

Bálint László százados:

## GONDOLATOK A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉSRŐL

DOI: 10.35926/HSZ.2021.5.6

ÖSSZEFOGLALÓ: *A küldetésorientált vezetést a tudományos munkákban, szabályzatokban eddig jellemzően elvi megközelítésből, a szükséges feltételrendszer meghatározása szintjén, az előnyök bemutatásával elemezték. Jelen munka eddig nem vizsgált oldaláról közelíti rávilágít helytelen alkalmazásának, hiányának veszélyeire, feltár olyan kockázatokat, amelyekkel számolni kell egy parancsnoknak, ha nem, vagy nem jól alkalmazza a lefektetett elveket; vázol továbbá egy megoldási lehetőséget, és bemutatja az ahhoz szükséges eszközöket a feltárt kockázatok elkerülésére, a küldetésorientált vezetés elveinek hatékonyabb érvényesülésének segítségére. A tanulmány a fellelhető magyar irodalom egy részét, valamint a hatályos NATO STANAG-eket és az amerikai szabályzatok anyagait dolgozza fel.*

KULCSSZAVAK: *küldetésorientált vezetés, elöljárói szándék, cél, feladat, küldetés*

### BEVEZETŐ

A modern vezetési filozófiaként megjelenő *küldetésorientált* (vagy küldetésalapú) *vezetés* gondolata, módszere terjedelmes irodalmon és jellemzően külföldi (például amerikai, német, svéd) gyakorlati tapasztalaton alapul. Hazánkban a rendszerváltást követő katonai kultúraváltással jelent meg ez a vezetésfilozófiai irányzat, mely időközben valamilyen formában már a honvédség szabályozói rendszerébe is beépült. Sajnos a szabályzóknak használt terminológia nem egységes, a különböző doktrínákban, szabályzatokban más-más megnevezéssel jelenik meg ugyanaz a filozófiai, elvi koncepció. Így:

- *küldetésorientált vezetés* a szakasz, rajharc szabályzatban;<sup>1</sup>
- *harcfeladat-orientált vezetés* a század harcszabályzatban,<sup>2</sup> annak ellenére, hogy a fejezethez tartozó szöveg szó szerint megegyezik a szakasz, rajharc szabályzatban találhatóval;
- *küldetéscentrikus kiképzés* a kiképzési doktrínában;<sup>3</sup>
- *küldetésorientált és feladatorientált vezetés* fogalmának váltott használata a szárazföldi műveleti doktrínában<sup>4</sup> és az összhaderőnemi doktrínában.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> A Magyar Honvédség Szárazföldi Haderőnemének Harcszabályzata. IV. Rész. Szakasz, Raj, Kezelőszemélyzet, Honvéd. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2013 (Ált./59), 2.1.1.3.

<sup>2</sup> A Magyar Honvédség Szárazföldi Haderőnemének Harcszabályzata. III. Rész. Század. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2014 (Ált./55), 1.2.15.2.e.

<sup>3</sup> Magyar Honvédség Kiképzési Doktrína. 1. kiadás, I. kötet. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2013 (Ált./24), MH DOFT KIKD (7) 5.10.1.

<sup>4</sup> Magyar Honvédség Szárazföldi Műveletek Doktrína. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2015 (Ált./219), MH DOFT kód: MD 3.2. (1).

<sup>5</sup> Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína. 4. kiadás. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2018 (Ált./44), MH DOFT kód: ÖHD 4.

A vizsgált téma hazai irodalma – ellentétben a külföldivel – viszonylag szűkre szabott. A fellelhető tanulmányok, cikkek, előadásanyagok minőségben nem, de mennyiségben elmaradnak azon országok szakirodalmától, ahol ezen elvek alkalmazásával vezetik a hadseregeket, és ahol mélyebb és részletesebb kutatásokat folytatnak a küldetésorientált vezetés minél hatékonyabb alkalmazása érdekében.

A hazai szakemberek (összhangban a külföldi kutatási eredményekkel) megfogalmazták a küldetésorientált vezetés elveit, követelményrendszerét és korlátait.<sup>6</sup> Az elvek megvalósításához kapcsolódó feltételeket, napjaink kihívásait jól szemlélteti Czeglédi Mihály *A küldetésorientált vezetés tartalma* című munkája.<sup>7</sup> Jelen tanulmány az abban megfogalmazott feltételeket, kifejtett körülményeket kívánja további vizsgálat alá vonni, és az elvek és pozitív hozadékok mellett a kockázatokra, negatív következményekre irányítani a figyelmet. A kockázatok bemutatását követően egy lehetséges irányt vázol fel, ami a fejlődés egy opciója lehet a küldetésorientált vezetés feltételeinek teljesüléséhez és a kockázatok csökkentéséhez.

## A PARANCSALAPÚ VEZETÉS KOCKÁZATAI

Parancs vagy harcfeladat? Vezetésfilozófiai szempontból különbséget szokás tenni parancsalapú (*detailed command*) és küldetésalapú (*mission command*) vezetés között, viszont a két irányzat elhatárolása nem olyan egyszerű és egyértelmű.

A különbség tisztázása érdekében érdemes megvizsgálunk a *parancs* mibenlétét, tartalmát mint a küldetés sikeres végrehajtásának elengedhetetlen indító, szabályzó mozzanatát, vagy adott esetben korlátját. A jelzett fogalom semmilyen szabályzóban sincs rögzítve. Általánosan elfogadott meghatározása szerint a parancs egy kikényszeríthető utasítás, amely minden esetben valamilyen tevékenység elvégzésére vagy hatás elérésére irányul, és egy feladat végrehajtását (vagy az attól való tartózkodást) eredményezi. A parancs adása tehát valamilyen feladat megszabása, így tartalmilag átfedés van a parancs adása és a feladat-szabás között. Az, hogy a parancsnok parancsot ad vagy feladatot szab, csak szemantikai különbség. Az eredmény mindig egy kötelező érvényű utasítás, mely tevékenység végzésére vagy hatás kiváltására irányul, és az alárendeltnek – néhány különleges jogszabályi kivételtől eltekintve<sup>8</sup> – nincs mérlegelési lehetősége, számára az minden esetben kötelező.

