

Czeplédi Mihály százados:

A KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS SZÖVETSÉGESEINK DOKTRÍNÁIBAN

ÖSSZEFOGLALÓ: A meghatározó NATO-szövetséges országok alapvető vezetési filozófiája, illetve elvárt vezetési stílusa a küldetésorientált vezetés. A szerző gondolatébresztőnek szánt tanulmányában az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Kanada, Hollandia és Németország védelmi és vezetés-irányítási doktrínáit és szabályzatait felhasználva bemutatja a küldetésorientált vezetés elveit.

KULCSSZAVAK: küldetésorientált vezetés, vezetési filozófia, vezetési stílus, doktrína, alapelvek

„Az elmélet mindenre orvosi rendelést ne akarjon adni, hanem bizonyos alapigazságok mellett a tapasztalásból merítve, érlelje és erősítse a katona, a leendő hadvezér szellemét és jellemét.”

Clausewitz: A háborúról

A Honvéd Vezérkar főnökének előszava a Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrínájában így kezdődik: „A Magyar Honvédségnek a dinamikusan változó biztonságpolitikai környezetben is professzionális, sokoldalúan, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható, nemzetközi (NATO-, EU-, ENSZ-, EBESZ-) együttműködésre képes, kiképzett, feltöltött és bevethető szervezetekkel rendelkező, korszerű eszközökkel felszerelt és finanszírozható haderőként, a nemzet biztonságának fő letéteményeseként kell végrehajtania feladatait. Az MH ezen küldetésének teljesítéséhez elengedhetetlenül szükséges az átgondolt és a megvalósítható doktrínák rendszere.”¹

A szövetségi rendszerben való létezés egyértelművé teszi, hogy a közös doktrínákban lefektetett elveket minden nemzet kisebb-nagyobb mértékben átveszi. Saját szabályzóit igyekezik hozzájuk igazítani, de ha lehetősége van rá, megtartja nemzeti sajátosságait is. Magyar sajátosság azonban, hogy a szolgai másoláson kívül nem hasznosítottuk megfelelően a rendelkezésre álló szövetséges szakirodalmat. Sajnos ez a múlt öröksége, mivel „a Magyar Néphadsereg szabályzatai és a szűk körben ismert hadműveleti utasítása a szovjet fegyveres erőktől átvett és kisebb kihagyásokkal (pl. kimaradt az eredeti anyagban szereplő tengerideszant-tevékenységeket tárgyaló rész) az orosz nyelvű szabályzatok szó szerinti fordításai voltak”.²

Megítélésem szerint igenis hord magában értéket a második világháború után a rendszer-váltásig eltelt mintegy 40 év. A gondolkodni kívánó katonaember abban a korban is kereste a kihívásokra adható legmegfelelőbb válaszokat. A közelmúltban is rengeteg megközelítés látott napvilágot, úgymint átfogó, komplex, hálózatalapú, hatásalapú, manőverező stb. Olyan magyar megközelítés azonban még mindig nem született, melyhez szorosan kapcsolódó téma lenne a vezetési szemlélet, a vezetési kultúra elvrendszere.

¹ Ált/43 VII.

² Kőszegvári Tibor 1995, 197.

A napjainkra alapvető NATO vezetésszemléleti filozófiává vált *mission command* (magyarul küldetésorientált vezetés) hazai feldolgozása csak részlegesen valósult meg. Alapvető doktrínáink természetesen tartalmazzák a küldetésorientált vezetés elveit,³ de a témával foglalkozó önálló doktrínánk nincs. A magyar hadtudomány adós egy olyan művel, amely összhangban a szövetség elvárásaival, közreadná a vezetés, a parancsnoklás alapelveit. Külföldi mintára, jó módszer lenne történelmi példák segítségével hívásával serkenteni a vonatkozó elvek jobb megértését.

Jelen írásom elkészítését nem a másolni való minta megalkotásának igénye vezérelte. Szövetségeseink vezetés-irányítási doktrínáinak és elvrendszereinek bemutatásával további gondolatokat kívánok serkenteni, esetleg építő jellegű vitát indítani a magyar vezetési doktrína kialakítása irányában. A küldetésorientált vezetés elvei és kultúrája magában hordozza a jövő kihívásaira adható válaszokat. Bizonyítja ezt a szakirodalom bősége a maga kritikáival, de bizonyítja talán az a tény is, hogy az Egyesült Államokban külön kiválósági központ hívtak létre a téma szélesebb megértése, kutatása és természetesen terjesztése céljából. A választott nemzetek védelmi doktrínáit, összhaderőnemi, valamint szárazföldi haderőnemi publikációit alapul véve bemutatom a küldetésorientált vezetés helyét, szerepét a tagállamok elvi rendszereiben, míg a vezetési szemléletmódot meghatározó alapelveket a felsorolások szintjén ismertetem.

A vizsgált dokumentumok mindegyikének célközönsége a katona mellett a civil kormányzati szereplő, mivel az államiság ismérével felruházott országok hadseregeinek létét és feladatait a politika határozza meg. Így az alkalmazás alapelveit, a hadsereg mozgatórugóit, a vezetési rendet nem árt, ha ismerik a katonasorsok felett döntő személyek is. A publikációk nyilvános elérhetősége a széles körű társadalmi ismertséget segítené, mindamelllett, hogy a biztonság és a tágabb értelemben vett védelem iránti elkötelezettség okmányaiként is funkcionálnak. Így, ebben a minőségben a szemben álló vagy ellenérdekelt fél felé is határozottságot, eltökéltséget mutatnak.

Az egyes fejezetek kezdetén röviden felvázolom, hogy a küldetésorientált vezetés hogyan és mikor jelent meg a választott nemzeteknél. Ismertetem a meghatározó doktrínák tartalmi elemeit, és ábrák segítségével bemutatom a különböző elvrendszereket. Az azonosságok ismétlésétől eltekintek, inkább az egyes országoknál az eltérő megközelítésre és a küldetésorientált vezetés befolyásoló tényezők érzékeltetésére helyezem a hangsúlyt.

KÜLDÉTESORIENTÁLT VEZETÉS AZ EGYESÜLT ÁLLAMOK DOKTRÍNÁIBAN

„Soha ne mondd meg az embereknek, hogy hogyan csináljanak valamit! Mondd meg nekik, hogy mit csináljanak, és el fognak kápráztatni a leleményességükkel!” – fogalmazta meg George Patton, a méltán híres-hírhedt amerikai tábornok a küldetésorientált vezetés egyik lényeges elemét.⁴

A függetlenségi háborúban az amerikai irreguláris csapatok nyílt ütközetben általában alulmaradtak a vöröskabátos angolokkal szemben. George Washington – a hadsereg főparancsnoka – életre hívta a kontinentális hadsereget, megteremtve ezzel az amerikai hivatásos fegyveres erők alapjait. A porosz Friedrich Wilhelm von Steuben báró volt az, aki

³ Lásd Ált/38, Ált/43, Ált/219.

⁴ Douglas A. Pryer 2013, 32.

megszervezte a reguláris csapatokat és elkészítette az első amerikai harcászati és szolgálati szabályzatot. Magyar vonatkozású kitérő, hogy a magyar Nagykunság szülötte, majd porosz szolgálatba szegődött, később emigráló Kováts Mihály ezredes elévülhetetlen érdemeket szerzett az amerikai lovasság megteremtésében.⁵

Steuben báró a hétéves háborúban többször is megsebesült, de orosz fogságból hazatérve II. Nagy Frigyes segédtisztjeként a kor legkiválóbb hadvezérének tanításait szívhatta magába, akiről feljegyezték, hogy többször fenyített meg ezredparancsnokot azért, mert az nem cselekedett önállóan, annak ellenére, hogy lehetősége nyílt volna rá.⁶ Steuben báró amerikai munkássága tehát minden bizonnyal hatással volt a reguláris hadsereg kultúrájára, szemléletmódjára. Ami egyedi volt akkor, de később alapelvvé vált, hogy szabályzatban emelte ki és hangsúlyozta a beosztottakról való gondoskodás fontosságát.⁷ Poroszos értelemben ez a megfelelő ellátás mellett a kemény dríllt, azaz a megfelelő kiképzést jelentette. Az alárendelteknek szabadságot hagyó gondolkodásmódra találunk példát az amerikai polgárháború időszakából is. Grant tábornok levele Sherman tábornokhoz 1864-ben felhatalmazó jellegű, tág mozgásteret adó, a részleteket az alárendelt parancsnokra hagyó elemeket tartalmaz.⁸

