

Takács Attila Géza

A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben

DOI 10.17047/HADTUD.2016.26.K.69

„Nem elég a célt látni: járható útja kell!”

Váci Mihály: Még nem elég

Jelen tanulmányomban a kutatási eredményeim és saját tapasztalataim megosztásával szeretném bemutatni a parancsnoki szerepkört, és azokat a kihívásokat, amelyek aktuálisan jelen vannak a Magyar Honvédség mindennapjaiban. A parancsnoknak mindig figyelembe kell vennie a külső és belső környezeti változásokat. A hadviselés, a háború megővésének módja átalakult az elmúlt negyedszázad során. Az egyes események elemzésével, majd az eredmények közötti összefüggések megállapításával olyan következtetésekre juthatunk, amelyek megalapozhatják a következő feladatra való felkészülést és javíthatja az alárendelték helyzet-felismerő képességét.

Az egyszemélyi vezető, a parancsnok mindig sajátos helyzetben van: akkor is döntést hoz, amikor nem dönt egy adott kérdésben. Az előljáróim, tanáraink úgy magyarázták ezt nekem, hogy a parancsnok magányos, mivel a döntéseiben magára marad, annak felelősségét senkivel sem oszthatja meg. Felelős mindenért, amit megtett vagy megtenni elmulasztott, ahogyan ezt a szabályzat is megfogalmazza.

Annak ellenére, hogy kiváló szakember-gárda alkotta a dandár törzset és tapasztalt zászlóalj-parancsnokokra támaszkodhattam, mégis a döntés pillanatában mindig egyedül voltam. Önmagában a parancsok kiadása nem bonyolult dolog, könnyen és gyorsan elvégezhető. Azonban belátni a következményeket egy komplex környezetben és az előző döntéssel megteremteni a feltételeket, hogy a következő lépés is helyes legyen – az valóban művészet, és ez mindig a körülmények függvénye. Ez a parancsnoki dilemma lényege, és ennek kell a felelősségét vállalni.

A parancsnoknak mindig figyelembe kell vennie a külső és belső környezeti változásokat. Nincs két egyforma feladat még akkor sem, ha ugyanott és ugyanazt a feladatot kell újra végrehajtani. Ennek jelentősége elsősorban az alegségek műveleti alkalmazása során növekszik meg, hiszen a veszteség kockázatát hordozza magában, ha nem megfelelően reagálunk a körülményekre.

A hadviselés, a háború megvívásának módja átalakult az elmúlt negyedszázad során. Ennek vizsgálata, elengedhetetlen. Az egyes események elemzésével, majd az eredmények közötti összefüggések megállapításával olyan következtetésekre juthatunk, amelyek megalapozhatják a következő feladatra való felkészülést és javíthatják az alárendeltek helyzetfelismerő képességét. Ezen ismeretek birtokában, valamint a felderítő jelentések figyelemmel kísérésével olyan (készenléti) helyzetbe hozhatóak az alárendeltek, amely csökkenti a váratlanság kockázatát, és jelentős időt lehet megtakarítani. Erre a területre egy kicsivel több figyelmet szentelek, mivel az általam általánosított tényezők mindig jelen vannak a parancsnok döntéseinél.

Jelen tanulmányomban a kutatási eredményeim és saját tapasztalataim megosztásával szeretném bemutatni a parancsnoki szerepkört, valamint azokat a kihívásokat, amelyek aktuálisan jelen vannak a Magyar Honvédség mindennapjaiban. Írásomban nem törekszem kizárólagosságra és szeretném hangsúlyozni, hogy a személyes tapasztalatok mindig magukban hordozzák az emóciókat, valamint a szubjektivitást. Ennek következtében inkább a tudományos igényességet kívánom megcélozni írásomban, de törekszem a közérthetőségre és kerülöm a „száraz” szakmaiságot is.

Megítélésem szerint a címben foglalt témát úgy lehet a legszemléletesebb módon bemutatni, ha a külső és belső környezetet egységét vizsgálom, mert a parancsnok is csak az *egészet* vezetheti, a részeket másokra kell hagynia, olyanokra, akikben megbízik.

Az első részben bemutatom a hadviselés jelenlegi legfontosabb jellemzőit, amelyeket a kutatásaim során gyűjtöttem össze. A fejezet nem lehet teljes, mert egy új hadviselési korszakba léptünk, amelynek éppen csak megkezdődött a vizsgálata és senki sem tudja megmondani hová fog fejlődni. A második részében rátérek a saját tapasztalataim megosztására a csapatépítés, a parancsnoki szerepkör, a gyakorlati vezetés körülményeinek a bemutatására. Ezeket a fiatal parancsnokok felhasználhatják a saját vezetői jártasságuk fejlesztéséhez, de más olvasót is érdekelhet egy gyakorló parancsnok gondolkodás módjának, „paradigmáinak” a megismerése.