A feladat vagy parancs fogalomhasználat tekintetében a köztudatban – a tudományos megközelítéstől eltérően – valahol ott különül el, hogy milyen a vezetési aktus tartalma. A parancs fogalmához a közgondolkodásban a szigorúbb, szűkebb keretek kapcsolódnak (pl. „parancsom a következő”), míg egy feladat vétele magában hordozza a megvalósítására irányuló szabadság, kreativitás, alkotó hozzájárulás lehetőségét (pl. „a szakasz feladata a völgy északi bejáratának lezárása”). A kettő közötti különbséget jól szemlélteti a tűzparancs és tűzfeladat közötti eltérés: „*A tűzparancsban meghatározzuk az alegységet (katonát), a fegyvert, megjelöljük a célt, az irányzékállást (célpontáthelyezés mértékét), a célpontot és a lőszer típusát, a sorozat hosszát. A tűzparancsot gyakran célmegjelölés előzi meg.*

<sup>6</sup> Dr. Lippai Péter dandártábornok: A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva. Doktori értekezés, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009.

<sup>7</sup> Czeglédi Mihály őrnagy: A küldetésorientált vezetés tartalma. Hadtudományi Szemle, VIII. évf. 2015/2., 68–79.

<sup>8</sup> 2011. évi CXIII. tv. a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről (Hvt.) 51. § (1). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv> (Letöltés időpontja: 2020. 12. 08.)

*Pl. »Gépkarabélyosok! 2-es tájékozási ponttól jobbra 20, földhányás, mögötte géppuska, négyes, célközép, három rövid sorozat, tűz!«*

*A tűzfeladat teljesítése önállóságot és kezdeményezést követel. Megoldásakor tüzelőállást lehet változtatni.*

*Pl. »Mesterlövész! A romos háznál géppuska! Semmisítse meg!«<sup>9</sup>*

Amint az érzékelhető, tartalmilag szinte azonos fogalmakról beszélhetünk, hisz mindkét esetben valamilyen cél elérése érdekében történő feladat elvégzésére vagy hatás elérésére irányuló vezetői aktusról van szó. Az, hogy a parancsadás vagy a feladatszabás milyen tartalommal töltődik meg a hatályos szabályzók által biztosított keretek között, szinte minden esetben a parancs kiadójának felkészültségétől, személyiségétől,<sup>10</sup> a feladat által támasztott követelményektől függ.

A tartalom elengedhetlenül kapcsolódik a parancsnok és az alárendelt (alárendelt parancsnok) közötti viszonyhoz, a köztük lévő bizalom szintjéhez. Minél jobban ismeri és bízik egy parancsnok az alárendeltjében, annál több szabadságot hajlandó adni neki egy feladat végrehajtásához. Az Egyesült Államok szárazföldi haderejének doktrínájában<sup>11</sup> megfogalmazott hét alapelv<sup>12</sup> között nem lehet sorrendet felállítani, viszont leszögezhető, hogy a bizalom olyan központi előfeltétel<sup>13</sup> a küldetésorientált vezetés sikeres gyakorlásához, mely nélkül a felelősség delegálása, a decentralizált vezetés magabiztos és megnyugtató megvalósulása lehetetlen.

Az alkalmazott vezetési módszer megválasztása során vizsgálni kell a végrehajtók felkészültségét, a vezetett alegységek kiképzettségét, hiszen egy kevésbé felkészült katona, egy össze nem kovácsolt alegység szorosabb vezetést, erősebb kontrollt igényel, ami esetenként a parancsorientált vezetésszemlélet elveinek időleges alkalmazását is jelentheti az adott alárendelttel szemben. Itt van igazán nagy szerepe az elvek között megfogalmazott bizalomnak, mely két forrásból eredhet: lehet az alárendeltnek ismerete a közös szolgálat és összekovácsoltság, vagy ideiglenesen szervezett, még össze nem kovácsolt alegység esetében a kiképzési rendszer egységessége és magas színvonala. Ha a bizalom alapjai közül egyik sincs meg, a bizalom hiánya komoly korlátjává válik a küldetésorientált vezetési módszerhez szükséges decentralizáció megvalósításának.

A decentralizáció elvének érvényesítéséhez és a bizalom meglétéhez elengedhetlenül szükséges, hogy az alárendelt tisztában legyen a parancsnok egyértelmű és világos szándékával azért, hogy tudja, a delegált hatáskörével minnek a megvalósítására, elérésére kell törekednie.

## KÖVETKEZMÉNYEK

A küldetésorientált vezetés elveinek nem megfelelő alkalmazása esetén számolnunk kell kockázatokkal, negatív következményekkel. Rövid távon kockázatként jelenik meg, hogy a parancs kiadója – akármilyen alapos és szerterágazó felderítő- és tervezőmunkát végez is –

<sup>9</sup> Általános Katonai Kiképzés Kézikönyve. I. kötet. A Honvédelmi Minisztérium Hadművelési És Kiképzési Főosztály Kiadványa, 2008, 303.

<sup>10</sup> Niklas Nilsson: Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. Defence Studies, 20. 2020/4., 443. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14702436.2020.1828870> (Letöltés időpontja: 2021. 01. 01.)

<sup>11</sup> ADP 6-0, Mission Command, Command and Control of Army Forces, 2019.

<sup>12</sup> Uo. 1–26.

<sup>13</sup> Nilsson: i. m. 439.

nem rendelkezik minden információval a küldetés sikerre viteléhez. Így eredeti parancsa folyamatos pontosítást igényel a helyzet változásának függvényében.

