

Porkoláb Imre dandártábornok:

## SZERVEZETFEJLESZTÉS KOMPLEX MŰVELETI KÖRNYEZETBEN<sup>1</sup>

Gondolatok Stanley McChrystal tábornok és szerzőtársai könyve kapcsán<sup>2</sup>

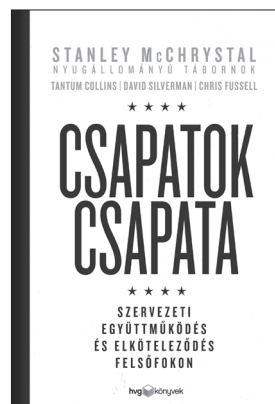
ÖSSZEFOGLALÓ: *Mi lehet a közös a gerillákban, a terroristákban, a különleges műveleti erőkben és az üzleti életben? Egy nyugalmazott amerikai tábornok, Stanley McChrystal könyvében bemutatja, hogyan tette hatékonnyá az amerikai haderő szupertitkos alakulatát, és megosztja tapasztalatait, amelyek igencsak hasznosak lehetnek, amennyiben szervezetfejlesztésre van szükség egy komplex és dinamikusan változó környezetben. Az amerikai különleges műveleti alkalmi harci kötelék szervezetfejlesztése mint esettanulmány kiváló példa arra, hogy tapasztalatokat vonjunk le arra vonatkozóan, hogyan építsünk közös öntudatot, hogyan hozzunk létre egy hálózati alapon működő ökoszisztémát – a bürokratikus felépítésű rendszerek mellett –, valamint hogyan segítsük elő a megosztott végrehajtást egy szervezeten belül, hogy megsokszorozzuk a hatékonyságot.*

KULCSSZAVAK: *különleges műveletek, JSOC, terrorizmus, szervezetfejlesztés, vezetés, felhatalmazás, információegyesítés, szervezeti átalakítás, szervezeti kultúra*

### BEVEZETÉS

Stanley McChrystal és szerzőtársai könyve, a *Csapatok csapata* nem csak a szervezeti átalakítás egyik sikertörténetét mutatja be. A szerzők segítségével lekuporodhatunk az *MV Maersk Alabama* konténerszállító hajó imbolygó fedélzetén hasaló SEAL-mesterlövészek mellé, akik precíz lövéseikkel megmenetik Phillips kapitányt a szomáliai kalóztól. Ennek kapcsán a könyv megvizsgálja, hogy milyen folyamatok segítségével lehet kialakítani azt a bizalmat és közös célt, amely képes összefogni a kis méretű, ám annál kiválóbb csoportokat, és elosztatja azt az érvelési hibát, miszerint szupercsapatokat csak supermanekből lehet összekovácsolni.

Egy másik fejezetben felkapaszkodunk 9 ezer méter magasra, a United Airlines balsorsú 173-as járatának pi-



<sup>1</sup> Az írás a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálatfejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Ludovika Kutatócsoport keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült. (További részletek a 154. oldalon.)

<sup>2</sup> Stanley McChrystal – Tantum Collins – David Silverman – Chris Fussell: *Csapatok csapata – Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. Budapest, HVG Könyvek, 2016.

lótáfulkékjébe, hogy sorba vegyük azokat az ijesztő kihívásokat, amelyekkel 1978 decemberében szembesült a jól képzett legénység. Megvizsgáljuk, hogy a növekvő komplexitás milyen alkalmazkodási módszereket eredményezett hasonló szervezeteknél.

A NASA méltán híres Apollo-programjának egyik indítóállásának történetén keresztül a folyamatos változás és a fenyegetően látványos módon, nyaktörő sebességgel növekvő komplexitás kezelési lehetőségeinek vizsgálatába nyerünk bepillantást. A példa segítségével felismerhetjük a közös tudatosság megosztásának jelentőségét – azt, hogy az átláthatóság és a kommunikáció csatarendbe állításával miként érhet el kiemelkedő eredményeket egy szervezet, még akkor is, ha kifejezetten sok csapatból áll.

Lehetőségünk nyílik arra is, hogy McChrystal tábornokkal virrasztthassunk Irakban, miközben meghoz néhány életről és halálról szóló helyszíni döntést. Egy 38 cm-es műanyag modellen keresztül igazolja a „felügyelj, ne irányíts” típusú vezetés elvét, és ezt követően a hagyományos elveket követő vezetőkre vet egy pillantást, azt bemutatva, hogy mi okból válnak veszélyeztetett fájá az új környezetben.

## ÚJ KIHÍVÁSOK – ÚJ TÍPUSÚ VÁLASZOK

Hogyan vívhatunk sikeres harcot egy globális terrorszervezet ellen? Milyen tapasztalatokat vonhatunk le az Abu Muszab az-Zarkávi iraki mészáros utáni hajszából? Legyen szó háborúról vagy bármilyen más komplex környezetről, a gyors reagálás és az adaptáció képessége létfontosságú tényező, különösen egy komplex és dinamikusan változó környezetben. E kihívások újfajta szervezeti formák kialakítását, valamint a hagyományostól eltérő kommunikációt és együttműködést tesznek szükségessé: napjainkban az együttműködésre való törekvés jelenti a kreativitást, a csapatmunka pedig az innovációt.