Az amerikai hadsereg 1905-ben kiadott szárazföldi doktrínája (*U.S. Army doctrine*) már szórványosan tartalmazta a küldetésorientált vezetésszemlélet alapjait.⁹ A *command and control* (vezetés-irányítás¹⁰) kifejezéssel sokáig azonos súlyúnak tekintették a manővert, a légvédelmet, a tüztámogatást, a felderítést (hírszerzést), a mobilitást, a túlélőképességet és a harci kiszolgáló támogatást. Hagyományosan ezek képezték a nyolc harctéri műveleti rendszert (*battlefield operating system*). Később ezekből alakult ki a hadviselési funkciók (*warfighting functions*) rendszere, amit a magyar terminológia szerint az összefegyvernemi harc tartalmának feleltetünk meg.¹¹ Az amerikai Kiképzési és Doktrinális Központ akkori parancsnoka, Martin Dempsey tábornok javaslatára 2009 végére cserélték le a vezetés-irányítás megnevezést küldetésorientált vezetésre. A csere indoka az volt, hogy a korábbi kifejezés túlságosan technikaközpontúvá tette a gondolkodást. Állítása szerint az emberi tényező fontosságát jobban hangsúlyozza a küldetésorientált vezetés.¹² „Ez az alapvető vezetési filozófia az embert és nem a technológiát vagy a rendszereket állítja a középpontba.”¹³

Az Egyesült Államok hadereje szárazföldi haderőnemének (*U.S. Army*) doktrínái jelentős változásokon mentek át az elmúlt években. A „Doktrína 2015” projekt keretében 2011 elején kezdődött a haderőnem alapszabályzóinak újragondolása. A cél az volt, hogy rövidebb, érthetőbb doktrínákat alkossanak. Első lépésként 2011 októberében jelent meg az *ADP (Army Doctrine Publication) 3-0 – Unified Land Operations*, amely rögzíti a szárazföldi haderőnem művelet-végrehajtásának alapelveit. Követte az *ADRP (Army Doctrine Reference Publication) 3-0*, amely bővebb, így kiegészítése, egyfajta további értelmezése az előzőnek. A két dokumentum – egységesen értelmezve – határozza meg a szárazföldi

⁵ Rázsó Gyula 2004, o. n.

⁶ Donald E. Vandergriff 2013, 3.

⁷ Faris R. Kirkland é. n., 1.

⁸ Clinton J. Ancker III. 2013, 43.

⁹ Ancker III.: i. m. 43.

¹⁰ A vezetés és irányítás fogalmát a szerző angolszász szempontból közelíti meg. A vezetés a tágabb fogalomkör, mely felhatalmazó jellegű. Az irányítás inkább a szabályozó, koordináló jellegű jogköröket és feladatokat tartalmazza. A két fogalom egymástól elválaszthatatlan.

¹¹ Ált/219, 1–42

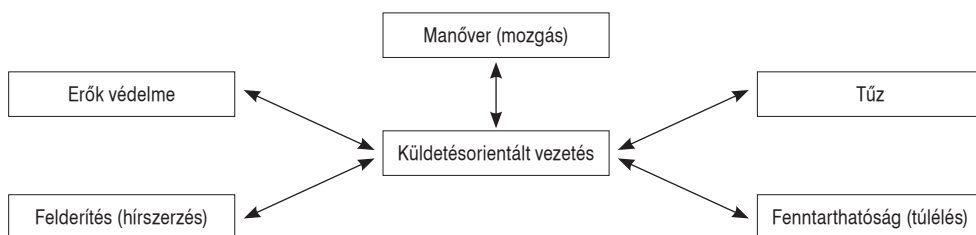
¹² Ancker III.: i. m. 51.

¹³ ADP 3-0, 13.

műveletek doktrinális kereteit, melyeket az Irakban, Afganisztánban szerzett tapasztalatok alapján alakítottak ki.¹⁴

Az *ADP és ADRP 6-0 Mission Command*, valamint az *ADP és ADRP 5-0 Operation Process* 2012 májusában kapott nyilvánosságot. A négy doktrína együtt határozza meg a küldetésorientált vezetés szellemében folyó művelet-végrehajtás rendszerét. A küldetésorientált vezetés filozófiájára mint az egységes szárazföldi műveletek alapjára tekintenek. E vezetési szemlélet nélkül tehát nem beszélhetünk a doktrínaalkotó által megkívánt szárazföldi műveletekről sem.¹⁵

A parancsnok a vezetés művészetét (*art of command*) és az irányítás tudományát (*science of control*) ötvözi tevékenysége során az amerikai küldetésorientált vezetési filozófia szerint. A vezetés művésze a parancsnok felhatalmazásában, felelősségtudatában, magatartásában, továbbá a humán tényező elsőrendűségének elismerésében nyilvánul meg. Az irányítás tudománya a szabályozó, koordináló rendszabályok összességét, a hozzájuk kapcsolódó tevékenységeket és a modern vezetéstechnikai rendszerek szakértő alkalmazását jelenti. Hadviselési funkcióként (*warfighting function*), azaz – magyar terminológiában – a műveletek tartalmi elemeként értelmezve, a küldetésorientált vezetés integrálja a többi elemet: manőver (csapatmozgás), felderítés (hírszerzés), tűz, fenntarthatóság (túlélés), erők védelme.¹⁶ A korábbi elvekhez képest így új hangsúlyt kap a vezetés. Nem egy elem a sok közül, hanem a többit befolyásoló, azokat meghatározó, célt és utasítást adó folyamatként jelenik meg (lásd 1. ábra).



1. ábra A küldetésorientált vezetés integráló szerepe. (Szerkesztette a szerző)

Forrás: *ADRP 6-0 3.1 ábra*

Az Amerikai Egyesült Államok teljes haderejére vonatkozó összhaderőnemi doktrínák (*joint publications*) szintén a küldetésorientált vezetést preferálják.¹⁷ Történelmi tanulságok tapasztalataira hivatkozva megállapítják, hogy a parancsnokközpontú szervezetek teljesítményükben felülmúlják a törzs- és eljárásközpontú szervezeteket. A technológia hatalmas ütemű fejlődése ellenére napjainkban is meghatározóak az emberi interakciók. Az alárendeltekkel, a bajtárs vezetőikkel, a támogató, a támogatott és egyéb szereplőkkel való érintkezés a parancsnok felelőssége. Kommunikációs, kapcsolattartó tevékenysége miatt a jelentkező kihívásokat a parancsnok tágabban és átfogóbban látja, mint a törzs. A jó parancsnok

¹⁴ Michael Flynn – Chuck Schrankel 2013, 26.

¹⁵ Flynn–Schrankel: i. m. 27.

¹⁶ ADP 6-0, 9.

¹⁷ JP 1 I-18. Lásd még JP 3-31 IV-8.

a küldetésorientált vezetési filozófia mentén vezetni a törzsét (is). A törzs pedig részfeladatok átvállalásával támogatja őt, de még inkább a közös cél elérését.¹⁸

A küldetésorientált vezetési filozófia lényege az, hogy a parancsnokok és beosztottaik között meglévő, valamint a szervezetet átható kölcsönös bizalom légkörében, a felelős döntést az alacsonyabb szint is képes a kialakult helyzet függvényében meghozni, majd az előjáró elgondolásának megfelelően cselekedni. A cselekvési szabadság határa előre koordinált, a beosztott maga is érzi a felelősséget az előjárói szándék végrehajtásában. Az alárendelt parancsnok tudja, érzi és érti, hogy meddig mehet el, így segítve, támogatva előjáróját. A küldetésorientált vezetés sikeréhez a kölcsönös bizalom túl szükséges a közös látásmód, a közös célokért folyó egységes erőfeszítés. A parancsnok feladata, hogy mindezt előmozdítsa, leginkább csapatépítő tevékenységével. A fentiek feltételezik, hogy minden katona képes felelősséget vállalni, mindent megtesz a közös cél érdekében, vállalja a szükséges kockázatot, a parancsnok elgondolásának megfelelően találékonyan cselekszik. Mivel a döntési jogkör delegált és decentralizált a műveleti működés, alapvető fontosságú, hogy a békeműködés is hasonló legyen.