Amennyiben a parancsnok harcparancsában<sup>14</sup> szoros kereteket határoz meg, sorozatos kiegészítő harcintézkedések<sup>15</sup> kiadására kényszerül annak érdekében, hogy szabályozni tudja alárendeltjei feladat-végrehajtását. Ahhoz, hogy módosíthassa eredeti parancsát, folyamatosan koordinálja és kontroll alatt tartsa<sup>16</sup> a végrehajtást, sorozatos döntéshozatalra kényszerül, ha azokat egy észszerű szintre nem delegálja le. A parancs folyamatos pontosítása komoly erőforrásokat köt le mind a törzsből (a kidolgozással, nyomon követéssel), mind pedig az alegységből (a kapott parancs feldolgozásával és az ahhoz igazított saját vezetési aktusok kidolgozásával, végrehajtásával), hiszen minden változtatásnál legalább egy rövidített parancsnoki munkafolyamatot végig kell vinni.

Figyelembe kell venni az esetleges kommunikációs nehézségeket, a technikai megbízhatóság vagy ellenséges behatás következtében történő vezetés megszakadásának esetét is. A túlzóan részletezett, közvetlen vezetés kiesése esetén az alárendelt feladat-végrehajtása megtorpan, azok tevékenységének fókuszába a kapcsolat helyreállítása kerül. Háttérbe szorul tehát az önálló cselekvés, a küldetésorientált feladat-végrehajtás. Adott esetben a végső siker kifejllesztésére sem képesek a kisebb kezdeti sikerek után.<sup>17</sup>

Werth Henrik tábornok véleménye szerint „...*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.*”<sup>18</sup> Ennek elkerüléséhez alapos felkészülésre, a parancsnok és az alárendelt közös nyelvére, egységes elvi eljárási iránymutatásokra van szükség, melyek támogatják a bizalom kialakulását és meglétét. Szükséges, hogy a kapott parancs, harcfeladat kellően tág teret adjon az alárendelt parancsnoknak a döntéshozatalra és a cselekvési szabadságra azáltal, hogy számára célokat jelöl ki, amelyek eléréséhez az előljáró biztosítja is a cselekvési lehetőséget.

Hosszú távon negatív következményként kell figyelembe venni az alárendelt állomány motivációjának hanyatlását, a parancsnok iránti lojalitás elvesztését, tekintve, hogy az adott körülmények között az előljáró nem biztosítja részére a bizalmat és önállóságot, ezzel pedig az önmegvalósítás és a siker lehetőségét. Ezzel sérül a küldetésorientált vezetés egyik elve, hisz megjelenik a vélt vagy valós bizalomhiány, mely devalválhatja az alárendelt önbecsülését, a szervezet iránti elkötelezettségét, amely egy kutatás szerint elsődrendű pályaelhagyási indok az állomány körében.<sup>19</sup> Maslow motivációs piramisának alsóbb szintjei általában hiányosan teljesülnek egy katonai művelet során, hisz a fizikai szükségletek, a biztonság csak korlátozottan tud érvényesülni egy harcfeladat során. A társas kapcsolatok stabil alapot nyújthatnak egy összekovácsolt alegységnél, de az önbecsülés és az önmegvalósítás hiánya gátat képez a katona motivációjának kialakulásában, fejlődésében. Ha az alsóbb szintek

<sup>14</sup> STANAG 2014, EDITION 9, 2000, PART III. Operation Order.

<sup>15</sup> Uo. Fragmentary Order.

<sup>16</sup> FM 6-0, Commander And Staff Organization And Operations, 2014, C-4.

<sup>17</sup> Lippai: i. m. 23.

<sup>18</sup> Werth Henrik tábornok: Felső vezetés. Előadás kézírata, 5. Lásd Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelvétel változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe. Repüléstudományi Közlemények Különszám, 2010, 10. [http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010\\_cikkek/Farkas\\_Imre.pdf](http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf) (Letöltés időpontja: 2020. 12. 08.)

<sup>19</sup> Pákozdi Márta alezredes – Torba Attila alezredes: A Magyar Honvédség személyi állományának motivációs hierarchiája. Honvédségi Szemle, 148. évf. 2020/2., 45.

(például a biztonság, a fizikai szükségletek kielégítése) sérülnek is, a motivációs piramis magasabb kategóriáinak kiteljesedésével a katona a körülmények ellenére egy bizonyos szintig motiválható marad. A hadsereg ugyan egy hierarchikus parancsuralmi rendszer, de egyének, különböző személyiségek alkotják, és a feladatok végrehajtása során a célok elérése érdekében elengedhetetlen, hogy tagjai motiváltak, elkötelezettek legyenek.

A hadsereg működési rendszeréből következik, hogy „[a] katona szolgálatteljesítése során köteles végrehajtani a parancsot, kivéve, ha azzal bűncselekményt követne el”.<sup>20</sup> Ennek követelménye, hogy a katona nemcsak esküjéhez kötődő hűsége, morális értékei okán, hanem törvényi kötelezettségként is teljesíti a neki adott parancsot, ha nem akarja kockáztatni, hogy jogi felelősségre vonás kövesse attól eltérő magatartását.<sup>21</sup> Ez a mentális/törvényi blokk gátként jelentkezik, és megakadályozhatja, hogy a helyzet dinamikájában szükséges döntéseket, parancstól eltérő – abban részletesen meghatározott – módszereket, eszközöket alkalmazzon, feladatokat hajtson végre, még ha az ideálisabb is lenne a parancsnok által meghatározott cél elérése érdekében. Előfordulhat, hogy a helyszínen lévő parancsnok relevánsabb információval rendelkezik, és az előljáró szándékát szem előtt tartva más megoldással, logikusabb, gazdaságosabb úton is meg tudná valósítani a neki meghatározott feladatot, de kötve van a parancs által meghatározottakhoz.

