

Szabóné Szabó Andrea alezredes:

KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS AZ OROSZ–UKRÁN HÁBORÚ TÜKRÉBEN

DOI: [10.35926/HSZ.2023.3.7](https://doi.org/10.35926/HSZ.2023.3.7)

ÖSSZEFOGLALÓ: Korunk gyorsan változó biztonsági környezetében létfontosságú a kihívásokra adott gyors és rugalmas válasz. Az orosz és az ukrán vezetési filozófia és gyakorlat között nem volt számottevő különbség 2014 előtt. Az ukrán fegyveres erők ugyanúgy a szovjet katonai hagyományokat vitték tovább, mint az oroszok. Ezen túlmenően Oroszország harctéri sikerei (második csecsen háború, Grúzia, Szíria) és a belbiztonsági stabilitás azt mutatták az orosz katonai vezetés számára, hogy a vezetési rendszerükkel minden a legnagyobb rendben van. Ukrajna esetében nem volt sem különösebb motiváció, sem rendelkezésre álló erőforrás a fegyveres erők modernizációjára, amely magával hozhatta volna a vezetési filozófia és gyakorlat változását. A tanulmány a 2022 februárjában kezdődött orosz–ukrán háború tükrében elemzi a küldetésorientált és a parancsorientált vezetésszemlélet közti különbséget és annak hatásait, következményeit.

KULCSSZAVAK: küldetésorientált vezetés, parancsorientált vezetés, orosz–ukrán háború

A SZERZŐRŐL:

Szabóné Szabó Andrea alezredes, a Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály vezető szakreferense, főosztályvezető-helyettes (ORCID: 0000-0001-7787-3238; MTMT: 10080476)

BEVEZETÉS

A vezetéstudomány önálló diszciplínaként történő megjelenése a múlt századra tehető.¹ Természetesen a vezetés mint tevékenység ezt megelőzően is létezett, de a vezetéselmélet tudományos fogalomként csak a már említett időszakban nyert teret. A vezetéssel összefüggő elméletek kapcsán néhány irányzatot és nevet mindenképpen fontos megemlíteni.

A vezetéstudomány klasszikusai és meghatározó képviselői (Taylor,² Fayol,³ Weber⁴) rögzítették a legfontosabb vezetési irányelveket, melyek az embert elsősorban pusztán munkavégzésre alkalmas eszközként tekintették. Az emberközpontú irányzatok (Mayo,⁵ Lewin⁶) ezzel szemben már figyelembe vették az emberi tényezőt, olyannyira, hogy ez került

¹ Czuprák Ottó – Kovács Gábor: A szervezetvezetés elmélete – A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 14.

² Frederick Winslow Taylor (1856–1915) a klasszikus, eltárgyiasult vezetési irányzat képviselője. 1911-ben jelent meg a *Principles of Scientific Management (A tudományos vezetés alapjai)* című könyve.

³ Henri 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.

⁴ Max Weber (1864–1920) a bürokratikus vezetés megalapozója.

⁵ Elton Mayo (1880–1949) a behaviorista irányzat képviselője.

⁶ Kurt Lewin (1890–1947) a vezető szervezeti tagok irányában megnyilvánuló magatartásának hatásait vizsgálta.

a gondolkodásuk középpontjába. Olyan területekre esett a fókusz, mint a vezető szociális érzékenysége vagy a motiváció fontossága a hatékonyság érdekében. Amennyiben a legújabb irányzatokat vizsgáljuk, meg kell említeni a kontingenciaelméletet.⁷

A vezetés fogalmának meghatározására többféle megközelítést találunk a szakirodalomban. E tanulmánynak nem célja a definíciók mindegyikének elemzése, hiszen az meghaladja a terjedelmi kereteket, viszont mindenképpen fontos néhány, társadalmi vonatkozásban értelmezhető fogalmi megközelítést kiemelni.

Robbins szerint a vezetés lényege a feladatok sikeres elvégzése, közösen másokkal vagy mások által.⁸ Dessler vezetésfelfogása egy adott személy vagy személyek befolyásolására fókuszál, hangsúlyozva, hogy ennek a befolyásnak köszönhetően az egyén készséggel végzi el feladatát az adott cél elérése érdekében.⁹ Még akkor is több szempontból vizsgálódhatunk, amennyiben katonai értelemben kívánjuk meghatározni a vezetés fogalmát. Alapértelmezettnek tekinthetjük azt a definíciót, mely szerint a vezetés „*a fegyveres erők irányítása, vezetése, koordinálása és felügyelete céljából egy személyre ráruházott felelősség*”.¹⁰

Csengeri János a katonai vezetés definiálása kapcsán a feladat végrehajtása érdekében kifejtett befolyásolás tényét és a változó körülmények meglétét is kiemeli: „*A katonai vezetés (military leadership) olyan egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katonai szervezet vezetője, a parancsnok alárendeltjeit befolyásolja az előljáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy cél elérése érdekében, a megfelelő feltételek mellett, de esetlegesen azok hiányában is, akár bonyolult (veszélyes) körülmények között.*”¹¹ Ez a befolyásolási folyamat többféleképpen valósítható meg. „*A parancsnok saját vezetői képességei: hite, értékei, tudása és erkölce, karaktere és jártassága, szakmai hozzáértése alapján oldja meg a befolyásolási folyamatot.*”¹² Ebből következően a vezető és a beosztott között folyamatos kölcsönhatás zajlik, mely – 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 példákban is megállapítható, hogy a vezetés fogalma többféle szempontrendszerből meghatározható, egyvalamiben azonban mindegyik megközelítés megegyezik: a vezetés – bármilyen szintű és formájú közösséget veszünk is alapul – társas viszonyrendszerben, egyfajta kölcsönhatásban, kölcsönhatásként értelmezhető csak. A vezetés – mely tevékenység középpontjában egyén vagy csoport áll, noha befolyásoláson alapul – 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

⁷ Kontingenciaelmélet: a „one best way” elv feladása; a változó környezet és váratlan körülmények hatását vizsgálja egy adott szervezet hatékonysága tekintetében.

⁸ Stephen P. Robbins: Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

⁹ Gary Dessler: A framework for management. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

¹⁰ Katonai terminológiai értelmező szótár. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2015, 699.

¹¹ Csengeri János: A légióspecifikus 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.

¹² Pintér István – Nagy Andrea Éva: Leadership – vezetési stílus, katonai vezetési stílus. Új Honvédségi Szemle, 1997/2., 74.

érdekében – szükségszerűen a dinamizmusnak kell jellemeznie.¹³ A technológia fejlődésével a vezetés is fejlődik, hiszen társadalmi, szociológiai fogalomról van szó, és mint élő, folyamatos mozgásban lévő tevékenység permanensen változik. Tekintettel arra, hogy korunkra – a társadalmi viszonyrendszerünk szempontjából is – a változások jellemzőek, a vezetésnek is változáson kell átmennie.

A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS JELLEMZŐI

A világ számos hadserege alkalmazza a küldetésorientált vezetésszemlélet alapelveit, és emeltek azokat doktrinális szintre. 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, az *Auftragstaktik*¹⁴ jelenti. A küldetésorientált vezetésszemlélet e klasszikus változata a 19. századra visszanyúlóan a porosz hadseregben született meg: az első írásos dokumentáció Scharnhorst¹⁵ tábornokhoz köthető, aki a francia forradalmi háborúk tapasztalataiból vonta le a következtetéseit.¹⁶ Már az 1812-ben kiadott *Gyalogsági harcszabályzat* hangsúlyozta a kezdeményezőkézség fontosságát, az önálló döntéshozatal szükségességét, ily módon is felértékelve a parancsnoki lánc szerepét.¹⁷

A magát Clausewitz követőjének tekintő Moltke tábornok¹⁸ a német haderő alapvető vezetési filozófiájaként tekintett az *Auftragstaktik*ra: minden vezetési szinten megjelent a delegált, önálló döntés és kezdeményezés ösztönzése.¹⁹ Ezek az elvek – a folyamatos gyakorlásra épülve – teljesen átszöttek a katonai oktatás és nevelés, kiképzés és felkészítés valamennyi szegmensét, támogatva az értékek és a viselkedési minták következetes közvetítését. Az első és a második világháború is rávilágított arra, hogy ez a fajta vezetésszemlélet és harcvezetési módszer – az alapfeltételek megléte esetén – óriási erőt és előnyt jelent a német hadsereg számára. Porkoláb Imre szerint: „Az *Auftragstaktik* nem a harcparancs kiadásának módszertana, mint ahogyan legtöbbször értelmezik manapság, hanem annál sokkal több! Valójában egy szervezeti kultúra szinten integrált vezetési filozófia, amely azt hangsúlyozza, hogy elsősorban mentálisan kell az ellenfél fölé kerekednünk, másodsorban a technológiára csak úgy tekint, mint egy eszközre, amely segíti a vezetőket a döntések meghozatalában, végül pedig a vezetőképzésre helyezi a hangsúlyt.”²⁰

¹³ Szabóné Szabó Andrea: Küldetésorientált vezetés: a szemléletváltás mint a hatékonyság záloga. Honvédségi Szemle, 2021/3., 69. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/491/467> (Letöltés időpontja: 2023. 02. 15.)