Az új környezet juttatta egyértelmű előnyhöz 2003-ban a hálózatszerű szervezeti formát alkalmazó al-Kaidát is, lehetővé téve számára a villámgyors döntéshozatalt, illetve csapásmérést, a késedelem nélküli újjászerveződést és az akciók globális koordinálását.<sup>3</sup> A Stanley McChrystal tábornok által vezetett alkalmi harci kötelék (JSOC<sup>4</sup>) hagyományos, titoktartáson és elszigetelődésen alapuló katonai kultúrája – amely egy letűnt kor sémái szerint igyekezett felszámolni a problémákat – 2003-ban nem tudott kellő hatékonysággal fellépni a globális terrorszervezet ellen.

A JSOC parancsnoka azonban felismerte, hogy egy hálózatot csak egy másik hálózat győzhet le. Ezért aztán az általa vezetett erőteljesen bürokratikus szervezetet két év alatt olyan *hibridde* alakította át, amely képessé vált hálózatként működni, de közben megőrizte az évtizedek alatt tökéletesített, hatékony végrehajtáshoz szükséges bürokratikus szervezeti mechanizmusokat is.

Írásomban megvizsgálom ennek az időszaknak a legfontosabb aspektusait, hogy általános érvényű tapasztalatokat vonjak le a szervezetfejlesztéssel kapcsolatban.

<sup>3</sup> Besenyő János: A nemzetközi terrorizmus veszélye Észak-Afrikában. Új Honvédségi Szemle, 2007/12., 41–50.

<sup>4</sup> Joint Special Operations Command – Egyesített Különleges Műveleti Parancsnokság.

## A KÜLÖNLEGES MŰVELETI ALKALMI HARCÍ KÖTELEK RÖVID TÖRTÉNETE

A JSOC-t 1980-ban hívták életre. Az amerikai Pentagonban Keith Nightingale *Snowbird* fedőnevű terve alapján megalakított szupertitkos szervezet olyan hivatalosan nem létező különleges egységeket tömörített magába, mint például a szárazföldi erők elit alakulata, a Delta Force és a haditengerészeti SEAL-egységek<sup>5</sup> hatos csoportja.

A szervezet számos fejlesztési szakaszon ment keresztül az elkövetkező harminc évben. Az általa végrehajtott műveletek többségét a közvélemény soha nem fogja megismerni, de van néhány kivétel. Kiemelkedő szerepet kapott a panamai műveletekben 1989-ben, és az akkori idők egyik legintenzívebb közvetlen műveletében üldözték Manuel Noriegát.<sup>6</sup> Ez volt az első igazi szembesülés azzal, hogy milyen nehéz megtalálni valakit, aki egy hálózat részeként folyamatosan mozgásban van, és a helyi viszonyok ismeretében mindig egy lépéssel az üldözői előtt jár.

Irak kuvaiti megszállását követően, 1990-ben a JSOC feladatul kapta, hogy készítsen terveket Szaddám Huszein semlegesítésére, de a feladat végrehajtására végül nem került sor. 1992-ben egy másik hírhedt személy, Pablo Escobar elfogására kérték fel a szervezetet, amely 1993-ban a helyi erők közreműködésével sikeres közvetlen műveletet hajtott végre. Ugyanebben az évben egy sokkal nagyobb alkalmi harci kötelék Mohamed Farad Aideed tábornokot vette célba Mogadishuban. Az október 3-án a Bakara piac és az Olimpia Hotel környékén végrehajtott sikertelen művelet történetét számos könyv<sup>7</sup> és a *Black Hawk Down* című hollywoodi mozifilm is feldolgozta.

A JSOC éppen egy minősített gyakorlatot<sup>8</sup> hajtott végre Budapesten, amikor bekövetkezett az Amerikai Egyesült Államok elleni terrortámadás. Ennek következtében megindult a terrorizmus elleni világméretű küzdelem, és a JSOC ennek a feladatnak az egyik kulcsfontosságú összetevője volt. Bár a szervezet fennállása óta a legkockázatosabb küldetésekben is rendkívül jól teljesített, 2001. szeptember 11-én még nem ismerték fel, hogy a kivételes kiképzettséggel és felszereltséggel rendelkező alakulat nincs felkészülve az előtte álló kihívásra.

Két év telt el addig, amíg Stanley McChrystal tábornok átvette az alakulat irányítását. Akkor rádöbbsent, hogy a szervezetet nagyon sürgősen át kell alakítania. 2003-ban indult be az a folyamat, amelynek keretében teljesen újjászervezték a vezetési és irányítási rendszert, valamint megváltoztatták a szervezeti kultúrát.

<sup>5</sup> Sea, Air and Land.

<sup>6</sup> Noriega végül 1989. december 24-én sarokba szorult Vatikán panamai nagykövetségén, és ezt követően 1990. január 3-án az Amerikai Egyesült Államokba szállították. A piros alsónemű – amelyet azért hordott, hogy megvédje őt a veszélyektől – a Delta Fort Bragg-i bázisán megtekinthető.