A parancstól való eltérés nem csak az alárendelt számára jelent kockázatot. Kényszerhelyzetet teremt a parancsot adó számára is, hisz kötelezettséget keletkeztet az alárendelt állomány meghatározottaktól eltérő magatartásának szankcionálására. A parancstól való eltérés minimum fegyelemsértés, de akár bűncselekmény tényállását is megvalósíthatja. Ezáltal még akkor is felelősségre vonási kötelezettsége keletkezik a parancsnoknak, ha eredmény tekintetében az általa meghatározott küldetés teljesült.

Ha az előljáró parancsnok – figyelemmel az elért célra – eltekint a felelősségre vonástól, saját maga hagyja jóvá a parancsszegő magatartást, ami két irányból is komoly kockázatot rejt. Egyrészt olyan ellentmondásos helyzetet teremt, ami a vezetés következetességének, egységének komoly sérelméhez vezet. Utat nyit a további parancsoknak az alárendeltek általi önkényes értelmezéséhez akkor is, ha az nem lenne indokolt; másrészt a felelősségre vonás elhagyásával a parancsnok maga is bűncselekményt követ el.<sup>22</sup>

A parancsot szegő katona fegyelmi, büntetőjogi felelősségre vonásának kérdését több perspektívából vizsgálták már. Például Erich Ludendor *Über Unbotmäßigkeit im Kriege* című művében<sup>23</sup> arra a következtetésre jutott, hogy a felsővezetésre hivatott parancsnokok két esetben jogosultak eltérni a kapott parancstól: ezek a megváltozott ténybeli helyzet, valamint a nép és az állam komoly veszélyeztetése. Fontos korlátozásként írja, hogy ekkor is az előljáró feltételezhető akaratának – napjaink szakmai terminológiájával élve parancsnoki szándékának – érvényesítése kell hogy vezérelje. Mint látható, már itt is a küldetésorientált vezetés elvei jelentek meg az előljáró feltehető akaratának érvényre juttatása által, mely utólagos felmentési kritérium lehet.

Schultheisz Emil magyar katonai jogtudós vizsgálata során arra a következtetésre és korlátozásra jutott ennek az elvnek az alkalmazása kapcsán, hogy ez csak a felső vezetők kö-

<sup>20</sup> Hvt. 51. § (1).

<sup>21</sup> 2012. évi C. tv. a Büntető Törvénykönyvről (Btk.) 444. §. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200100.tv> (Letöltés időpontja: 2020. 12. 08.)

<sup>22</sup> Btk. 452. §.

<sup>23</sup> Fejes Erik: Schultheisz Emil katonai büntetőjogi értekezései. Magyar Katonai Jogi és Hadijogi Társaság, Budapest, 2018, 401.

reben érvényesülhet. Az alsó és középszintű vezetők esetében ez a parancsok önálló értékelésének olyan volumenét indítaná el, ami megbontaná a parancs intézményének rendszerét. Az alsó és középszintű vezetők legfeljebb jelezhetik aggályaikat a parancsal kapcsolatban, de attól nem térhetnek el.<sup>24</sup>

A büntetőjogi következmények a történelem során jellemzően a parancs iránti engedetlenséggel okozott következményektől, az események kimenetelétől függttek. Az ellenszegülő hadvezért, ha vesztett, megbüntették, ha nyert, kitüntették. Schultheisz a fent hivatkozott következtetésére a 20. század közepén jutott, viszont a 21. században ez a különbségtétel a különböző szintű parancsnokok között már nem szerencsés, utalva az egységes és következetes vezetés elvére és a felelősségvállalás, felelősségre vonás fontosságára. Minden szinten törekedni kell az olyan küldetés-, cél- és feladatmeghatározásra, melyek következetesen számonkérhetőek, és amelyekért a végrehajtó felelősséggel tartozik. Ha az állomány azt látja, hogy a parancstól való eltérés miatti felelősségre vonás elkerülhető, akkor elveszíti bizalmát a rendszerben, és felhatalmazást érez, hogy ő maga is így járjon el – nemcsak valós szükség esetén, hanem egyéb önféjűség vezérelte oktan esetekben is –, bízva a felelősségre vonás elkerülésében, ami végül a hierarchikus parancsuralmi rendszer felbomlásához vezet.

A küldetésorientált vezetés elveinek érvényre juttatásával, helyes alkalmazásával ezek a jog által támasztott korlátok levehetőek a parancsnoki állományról. Így nem kellene vizsgálni, hogy történt-e a parancstól való eltérés, hiszen fel sem merülne, ha egy cselekvési szabadsággal rendelkező parancsnok valósítja meg a meghatározott feladatot a küldetés érdekében. Ezzel kiküszöbölhető annak a kényszerítő helyzetnek a bekövetkezése, hogy parancsot szegő katonát kelljen felelősségre vonni, holott a parancsszegésnek volt köszönhető, hogy az előljáró által meghatározott célt, a küldetését teljesíteni tudta.

Fontos kitérni arra, hogy a cél elérését nem veszélyeztető parancsnoki kontroll során nem szabad felülírni az alárendelt parancsnok döntését pusztán azért, mert az előljáró másként csinálná. Nem szabad elvonni az alárendelt döntési jogkörét, és kivenni a kezéből a szintjének megfelelő hatáskört, beleavatkozni – az egyébként törvényes és a hatályos alkalmazási elveknek megfelelő – vezetési aktusaiba. Annak ellenére sem, hogy egy parancsnok „rendelkezik – ha jogszabály kivételt nem tesz – a neki alárendelt parancsnokok hatáskörével is”.<sup>25</sup> Ez az egyik legnagyobb kihívás egy parancsnok számára, hiszen ez mély és őszinte bizalmat feltételez az alárendelték irányában, melyet csak hosszú idő alatt végzett közös munkával lehet kiépíteni.