¹⁴ Az *Auftragstaktik* (német) jelentése: küldetés-harcászat.

¹⁵ Gerhard Johann David von Scharnhorst (1756–1813) porosz tábornok, katonai író, gondolkodó.

¹⁶ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. Seregszemle, 2009/2., 38. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c5247deda680916938.pdf> (Letöltés időpontja: 2023. 02. 15.)

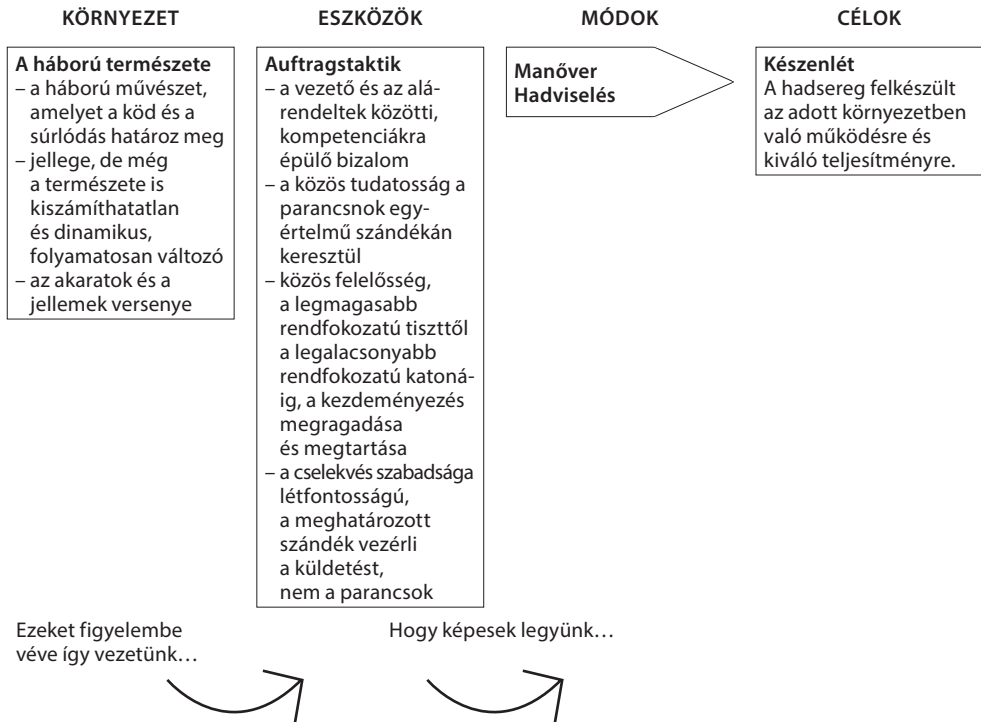
¹⁷ Jobbágy Zoltán alezredes – Czeglédi Mihály százados: Mission Command, *Auftragstaktik* és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. Seregszemle, 2016/2., 91.

¹⁸ Helmuth Karl Bernhard von Moltke (1800–1891) porosz királyi tábornagy, 1858–1871 között a porosz királyi haderő vezérkari főnöke.

¹⁹ Jobbágy–Czeglédi: i. m. 91.

²⁰ Porkoláb Imre: Küldetés alapú vezetés a digitális transzformáció korában. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019, 145. <http://real.mtak.hu/105357/1/Fegyver%20n%C3%A9lk%C3%BCli%20m%C5%B1veletek%20%20%C3%A9s%20h%C3%A1tt%C3%A9rt%C3%A9nyez%C5%91k.pdf> (Letöltés időpontja: 2023. 02. 15.)

Amennyiben a „means-ways-ends”²¹ hármas összefüggésrendszerében vizsgáljuk az *Auftragstaktik* filozófiáját és gyakorlatát, az alábbi táblázatra támaszkodhatunk:



1. ábra *Az Auftragstaktik logikai felépítése*²² (A szerző fordítása)

A küldetésorientált vezetés lényegének általánosságban történő meghatározásához a szakirodalom említi – többek között – a delegáláson alapuló vezetés modelljét, amely a feladat és ezzel együtt a döntési jogok átadásán nyugszik: a munkatársak – pontosan behatárolt hatás- és felelősségi körben – önállóan döntenek és vállalnak felelősséget döntéseikért, cselekedeteikért, ugyanakkor az ellenőrzés joga és kötelessége, valamint a beosztottak döntéseikért a végső felelősség továbbra is a vezető privilégiuma és terhe.²³

A küldetésorientált vezetés fogalmának katonai értelemben vett meghatározása – esszenciálisan – nem különbözik az általános megközelítéstől, azonban nyilvánvalóan tartalmazza a szervezetre jellemző specifikumokat. A küldetésorientált vezetés tekintetében a jogkörök megosztásán alapuló vezetésnek, mely egy világosan meghatározott cél érdekében, meghatározott szándékkal, meghatározott hatásköri keretek között és meghatározott felelősségi

²¹ Megvalósítási eszközök (means), megvalósítási módok (ways), megvalósítandó célok (ends).

²² Brett Matzenbacher: The U.S. Army and Mission Command – Philosophy versus Practice. *Military Review*, 03–04. 2018, 61–71. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/Matzenbacher-Mission-Command.pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 10.)

²³ Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. Negyedik, hatályosított kiadás, NKE, 2018, 26. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf (Letöltés időpontja: 2022. 11. 19.)

körrel, ugyanakkor a cél eléréséhez szükséges feltételeket, erőforrásokat biztosítva megvégbé parancsnok és alárendelt között.²⁴

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”.²⁵ Bárány Zoltán és Lippai Péter közös tanulmánya is ezt a meghatározást erősíti: „A küldetésorientált katonai vezetés lényege, hogy az alárendeltek számára csak egy keretjellegű célt határoznak meg a feladatszabás során, de a célhoz vezető utat nem.”²⁶ 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.”²⁷ 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.²⁸

Boldizsár Gábor – kiemelve a gyorsan változó biztonsági környezet által generált kihívásokra adandó válaszokat – napjaink műveleti 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”.²⁹

A küldetésorientált vezetésszemlélet sikerét – megítélésem szerint – nagymértékben támogathatja az ún. OODA-módszer.³⁰ A módszer – ami egyben szemléletmódot is jelent – „egyfajta ciklikus döntéshozatali mechanizmus, melyben a döntéshozó felméri és értékeli a helyzetet, gyorsan határoz, majd annak megfelelően cselekszik. Alapvetése, hogy a bizonytalanságtól nem kell félni, és mindig az éppen aktuális helyzetnek megfelelően kell döntéseket hozni és cselekedni”.³¹

²⁴ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína, 4. kiadás. 2018.

²⁵ Lippai: i. m. 31.

²⁶ Bárány Zoltán alezredes – Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.). Honvédségi Szemle, 2009/4., 18.

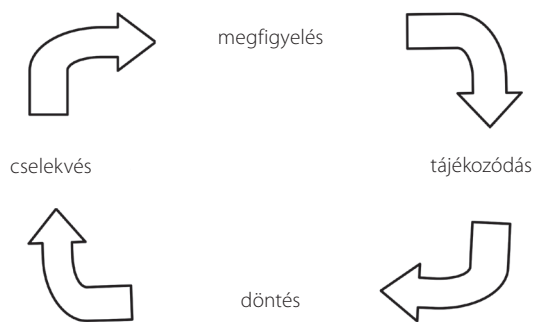
²⁷ Takács Attila Géza: A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben. Hadtudomány, 2016/különszám, 79. <https://docplayer.hu/113070325-A-parancsnoki-szerepkor-es-a-csapatepites-felelossege-kihivasok-a-poszt-modern-haderoben.html> (Letöltés időpontja: 2023. 02. 15.)

²⁸ Jobbágy–Czeglédi: i. m. 86.

²⁹ Boldizsár Gábor: A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre. In: Krajnc (szerk.): i. m. 33–34.

