

Czeglédi Mihály őrnagy:

GONDOLATOK A VEZETÉS-IRÁNYÍTÁS JELENÉRŐL, JÖVŐJÉRŐL¹

ÖSSZEFOGLALÓ: A magyar hadtudomány adóssága a vezetés-irányítás helyének, szerepének korszerű megvilágítása. A szerző gondolatébresztőnek szánt tanulmányában olyan vezetés-irányítási, illetve szervezeti modelleket vonultat fel, amelyek megismerése segíthet egy-egy szervezet képességeinek beazonosításában. Útmutatót nyújt a fejlesztés irányainak meghatározásához. Bemutatja a vezetés-irányítás közeljövőben várható fejlődési irányait. Hirdeti a csapatépítés fontosságát. Utalást tesz egy minőségében más megközelítést lehetővé tevő szervezet kialakítására.

KULCSSZAVAK: vezetés-irányítás, vezetési filozófia, parancsnok, vezetés, komplexitás, küldetés-orientált vezetés, szervezeti fejlődés

BEVEZETÉS

„Ahhoz, hogy a váratlannal vívott örökös harcban a hadvezér helytállhasson, két tulajdonságra van nélkülözhetetlen szüksége: először is olyan elmére, amely ebben a fokozott sötétségben sincs híján a belső világosság némi fényének, amely fény az igazsághoz vezeti őt, másodsor pedig bátorságra, hogy ezt a gyenge fényt kövesse.”²

A Clausewitz tan napjainkban is olyannyira igaz, mint megalkotásának időszakában. A váratlan, kiszámíthatatlan helyzetek kezelése „szemmérték”,³ azaz ítélőképességet kíván meg mind a parancsoktól, mind a törzsétől. Jelen tanulmány e tulajdonság fokozásának igényével készült, olyan gondolatébresztő tartalommal, amely a jó állam hatékony haderejének kialakítása során hasznos útmutatóul szolgálhat az érdeklődő, különösen a döntéshozó olvasónak. A szerző célja olyan mű közreadása, amely gondolatcsírákat elvetve felhívja a figyelmet a vezetés-irányítási kérdések időszerű problémáira.

¹ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Ludovika Kutatócsoport keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

The work was created in commission of the National University of Public Service under the priority project KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 titled „Public Service Development Establishing Good Governance” in the Ludovika Research Group.

Das Werk wurde im Rahmen des Prioritätsprogramms mit Identitätsnummer KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 mit dem Titel „Entwicklung des Öffentlichen Dienstes gerichtet auf Gute Regierungsführung“ in der Ludovika Forschungsgruppe fertiggestellt.

² Carl von Clausewitz: A háborúról. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2013, 74.

³ Uo. Coup d’oil jelentése szemmérték.

Az ország biztonsági kihívásainak tükrében Magyarország Kormánya – felülírva az elmúlt 30 év gyakorlatát⁴ – a haderő minőségi mutatóinak javítását tűzte zászlajára, meghirdetve a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot. Térségünket illetően jelenleg a tömeges illegális migráció kezelése élvezi a prioritást, de ezzel párhuzamosan újabb veszélyt jelentő kihívások aktivizálódnak. Utóbbiak hatására ismételten felértékelődik a haderő hagyományos harci képessége, mely a többi európai fegyveres erőhöz hasonlóan, az elmúlt majd két évtized válságreagáló műveletei során veszített jelentőségéből. Magyarország számára különös jelentőségű a haderő erősítése, arculatának formálása. Fontos, hogy hazánk egyenrangú partnerként ülhessen asztalhoz mind a régió, mind a kontinens biztonsága érdekében folytatott tárgyalásoknál. Az „okos” haderő kialakítása lehet a cél, ahol a korszerű eszközök korszerű megoldásokkal, azaz korszerű gondolkodással párosulnak annak érdekében, hogy a hatékony és a gazdaságos működés egyaránt biztosított legyen. A tanulmány alapvetésként kezeli, hogy az ország fegyveres védelme térben és időben korlátozott módon oldható meg önerőből, így a szövetséges formációkhoz való csatlakozás képessége prioritást élvező tényező a vezetési rendszerek kialakítása során.⁵

Nem vitás, hogy a minőségi változás kivitelezéséhez szükséges a vezetés, az irányító közeg jellemzőinek átalakítása, formálása, ami nem merülhet ki a korszerű technikai eszközök, szoftverrendszerek beszerzésében. A vezetés-irányítás rendszerének komplex módon – beleértve a humán oldalt és a kiszolgáló eszközparkot – történő megújítására, egyfajta átfogó rendszerfrissítésére van szükség.⁶

A szerző, érdemi vitát, vagy inkább párbeszédet indítandó, a vezetés-irányítás emberi oldalával foglalkozik. Bemutatja a kortárs kutatások eredményeit. Doktrinális értelmezések áttekintése útján újradefiniálja a vezetés-irányítás fogalmát. Értekezik a változó vezetési funkciókról. A vezetés-irányítás kortárs megközelítését szemléltető modelleket ismertet. A fejlesztés lehetőségeire tesz kísérletet, igyekezve figyelembe venni a hazai sajátosságokat.

VEZETÉS ÉS/VAGY IRÁNYÍTÁS?

A vezetés-irányítás jelenét a nemzetközi viszonylatban és hazánkban rendelkezésre álló elvi rendező dokumentumokon, a különböző doktrínákon keresztül célszerű bemutatni. Papírszagú eljárásnak tűnik mindez, de fontos látni, hogy a nyugati doktrínákban megfogalmazott elvek, elvi ajánlások mennyiben térnek el a magyar szabályzatközpontú, előíró gondolkodásmódtól. Érdemes-e egyáltalán alapjaiban újragondolni a hazai katonai vezetés-irányítási rendszert, vagy meglévő elveink csak újrahangolásra szorulnak? Kitekintve a nemzetközi trendekre, szükség-e újrafogalmazni a vezetés-irányítás fogalmát?

A „C2”⁷ rövidítés egyaránt jelenti a vezetés-irányítás koncepcionális oldalát, a vezetési, együttműködési, koordinációs rendet, de alkalmazható az összeköttetést biztosító fizikai összetevőkre is. Sajnos a hazai gyakorlatban az utóbbi használata gyakori, így inkább a fizikai megvalósulását, a különböző híradó-informatikai eszközöket, rendszerelemeket érti alatta a közgondolkodás.

⁴ Vö. Jobbágy Zoltán: Biztonságpolitika, haderőreformok, a humánerőforrás-gazdálkodás katonai életpályával összefüggő kérdései. Hadtudomány, 2015, e-különszám, 30–40.

⁵ Mező András: A Magyar Honvédség doktrínafejlesztése – 1. rész. Hadtudomány, 2017/3–4. szám, 25–27.

⁶ Vö. Porkoláb Imre: Leadership Challenges in the 21st Century: The Future of Integrated Leadership Approaches. Defence Review, 2017/1., 58–79.

⁷ Command and control.

Az sem szerencsés, hogy a két fogalom eltérő jelentéssel szerepel a Szövetség és hazánk legalapvetőbb doktrínájában. A NATO Összhaderőnemi Doktrínája kiemeli, hogy a vezetés (command) és az irányítás (control) egymáshoz közeli fogalmak, általában együtt használhatók, de nem szinonimák.⁸ A katonai vezető, a parancsnok minden szinten a döntéshozatal művésze, motivál és utasít annak érdekében, hogy az adott feladatot teljesítse. Fő feladata a személyes vezetés (leadership) és a döntéshozatal, miközben elszámoltatható és irányító-szabályzó tevékenységében osztozik törzsével.⁹

Az Amerikai Egyesült Államok Szárazföldi Hadseregének doktrínája érthetőbbé teszi a különbséget a vezetés és az irányítás fogalmi között: a parancsnok a vezetés művészetét (art of command) és az irányítás tudományát (science of control) ötvözi tevékenysége során. A vezetés művészete a parancsnok felhatalmazása, mely felelősségtudattal párosul. Érvényre jut mindez magatartásában, valamint a beosztottakról való gondoskodásában. Az irányítás tudománya a szabályzó, koordináló rendszabályok összessége, mely a kapcsolódó modern vezetéstechnikai rendszerek szakértő alkalmazását is jelenti.¹⁰