Kihívások a hadviselés posztmodern időszakában

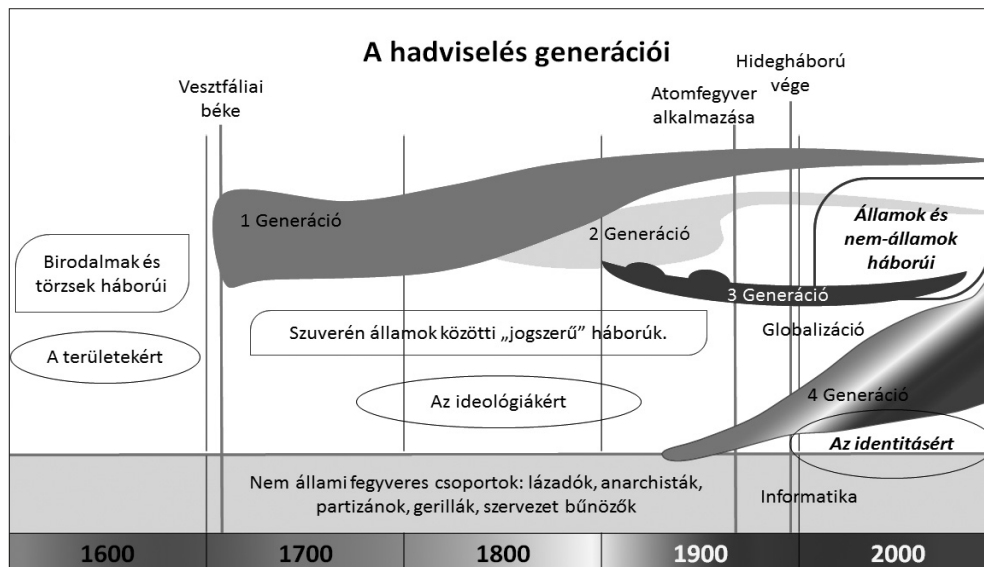
Miért posztmodern? Egy új hadviselési korszakban vagyunk. Milyen az a környezet, amelyik hatással van minden haderőre napjainkban? Hogyan változott a hadviselés a történelem folyamán?

A hadviselés modern időszakát 1648-tól, a Vesztfáliei békétől számítják a tudósok. Ez a korszak elméletben az atomfegyver alkalmazásával zárult le, gyakorlatilag azonban 1991-ben, a Kuvait felszabadításáért indított Sivatagi Pajzs fedőnevű, 100 órás hadművelettel zárult, amely az utolsó klasszikus, a modern háború elveinek megfelelő módon zajlott le.

Az a hadviselési időszakváltás, melyet a modernből a posztmodernbe való átmenet jelent, sok mindennel (például a hidegháború végével, társadalmi változásokkal, a globális erőviszonyok átalakulásával, a negyedik ipari forradalom időszakával stb.) esik egybe. A posztmodern háborúk¹ következtében jelentős fejlődés mutatkozik a

1 A hidegháborút követő időszakban bekövetkezett fegyveres összecsapások összessége értendő.

hadseregekben. A haderő-fejlesztés vonatkozásában komoly változások tapasztalhatók a harci doktrínák adaptálásában, a fegyverzet alkalmazhatóságában, a vezetési rendszerben, a szervezeti felépítésben, valamint a kiképzés rendszerében. A harci alkalmazás területén megfigyelhető a változás a felderítési eljárásokban, az előrejelzés és riasztás tekintetében, az aktív és passzív védelemben, és a támadás módszerében, összességében a harcok intenzitásában. Más megközelítésben: egyes hadseregek a posztmodern korszakban átléptek a hadviselés negyedik generációjába, más haderők megmaradtak a korábbi fejlettségi szinteken, amit a 1. számú ábra szemléltet.



1. ábra.

A háborúk korszakoáltása

(Chet Richards, J. Addams & Partners, Inc. Conflict in the Years Ahead alapján szerkesztette: Takács Attila Géza)

Ennek során létfontosságúvá válik, hogy a katonai erő milyen mértékben képes alkalmazkodni. A műveleti környezet átalakulása, nemcsak az egyes kormányzatokat, hanem az egész világhatalmi struktúrát felkészületlenül érte. Az USA 2001. szeptember 11-én, az „ikertornyok” összeomlásakor szembesült azzal a ténnyel, hogy új hadviselési korszakba léptünk. Izrael egy háború elvesztése árán, 2006-ban ismerte fel a változtatás kényszerét, a térség többi országában viszont az Arab Tavasz elsöpörte az alkalmazkodásra képtelen államokat. Az Orosz Föderáció 2008-as grúziai 5 napos háborúja majdnem kudarcba fulladt egy aránytalan megmérettetés során. A gyors orosz adaptáció a globális hatalmi pozícióba való visszakerülést eredményezte számára. A NATO pedig a 2011-es líbiai beavatkozás során szembesült a megváltozott hadszíntéri viszonyok kihívásaival.

Magyarország közvetett módon, a migrációs válságkezelés során, 2015 második felében tapasztalta meg a megváltozott műveleti környezetet. A nemzeti reagálásunk eredményes volt. De nem a megtervezett rendben valósult meg a vezetés és

irányítás az MH struktúráján belül. Ez még számos elemzést és kutatást igényel, ezért ennek részletezésére itt nem vállalkozom.

Műveleti vezetési rendszerek a posztmodern háborúban

A fenti események azt igazolják, hogy az *időtényező* kezelése kulcsfontosságú. A háborúban mindig így volt ez, de ma a vezetési fölényt a valós idejű helyzetkép nélkül esélytelen kivívni. A kibertérben zajló hadviselés nélkül csak a számunkra váratlanul bekövetkező események után futhatunk. Az időtényező nyomását a média felerősíti és előnyt vagy hátrányt jelent számunkra attól függően, hogy a parancsnokok és törzsek mennyire felkészültek annak kezelésében.