³⁰ OODA (Observe, Orient, Decide, Act – megfigyelés, tudatosítás, döntés és cselekvés): többlépcsős döntéshozatali folyamat, illetve szemléletmód. A módszer John Boyd ezredes (1927–1997) egykori pilóta nevéhez fűződik. A módszer eredeti elnevezése „OODA loop”, ami a mechanizmus folyamatos körforgására utal.

³¹ Porkoláb Imre: Döntéshozatal Top Gun módra. LinkedIn.com, 2020. 03. 28. https://www.linkedin.com/pulse/d%C3%B6nt%C3%A9shozatal-top-gun-m%C3%B3dra-imre-porkolab-1c?trk=related_article_D%C3%B6nt%C3%A9shozatal%20Top%20Gun%20m%C3%B3dra_article-card_title (Letöltés időpontja: 2022. 10. 22.)



2. ábra Az OODA-módszer folyamatábrája³²

– természetesen változó környezet miatt – természetesen magában foglalja a tévedés és a kudarc lehetőségét is. A döntés helyességét a cselekvés tesztelheti: a döntés megszületése után azonnali cselekvésre van szükség. A cselekvés után visszajelzést kaphatunk arról, mely elemek, részelemek működnek, és melyek igényelnek változtatást. Ily módon ez a mechanizmus egyfajta tanulási folyamatot eredményez, mely folyamat nemcsak az egyén képességeinek, kompetenciáinak fejlesztéséhez, hanem a szervezet alkalmazkodóképességének, kohéziójának és szakmai tudásbázisának elmélyítéséhez is vezet.

A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT ÉS A PARANCS-ORIENTÁLT VEZETÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A küldetésorientált vezetésnek mint szemléletmódnak még könnyebb megértését teszi lehetővé annak parancsorientált vezetéssel történő összevetése.

A merev és nehézkes parancsorientált vezetési szemlélettel szemben a küldetésorientált vezetésszemlélet felértékeli a horizontális kapcsolatok szerepét, a rendelkezésre álló erőforrások – a meghatározott cél érdekében – alkotói módon és a legnagyobb szakértelemmel megvalósított felhasználását. A fenti összehasonlításból világosan kitűnik, hogy a korunkra különösen jellemző, bizonytalan és kiszámíthatatlan, egyre gyorsuló módon változó (VUCA³³) viszonyok által meghatározott környezetben az alkalmazkodni képes, együttműködésre épülő decentralizált vezetési mód sokkal inkább képes támogatni az előjáró szándékának hatékony realizálását, mint a formalításokon alapuló, az egyéni motivációt és kezdeményezést háttérbe szorító, a gyors változásokra nem azonnali választ adó centralizált vezetésszemlélet.

³² The OODA Loop: How the Greatest Military Strategists Make Decisions in the Face of Uncertainty? Mayo Oshin, 04. 2019. <https://www.mayooshin.com/the-ooda-loop-john-boyd> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 10.)

³³ VUCA: volatile (változókéony); uncertain (bizonytalan), complex (összetett), ambiguous (többféleképpen értelmezhető, ellentmondásos).

1. táblázat *Küldetésorientált vezetés vs. parancsorientált vezetés*³⁴

Küldetésorientált vezetés	←→	Parancsorientált vezetés
– esetleges – változó	Feltételezi, hogy a harc	– előre meghatározható – megjósolható
– káoszt – bizonytalanságot	Elfogadja a	– rendet – bizonyosságot
– decentralizációt – spontaneitást – formalitás elhagyását – laza alárendeltségi viszonyokat – önfegyelmet – kezdeményezést – együttműködést – elfogadható szintű döntéseket, és gyorsan – képességek elosztását minden vezetési szintre – magasabb hadműveleti tempót	Hajlamos kiváltani a(z)	– központosítást – kényszert – formalitást – feszes alárendeltségi viszonyokat – kikényszerített fegyelmet – engedelmességet – alávetést – optimális döntéseket, de később – a képességek felső szinten koncentrálását
– indirekt – vertikális és horizontális – interaktív	A kommunikáció jellemzői	– direkt – vertikális – egyirányú
– delegáló – elveket megadó	Támogatott vezetési stílus	– instruáló – feladatokat megadó
– harc mint művészet megközelítéshez – műveletek vezetéséhez	Megfelelő a	– harc mint tudomány megközelítéséhez – mechanikus, technikai jellegű feladatok végrehajtásához

A kétféle vezetési szemlélet és a biztonsági környezet változásaira adandó gyors válaszok kölcsönhatásának összefüggésében különösen érdekes az ún. Geraszimov-doktrínának³⁵ a hadviselés változásaival összefüggő megállapításaira fókuszálni. Annál is inkább, mert az orosz tradicionális vezetésszemlélet a parancsorientált katonai kultúra történelmi-történeti múltban mélyen gyökerező modelljét testesítette meg. Geraszimov tábornok – többek között – a hadviselés változásait hasonlította és vetette össze a tradicionális műveleti formákat, módokat az új, a kor kihívásaihoz sokkal inkább alkalmazkodó formákkal és módokkal. A vezetés operativitása, a hálózatközpontú háború, a technológia soha nem látott fejlődése, a globális automatizált hálózati vezetési rendszer térnyerése a vertikális vezetési renddel szemben, az információk valós időben történő biztosítása és feldolgozása, a mobil összhaderőnemi csoportosítások – egyebek mellett – azok a legfontosabb fogalmak, melyek a katonai erőt jellemzik. Geraszimov meglátása szerint az ennek megfelelően megváltozott struktúrájú, megváltozott haditechnikai színvonallal és képességekkel rendelkező haderő

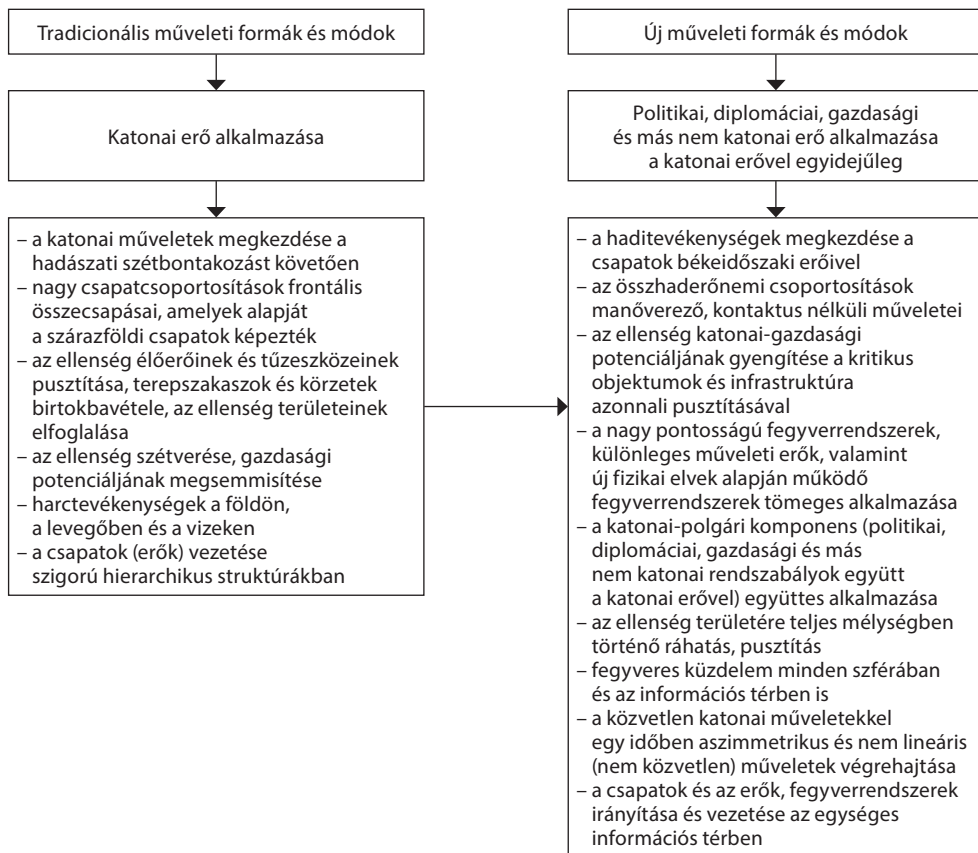
³⁴ Bárány-Lippai: i. m. 18.