A küldetésorientált vezetés megvalósításának kulcsa a szigorú kiképzés és az egységes felkészítés rendszere. A parancsnokokat hat fő alapelvnek kell vezérelnie a küldetésorientált vezetési filozófia megvalósítása során. A fentiekben már ismertetett (1) *kölcsönös bizalom* alapuló összetartó csapat és (2) *közös gondolkodásmód* kialakításán túl, a parancsnokoktól elvárt, hogy (3) *világos parancsnoki szándékot* legyenek képesek megfogalmazni, azt megfelelő formában, (4) *harcparancsként* tudják kiadni, továbbá (5) *legyenek kezdeményezők* és (6) *vállalják a szükséges mértékű kockázatot*.¹⁹

Az Egyesült Államok doktrinális vezetési felfogása szerint mindig az emberi tényező áll a középpontban. Filozófiaként tekintenek a küldetésorientált vezetésre. A vezetés meghatározó szerepű, nem egy funkció a sok közül, hanem mindent eleve elrendelő tényező. A filozófia szélesebb körű megvalósítása érdekében a szárazföldi haderő vonatkozásában kiadták az azonos nevű stratégiájukat is. Megalkotásának oka az a felismerés volt, hogy a doktrinák megléte ellenére az elv mégsem akart működni. Jelzésértékű ez abban a tekintetben, hogy szemléletet váltani parancsra nem, csak hosszú, következetes munka eredményeként lehet.

KÜLDÉTESORIENTÁLT VEZETÉS AZ EGYESÜLT KIRÁLYSÁGBAN

Az Egyesült Királyság haderejében a küldetésorientált vezetési szemlélet mélyen gyökerezik. Szellemissége már akkor tetten érhető volt, amikor még papíron nem is létezett. A viktoriánus kor brit birodalmában csúcsonyosodott ki a gyarmattartó lét, így a hozzá kapcsolódó katonai rendfenntartó műveletek is ebben az időszakban voltak elsősorban napirenden. Az anyaországtól távol a brit parancsnok magára és a helyileg delegált civil-politikai vezetésre volt utalva. Hasonló társadalmi származásuk és iskolázottságuk miatt ezek a katonai és politikai vezetők a brit birodalmi nézetek mentén, egyetértésben, kooperálva kezelték a helyi konfliktusokat. Nem a szemben álló fél teljes megsemmisítése, hanem a minimális (katonai) erő alkalmazása volt a cél. A brit birodalmi érdekek képviselője mellett a brit értékeket is közvetítették. Az értékrend pedig az volt, hogy az alkalmazott erőnek mindig arányosnak

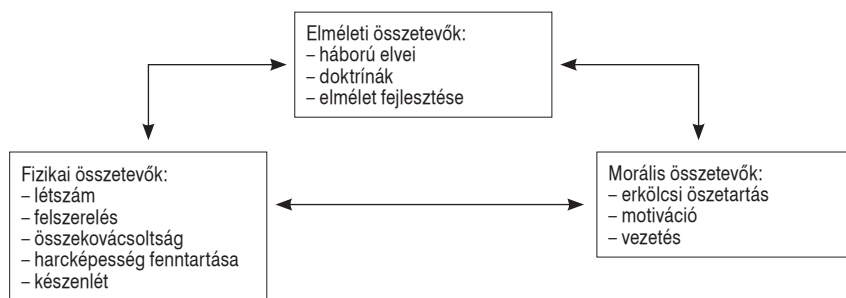
¹⁸ JP 3-0 II-1.

¹⁹ ADRP 6-0 2-1.

kellott lennie a fenyegetés mértékével. Az arányos erő alkalmazásával kapcsolatos döntések meghozatala pedig alapvetően a helyi parancsnok feladata volt.²⁰

Az első világháború levont tapasztalatai, így a porosz–német vezetési elvek elemei már az 1930-as években megjelentek a brit szabályozókban. A Táborig Szolgálati Szabályzat (*Field Service Regulations*) a kor német Csapatvezetés (*Truppenführung*) című kiadványának megfelelője. Érdekes módon a küldetésorientált vezetés kifejezés csak az 1980-as évek végén jelent meg a brit terminológiában. Sir Nigel Bagnall tábornok mint a Németországban állomásozó 1. hadtest parancsnoka volt az, aki szorgalmazta, majd csapatrészeivel be is mutatta a manőverező megközelítés és a hozzá kapcsolódó vezetési filozófia elveit, miközben azon munkálkodott, hogy megváltoztassa azt a szemléletet, mely a szovjet erők védelemmel való feltartóztatásában látta az egyetlen megoldást. Amit az idősebb Moltke *Auftragstaktik*nak nevezett, az Bagnall munkássága nyomán lett a brit haderőben, majd a NATO-ban *mission command*.²¹

Az Egyesült Királyság Védelmi Doktrínája lefekteti azokat az alapelveket, amelyek a brit védelmi felfogás alapjai. Második fejezetében a katonai eszközök jellemzőit (*The characteristics of the military instrument*) tárgyalja, ahol a harci erő (*fighting power*) három összetevőjét nevezi meg, mint amelyek egymásra hatnak, de kiemeli azt is, hogy egyik sem élvez előnyt a másikkal szemben. Ezek az elméleti összetevők (*conceptual component*), morális összetevők (*moral component*) és a fizikai összetevők (*physical component*).²² (Lásd 2. ábra)



2. ábra A harci erő összetevői a brit felfogás szerint (Szerkesztette a szerző)

Forrás: JDP 0-01 2.1 ábra

A brit felfogásban a küldetésorientált vezetés filozófiája és a műveletek manőverező megközelítése (*manoeuvrist approach*) jelentik a hosszú távú elveket. Utóbbi a szemben álló fél azonosított sebezhető pontjaira való csapásmérést jelenti, elsősorban közvetett módszerekkel. Legfontosabb jellemzői mind a műveletek végrehajtásánál, mind azok előkészítése során a lendület, a sebesség, valamint a dinamizmus. Célja a sokkhatás és a meglepetés elérése, a szemben álló fél szándékáról való lemondatása.²³ A küldetésorientált vezetés filozófiája és a műveletek manőverező megközelítése határozza meg a háború elveit, amelyek a katonai erő alkalmazásának fő iránymutatói:

- cél megfelelő kiválasztása;
- morál fenntartása;

²⁰ Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály 2016, befogadva, megjelenés alatt.

²¹ Stephen Bungay 2005, 22.

²² JDP 0-01, 25.

²³ JDP 0-01, 29.

- támadó szellem;
- biztonság;
- meglepetés;
- erők összpontosítása;
- erők célszerű felhasználása;
- rugalmasság;
- együttműködés;
- túlélőképesség, fenntarthatóság.²⁴

A fenti elvekre azonban csak út- és iránymutatóként tekintenek, továbbá nem követelmény az elvek merev követése sem. A NATO Szövetséges Összhaderőnemi Doktrína (AJP-01) hasonló felsorolást tartalmaz, kimondottan az összhaderőnemi műveletek végrehajtásának elvi megközelítéséhez, de akadnak eltérések is.²⁵ A lényeges különbség viszont az, hogy a brit doktrína deklarálja a küldetésorientált vezetés és a manőverező megközelítés magasabbrendűségét. Ebből a két alapvető nézetből ered a haderő alkalmazását befolyásoló elvrendszer, amely független a konfliktus jellegétől, mivel a műveletek teljes spektrumára vonatkozik. Az Egyesült Királyság küldetésorientáltvezetés-filozófiája (*UK's philosophy of mission command*) az alábbi négy alapelvet tartalmazza:

- időbeni döntéshozatal;
- az előjáró szándékának alapos ismerete;
- a beosztottak feladatteljesítése iránti egyértelmű felelősség;
- eltökéltség a terv sikerre vitele érdekében.²⁶

A fő iránymutató elv a cselekvés és döntés felelőségének teljes vállalása, az előjáró szándéka biztosította keretek között. A gyakorlatban a küldetésorientált vezetés működéséhez az alábbi kulcselemek szükségesek:

- a parancsnokoknak meg kell győződniük arról, hogy alárendeltjeik értik az elgondolást, a saját szerepüket és azokat az összefüggéseket, melyeken belül cselekedniük kell;
- összhangban az alárendelték tapasztalatával és képességeivel, a parancsnokoknak a lehető legkevesebb korlátozó rendszabályt kell hozniuk, de a felelősséget nem háríthatják el;
- az alárendeltekkel az elvárt hatást és a miérteket közölni kell;
- a rendelkezésre álló erőforrásokat szét kell osztani;
- a beosztottak döntsék el azt, hogy hogyan tudják a legjobban támogatni az előjáró szándékát.²⁷

A brit szárazföldi hadsereg (had)műveleti doktrínája tartalmazza a küldetésorientált vezetés további alapelveit:

- közös erőfeszítés;
- főerőkifejtés meghatározása;
- cselekvés szabadsága;
- bizalom;
- közös látásmód;
- időbeni és hatékony döntéshozatal.²⁸

²⁴ JDP 0-01, 30–31.