<sup>7</sup> Mark Bowden: *Black Hawk Down: A Story of Modern War*. Grove/Atlantic, Incorporated. New York, 2010; Timothy Karcher: *Understanding the „Victory Disease”*, From the Little Bighorn to Mogadishu and Beyond. Global War on Terrorism, Occasional Paper 3, Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, Kansas; Michael Serrill: *Death of a Warlord*. Time, 19 March 2011; Clayton Chun: *Gothic Serpent: Black Hawk Down, Mogadishu 1993*. Osprey Raid sorozat 31. szám; Kiss Álmos Péter – Besenyő János – Resperger István: *Országismertető – Szomália. 2., bővített kiadás*. HVK, Budapest, 2014.

<sup>8</sup> A Joint Readiness Exercise (JRX) gyakorlat, amely a „Jackal Cave” fedőnevet viselte, egy tömegpusztító fegyverek szállítására specializálódott hibrid nemzetközi szervezet felderítését (különleges felderítés) és felszámolását (közvetlen műveletek) tűzte ki célul.

A szervezet a 2003–2006 közötti időszakát több forrásból ismerhetjük meg részletesen.<sup>9</sup> Ebben az időszakban a hatékonyság növelése érdekében létrehozta egy ügyvezetett fúziós központot, ahol a dolgozók egy védett objektum teljes területén szabadon beszélhettek egymással, a műveleti biztonság megsértése nélkül. A fúziós központ célja az volt, hogy minél több hírszerző szervezetet magába tömörítve biztosítsa az információ gyors és szabad áramlását.

A JSOC azonban nem csupán a hírszerző szervezeteket tömörítette, hanem magában foglalta a hírszerzési adatok elemzőit, a pilóta nélküli repülőeszközök kezelőit, a helyszínelő szakembereket, a technológiai felderítést végző szakembereket és a végrehajtó alegységeket is. Ez a fajta megközelítés egy olyan ökoszisztémát hozott létre, amely lehetővé tette a JSOC szervezeteinek integrálását nagyobb rendszerekbe, igen nagy mértékben növelve ezzel a hatékonyságot.

Ezek a szervezeti változtatások hihetetlen módon felgyorsították a szervezet működését,<sup>10</sup> és ahogyan azt több médium is megerősítette,<sup>11</sup> az újjászervezett csoportok képessé váltak arra, hogy az F3EAD-ciklust<sup>12</sup> egy éjszaka alatt akár háromszor is végigfuttassák.

Mindez azt eredményezte, hogy két évvel később 17-szeres hatékonysággal működött a szervezet anélkül, hogy működtetése több erőforrást igényelt volna. Ez az elképesztő hatékonyságnövekedés nagyon komoly sikereket is eredményezett. A JSOC legeredményesebb műveleteinek egy része nyilvánosságra került, hiszen különleges műveleti operátorok fogták el 2003-ban Szaddám Huszeint, likvidálták 2006-ban Abu Muszab al-Zarkávi iraki mészáros, valamint 2011-ben az al-Kaida terrorszervezet vezetőjét, Oszama bin Ladent.

## A JSOC SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁSA

A probléma 2003-ban abból eredt – a kezdeti iraki tapasztalatok arra engedtek következtetni –, hogy az al-Kaida iraki frakciója egy hálózatszerű szervezeti rendszert alkotott. Amikor a JSOC hírszerző elemei feltérképezték az egyes szereplők kapcsolati rendszereit, azonnal nyilvánvalóvá vált, hogy a bürokratikus szervezeti formától – a jobb érthetőség végett eredetileg így szerették volna kategorizálni – távol áll a globális méreteket öltő és a szervezett bűnözői, illetve más csoportokkal is rendszeres kapcsolatot fenntartó és összefonódó terrorszervezet.

<sup>9</sup> A JSOC 2003–2008 közötti történetének feldolgozása során a következő könyvek nyújtottak segítséget abban, hogy rekonstruálni tudjam az eseményeket: Stanley McChrystal: *My Share of the Task*. Portfolio Hardcover, Boston, 2013; Stanley McChrystal – Tantum Collins – David Silverman – Chris Fussell: *Team of teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Random House, New York, 2015; Sean Naylor: *Relentless Strike: The Secret History of Joint Special Operations Command*. St Martin's Press, New York, 2015; Mark Urban: *Task Force Black: The Explosive True Story of the Secret Special Forces War in Iraq*. St. Martin's Press, New York, 2010; Bob Woodward: *The War Within: A Secret White House History 2006–2008*. Simon & Schuster, New York, 2008. Ezekon kívül személyes interjút készítettem Stanley McChrystal és William McRaven tábornokokkal, akik vezették a szervezetet, valamint a JSOC-ban az adott időszakban dolgozó több tőzisztisztával is beszélgettem.

<sup>10</sup> Peter Bergen szintén McChrystal tevékenységét méltatja a JSOC átalakítása során, amikor azt írja, hogy egy „hihetetlen gyorsasággal és pontossággal működő szervezetet hozott létre”, amely kulcsfontosságú szerepet töltött be az iraki konfliktusban. P. Bergen: *Manhunt: The Ten-Year Search for Bin Laden From 9/11 to Abbottabad*. Broadway Books, New York, 2012, 152–158.

