

CZEGLÉDI MIHÁLY

A küldetésorientált vezetés kialakulása**Development of mission command****Absztrakt**

A küldetésorientált vezetés a NATO meghatározó vezetési filozófiája. Gyökerei a 19. század eleji Poroszországban keresendők, de alapelvei már az ókorban megnyilvánultak. A tanulmány, felhasználva a téma szakirodalmát, végigköveti a küldetésorientált vezetés által bejárt történelmi utat a születésétől egészen napjainkig. Külön fejezetet szentel a magyar vonatkozásoknak.

Kulcsszavak: küldetésorientált, porosz, vezetéselmélet, Auftragstaktik

Abstract

Mission command is an overarching command philosophy in NATO. The roots of it can be found in Prussia in the early 19th century, but the principles themselves come from the ancient time. This study, using the available literature, follows the historical development of mission command from birth to present. A separate chapter is devoted to the Hungarian approach to it.

Keywords: mission command, prussia, management theory, auftragstaktik

"A sikeresek azok, akik lehetőséget kaptak.
És azok, akiknek van erejük és lélekjelenlétük ahhoz,
hogy megragadják a kínálkozó lehetőségeket."
(Malcolm Gladwell)

A küldetésorientált katonai vezetés a II. világháborúban értékelődött fel a németek által végrehajtott gyors, precíz offenzívák következtében, amire a legjobb példát Rommel „szellemhadosztálya” szolgáltatta. A küldetésorientált katonai vezetés tartalmát a Guderian-i idézettel lehet a legjobban visszaadni: „A paranccsal az ember egy menetjegyet kap a végállomás feltüntetésével. A legmegfelelőbb útvonalat, a különböző kerülőket az utazóra kell bízni.” Fontos azonban megjegyezni, hogy a delegált felelősség, a decentralizáció, a kölcsönös bizalom, a delegált döntés harcérték növelő hatása már jóval korábban megjelenik a görög hopliták esetében is. Xenophon, Anabasis című könyvében leírja, hogy Kis-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

Ázsiából hazafelé vezető útjuk során a görög zsoldosok folyamatosan győztek az ellenséges népek felett, annak ellenére, hogy azok nemcsak létszámban múlták felül a görögöket, de hadfelszerelésük is több esetben jobb volt.¹

Amerikai részről, noha napjainkra már elismerik a küldetésorientált katonai vezetés porosz (német) gyökereit, sokáig úgy vélték, hogy az indiánoktól ellesett manőverező harcmodor átvételével ők fektették le annak alapjait. Meg voltak győződve róla, hogy a függetlenségi háború idején az úgynevezett „ranger” alakulataik már ilyen szellemiség mentén vívták harcaikat. A franciák azt szerették volna sokáig bizonyítani, hogy I. Napóleon volt az első hadvezér, aki ilyen szellemben vezette csapatait. A versenyben az oroszok sem maradhatnak el, mivel véleményük szerint Alexandr V. Szuvorov volt az, aki a kezdeményezőkézséget és a leleményességet állította az első helyre a parancsnoki munka, a vezetői tevékenység terén.²

A NÉMET ÚT

Sokszor hallható, hogy a harcszabályzatot „vérrel írták”!³ Vér és óriási embervesztés övezte a küldetésorientált vezetésszemlélet kialakulását is. Minden katonai vonatkozású változás mögött emberéletek száza, ezrei, százezrei, esetenként milliói vannak. A küldetésorientált vezetés ősenek tartott porosz-német *Auftragstaktik* (feladatorientált harcászat) megalkotását hatalmas csatavesztés, majd később háborúvesztés idézte elő.⁴

Napóleon 1806-ban egy nap alatt kétszer is döntő vereséget mért a porosz hadseregre, először Jenánál, majd Auerstedtnél. Bár a francia támadás nem volt megfelelően koordinálva, a merev vezetésű porosz hadsereg elszalasztotta a kezdeményezés megragadását. A rákövetkező hetekben a napóleoni Grande Armée üldözőbe vette, majd szétforgácsolta a már demoralizált porosz csapatokat. Részekre szabdalva megsemmisítette azt, majd elfoglalta Berlint.⁵ Az alakiatlannak tartott francia manőverek értetlenséget és tanácstalanságot váltottak ki a porosz tisztek többségéből. A változás igénye égető szükségé vált, amelynek megvalósítsa természetesen nem ment zökkenőmentesen. A pozitív változást szorgalmazó néhány „fekete bárány” ellenzékre akadt.⁶

¹ Dr. Jobbágy Zoltán: A műveleti hatásosság, a harcérték összetevői, valamint a háború sajátos természete; Hadtudomány, 2011. elektronikus szám; Internet, letöltve: 2015.06.10., elérhető: http://mhht.eu/hadtudomany/2011/2011_elektronikus/2011_e_7.pdf

² Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés); Budapest, 2009.