³⁵ Valerij Vasziljevics Geraszimov (1955–) hadseregtábornok, orosz vezérkari főnök, a védelmi miniszter első helyettese. A tudomány értéke az előrelátásban van című cikke képezi az ún. Geraszimov-doktrína vagy -modell alapját. Ценность науки в предвидении. "Доктрина Герасимова". Жизнь Отчеству, 12. 02. 2019. <http://www.usprus.ru/category/item/2542-tsennost-nauki-v-predvidenii-doktrina-gerasimova> (Letöltés időpontja: 2023. 02. 15.)

új típusú és rendszerű vezetést igényel, aminek következtében a katonai műveletek dinamikusabbá és hatékonyabbá válnak.

A fentiekből adódóan látható, hogy a biztonsági környezet és a hadviselés változásaira történő hatékony reagálás szükségessé teszi a vezetésszemlélet megváltoztatását is, hiszen a merev, centralizált vezetési forma már nem, vagy csak részben alkalmas az új típusú fegyveres konfliktusok kezelésére.

A POLITIKAI CÉLOK ELÉRÉSE



3. ábra Valerij Geraszimov: A fegyveres küzdelem jellegének megváltozása³⁶

A KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VEZETÉS ALAPFELTÉTELEI ÉS KORLÁTAI

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

³⁶ Deák János: Az Orosz Birodalom katonai stratégiái, háborúi és hadereje a 18. századtól napjainkig. NKE, Budapest, 2015, 130.

- „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”.³⁷

Az egységes elvek és szabályzók, doktrínák alapját kell, hogy képezzék minden tevékenységnek és minden vezetői döntésnek: viszonyítási és igazodási pontok, egymásra szorosan épülő alaptézisek meghatározott és egységes terminológiával. Tekintettel arra, hogy a doktrínák nem szigorú előírások, rendszabályok gyűjteményeként, hanem sokkal inkább egyfajta útmutatóként szolgálnak, fontos hangsúlyozni azok – közös gondolkodásmód kialakítását – segítő szerepét. A küldetésorientált vezetés szempontjából ez azért bír kiemelt jelentőséggel, mert a dinamikusan változó környezetben és előre nem látható helyzetekben a közvetlen és részletes parancs hiányában a közös tudatosság és gondolkodásmód lehetővé teszi az alárendeltek számára, hogy – az előjárói szándék általános keretein belül – önálló döntésüknek megfelelően hajtsák végre a feladatot.

Az alegységparancsnokoknak meg kell érteniük, hogy a doktrínát keretrendszerként használják a kezdeményezés megtartásának és az ellenség gyenge pontjainak kiaknázására vonatkozó döntés meghozatalához. Ahogyan azt is világosan kell látniuk, hogy a parancsnok azért tud eltérni az adott szabályzótól, mert tökéletesen ismeri azt, és nem azért, mert nem rendelkezik kellő szakmai kompetenciával. A vezető felhatalmazza az alárendelteket arra, hogy – a megfelelő felkészítést és képzést követően – a szervezeteik számára a legjobb döntéseket hozzák, de kulcsfontosságú, hogy megértsék az adott küldetés teljesítésének doktrinális megközelítését is.³⁸

Fontos azonban leszögezni, hogy a fenti modell működéséhez elengedhetetlen a korszerű, alapfeltételeknek megfelelő doktrínák fejlesztése és megléte. Mező András kiemeli, hogy a doktrínafejlesztéseket az alábbiak mentén szükséges realizálni: konzervativizmus, érthetőség, tömörség, stabilitás, következetesség.³⁹ A konzervativizmus az egyes, már bevált meghatározások ötletszerű és indokolatlan cseréjének elkerülését jelenti, az ezzel összefüggésben értelmezhető stabilitás pedig arra utal, hogy a már szakmai közegbe teljesen beágyazott kifejezéseken nem szabad változtatni még akkor sem, ha esetleg pontatlanok. A doktrínában szereplő adott megnevezésnek érthetőnek és világosnak kell lennie: már a meghatározás nélkül is utalnia kell a jelölt fogalomra, valamint kellő tömörségre, az ellentmondások elkerülésére kell törekednie. A legfontosabb kritérium azonban a következetesség, az egyezményes és egységes terminológia alkalmazása minden egyes dokumentumban.

³⁷ Lippai: i. m. 35.

³⁸ David E. Blanton: *Fostering a Culture of Mission Command*. eArmor, 28. 02. 2019. https://www.benning.army.mil/armor/armor/content/issues/2014/MAR_JUN/Blanton.html (Letöltés időpontja: 2022. 11. 10.)

³⁹ Mező András: *A katonai stratégiaalkotás és doktrínafejlesztés Magyarországon*. Doktori (PhD-) értekezés. NKE, HDI, 2019. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12585/mezo_andras_doktori_ertekezes_2019.pdf?sequence=1 (Letöltés időpontja: 2022. 11. 10.)

Megítélésem szerint egy-egy szervezeti egység feladatainak végrehajtási hatékonysága jelentős mértékben függ a vezető személyétől, személyiségétől, vezetői kompetenciáitól és emberi tulajdonságaitól, ily módon a 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 mind arra kell, hogy ösztönözzék a vezetőket minden vezetési szinten, és 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. Damó Elemér szerint „*a parancsnok őszintesége a belé vetett bizalom záloga, a parancsnok iránti bizalom pedig a csapat erkölcsi értékének egyik legfontosabb tartóoszlopa*”.⁴⁰ 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*”.⁴¹ Ezen túlmenően – a hatékony működés és a feladatok sikeres végrehajtása érdekében – a parancsnoknak tisztában kell lennie az általa vezetett szervezet fizikai és morális állapotával, valamint az általa megszabott feladat, illetve kiadott parancs teljesítésének menetével.

Az alárendeltek számára a vezető személye egyfajta követendő példát, példaképet kell, hogy jelentsen: azt kell tapasztalniuk, hogy parancsnokuk mindig rögtön tudja, mit kell tenni, és ennek megfelelően azonnal intézkedik is. Minden körülmények között érezniük kell a vezető jelenlétét akár személyes formában, akár az adott körülménynek megfelelően meghozott intézkedéseken keresztül megnyilvánulva: megítélésem szerint ez a bizalom és a tekintély egyik sarkalatos feltétele. A vezetők és a beosztottak közötti bizalom kialakítása talán a legösszetettebb és leghosszabb folyamat: a bizalmat a vezetők az idő múlásával érhetik el, a tiszteletet kivívó következetes viselkedéssel.

A vezetés emberi voltának döntő szerepet kell kapnia e vezetésszemlélet kapcsán: a parancsnok partnernek tekinti az alárendelteket, 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 módszer következtében az alárendeltek motivációja, kötődése a szervezethez, azonosulása a szervezeti célokkal és feladatokkal egyre mélyül, ahogyan a csapatszellem, a bajtársiasság és a lojalitás is.

Noha a küldetésorientált vezetésszemlélet kiváló eszköz mind a szervezeti hatékonyság, mind pedig az egyéni aspektus tekintetében, viszont nem minden esetben működik: nemcsak lehetőséget jelent, de korlátai is vannak.

⁴⁰ Damó Elemér: *Erkölcsei tényező a haza védelmében*. Kézirat, 1999, 98.

⁴¹ Carl von Clausewitz: *A háborúról*. (Az 1917-es második magyar nyelvű kiadás reprintje.) Göttinger Kiadó, Veszprém, 1999, 102.

Lippai Péter – a második világháború tapasztalatai kapcsán megfogalmazott – megállapítása szerint a küldetésorientált vezetés sikerének korlátait a működési feltételek megszűnése jelenti:⁴²

- „diktatórikus politikai hatalom, amely gátja az önállóan gondolkodni, dönteni és cselekedni is képes és tudó alárendelt parancsnoki kar kialakulásának és fennmaradásának, valamint a nyílt és őszinte emberi viszonyoknak;
- túlméretezett feladatok, amelyek alaposan megtépázzák az önállósághoz szükséges önbizalmat, és megbontják az előjáró és az alárendelt között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalmat az által, hogy megkérdőjelezzik a parancsnoki szándék helyességét;
- képzett állomány hiánya, amely háborúban leginkább a nagy embervesztésekkel magyarázható, miközben nem lehet biztosítani a kiválóan felkészült parancsnoki állomány utánpótlását sem (békében hasonló jelenséget okozhat a képzett állomány gyors kiáramlása);
- átlagosnál magasabb koordinációs igény, amely révén bizonyos harchelyzetekben, vagy azok egyes szakaszaiban nincs lehetőség semmiféle önálló manőverre és döntési szabadságokra, mert az eredményes végrehajtás megköveteli a szoros szinkronizációt.”