<sup>11</sup> Stanley McChrystal: *It takes a Network*. *Foreign Policy*, Mar-Apr, 2011. [http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it\\_takes\\_a\\_network](http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it_takes_a_network) (Letöltés időpontja: 2017. 01. 17.); *Generation Kill: A conversation with General Stanley McChrystal*. Gideon Rose interjúja Stanley McChrystal tábornokkal. <http://www.foreignaffairs.com/discussions/interviews/generation-kill?page=show> (Letöltés időpontja: 2017. 01. 17.)

<sup>12</sup> *Find-Fix-Finish-Exploit-Analyze-Disseminate* – keresd meg, azonosítsd be, üss rajta, elemezd, oszd meg az információt.

A vezetési modell – amely a komplikált viszonyokhoz szokott bürokráciák leírómodellje volt<sup>13</sup> – nem állta meg a helyét. Az al-Kaida döntéshozatali folyamatairól sok esetben kiderült, hogy azok nem centralizáltak, a helyi terrorszervezetek harcosai nem várták meg Oszama bin Laden parancsait, hanem adaptálódtak a helyi viszonyokhoz. Az-Zarkávi harcosai pedig hihetetlenül leleményes módon alkalmazták a rendelkezésükre álló erőforrásokat a helyi lakosság megnyeréséhez vagy megfélemlítéséhez.

A JSOC vezetésének eleinte nehezebbé esett elfogadni a tény, hogy a szemben álló fél egy folyamatosan átalakuló, önszerveződő, megfoghatatlan szervezeti formát alkotó hálózat.<sup>14</sup> A hálózatszerűen szerveződő terrorcsoportok bizonyos tagjaival szemben a különleges műveleti erők viszonylag hatékonyan voltak képesek felvenni a harcot,<sup>15</sup> de a terrorszervezet által alkalmazott rendkívül rugalmas szervezeti forma azt is lehetővé tette, hogy viszonylag gyorsan helyettesítsék harcban elesett társaikat is, és pótolják az így keletkezett képességhiányokat.

A probléma megfogalmazásakor McChrystal tábornok egy lapra két háromszöget rajzolt, amelyek a csúcsaiknál fogva összeértek és egy homokórát formáltak. Az ábrán a felső rész a műveleti területen tartózkodó különleges műveleti csoportokat<sup>16</sup> szimbolizálta, amelyek az információkat az összhaderőnemi különleges műveleti alkalmi harci kötelék (JSOTF<sup>17</sup>) parancsnokságán keresztül a szokásos bürokratikus szolgálati utat követve<sup>18</sup> továbbították, így azok sokáig utaztak a rendszerben, ezáltal lelassították a döntéshozatali folyamatokat. Mire a döntési jogkörrel felruházott személy meghozta elhatározását, és mire az parancs formájában visszakerült a végrehajtó csoportokhoz, addigra a célpont már rég eltűnt.

A JSOC Irakban harcoló kötelékei ekkoriban is hajtottak végre rajtaütéseket. Az alapvető probléma az volt, hogy az elfogott személyeket, illetve az elfogáskor keletkező információkat csak nagyon lassan juttatták el a kihallgató központokba, ahol viszonylag kevés elemző állt rendelkezésre a megszerzett adatok feldolgozásához.

A *homokóra-paradoxon* abból eredt, hogy a műveleti biztonság miatt az együttműködés az információt birtokló szervezetek között a hadszíntéren meglehetősen nehézkes volt. A hosszú évekig tartó aszimmetrikus küzdelemnek akkor még nagyon az elején tartottak,

<sup>13</sup> A komplikált és komplex viszonyok közötti különbséggel kapcsolatban lásd Imre Porkoláb: Leadership Challenges in the 21st century: The future of Leadership approaches. Megjelenés alatt; Imre Porkoláb: The context of asymmetry: an integrated strategy for shaping the future and leading on the edge of chaos. In: Asymmetric Warfare: Conflict of the Past, the Present and the Future. Megjelenés alatt.

<sup>14</sup> Az irreguláris hadviselést leíró szakmai publikációk tucatjait olvastam el akkoriban, mivel ezek rámutattak, hogy a hagyományos stratégiai megközelítés – miszerint az ellenség pusztítása a fő cél – aszimmetrikus konfliktusokban nem célravezető. Ahogy küzdöttünk ezzel a fontos stratégiai paradoxonnal, egyre inkább nyilvánvalóvá vált, hogy egy hálózat legyőzéséhez saját magunknak is hálózatszerű szervezeti formát, irreguláris hadviselési módszereket és a hagyományostól eltérő vezetési stílust kell alkalmaznunk.

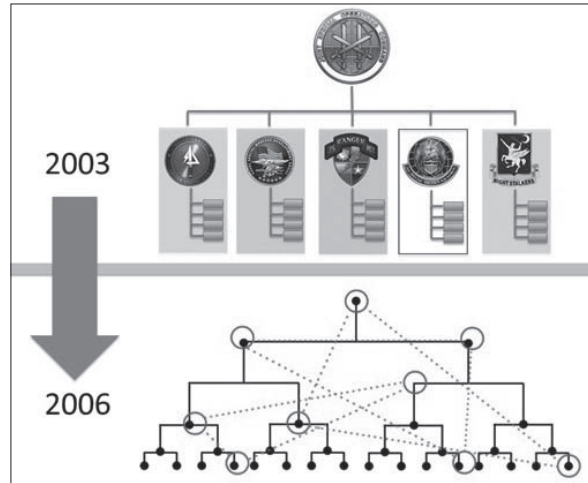
<sup>15</sup> Irakban a műveleti területen 2003–2004-ben az amerikai és a brit különleges erőkkel is munkakapcsolatot tartottam fenn, amelyek segítettek abban, hogy naprakész és valós információkkal rendelkezek a szemben álló félről.