³ Utalás előljárói nyilatkozatátokra a harcszabályzattal kapcsolatban

⁴ Dr. Lippai Péter nyomán: az Auftragstaktik kifejezés 1871 körül született. Szó szerinti jelentése: „feladatharcászat”

⁵ Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army): Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131231_art008.pdf

⁶ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai, Seregszemle, 2009. 2. szám 38. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

Az Auftragstaktik-ot a gyakorlatba Helmut von Moltke tábornok vezette be, de hivatalosan az 1888-ban kiadott gyalogsági szabályzatban jelent meg először. Első tudományos igényű publikációk a témában Sigismund von Schlichting és Rudolf von Caemmerer tábornokok nevéhez fűződnek. Megállapították, hogy nem Moltke az Auftragstaktik atyja, hanem Gerhard von Scharnhorst (1763-1813), aki először vetette papírra a küldetésorientált vezetés szemlélet alapjait.⁷

Az 1806-os csatavesztés után Scharnhorst, mint a porosz hadsereg új vezérkari főnöke, a hadsereg újjászervezésébe kezdett. Nemzeti hadsereggé formálta a zsoldos jellegű porosz erőket és az általa alapított Vezérkari és Katonai Akadémia német tisztek több generációjába ültette el mindazt, amit ő gondolt a vezetésről. Véleménye szerint a haderő háborúra való felkészítésének legjobb módja, ha a „kis” tiszteket átfogóan készítik fel, majd arra készítik őket, hogy önállóan hozzák meg döntéseiket.⁸

Scharnhorst alapot teremtett, de Moltke 30 évnyi vezérkari főnöki tevékenysége volt az, amely megszilárdította és a német hadsereg alapvető vezetési filozófiájává tette az Auftragstaktik-ot. Az elmélet az ő munkássága nyomán vált gyakorlattá, és épült be a katonai kultúrába, a nevelésbe, a kiképzésbe, majd a hivatalos doktrínákba is. A katonai iskolák átfogó ismereteket adtak mind a tisztek, mind az altisztek számára, melyet elősegített a kiképzési szabályzók folyamatos fejlesztése, egységesítése is. A parancsnokok elsősorban agresszív kezdeményező-készséget és nem szigorú vasfegyelmet vártak el beosztottaiktól. Ennek keretében egészen 1920-ig a képzésük során a tisztjelöltek olyan helyzeteket is gyakoroltak, ahol szándékosan meg kellett tagadniuk a parancsot anélkül, hogy az előjáró elgondolásától eltértek volna.⁹

Rommel esetében látható a beosztott parancsnoki kezdeményező magatartás szép példája, aki saját bevallása szerint is nem egyszer került kedvező helyzetbe azáltal, hogy az eredeti feladattól ugyan eltért, de a műveletet nem veszélyeztette.¹⁰ Rommel az I. világháborúban gyalogos (később hegyivadász) századparancsnokként, rohamosztag parancsnokként többször ért el olyan sikereket, jutott el olyan pontig, ért ki olyan terepszakasza, amelyek az eredeti tervekben, feladatszabásokban nem szerepeltek. Az átfogó felkészítés példája Rommel életrajzi adatait böngészve is kiütközik. Gyalogsági tiszt létére az I. világháború kitörésekor épp a tüzérséghez volt vezényelve, hogy bővebb ismereteket szerezzen a fegyvernem alkalmazását illetően.

A 19. század végére tehát a küldetésorientált katonai vezetés a német császári hadsereg domináns szemléletévé vált. Az I. világháború merev arcvonalai, a sokszor hónapokra,

⁷ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált katonai vezetés szemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés); Budapest, 2009.

⁸ Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army): Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131231_art008.pdf

⁹ Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army): Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131231_art008.pdf

¹⁰ Utalás Erwin Rommel Gyalogság, előre! című könyvére

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

egyes esetekben évekre bebetonozott védelmi vonalak viszont nem tették lehetővé a manőverező hadviselést, így az ahhoz igazodó küldetésorientált vezetés sem tudott teljesen megvalósulni. Ellenben ahol lehetőség mutatkozott a manőverezésre – tannenbergi csata, gorlicei áttörés, capporettoi áttörés – a német hadvezetés általában hatékonyabban szerepelt.¹¹