A *digitális technológia* hatással van a társadalomra, amely a globalizáció révén olyan emberi kapcsolathálózatokat hozott létre, amely a civil szervezeti struktúrákban is megjelennek. Ez a hálózati modell megjelenik a katonai vezetés stratégiai szintjén, mivel az államigazgatás rendszerébe ágyazódik be. A digitális technológia felhasználásával a vezetési fölény megszerzése és fenntartása alapvető követelmény. Ma már egy zászlóalj szintű harcparancsot sem tudunk számítógépes hálózat nélkül kiadni. A fejlettebb haderőkben a célkiválasztás és a tűzvezetés sem biztosítható a virtuális tér felhasználása nélkül. A vezetés és irányítás egyre inkább a virtuális térre korlátozódik. Ez ugyan függőséget okoz, de a felfokozott műveleti tempót más módon nem lehet fenntartani.

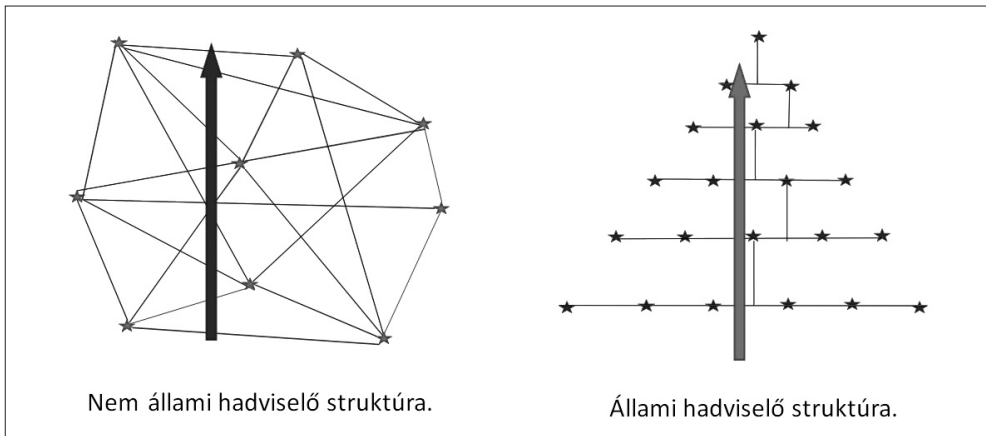
A *felgyorsult műveleti tempó* az alkalmazott technikai eszközökre és a személyi állomány fizikai kompetenciáira van hatással. Olyan környezetben kell megőrizni a mozgásszabadságot, ahol bárhol, bármikor, bármilyen módon bekövetkezhet a támadás. Bár a harcászati kezdeményezésnek ez az alapfeltétele megvolt korábban is, azonban ma nemcsak a manőverekre terjed ki, hanem a hadviselés teljes spektrumára, a tervezés, az adatfeldolgozás, a logisztikai utánpótlás, de a sebesültek ellátása is benne foglaltatik.

A *nagy földrajzi távolságok* elsősorban a logisztika és a híradás szempontjából terhelik meg a hadviselőket. A légi szállítás és a műholdas kommunikáció a költségek szempontjából döntési kényszereket eredményeznek, és az intenzív műveletek időszakát a politikai döntések egyre inkább lerövidítik. Ezt példázza Izrael 2006-ban viselt 34 napos háborúja, 2008-ban a grúzai 5 napos háború, 1990-ben Kuvait 100 órás háborúja Irak ellen (amely során a riasztást követő 31. órában az USA erők már a térségben voltak). Sajnos mindegyik esetben volt folytatása a befejezetlen műveleteknek, amelyek elhúzódó válságokat produkáltak.

A *komplexitás és váratlanság* kezelése felerősítette a felderítő előrejelző rendszerek fejlesztését. A többdimenziós harci műveletek és a hadviselési eljárások változékonysága miatt egyre több civil szakértő és intézmény bevonása vált szükségessé a katonai tervezés és vezetés rendszerébe.

A nem állami hadviselők szervezeti struktúrája nem-lineáris jellegű, hanem a társadalmi kapcsolatok hálózatának mintájára szerveződik öngerjesztő módon. A folyamatosan változó és átalakuló (hadviselő) hálózat viselkedése kiszámíthatatlan és váratlan megnyilvánulásokat (támadást) produkál. Amennyiben ezzel szemben egy lineáris elven működő, piramis alakú hierarchián alapuló (hagyományos katonai)

szervezetet állítunk, akkor azonnal szembetűnik a lineáris rendszer sebezhetősége és információáramlás lassúsága.



2. ábra.

A posztmodern struktúrák különbségei
(Szerkesztette Takács Attila Géza)

A hálózat jellegű struktúra támadása esetén nem működik a szervezet feldarabolása, és a részenkénti megsemmisítés elve, mert a kapcsolati rendszer működése nem ismert. A lineáris szervezet jól beazonosítható, annak támadása esetén a hatás is jól mérhető. A hálózat alapú működés megértéséhez és annak leküzdéséhez elkerülhetetlenné teszi a *civil szakértők bevonását* a katonai döntéshozatalba.