A vezetéstudomány *kontrolling* kifejezésének értelmezése újabb adalékokkal szolgál az irányítás, mint a nyugati katonai irodalom „control” definíciójának megismeréséhez: „*A kontroll mint vezetési funkció szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amely során a vezetők a kontrollált egység jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg, amelynek aktuális értékeit mérik és összehasonlítják a standardokkal, eltérés esetén pedig beavatkoznak.*”¹¹ A jelen kor katonai műveleteiben nem más ez, mint a hatásértékelés, amikor az adott műveleti tervben (mérhető módon) rögzített sikerkritériumok megvalósulását bizonyos módszerekkel mérik, értékelik. A parancsnok számára javaslatokat fogalmaznak meg. Komplex végrehajtása a dedikált törzsszervezeten kívül a teljes összhaderőnemi törzs, valamint a műveletben együttműködő más szervezetek bevonását igénylő feladatrendszer.¹²

A magyar Összhaderőnemi Doktrína a fentiekkel ellentétben egy alkotmánybírósági határozatra hivatkozva az irányítás felsőbbrendűségét emeli ki: „A vezetés mindig az irányítás keretei között marad.”¹³ Igazgatástudományi alapon definiálva úgy fogalmaz, hogy az irányító egy adott szervezeten kívül, míg a vezető a szervezet élén áll. A szövetséghez képest felcserélve alkalmazza a két fogalmat.

Árnyalja a képet, hogy a Szövetség fogalmai szerint a műveletvezetési jogkör (operational command – OPCOM) teszi lehetővé az erők telepítését és kijelölését egy küldetés teljesítésére, míg a műveletirányítási jogkör (operational control – OPCON) a már kijelölt erők tevékenységének szervezésére, azok igazgatására, koordinációjára vonatkozó hatás és jogkör. Egyszerű példával a Szövetséges Európai Erők főparancsnoka (SACEUR¹⁴) (illetve a Szövetséges Műveleti Parancsnokság – ACO¹⁵) a műveletvezetési jogkörében (operational command – OPCOM) rendeli el a felajánlott erők telepítését egy adott műveletre, feladat-specifikusan

⁸ AJP-01 (E) Allied Joint Doctrine, 2017. 5-2. <https://www.gov.uk/government/publications/ajp-01-d-allied-joint-doctrine> (Letöltés időpontja: 2018. 02. 28.)

⁹ Uo. 5-1.

¹⁰ Czeglédi Mihály: A küldetésorientált vezetés szövetségeseink doktrínáiban. Honvédségi Szemle, 2016/5., 6.

¹¹ Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula, Budapest, 2010, 422.

¹² Vö. Dóra László: A hatásalapú műveletek főnökség működése egy EU műveleti parancsnokságon. Seregszemle, 2017/1., 69–81.

¹³ Ált/43. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína (3. kiadás) 4–27. MH-kiadvány, 2012.

¹⁴ Supreme Allied Commander Europe.

¹⁵ Allied Command Operations.

valogat a nemzetek által felajánlott erőkből. Az adott feladatra kijelölt összhaderőnemi parancsnok pedig a ráruházott műveletirányítási jogkörében (OPCON) tervezi, szervezi és vezeti a kijelölt csapatcsoportosításokat. Egy NATO-műveletre kiküldött magyar kontingens az előjáró többnemzeti kötelék műveletirányítási jogkörével felhatalmazott parancsnokának alárendeltségében látja el feladatát.¹⁶

A probléma a vezetés és/vagy irányítás definiálása körül általánosságban nem tekinthető fajsúlyosnak. Két szorosan összefüggő, egymást kiegészítő tevékenységről van szó. A szerző véleménye szerint élesen elkülöníteni csak akkor szükséges, amikor valóban jogkörök, hatáskörök elosztásáról esik szó. Egyébként a két fogalom „és” nélküli, kötőjellel összekötött formában testesíti meg valódi jelentését.

A vezetés-irányítás újradefiniálása napirenden van a vezetéstudományban. Az érvényben levő fogalmak a *vezető* (parancsnok), a *beosztott*, a *motiváció*, az *utasítás* kifejezések körül fogalmazódtak meg. A jelen kor kihívásai viszont az alkalmazkodás, az együttműködés képességét teszik szükségessé, ami azt az igényt támasztja, hogy a definíciókat is frissíteni szükséges. Brit mintára így a vezetés-irányítás mint képesség: „Összhaderőnemi tevékenységek tervezésére és végrehajtására létrehozott dinamikus és alkalmazkodó szociotechnikai rendszer.”¹⁷ A meghatározás e formája a képesség-összetevőként megjelenő humán és technikai oldal együttműködését is kifejezi, miközben hangsúlyozza a folyamatos megújulás képességének szükségességét, a tapasztalatokból való tanulás fontosságát.

A vezetés-irányítás fogalma: egyének és szervezetek erőforrásait és cselekedeteit a kívánt végállapot elérése érdekében összpontosító tevékenység-halmaz.¹⁸

A vezetés-irányítás korszerű megközelítéséhez átalakult vezetési funkciók párosulnak. A szemléletváltáshoz, a vezetés-irányítás újrahangeléséhez az alábbiak nélkülözhetetlenek:

- közös, egységes és megosztott helyzettudat kialakításának igénye;
- hatásalapú gondolkodásra való törekvés;
- az erőforrások (és kapcsolódó döntések) szétosztása;
- a folyamatok értékelése;
- végül, de nem utolsósorban, felismerés, hogy a vezetés-irányítás megközelítésében szükséges a változás.¹⁹

VEZETÉSI FUNKCIÓK ÁTALAKULÁSA

A hagyományos vezetési funkciók (tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás, ellenőrzés)²⁰ csaknem másfél évszázad alatt jelentős változáson estek át, és már látható, hogy ez az átalakulás korántsem ért véget. Dr. Móricz Péter modelljében (1. ábra) az öt funkció négyre redukálódik. Az elnevezések változása pedig hangsúlyeltolódást jelent.

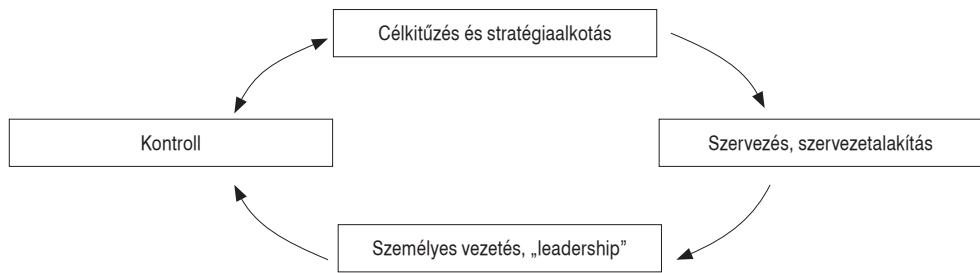
¹⁶ AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. NATO Standardization Agency, 2011, 1-27. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/623172/doctrine_nato_conduct_op_ajp_3.pdf (Letöltés időpontja: 2017. 11. 02.); Ált/38. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveleti Doktrína (1. kiadás). MH-kiadvány, 2013, 1-57.

¹⁷ JCN 2/17 Joint Concept Note 2/17, Future of Command and Control. 11. <https://www.gov.uk/government/publications/future-of-command-and-control-jcn-217> (Letöltés időpontja: 2017. 11. 02.)

¹⁸ Uo.

¹⁹ Uo.; Vö. Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. Seregszemle, 2016/2., 86–94.

²⁰ Fayol hagyományosnak tekinthető felosztása. Henri Fayol (1841–1925) francia bányamérnök, humánérőforráskutató volt.