A II. világháború után létrejött korszerű német vezetésszemlélet, az úgynevezett *innere Führung* (belső vezetés) a megalakuló Bundeswehr-el együtt jött létre. Alapelvek tekintetében a belső vezetés és a benne található követelmények a civil kontrol német változatát jelentik. A belső vezetés kifejezi, hogy az egyenruhás katonát és a civil polgárt alkotmányos értékek, jogi szabályozók, erkölcsi normák kapcsolják össze, különböző gazdasági és politikai szempontokkal együtt. A belső vezetés történelmi gyökerei szintén Scharnhorst-nál keresendők, az ő *Staatsbürger in Uniform* (egyenruhás állampolgár) elméletében. A belső vezetés nagyban elősegítette az újjászülető német hadsereg öntudatának és önbecsülésének kialakulását, amely hatással volt a hagyományos egyéni kezdeményezőkézség fenntartására is. Utóbbinak fontos tényezője az emberközpontúság, mely nemcsak a személyes leleményességnek enged teret, hanem fontos az emberi tényező megóvása szempontjából is. Az emberközpontúság megjelenik a katonákról való minden oldalú gondoskodás hangsúlyozásában is. Ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy először a porosz hadseregben szüntették meg a testi fenytést 1841-ben.¹²

AZ AMERIKAI ÚT

A német modell megjelent az Atlanti-óceán túloldalán is. Az alárendelteknek szabadságot hagyó gondolkodásmódra találunk példát az amerikai polgárháború (1861-1865) időszakából. Grant tábornok 1864-ben a következő útmutatást írta Sherman tábornoknak: „*Azt javasolom, fordulj Johnston hadserege ellen. Forgácsold szét erőit és hatolj be az ellenséges területre, annyi kárt és veszteséget okozva, amilyen mélyre és amennyit csak tudsz. Nem indítványozom, hogy egy a hadjáratra vonatkozó tervet kapj, csak azt fogom lefektetni, ami kívánatos a feladat elvégzéséhez, majd szabadságot hagyok neked, hogy végrehajtsd az általad vélt legjobb úton.*”¹³ Fontos hangsúlyozni, hogy Grant tábornok nem direkt parancsot adott, hanem útmutatást, amely feltételezi a bizalmat a két tábornok között. A bizalom nélkülözhetetlen tényezője a küldetésorientált vezetés működésének. A tábornoki szintű,

¹¹ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai, Seregszemle, 2009. 2. szám 39. o.

¹² Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés); Budapest, 2009.

¹³ Clinton J. Ancker III.: The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present; Military Review, 2011 március-április; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20130430_art008.pdf; Eredeti szöveg: „You, I propose to move against Johnston’s Army, to break it up and to get into the interior of the enemy’s country as far as you can, inflicting all the damage you can against their War resources. I do not propose to lay down for you a plan of Campaign, but simply to lay down the work it is desirable to have done and leave you free to execute in your own way.”

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

hadseregeket mozgató emberek közötti levél tartalma jól tükrözi azt az elvet, hogy a minél nagyobb siker eléréséhez annak a parancsnoknak kell meghoznia döntéseit, aki úgymond jelen van.

A II. világháború kitörésekor elért német sikerek, továbbá az afrikai kontinensen elért kezdeti sikerek – úgy is, mint a „Blitzkrieg” fő eleme – nagymértékben az Auftragstaktikának, azaz a küldetésorientált, decentralizált vezetésszemléletnek volt köszönhető.¹⁴ Trevor N. Dupuy (1916-1955) amerikai ezredes, a róla elnevezett hadtudományi kutatóintézet (Dupuy Intézet) vezetője is ezzel a vezetésszemlélettel indokolta a porosz-német hadsereg minőségi fölényét 1807 és 1945 között.¹⁵

Az amerikai hadsereg 1905-ben kiadott szárazföldi doktrínája (U.S. Army doctrine) már szórványosan tartalmazta a küldetésorientált vezetésszemlélet alapjait.¹⁶ Patton amerikai tábornok, minden más kortárs amerikai tábornoknál jobban fogalmazta meg a küldetésorientált vezetés, amely az ő esetében *mission command* (küldetésorientált vezetés) volt, mibenlétét: „*Soha ne mondd meg az embereknek, hogy hogyan csináljanak valamit! Mond meg nekik, hogy mit csináljanak és el fognak kápráztatni a leleményességükkel.*”¹⁷