A *politikai és a katonai célok összehangolása* a stratégiai szinten komoly nehézségbe ütközik. Először az érzelmi hatások dominálnak: a sokk, a döbbenet, a kétségbeesés, a presztízs jelentkezik a vezetők tudatában, amely befolyásolhatja a szakmai javaslatokat. A célok és eszközök mérlegelése okoskodásnak vagy vitának tűnhet. A politikai célok kitűzésekor olyan korlátokat határoznak/szabnak meg, amelyek nem teszi lehetővé a katonai célok elérését, vagyis a klasszikus „mit akarok a művelettel benne és általa” összhangja nem valósul meg.

A hadászati szint átalakítása és a *harcászati szint felértékelődése* figyelhető meg. Az amerikai, az izraeli, az orosz és a kínai haderőben is a dandár lett a harcászati alapegység. A komplexitás növekedése miatt, a stratégiai szinten egyre bővül a szakértők száma a döntés-előkészítés fázisában. A háború terének, dimenziójának növekedése, a reagáló idő csökkenése, valamint a katonai képességek bővülése miatt hatványozottan növekszik a feldolgozandó adatmennyiség. Ez a folyamat a hálózat alapú működést erősíti a lineáris vezetéssel szemben.

A harcászati szintű küzdelemben összhaderőnemi képességek jelennek meg. A harcászati összecsapások jellegének változékonysága és a kezdeményezés fenntartása miatt valamennyi katonai és civil államigazgatási képesség integrált alkalmazása együttesen jelentkezik. A stratégiai szint közvetlenül vezeti a harcászati tevékenégeket.

A *hadműveleti szintű parancsnokságok funkcióinak átalakulása* jellemzi korunk átalakuló haderejét. A „stratégiai tizedes” jelensége, az információáramlás felgyorsítása, a párhuzamos, földrajzilag elkülönülő összhaderőnemi harcászati műveletek sorozata, nem fog összeállni egységes hadműveletté.

Az összefüggő frontvonalak eltűnése, és a hadszíntér kiüresedése miatt lecsökkent, vagy teljesen megszűnt a hadműveleti szintű összecsapás. Ezen parancsnokságok kiiktatása mégsem lehetséges, mert a harcászati erők képességének megőrzése, az erők reagáló képességének fokozása és az utánpótlás szervezése nem delegálható a harcászati szintre, a stratégiai szinten pedig nincs erre elegendő kapacitás.

A tömeghadseregek hátországvédelmi struktúráinak a megszüntetésével ezt a funkciót a középszintű vezetési szervezetek vették át. A NATO parancsnoki struktúrájának az átalakításakor a harcászati és hadműveleti parancsnokságok azonos szintre kerültek, mellérendelt státuszban, tehát eltértek a lineáris alárendeltségtől. Oroszország négy hadászati parancsnokságot hozott létre, de a hadsereg-parancsnokságokat éppen az adminisztratív ügyek (a harcászati képességek fenntartása) kezelése miatt nem tudta megszüntetni. Kína az orosz és amerikai példát követve szervezi át hadseregét 2020-ig a posztmodern kihívásoknak megfelelően. Magyarországon esetében a migrációs válságkezelés során hasonló tendenciát láthattuk, nem tudjuk kivonni magunkat a globális tendenciák hatása alól.

Jellemzővé vált a kisméretű kötelékek (zászlóalj, század) alkalmazása a *gyorslefolyású háborúkban* a sebezhetőség csökkentése érdekében. Ezen kötelékek alkalmazására elsősorban ott került sor, ahol a nyílt fegyveres összecsapás elkerülhetetlen volt. Az összecsapások katonai céljait csak részben sikerült elérni, mivel a politikai környezet gyorsan változik és újraértékeli a viszonyokat. Egy hadjárat következetes teljesítése nélkül,² csak az *elhúzódó válságok* kialakulását generálják.

A hibrid hadviselés agysejtszerű, hálózati felépítésű vezetésével szemben, a *lineáris rendszerű vezetési főlény* kialakítása nem lehetséges. A nem állami hadviselők jogi szabályozatlansága, decentralizált vezetése és erőforrásrendszere gyors és dinamikus alkalmazkodási képességet biztosít. A lineáris vezetés hierarchikus információáramlása lassabb, a döntéshozatal centralizáltsága rugalmatlan, a korlátozott erőforrások centralizált felhasználása lelassítja a hadszíntér változásaihoz történő alkalmazkodást.

A posztmodern háborúk magasan kvalifikált katonai igénye *humán erőforráshiány*hoz vezet. Már Oroszországban sem tudnak elegendő sorkatonát bevonultatni. A társadalmi morál nehezen viseli el a veszteségeket. Ennek következtében a katonai innováció fókuszpontjába a humán erőforrás kiváltása került. A széles körű automatizálás, a robottechnológia, a szenzorok kiterjedt alkalmazása és a globális csapásmérő képesség azt a célt szolgálják, hogy a nyílt fegyveres összecsapások helyszínén minél kisebb erők fenntartására legyen szükség.