<sup>16</sup> Ezek a csoportok kis létszámúak voltak – általában 15 főből álltak –, és csak egy hírszerző elemző volt hozzájuk rendelve. Meglehetősen spártai módon helyezték el őket a nagyobb, hagyományos harcoló kötelékek által létesített tábor sarkában. Az összeköttetés, amelyet a parancsnoksággal tartottak, csak rendkívül szűk sáv szélességet tett lehetővé a kommunikációra.

<sup>17</sup> Joint Special Operations Task Force.

<sup>18</sup> A különleges műveleti erők alá és fölrendeltségi viszonyainak bemutatása meghaladja ennek a cikknek a terjedelmét. Érdekes azonban azt figyelembe venni, hogy a JSOC alárendeltségében Irakban elsősorban amerikai és brit különleges műveleti erők szolgáltak. Az amerikai különleges műveleti erők közül is az úgynevezett „fekete műveleteket végrehajtó” (az amerikai Delta Force és Navy SEAL) egyes alakulatai, illetve a brit Special Air Service (SAS) és Special Boat Service (SBS) névű alakulatai és az őket támogató erők.

*A JSOC átalakítása 2003–2006 között  
(Szerkesztette a szerző)*



de az rögtön nyilvánvalóvá vált a tábornok számára, hogy egy *hálózati formát alkalmazó szervezetet kell létrehoznia*, hogy sikerrel vehesse fel a harcot a szemben álló terrorszervezetekkel és a gerillákkal. Hamarosan a különleges erők mantrájává vált a gondolat: *egy hálózatot csak egy másik hálózat győzhet le*.

McChrystal tábornok vezetésével a JSOC el is kezdte a munkát ezen a téren, és a legalapvetőbb feladatokat viszonylag gyorsan sikerült végrehajtani. A megnövelt sáv szélességnek

köszönhetően<sup>19</sup> az adatáramlás felgyorsult az egyes szervezetek között, ez azonban csak a legelső lépés volt egy hosszú úton, amely a szervezeti kultúra változását eredményezte.

A probléma ugyanis nem csak az volt, hogy a műveleti területen dolgozó helyi és nemzetközi hírszerző szervezetek nem vagy csak nagyon korlátozott mértékben osztottak meg információkat egymással. Az információáramlási rendszer és a végrehajtó elemek között sem volt tökéletes az együttműködés.

A nehezebb feladat tehát az volt, hogy a különböző szervezeteket egybeolvasztva, egy közös harcállásponton üzemeltetve, a döntéshozatali folyamataikat harmonizálva, a döntési jogköröket a lehető legalacsonyabb szintre delegálva, a kölcsönös bizalomra és a személyes kapcsolatokra alapozva lehetővé tegyék az információk minden irányú áramlását (*megosztott vezetés és közös öntudat kialakítását*), valamint a szinte azonnali cselekvést (*megosztott végrehajtás*), vagyis reagálást a beérkező információkra az alárendelt és széttagoltan működő alegységek parancsnokainak széles körű felhatalmazásával.

A hagyományos lineáris döntéshozatali folyamat helyett az információ hamarosan mindenki számára rendelkezésre állt, és a JSOC vezetési rendje lehetővé tette, hogy az ad hoc alapon a feladatnak megfelelően szervezett csoportok – a döntési és a cselekvési jogkörök delegálását követően – a közös működési rendben addig elképzelhetetlen sebességgel reagálhassanak a felmerülő információkra. A JSOC rendelkezett tehát azzal a képességgel, hogy a saját maga által begyűjtött adatok alapján szinte azonnal újabb műveleteket tervezzen és hajtsa végre.

<sup>19</sup> McChrystal tábornok a rendelkezésére álló szabad felhasználású parancsnoki keret jelentős részét arra költötte, hogy műholdas sáv szélességet biztosított a végrehajtó csoportok és az őket irányító parancsnokságok között az adatok azonnali továbbításának biztosítása céljából.



A különböző katonai, civil és kormánysszervezetek integrációjával, valamint a hagyományos F3 információfeldolgozási modell<sup>20</sup> továbbfejlesztésével a JSOC egy olyan szervezetté alakult át, amelyet a többi különleges műveleti alakulat és néhány hagyományos alakulat is átvett, és az óta is sikerrel alkalmaz.

Az új koncepció, az F3EAD információfeldolgozási modell, amely a rajtaütést követően a megszerzett adatok villámgyors elemzésére és szétosztására helyezte a hangsúlyt,<sup>21</sup> megkönnyítve ezzel a szinte azonnali tervezést és cselekvést, a gyakorlatban megsokszorozta a szervezet hatékonyságát, és hihetetlen módon megnövelte a végrehajtási sebességet.