Clinton 2011-es írásában áttekintette a küldetésorientált vezetés beépülését az amerikai szabályzóba. 1905-től végigtekintette a *Field Manual*-ek (tábori kézikönyvek) változásait, különösen azt, hogy miként fejlődött a fogalomrendszer. Miként vált a szimpla parancskiadásból és az azt részleteiben szabályzó utasításrendszerből egy mindent átható filozófia. A parancsnoklásra sokáig, mint egy, a háborút és a hadviselést befolyásoló tényezőre tekintettek. Megfogalmazási nehézségbe ütközhetünk, ha jól akarjuk fordítani a *command and control* (vezetés-irányítás) kifejezést. A lényeg, hogy ezzel a fogalommal azonos súlyúnak tekintették a manővert, a légvédelmet, a tűztámogatást, a hírszerzést (felderítést), a mobilitást és túlélőképességet és a harci kiszolgáló támogatást. Ez volt hagyományosan a nyolc *battlefield operating system* (harctéri műveleti rendszer). Később ebből lettek a *warfighting function*-k (hadviselési funkciók). 2009 végére az amerikai Kiképzési és Doktrinális Központ akkori parancsnoka, Martin Dempsey tábornok javaslatára cserélték le a vezetés-irányítás megnevezést küldetésorientált vezetésre. Indoka az volt, hogy a korábbi kifejezés túlságosan technika központúvá tette a gondolkodást. A mindent

¹⁴ Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army): Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető:

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131231_art008.pdf

¹⁵ Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai, Seregszemle, 2009. 2. szám 36. o.

¹⁶ Clinton J. Ancker III.: The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present; Military Review, 2011 március-április; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető:

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20130430_art008.pdf

¹⁷ Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army) idézete Patton: War as I knew című munkájából: Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető:

http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20131231_art008.pdf

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

működtető emberi tényezőre a küldetésorientált vezetés jobban passzol.¹⁸ A napjainkban érvényben lévő ADP 3-0, így fogalmaz: „*Ez az alapvető vezetési filozófia az embert és nem a technológiát, vagy a rendszereket állítja a középpontba.*”¹⁹

A KÜLDÉTESORIENTÁLT VEZETÉSSZEMLÉLET HAZÁNKBAN

A Magyar Honvédség születése az 1848-49-es forradalom és szabadságharc idejére datálható. Sajnálatos módon elmondhatjuk, hogy „megszületésétől” kezdve napjainkig folyamatos idegen behatásra át- és átszervezték, alakították. Ha végiggondoljuk a történelmi fordulópontokat, a nagy háborúkat, vagy a közelmúlt néhány fordulópontot jelentő dátumát, látható, hogy mindnek volt katonai vetülete. A változásokat természetesen nem csak az idegen hatalmak generálták, hanem a korrallal fejlődő technika és a változó harc eljárások is. Vezetési felfogás tekintetében a nagy változás a II. világháború után következett be, majd a bipoláris világberendezkedés szétesésével, később NATO csatlakozásunkkal újabb hatalmas fordulat állt elő. Elfelejtettük, vagy inkább nem ismertük eléggé, hogy volt Magyar Királyi Honvédség, ahol persze német hatásra, és persze megkésve, de jelentkeztek a küldetésorientált katonai vezetés elemei. Katonagondolkodóink, katona tudósaink vetették papírra meglátásaikat küldetésorientált vezetéssel és annak hazai alkalmazhatóságával kapcsolatban.²⁰

Sajnos csak az utóbbi két évtizedben jöttünk rá, hogy mennyi hasznos és érdekes írás, tanulmány, visszaemlékezés jelent meg a két világháború között. Történelmi okokból a II. világháború magyar, nemzeti színekbe öltöztetett feldolgozása 40 évet váratott magára. A folyamatos változás azonban egyvalamit biztosan előidézett. A magyar katona képes befogadni az újat, képes azt rövid idő alatt adaptálni és eredményesen alkalmazni. A kényszerűség tanította meg rá.

A legfontosabb felismerést vitéz Szombathelyi Ferenc tábornok tette:²¹ „*Ez a megismerés, hogy mindennek az alapja a harc, bennem már régi. Bevallom, hogy nem minden kerülő nélkül jutottam el ide. Sok szép elképzeléstől kellett búcsút venni. Az eseményeket sok cicomától kellett megtisztítani, míg azokat meztelenre vetkőztetve, felfedeztem a har-*

¹⁸ Clinton J. Ancker III.: The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present; Military Review, 2011 március-április; Internet, letöltve: 2015.03.08., elérhető: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20130430_art008.pdf; lásd még Jobbagy, Zoltan: An Organic Approach to Command and Control, and Military Decision Making, Pearson Publishing, 2015. Internet, letöltve: 2015.06.15., elérhető: http://www.researchgate.net/publication/257067562_An_Organic_Approach_to_Command_and_Control_and_Military_Decision-Making

¹⁹ ADP 3-0, Unified Land Operations, 2011. október, 13. o. Internet, letöltve: 2015.03.09., elérhető: http://armypubs.army.mil/doctrine/dr_pubs/dr_a/pdf/adp3_0.pdf; Eredeti szöveg: „This fundamental philosophy of command places people, rather than technology or systems, at the center.”