A szembenálló erők képességeinek aránytalansága, *aszimmetriája* láthatatlan ellenséget produkál. Az egyenruhát nem viselő, a helyi lakosság között rejtőzködő,

2 A Sivataji Pajzs műveletet 100. órájában megállították a csapatokat, majd két évvel később a Sivataji Vihar művelettel fejezték be a háborút. A Kadhafi-rezsim elleni NATO-műveletet nem követte konszolidációs fázis Líbiában, így a válság átterjedt Malira és a nemzetközi terrorszervezetek akadálytalanul terjeszkedtek a válságövezetekben.

azonosítható infrastruktúrával nem rendelkező, eltérő színvonalú fegyverzettel bíró radikalizált ellenség a váratlanságot és a meglepetést használja a képességhátrány kompenzálására.

A civil társadalom innovációs lendülete megelőzte a katonai kutatás-fejlesztést. Ma már a polgári fejlesztések katonai felhasználhatóságát vizsgáljuk. A mindenki számára elérhető fejlett technológia új képesség-kombinációk létrehozását és tömeges alkalmazását teszi lehetővé a nem állami hadviselőknek is.

Az erőforrások rendelkezésre állása a műveletek fenntarthatóságának alapvető kérdése. Számos esetben a haderőfejlesztés fő döntési pontja a költséges modernizáció végrehajtása vagy a képességek megőrzése, fenntartása. Ugyanakkor a szembenálló fél decentralizált erőforrásai révén jelentősen tovább tudja fenntartani a műveleteket, mint azt a saját képességei lehetővé tennék. Így a látszólag gyengébb harcoló fél kifárasztása bizonytalanná válik.

*

A felsorolt tényezőket összegezve megállapíthatjuk, hogy számos új jellemzőt mutat a hadviselés átalakulása. A nemzetállamok haderejére ezek a körülmények kényszerítő hatást gyakorolnak és elkerülhetetlen az alkalmazkodás, transzformáció a megváltozott viszonyoknak megfelelően. Szövetségi szintű változások is megfigyelhetők, amit a tagországoknak is le kell követniük.

A korlátozott népeségű és gazdasági adottságokkal rendelkező országoknak az egyetlen esélye a meglévő képességek fenntartása és a szellemi kompatibilitás megőrzése a szövetséges erőekkel, hiszen nem engedheti meg magának a teljes spektrumú műveleti képesség elérését és a legfejlettebb technológia bevezetését.

A csapatépítés felelőssége, képesség-fenntartás

Egy katonai szervezet vezetésének eredményessége azzal mérhető a legjobban, hogy a meglévő képességeket meg tudja-e őrizni, illetve képes-e fejleszteni a korábbi időszakhoz képest. Ez olyan rendszerszintű szemléletet követel meg, amely lehetővé teszi a prioritizálást: annak eldöntését, hogy a számtalan szakterület közül mire kell a parancsnoknak folyamatosan közvetlen hatást gyakorolnia. A saját tapasztalatom szerint ez négy fő területre koncentrálódik: a *humán erőforrás-gazdálkodásra* (személyügyi munka), a *logisztikai feltételekre*, a *kiképzésre* és a *műveleti vezetés hatékonyságára*. Ezek a területek nem különülnek el egymástól, hanem összekapcsolódnak és egymásra épülnek. Személyi és tárgyi feltételek nélkül nem lehet kiképzést folytatni, kiképzetlen állományt nem lehet műveleti alkalmazás időszakában vezetni. Ezek a csapatépítés azon lényegi kérdései, amelyek a katonai képesség alkalmazhatóságát eredményezik. Úgy vélem tehát, hogy ezekre egy parancsnoknak mindig koncentrálnia kell. Vegyük sorra a vezetői tevékenység kiemelt területeket!

A személyügyi munka

A személyügyi terület rendkívül összetett. Fontos, hogy harmonizáljon a parancsnok követelménytámasztása, ugyanakkor emberséges hozzáállása a szervezethez. Ez teszi

a parancsnokot hitelessé a személyi állomány előtt. Lényeges, hogy kialakuljon egy kapcsolati rendszer a parancsnok és a szervezet egyes tagjai között.

Minden szervezetben létezik valamilyen személyügyi (humán) rendszer, amit a parancsnoknak úgy kell működtetnie, hogy a szervezetben megtalálja mindenki a helyét. Fontos, hogy mindez a személyi állomány (az egyén és – lehetőleg – a közösség) egyetértésével történjen.

A személyügyi szakterületen olyan rendszert kell kialakítani, amely:

- hibátlanul képes elvégezni a rutinfeladatokat (például a járandóságok kiadása, egyéni ügyintézés stb.);
- képes precíz tervező munkát végezni, amivel előrelátást biztosít a parancsnoknak;
- képes a meglévő személyi állományból kiszűrni azokat a tehetséges katonákat, akik beiskolázásával, megfelelő beosztásokba helyezésével *felépíthetők* a jövőben megüresedő parancsnoki és szakmai vezetői beosztásokra.

Ez a hármas követelmény folyamatosan jelen van, napi szintű feladatokat ad a parancsnoknak és a személyügyi szakállománynak egyaránt. A személyügyi folyamatos elemző munkát végez, a szervezet előtt álló feladatokhoz időben képes hozzárendelni a minimálisan szükséges személyi állományt, a tartalék képzése mellett. A belső szakmai feladatokon túl, a külső környezettel is képes összhangba kerülni, megtalálja a kapcsolódó pontokat. Egyrészt a szakmai előjáró munkáját is képes támogatni vertikális irányban, és más katonai szervezetekkel is együttműködik horizontálisan. Másrészt a civil környezettel is meg kell találni az összhangot (a toborzás, állományba vétel, elbocsátás, képzések, üdültetés, önkormányzati okmány-ügyintézés támogatása, gyermekek óvodai és iskolai elhelyezésének segítése, hogy csak néhány jellemző példát említsek).