²⁵ JDP 0-01, 29.

²⁶ JDP 01, 103.

²⁷ JDP 01, 104.

²⁸ ADP 6.12-6.16

Az elvek részletekbe menő ismertetése nem célja jelen írásomnak. Brit felfogásban az alapvető nézet- és elvrendszert a küldetésorientált vezetési filozófia és a műveletek manőverező megközelítése jelenti. A két fogalom elválaszthatatlanul összefügg, és egymás nélkül nem is értelmezhető. A küldetésorientált vezetést nemcsak összhaderónemi hadművelleti, hanem harcászati szinten is preferálják, szorgalmazzák.

KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS A HOLLAND DOKTRÍNÁKBAN

A 2013-as kiadású Holland Védelmi Doktrína (*Netherlands Defence Doctrine*) történelmi kontextusba helyezi az olvasót, és deklarálja, hogy a hadtörténelem elsődleges forrás volt a publikáció megalkotása során. Az angolhoz hasonlóan a holland haderő is elsősorban gyarmati hadviselésre rendezkedett be a múltban. A Holland Királyi Kelet-indiai Hadsereg (*Royal Netherlands East Indies Army [KNIL]*) például önálló doktrínával, saját szabályzókkal rendelkezett. Holland hadnagyok, általuk felkészített bennszülött csoportok élén gerillaellenes harcokat folytattak a helyi lázadások leverésére.²⁹

A holland haderő a második világháború után, a NATO kötelékében alapvetően védelmi tevékenység előkészítésére és végrehajtására specializálódott. Haditengerészetét konvojkiérségi feladatokra szánták. Szárazföldi erőit és az őket támogató légierőt az Issel–Rajna-vonal megtartására koncentrálták volna szövetségi együttműködésben. Később ezt a védelmi vonalat kitolták a nyugat- és keletnémet határra. A központosított és precíz terveknek megfelelően a NATO-erők késleltető tevékenységgel lassították volna az előretörő szovjet csapatokat, majd egy döntő ellentámadással visszaállították volna az eredeti helyzetet.

Az 1980-as években az európai hadszíntérré kifejlesztett amerikai elgondolás jegyében, mely a hangzatos AirLand Battle nevet kapta és a légierő tömeges csapásaira épített, az európai NATO-erőknek „csak” követő erőként (*Follow-on forces*) kellett volna a „szovjet agressziót” elhárítani. E koncepció is nagyfokú előretervezettséggel bírt, hatalmas és egyben központosított koordinációt igényelt a végrehajtottól.³⁰

A hidegháború után kialakulóban levő konfliktusok arra ösztönözték a katonai gondolkodókat Hollandiában is, hogy válaszokat keressenek az előre nem tervezhető konfliktusok megoldására. A küldetésorientált vezetési szemlélet (hollandul: *Opdracht Gerichte Commandovering*) tűnt a megfelelő megoldásnak arra, hogy a részletes tervezés, a döntés a végrehajtó szintjére kerüljön. Az 1996-os holland doktrína már azt javasolja, hogy a küldetésorientált vezetést kellene alkalmazni a műveletek végrehajtásánál, de a békekiképzés során is. Kétségtelen viszont, hogy az 1990-es évek első felében jelentkező katonai kihívások, úgymint a Jugoszláv polgárháború kapcsán megvalósult Holland ENSZ szerepvállalás előre nem látható kihívásokat támasztott a katonai vezetőkkel szemben.³¹

Egy 1991-es holland vezérkari dokumentum már tartalmazza, hogy minden parancsnoki szinten elvárás a cselekvés szabadságának (*freedom of action*) biztosítása és a kölcsönös bizalom (*mutual trust*) légkörének megteremtése. Később a cselekvés szabadságát a kifejezőbb önálló cselekvés (*autonomy of action*) fogalomra változtatták. A háttérben az a központi gondolat állt, hogy a parancsnokokban rejlő adottságokat minél jobban felszínre hozzák.³² A légi és szárazföldi haderónemi doktrínák – a brit mintához hasonlóan – 1996-tól a manő-

²⁹ Netherlands Defence Doctrine, 8.

³⁰ Netherlands Defence Doctrine, 9.

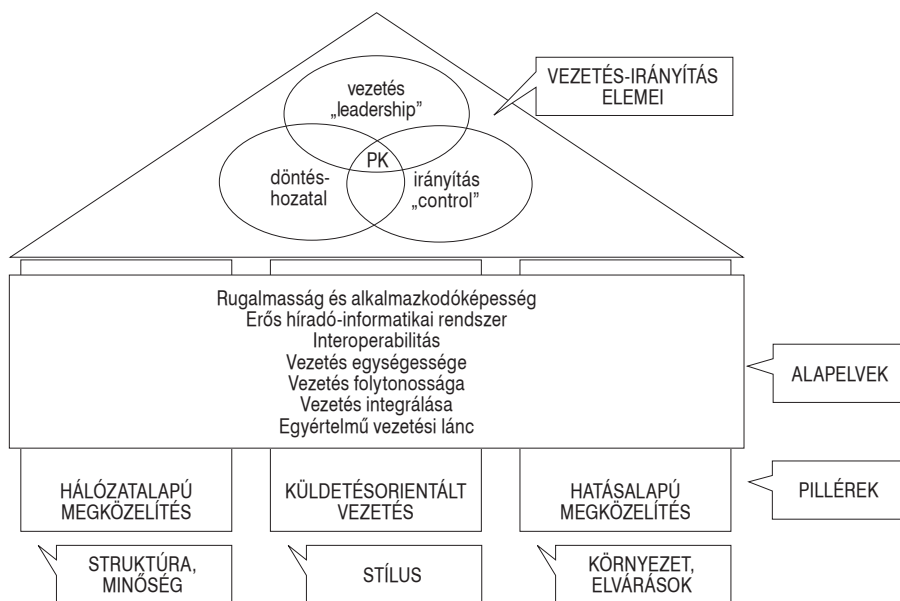
³¹ A. L. W. Vogelaar – E.-H. Kramer 2000, 217–218.

³² Vogelaar–Kramer: i. m. 218–219.

vezető megközelítés és a küldetésorientált vezetés elveit figyelembe véve készültek, amit megerősített a 2005-ben első ízben kiadott Holland Védelmi Doktrína is.³³

Holland szemléletben a küldetésorientált vezetés egyfajta vezetési stílus, amely a katonai műveletek alapelvei tekintetében a rugalmasságot hivatott erősíteni. Hangsúlyt a saját megközelítési módjukat taglaló fejezetben, a nemzeti értelmezés (*national accent*) címszó alatt kap. A holland doktrínaalkotók a szövetségi rendszerben mindenütt egyformán jelen lévő elvek felsorolásán és értelmezésén túl foglalkoznak a manőverező megközelítés, a hálózatalapú műveletek (*network-based operations*) és a küldetésorientált szemlélet vezetésre gyakorolt hatásaival. Külön említésre méltó, hogy a hálózatalapú műveletek esetében a napjainkban könnyebben értelmezhető technikaalapú hálózatok (vezetés-irányítási rendszerek, barát-ellenség felismerő rendszerek stb.) fontosságán túl kiemelik a szociális hálózatok szerepét; azt, hogy még napjainkban sem pótolhatja semmilyen technika a személyes kapcsolatokat. Az emberek ismerete és a beléjük vetett bizalom lehet csak alapja a műveletek sikeres végrehajtásának. Hangsúlyosan jelenik meg továbbá az összekötő tisztek szerepe, fontossága. A küldetésorientált vezetés fogalmi tisztázásánál deklarálják, hogy az megegyezik a német *Auftragstaktik*kal. Mivel vezetési stílusként tekintenek rá, így más hangsúlyt kap, mint például az Egyesült Államok doktrínái esetében.³⁴

A vezetés-irányítás elveit, befolyásoló tényezőit részleteiben az úgynevezett *Joint Doctrine Publication 5 Command and Control* című összhaderőnemi kiadványban tárgyalják. Holland sajátosság, hogy megkülönbözteti a vezetés-irányítás elemeit, pilléreit, alapelveit, de azt egységes egészként értelmezi és kezeli (lásd 3. ábra).