²⁰ Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²¹ Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

*cost, mint mindennek az alapját.*²² Az emberi tényező fontossága, mint központi elem, napjaink szabályzóiban, doktrínáiban újra visszaköszön.

Magyar szokásnak tartjuk, de szerintem tévesen, hogy mindig az események után futunk. Csak abban lehet hibás a mindenkori magyar döntéshozó, hogy nem a megfelelő módon vettünk át gondolatokat másoktól. A két háború között már rendkívül sok magyar katonatiszt tanult Németországban, de az ott tanultakat mégsem tudták megfelelő módon érvényesíteni. A német származású Werth Henrik tábornok akadémia parancsnoki, majd vezérkar főnöki beosztásai alatt tartott előadásaiiban egyértelműen felfedezhetőek a német elvek. Képet adnak a kor problémáiról, a korszak gondolkodásmódjáról. Ő már hangsúlyozta, hogy a hadműveletek sikere nagyban függ a céltudatosságon, az egyszerűsége, a sémanékliségen, az önállóságon és a merészségen.²³ Az ő szavaival: *„A felső vezető sem lesz mindig azon helyzetben, hogy az alárendelt seregtestek ténykedését előírja; önálló cselekvésre kell ezért a vezetőket nevelni, nehogy válságos helyzetekben parancsra várjanak, vagy pedig kedvező helyzeteket kihasználatlanul hagyjanak. ... Kétes esetekben és tisztázatlan helyzetekben mindig jobb lesz merészebben eljárni, és a kezdeményezést magához ragadni.*”²⁴

Az önálló cselekvés, a kezdeményezőkézség már Werth korában sem volt újdonság, benne volt a kor katonai gondolkodásában. Viszont rávilágított arra, hogy felsőbb szinten a kezdeményezés azt jelenti, hogy folyamatosan rá kell erőszkölni az ellenségre saját akaratunkat. Úgy kell ténykedni, hogy az ne tudja kivonni magát az akaratunk alól. Mindez azonban nem kivitelezhető az alsóbb szinteken működő *„értelmen alapuló öntevékenység”* nélkül, amely a felső vezetés elgondolásába illeszkedik.²⁵ *„Elvetendő az egyén azon kifogása tétlenség estén, hogy nem kapott parancsot, azonban nem helyeselhető az sem, hogy valaki a parancs szó-szoros értelméhez ragaszkodik, amikor alkalom nyílik az öntevékenységre.”*²⁶

Szombathelyi tábornok és Werth tábornok között a nagy különbség az, hogy előbbi a magyar utat kereste. Szombathelyi a hadiakadémiának írt utasításában rávilágított arra, hogy a Clausewitz-i alaptézis *(„a háború a politika folytatása egyéb eszközökkel”)* magya-

²² Utasítás a hadiakadémia számára, 6933. szám/vkf. Szgd. 1942. 3. o. lásd: Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²³ Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²⁴ Wert Henrik tábornok: Felső vezetés, előadás kézirat 5. o. lásd: Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²⁵ Werth Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? előadás kéziratának összefoglalása, Farkas Imre nyomán. lásd: Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²⁶ Werth Henrik tábornok: A kezdeményezés és a kezdés azonos fogalom-e? Lásd: Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

ros értelmezésben túlságosan a politika és a közgazdaság irányába vitte el a gondolkodásmódot. A tudományos élet, de az ország vezetése is inkább politikai megoldásokban gondolkozott egy esetleges konfliktus esetén. A hadsereg felkészítése sokadlagos fontossággal bírt. Magyar öntudat és szellem nem alakult ki, de idegen eszmék teret nyertek a politikai elit körében, így az áttételesen meghatározta a lakosság bizonyos hányadának szemléletét is. Szombathelyi tábornok kifejtette, hogy a harcos, az egyes katona felkészítésében, és képességeiben rejlik minden magasabb harcászati, hadműveleti, de még a hadászati siker is: *„Látták a magyar katonát harcolni és tapasztalhatták azt is, hogy úgy a harcászat, mind a hadászat alapját nem a tudomány, okoskodás, hanem a harcos képezi. ... Ez a harcos minden stratégia és taktika egyedüli és reális tényezője. A stratégia épületkövét a harcos katona képezi. Minél keményebb és edzettebb a harcos, annál merészebb ívelésű lehet a stratégia épülete, és annál jobban lehet a harchelyzeteket feszíteni. E harcosnak ismerete, illetve előkészítése nélkül a vezérkar a tervezetéseknél a felhőkbe jár.”*²⁷ Hatalmas üzenete van ennek az idézetnek a mai kor számára is.