1. ábra A vezetési funkciók²¹

A tervezés célkitűzés és stratégiaalkotásként szerepel, a szervezés kiegészül a szervezetalkítás funkcióval, az utasítás személyes vezetésre vált, míg az ellenőrzés az előzőekben már részben ismertetett *kontroll* kifejezéssel került váltásra. Utóbbi – visszacsatolva a katonai műveletek hatásértékelő tevékenységéhez – a célkitűzésből vezeti le tevékenységét, és oda is csatol vissza. A koordináció a vezetési funkciókat összekötő szerepbe kerül, mely áthatja az összes tevékenységet.²²

A napjainkra kiforrott, J1–J9-ig számozott törzskari struktúra a maga részterületeinek feladataival azonosítható a modellel. A törzs tulajdonképpen a 20. század eleji vezetéstudomány által megfogalmazott vezetési funkciók leképezése a katonai közegre, a katonai műveletek végrehajtására. A célkitűzés és stratégiaalkotás funkció (had)művelési és harcászati szinten még mindig tervezést jelent. E tevékenység ellenben értelmezhető az elérendő célok helyes megfogalmazásaként, amely majd a felelősök és a források hozzárendelésével, azaz a szervezéssel kap végrehajtható tartalmat. E megközelítés viszont feltételezi az alacsonyabb szinteken (is) meglévő decentralizált döntéshozatalt és a cselekvési szabadságot.

Nem célja jelen tanulmánynak az összes vezetési funkció bemutatása. A hangsúly a változáson, az átalakuláson van, melyet – szintén dr. Móricz nyomán – egy áttekintő táblázatban célszerű bemutatni.

1. táblázat Átalakuló vezetési funkciók²³

Vezetési funkciók	Múlt	Jelen	Jövő
Célkitűzések és stratégiaalkotás	Tervezés, „inputok”– „outputok”	Stratégiai előrelátás	Mozgósító erő
Szervezés	Funkcionális munkaszervezés, specializáció, taylori módszerek	Horizontális struktúrák, folyamatorientáció, munkacsoportmódszerek	Rugalmas formák, tömegek bevonása
Személyes vezetés, „leadership”	Utasítások, parancsok	Participáció, elfogadtatás	Delegálás, biztatás, bizalomépítés
Kontroll	Szabályszerűség	Teljesítményorientáltság, mérhetőség, „számszerűsíthetőség”	„Klánkontroll”

²¹ Móricz Péter: Vezetésemélet. Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest, 2014, 49. http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezetesemlelet.original.pdf (Letöltés időpontja: 2017. 11. 02.)

²² Uo.

²³ Szerkesztette, kiegészítette a szerző, forrás: Móricz: i. m. 63.

A „klánkontroll” kifejezés rövid magyarázatra szorul, mivel katonai közegben releváns tartalommal bír. Az Ouchi-féle kontrollmodell három eleme a bürokratikus kontroll, a piaci kontroll és a klánkontroll. Az első esetben a vezető a beosztottat tevékenységének tartalma és nem eredménye alapján ítéli meg. Esete, amikor a teljesítmény nehezen mérhető (pl. kiképzési foglalkozás eredménye), de a tevékenységet leíró szabályok ellenőrizhetőek (foglalkozási jegy, napirend, kiképzési terv). Magyarán a szabályok betartását ellenőrzik (alegység értékelése a dokumentáltság alapján).

A piaci kontroll napjaink legelterjedtebb ellenőrzési, illetve kontrollmechanizmusa. A teljesítmény mérhető, egyénekhez, szervezeti egységekhez rendelhető. Egyértelműek a felelősségi viszonyok, melyek jól szabályozottak, viszonylagos autonómia jellemzi a részegységeket, megvalósul a decentralizált működés. Az ellenőrzés fókusza ez esetben matematikai jellegű. Előre tervezett mutatók jellemzik. Eltérés esetén rögzített automatizmusok indulnak be a javító folyamat megkezdésére (pl. művelet-hatásértékelés, célkezelés).²⁴

A klánkontroll alatt azok a szituációk értendők, ahol a tevékenység részletei mellett a kimenet sem ismert. Ilyenkor a hangsúly a kultúrán és a személyes elköteleződésen van. A vezető tulajdonképpen felméri a beosztott kulturális illeszkedését, azaz azt, hogy az általa követett értékek összhangban vannak-e a szervezet célkitűzéseivel. Tekinthető ez egyfajta szubjektív vezetői magatartásnak, de tudatosan építkezve, kialakítva a célokkal való azonosulás körülményét, a megfelelő munkatársakat alkalmazva, azonos szocializáció esetén jól működő kontrollmechanizmus lehet. A bürokratikus és a piaci kontroll kiegészítője lehet, de katonai értelemben, főleg harcászati szinten élet és halál múlhat azon, hogy a megfelelő alárendeltre, legyen az egy személy vagy kötelék, bízták-e az adott feladatot. Továbbgondolva: e kontrollmechanizmus jelentheti a valós és őszinte visszacsatolás forrását is parancsnok és beosztott között olyan esetben, ahol a bizalmas (nem bizalmi) emberi kapcsolatnak fontos szerepe van egy szituáció tisztázásában, értékelésében.²⁵

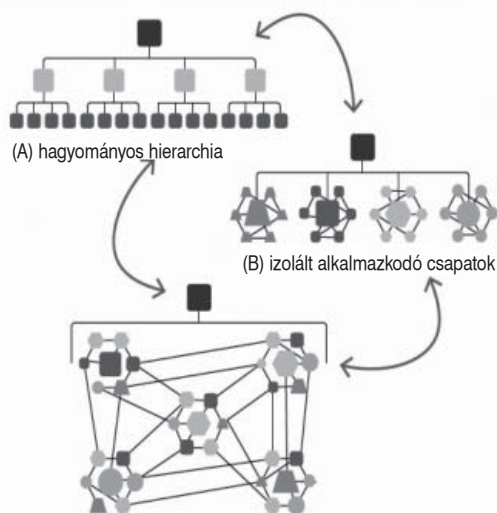
SZERVEZETI MODELLEK ÁTALAKULÁSA

Az emberi természet változásával (Y-elmélet)²⁶ összefüggésben nemcsak a vezetési funkciók, hanem a szervezeti modellek is változtak. Az új típusú komplex, többértelmű, bizonytalan és változékony helyzetek gyorsan alkalmazkodó szervezetek létrehozását indokolták. Az utasítás, végrehajtás, jelentés (visszacsatolás) körforgását működtetni képes szervezeteken túlmutatóan az új megközelítés esetén rövid reakcióidővel lehet egy-egy újabb jelentkező kihívást kezelni. A változást a 2. ábra szemlélteti. Olyan modellek láthatóak, melyek a jelenlegi hierarchizált, piramis típusú szervezetekből képesek megalakulni. Nem a szervezet felépítése, hanem a működés hatékonysága kerül előtérbe.

²⁴ Móricz: i. m. 61.

²⁵ Uo.

²⁶ Douglas McGregor X- és Y-elmélete a vezetők emberi viselkedésre vonatkozó feltételezésein alapul. Az Y-elmélet tana szerint a beosztott képes azonosulni a szervezeti célokkal, és képes azok mentén irányítás és szoros ellenőrzés nélkül tevékenykedni. Bizonyos feltételek teljesülése esetén keresi, vállalja a felelősséget. A társadalmi, kulturális változások, az úgynevezett zsidó-keresztény világban egyre inkább lehetővé teszik az Y-elmélet szerinti működést.

2. ábra Szervezeti modellek alakulása²⁷

(C) hálózatba szervezett csapatok – együttműködést szervező csapatok

A hagyományosnak tekinthető (A), piramisszerűen építkező szervezetekben az információáramlás lassú, általában túlszabályozott. Az adott szervezeti egység a maga komfortzónájából nehezen lép ki. Napjaink legjellemzőbb esete (B), hogy egy szervezet több, önállóan ugyan alkalmazkodóképes egységből (csapatból) áll, amelyek a saját területükön professzionálisan működnek, de szervezeti célkitűzések egyöntetű megvalósításában már gond a csapatok izolált tevékenysége és az ezzel együtt kialakuló negatív ellittudat. Jellemző példa az Amerikai Egyesült Államok haderőneveinek különleges műveleti egységei közti együttműködési nehézségek az iraki műveletek kezdetén. A szervezetalakítási válasz a mcchrystali „csapatok csapata”, amely a közös helyzetkép és helyzetismeret alapján létrejövő egységes helyzet tudat mentén működött. Az önállóan már tökéletesen működő csapatokat kötötte össze (C).²⁸

A piramis típusú szervezet alapvetően fentről lefelé építkezik, azaz tervez, utasítást ad, végrehajtást ellenőriz. A csapattípusú szerveződés a kölcsönös bizalmon épül, és letről felfelé építkezik, hisz jellemző, hogy egy adott probléma megjelenése esetén már a megoldás is adott. A kettő ötvözete a csapatok csapata, ahol érvényesül a közös látásmód nyújtotta egységes helyzetértékelés, valamint az általa biztosított közös célhoz való orientálódás lehetősége. Így a hagyományos utasítás vagy parancs nélkül is hatékony feladatmegoldásra képes szervezet jön létre.²⁹