A túlzott vezetői kontroll és bürokrácia csökkenti az alárendeltek kezdeményezőképességét, önálló és kreatív gondolkodását, az adott körülmények között szükséges önálló döntések meghozatalát. A mikromenedzselés (túlmenedzselés) nem hatékony vezetői magatartás: a túlzásba vitt, kényszeres és gyakran öngigazoláson alapuló ellenőrzési mechanizmusok gátat szabnak az őszinte, kölcsönös bizalmat feltételező emberi viszonyok kialakulásának, és a motiváció elvesztéséhez vezetnek, ami hosszú távon a szervezethez való kötődés és lojalitás gyengülését is jelenti. A túlzott bürokráciának köszönhetően nő a környezet dinamikus változásaira adott válaszok reakcióideje, mindez pedig a hatékonyság csökkenését eredményezi.

Egy adott szervezeti egységre vagy egyénre nehezedő indokolatlanul túlzott terhelés, irreális elvárás is egyfajta korlátként jelentkezhethet, hiszen azon túlmenően, hogy kiegészítéshez, motiválatlansághoz vezethet, csökkenti az önálló kezdeményezéshez elengedhetetlen önbizalmat is. Ezen túlmenően elkerülhetetlenül romlik a kölcsönös bizalmon, tiszteleten és a valós teljesítményen nyugvó kapcsolat a parancsnok és az alárendelt állomány között, ez pedig megkérdőjelezheti a parancsnoki szándék helyességét. Ugyanakkor ennek ellenkezője, a túlzottan alacsony szintű elvárás sem kedvez a hatékonyságnak: a kihasználatlan képességek, az innovációt és kreativitást nem ösztönző vezetői magatartás teljesítménycsökkenéshez, motiválatlansághoz és a fejlődés iránti igény elutasításához vezethet. Hasonlóan negatív hatással lehet a szervezetre és az egyénre a túlzottan rövid távú teljesítményre történő fókuszálás: motiválatlansághoz, bizalmatlansághoz, a társas viszonyok kiüresedéséhez, ezáltal pedig a hatékonyság csökkenéséhez és instabilitáshoz vezethet.

A küldetésorientált vezetés egyik fontos alapfeltétele a jól felkészült, kiváló szakmai képzettségi szinttel rendelkező vezetői és alárendelt állomány. A szervezet megtartó erejének és presztízsének csökkenéséből adódó kiáramlás miatt, illetve a nem békeidőszakban

⁴² Lippai Péter: A küldetésorientált katonai vezetés szemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva („Tavaszi ébredés” 1945. március 06. – 1945. március 15.). Doktori értekezés. ZMNE, HDI, 2009. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12170/ertekezés.pdf;jsessionid=C7E6802A2CE31AC91D1F3F40D21997E4?sequence=1> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 01.)

esetlegesen elvesztett minőségi szakmai ismeretekkel bíró állomány hiátust okoz a gyors döntési mechanizmus, illetve a feladat sikeres végrehajtása során.

Amennyiben az egyes vezetési szinteken az emberi tényezők – beleértve a parancsnoki gondoskodás minden aspektusát, az egyéni motiváció fokozását, a kezdeményezőkézség és kreativitás ösztönzését – nem kapnak kellő hangsúlyt és valódi figyelmet, akkor ez a vezetői szemlélet és gyakorlat nem lehet hatékony. A modern technikai eszközök és új technológiák nagymértékben segítik az információ valós idejű átadását, felgyorsítják a döntési mechanizmust, ugyanakkor a humán tényezőről és specifikumairól nem szabad elfeledkezni. E vezetésszemlélet működését veszélyeztető korlátok közé sorolható a parancsnok túlzott és feszültségeket generáló magabiztossága is, valamint a nem objektív alapokon nyugvó, a kölcsönös bizalomra negatívan ható teljesítményértékelés is.

A küldetésorientált szemlélettel bíró vezető személyes példamutatással ösztönöz, értéket képvisel és közvetít. Megítélésem szerint a hitelesség kulcsfontossággal bír a vezető minden megnyilvánulásában, beleértve a megjelenést és a viselkedést, a külső és a belső kommunikációt, a döntéshozatali folyamatokat, a beosztottakkal fenntartott viszonyrendszert. Ugyanakkor az emberi tényezőnek azt az aspektusát is figyelembe kell venni, hogy a vezető is ember: bár nyilvánvalóan övé a felelősség, bizonyos helyzetekben az önkritika gyakorlása nem ássa alá a tekintélyét, hanem a hitelességét még növelheti is. A küldetésorientált vezetés a parancsnoktól tudatosságot és mély önismeretet igényel: tisztában kell lennie erősségeivel és gyengeségeivel, mindazonáltal rendelkeznie kell a belátás képességével.

A hatékonyság fokozása és a változásokhoz történő rugalmas, gyors alkalmazkodás jegyében azonban elengedhetetlen az olyan irányú felkészítés, mely során a vezető képes figyelembe venni és együttműködni az adott művelti terület társadalmi tényezőivel. Ezen túlmenően – a tömegesen és azonnal rendelkezésre álló információk komplex elemzésével – képes reális, a változásokat lekövető helyzetképet összeállítani és a megfelelő módon időzíteni a katonai tevékenységet. Mindezt egy kiszámíthatatlanul és gyorsan változó környezetben, jellemzően a média kereszttüzeiben.

A korunkra jellemző saját, illetve a szemben álló fél részéről – harcászati vezetési szinten is – kialakított hálózati környezet megnöveli a parancsnokok felelősségét: mind a döntéshozatali eljárásban, mind pedig a műveletvezetésben kiemelkedő szerepet játszik a decentralizáció. Ez a tény természetszerűleg az eddig megszokottól eltérő, mind a parancsnoki, mind pedig a törzsek tisztai személyi állományára vonatkozó felkészítést feltételez és követel meg. A művelti környezet tendenciózusan válik egyre összetettebbé. A kialakuló harcászati helyzetek jelentősége intenzíven növekszik, egyre nagyobb hatást gyakorolva a siker kivívására. Ebből következik, hogy az elérni kívánt eredmény nagymértékben a kisalegység-parancsnokok reagálásán, megfelelő időben meghozott helyes döntésein múlik.⁴³

Mindez olyan kompetenciákat tesz szükségessé mind a parancsnok, mind pedig az alárendelték szempontjából, melyek segítségével – a döntéshozatali eljáráson túlmenően – képesek más eszközökkel is átláthatóvá tenni a komplex környezetet, fel tudják mérni a harcászati helyzetek hatását a magasabb szinten megfogalmazott célok elérése érdekében.

⁴³ A Strategic Corporal (stratégiai tizedes) elvének értelmezését és vezetési képességeit Charles C. Krulak tábornok fogalmazta meg először. Charles C. Krulak: The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. Marine Magazine, 01. 1999, 23–27. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 01.)

A VEZETÉSSZEMLELET KÉRDÉSEI AZ OROSZ–UKRÁN HÁBORÚ KAPCSÁN

Az orosz vezérkar főnöke, Valerij Geraszimov tábornok 2013-ban a kemény és a puha hatalmi eszközök kombinációján alapuló hadviselés egész kormányzati doktrínáját fogalmazta meg. Ez reguláris és irreguláris erők, valamint kibereszközök koherens alkalmazását jelentette: hadviselés, elektronikus hadviselés, információs hadviselés, dezinformáció, politikai, diplomáciai és gazdasági eszközök a győzelem megszerzéséhez. A Geraszimov-doktrína alapján az oroszok 2014-ben sikerrel alkalmazták a hibrid hadviselést az ukrajnai Donyec-medence (Donbasz) oroszok lakta területein. A hibrid háború 2022-ig nagyon jól működött Grúziában és Ukrajnában is. A kulcskérdés az, hogy amikor Putyin elnök 2022. február 24-én bejelentette, hogy „különleges műveletet” indít Ukrajnában azzal a céllal, hogy megsemmisítse annak katonai potenciálját, és végrehajtsa az ország „nácimentesítését”, nem lépett-e át közvetlenül a hibrid háborúból egy teljes körű hagyományos háborúba. A hibrid háborús elgondolás a teljes körű katonai műveletek megkezdése után téves elképzelésnek bizonyult. Ez rávilágít Geraszimov hibrid háborús doktrínája és a hagyományos orosz hadi mód közötti feszültségre. A két gondolkodásmód közötti eltérés jellemezte ezt a konfliktust: ha megpróbálsz megnyerni az információs háborút, nem engedheted meg magadnak, hogy elveszítsd vagy akadályozd a földi háború kimenetelét.⁴⁴

Az ukrajnai háború korántsem úgy zajlik, ahogy azt az orosz stratégák – gyakorlatilag a 2014-es krími és donbaszi forgatókönyv megismétléseként – eltervezték: sem politikai, sem katonai, sem pedig gazdasági értelemben nem az előre tervezett módon alakultak a dolgok. Noha a sikertelenség oka komplex, nem választható szét a különböző szegmensek hatásaira; a tanulmányomban a katonai szempontokkal, azokon belül is elsősorban a vezetéssel összefüggő problémákat elemzem – a teljesség igénye nélkül.