A JSOC nemcsak rendkívül gyors információtovábbítási képességgel rendelkezett, de ehhez az együttműködés jogi alapjait is megteremtették, átalakították a szervezet vezetési rendjét, ezzel lebontva az addig fennálló falakat a szervezetek között. A szervezeti változásoknak és a megnövekedett információáramlásnak köszönhetően érezhetően *felgyorsult a műveleti tempó*. Míg 2003-ban Irakban a JSOC évente összesen 80 közvetlen műveletet<sup>22</sup> hajtott végre, addig ez a szám 2006-ra már heti negyvenre emelkedett (ez azt jelenti, hogy *a szervezet tízenhét-szer hatékonyabban működött*), és a hatékonyság ilyen mértékű növekedése a stratégiai szintű célok elérésében is megmutatkozott.<sup>23</sup>

## TAPASZTALATOK A JSOC SZERVEZETI ÁTALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN

Fontos kiemelni, hogy a fent említett siker eléréséhez a technológiai fejlődés csak segítséget nyújtott. Ami igazán fontos és a hatékonyságot megsokszorozó áttörés volt, az az új szervezeti forma és a vezetési rendszer,<sup>24</sup> valamint a *vezetési módszerek gyökeres megváltoztatása* volt.

A JSOC számos eltérő szervezeti kultúrával rendelkező szervezetet tömörített magába, és sikeresen, egyetlen cél érdekében (*egy ökoszisztémaként*) működtette azokat. A csoportok folyamatosan elemezték a saját tevékenységüket, és ennek eredményeképpen alkalmazkodtak

<sup>20</sup> Find-Fix-Finish – keresd meg, azonosítsd be, üss rajta.

<sup>21</sup> Az adatok nem kis műanyag zacskóban kerültek vissza a központba (arra várva, hogy valaki majd feldolgozza őket), hanem az elfogás helyszínén azokat azonnal digitalizálták. Minden digitalizált információt – a biometrikus azonosítási adatokkal együtt – a műholdas sávszélességet kihasználva közvetlenül a műveletet követően megosztották az elemzőkkel, akik a saját adatbázisaikkal összevetve képesek voltak rendkívül gyorsan a célszemélyeket beazonosítani és elemezni. Ez azért volt fontos, mert így a JSOC egy terrorcsoport felszámolása során sokkal gyorsabban volt képes egy komplett hálózatot felszámolni, a hálózat többi tagját is elfogni, még mielőtt azok tudomást szereztek volna róla, hogy egy társukat elkapták. A műveleti tempó ilyen mértékű felgyorsítása egy nagyon érdekes hatást is eredményezett. A gerillaszervezetek ellen aszimmetrikus konfliktusokban általában a kinetikus megközelítés (vagyis az ellenség vezetőinek kiiktatása) nem célravezető, de a JSOC mégis stratégiai szintű sikereket ért el.

<sup>22</sup> Direct Action – DA. A különleges műveleti erők NATO-felosztás szerint három alapvető műveletet hajthatnak végre, ezek közül a kinetikus akciók gyűjtőneve az úgynevezett közvetlen műveletek.

<sup>23</sup> Sokszor előfordult, hogy egy különleges műveleti csoport három közvetlen műveletet is végrehajtott egy éjszaka leforgása alatt. A felgyorsult műveleti tempónak köszönhetően a gerillaszervezetek nem voltak képesek a jelentős mértékben megfogyatkozott vezetőket helyettesíteni, így a különleges erők stratégiai sikert értek el. Ezt mi sem bizonyítja jobban, minthogy az-Zarkávit a JSOC iktatta ki. A vezető elmozdítása nem eredményezte a harcok beszüntetését, hiszen a helyére is új vezető került. Ezt követően is nagyon komoly harcok folytak, de 2008-ra sikerült a terrorsszervezetek működési képességét jelentős mértékben csökkenteni.

<sup>24</sup> Ahogyan azt McChrystal tábornok egy későbbi interjújában elmondta, nem csupán egy hatékony hálózat kiépítésében szerzett tapasztalatokat, de arra is rádőbbsent, hogy ennek a hálózatnak a vezetése rengeteg kihívást tartogat, és a hagyományos vezetési elvek ebben az esetben nem működnek. Irányítása alatt a JSOC a világ leghatékonyabb terrorsellenes szervezetévé nőtte ki magát, és hozzávetőleg 70 országban hajt végre műveleteket.

a kialakult helyzethez és az éppen szemben álló félhez. Az együtt dolgozó szervezetek saját maguk fejlesztették és tökéletesítették munkafolyamataikat és a szervezeti felépítésüket, mégpedig a művelési környezet által diktált feltételeknek megfelelően és ütemben, ahogyan azt a szemben álló fél is tette.

A JSOC átalakítása kiváló esettanulmány arra vonatkozóan, hogy a drasztikus átalakítás minden szervezet számára lehetséges, és napjainkban felértékelődni látszik a hagyományostól eltérő szervezeti formák és vezetési módszerek kutatása,<sup>25</sup> illetve annak feltérképezése, hogy ez milyen hatással lehet az oktatásra és a társadalomra.<sup>26</sup> McChrystal tábornok könyvének legfontosabb tanulsága, hogy a kis létszámú csapatok alkalmazkodóképességét és kohézióját a szervezet egészére kell kiterjeszteni. Mindez lehetővé teszi egy olyan „csapatok csapata” felállítását, amely segíti és támogatja a különböző egységek együttműködését, vagyis az egyes csapatok és személyek tudásának, tetteinek szervezeti szintű felhasználását. Az innováció és a problémamegoldás így nem egyéni tervezés, hanem csapatmunka eredménye lesz.