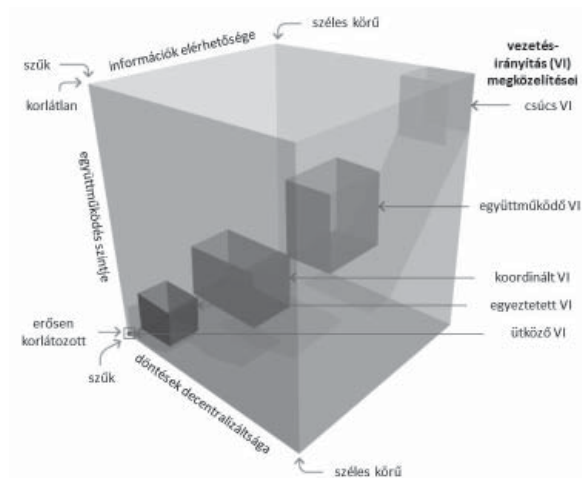
²⁷ Stanley McChrystal et al.: *Csapatok csapata*. HVG Könyvek, Budapest, 2016, 169.

²⁸ McChrystal et al.: i. m. 152–173.

²⁹ Vö. Jobbágy Zoltán: *On the Shifting Balance of Command and Control: A Tale of the Genes and Xenophon*. *Science and Military*, 2011/1. szám, 28–34.; Jobbágy Zoltán: *On Adaptation in Military Operations: Tinkering and Bottom-Up Perspectives*. *AARMS*, 2014/3. szám, 389–396.

A NATO VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI MODELLJE³⁰

A NATO egy kutatócsoportja 2010-re megalkotta az úgynevezett „vezetés és irányítás fejlettségének modelljét”,³¹ mely túlmutat a katonai vezetés-irányítás kérdésein. Alkalmas bármely szervezet pillanatnyi vezetés-irányítási szemléletének, helyzetének azonosítására és a szükséges módosítások, javító folyamatok segítségével (3. ábra).



3. ábra A NATO vezetés-irányítás fejlettségének modellje³²

A modell tulajdonképpen egy háromdimenziós ábra, mely három tengelyen ábrázolja a vizsgálat alá eső paramétereket. A döntések szabadsága vagy decentralizáltsága alatt értendők mind a meghatározott, mind a hallgatóság szabályok, működő gyakorlatok. A vizsgálat szempontja jelen esetben az, hogy egy szervezet tagjainak mennyire kell saját döntéseiket feladniuk felsőbb utasításra.

Az együttműködés szintje függ a részt vevő szervezetek képességétől, de legfőképp hajlandóságától. Mérhető módon az interakciónak teret, lehetőséget adó találkozók (személyes, virtuális stb.) száma állapítható meg. Minősége függ egyrészt a technikai oldalt jelentő infokommunikációs eszközpark állapotától, de jelentős tényező a kevésbé mérhető, inkább ösztönözhető együttműködési készség. A „z” tengelyen lévő információk elérhetősége, hozzáférhetősége az egyes feladatok végrehajtásához szükséges tudnivalók rendelkezésre állásáról, megosztottságáról tanúskodik.

A három mutató alapján történő besorolás öt vezetés-irányítási kategóriát eredményezett:³³

- ütköző vezetés-irányítás (conflicted C2);
- egyeztetett vezetés-irányítás (de-conflicted C2);
- koordinált vezetés-irányítás (coordinated C2);
- együttműködő vezetés-irányítás (collaborative C2);
- csúcson vezetés-irányítás (edge C2).

³⁰ Fejezet egészére forrás: NATO NEC C2 Maturity Model (2010). http://www.dodccrp.org/files/N2C2M2_web_optimized.pdf (Letöltés időpontja: 2017. 11. 02.)

³¹ A SAS-065 kutatócsoport 2006-ban jött létre azzal a céllal, hogy a NATO hálózatalapú műveleteihez készítsen vezetés-irányítási modellt.

³² NATO NEC C2 Maturity Model (2010), 66.

³³ Jobbágy Zoltán: From effects-based operations to effects-based force: on causality, complex adaptive system and the the biology of war. PhD-értekezés, Leideni Egyetem, 2009, 211–224.

Ütköző *vezetés-irányítás*. Nincs kollektív cél. A vezetés-irányítás kizárólag a saját szervezetben létezik. Az információk megosztása és bármilyen egyéb szervezetek közti interakció nulla. Példája lehet a stratégiai fegyverrendszerek indítási mechanizmusában részt vevő szervezetek tevékenysége.

Egyeztetett vezetés-irányítás. A szervezet elemei a feladatrendszert földrajzi elhelyezkedésből adódóan vagy funkció szerint, esetlegesen a vezetési szintek szerint felosztják. A konfliktusmentesítéshez kapcsolódó jogokat átruházzák. Az ismétlődések vagy egyéb káros szervezeti hatások elkerülése érdekében minimális információmegosztás létezik. Az ilyen szervezetek feladják a korlátozások nélküli lét formáját, inkább egyfajta konszenzus övezi azt, hogy a korlátokat senki nem lépi át. Az állami nyilvántartás (okmányirodák), a közigazgatás jelentős része hasonlítható hozzá, ahol minden részegység a maga területén végzi a rendkívül jól szabályozott tevékenységét. Ha szükséges, az „ügyfél” adatváltozása tekintetében egyeztetnek, de a szabályozottság eleve a korlátokon belül maradást determinálja.

Koordinált vezetés-irányítás. Valamilyen szintű közös elgondolás létezik, és megegyezés vagy valamilyen szabály alapján a szervezeti elemek cselekedetei összekapcsolódnak. Jellemzi a szervezeten belüli elgondolások kölcsönös támogatása, a vezetési elemek közti kapcsolatok, a hatások megerősítésére vagy fokozására irányuló tervek, a nem szervezetszerű források kiaknázására való kezdetleges törekvés és az információk minőségi megosztása. E vezetés-irányítási szint a közös elgondolás és az összefüggő tervek miatt korlátok közé szorítja a részt vevő szereplőket. Működéséhez szükséges, hogy a döntési jogokat átruházzák arra a testületre, amely a koordinációért, majd annak eredményeként a végrehajtásért felel. Funkcionálisan szervezett közepes és nagyvállalatok igazgatósági működése, katonai értelemben pedig a vezetési törzsek (parancsnokságok) jelenlegi működése esik ebbe a kategóriába. A különböző munkacsoportok működtetése egy törzskari szervezeten belül érzékelteti a vezetés-irányítási kategória lényegét: a törzs szervezetszerű, funkcionális részlegeiből egy adott feladatra kijelölt csoportosulások egyénei összekapcsolódnak. Az interakciók száma így nő, az információmegosztás fokozódik, viszont a tevékenység periodikus és nem folytonos. Jellemzi az ilyen szervezetek működését, hogy bizonyos állandósult feladatok (pl. veszélyhelyzeti tervek naprakészen tartása) folyamatos, szinte rutinszerű koordinációt igényelnek a törzs egyes részlegei között. Mivel ezekkel általában egy szűk réteg foglalkozik, a kollektív tudás nem növekszik. Összességében – értelmezve az ábrán belüli alakzat oldalainak hosszát – a döntéshozói faktor kap nagyobb szerepet, az információk megosztottsága és az együttműködés pedig feladat-specifikus.

Együttműködő vezetés-irányítás. Az összhang megteremtésére való törekvés, mely tárgyalásos úton alakítja ki a közös elgondolást és a vele összefüggésben levő tökéletesen megosztott, de egyetlen egy tervet. Jellemzi a hagyományos szerepek átalakítása, a nem szervezetszerű erőforrások erőteljes használata, a saját erőforrások összevonása, a közösség által formált folyamatos helyzettudat. A szervezet részeinek elhatárolása az össz-szervezeti célokat támogatja. A részek egyfajta szimbiózisban, egymással kölcsönös függőségben léteznek. A „nagy” tervhez igazodó kiegészítő tervek születnek. A részek konszenzusos módon elfogadják, hogy terveik és cselekedeteik korlátok között maradnak, de a „nagy” terv részeként, az információk tökéletes birtokában és rendkívüli módon együttműködve a közös cél megvalósítása felé viszik a szervezetet. Kutatás-fejlesztéssel foglalkozó társulások, vállalatok szintjén megjelenő vezetés-irányítási módszer, ahol az úgymond rezsifeladatokat kiszervezték, a rendelkezésre álló humán erőforrás pedig többfunkciósan, egyszerre több projektre koncentrálna látja el feladatát. A célok ismeretében a tagok rugalmasan képesek alkalmazkodni a változásokhoz.