A kezdeményezőkézségen alapuló és emberközpontú elvek tőlünk keletebbre is megjelentek. Sokszor halljuk a „porosz–oros” gondolkodást, mint a magyar vezetésszemléletet meghatározó tényezőt. Két különböző dolog hamis összekapcsolása ez formai hasonlóság (rím/ritmus) alapján, valós belső tartalom vizsgálata nélkül. Megérne a kifejezésnek és mögöttes tartalmának vizsgálata egy újabb tanulmányt, de a küldetésorientált alapelvek természetesen a Szovjetunióban is szerephez jutottak. Nem túlzás kijelenteni, hogy 1945 után lesöpörtek minden addigi folyamatot a magyar hadsereg működésével kapcsolatban. A Magyar Néphadsereg létrehozásával tulajdonképpen szovjet mintára átírásra került minden szabályzó. Látható azonban, hogy az elvek szintjén nagy hasonlóságokat találunk a küldetésorientált vezetésszemlélet alapelveivel. Nem elhanyagolható kérdés, hogy a megvalósulás és annak mai napig való kihatása milyen hatásmechanizmusoknak volt köszönhető, de ez nem témája írásomnak.

Az 1972-ben kiadott *Tisztek kézikönyve* szerint a vezetés fogalma: *„A háborús katonai vezetés a csapatok harctevékenységének alapos megszervezését és azok állandó irányítását jelenti. Ennek célja a megszabott harcfeleladatok lehető legjobb, idejében és legkisebb veszteséggel való teljesítése. A vezetés alapelve: egyrészt az előljáró parancsnok maga irányítja a csapatokat, másrészt az alárendeltek ésszerű és széles körű kezdeményezéssel oldják meg a kapott feladatokat.”*²⁸ Elvi feltétele megvolt tehát a kezdeményezőkézségnek. Háborúban nem kellett próbára tenni, hogy a békekiképzés olykor unásig begyakorolt részfeladatai, mindig ugyanarról a terepszakaszról, ugyanabban az irányba támadva, meghozták volna-e a várt kezdeményező készséget az alsóbb parancsnoki szinteken. Az elv

²⁷ Utasítás a hadiakadémia számára, 6933. szám/vkf. Szgd. 1942. 3. o. lásd: Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

²⁸ *Tisztek kézikönyve* (harmadik, javított kiadás), Zrínyi Katonai Kiadó, 1972. 210. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

viszont létezett és a törzsekkel szemben támasztott egyik fő követelmény az volt, hogy az „küzd a sematizmus ellen, harciosa az újnak.”²⁹

Farkas Imre szerint: „az emberek közvetlen befolyásolását nem a parancsnok, hanem egy erre speciálisan létrehozott rendszer, a párpolitikai apparátus végezte. Ebből adódóan a parancsnoknak igazából csak két dolognak kellett megfelelnie: – a párpolitikai elvárásoknak, és a szintjének megfelelő, szigorúan katonai, szakmai feltételeknek.”³⁰ Tévedés volna ebből azt a következtetést levonni, hogy a parancsnoki állomány felkészítésében nem kapott helyet az emberekkel való helyes bánásmódra való ösztönzés. A befolyásolás fogalomköre tág. A politikai befolyásolás a mindennapi élet, a kiképzés szintjén persze jelenthetett valami többletet, bár meglátásom szerint az emberek vezetésének képessége a katonai kiképzés körülményei közepette nem feltétlenül a politikai beállítottságon múlott.³¹ A korabeli dokumentum szerint: „A parancsnok vezetési művészete két elemből áll: a harcászati vezetésnek és az emberek irányításának képességéből. A harcászati vezetés teljesen katonai feladat, míg az emberek vezetése olyan tevékenység, amelyet sok más hivatásnál is megkövetelnek. A parancsnok munkájában e két tényező elválaszthatatlan egységet alkot, mert a legjobb harcászati elhatározás sem ér semmit, ha azt az emberek nem hajtják végre; és fordítva: mindent el lehet érni, ha megvan az emberekkel való őszinte kapcsolat, a magas erkölcsi-politikai öntudat, jóllehet a harcászati vezetés kívánivalót hagy maga után. ... A parancsnoknak tehát ismernie kell a pszichológia és a pedagógia alapvető tételeit is. Az elmélet ezen a téren azonban csak alapot adhat. A döntő az, hogy a parancsnok helyesen értse meg a gyakorlat megkövetelte cselekvés módját. Ehhez első-sorban az emberek tulajdonságainak megismerése szükséges, és az a képesség, hogy az egyéni tulajdonságoknak megfelelően tudjon bánni alárendeltjeivel. ... A harcászati feladatokat emberek hajtják végre, az emberek vezetése pedig a harcászati feladatok lehető legjobb teljesítése érdekében történik.”³²

A korabeli ellenségnél is jelen levő elvek mind szerepet kaptak a szocialista rendszerben. A szovjet minta nem „ember-barát” felfogása abból a tényből fakad, hogy II. világháború végső kimenetele hatalmas emberáldozatokkal járt a győztes Vörös hadsereg szempontjából. Kiapadhatatlan ember és anyagforrással lehetett csak Tuhacsevszkij (1893-1933) mély hadművelet elméletét a gyakorlatba átültetni.

