra is.

A csatlakozás óta a Magyar Honvédségben még formálódik az egységes harcászati és belső vezetési kultúra. A belső vezetésben továbbra is fellelhetőek a megörökölt centralizált szemlélet nyomai, a műveleti vezetésben pedig a számos országtól átvett – az MH egészére vonatkozóan nem egységes – technika. A modernizáció miatt szükséges lenne legalább haderőnemenként az egységesítés.

LEHETŐSÉG A SIKERRE – A MEGVALÓSÍTÁS FELTÉTELEI

A küldetésorientált vezetés mint szemlélet és gondolkodásmód egyfajta lehetőséget kínál a sikerre és hatékonyságra. Természetesen csak abban az esetben realizálódhat ez az alternatíva, amennyiben az alábbi alapfeltételek mindegyike biztosított:⁴¹

- 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.

Minden vezetői döntésnek és minden tevékenységnek az egységes elvek és szabályzók, doktrínák – mint meghatározott és egységes terminológiával kimunkált viszonyítási és igazodási pontok, egymásra szorosan épülő alaptézisek – kell képezze az alapját.

Az új, gyorsan és folyamatosan változó biztonsági környezethez történő alkalmazkodás és annak kihívásaira adandó adekvát válaszok, a szövetségi rendszerben és a még hatékonyabb együttműködés a multinacionális környezetben egyértelművé teszik a professzionális magyar haderő szervezeti kultúráját érintő paradigmaváltás elemi szükségességét mind a technikai eszközök modernizációja, mind pedig a humán erőforrások tekintetében. Ennek

⁴⁰ Farkas: i. m.

⁴¹ Lippai Péter: i. m. 35.

a paradigmaváltásnak elengedhetetlen követelménye tehát a szervezeti kultúra egészének változása, hiszen a küldetésorientált vezetésszemlélet természetesen kizárólag akkor teljesítheti be célját és szolgálhatja hatékonyan a feladatok végrehajtását, ha az minden vezetési szinten és környezetben érvényesül.

Megítélésem és tapasztalataim szerint egy-egy szervezeti egység feladatainak végrehajtási hatékonysága jelentős mértékben függ a vezető személyétől, személyiségétől, vezetői kompetenciáitól és emberi tulajdonságaitól, ily módon vezetési stílusától, szemléletétől. Egy parancsorientált vezetésszemlélet által uralt környezetben szocializálódott vezetőnek – ha nem rendelkezik a másfajta vezetésszemlélet iránti belső igénnyel – nehezebb egy teljességgel eltérő szemlélettel azonosulnia és azt hitelesen reprezentálnia. A megváltozott körülmények, a hibrid hadviselés, a nagy mozgékonyaságú kötelékek gyorsan változó környezetben történő alkalmazása, a valós idejű információk megléte, de akár a személyi állomány tagjainak demográfiai specifikumai is minden vezetési szinten arra kell ösztönözzék a vezetőket, hogy nézzenek szembe ezzel a kihívással.

Fontos hangsúlyozni, hogy a sikerhez elengedhetetlen a mindkét irányba ható, kölcsönös bizalom és tisztelet: az előljáró ismeri az alárendeltek képességeit, felkészültségét, szakmai és emberi jellemzőit, erősségeit és korlátait, energiataralékait, az alárendeltek pedig képesek az előljáró fejével gondolkodni és azonosulni annak szándékával a közös cél elérése érdekében. Napjainkban is érvényes Clausewitz megállapítása, miszerint a vezető *„...nem szükséges, hogy kitűnő emberismerő legyen, az emberi jellemet hajszálnyi élességgel boncolni tudja, de követelmény, hogy alárendeltjeinek jellemét, gondolkodásmódját, erkölcsét, jó és rossz tulajdonságát pontosan ismerje”*.⁴²