Csúcs vezetés-irányítás. Hálózatba szervezett vezetés-irányítási csomópontok jellemzik, melyek között nagyon könnyen és rendkívül gyorsan áramlik az információ, folyamatos az együttműködés, és közben az egyes részegységek a lehető legteljesebb önállóságot élvezik. A csúcs vezetés-irányítás abban különbözik az előzőekben bemutatott rendszerektől, hogy a formálisan kialakított együttműködési és koordinációs mechanizmusokat felváltja a dinamikus újraalakulás, újraszerveződés képessége, melyet az önszerveződés fejez ki legjobban. Egy-egy feladatra való szerveződés a részek megoldásra törekvése miatt jön létre, ami gyors megoldást kínál a körülmények változásából fakadó kihívások hatékony kezelésére.

Működő példája a McChrystal tábornok által 2003–2006 között végrehajtott szervezeti kultúra-váltás az Amerikai Egyesült Államok Összhaderőnemi Különleges Műveleti Parancsnokságán (JSOC),³⁴ melyet az alábbiak megvalósításával ért el:

- közös helyzetkép kialakítására törekvő vezetői magatartás és az ezt elősegítő technikai (videotelefonos összeköttetés) eszközrendszer fejlesztése;
- első osztályú összekötő tiszti rendszer kiépítése az információk minőségi és hiteles áramoltatásához;
- folyamatos együttműködés lehetőségét biztosító vezetési pont (fusion cell) kialakítása;
- döntési jogkörök delegálása;
- vezetői paradigmaváltás.³⁵

A NATO vezetés-irányítási modellje alkalmas arra, hogy a különböző szervezetek:

- azonosítsák jelenlegi vezetés-irányítási szemléletüket, beállítottságukat;
- megállapítsák a vezetés-irányítási rendszerük fejlettségét;
- a fejlődés, fejlesztés érdekében azonosítsák a tennivalókat;
- képessé váljanak a vezetés-irányítási folyamatok mérésére, értékelésére;
- megértsék az eltérő helyzetek kezelésére alkalmas hatékony módszereket;
- megalkossák saját vezetés-irányítási elgondolásukat;
- a felkészítés, kiképzés rendszerét a kívánt állapot elérése érdekében átalakítsák;
- kialakítsák a tapasztalatfeldolgozás képességfokozó rendszerét;
- tervesítsék a szükséges fejlesztéseket;
- kutatásokat folytassanak a vezetés-irányítás fejlesztése érdekében.

A vezetés-irányítás fejlettségi modellje alkotóinak munkáját felhasználva egy másik kutatócsoport 2011-re megalkotta a dinamikus vezetés-irányítás elméleti modelljét, melyet igazából egy önálló tanulmányban lenne célszerű ismertetni, de lényegét a vezetés-irányítás fogalom mögé tett agilitás (agility) szóval és az abból magyarosított dinamikus szóval lehet a legjobban jellemezni.

Fő megállapításaik:

- a parancsnokoknak tudomásul kell vennie azt a tényt, hogy nem csak egyfajta vezetés-irányítási szemlélet, módszer létezik;
- ugyanaz a módszer nem mindig működik;
- minél inkább hálózatba szervezett egy szervezet, annál inkább képes reagálni a gyorsan változó helyzetekre;
- a hálózatba szervezettség javítja a szervezet dinamizmusát;

³⁴ Joint Special Operations Command.

³⁵ Porkoláb Imre: Szervezetfejlesztés komplex műveleti környezetben. Honvédségi Szemle, 2017/2., 145–154.

- nyitottnak kell maradni a vezetés-irányítás különböző megközelítéseire;
- képesnek kell lenni váltani, amihez nélkülözhetetlen a változás szükségének felismerése.³⁶

A gyorsan és kiszámíthatatlanul változó helyzetekre dinamikus szemlélettel, a megoldásokat kereső hozzáállással lehet a megfelelő válaszokat megtalálni. A bemutatott modell tengelyein való elmozdulás képessége jelenti egy szervezet alkalmazkodóképességét, míg ennek gyors és rugalmas végrehajtása adja a dinamizmust.

PARANCSNOKSÁGOK FEJLETTSÉGI MODELLJE; TÖRZSEK ÁLLAPOTA³⁷

Az előzőekben ismertetett modell kapcsán brit kutatók megalkották a parancsnokságok jellemzésére, de legfőképp fejlesztési irányaik meghatározásához használható „parancsnokságok fejlettségi modelljét” (The Headquarters Maturity Model). A modell öt szintet különböztet meg, melyek növekvő sorrendben árulkodnak egy szervezet hatékonyságáról és kompetenciájáról (2. táblázat). Ha a szintekhez tartozó megnevezésekre vetünk egy pillantást, az egyes kifejezések jelenthetik egy parancsnokság készenléti állapotait is, annak megalakulásától kezdődően egészen a csúcspontig.

2. táblázat *Parancsnokságok fejlettségi modellje*³⁸

Szint	Megnevezés	Fő jellemző	Jellemzők
5. szint	Dinamikus parancsnokság	Alkalmazkodó és tanuló	Önszerveződésre, önmegújulásra képes szervezet, mely döntő és meghatározó műveleti előnnyel bír
4. szint	Alkalmazkodó parancsnokság	Szociotechnikai rendszer	A parancsnokság intelligens tudásmenedzsment-rendszerekkel rendelkezik (részben automatizált döntés-előkészítő rendszerek); jellemzi a döntési és információs fölény
3. szint	Egységes parancsnokság	Gondolkodó magatartás	Érvényesül az átfogó megközelítés és a hatásalapú gondolkodás elve; jellemzi az innováció és az eredményközpontúság
2. szint	Optimalizált parancsnokság	Folyamat és információ	Működő alapszintű információmenedzsment jellemzi; tagjai felismerték a gyorsaság és precizitás szükségességét
1. szint	Rendeltetésszerű parancsnokság	Funkció és kimeneti eredménytermékek	A rendeltetésszerű folyamatok működnek; utasításelvű feladatokra szervezett; a törzs érti a munkarendet

Az első szintet jelentő rendeltetésszerű jellemzők egy kezdeti műveleti képességgel bíró parancsnokságot írhatnak le. A hangsúly a kimeneti eredményeken van. A törzs tevékenységét a parancsnokság munkarendje (*battle rythm*) vezérli. Egy ilyen szervezetet nagyon könnyen megzavar a vezető személyének vagy a törzs személyi összetételének változása, vagy bármilyen változás a feladatban és/vagy az erők összetételében.

³⁶ C2 AGILITY Task Group SAS-085 Final report. http://dodccrp.org/sas-085/sas-085_report_final.pdf (Letöltés időpontja: 2017. 11. 28.)

³⁷ A fejezet egészére forrás: JCN 2/17, 27–29.

³⁸ Szerkesztette a szerző. Forrás: JCN 2/17, 27.

A második szintet elérő szervezet tiszta és világos célokkal rendelkezik, érti a művelet érdekében elérendő feladatokat. A törzsmunka hatékony, a hangsúlyt képesek a fokozott műveleti tempóra és a pontos munkavégzésre helyezni. Érvényesül a hatásalapú műveletvégrehajtás elve.

Az innovációval és a kezdeményező magatartással jellemezhető a harmadik szintet jelentő egységes parancsnokság. A törzs a döntések hatékonyabb meghozatala érdekében önszerveződő módon viselkedik, segítve a parancsnok munkáját. A parancsnokság tagjai egyöntetűen ismerik helyüket, szerepüket, egységes célokkal rendelkeznek, képesek számos formációt felvenni a megfelelő hatások elérése és a küldetés teljesítése érdekében.