3. ábra A vezetés-irányítás elemei, pillérei, alapelvei (Szerkesztette a szerző)
 Forrás: *Joint Doctrine Publication 5 Command and Control*, 1.4 ábra

³³ Netherlands Defence Doctrine, 10.

³⁴ Netherlands Defence Doctrine, 98–109.

A vezetés-irányítás központjában a parancsnok áll, akit törzse segít a döntéshozatalban és az irányító tevékenységekben, melyek inkább koordináló, szabályzó feladatrendszerként értelmezhetőek. A *leadership* az emberek vezetését jelenti, az a tényező, amely oszthatatlan, de természetesen nagy hatással van a vezetés többi elemére. A vezetés alapelvei tekintetében a hollandok a NATO-doktrínákat követik. Látásmódjuk szerint az alapelvek a vezetési stílusra gyakorolnak hatást, de meghatározzák a vezetés-irányítás felépítését is (*C2 structure*).³⁵

A vezetés-irányítás rendszere három pilléren nyugszik: hálózatalapú megközelítés, küldetésorientált vezetés, hatásalapú megközelítés (*effect-based approach*). A három pillér egyenként más-más szempontból hat mint a vezetés befolyásoló tényező. A hálózatalapú megközelítés a szervezet belső, minőségi felépítésére koncentrálna. A közös helyzetkép kialakításának nélkülözhetetlenségét hangsúlyozza. Ráirányítja a parancsnoki gondolkodást a már említett szociális kapcsolatok fontosságára is, kiemelve a kölcsönös bizalom mérvadó szerepét. A hatásalapú megközelítés a szervezet környezetével, az azt körülvevő tényezőkkel foglalkozik. Az elvárt hatást állítja a középpontba, és nem a cél eléréséhez igénybe vett eszközt. Tulajdonképpen itt jelenik meg az „átfogó megközelítés elve”, ahol a katona rengeteg befolyásoló tényező közepette érvényesíti a meghatározott célokat, azaz a katona civil, kormányzati, nem kormányzati szereplőkkel működik együtt. Az elvárt hatás és az elvárt végcél meghatározása után szabad csak bármely erőforrást egy feladathoz rendelni, bármilyen tevékenységbe belekezdeni.³⁶

Holland értelmezésben a küldetésorientált vezetés az elsődleges és abszolút preferált parancsnoki stílus (*style of command*), mely négy vezérlő elven nyugszik. Első elv, hogy az előjáró elgondolását az alárendelt parancsnokok tökéletesen ismerjék. Tudják, hogy mit és miért kell végrehajtani, és szélesebb értelmezésben azt is, hogy az előjáró hogyan gondolja el ezt. Második elv, hogy a beosztottak érezzék kötelességüknek az előjáró elgondolásának követését. Harmadik elv a jó és időben meghozott döntésekre vonatkozik. Utolsó, azaz negyedik elv pedig az, hogy a parancsnokok legyenek elszántak a terv sikeres végrehajtása érdekében. Bátorítsák a decentralizált feladat-végrehajtást, de rögzítsék azt is, hogy a centralizáltabb, irányítottabb vezetés felé is nyitottnak kell maradni, főleg abban az esetben, ha a rendelkezésre álló források szűkösek. A küldetésorientált vezetés sikeres működésének feltételei megegyeznek a brit gyakorlati működéshez szükséges nézetekkel.³⁷

A holland doktrínaalkotók felmentést is adnak a küldetésorientált vezetői stílus használatára, amikor felsorolják azokat a tényezőket, melyek a decentralizációt és a cselekvés szabadságát korlátozzák. Érdemes megismerkedni a felsorolással, mert tekinthetünk rájuk úgy is, mint a küldetésorientált vezetés befolyásoló tényezőkre:

- a „parancsnoki hatáskör”: ha az előjáró szűk mozgástérrel rendelkezik, az alacsonyabb szinten még szűkebb mozgásteret eredményez;
- eszközök mennyiségi és minőségi korlátai: „szűk keresztmetszet” tényező;
- a feladat jellege és politikai érzékenysége;
- a parancsnok és beosztottai érettsége a feladatkörre: tapasztalt/tapasztalatlan vezető és/vagy beosztott okozta problémakör;
- műveleti környezet jellege: az áttekinthetőbb környezet kedvez a centralizációnak;
- parancsnok személyes stílusa;
- többnemzeti és/vagy nem katonai szereplőkkel való együttműködés mértéke;

³⁵ Joint Doctrine Publication 5 Command and Control, 37.

³⁶ Joint Doctrine Publication 5 Command and Control, 37.; lásd még: Jobbágy Zoltán 2007, 90–95.

³⁷ Joint Doctrine Publication 5 Command and Control, 58.

- a különböző fegyvernemeknél és szakcsapatoknál, valamint nemzeteknél uralkodó kultúra: a fegyvernemek és szakcsapatok vezetési stílusa és kultúrája a használt eszközparkból fakad, de hatással van rá történelmük, környezetük, valamint befolyásolják szabályzataik is.³⁸

Látható, hogy a brit és amerikai felfogástól eltérően a holland szemlélet nem filozófiaként, hanem stílusként tekint a küldetésorientált vezetésre. Az elnevezés különbsége ellenére azonban a vezetés-irányítás három pillérében megtalálható mindaz, amit más nemzeteknél már egy fogalom alatt ötvöznek. A holland példa szerepelteti a bizalom fontosságát, de azt nem tekinti a küldetésorientált vezetés működési feltételének.

KÜLDETÉSORIENTÁLT VEZETÉS A KANADAI DOKTRÍNÁKBAN

Kanada az Egyesült Államokhoz és Nagy-Britanniához hasonlóan minden nagy háborúból és az elmúlt évtizedek minden meghatározó konfliktusából kivette részét. Elismerik a küldetésorientált vezetés német eredetét, de a fogalom tisztázásánál kiemelik, hogy nem összekeverendő azzal a parancsnoki stílussal, amely az eljárások mentén való gondolkodást és az irányítást helyezi előtérbe.³⁹ Tanulmányokat, értekezéseket szenteltek annak, hogy a kanadai parancsnokok az első világháború lövészárokharcái során merítették a német rohamcsapatok akkor egyedinek és újnak számító harceljárásaiból. Később sikerre vitték azt a Vimy-gerincért folyó csata (1917) során, amely erősen hatott a kanadai nemzeti öntudat megszilárdulására is.⁴⁰

A második világháború során, majd az azt követő évtizedek alatt keletkezett tapasztalatok a kanadai katonai gondolkodókat is arra ösztönözték, hogy a kiszámíthatatlanság jellemzőjével bíró kihívásokra keresve a választ az *Auftragstaktik* elméletéhez nyúljanak. Rengeteg kritika született az 1990-es években azzal kapcsolatban, hogy a több mint 200 éves múltra visszatekintő német példa egyáltalán ráültethető-e a NATO-erőkre. A kanadai szakíró, Oliviero még a németről angolra fordítást sem tartja megfelelőnek.⁴¹ Tanulmánya reakció arra, hogy a küldetésorientált vezetés kifejezés már 1996-ban a Kanadai Szárazföldi Erők (*Canadian Army*) alapvető parancsnoki filozófiájaként jelenik meg. Az Egyesült Államok ekkor még a feladatközpontú vezetés kifejezést használta (*mission-focused command*). Lefektették, hogy a küldetésorientált vezetés a manőverező hadviselés (*Manoeuvre Warfare*) része, annak szerves kiegészítője. Fontosnak tartják az előljáró szándékának alapos ismeretét. A beosztott parancsnokokat egyértelmű felelősség terheli e szándék végrehajtása tekintetében. A küldetésorientált vezetés alapelvei:

- közös erőfeszítés,
- a hatalom megosztása,
- bizalom,
- közös látásmód,
- időbeni és hatékony döntéshozatal.⁴²

A doktrínaolvasó figyelmét ráirányítják a kiképzés fontosságára. Az alapelvek megértése és napi használata, beültetése az alegységek, egységek kiképzés-felkészítési rendszerébe

³⁸ Joint Doctrine Publication 5 Command and Control, 59–60.