A humánszolgálati feladatok közül kiemelkedik a családtámogató rendszer működtetése. A katonák hosszabb idejű távolléte esetén azonnal jelentkezik a helyőrségben maradt család „működőképességének” biztosítása. Ez szerteágazó problémakört foglal magába a bevásárlástól kezdve, a nagymama kórházba szállításán keresztül, a családi költségvetésre vonatkozó szaktanácsadásig. Amennyiben a humánszolgálat megfelelő szociális érzékenységgel rendezi ezeket a kérdéseket, akkor az a katonai szervezet iránti lojalitást és a parancsnokba vetett bizalmat fogja eredményezni.

A Magyar Honvédség elmúlt 25 évbeli átalakításának egyik legfontosabb eredménye az altiszti kar létrehozása. Ezek a katonák jelenleg a csapatok gerincét alkotják. 5–6 missziót, külföldi tanfolyamokat megjárt, nyelvismerettel rendelkező katonákról van szó, akik a szakma legapróbb fortélyait is kipróbálták már a hadszíntéren, éles helyzetben. Egy hozzávetőleg 100 főből álló lövész század élén áll egy tapasztalt százados, 2–3 pályakezdő hadnagy, kb. 40 altiszt és 50–60, több év szolgálati idővel rendelkező, többnyire kipróbált legénységi állományú katona.

A Magyar Honvédség jelen állapotában legfeljebb század-, zászlóaljszintű kötelékekkel képes részt venni szövetségi műveletekben. A 39. lövész zászlóaljnak az előjárói döntést követően két hete volt arra, hogy felkészüljön egy litvániai szövetségi gyakorlaton való részvételre, ahol remekül helytálltak. Előtte végrehajtottak egy CREVAL-gyakorlatot, vagyis a NATO normái szerint *harcra bevethető* állapotban voltak. Ahogy Litvániából visszatértek, megkezdték a felkészülést egy iraki váltás

biztosítására. Nem tudtak volna eredményesek lenni a zászlóalj különböző alegységei, ha altiszti gárdájuk nincs összekovácsolva, és nem követi a parancsnokát. Tehát a végrehajtói szinten a kötelek gerincét az altiszti állomány adja, jóllehet a rendszer-váltás óta a tiszti állomány is jelentősen átalakult.

A logisztika

A logisztika az a szervezeti elem, amivel a működési feltételeket lehet megteremteni. Azt jelenti, hogy megfelelő időpontban és helyen a megfelelő eszközök rendelkezésre álljanak. A költségvetés szintén kulcskérdés, amely mindig korlátokat szab, hiszen a rendelkezésre álló források mindig behatárolják a parancsnok mozgásterét. A magyar katona innovatív magatartásának,³ katonai leleményességének (egyik) oka a források mindenkori korlátozottsága.

A logisztikai szakterület alapvető jelentőségű a katonai szervezet működése szempontjából. Magában foglalja a pénzügyi tervezést és gazdálkodást, a hadtáp, a haditechnikai és a közlekedésbiztosítási részterületeket, összesen 17 szakágra bontva. A logisztika akkor működik jól, ha helyesen értelmezi önmagát. Elsődlegesnek kell tekintenie a harcoló alegységek ellátását, és minden körülmények között a fenntartható működésre szükséges koncentrálnia. Mindig van olyan szabályzó, amely akadályt képez a feladatok megoldása során, ha az erre való hivatkozást megengedjük, akkor könnyedén ki tud bújni a végrehajtás alól. Valamennyi szakterület vezetőtől meg kell követelni, hogy az általános helyzetet ismerje, képes legyen abból kikövetkeztetni a saját feladatait és csak azokat a kérdéseket vigyék a parancsnok elé, amelyek valóban döntést igényelnek.

A finanszírozás tekintetében a 2008. évi költségvetés tekinthető bázis évnak, mivel 2015-ig folyamatosan csökkent a támogatás mértéke. Az élelmezési költségen nem lehet csökkenteni, mert az a létszám alapján, norma szerint történik. Így a csökkentéskor a többi szakágtól lehet elvonni. A hatósági vizsgálatokat nem lehet megkerülni, így azok költségét minden területen be kell kalkulálni. Ilyen körülmények között az egyetlen kiutat a terven felüli feladatok vállalása jelenti, mivel ebben az esetben többletforrásokkal is lehet kalkulálni. Amennyiben elegendő forrást sikerül tervezni, a következő kihívás a közbeszerzés lebonyolítása, amely rendkívül időigényes és nagy előrelátást igényel.

A kiképzés

A kiképzés a *hozzáadott érték* forrása a haderő számára. Legfontosabb célja (és eredménye), hogy összekovácsoljuk a személyi állományt, hozzájuttassunk mindenkit a legfontosabb ismeretekhez (képessegekhez). Nyilván mindent nem tudunk megtanítani.