Az alkalmazkodó parancsnokság jelenti a kor szintjén kialakítható szociotechnikai rendszer³⁹ csúcspontját: ember és intelligens szoftverek együttműködése, ahol a döntési folyamatok bizonyos százaléka automatizált. Az információk fel-, illetve kihasználhatósága a „gépek”, a „robotprogramok” által biztosított, így az emberi oldal jobban képes a változásokra reagálni. Rendelkezésre áll egy úgynevezett tudástár, mely rugalmasan képes kezelni egyrészt a személyi, másrészt a műveletben beálló változásokat.

A dinamikus vagy agilis parancsnokság olyan futurisztikusnak tűnő tulajdonságokkal bír, ahol az ember kizárólag felügyeli az intelligens programok munkáját, melyek automatikusan képesek tanulni a tapasztalatokból. A vezetés-irányítási pontok hálózatba szervezettek, köztük az információáramlás, így a közös helyzetkép valós idejű. Ilyen ember-szoftver együttműködés leginkább az elképesztően gyors döntéseket igénylő műveleti környezetben (kibertér) képzelhető el.

Az elmúlt 20 év gyakorlata – és a szerző személyes tapasztalata is – azt mutatja, hogy a parancsnokságok, törzsek folyamatosan duzzadtak. Esetenként a végrehajtók létszámának rovására a harcászati szint (zászlóalj, dandár) törzsei is gyarapodtak létszám tekintetében. E gyakorlat azonban egy bizonyos ponton túl káros. Azt kell mérlegre tenni, hogy egy újabb személy rendszerbe állítása a feladatok jobb szétosztása érdekében mennyivel növeli meg a több ember eligazításának, a feladatok megértetésének idejét. A törzsek felkészítése és kiképzése mind a feltöltöttség mutatói, mind a leterheltség okán kihívásokkal teli. A magas intenzitású, valódi harcselekményeket szimuláló gyakorlatok tapasztalatainak feldolgozása sokadrangú. A harcászati, de a hadműveleti szintű törzsek is túlságosan felülreprezentáltak rendfokozatok tekintetében, miközben egyfajta személyzeti megfontolásból törzsmunkára egyénileg nem felkészült, tapasztalattal alig, vagy egyáltalán nem rendelkező beosztottak jelentek meg még a zászlóaljszintű törzsekben is. Egyre több beosztásra jellemző, hogy az azt betöltő személy effektív kidolgozó munkát nem végez, csak beosztottak felügyeletét végzi. Kevés idő jut a törzsgyakorlásokra, azok tartalma is inkább vélt elvárásoknak való megfelelésben merül ki. Jó példa erre az Amerikai Egyesült Államoktól átvett, de NATO szinten is beépült katonai döntéshozatali rendszer (MDMP)⁴⁰ erőltetése, melyről már bizonyították, hogy csakis a legkiválóbb felkészültségű törzstisztek csoportja képes használni, csak és kizárólag abban az esetben, ha a folyamat lépéseire előzetesen kollektívan felkészült. A végrehajtás ideje hosszú, a folyamat produktumként létrejövő írásos parancsok, dokumentációk feleslegesen túlrészletezettek. Az úgynevezett hadijátékkal olyan

³⁹ A szociotechnikai rendszer kifejezést lásd még Móricz: i. m. 6.

⁴⁰ Military Decision Making Process.

szintű előretervezettség alakul ki, amely károsan befolyásolja a tervtől való eltérés képességét. Beszűkíti a törzs látásmódját, nehezíti a váratlan helyzetekre való reagálást.⁴¹

A VEZETÉS-IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK KÖZELJÖVŐJE, A FEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI

A vezetés-irányítási rendszer négy szorosan összefüggő alrendszer kölcsönhatásaiból építkezik. Tekinthetők ezek képesség-összetevőknek is, mivel általánosságban minden képesség személyi, technikai és koncepcionális (doktrína, kiképzettség) feltételek megléte esetén értelmezhető. A vezetés-irányítási képességre specializálva személyzeti feltételrendszer-ről, technológiai összetevőről, a kialakításra kerülő, működést befolyásoló folyamatokról és magáról a kialakított szervezetről beszélhetünk. Minden egyes rész önállóan is hatást gyakorol a másokra, a fejlesztés nem képzelhető el annak vizsgálata nélkül, hogy az egyik fejlesztése milyen kihatással bír a másokra. Egyszerű példával élve: korszerű technológia rendelkezésre állása nélkül a személyi állomány fejlesztése csak részeredményekkel kecsegtethet. Vagy: korszerű, feladathoz igazodó struktúra önmagában nem racionalizálja a működési folyamatokat.

A parancsnokságok és a törzsek fejlesztése nem képzelhető el a parancsnok személyének megfelelő kiválasztása nélkül, ami összefüggésben áll (többek közt) a komplett tiszti pályamoddal. A szakirodalom tanulmányozása egyértelműsíti, hogy a jövő parancsnokának kiválasztásában és képességeinek fejlesztésében nagy súllyal esik számításba a bizonytalan helyzetek kezelésének képessége. A stressztűrő képesség, a feszített körülmények közötti helytállás és döntési képesség mérése, az alkalmasság megállapítása, esetleges fejlesztése a modern pszichológiatudomány bázisán már nem lehetetlen. A szervezetikultúra-váltáshoz elengedhetetlen, hogy mind a parancsnokok, mind a kulcsbeosztású törzstisztek azonosuljanak olyan gondolatokkal, mint:

- a hamarabb bekövetkező siker helyett a hosszabb távon érvényesülő megoldás több esetben célravezetőbb;
- nem a hibákat elkerülő magatartás, hanem a szervezet számára hozadékot adó szemlélet a helyesebb (a „pohár félig tele van” gondolkodás a „pohár félig üres” helyett);
- időnként a kevesebb több, azaz a jó döntés meghozatalához nem szükséges az előkészítés során minden részletinformációt beszerezni.⁴²

A napjainkra túlságosan felduzzadt törzsek kontraproduktív jellemzőinek átalakítása mellett tekintettel kell lenni arra is, hogy korunk színvonalán is, de a jövőbe tekintve biztosan már alacsonyabb szinten is megjelennek olyan eszközök, melyek feleslegessé teszik bizonyos személyek, beosztások jelenlétét. Gondolva itt a közös helyzetképet megjelenítő képi eszközökre, a későbbiekben ezek háromdimenziós változataira, vagy eddig csak filmekben látott intelligens parancsnoki irányító felületekre, a hangvezérlésre, esetlegesen akár a gondolatátvitel lehetőségét biztosító, napjainkban valóban futurisztikusnak tűnő megoldásokra. Nem is beszélve a mesterséges intelligencia kérdéséről, mert – elképzelhető

⁴¹ Vö. Jim Storr: Ten Years Observing Command and Control. *Military Operations Journal*, 2015/1. szám, 28–31. <https://www.tjomo.com/> (regisztrációt igényel); David Banks: Making the big headquarters better. *Military Operations Journal*, 2016/2. szám. <https://www.tjomo.com> (regisztrációt igényel) (Letöltések időpontja: 2017. 11. 28.); Gacsal János: A döntés helyességét negatívan befolyásoló tényezők és kiküszöbölésük lehetőségei a Military Decision Making Process (MDMP) folyamatában. *Seregszemle*, 2017/1., 57–68.