A tisztelet semmiképpen sem alapulhat kikényszerítésen, mert az félelmet és alacsony hatékonyságot, bizalomvesztést eredményez. A vezetés emberi volta döntő szerepet kell kapjon e vezetésszemlélet kapcsán: a parancsnok partnernek tekinti az alárendeltek, szakmai felkészültségük és képességeik jó értelemben vett fel- és kihasználásával bevonja őket a döntéshozatalba, ily módon is erősítve saját döntésének megalapozottságát, a küldetés és a feladat-végrehajtás sikerének valószínűségét. Ez azt is feltételezi, hogy a parancsnok folyamatos párbeszédet folytat a beosztott munkatársakkal. Ez a kommunikáció azonban csak akkor lehet hatékony, ha támogatja a kezdeményezőkézséget, a szervezeti célok megvalósítása érdekében megfogalmazott új és nem szokványos megoldási javaslatokat, mindezt pedig retorziómentesen teszi. E metódus következtében az alárendeltek motivációja, szervezethez való kötődése, a szervezeti célokkal és feladatokkal való azonosulása egyre mélyül, ahogyan a csapatszellem, a bajtársiasság és a lojalitás is. Mindez alapjaiban fejt ki pozitív hatását a szervezet megtartó erejére.

Az információáramlásnak, mint a kommunikáció részének, illetve mint a parancsnoki szándék világos és egyértelmű kifejezésének, a feladat közös értelmezésének eszközeként többirányúnak kell lennie: a feladat végrehajtásában közreműködő, egymással együttműködésben és folyamatos kölcsönhatásban tevékenykedő valamennyi szervezeti elemnek rendelkeznie kell a kitűzött célok teljesítéséhez szükséges alapinformációkkal.

A küldetésorientált szemlélettel bíró vezető tiszteletben tartja az alárendeltek emberi jogait, nem alázza meg őket, személyes példamutatással ösztönöz, értéket képvisel és közvetít. Megítélésem szerint a hitelesség kulcsfontossággal bír a vezető minden megnyilvánulásában, beleértve a megjelenést és viselkedést, a külső és belső kommunikációt, a döntéshozatali

⁴² Clausewitz: i. m. 102.

folyamatokat, a beosztottakhoz való viszonyrendszert. Ugyanakkor az emberi tényező azon aspektusát is figyelembe kell venni, hogy a vezető is ember; bár nyilvánvalóan övé a felelősség, azonban bizonyos helyzetekben az önkritika gyakorlása nem ássa alá a tekintélyét, hanem még növelheti is a hitelességét. A küldetésorientált vezetés a parancsnoktól tudatosságot és mély önismeretet igényel: tisztában kell lennie erősségeivel és gyengeségeivel, mindazonáltal rendelkeznie kell a belátás képességével.

Fontosnak tartom a közösen elért siker közös megélését, valamint a folyamatos visszajelzést a vezetőktől az alárendeltek felé mind a pozitív megerősítés, mind pedig a kritika tekintetében. A hiba lehetőségét azonban nem szabad túldimenzionálni. A hibák és a konfliktusok a szervezeti tanulás és felkészítés részét kell hogy képezzék, s mint ilyenek, a fejlődés lehetőségét kell, hogy szolgálják. A vezető felelőssége, hogy egy, a tapasztalatokra épülő, az új ismeretek és módszerek folyamatos adaptálására képes szervezetet hozzon létre, illetve működtessen.

ÖSSZEGZÉS

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.

Természetesen, ahogyan a teljes szervezeti kultúra változása, úgy a vezetési szemlélet átalakulása sem történhet meg azonnal. A változás tudatos, az alapoktól építkező szervezeti tanulási folyamatot feltételez, mely komplex folyamat alappillérei az érték alapú és az egészséges önbizalom elmélyítését, az önálló gondolkodást és a kezdeményezőkézséget támogató nevelés, minőségi oktatás és képzés, szakmai felkészítés, a vezetői kompetenciák folyamatos fejlesztése, a vezető kiválasztásának objektív, valós teljesítményen és értékelésen alapuló megvalósítása.

Meglátásom szerint a küldetésorientált vezetés túlmutat az adott feladat sikeres végrehajtásán: egy olyan eszközt és ez által olyan lehetőséget ad a parancsnok kezébe, mely a hatékonyságon túl képes a közös értékek és közös küldetés iránt mélyen elkötelezett, koherens, az együttműködést és közös elveket, a szervezeti identitást elsődlegesnek tekintő közösséget, csapatot építeni.