Ha a küldetésorientált vezetésszemlélet korlátait taglaló, már vázolt elvek szerint haladunk, a jelenleg is zajló orosz–ukrán háború kapcsán is szembetűnők ezek a vezetésszemléletbeli korlátok. Az orosz csapatokra merev parancsnoki struktúra jellemző, amely a felülről lefelé irányuló, rugalmatlan műveleti parancsok alkalmazását preferálja. Az orosz szakasz- és századszintű parancsok teljes részletességgel készülnek, annál is inkább, mert az általános bizalom hiánya hatja át az orosz hadsereget. Ez azt jelenti, hogy a frontvonalon harcoló egység- és alegységparancsnokok ritkán kapnak tájékoztatást a stratégiai célkitűzésekről, ezért minden alkalommal további utasításra kell várniuk, amikor a körülmények – gyakran nagyon gyorsan – változnak. A modern hadviselés gyors üteme miatt bekövetkező, gyakran előre nem látható hadszíntéri változásokra szinte lehetetlen időben reagáló új utasításokat kapni a parancsnokságtól. Ebből következően az orosz alakulatok következetesen egy megszakadt OODA-hurkon belül működnek: nincs is szükség rá, hogy az ellenség megtörje a művelet tempóját, az már önmagában is sérült.⁴⁵

⁴⁴ Gagan D. Bakshi: Russia vs. Ukraine: A war that can wreck the world. The Sunday Guardian, 02. 04. 2022. <https://www.sundayguardianlive.com/news/russia-vs-ukraine-war-can-wreck-world> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 20.)

⁴⁵ Lewis Sage-Passant: Forward decision advantage: mission command in warfighting and intelligence. Encyclopedia Geopolitica, 07. 05. 2022. <https://encyclopediaeopolitica.com/2022/05/07/forward-decision-advantage-mission-command-in-warfighting-and-intelligence/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 12.)

A merev parancsnoki struktúrából az is következik, hogy a parancsnok nem enged kezdeményezést, önálló, helyzetfelismerésből fakadó kreativitást a beosztottaknak. Az alegységparancsnokoknak minden tevékenységükhöz engedélyt kell kérni, így a vezetési-döntési lánc késlelteti a parancs eljutását a végrehajtókhoz, rugalmatlan, a változó körülményekre nem ad azonnali és legfőképpen hatékony választ. A küldetésorientált vezetésszemlélet hiánya ebből adódóan azt is eredményezte, hogy – különösen a háború kezdeti szakaszában – kimagaslóan nagy volt a tábornoki, főtiszti halálozások, sebesülések száma: a feladat-végrehajtás sikerének érdekében a magas rendfokozatú parancsnokok kénytelenek voltak a műveleti területen tevékenykedni. Ugyanakkor a személyi állománytól érkező, a feladat-végrehajtást jelentős mértékben gátló körülményekre utaló jelzéseket (személyi problémák, új eszközök hiánya, logisztikai nehézségek) adott esetben büntetéssel torolták meg ahelyett, hogy a kialakult helyzetre rugalmas megoldást találtak volna.

A küldetésorientált vezetésszemlélet ellentéte a parancsorientált vezetésszemlélet, amelyben nincs szükség bizalomra és szabadságra, és a parancsnokok nem igénylik a beosztottak kezdeményezését, kreativitását és proaktivitását. A Szovjetunió egész fennállása alatt így működött, az orosz hadsereg pedig ezt folytatta: nem kockáztathatják meg, hogy túl sok információt és kezdeményezést engedjenek át az alárendelteknek. Ebből is adódik a már említett, a magas rendfokozatú és rangú parancsnokok helyszíni, kézi vezérlés miatti nagyszámú elvesztése.⁴⁶ Ebben a parancsuralmi rendszerben az utasítás a legfelsőbb vezetőtől (Putyintól, Sojgutól vagy Geraszimovtól) érkezik, és a csapatok pusztán végrehajtják azt. A küldetésorientált vezetésszemléletben az alulról jövő kezdeményezés a kulcs: a helyszínen látja az adott alegységparancsnok az adott harcászati helyzetet, dönt, jóváhagyatja és végrehajtja az adott manővert. Ebből adódóan mindez nem parancsentrikusan, hanem feladatcentrikusan alapon működik.

A hivatásos és felkészült, jól kiképzett altiszti állomány hiánya is problémát okoz. Az orosz hadseregben a fiatal tisztek túlsúlya jelentős, így a gyakorlati tapasztalat, a közös tudásra alapozott szakmai felkészültség csorbát szenved. A személyi állomány – a társadalmi berendezkedés és a népi lelkület miatt – nem úgy van szocializálva, hogy merjen önálló döntést hozni, vagy megragadja a kezdeményezést, illetve a kölcsönös bizalom és hatékony kommunikáció hiánya motivátlanságot, frusztrációt eredményez.

A háború kirobbanásakor a tapasztalattal bíró, felkészült csapattisztek és a katonai tapasztalattal rendelkező tartalékosok halála, elvesztése miatt az utánpótlást nem sikerült megfelelően biztosítani: a mozgósítás során besoroznak mindenkit alkalmasságra való tekintet nélkül, kevés azonban a tapasztalt kiképző, aki megfelelően kiképezze az állományt. Ez azért is probléma, mert az esetleges, hevenyészett kiképzést a katona nem előre meghatározott kritériumok, egységes elvek alapján kapja az adott egységnél, ily módon nem áll rendelkezésre az a közös tudásbázis, ami a hatékonyságot és kölcsönös bizalmat segítené. Oroszországban utoljára a második világháború idején volt mozgósítás, ebből adódóan számos kérdés merülhet fel a sikerrel kapcsolatban. A fronton lévő erők forgatását valószínűleg megoldja a mozgósítás, a friss egységek ugyanakkor mindenképpen alacsonyabb szakmai és képzettségi minőséget képviselnek, mint a korábban bevetett állomány.⁴⁷

⁴⁶ Bill Connor: Mission Command spurring Ukrainian Success. WhosOnTheMove.com, 12. 04. 2022. <https://whosonthemove.com/mission-command-spurring-ukrainian-success/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 19.)

⁴⁷ Bábel Vilmos: Egy katonai szakértő szerint visszafordíthatatlan fordulatot vett az orosz–ukrán háború. Hvg.hu, 2022. 09. 29. https://hvg.hu/vilag/20220929_Visszafordithatatlan_fordulatot_vett_az_oroszukran_haboru (Letöltés időpontja: 2022. 11. 18.)

Moszkva nemcsak túlértékelt az orosz hadsereg harcászati képességeit, de tévesen ítélte meg az orosz katonák elszántságát, elkötelezettségét a politika által meghatározott célokhoz. A katonák harci morálja alacsony, meggyőződés és motiváció nélküli, nincsenek tisztában a konkrét politikai célokkal és okokkal, a tartalékos állomány egy része menekül a sorozás elől. Ehhez járult még hozzá, hogy az orosz katonai vezetés nem számolt az ukrán fél felerősödött patriotizmusának erejével.⁴⁸ Az orosz hadsereg a vártnál sokkal rosszabb helyzetbe került: nem volt felkészülve arra a fajta háborúra, amelyet megvív. Ez önmagában nem jelentett volna problémát, hiszen számos példa van rá a hadtörténelemben. A valódi problémát az jelentette és jelenti, hogy képtelen volt menet közben alkalmazkodni a helyzethez. (Ellenpélda az amerikai tengerészgyalogosok esete az iraki háború alatt: nem voltak kiképezve a felkelők elleni harcra, de levonták a tapasztalatokat, majd azok alapján 2006-ban elkészítettek egy kézikönyvet, amely hozzájárult a 2007-es sikereikhez.)