⁴² JCN 2/17, 36–38.

változatban – eljön majd olyan időszak, amikor a döntéshozónak eleve a számítógép kínálja fel az adott műveleti helyzet megoldásának változatait, majd adja ki a szükséges intézkedéseket a végrehajtáshoz.⁴³

A harcászati szintű törzsszervezetek (zászlóalj, dandár) kialakításánál törekedni kell a törzs létszámának csökkentésére, észszerűsítésére. Elsődleges prioritásként kell kezelni a mozgékonyt, a gyors áttelepíthetőség kérdését. A vezetést biztosító technikai eszközpark modernizálásán túl a sokszor emlegetett, a valóságot legjobban megközelítő körülmények közti törzsgyakorlások jelenthetik a megoldást, melyek csapatépítő hatással is bírnak. A 21. századi technikai megoldások mellett figyelmet kell fordítani az analóg módszerek begyakorlására is, mivel a digitális kor digitális törzse sebezhetőbbé válik a számára kevésbé ismert, most már ötödik dimenzióként (hadszintértéként) megjelenő kibertérben. A kívánt állapot megvalósításához a megfelelő személyi állomány kiválasztásán és a korszerű haditechnikai eszközpark biztosításán túl a törzsek napi, békehelyőrségi feladatrendszerének átalakítása is szükséges. A műveleti törzseket függetleníteni kell a különböző helyőrségi, adminisztratív és nem műveleti logisztikai ügyektől.⁴⁴

A magyar terminológiában hadműveleti, a NATO-dokumentumokban műveleti (*operational level*) szintű törzsekkel szemben követelmény a részleges telepíthetőség. Alacsony a valószínűsége annak, hogy egy-egy hadszínterre teljes létszámmal vonulnak fel. Jellemző a parancsnokot közvetlenül támogató vezetési elem akár stratégiai szintű mozgathatósága, telepíthetősége. A telepíthető elem a visszamaradó „nagy” törzs képességeiről nem mond le, azt háttértámogatóként (*reachback*) használja. A vezetéstámogatás híradó-informatikai biztosítása korszerű hardver-szoftver megoldásokkal, „felhőszolgáltatásokon” keresztül valósul meg.⁴⁵

A működési folyamatok modernizálása összefüggésben áll a vezetési funkciók átalakulásával. A kívánt cél eléréséhez szükséges lépések, tevékenységek hatásosságát, azaz az eredményeket mérni szükséges. Adott hatás elérése, vagy annak nem teljesítése döntően befolyásolja a további tevékenységeket. A műveleti hatásosság értékelésével foglalkozó törzselemek kialakítása feladatként jelentkezik hazánkban. Fontos azonban kiemelni, hogy – szoftveresen támogatva – az értékelő folyamatok gyorsulásával kell számolni. A hatásalapú gondolkodásnak, az elvárt eredményekre történő összpontosításnak kell jellemeznie a vezetői (törzs-) gondolkodást, a minden részletet szabályozni igyekvő mikromenedzsment helyett.

CSAPATOK CSAPATA ÉS A HAGYOMÁNYOS KÖTELEK

Mind hazánkban, mind a NATO-ban a különleges műveleti erők fejlesztése – helyesen vagy helytelenül párosítva az úgynevezett könnyű képességek fejlesztésével – prioritást élvez, melyet az elmúlt 20 év műveleti tapasztalatai alapján szokás indokolni. Tény, hogy az ilyen jellegű csoportosítások feladata – hadtörténetileg is – magában hordozza az önálló tevékenységre való képességet. Az ellenség vonalai mögött, annak mélységében rejtve, fedve dolgozó, esetenként nagyszabású rajtaütéseket végrehajtó kisalegységek harca újra felértékelődött, tevékenységi körük kibővült, stratégiai szerepüket felismerték. Nem véletlen, hogy McChrystal tábornok is az elittudattal rendelkező, az új eljárásokra fogékony, nyitott

⁴³ Porkoláb Imre: Szolgálj, hogy vezethess. HVG Könyvek, Budapest, 2016.

⁴⁴ Vö. Storr: i. m.; Banks: i. m.; Szloszjár Balázs: A dandárképesség jövője – Mennyiség vagy minőség? Honvédségi Szemle, 2017/5., 26–45.

⁴⁵ JCN 2/17, 39–40.

gondolkodású csapatokkal és kapcsolódó múlttal, tapasztalattal rendelkező egyénekkel volt képes megalkotni a „csapatok csapatát”. A változások kezelésére való fogékonyság mint jellemző tulajdonság viszont fejleszthető. A kialakítására alkalmas eljárások (kiképzési módszerek, fogások) adaptálhatóak a hagyományos kötelékekre is, beépíthetőek akár az alapképzés tematikájába.

Hagyományos szárazföldi kötelékek (összefgyvernemi zászlóalj, dandárok) esetén nehéz elképzelni, hogy a mcchrystali koncepció működőképes lenne, hiszen e szervezetek rendkívül szerteágazó feladatrendszerben, rendkívül sok szakterületet átfogóan tevékenykednek. A csapatok csapatának kialakítása azonban nem lehetetlen. A kis létszámú csoportokban tevékenykedő elit osztagok részjellemeikkel talán a hagyományos erők is felruházhatóak. A tömeghadseregekre jellemző fentről lefelé vezérelt kiképzésszervezési elveket kell – többek közt – megváltoztatni olyan módon, hogy az alulról szerveződő kezdeményezések nagyobb teret kapjanak. A kiképzés tekintetében (is) egyfajta hatásalapúság felé szükséges elmozdulni, ahol a „hatás”, azaz az eredmény nem más, mint egy adott kötelék eredményes ellenőrző-felmérő foglalkozása. A kiképzési célok közös (előjáró és beosztott) megfogalmazásával valósulhatna meg az alárendelt felhatalmazása, egyben motivációjának kialakítása a teljesítésére vonatkozóan. A kultúráváltás ott mutatkozna meg, amikor a bekövetkező, de tanulságos hiba nemhogy csökkentené, hanem növelné a hatásfokot. Persze ehhez őszinte feladatáró megbeszélések levezetése is szükséges, melyek fontosságát ugyan a magyar szabályzók is hangsúlyozzák, a megvalósulás viszont katonai szervezetenként és parancsnoki időszakonként rendkívül eltérő képet mutat. A tanulni vágyó, a folyamatokat racionalizálni és állandóan javítani akaró, de leginkább az újra fogékony hozzáállással lehet e szemléletet kialakítani.

Csapatépítés! – foglalhatnánk össze egy összetett szóval a szükséges tennivalókat.⁴⁶ Könnyű azonban mindezt mondani, leírni. Kialakítása hosszas, kőkemény, de leginkább következetes parancsnoki munkával érhető el. A csapatok csapatának megvalósításához – első lépésként – az egyébként is innovatív jellemzővel bíró egyéneket kell megtalálni és tevékenységüket összekapcsolni. Legyen az bevált gyakorlatként működő folyamatok felülvizsgálata, vagy akár rövidebb, akár hosszabb távú tervezőfeladat megoldása. Második lépésként – építve az innovatív csoport javaslataira – elő kell mozdítani olyan csoportok létrehozását, ahol egyazon szint, de többféle szakterület képviselője jelen van, és felkészítésük a kölcsönös megismerés jegyében zajlik. Fontos kitétel, hogy ha sikerül a részek egészben betöltött szerepét megvilágítani, és sikerül előmozdítani egymás tevékenységének kölcsönös és tiszteletalapú elismerését, akkor az a szervezet hatékonyságára nézve pozitív hatással bír.

Fel kell ismerni, hogy a napi kihívások és a szakmaiság elvei között örlődő, beszűkült látásmód tágítására és egymás képességeinek, tudásának kölcsönös megismerésére van szükség. Amennyiben ez minden szinten párosul a vezetők közös látásmód kialakítására történő törekvéseivel, azaz a döntések háttérének megértésével, a közös célok kialakításával, akkor lassan, de biztosan elérkezhetünk a mcchrystali gondolathoz, kialakulhat a „konvencionális” csapatok csapata! Az állománygyűlések kötelező jellegű és izzadságszagúságát levetkőzni képes, a feladatáró megbeszéléseket, illetve az egyébként is előírt módszertani foglalkozásokat valódi tartalommal megtölteni tudó parancsnokok (és törzseik) lehetnek képesek mindezt megvalósítani.

⁴⁶ A csapatépítés fontosságát hangsúlyozza Porkoláb Imre is könyvében, ahol konkrét tanácsokat ad a csapatépítés katonai modelljének az üzleti életben és a mindennapokban történő alkalmazására vonatkozóan.

A vezető feladata a működéshez szükséges légkör megteremtése, ahol a törzse „érezkel”, javaslatokkal él, és megteremti annak feltételeit, hogy a feladatok a közös helyzettudat és egyöntetű céltudat alapján legyenek végezhetőek. Amennyiben sikerül a célok teljesítése iránti elkötelezettség kialakítása, úgy lehetségessé válik az önálló, önszerveződő munkavégzés.

ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK

*„Csak jobbitsuk meg magunkat, szabjunk más rendet dolgainknak,
tegyük régi helyére és méltóságára a katonai fegyelmet:
egy nemzetnél sem vagyunk alábbvalók...
ha kevesen vagyunk is!”*

Zrínyi Miklós

Katonai berkekben sokszor emlegetett mondás: „Egyvalami biztos, a változás!” A változás okozta kihíváshalmazt viszont csak úgy lehet kezelni, ha a válaszadási mechanizmusok nem merev regulákat követnek. Gondolkodó emberek – a közeljövőben kiegészítve a gondolkodó gépekkel – alkotótevékenységére van szükség, amelyet jól átgondolt és egységesen értelmezett elveknek kell vezérelniük. Az elvek javarészt állandóak, de a szabályok nem! Utóbbiak újra- és újraalkotása – katonai környezetben – a parancsnok és törzse feladata, ami az irányítás kifejezés tartalmában ölt testet. A tanulmány segít eligazodni abban az irodalomhalmazban, amely alapján egy-egy szervezet képes beazonosítani vezetés-irányítási fejlettségét és a megfelelő következtetéseket levonva képes fejlődni.

Zrínyi Miklós „fegyelme” (máshol „diszciplína”) a valódi kiképzést és az eredményekre való koncentrációt, a katonai tudás folyamatos megújítását kell, hogy jelentse napjaink vezetői részére. A folyamatos megújulás nem jelenti a bevált módszerek elvetését. Új környezetbe illesztve kell működőképességüket tesztelni, mivel a folyamatos próba teszi csak ellenállóvá a szervezetet.

Hangsúlyos, hogy a szemléletváltás csak és kizárólag fentről lefelé értelmezett. A szélmalomharcnak tűnő helyzeteket kezelni és értelmes célokat kitűzni képes vezetőkre van szükség. Alapelveként kell kezelni, hogy minden megújítást a fejnél, a vezetés-irányítás rendszerében kell kezdeni. A szerző véleménye, hogy régi-új alapokra kell helyezni a Magyar Honvédség vezetését. A vezetés-irányítás koncepcionális oldalának újrahangolása szükséges, nem elfeledkezve a szerves részt képező vezetéstámogató rendszerekről sem.

A magyar katonai vezetésnek mindenekelőtt vissza kellene kapnia azt az önállóságot (pl. MH Parancsnoksága szerepében), mely lehetővé tenné a hazai és a nemzetközi szervezetekkel való hatékonyabb együttműködést. Így a Honvéd Vezérkar valódi katonai stratégia alkotóvá, a Honvéd Vezérkar főnöke pedig valóban a kormány első számú katonai tanácsadójává válhatna. A honvédség legfelső vezető szerve pedig betölthetné a (had)műveleti parancsnokság szerepét. Az alárendelt szervezetek kialakításánál a magyar sajátosságokra hangolt (nem teljes képességű), egyébként NATO-sztenderd komponensparancsnokságok létrehozásával és egyfajta „ezredrendszer”⁴⁷ kialakításával lehetne a vezetési szinteket laposítani. A közép-szintű parancsnokságok jelenthetnék az átmenetet a hadműveleti és a harcászati szint között.

Az „ezredrendszer” olyan önálló, abszolút decentralizált elven működő, területi szervezeteket jelentene, ahol az aktív komponens részére egy-egy fegyvernem (szakcsoport)

⁴⁷ Az „ezredrendszer” magyar megvalósításának gondolata a szerző további munkájának sarkalatos kérdése.

zászlóalj (osztály) képességének kialakítása mellett a tartalékos komponens felkészítése is megtörténhetne. Ezzel kitermelhető lenne az aktív erő pótlására, kiegészítésére képes tartalék, illetve a területvédelemre alkalmas csapatok személyi állománya is. Továbbá, amíg nem lesz jellemző szervezetszerű kötelékek küldése nemzetközi szerepvállalásra, addig az ezred lehet egy-egy missziós váltás kiadásának felelős szervezete.

Az aktív komponens harcászati csúcsharcosai magyar viszonylatban az önálló műveleti dandárparancsnokságok lehetnek, amelyek a számukra dedikált vezetéstámogató alegységgel együtt települnek. Alárendelt kötelékeket (zászlóaljokat, önálló századokat) feladatspecifikusan lehetne hozzájuk rendelni, igazodva a nemzetközi felajánlásokhoz és a békefeladatokhoz. E változatban megvalósulna, hogy a harcászati törzsek elsősorban saját felkészítésükre koncentrálnak. Másodsorban az egy szinttel alacsonyabb szintű gyakorlatokat vezetik, a kettővel alacsonyabbat ellenőrzik. Az adminisztratív és a helyőrségi ügyek megvalósítása az ezredek felelőssége lenne.

Visszacsatolva a bevezető clausewitzi gondolathoz: a szerző reméli, hogy sikerült némi „fényt” vinni a vezetés-irányítás rendszerét övező „sötétségbe”, vagy legalább sikerült rávilágítani a téma fontosságára. Már csak a bátorság és a határozottság jellemzőivel bíró személyek egymást erősítő sokaságára van szükség a magyar csapatok csapatának kialakításához, illetve jelenleg éppen a 2026-os cél megvalósításához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- AJP-01 (E) Allied Joint Doctrine, 2017. <https://www.gov.uk/government/publications/ajp-01-d-allied-joint-doctrine>
- AJP-3 (B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, NATO Standardization Agency, 2011. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/623172/doctrine_nato_conduct_op_ajp_3.pdf
- Ált/38. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveleti Doktrína (1. kiadás) MH-kiadvány, 2013.
- Ált/43. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína (3. kiadás) MH-kiadvány, 2012.
- Banks, David: *Making the big headquarters better*. Military Operations Journal, 2016/2. szám, <https://www.tjomo.com> (regisztrációt igényel)
- C2 AGILITY Task Group SAS-085 Final report. http://dodccrp.org/sas-085/sas-085_report_final.pdf
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2013.
- Czeglédi Mihály: *A küldetésorientált vezetés szövetségeseink doktrínáiban*. Honvédségi Szemle, 2016/5..
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Aula, Budapest, 2010.
- Dóra László: *A hatáslapú műveletek főnökség működése egy EU műveleti parancsnokságon*. Szeregszemle, 2017/1.
- Gacsal János: *A döntés helyességét negatívan befolyásoló tényezők és kiküszöbölésük lehetőségei a Military Decision Making Process (MDMP) folyamatában*. Szeregszemle, 2017/1.
- JCN 2/17 Joint Concept Note 2/17, Future of Command and Control. <https://www.gov.uk/government/publications/future-of-command-and-control-jcn-217>
- Jobbágy Zoltán: *Biztonságpolitika, haderőreformok, a humán erőforrás-gazdálkodás katonai életművelésével összefüggő kérdései*. Hadtudomány, 2015, e-különszám.
- Jobbágy Zoltán: *From effects-based operations to effects-based force: on causality, complex adaptive system and the the biology of war*. PhD-értekezés, Leideni Egyetem, 2009.

- Jobbágy Zoltán: *On Adaptation in Military Operations: Tinkering and Bottom-Up Perspectives*. AARMS, 2014/3.
- Jobbágy Zoltán: *On the Shifting Balance of Command and Control: A Tale of the Genes and Xenophon*. Science and Military, 2011/1.
- Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016. 2.
- McChrystal, Stanley – Collins, Tatum – Silverman, David – Fussel, Chris: *Csapatok csapata*. (Ford. Gondos László.) HVG Könyvek, Budapest, 2016.
- Mező András: *A Magyar Honvédség doktrínafejlesztése – 1. rész*. Hadtudomány, 2017/3–4.
- Móricz Péter: *Vezetélmélet. Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014. http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezeteselmélet_original.pdf
- NATO NEC C2 Maturity Model (2010). http://www.dodccrp.org/files/N2C2M2_web_optimized.pdf
- Porkoláb Imre: *Leadership Challenges in the 21st Century: The Future of Integrated Leadership Approaches*. Defence Review, 2017/1.
- Porkoláb Imre: *Szervezetfejlesztés komplex műveleti környezetben*. Honvédségi Szemle, 2017/2.
- Porkoláb Imre: *Szolgálj, hogy vezethess*. HVG Könyvek, Budapest, 2016.
- Storr, Jim: *Ten Years Observing Command and Control*. Military Operations Journal, 2015/1. <https://www.tjomo.com/> (regisztrációt igényel)
- Szloszjár Balázs: *A dandárképesség jövője – Mennyiség vagy minőség?* Honvédségi Szemle, 2017/5.