Az 1950-es évek egyéves, gyorsalpaló tisztképző rendszere után, az újjáéledő négyéves főiskolai szintű magyar tisztképzésben, az akkori növendékek pedagógus végzettséget is szereztek, mely rendszer tulajdonképpen az ezredfordulóig kitartott. A kor katonai vezetőjétől, parancsnokától hangsúlyosabb elvárás volt a pedagógus szerep, mert a tiszt-helyettes állomány kevesebb terhet tudott levenni – létszámukat tekintve is – a tisztek

²⁹ Tisztek kézikönyve (harmadik, javított kiadás), Zrínyi Katonai Kiadó, 1972. 210. o.

³⁰ Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.

³¹ Személyes beszélgetések édesapámmal (Czeglédi Mihály, 1943 – 2011, hivatásos katonatiszt, végzett az Egyesített Tiszti Iskolán 1966-ban, majd a Zrínyi Miklós Katonai Akadémián 1975-ben)

³² Tisztek kézikönyve (harmadik, javított kiadás), Zrínyi Katonai Kiadó, 1972. 213. o.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

válláról a mindennapi kiképzés megvalósítása során. A nevelő szerep, az oktatói tevékenységhez kapcsolódó ismeretek azonban nem veszítettek értékükből napjainkban sem.

A már tárgyalt átfogó szellemben való felkészítés is helyet kapott az alsóbb szintű tisztképzésben. Az Egyesített Tiszti Iskola (1957-1967) idejéből származó leckekönyvet lapozgatva szembe tűnik, hogy egy gépkocsizó lövész tiszt felkészítésében olyan tárgyak is helyet kaptak, mint aknavető ismeretek, harckocsi ismeretek, légvédelmi ismeretek, stb.³³ Külön tantárgyakként, végigkísérve a 4 éves felkészítést. Nem tömbösítve, toldozva-foltozva, másba integrálva, elfelejtve, vagy túlértékelve. Ha csak a tantárgyak 4 évre, 8 félévre való elosztottságát nézzük, látszik benne a strukturáltság, a már akkor majd 200 éves átfogó szemlélet kialakítására való igény!

A hivatalos magyar katonai terminológiában ma már szerepel a küldetésorientált vezetés. A MH Összhaderőnemi Doktrína leírja a küldetésorientált vezetés lényegét, ellenben nem deklarálja, hogy az filozófiai szintű lenne, és nem jelenik meg benne az emberközpontság. Nem mondja ki, hogy ez a vezetési elv az alapvető.³⁴ Egyértelmű, hogy a magyar doktrínában szereplő megfogalmazás egy fordítás, mely kapcsolatban áll a NATO hatályos doktrinális publikációival. Önmagában a fordítás ténye nem is lenne nagy baj, ha az magyar nyelvezettel került volna megvalósításra. A 2013-as kiadású MH Összhaderőnemi Műveleti Doktrína a vezetést befolyásoló tényezők közé sorolja a küldetésorientált vezetést.³⁵ Véleményem szerint maga a küldetésorientált vezetés elve az, amely nem befolyásolja, hanem meghatározza a vezetést. Meghatározza a gondolkodásmódot, a feladatokhoz való hozzáállást.

A hadseregek méret és alkalmazásbeli forradalma az ipari forradalommal abszolút összehasonlítható. Már a 18. század végére eljutottunk oda, hogy egy parancsnok egymaga nem látja át a teljes harcmezőt. Az a fajta parancsnoki gondolkodás, mely minden pillanatban, minden alárendeltet uralni akar, megbukott. A társadalmi, ipari fejlődés magával hozta a háború változását is. Az összpontosított, centralizált vezetés megbékélyozta az alárendeltet, nem tette lehetővé a kezdeményezést, a siker gyors kihasználását. A decentralizációban jelentkező előnyök felismerése vezetett el a feladatorientált harcászathoz és a küldetésorientált vezetés megszületéséhez.