³⁹ Leadership in the Canadian Forces, 131.

⁴⁰ Keith G. Stewart 2010, 7.

⁴¹ Lásd Chuck S. Oliviero 1998, 24–28.

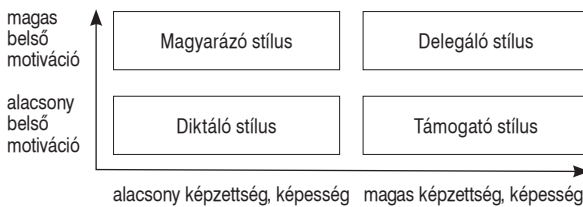
⁴² CFP 300 (3), 30.

lehet a kulcsa a sikeres műveleti alkalmazásnak. Egyfajta vezérfonalként írják le a küldetésorientált vezetést, ami utal arra is, hogy a parancsnoki stílust a helyzethez és a beosztottak felkészültségéhez kell igazítani. A küldetésorientált vezetési szemléletnek sokkal inkább egy dinamikusan fejlődő nézetrendszernek, mint dogmának kell lennie.⁴³

A 2009. évi kanadai katonai doktrína a Kanadai Fegyveres Erők tevékenységét meghatározó hat vezérlő alapelv egyikeként tekint a küldetésorientált vezetésre. Eltökélték annak további fejlesztésével kapcsolatban, igazodva Kanada hosszú távú stratégiai elképzeléseihez, célkitűzéseire. Vezetési felfogásukban építenek a minden szinten meglévő agresszív kezdeményezésre, elfogadják a műveletek bizonytalansági tényezőit és a becsületes kudarcot.⁴⁴ A hat kanadai alapelv az alábbi:

- Kanadai Fegyveres Erők identitása: nemzethez való hűség;
- Művelet-központúság: minden másnál előrébb való a valós műveletek végrehajtása és azok támogatása;
- Parancsközpontú szemlélet: időbeni és hatékony döntéshozatal kialakítása iránti elkötelezettség;
- Hatalom, felelősség, elszámoltathatóság;
- Aktív és tartalékos katonák, civil tisztviselők egysége a védelem jegyében.

A küldetésorientált vezetés működési lehetőségeinek vizsgálatára a kanadai doktrínalkotók Hersey és Blanchard modelljét is segítségül hívták. A beosztottak motivációja és képességei összefüggésben állnak az alkalmazható vezetői stílussal. (Lásd 4. ábra.)



4. ábra A vezetői stílus a beosztottak motivációi, képességei tükrében (Szerkesztette a szerző)
 Forrás: *Leadership in the Canadian Forces (Leading people) 2007, 4.2 ábra*

A kevés motivációval és szerény képességekkel rendelkező beosztottak esetében a hagyományos, diktáló jellegű parancsnoki stílus alkalmazható. A jól képzett, de alacsony motivációval rendelkező beosztottak a támogató vagy inkább „bevonó” stílussal ösztönözhetőek, ahol a vezető a morálra, a beosztottak jólétére igyekszik koncentrálni, valamint önálló feladatok adásával ösztönöz. Az alacsony képzettséggel, képességekkel rendelkező, de motivált beosztottakat magyarázó szerepben lehet jobb teljesítményre serkenteni, ahol viszont fontos a visszaellenőrzés. A delegáló stílus, így a küldetésorientált vezetés is, csak jól képzett és megfelelő motivációval rendelkező beosztottakkal működhet.⁴⁵

⁴³ CFP 300 (3), 30.

⁴⁴ CFJP 01 4-3.

⁴⁵ *Leadership in the Canadian Forces (Leading people)*, 45.

„INNERE FÜHRUNG” ÉS „AUFTRAGSTAKTIK” – AZ EREDET ÉS NAPJAINK NÉMET DOKTRÍNÁI

Trevor N. Dupuy (1916–1995) amerikai ezredes, a róla elnevezett hadtudományi kutatóintézet (Dupuy Intézet) vezetője a porosz–német hadsereg minőségi fölényét 1807 és 1945 között az *Auftragstaktik* szemlélet alkalmazásával indokolta. A vonalharcaosztás oszlopharcászáttá, majd csatárláncharcászáttá alakulása, illetve az ipari forradalom fegyverzeti eszközökre gyakorolt hatása, mintegy 200 éven át tartó – hadviselési generációkat átívelő – átalakuló folyamat során, a gyalogos katonát az első világháború lövészárkaiba kényszerítette. A csapatok egyre szélesebb arcvonalon, egyre lazább harcrendben hajtották végre feladataikat. Felértékelődött az alegységparancsnok szerepe, felelőssége a siker elérésében. A porosz válasz, az *Auftragstaktik* (továbbiakban: küldetésorientált vezetés) megalkotása volt, mely az idősebb Moltke 30 évnyi munkássága során vált az akkor már német császári hadsereg meghatározó vezetési filozófiájává, és jutott érvényre később a rohamcsapatok harcászatában és azokban a hadművelési, harcászati helyzetekben, amelyek teret engedtek a manőverezésnek. A második világháború német szárazföldi sikereinek hátterében is az alsóbb parancsnokok kezdeményezőképességére építő, öt felelősséggel felruházó, a feladatot csak szükséges mértékben koordináló vezetői szemlélet állt, amely ebben a Heinz Guderian-idézetben ölt testet: „A parancs az ember egy menetjegyet kap a végállomás feltüntetésével. A legmegfelelőbb útvonalat, a különböző kerülőket az utazóra kell bízni.”⁴⁶

A korszerű német vezetésszemlélet, az úgynevezett „Innere Führung” (továbbiakban: belső vezetés) 1956 után – a megalakuló Bundeswehrrel együtt – jött létre. Alapelvek tekintetében és a benne található követelményeknek megfelelően a „civil kontroll” (angol megnevezés) német megfelelője. Alkotmányos értékek, jogi, de legfőképp erkölcsi normák összessége, mely összekapcsolja a katonát és a civilt. Történelmi gyökerei a porosz katonatudós Scharnhorst „egyenruhás állampolgár” elméletében keresendők. A „belső vezetés” nagyban elősegítette az újjászülető német hadsereg öntudatának, önbecsülésének kialakulását, mely hatással volt a hagyományos egyéni kezdeményezőképeség fenntartására is. Fontos tényezője az emberközpontúság, mely nemcsak a személyes leleményességnek enged teret, hanem fontos az emberi tényező megóvása szempontjából is. A szemlélet megjelenik a katonákról való minden oldalú gondoskodás hangsúlyozásában is.⁴⁷

Napjaink német katonai vezetése a fejezet címében szereplő két sarokkövön nyugszik. A két fogalom egymástól elválaszthatatlan.⁴⁸ E kijelentéseket támasztja alá a 2006. évi német „Fehér könyv” (*White Paper 2006*), mely Németország Biztonsági Stratégiáját és a Bundeswehr jövőjét rögzíti.⁴⁹ A belső vezetés koncepciója szerint a biztonságot érintő ügyben a politikának, a társadalomnak és a hadseregnek közösen kell a válaszokat megtalálni. A felelősségvállalást, a beosztott állományról való gondoskodást, a küldetésorientált vezetést, a példával való vezetést továbbra is a Bundeswehr központi filozófiájának tartják.⁵⁰

A belső vezetésnek önálló dokumentuma van: *Zentrale Dienstvorschrift 10/1 „Innere Führung”*, angol fordításban: *Joint Service Regulation ZDv 10/1 Innere Führung (Leadership*

⁴⁶ Vö.: Lippai 2009, 30–45.; Werner Widder 2002, 3–9.; Kiss Álmos Péter 2009, 10–18.