Erre napjaink intenzív és széles spektrumú feladatrendszerében kevés a lehetőség, ezért elengedhetetlen az egységes, magas színvonalú kiképzés, melyre támaszkodva a parancsnok megelőlegezheti a még kevésbé ismert alárendelt részére is a bizalmat. További motivációt jelenthet az alárendelt (alárendelt parancsnok) részére, ha tudja, hogy szabadsággal rendelkezik a feladat végrehajtása során, de a teljesítést, a végállapot (cél) elérését ellenőrzik, annak elmaradása esetén felelősséggel tartozik érte. Ha nem biztosítják egy parancsnoknak az őt megillető parancsnoki hatás- és jogköröket, az őt megillető döntések meghozatalának lehetőségét, azzal mind az önbecsülését, mind a beosztottai előtti tekintélyét csorbítják, és ezzel rombolják a szervezet iránti bizalmát, valamint az odaadáson és tiszteleten alapuló kötődését.

<sup>24</sup> Uo. 403.

<sup>25</sup> Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzat (Ált./23), 20.4.

## LEHETSÉGES SEGÉDESZKÖZÖK A HATÉKONY KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

Napjaink magas intenzitású feladat végrehajtása során jellemző, hogy a szervezetszerű, összekovacsolt alegységek bevetése helyett ideiglenesen szervezett alegységeket, kontingen-eket, kötelékeket alkalmaznak. Az ezekhez hasonló ideiglenes szervezetek (harccsoportok) létrehozása természetesen nemcsak a kampányjellegű missziós feladatok, egyéb támogató (pl. MH AIK<sup>26</sup>) feladatok során jellemző, hanem harci feladatok során is (pl. harccsoportok létrehozása). Az ilyen csoportosítások sok esetben nélkülözik az igazán mély és sok időt követelő összekovacsolás lehetőségét, ezért a bizalom kialakításához, a közös nyelv elsajátításához egyéb eszközökhöz kell nyúlni.

Minden szervezetet valamilyen céllal hoznak létre, és az valamilyen feladatot kell hogy végrehajtsa, betöltsön. Ezeket a célokat és feladatokat kell egy olyan rendszerbe foglalni, amely keretet ad és alapot nyújt a közös nyelv, az ugyanazon rendszer ismerete és az ezen keresztül megjelenő bizalom számára.

### A feladat és a cél mint a küldetésorientált vezetés alapelemei

A küldetésorientált vezetés említett kockázatai elkerülésének egy megoldása lehetne, ha a küldetésorientált vezetés elvei hatékonyabban tudnának érvényesülni, és az ahhoz szükséges, azok megvalósulását segítő eszközök rendelkezésre állnának. Egy kiváló segédeszköz az amerikai hadseregben alkalmazott, ún. Task & Purpose (Feladat és Cél) rendszer. Ez a rendszer a nagyobb harcászati gyakorlatok harcparancsaiban már megjelenik, de a békevezetés és a kiképzés terén még nincs jelen hazánkban. E rendszer magyar felhasználásra történő adaptálásához komoly elméleti kidolgozó munkára és vezetésfilozófiai, napi szintű kommunikációban történő változásokra van szükség. Az előny viszont, amit ez a rendszer biztosíthat, túlmutat a befektetett energián. Különösen aktuális a téma felvetése a jelenleg zajló haderóreform és a vele elkerülhetetlenül érkező szervezeti kultúra változásának küszöbén.

A feladat és a cél rendszerében elhelyezve két olyan „inputot” kap egy parancsok, amely a „Mit?” és a „Miért?” kérdésre ad választ számára.

Az interoperabilitás feltétele, hogy mindenki által egységesen értelmezett fogalomkészletet kell alkalmazni az egész haderőben. El kell kerülni, hogy egyazon fogalom eltérő szóhasználat, módosult jelentéstartalommal (lásd küldetésorientált vezetés, feladatorientált vezetés, harcfeladat-orientált vezetés) jelenjen meg a különböző szabályozókban.

Magyarország a harcászati feladatok tekintetében már elfogadott egy egységes NATO-fogalomrendszert. Ez a NATO STANAG 2287 (továbbiakban: egyezmény). Az egyezményben meghatározott fogalmak, feladatok egyértelmű és egységes alapot és iránymutatást adnak a NATO-tagországok hadseregei számára, és elfogadásuk biztosítja, hogy mindenki ugyanúgy értelmezze az adott fogalmat. Jelenlegi harcszabályzataink nem követik le pontosan ezeket a fogalmakat, tevékenységfelosztásokat, osztályozásokat, ezáltal terminológiai konfliktus generálódhat egy többnemzeti feladat során.

<sup>26</sup> Magyar Honvédség Alfeldi Ideiglenes Alkalmi Kötelék.

Célt kell adni a parancsnoknak, hogy tudja, feladata miért fontos („célkitűzéseket, amelyekkel azonosulni lehet”<sup>27</sup>). A cél egy elvontabb, vagy a valóságban materializálódó, fő vagy kiegészítő jellegű olyan állapot elérése, ami nélkülözhetetlen a küldetés sikeréhez. Körültekintően kell eljárni a célok és a feladatok kijelölése során, és elérhető célokat kell meghatározni. Ehhez elengedhetetlen, hogy a parancsnok tisztában legyen a szervezet képességeivel és körülményeivel. A hibás feladatszabás, az elérhetetlen célok kijelölése nemcsak a küldetés megvalósítását hiúsítja meg, hanem a kudarcélményen keresztül az állomány moráljára is romboló hatással van. Ezzel szemben az elérhető cél kijelölése olyan motivációt, iránytűt ad az alárendelt parancsnoknak, amely mind a saját, mind pedig az alárendeltjei hozzáállását javítja.