3 A modern korszak végéig az ipari innovációt a katonai kutatások vezették. Ebből képezték le a polgári életben is felhasználható elemeket. Ez a posztmodern időkben megváltozott. A polgári életben zajló kutatás-fejlesztés olyan tempóban halad előre, hogy ezt a haderők világszerte csak lekövetni tudják. A katonák számára az a fontos, hogy ebből megtaláljuk azokat az elemeket, amelyeket ők is fel tudnak használni a saját céljaikra.

A kikézésnek tehát olyannak kell lennie, hogy annak eredményeképpen a katona képes legyen adott felkészültségi állapotból bármilyen problémával megküzdni. Ha például misszióba küldünk egy kontingenst, nem tudjuk megmondani előre, hogy mivel szembesülnek a katonák az adott hadszíntéren, hogyan alakul ott a harc helyzet. Arra azonban fel tudjuk készíteni, hogy *túléljen* a hadszíntéren, hogy képes legyen együttműködni más hadseregek katonáival, a szövetséggel, hogy tudja, mik a célok, melyek az adott hadszíntér jellemzői. Erre a tudásra alapozva képes lesz megoldani feladatait bármilyen helyzetben.

A vezetés

A vezetés alapja, hogy kire (a beosztott parancsnokokra, vagy a törzs főnökeire) támaszkodik a parancsnok. Minden parancsnok egyedi módon vezet. Ha az előljárónak, az igazgatási környezetnek akar megfelelni, akkor a törzsre támaszkodik. Ha a hadrafoghatóságot akarja erősíteni, akkor a zászlóalj-parancsnokokra kell támaszkodnia. Mindez persze adott esetben időszakonként változhat és a kettő egymás nélkül nem is működik, folyamatosan egyensúlyozni kell.

Nagyon fontos, hogy a parancsnok által kialakított vezetési rend figyelembe vegye az alárendelték képességeit, a körülményeket és biztosítson előrelátást. Ez utóbbi érthetőbbé válik annak tükrében, hogy például 2015 tavaszán az ukrajnai válság foglalkoztatott mindenkit, 2015 nyarán viszont már az ország déli határszakaszára kellett koncentrálni. A vezetés tehát különböző időszakokban különböző módon történik és esetenként más-más típusú vezető igényel. Lássunk egy példát! Az MH 5. Lövészdandár, megalakításakor 26 helyőrségből vezényelték össze annak a hivatásos állományát, 11 zászlóaljszintű szervezete volt és – a maihoz képest – teljesen mások voltak a csapat elé tűzött célok. 2013-ban már egy szövetségi együttműködésre képes dandár volt, a többi katonai szervezethez képest a legjobban feltöltött kötelék, és olyan tapasztalati tőkével rendelkező személyi állománnyal bírt, amely szakmailag élen járt a szárazföldi haderőnem tekintetében. A jelenlegi dandár előtt ismét egy más fajta feladatrendszer van, ami más fajta parancsnokot igényel.

A műveleti vezetés

Az elmúlt 25 évben rengeteg dolog változott a katonai vezetésben. Feltételezésem szerint a lineáris vezetési rendszer nem fenntartható a haderőkön belül. Elmosódnak ugyanis a határok a harcászati, a hadműveleti és a hadászati vezetési szintek között. Új funkciók jelennek meg a hadműveleti vezetés szintjén, amely egyre inkább kiszorul a harci műveletekből, miközben a harcászati és a stratégiai szint „összecúszik”. Nagyon fontos tehát, hogy már a harcászati szinten, a zászlóaljparancsnokok szintjén meglegyen a stratégiai gondolkodás képessége, értsék, hogy a stratégiai szint mit vár tőlük. Másfelől a stratégiai szinten érzékeljék a harcászati problémákat, a harc helyzet sajátosságait.

Ami a haderő méretét illeti, az mindig az ország teherbíró képességének függvénye. De akkor vajon a fiatal tisztek hol és mikor fogják megtanulni hadtest, a hadosztály szintjén folyó törzsmunkát, vezetési feladatokat? A válasz: Afganisztánban,

Irakban, Koszovóban, Szarajevóban, amikor a szövetségi együttműködés keretében kerül be egy-egy magasabbegység törzsébe és ahol módja lesz megszerezni a szükséges vezetési tapasztalatot.

Mit írnak elő a haderő számára a Magyarország biztonsági környezetet leíró, azokra reagáló stratégiák?⁴ Mivel foglalkozunk: a regionális vagy a globális kihívásokkal? Minden haderőnek arra kell képesnek lennie, hogy elsődlegesen a regionális kihívásokat tudja kezelni. A globális kihívások kezelése elsősorban szövetségi szintű feladat. Olyan időszakban élünk, amikor a katonai képességek felértékelődnek a társadalom számára. A magyar nemzeti katonai stratégia most van átdolgozás alatt, ami lehetőséget ad arra, hogy befejezzük a NATO tagságból adódó haderő-transzformációt is.

A műveleti alkalmazás

A csapatépítés egyik fontos fokmérője és eszköze az alkalmazás. Az a csapat, amely folyamatosan ki van téve fokozott igénybevételnek (gyakorlat, misszió stb.), szakmailag folyamatosan fejlődik.