⁴⁷ Lippai Péter (doktori értekezés) 2009.

⁴⁸ Widder: i. m. 49.

⁴⁹ Megjegyzés: 2015 februárjában a német védelmi miniszter elrendelte a „Fehér könyv” felülvizsgálatát; megjelenése a 2016-os évben várható.

⁵⁰ *White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr*.

development and civil education). Összhaderőnemi publikációról van szó, mely a parancsnokok katonai felkészítésén túl az állampolgári ismereteik pallérozását is zászlaján hordozza. Utóbbi a történelem oktatásán túl a napi politika megértését, a műveleteket befolyásoló politikai irányvonalak feltárását is jelenti. A katona mint egyenruhás állampolgár, azaz mint szabad akarattal rendelkező, de felelős személy központi szerepet tölt be a doktrínában. A küldetésorientált vezetés mint a belső vezetés megvalósításához szükséges stílus jelenik meg, melynek fontos jellemzője az, hogy az előjárónak időnként el kell fogadni a beosztottjai véleményét, továbbá be kell vonnia őket a fontos döntések meghozatalába.⁵¹

Több ország rendelkezik olyan felsorolásokba rendezett elvekkel, melyek a parancsnokok mindennapjait, hozzáállását határozzák meg. A tiszti, altiszti esküvel együtt vagy anélkül vezérlő iránymutatóként szolgálnak – különösen akkor, ha betartják őket. A német parancsnokok „10 pontja” egyértelműen a küldetésorientált vezetés megvalósításának igényével állt össze. Hangsúlyos benne az emberi méltóság tisztelete, a beosztottokról való gondoskodás, a parancsnok felelőssége a minőségi kiképzés biztosítása tekintetében.⁵²

A német szárazföldi haderő vezetés-irányítási „bibliája” a *Heeresdienstvorschrift 100/100 Führung im Gefecht*, vezetés harcban. A küldetésorientált vezetés alapja a kölcsönös bizalom, és szükséges hozzá minden katona rendíthetetlen elkötelezettsége feladatai teljesítése iránt. A parancsnok közli elgondolását, tiszta és elérhető célkitűzéseket állít fel, továbbá biztosítja a szükséges feltételeket. A végrehajtás részleteit csak akkor szabályozza, ha politikai vagy katonai megfontolásokból szükséges a koordináció. Mozgásteret biztosít az alárendelt parancsnokok számára.⁵³

A belső vezetés rögzíti, hogy a második világháborús Wehrmacht és a volt Német Demokratikus Köztársaság hadereje nem alapjai a német katonai tradíciónak. Az első világháború utáni weimari köztársaság idején létrejött, a múlt örökségével rendelkező haderőt tekintik történelmi bölcsőjüknek. A porosz–német történelem és társadalmi-kulturális örökség a forrása napjaink küldetésorientált vezetésének.

*

A tárgyalat nemzeteken a túl a küldetésorientált vezetés megjelenik Franciaország, Belgium doktrínáiban is. NATO-n kívüli, de harci tapasztalattal bőven rendelkező országgént, Izrael is a filozófia követői és alkalmazói közé tartozik. A háború kiszámíthatatlan természete bizonyított, azonban megoszlanak a vélemények, hogy napjaink és a jövő fegyveres küzdelmeire illeszthetőek-e a porosz katonatudós által lefektetett jellemzők. Vezetés-irányítási szempontból egyvalami biztos: a változás. A kommunikációs csatornák sérülhetnek, az alárendelt parancsnokoknak időhiányban, közvetlen előjárói „vezérlés”, „engedélyeztetés” nélkül kell életről-halálról dönteniük. Olyan vezetés-irányítási rendszerre van szükség, mely a kiszámíthatatlan helyzeteket képes kezelni, delegálva a felelős döntés meghozatalának lehetőségét arra a szintre, amely biztosítja a sikert, a kívánt hatás elérését.⁵⁴

A küldetésorientált vezetés a hadtudomány nemzetközi szakirodalmában erősen napiranden van. Ellene ható tényezőként kezelik a hadseregek túlzott bürokratizálódását, amit a modern vezetéstechnikai berendezések még jobban elősegítenek (valós helyzetkép, saját csapatokat követő rendszerek stb.). A mikromenedzselés problémaköre, az intézményesült felelősségáthárítás és -kerülés negatív hatásai nem szorulnak további magyarázatra. A válto-

⁵¹ ZDv 10/1 1-9.

⁵² ZDv 10/1 1. melléklet.

⁵³ Widder: i. m. 49.

⁵⁴ Jobbágy Zoltán 2011, 33.

zásához – nemzetfől függetlenül – a parancsnoki lánc minden szintjén kompetens, vállalkozó szellemű vezetőkre, parancsnokokra van szükség, továbbá olyan szervezeti kultúrára, ahol a parancsnokok bíznak egymás kompetenciáiban és gondolataikat meg is osztják egymással. Nem más ez, mint az őszinteség, melynek ellentétjéről Bibó István a következőképpen ír: „*Ha egy közösség a hazugságnak valamiféle zsákutcájába beleszorul, annak első következménye az, hogy nem talál realista és lényeglátó embereket, akikre a maga vezetését rábízhatja. Talál bőségben gyakorlatias embereket, akiknek a számára a gyakorlati munka vagy érvényesülés lehetősége áll mindenekfelett, s ennek érdekében hajlandók abban az értelemben »realisták« lenni, hogy a hazugság fennálló és érvényesülő konstrukcióját elfogadják valóságnak. Realizmusuk ilyen módon egy alapvetően hazug építmény megtámasztásában, erősítésében és a tényleges lehetőségek hamis feltételei között való ide-oda tologatásban merül ki. A másik oldalon a lényeglátás adományával megáldott emberek vagy más kifejezési formát keresnek, vagy szűkebb, kisebb közösségekbe vonulnak, majd mind nagyobb mértékben izolálódnak, duzzogásba, sértődöttségbe, különcségbe vagy ádáz prófétaságba szorulnak; egyidejűleg a különcök és az ádáz próféták válnak arra alkalmassá, hogy a lényeg megmondását magukra vállalják.*”⁵⁵

A küldetésorientált vezetés sikere olyan tényezőkön múlik, amelyek nem jelennek meg a kimutatásokban, jelentésekben: őszinteség, nyíltság, a felelősség vállalása, a felelősség megélése; észszerű hiba iránti tolerancia, javító-jobbító szándék. A kiszámíthatatlan és ellenséges környezet szülte, de belső értékeit a kiszámíthatóság és a támogató felfogás adja. Utóbbi alapja a bizalom. A kölcsönös bizalom csak akkor helyesen értelmezett, ha az nemcsak fentről lefele, hanem letről felfele is megvan, sőt a szervezet egészét áthatja. A kontraszelektió útján kialakított bizalmi helyzetek esetében az előljáróba vetett hit ugyan determinált, de annak kialakítása, hogy a beosztottak is bízzanak vezetőikben, csak következetes parancsnoki munka mentén lehetséges. A küldetésorientált vezetés szemlélet pozitív hatásait csak akkor lehet kiaknázni, ha az minden szinten a napi gyakorlat részévé válik. Át kell hogy hassa a haderő minden rezdülését.