Az egyezmény 3/f pontja rögzíti, hogy a célnak kellő információt kell tartalmaznia, világosnak kell lennie, annak érdekében, hogy irányítsa az alárendelt cselekedeteit akkor is, ha már a korábban meghatározott feladata valamiért nem megfelelő. Célok tekintetében szükséges lenne egy összegző iránymutatás, a legáltalánosabb, területspecifikus célkitűzések megadása, melyből a parancsnok választani tud (ezzel is gyorsítva, egyszerűsítve a kommunikáció és a tervezés folyamatát). Ugyanakkor nyitva kell hagyni annak lehetőségét, hogy az adott helyzetben a körülményeknek és a küldetés (kiképzés) támasztotta elvárásoknak megfelelően a parancsnok maga határozzon meg elérendő célokat, kiegészítve az általános „listából választottakat”. A „listától” eltérő célok meghatározásához egy módszertani segédlet kidolgozása nyújthatna segítséget a parancsnokok számára.

Ahogy már látható volt, a küldetésorientált vezetés fogalma, elvi tételei beépültek valamilyen formában a magyar szabályzóba, melyekkel kapcsolatban a Szolgálati Szabályzat így fogalmaz: „...vezetői tevékenysége során... kerülje azonban az alárendeltek feletti gyámködést. A feladatokat úgy értesse meg beosztottaival, hogy a szükségesség belátása alapján az önálló cselekvésre is képesek legyenek.”<sup>28</sup> Továbbá, ha „...a katona kapcsolata megszakad előljárójával, parancs hiányában az általános feladat értelmében a szabályzatok előírásai szerint esküjéhez híven cselekedjék úgy, hogy tevékenysége az általa ismert cél elérésére irányuljon”.<sup>29</sup>

Kiemelten fontos, hogy a katona által ismert célnak azonosnak kell lenni a parancsnoka szándékában meghatározott világos célkitűzéssel. Ahhoz, hogy ezt elérjük, és ilyen helyzetben a katonák kellően önállóak legyenek, már a kiképzésüket, a békeidőszaki napi életet is ezen elvek alapján kell felépítenünk, és törekedni kell az ilyen jellegű szocializációjukra.

Feladatként olyan tevékenységeket,<sup>30</sup> elérendő hatásokat<sup>31</sup> kell meghatározni egy parancsnok részére, melyek kellően egyértelműek, ugyanakkor nem kötik, nem határolják be a rendelkezésre álló eszközeinek, kreativitásának használatát. Annak megoldását, hogy hogyan jut el odáig, mit és hogyan tesz (a hatályos szabályzók keretei között), már rá kell bízni, és meg kell hagyni részére a döntés szabadságát. Habár harcszabályzataink (Ált./55, Ált./59) rendszerezik a feladatokat, és sok helyen alaposan ki is fejtik azokat, mely egy nagyon jó irány, de ezek az iránymutatások, feladatok egy 408 és egy 452 oldalas szabályzatban vannak kidolgozva. Ezeket lenne szükséges észszerű keretek közé szorítva, rendszerezve, kézikönyv formában kiadni, a megfelelő szinteken, ügyelve az egységes terminológia és a szintek közötti átjárhatóság és kapcsolódás követelményeire.

<sup>27</sup> Pákozdi–Torba: i. m. 44.

<sup>28</sup> Ált./23, i. m. 22. f.

<sup>29</sup> Uo. 40.

<sup>30</sup> Activity: NATO STANAG 2287 (2006) 3. e.

<sup>31</sup> Effect: NATO STANAG 2287 (2006) 3. e.



Nemcsak a harcfeleladatokat, harcászati, hadműveleti célokat és feladatokat kell kidolgozni, hanem a haderő egyéb területeire is ki kell terjeszteni ezt a fajta gondolkodást és vezetési módszert. Ez az elgondolás jelenik meg elvi tételként a Kiképzési Doktrínában, amely a következőképpen fogalmaz: „... a parancsnokok a kiképzést a legfontosabb feladatokra összpontosítják. Mindezt a küldetésre és küldetésük teljesítéséhez nélkülözhetetlen feladatok listájára összpontosítva teszik [...], amely a küldetés teljesítéséhez nélkülözhetetlen feladatok listája, azoknak a küldetés teljesítéséhez nélkülözhetetlen feladatoknak a gyűjteménye, melyeket egy szervezetnek sikeresen végre kell hajtania ahhoz, hogy teljesíthesse az eshetőségi tervek vagy az ország védelmi tervek által determinált (doktrinális, elrendelt) küldetését.”<sup>32</sup>

Szem előtt tartva a decentralizáció elvét,<sup>33</sup> célokkal és feladatokkal kell vezetni a békeidőszaki napi élet és kiképzés során is, hogy ne érje sokkhatásként a parancsnokot, ha a szigorúan szabályozott, bürokratikus mindennapokból egy harchelyzet dinamikusan változó környezetében találja magát, ahol szükség van az önállóságára, kezdeményezőkézségére. Emellett kiemelt figyelmet kell fordítani a vezetői kiválasztás szigorúan teljesítményalapú megvalósítására, hogy a legfelkészültebb emberek kerülhessenek a megfelelő pozíciókba.

## Kézikönyvek, útmutatók

A küldetésorientált vezetés kiváló eszköze lenne, ha sikerülne kialakítani egy olyan egységes feladatrendszer, fogalmi készletet, melyek teljes mértékben illeszkednek a NATO-normákban használtakhoz, és amelyeket a terjedelmes szabályzókból redukálva kézikönyvként (iránymutatásként) kapna kezébe a parancsnoki állomány. A honvédség számos területen rendelkezik szakirányú doktrínákkal, de ezek a kézikönyvek jelenleg hiányoznak a rendszerből.

A Magyar Honvédség Központi Doktrinális Adatbázisban<sup>34</sup> jelenleg fellelhető, ezekhez hasonló tartalmú szolgálati könyv alig található. Mindössze két olyan kiadvány van, amely tartalmi szempontból idesorolható.<sup>35</sup> Tekintettel a közelmúltban megvalósult haditechnikai, feladatrendszerbeli és terminológiai változásokra, ezeket a kiadványokat érdemes lenne felülvizsgálni, és beépítve az új ismereteket, újabb kiadásban a csapatok rendelkezésére bocsátani.