Az orosz egységek következetesen makacs kísérleteket tesznek gyakorlatilag bevehetetlen, többszörösen is megerősített célpontok elfoglalására. Az orosz hadsereg nem rendelkezik azokkal a logisztikai rendszerekkel, amelyek az előrenyomuló gépesített erők számára szükséges üzemanyagot, lőszert és élelmet megfelelő ütemezéssel biztosítanak. Az egységek mereven ragaszkodnak a kijelölt utakhoz – részben az alacsony fokú és színvonalú mobilitás miatt – még akkor is, ha most már nagyon is tisztában vannak azzal, hogy az ukránok képesek kihasználni a nehéz terepet rajtaütések végrehajtásával.⁴⁹ Az orosz fegyveres erőkre egyébként sem jellemző az improvizációs képesség: továbbra is ragaszkodnak ahhoz, ami nem működik. Ez nemcsak morális, hanem intellektuális sikertelenséget is jelent a vezetés szempontjából.⁵⁰

2014 óta Ukrajna magas szintre emelte és gyakorolta a küldetésorientált vezetésszemlélet alapelveit, egyrészt a Donbaszban zajló alacsony intenzitású háború egyedi vonatkozásai, másrészt pedig a NATO-elvek alapján történő felkészítés, kiképzés következtében. Az együttműködés a NATO-val olyan professzionális gondolkodású tisztek csoportját alakította ki, akik a nyugati normákra törekedtek, és elsajátították a decentralizált, delegáláson alapuló agilisabb hadviselés elveit.

A technikától elvonatkoztatva az emberek jelentik az igazi különbséget a harctéren. A NATO–Ukrajna-együttműködés éveken át az ukrán fegyveres erők közötti hierarchikus kapcsolatok megreformálását tűzte ki célul. Két fő probléma volt. Először is, középszinten hiányoztak a vezetői képességek, mivel a szovjet hadseregben nem ösztönözték a kezdeményezőkészséget és a felelősségvállalást, ami azt jelenti, hogy a csapatok hajlamosak voltak a felülről érkező közvetlen parancsokra várni. Ez volt az egyik oka annak, hogy 2014-ben az ukrán hadsereg gyenge teljesítményt nyújtott a Krím félszigeten, mivel sok egység napokig várt Kijev utasításaira. Másodsor, túl sok volt a magas rendfokozatú állomány, túl kevés a gyakorlati tapasztalattal, szakmai felkészültséggel rendelkező altiszt, különösen őrmester. Ennek megoldására kidolgoztak egy koncepciót, melynek célja a szakmai képzés, a készségek fejlesztése, a szociális juttatások növelése, valamint a NATO-val való interoperabilitás előmozdítása volt.

⁴⁸ Marácz Tamás: Milyen stratégiai hibákat vétett eddig Putyin a háborúban? Mandiner.hu, 2022. 10. 08. https://mandiner.hu/cikk/20221008_ozrosz_ukran_haboru_putyin_strategia_hiba (Letöltés időpontja: 2022. 11. 12.)

⁴⁹ Sage-Passant: i. m.

⁵⁰ Max Boot: Russia is fighting by the book. The problem is, it's the wrong book. The Washington Post, 02. 11. 2022. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/11/02/max-boot-russia-military-doctrine-ukraine/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 20.)

Az orosz hadsereg eközben erősen központosított és hierarchikus, hiányoznak a rugalmas, nyitott gondolkodású altisztek, fiatal tisztek. Túl sok az ezredes, túl kevés a tizedes, ezért a reagálás a megoldást igénylő feladatokra – ami egy nyugati ország haderejében jóval alacsonyabb szinten valósul meg – egy hosszú döntési láncon történik. Az orosz parancsnokság nem hajlandó átruházni a hatalmat a fiatalabb tisztekre. Ebből következik, hogy a tábornokok általában többet vesznek részt a harcban, ezért sebezhetőek a harci cselekmények alatt, és így az ifjabb tiszteknek nincs tapasztalatuk a harctéri műveletek irányításában. Az orosz fegyveres erőknél szerződéses altisztek vannak, de ezek a katonák nem töltenek be vezetői szerepet.⁵¹

A helyes katonai doktrína hiánya is okozhatta azt, hogy az orosz fél nem tudta sikeresen megvalósítani céljait. A doktrína még fontosabb lett volna az oroszok számára, mint a nyugati haderők számára, mert hadseregük merev a hadműveleteiben és nagymértékben függ a magas rangú tisztek parancsaitól. „Az oroszok »könyv szerint« harcolnak. Az a baj, hogy rossz könyvet használnak” – írja Max Boot orosz származású amerikai szakíró.⁵² Az orosz katonai doktrína hiábavalósága meglepő lehet azok számára, akik azt képzelelik, hogy az orosz gondolkodást a „hibrid hadviselés” kifinomult formájaként jellemzett Geraszimov-doktrína irányítja.

Fontos szempont a vezető személyisége. Valerij Zaluzsnyij, az ukrán fegyveres erők főparancsnoka az új generációs vezetésszemlélet híve: a rugalmas vezetést gyakorolja, ami delegálja a vezetést a harcászati szinten a kisalegység-parancsnokok részére. Vezetés stílusa lehetővé tette az ukrán fegyveres erőknek, hogy gyorsan alkalmazkodjanak az oroszok elleni harctéri kezdeményezéshez.⁵³ Zaluzsnyijnek a gyorsan változó csatatérhez való alkalmazkodási képessége megmutatkozott többek között Harkivban is, ahol csapatai arról számoltak be, hogy az orosz frontvonal kevésbé őrzött. Zaluzsnyij megragadta a pillanatot: szeptemberben gyors ellencsapást hajtott végre, azonnali menekülésre készítette az orosz katonákat. A tábornok vezetési stílusa lehetővé teszi, hogy a beosztottjai felismerjék saját képességeiket és tehetségüket, az orosz hadseregben viszont csak egy-két ember hoz döntést, a többiek pedig pusztán végrehajtók. Ez azért is fontos, mert a harcoló katonák a helyszínen sokkal jobban ismerik a helyzetet, mint Kijevben. Ott vannak, látják az ellenség gyenge pontjait, így képesek alkalmazkodni a szituációhoz, és azonnali választ adni. A tábornok vezetésszemléletére jellemző az alábbi nyilatkozata: „Parancsnokainkat nem az az elv vezérli, hogy »előre«. Ehelyett azt mondjuk, hogy »kövesd a példámat.«”⁵⁴

ÖSSZEGZÉS

Az orosz és az ukrán vezetési filozófia és gyakorlat között nem volt számottevő különbség 2014 előtt. Az ukrán fegyveres erők ugyanúgy a szovjet katonai hagyományokat vitték tovább, mint az oroszok. Ezen túlmenően Oroszország harctéri sikerei (második csecsen

⁵¹ Hanna Shelest: Defend. Resist. Repeat: Ukraine's lessons for European defence. European Council on Foreign Relations, 09. 11. 2022. <https://ecfr.eu/publication/defend-resist-repeat-ukraines-lessons-for-european-defence/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 19.)

⁵² Boot: i. m.

⁵³ Simon Shuster – Vera Bergengruen: Inside the Ukrainian Counterstrike That Turned The Tide of The War. Time, 26. 09. 2022. <https://time.com/6216213/ukraine-military-valeriy-zaluzhny/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 19.)

⁵⁴ Roman Olearchyk: We hit them with slingshots: Ukraine's iron general shows his mettle. Financial Times, 18. 11. 2022. <https://ukrainetoday.org/2022/11/18/we-hit-them-with-slingshots-ukraines-iron-general-shows-his-mettle/> (Letöltés időpontja: 2022. 11. 19.)

háború, Grúzia, Szíria) és a belbiztonsági stabilitás azt mutatták az orosz katonai vezetés számára, hogy a vezetési rendszerükkel minden a legnagyobb rendben van. Ukrajna esetében nem volt sem különösebb motiváció, sem rendelkezésre álló erőforrás a fegyveres erők modernizációjára, amely magával hozhatta volna a vezetési filozófia és gyakorlat változását.

A békeidőszaki és a különleges jogrendi vezetési filozófiák és gyakorlatok 2014 után nem összehasonlíthatók: Ukrajna folyamatosan háborúban állt a szakadár területekkel. Annak ellenére, hogy a harcok intenzitása nem volt különösen nagy, ez már háborús időszak volt. Ezzel szemben az orosz erők vagy egyáltalán nem, vagy csak kis létszámban vettek részt kelet-ukrajnai műveletekben, a harc terhét a szakadár „köztársaságok” hadereje viselte. Az orosz fegyveres erőknél létezik ugyan altiszti állomány, de az sem felkészültségében, sem motivációjában nem hasonlítható össze a nyugati fegyveres erők altiszti állományával.