A küldetésorientált vezetés működésének, működési feltételeinek megismerése, majd helyes és jó alkalmazása közelebb viheti a Magyar Honvédséget ahhoz, hogy feladatait még korszerűbb módon lássa el. A történelem során felgyülemlett, jól dokumentált tapasztalatok megismerésének helye van a magyar tiszti gondolkodás formálásában. A tapasztalatokat közérthetővé kell tennünk és szükséges megértetnünk azok fontosságát. Szükség volna Magyarországon is egy olyan filozófiai rendszer felvázolására, mely történelmi példákon keresztül körvonalazza a hadsereg és a civil vezetők kapcsolatát. Csak azután beszélhetünk megfelelő belső katonai vezetési tartalomról, ha a külső kapcsolatok rendezet-

³³ Édesapám leckekönyve 1966-ból.

³⁴ Ált./43. MH Összhaderőnemi Doktrína 3. kiadás, MH kiadvány, 2012. 4-6

³⁵ Ált./38. MH Összhaderőnemi Műveleti Doktrína,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

tek. Történelmileg bizonyított az a tény is, hogy mindhiába a katonagondolkodók munkája, ha az nem talál táptalajra a hadsereget életre hívó társadalomban. A társadalomnak legfőképpen abban a rétegében, melyet a közhatalom feljogosít a haderő irányítására. Fontosnak és szükségesnek tartom mindezek fényében, hogy fel kell tárnunk a történelmileg kódolt vezetést átható magyar filozófiai kérdéseket, össze kell vetnünk ezeket a rendelkezésre álló külföldi példákkal. Meg kell alkotni egy politikától részben független, ám a politika által is elfogadott, olyan átfogó vezetésfilozófiai rendszert, mely a teljes közigazgatást áthatja. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem létrejötté szolgálhatja ezt a célt, de kérdéses, hogy létezik-e az a fundamentum, amelyre építhetnek napjaink és a jövő civil és katonai vezetése. A téma további kutatása mindenképpen indokolt.

A szükséges dokumentumok megalkotása azonban hiába való, ha hadműveleti okmányként kezeljük őket. A régi katonahumor szerint ugyanis azok nagy része a páncélszekrénynek szól. A küldetésorientált vezetés elveit tanulmányozva az átlag pesszimista egyből leragad az erőforrások biztosítása, biztosítotttsága kérdéskörnél. A küldetésorientált vezetési filozófiai úgy értelmezi, hogy csakis átfogó, komplex megközelítéssel lehet a kihívást jelentő problémákat kezelni, azokat rendbe rakni. Nem elég egy-egy tényező megoldása, azaz nem elég mondjuk csak a forráshiányt kezelni. A teljesítményértékelés rendszerének változtatása nem ér semmit a kiképzési-felkészítési rendszer, a kiképzés-értékelési rendszer szükséges változtatásai nélkül. Az előmeneteli rendszer folyamatos toldozgatás-foltozgatása, az épp aktuális lyukak betömése nem ér semmit a következő generációra való kihatásának vizsgálata nélkül. A „nem volt más”, vagy „neki volt meg az iskolája” típusú gondolkodás a parancsnoki beosztásokkal kapcsolatban, összefüggésben áll a bizalmi légkör csorbulásával, ami a legnagyobb gátja a küldetésorientált vezetésszemlélet kialakulásának. A rendszer egészébe való átmenete csakis hosszú és következetes munka eredménye lehet. A küldetésorientált vezetésszemlélet pozitív hatásait csak akkor lehet kiaknázni, ha az minden szinten a napi gyakorlat részévé válik.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ADP 3-0, Unified Land Operations, 2011. október
2. ADP 6-0 Mission Command, 2012. május
3. Ált./43. MH Összhaderőnemi Doktrína, 3. kiadás, MH kiadvány, 2012.
4. Ált./38. MH Összhaderőnemi Műveleti Doktrína, 1. kiadás, MH kiadvány, 2013.
5. Bárány Zoltán alezredes – Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.), Honvédségi Szemle 63. évfolyam, 4. szám, 2009. július
6. Clinton J. Ancker III.: The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present; Military Review, 2011 március-április
7. Dr. Jobbágy Zoltán: A műveleti hatásosság, a harcérték összetevői, valamint a háború sajátos természete; Hadtudomány, 2011. elektronikus szám

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

8. Jobbagy, Zoltan: An Organic Approach to Command and Control, and Military Decision Making, Pearson Publishing, 2015, pp. 95-107
9. Farkas Imre –Novák Gábor: Gondolatok a parancsnoki és törzsmunka jövőjéről, Budapest, ZMNE, 1997.
10. Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe, Repüléstudományi Közlemények, 2010.
11. Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lehetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva (doktori értekezés); Budapest, 2009.
12. Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai, Seregszemle, 2009. 2. szám
13. Lt. Col. Douglas A. Pryer (U.S. Army): Growing leaders who practice mission command and win the peace; Military Review, 2013 november-december
14. Tisztek kézikönyve (harmadik, javított kiadás), Zrínyi Katonai Kiadó, 1972.