A küldetésorientált vezetés a siker záloga lehet, de fontos hangsúlyozni, hogy csak akkor hatékony, ha a korábban taglalt feltételek egyidejűleg biztosítottak, az alárendeltek gondolati és döntési szabadsága nem veszélyezteti a parancsnoki szándékot, az önállóság nem öncélúságot jelent, ahogyan a kezdeményezés szabadsága sem egyenlő az ellenőrizetlenséggel. A szemléletváltás, és ily módon a küldetésorientált vezetés csak akkor lehet sikeres, ha azzal minden vezetői szinten képesek azonosulni, nincs eltérés a megszokottól, kilépés a komfortzónából vagy a saját inkompetencia miatti félelmeken alapuló belső ellenállás.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 169/2000. (IX. 29.) Korm. rendelet az egyes tudományterületekhez tartozó tudományágak, valamint a művészeti ágak felsorolásáról. http://www.nefmi.gov.hu/letolt/felsoo/03mell2_tudagak_kormrend.pdf
- ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces. July 2019. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN19189_ADP_6-0_FINAL_WEB_v2.pdf

- Ancker, Clinton J., III, U.S. Army, Retired Col: *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present*. Military Review, March–April 2013. <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoec/TheEvolutionOfMissionCommandInArmyDoctrine.pdf>
- Australian Army Land Warfare Doctrine, LWD 0-0, Command, Leadership and Management. 17. 11. 2003. https://131acu.files.wordpress.com/2016/11/lwd_0-0_command_leadership_and_management1.pdf
- Bárány Zoltán alezredes – Lippai Péter alezredes: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.)*. Honvédségi Szemle, 2009/4.
- Boldizsár Gábor: *A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre*. In: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája* (tanulmánykötet). NKE HHK, Budapest, 2014, 15–46. <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10404/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. (Az 1917-es második magyar nyelvű kiadás reprintje.) Göttinger Kiadó, Veszprém, 1999.
- Czuprák Ottó: *Vezetéselmélet*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2012, 8. <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9985/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- Czuprák Ottó – Kovács Gábor: *A szervezetelemélet – A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.
- Csengeri János: *A légierő 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. <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10404/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- Dessler, Gary: *A framework for management*. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- Farkas Imre: *A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe*. Repüléstudományi Közlemények, 2010/Különszám. http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf
- FM 6-0: *Mission Command: Command and Control of Army Forces*. August 2003. <https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm6%2803%29.pdf>
- Guthrie, Tom: *Mission Command: Do We Have The Stomach for What is Really Required?* Army, June 2012, 26–28. https://www.ausa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf
- Jobbágy Zoltán alezredes – Czeglédi Mihály százados: *Mission Command, Auftragsstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016/2., 86–94. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c1d0c7e51110078785.pdf>
- Joint Doctrine Publication 5 (JDP-5), *Command and Control*. 16. 03. 2012. <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/publicaties/2012/03/16/joint-doctrine-publication-5-command-and-control-en/Joint+Doctrine+Publication+5+Command+and+Control+EN-1.pdf>
- Katonai terminológiai értelmező szótár. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2015.
- Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetés ismeretek. Negyedik, hatályosított kiadás, NKE, 2018. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf
- Lippai Péter alezredes: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai*. Seregszemle, 2009/2., 30–44. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c5247deda680916938.pdf>
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína. 4. kiadás, 2018.
- Montgomery tábornagy emlékiratai (ford. Auer Kálmán), Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1996.

- Finney, Nathan K. – Klug, Jonathan P. (gen. eds.): *Mission command in the 21st Century-Empowering to Win in a Complex World*. The Army Press, Fort Leavenworth, Kansas, 2016. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/mission-command-in-the-21st-century.pdf>
- Netherlands Defence Doctrine. 27. 06. 2019. https://english.defensie.nl/binaries/defence/documents/publications/2019/06/27/netherlands-defence-doctrine/NDD_2019_English.pdf
- Pintér István – Nagy Andrea Éva: *Leadership – vezetési stílus – katonai vezetési stílus*. Új Honvédségi Szemle, 1997/2. szám.
- Robbins, S. P.: *Management*. Third ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.
- Szabó Mária: *A civil kontroll német megoldása, a Bundeswehr vezetésfilozófiája: az Innere Führung (1955–1997)*. Charta Press, Budapest, 1997.
- Takács Attila Géza: *A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben*. Hadtudomány, 2016/Különszám, 79. 69–80. http://real.mtak.hu/50155/1/ht2016_kulonszam_71_82_u.pdf (Letöltés időpontja: 2021. 02. 13.)