Jellemzően minden alegységben mutatkozik törekvés valamilyen kézikönyv, parancsnoki segédlet, alegység SOP kidolgozására, melyben egységesítik az ott használt eljárásokat, ami tisztázza a feladatokat. Ezek azonban nem általános érvényűek, nem központilag jóváhagyottak, csupán tapasztalt és motivált tisztek és altisztek hiánypótló törekvései, amik azonban alakulatonként eltérőek akár harceljárás, akár fogalomkészlet tekintetében.<sup>36</sup> Csak a központilag kiadott kézikönyvek tudnák garantálni, hogy mindenki ugyanúgy értelmezze és alkalmazza az adott fogalmakat, és ami elengedhetetlenül fontos, ugyanazokat a részmozzanatokat értse bele egy tevékenységsorozatba. Ezeket a haderő szintjén lenne szükséges egységesíteni és megfelelő szakmai jóváhagyással, szükséges elvi és eljárási szintek-

<sup>32</sup> Ált./24, i. m. 5.10.

<sup>33</sup> Czeglédi Mihály örnagy: Vezetési kihívások, korszerű vezetési filozófia. Seregszemle, 2017/2., 42.

<sup>34</sup> <http://mhkdab/index.html> (Letöltés időpontja: 2020. 12. 08.)

<sup>35</sup> Kézikönyv, A Menet Tervezése, Szervezése, Végrehajtása Békétámogató Műveletekben. A Magyar Honvédség Műveleti Központ Kiadványa, 2009; Harcászati Kézikönyv, Szakaszparancsnokoknak És Szakasz Vezénylő Tiszthelyetteseknek. A Magyar Honvédség Műveleti Központ Kiadványa, 2010.

<sup>36</sup> Farkas: i. m. 15.

re, szakterületekre kibontva elkészíteni. Az így elkészített kézikönyvek biztosítani tudnák, hogy az egyes alakulatoknál elkészített specifikus (az adott szervezet személyi és technikai állománytáblájához illeszkedő) „saját SOP”-k egy közös tudásbázison alapuljanak, és csak a helyi sajátosságokra tekintettel térjenek el egymástól.

Egy jól strukturált feladat- és célrendszer és az ahhoz kidolgozott segédanyag támaszt adhatna a parancsnokoknak olyan helyzetekben, amikor számukra ismeretlen vagy nem ösztökélt állománnyal kell dolgozniuk. Ha egy jól felépített, naprakész tudástár a katonák rendelkezésére állna (nyomtatott, illetve elektronikus formában is), a parancsnokok könnyebben élhetnének a decentralizált végrehajtás elvével, mert egy ilyen kiadvány ideiglenes alegységek esetében is forrása lenne a bizalomnak és a közös nyelvnek. Ilyen kézikönyvek kidolgozása (mind ismeretterjesztő, mind eljárásokat szabályzó jelleggel) szükséges a kampányjellegű feladatok során is (lásd határvédelmi feladatok).

A kézikönyvek kidolgozása csakis egy erre a célra létrehozott szervezet keretein belül valósítható meg. A kidolgozás folyamatában elengedhetetlen a friss műveleti és kiképzési tapasztalatok birtokában lévő aktív, gyakorló parancsnoki állomány (altiszti és tiszti) közreműködése. Őket a kidolgozás idejére mentesíteni kell egyéb szolgálati feladataik alól, hogy kellően összpontosítani tudjanak a minőségi munka elkészítésére.<sup>37</sup> Megfontolandó a külföldi tanfolyamokról hazaérkező állomány integrálása egy ilyen csoportba a friss és szerteágazó tudás felhasználása céljából.

Az elméleti háttér kidolgozása mellett ezt a fajta gondolkodást a kommunikációban is meg kell honosítani, és törekedni kell a célok kijelölésére minden feladat esetén. Motivációs szempontból vizsgálva minden katonára és minden parancsnokra tudni akarja, hogy miért kockáztatja a saját vagy alárendeltjei életét, munkáját, áldozata miatt fontos.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A felvázolt feladat- és célrendszer megalkotásával, a már meglévő tudás rendszerezésével kiküszöbölhetőek lennének a korábban felvázolt rövid és hosszú távú negatív következmények, hiszen a parancsot (feladatot) kiadó könnyebben ki tudná alakítani a bizalmat egy olyan beosztott felé, akit ugyan még nem ismer, de tudja, hogy ugyanazon nyelvet beszél, ugyanazon doktrinális elveket megvalósító, de végrehajtói szinten megjelenő kézikönyvből, módszertani útmutatóból dolgoznak.

Egy ilyen rendszerben a parancsot adó könnyebben tudna célokat meghatározni és feladatot szabni (listából kiválasztani), amelyek aktívabb cselekvésre ösztönöznék az alárendeltet. Kiküszöbölné azt a helyzetet, hogy egy esetlegesen rosszul megfogalmazott, vagy időközben már időszerűtlenné váló parancs legyen a gátja a cél elérésének és azon keresztül a küldetés teljesítésének.

Egy jól megfogalmazott és kellő végrehajtási szabadságot biztosító feladat szükségeltelené tenné a folyamatos vezetői beavatkozást, és csak a cél elérésének veszélyeztetése esetén, vagy új cél kijelölésének esetében tenné szükségessé a parancsnok beavatkozását, ezáltal a parancsnok is tudná erőforrásait egyéb területekre fókuszálni. A tiszta és egyértelmű célok meghatározásával, és azoknak a katonák általi teljesítésével növelhető a katonákban a sike-

<sup>37</sup> Mező András alezredes: A katonai stratégia- és doktrínaalkotás Magyarországon. Doktori értekezés, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2018, 238. <https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/Mező%20András%20PhD%20munkahelyi%20vita%20változat%202018.%2010.%2028.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 12. 08.)

rélmény, ezzel önbecsülésük, önértékelésük, ezáltal a motivációjuk, és végső soron a szervezet iránti lojalitásuk is erősödhet.