Az ukrán fegyveres erők alakulatai rendszeres rotációban szolgáltak a fronton, és jelentős tapasztalatokat szereztek. A tisztikar és részben az altiszti állomány is NATO-államokban vett részt továbbképzéseken. Az ukrán vezetési rendszer fokozatosan áttért a küldetésorientált vezetésre (*mission command*). Létrehoztak egy altiszti állományt, amely egyre inkább összehasonlítható a nyugati fegyveres erők altiszti állományával.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bábel Vilmos: *Egy katonai szakértő szerint visszafordíthatatlan fordulatot vett az orosz–ukrán háború*. Hvg.hu, 2022. 09. 29. https://hvg.hu/vilag/20220929_Visszafordíthatatlan_fordulatot_vett_az_orosz_ukran_haboru
- Bakhsi, Gagan D.: *Russia vs. Ukraine: A war that can wreck the world*. The Sunday Guardian, 02. 04. 2022. <https://www.sundayguardianlive.com/news/russia-vs-ukraine-war-can-wreck-world>
- Bárány Zoltán – Lippai Péter: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.)*. Honvédségi Szemle, 2009/4., 4–22.
- Blanton, David E.: *Fostering a Culture of Mission Command*. eArmor, 28. 02. 2019. https://www.benning.army.mil/armor/earmor/content/issues/2014/MAR_JUN/Blanton.html
- 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.
- Boot, Max: *Russia is fighting by the book. The problem is, it's the wrong book*. The Washington Post, 02. 11. 2022. <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/11/02/max-boot-russia-military-doctrine-ukraine/>
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. (Az 1917-es második magyar nyelvű kiadás reprintje.) Göttinger Kiadó, Veszprém, 1999.
- Connor, Bill: *Mission Command spurring Ukrainian Success*. WhosOnTheMove.com, 12. 04. 2022. <https://whosonthemove.com/mission-command-spurring-ukrainian-success/>
- Czuprák Ottó – Kovács Gábor: *A szervezetvezetés elmélete – A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.
- 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, 83–94.
- Damó Elemér: *Erkölcsei tényező a haza védelmében*. Kézirat, 1999.

- Deák János: *Az Orosz Birodalom katonai stratégiái, háborúi és hadereje a 18. századtól napjainkig*. NKE, Budapest, 2015.
- Dessler, Gary: *A framework for management*. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- Jobbágy Zoltán – Czeplédi Mihály: *Mission Command, Auftragsstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016/2., 86–94. https://honvedelem.hu/files/files/59672/seregszemle_2016_02.pdf
- Katonai terminológiai értelmező szótár. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2015.
- 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/tankonyv2018_4_modul.pdf
- Krulak, Charles C.: *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marine Magazine, 01. 1999, 23–27. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf>
- Lippai Péter: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai*. Seregszemle, 2009/2., 30–44. <https://honvedelem.hu/images/media/5f58c5247deda680916938.pdf>
- Lippai Péter: *A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva („Tavaszi ébredés” 1945. március 06. – 1945. március 15.)*. Doktori értekezés. ZMNE, HDI, 2009. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12170/ertekezes.pdf;jsessionid=C7E6802A2CE31AC91D1F3F40D21997E4?sequence=1>
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína, 4. kiadás. 2018.
- Marácz Tamás: *Milyen stratégiai hibákat vétett eddig Putyin a háborúban?* Mandiner.hu, 2022. 10. 08. https://mandiner.hu/cikk/20221008_orosz_ukran_haboru_putyin_strategia_hiba
- Matzenbacher, Brett: *The U.S. Army and Mission Command – Philosophy versus Practice*. Military Review, 03–04. 2018, 61–71. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/Matzenbacher-Mission-Command.pdf>
- Mező András: *A katonai stratégiaalkotás és doktrínafejlesztés Magyarországon*. Doktori (PhD-) értekezés. NKE, HDI, 2019. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12585/mezo_andras_doktori_ertekezes_2019.pdf?sequence=1
- Olearchyk, Roman: *We hit them with slingshots: Ukraine's iron general shows his mettle*. Financial Times, 18. 11. 2022. <https://ukrainetoday.org/2022/11/18/we-hit-them-with-slingshots-ukraines-iron-general-shows-his-mettle/>
- Pintér István – Nagy Andrea Éva: *Leadership – vezetési stílus, katonai vezetési stílus*. Új Honvédségi Szemle, 1997/2.
- Porkoláb Imre: *Döntéshozatal Top Gun módra*. LinkedIn.com, 2020. 03. 28. https://www.linkedin.com/pulse/d%C3%B6nt%C3%A9shozatal-top-gun-m%C3%B3dra-imre-porkolab-1c?trk=related_article_D%C3%B6nt%C3%A9shozatal%20Top%20Gun%20m%C3%B3dra_article-card_title
- Porkoláb Imre: *Küldetés alapú vezetés a digitális transzformáció korában*. In: Lóderer Balázs – Stohl Róbert (szerk.): *Fegyver nélküli műveletek és háttértényezők*. Honvéd Tudományos Kutatóhely, Budapest, 2019, 141–157. <http://real.mtak.hu/105357/1/Fegyver%20n%C3%A9lk%C3%BCli%20m%C5%B1veletek%20%20%C3%A9s%20h%C3%A1tt%C3%A9rt%C3%A9nyez%C5%91k.pdf>
- Robbins, Stephen P.: *Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.
- Sage-Passant, Lewis: *Forward decision advantage: mission command in warfighting and intelligence*. Encyclopedia Geopolitica, 07. 05. 2022. <https://encyclopediageopolitica.com/2022/05/07/forward-decision-advantage-mission-command-in-warfighting-and-intelligence/>
- Shelest, Hanna: *Defend. Resist. Repeat: Ukraine's lessons for European defence*. European Council on Foreign Relations, 09. 11. 2022. <https://ecfr.eu/publication/defend-resist-repeat-ukraines-lessons-for-european-defence/>

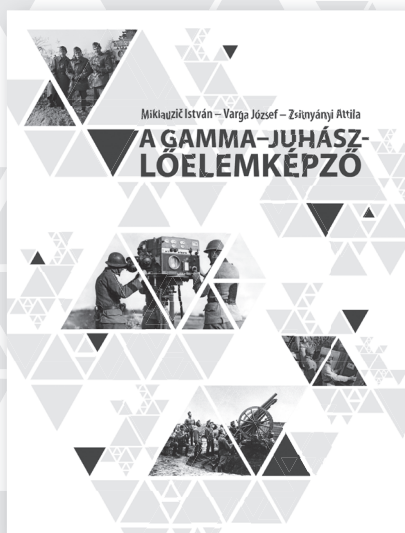
- Shuster, Simon – Bergengruen, Vera: *Inside the Ukrainian Counterstrike That Turned The Tide of The War*. Time, 26. 09. 2022. <https://time.com/6216213/ukraine-military-valeriy-zaluzhny/>
- Szabóné Szabó Andrea: *Küldetésorientált vezetés: a szemléletváltás mint a hatékonyság záloga*. Honvédségi Szemle, 2021/3., 67–79. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/491/467>; DOI: 10.35926/HSZ.2021.3.6
- Takács Attila Géza: *A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt) modern haderőben*. Hadtudomány, 2016/különszám, 69–80. <https://docplayer.hu/113070325-A-parancsnoki-szerepkor-es-a-csapatepites-felelossege-kihivasok-a-poszt-modern-haderoben.html>; DOI: 10.17047/HADTUD.2016.26.K.69
- The OODA Loop: How the Greatest Military Strategists Make Decisions in the Face of Uncertainty? Mayo Oshin, 04. 2019. <https://www.mayooshin.com/the-ooda-loop-john-boyd>
- Ценность науки в предвидении. „Доктрина Герасимова”. Жизнь Отечеству, 12. 02. 2019. <http://www.usprus.ru/category/item/2542-tsennost-nauki-v-predvidenii-doktrina-gerasimova>

A Gamma–Juhász-lőelemképző

A magyar innováció nem szűkölködik nagyszerű eredményekben. A Gamma–Juhász-lőelemképző olyan időszakban született, amely korántsem volt ideális, mégis az alkotó energiák olyan együttállásának eredménye lett ez a készülék, amikor találkozott az alkotó elme (Juhász István, a korát megelőző Gamma és annak alkotó szellemisége) és egy páratlan találmány (Gamma–Juhász-lőelemképző), hogy örökre beírja magát a magyar haditechnikai fejlesztések történelmébe.

Szerzők: Miklauzic István, Varga József, Zsitnyáni Attila
Megjelenés éve: 2022
keménytáblás
260 oldal

6300 Ft



A könyv a Zrínyi Kiadó webshopjában (shop.hmzrinyi.hu) vagy a kiadó könyv- és térképboltjában (1024 Budapest, Fillér utca 14.) vásárolható meg.