McChrystal szerint napjaink dinamikusan változó környezetében hozzá kell szokni ahhoz, hogy a változás életünk része, és a szervezeti kultúra folyamatos átalakításra szorul. Bár könnyű lenne, a kudarcot nem érdemes rajtunk kívül álló okokkal magyarázni, és a bevált, de már kevésbé hatékony eljárások kényelmi okokból való erőltetése sem járható út. A küldetés ma már maga a változás szükségességének a felismerése és a cselekvés.

A működőképesség elengedhetetlen feltétele az átláthatóság növelése is, ez biztosítja ugyanis a közös tudatosságot. A bizalom kiépítéséhez és az együttműködés előmozdításához gyakran a fizikai tér és a személyes viselkedésmód megváltoztatása is nélkülözhetetlen. Mindez fejleszti az összefüggések megosztásának a készségét, azaz lehetővé teszi a csapatok decentralizálását és az egyének – vezetői szándékkal egyező – önálló cselekvését.

Fontos tapasztalat az is, hogy a döntési szint lefelé tolása felgyorsítja a résztvevők reakcióidejét. Ez az újfajta megközelítés egyúttal szükségessé teszi a hagyományos vezetői felfogás megváltoztatását is: a vezető szerepe az egyszerű utasítást adó és ellenőrző mikromenedzseléshez képest lényegesen tágabb értelmezést nyer.

Az egyes csapatok döntési jogkörének és tapasztalatainak megosztása, hasznosítása tette lehetővé a JSOC számára is a bekövetkező változásokhoz való gyors alkalmazkodást, valamint azokat az innovatív megoldásokat, amelyeket a felülről lefelé irányuló vezetési szemlélet jó eséllyel ellehetetlenített volna.

A szervezeti átalakítás a JSOC esetében olyan szervezeti formát eredményezett, amely tisztában volt a környezeti változásokkal, a felmerülő problémákkal és követelményekkel, rugalmasan alkalmazkodott azokhoz, és nem a vezetőre, hanem inkább a vezetés folyamatára koncentrálna biztosította a hatékonyság növelését.

<sup>25</sup> Bakos Csaba Attila: Hagyományostól eltérő hadviselés, hagyományostól eltérő vezetés. Társadalom és Honvédelem, 2015/3., 50–51.; Jobbágy Zoltán: A háború antropológiája: primitív hadviselés, gerilla-hadviselés és a szövetséges összhaderőnemi műveletek sikere. Hadtudomány, 2015/3–4., 67–78.; Porkoláb Imre dandártábornok előadása az Asymmetric Warfare konferencián: The context of asymmetry: an integrated strategy for shaping the future and leading on the edge of chaos. In *Asymmetric Warfare: Conflict of the Past, the Present and the Future*. Megjelenés alatt.

<sup>26</sup> Matus János: A globalizáció gazdasági, politikai és társadalmi hatásai. In: Fülepp Dániel – Kertész-Bakos Ferenc – Matus János: *Globalizáció és társadalom*. John Henry Newman Oktatási Központ Kft., Budapest, 2015, 7–27.; Zoltán Orosz: Scientific Life at the Research Centres of the Hungarian Defence Forces in 2015. *Defence Review*, 2016/1. különszám, 6–14.; Boda József – Boldizsár Gábor – Kovács László – Orosz Zoltán – Padányi József – Resperger István – Szemes Zoltán: A hadtudományi kutatási irányok, prioritások és témakörök. *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2016/16., 1–23.



Fontos áttörés volt az is, hogy – a hagyományos lineáris döntéshozatali folyamat helyett – az információ az átalakított szervezetben mindenki számára elérhető volt. A JSOC vezetési rendje lehetővé tette, hogy az ad hoc alapon szervezett csoportok – a döntési és a cselekvési jogkörök delegálása után – addig elképzelhetetlen sebességgel reagálhassanak a felmerülő információkra.

A JSOC példája azt is bizonyítja, hogy képessé lehet tenni egy szervezetet arra, hogy számos eltérő szervezeti kultúrájú alegységet fogjon össze és működtessen sikeresen, egyetlen cél érdekében és egy ökoszisztémaként. A JSOC-ban együtt dolgozó szervezetek saját maguk tökéletesítették munkafolyamataikat és szervezeti felépítésüket, mégpedig a műveleti környezet által diktált feltételeknek megfelelően – ugyanúgy, ahogyan az ellenfél.

A McChrystal tábornok könyvében megjelenő szervezeti forma – amely az üzleti életben *holakrácia* néven vált ismertté – a hálózatelméletek során ismertetett legújabb kutatások eredményeit felhasználva próbálja meg a szervezetfejlesztési és a vezetéselméleti ismereteket egy magasabb szintre emelni. A szakemberek által bemutatott folyamat egy olyan – teljes együttműködést feltételező – szervezeti módszertan, amelynek lényegét a rugalmas szervezeti struktúra (kis csoportok hálózatszerű szervezése), a hatékony meetingek és döntéshozatali formák (megosztott döntéshozatal), valamint a rendkívül magas szintű autonómia és a folyamatos belső szervezetfejlesztés adják.