A küldetésorientált vezetés hatékony alkalmazása elkerülhetővé tenné, hogy a fegyelem és következetesség megtartása érdekében fegyelmi vagy büntetőjogi következmények alkalmazása váljon szükségessé a parancsnok következetességének, integritásának megóvása érdekében. Az alárendelt (alárendelt parancsnoki) állomány „szabadon engedése” természetesen nem lehet korlátlan, elkerülendő a fegyelem csorbulását. Ezen a téren a mindenkori előjáró felelősségébe tartozó, világosan megfogalmazott előjárói szándék az a legmeghatározóbb „iránytű”, amely minden körülmények között keretet ad és határt szab az önállóságnak. A hatályos alapszabályzókat, törvényi és egyéb szervezetszabályzó eszközök betartását meg kell követelni és konzekvensen be is kell tartatni. Minden katonát arra kell kiképezni, hogy valamennyi törvényes eszközzel, az előjárói szándék alapján, a saját maga számára megfogalmazott küldetés teljesítése érdekében kijelölt célok elérésére törekedjen. Ehhez viszont szükséges, hogy már a békeidőszaki kiképzés, a mindennapi élet során meghonosodjon az a fajta filozófia, hogy bizalmat szavazunk az alárendeltnek, és hagyjuk, hogy eldöntsék a „hogyan”-t. Elengedhetetlen elem az állomány kreativitásának és kezdeményezőkézségének fejlesztése, hogy önálló, felkészült és motivált állomány álljon a parancsnok rendelkezésére.

\* \* \*

Jelen cikk rávilágít arra, hogy milyen kockázatokkal kell számolni, ha egy a 21. század kihívásainak kezelésére legmegfelelőbb vezetési filozófiát egyáltalán nem, vagy helytelenül alkalmaznak. A negatív következmények sokszor materiális, közvetlenül megjelenő (vesztesség, sikertelen feladat-végrehajtás), máskor immateriális formában (motiváció elvesztése, bizalom leépülése) jelenhetnek meg, melyek elkerülése elsődrendű érdeke kell hogy legyen egy parancsnoknak.

A cikkben felvázolt feladat- és célrendszer, és ezek materializálódásaként elterjedő kézikönyvek, mint lehetséges eszközök segíthetnék a küldetésorientált vezetés filozófiájának hatékonyabb elterjesztését és elveinek könnyebb érvényesülését. Azonban a megvalósításhoz szükséges, a gyakorlatban felhasználható eszközök jelenleg nem állnak a személyi állomány rendelkezésére, holott a kiképzéshez, a felkészüléshez nagy szükség lenne rájuk.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

2011. évi CXIII. tv. a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv>
2012. évi C. tv. a Büntető Törvénykönyvről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200100.tv>
- ADP 6-0, Mission Command, Command and Control of Army Forces, 2019.
- Általános Katonai Kiképzés Kézikönyve. I. kötet. A Honvédelmi Minisztérium Hadművelési És Kiképzési Főosztály Kiadványa, 2008.
- A Magyar Honvédség Szárazföldi Haderőnemének Harciszabályzata. III. Rész, Század. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2014 (Ált./55).
- A Magyar Honvédség Szárazföldi Haderőnemének Harciszabályzata. IV. Rész. Szakasz, Raj, Kezelőszemélyzet, Honvéd. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2013 (Ált./59).
- Czeglédi Mihály: *A küldetésorientált vezetés tartalma*. Hadtudományi Szemle, 8. évf. 2015/2., 68–79.
- Czeglédi Mihály: *Vezetési kihívások, korszerű vezetési filozófia*. Seregszemle, 2017/2., 36–50.

- Farkas Imre: *A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe*. Repüléstudományi Közlemények Különszám, 2010. [http://www.repules.tudomany.hu/kulonszamok/2010\\_cikkek/Farkas\\_Imre.pdf](http://www.repules.tudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf)
- Fejes Erik: *Schultheisz Emil katonai büntetőjogi értekezései*. Magyar Katonai Jogi és Hadijogi Társaság, Budapest, 2018.
- FM 6-0, Commander And Staff Organization And Operations, 2014.
- Harcászati Kézikönyv, Szakaszparancsnokoknak És Szakasz Vezénylő Tiszthelyetteseknek. A Magyar Honvédség Művelési Központ Kiadványa, 2010.
- Kézikönyv, A Menet Tervezése, Szervezése, Végrehajtása Béketámogató Műveletekben. A Magyar Honvédség Művelési Központ Kiadványa, 2009.
- Dr. Lippai Péter dandártábornok: *A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva*. Doktori értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009.
- Magyar Honvédség Kiképzési Doktrína. 1. kiadás, I. kötet. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2013 (Ált./24).
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína. 4. kiadás. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2018 (Ált./44).
- Magyar Honvédség Szárazföldi Műveletek Doktrína. A Magyar Honvédség Kiadványa, 2015 (Ált./219).
- Magyar Honvédség Szolgálati Szabályzat (Ált./23).
- Mező András alezredes: *A katonai stratégia- és doktrínaalkotás Magyarországon*. Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2018. <https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/Mez%C5%91%20Andr%C3%A1s%20PhD%20munkahelyi%20vita%20v%C3%A1ltozat%202018.%2010.%2028.pdf>
- NATO STANAG 2287, 2006.
- Nilsson, Niklas: *Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army*. Defence Studies, 20. 2020/4., 436–452. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14702436.2020.1828870>
- Pákozdi Márta – Torba Attila: *A Magyar Honvédség személyi állományának motivációs hierarchiája*. Honvédségi Szemle, 148. évf. 2020/2., 38–47. DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.5; <http://mhkdab/index.html>