Napjaink biztonsági kihívásai, például a felkelők elleni műveletek, a hibrid műveleti környezet, a tömeges migráció okozta katonai feladatok a kiszámíthatatlanság közös jellemzőjével bírnak. Olyan szituációk adódhatnak, ahol a jól átgondolt terv, a precízen kiadott parancs sem biztosíték a sikerre. Elképzelt példán keresztül érzékeltetve: napjaink bármely válságvezetésében, egy utcán jelenlétfenntartó járórt végrehajtó raj parancsnokának egyszerre kell lennie a béke jelképének a helyi lakosság felé tanúsított magatartásával, megjelenésével, de a következő pillanatban már lehet, hogy harcot vezet, vagy annak részesévé válik. Szélsőséges esetben egyszerre kell civil résztvevő sérülését ellátnia, valamint saját katonáit mentenie egy adott szituációból, mindeközben ki van téve az információs társadalom vezérelte média hatásának. Egyre nagyobb szükség van a helyszínen jelen lévő parancsnokra, mert több száz kilométerről egy monitoron át nem lehet megfelelően kezelni a hasonló helyzeteket. Csak az egységes szemlélettel felkészített, önálló, felelős döntéshozatalra képes, az előljáró elgondolását értő és magáénak érző, kezdeményező parancsnok lesz képes ellátni feladatát. Az előljáró, az idősebb parancsnokok szerepe pedig mindennek kialakításában rejlik, hiszen hogy szerezné meg a fenti kompetenciákat az a „fiatal” parancsnok, aki a felkészülés-ki-kepzés, egyáltalán a békehelyőrségi lét közepette nem a megfelelő mintát szívta magába.

⁵⁵ Bibó István: Eltorzult magyar alkat, zsákutcás magyar történelem. <http://mek.oszk.hu/02000/02043/html/350.html> (letöltés időpontja: 2015. 12. 21.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ált/219 Magyar Honvédség Szárazföldi Műveletek Doktrína (1. kiadás); MD 3.2 (1); MH kiadvány, 2015.
- Ált/38 Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveleti Doktrína (1. kiadás); MD 3 (1); MH kiadvány, 2013.
- Ált/43 Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína (3. kiadás); ÖHD (3); MH kiadvány, 2012.
- Ancker III., Clinton J.: *The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present*. Military Review, Volume 93, No. 2, 2013, 42–53.
- Army Doctrine Publication (ADP) Operations, 2010. december. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33695/ADPOperationsDec10.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 09.)
- Army Doctrine Publication 3-0 (ADP 3-0) Unified Land Operations, 2011. október. http://armypubs.army.mil/doctrine/dr_pubs/dr_a/pdf/adp3_0.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 03. 09.)
- Army Doctrine Publication 6-0 (ADP 6-0) Mission Command, 2012. május. http://fas.org/irp/doddir/army/adp6_0.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 03. 06.)
- Army Doctrine Reference Publication 6-0 (ADRP 6-0) Mission Command, 2012. május. https://fas.org/irp/doddir/army/adrp6_0.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 07.)
- Bibó István: *Eltorzult magyar alkat, zsákutcs magyar történelem*. <http://mek.oszk.hu/02000/02043/html/350.html> (Letöltés időpontja: 2015. 12. 21.)
- Bungay, Stephen: *The Road to Mission Command*. British Army Review – London – Ministry of Defence, Volume 137, 2005.
- Canadian Force Publication /CFP 300 (3)/ Command, 1996. július 21. [http://www.ganino.com/games/Military%20Publications%20-%20Canada/B-GL-300-003%20Command%20\(1996\).pdf](http://www.ganino.com/games/Military%20Publications%20-%20Canada/B-GL-300-003%20Command%20(1996).pdf) (Letöltés időpontja: 2015. 12. 16.)
- Canadian Forces Joint Publication (CFJP 01) Canadian Military Doctrine, 2009. április. http://publications.gc.ca/collections/collection_2010/forces/D2-252-2009-eng.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 16.)
- Flynn, Michael – Schrankel, Chuck: *Applying Mission Command through the Operations Process*. Military Review, Volume 93, No. 2, 2013, 25–32.
- Jobbágy Zoltán: *Effects-Based Operations and the Problem of Causality: Simple and Complex*. Joint Force Quarterly (USA), 46. szám, 2007, 90–95.
- Jobbágy Zoltán: *On the Shifting Balance of Command and Control: A Tale of the Genes and Xenophon*. Science and Military (SLK), 2011, 6. évfolyam, 1. szám, 28–34.
- Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016. tervezetten 2. szám, befogadva, megjelenés alatt.
- Joint Doctrine Publication 0-01 (JDP 0-01) UK Defence Doctrine /5. kiadás/, 2014. november. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389755/20141208-JDP_0_01_Ed_5_UK_Defence_Doctrine.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 09.)
- Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01) UK Joint Operations Doctrine, 2014. november. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389775/20141209-JDP_01_UK_Joint_Operations_Doctrine.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 09.)
- Joint Doctrine Publication 5 Command and Control, 2012. március 16. <https://www.defensie.nl/english/documents/publications/2012/03/13/joint-doctrine-publication-5-command-and-control-en> (Letöltés időpontja: 2015. 12. 15.)
- Joint Publication 1 (JP 1) Doctrine for the Armed Forces of the United States, 2013. március. http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 11. 30.)

- Joint Publication 3-0 (JP 3-0) Joint Operations, 2011. augusztus.
http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_0.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 02.)
- Joint Publication 3-31 (JP 3-31) Command and Control for Joint Land Operations, 2014. február.
http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_31.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 02.)
- Joint Service Regulation (ZDV 10/1) Innere Führung (eredeti cím: Zentrale Dienstvorschrift 10/1 „Innere Führung”) Bonn, 2008. http://www.kommando.streitkraeftebasis.de/resource/resource/MzEzNTM4MmUzMzMyMmUzMTM1MzMzMzZTM2MzIz-MDMwMzAzMDMwMzAzMDY4NjQzNDM3NmU2NTMyNjkyMDIwMjAyMDIw/ZDv_10-1_Englisch.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 17.)
- Kirkland, Faris R.: *Auftragstaktik. How U.S. Army officers disgruntled by the culture of „looking good” and „ticket-punching” survived the system, became generals and created a revolution in military leadership.* http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/philosophy/source_materials/auftragstaktik-kirkland.doc (Letöltés időpontja: 2015. 11. 16.)
- Kiss Álmos Péter: *Generációk a hadviselésben – A negyedik generáció.* *Hadtudományi Szemle*, 2009, 2. szám.
- Köszegvári Tibor: *A magyar katonai gondolkodás a 90-es években.* In: Ács Tibor (szerk.): *A magyar katonai gondolkodás története.* Zrínyi Kiadó, Budapest, 1995, 195–204.
- Leadership in the Canadian Forces. Her Majesty the Queen in Right of Canada, h. n., 2005.
http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 16.)
- Leadership in the Canadian Forces: Leading people. Her Majesty the Queen in Right of Canada, h. n., 2007. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-3-2007-eng.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 16.)
- Lippai Péter: *A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva.* (Doktori értekezés.) Budapest, 2009.
- Lippai Péter: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai.* *Seregszemle*, 2009, 2. szám, 30–45.
- Netherlands Defence Doctrine, pub: 2013. november 20. <https://www.defensie.nl/english/documents/publications/2013/11/20/defence-doctrine-en> (Letöltés időpontja: 2015. 12. 13.)
- Oliviero, Chuck S.: *Trust, Manoeuvre Warfare, Mission Command, and Canada’s Army.* *The Army Doctrine and Training Bulletin*, Volume 1, No. 1, 1998.
- Pryer, Douglas A.: *Growing leaders who practice mission command and win the peace.* *Military Review*, Volume 93, No. 6, 2013, 31–41.
- Rázsó Gyula: *Amerika hadserege: civilek és katonák harca.* <http://mult-kor.hu/cikk.php?id=7103> (Letöltés időpontja: 2015. 11. 14.)
- Stewart, Keith G.: *The evolution of command approach.* In: 15th international command and control research and technology symposium (ICCRTS). CCRP Publications, Department of Defense, 2010. http://www.dodccrp.org/events/15th_iccrts_2010/papers/192.pdf (Letöltés időpontja: 2015. 12. 16.)
- Vandergriff, Donald E.: *Misinterpretation and confusion: What is mission command and can the U.S. Army make it work?* In: *The land warfare papers*, No. 94, 2013. <http://www.johnsmilitaryhistory.com/VandergriffMissionCommandPaper.pdf> (Letöltés időpontja: 2015. 11. 16.)
- Vogelaar, A. L. W. – Kramer E.-H.: *Mission command in ambiguous situations.* In: *The Human in Command.* Springer US, h. n., 2000, 217–231.
- White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr. <http://www.bmvg.de/> (Letöltés időpontja: 2015. 12. 17.)
- Widder, Werner: *Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of german leadership.* *Military Review*, Volume 82, No. 2, 2002.