Ezekre a megoldásokra és készségekre pedig – működési területtől és a vezetésben betöltött szereptől függetlenül – mindenkinek szüksége lesz a közeljövőben.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakos Csaba Attila: *Hagyományostól eltérő hadviselés, hagyományostól eltérő vezetés*. Társadalom és Honvédelem, 2015/3., 50–51.
- Bergen, Peter: *Manhunt: The Ten-Year Search for Bin Laden From 9/11 to Abbottabad*. Broadway Books, New York, 2012.
- Besenyő János: *A nemzetközi terrorizmus veszélye Észak-Afrikában*. Új Honvédségi Szemle, 2007/12., 41–50.
- Boda József – Boldizsár Gábor – Kovács László – Orosz Zoltán – Padányi József – Resperger István – Szenes Zoltán: *A hadtudományi kutatási irányok, prioritások és témakörök*. Államtudományi Műhelytanulmányok, 2016/16., 1–23.
- Bowden, Mark: *Black Hawk Down: A Story of Modern War*. Grove/Atlantic, Incorporated. New York, 2010.
- Chun, Clayton: *Gothic Serpent: Black Hawk Down, Mogadishu 1993*. Osprey Raid sorozat 31. szám.
- Fülep Dániel – Kertész-Bakos Ferenc – Matus János: *Globalizáció és társadalom*. John Henry Newman Oktatási Központ Kft., Budapest, 2015, 7–27.
- Generation Kill: A conversation with General Stanley McChrystal. Gideon Rose interjúja Stanley McChrystal tábornokkal. <http://www.foreignaffairs.com/discussions/interviews/generation-kill?page=show>
- Jobbágy Zoltán: *A háború antropológiája: primitív hadviselés, gerilla-hadviselés és a szövetséges összhaderőnemi műveletek sikere*. Hadtudomány, 2015/3–4., 67–78.
- Karcher, Timothy: *Understanding the „Victory Disease”, From the Little Bighorn to Mogadishu and Beyond*. Global War on Terrorism, Occasional Paper 3, Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, Kansas.

- Kiss Álmos Péter – Besenyő János – Resperger István: *Országismertető – Szomália. 2.*, bővített kiadás. HVK, Budapest, 2014.
- McChrystal, Stanley – Tatum Collins – David Silverman – Chris Fussell: *Csapatok csapata – Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. Budapest, HVG Könyvek, 2016.
- McChrystal, Stanley: *It takes a Network*. Foreign Policy, Mar-Apr, 2011. [http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it\\_takes\\_a\\_network](http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it_takes_a_network)
- McChrystal, Stanley: *My Share of the Task*. Portfolio Hardcover, Boston, 2013.
- McChrystal, Stanley – Tatum Collins – David Silverman – Chris Fussell: *Team of teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Random House, New York, 2015.
- Naylor, Sean: *Relentless Strike: The Secret History of Joint Special Operations Command*. St Martin's Press, New York, 2015.
- Orosz Zoltán: *Scientific Life at the Research Centres of the Hungarian Defence Forces in 2015*. Defence Review, 2016/1.
- Porkoláb Imre dandártábornok előadása az Asymmetric Warfare konferencián: The context of asymmetry: an integrated strategy for shaping the future and leading on the edge of chaos. In *Asymmetric Warfare: Conflict of the Past, the Present and the Future*. Megjelenés alatt.
- Porkoláb Imre: *Leadership Challenges in the 21st century: The future of Leadership approaches*. Megjelenés alatt.
- Porkoláb Imre: *The context of asymmetry: an integrated strategy for shaping the future and leading on the edge of chaos*. In: *Asymmetric Warfare: Conflict of the Past, the Present and the Future*. Megjelenés alatt.
- Serrill, Michael: *Death of a Warlord*. Time, 19 March 2011.
- Urban, Mark: *Task Force Black: The Explosive True Story of the Secret Special Forces War in Iraq*. St. Martin's Press, New York, 2010.
- Woodward, Bob: *The War Within: A Secret White House History 2006-2008*. Simon & Schuster, New York, 2008.

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett *Ludovika Kiemelt Kutatóműhely/Ludovika Kutatócsoport/Concha Győző Doktori Program/Zrínyi Miklós Habilitációs Program/Egyed István Posztdoktori Program/Lőrincz Lajos Professzori Program* keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

The work was created in commission of the National University of Public Service under the priority project KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-0001 titled „Public Service Development Establishing Good Governance” in (the) *Ludovika Workshop/Ludovika Research Group/Győző Concha Doctoral Program/Miklós Zrínyi Habilitation Program/István Egyed Postdoctoral Program/Lajos Lőrincz Professor Program*.

Das Werk wurde im Rahmen des Prioritätsprogramms mit Identitätsnummer KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 mit dem Titel „Entwicklung des Öffentlichen Dienstes gerichtet auf Gute Regierungsführung“ in der/im *Ludovika Forschungswerkstatt/Ludovika Forschungsgruppe/Doktoratsprogramm Győző Concha/Habilitationsprogramm Miklós Zrínyi/Post-Doktoratsprogramm István Egyed/Professor Programm Lajos Lőrincz* im Auftrag von Nationale Universität für Öffentlichen Dienst fertiggestellt.