Amikor az elmúlt év során elkezdődött a „Közös Akarat” feladat, a dandár előzetesen nem kapott utasítást a készenlét fokozására, nem volt riasztás. Lényegében a hadviselés változásához hasonló módon elmosódtak a határok a békeállapot és a háborús veszélyhelyzet között. A dandár ilyen körülmények között – elöljárói intézkedést nem megvárva – áttelepült Hódmezővásárhelyre.

A művelet során, mintegy 600 kilométeres terepszakaszon kellett a honvédségnek oltalmaznia az államhatárt, ahová elsőként a dandárt rendelték ki. A dandár felderítő zászlóaljának jelentős része misszióban volt, ennek ellenére képes volt megbirkózni a felderítési feladatokkal, a fő irány meghatározásával, a tervezéssel és az erők fókuszálásával. Ennek, és a hasonló feladatoknak a sikeres végrehajtása teszi büszkévé a dandár személyi állományát, amelyik a határbiztosítás során érezte igazán, hogy eleget tesz a katonai esküben vállaltaknak. Ezt erősítette az a szeretetteljes környezet, ahogyan a polgári lakosság a katonákat fogadta. Meglátásom szerint a fent leírtak összessége képezi a csapatépítést!

Dilemmák

Vajon milyen vezetési módszert találjon magának egy fiatal parancsnok? A *leadership*et (tehát a katonai vezetés klasszikus) típusát vagy inkább a menedzser-típusút.

Mindig az idő, a hely és a szervezet fejlettsége határozza meg a választást. Egy parancsnok minden döntését dilemmák előzik meg. A jogszabályi környezetben rengeteg a változás. A vezetés egysége a parancsnokon múlik. Ha maga mellé tudja állítani az alárendelt parancsnokokat, főnököket, vezetőket, akkor a vezetés egységes lesz. Ez jótékonyan hat az egység személyügyi (humán) feltételeire is, hiszen az alárendelt vezetők érezni fogják felelősségüket és látni fogják előmeneteli lehetőségeiket.

4 A nemzeti biztonsági stratégia, és a nemzeti katonai stratégia.

<i>Leadership-típusú vezetés</i>	<i>Management-típusú vezetés</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Szoros alá-fölérendeltségi viszony. – A katonai vezető „érzelmi” úton motivál. – A katonai vezető gondolkodásmódját az új megoldások keresése jellemzi. – A katonai vezető a saját megérzéseit követi, amely a tapasztalatiban gyökereznek. – A szervezet gyakran lojálisabb a katonai vezetőhöz, mint a menedzserhez. – A katonai vezetőt követik a beosztottjai. – A katonai vezető hisz abban, hogy a szervezet jobban is tud működni. 	<ul style="list-style-type: none"> – A menedzser „nyomásgyakorlás” útján éri el, hogy kövessék. – A menedzser formális módszerekkel motivál. – A menedzser gondolkozása a végcél elérésére irányul. – A menedzser az intézmény formális eljárásrendjét követi minden esetben. – Egy új katonai vezető megjelenése feszültséget generál a „hagyományos” menedzserek között. – A menedzser felügyeli a beosztottjait. – A menedzser ismeri a rendszer egyes elemeinek a működését.

Miben áll a törzskar és a parancsnok felelőssége? Óriási felelősség hárul a különböző szakterületeken tevékenykedő szaktisztekre, akik tanácsaikkal segítik (vagy gátolják) a parancsnokot. Az alap: a bizalom. Bár a parancsnoknak – valamennyire – ismernie kell minden szakterületet, de nem egy részterület gondozása a fő feladata, hanem az egész szervezet vezetését kell megvalósítania.

Meddig terjed a parancsnoki önállóság? Vajon hol vannak a határok? A legnagyobb önállósággal a csapatparancsnokok rendelkeznek, hiszen „csak” a szakmával kell foglalkozniuk, ezzel együtt felelősséget és feladatokat bízunk rájuk. Ami ezen túlmutat, az már mind korlát.

A parancsnok kockázat-vállalása (időben, térben, helyben) nagyon fontos kérdés, hiszen katonái életéről van szó, akikért felelős, csak úgy, mint a rábízott szervezetért. Nagyon fontos tehát, hogy a parancsnok milyen mértékű kockázatot vállal – és tulajdonképpen ez a legnagyobb dilemma.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Frank, Alexander: Complexity, Psychology, and Modern War.
<http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Articles/Detail/?id=195012>

Lind, Michael: The Age of Identity Wars.
<http://thesmartset.com/the-age-of-identity-wars/> (Megnyitva 2016. január 7.)

Julian Lindley French: NATO–Russia and the New Cold Peace.
<http://lindleyfrench.blogspot.hu/2014/03/nato-russia-and-new-cold-peace.html>
 (Megnyitva 2016. január 7.)

Kaldor, Mary: In Defence of New Wars.
<http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.at/> (Megnyitva 2016. január 7.)

Kristensen, Hans: Status of World Nuclear Forces.
<http://www.nucleardarkness.org/globalnucleararsenal/statusofworldnuclearforces/>
 (Megnyitva 2016. január 7.)

Malantowicz, Artur: Civil War in Syria and the ‘New Wars’ Debate.
<http://amsterdamlawforum.org/article/view/320> (Megnyitva 2016. január 7.)

Chet Richards, J. Addams & Partners, Inc. : Conflict in the Years Ahead.
<http://www.jaddams.com> (Megnyitva 2016. január 7.)