

Adaptív vezetés

A működési és műveleti környezet változásai

Napjaink hadviselésének fő céljai között egyre nagyobb hangsúlyt kap a befolyásszerzés és/vagy a megelőzés, destabilizálás. A hagyományos harci cselekményeket bizonyos mértékben a nemzetközi együttműködések rendszere is akadályozza, valamint az is visszatartó erejű a közvetlen konfrontáció vonatkozásában, hogy az információs technológiák fejlettsége okán a Föld bármely részén lényegében valós időben nyomon követhető bármilyen esemény. Ehhez kapcsolódik a kommunikációs rendszerek elterjedtsége és a mediatisálódás is, amelyek együttesen alkalmasak a közvélemény, így a társadalmi támogatottság vagy elutasítottság befolyásolására, ez pedig új erőteret jelenthet a destabilizációs törekvésekben, valamint a manipulálásban.

A honvédelem, a nemzet területi épségének és állampolgárainak védelme továbbra is fő cél, azonban kiegészül a gazdasági, információs, infrastrukturális, egészségügyi, élelmezési és kulturális érdekekkel, amelyek védelme, képviselete és érvényesülésük kikényszerítése katonai és nem katonai eszközök együttes alkalmazásával történik.

Erősödő globalizációs kihívások

A globalizáció a 15. század óta jól felismerhető folyamata mára megállíthatatlan és visszafordíthatatlan rendező erővé vált, amely alapvetően meghatározza a működési és műveleti környezetet. Hatásai alól sem az egyes emberek, sem a szervezetek vagy nemzetek nem vonhatják ki magukat. Az igazán felkészültek azonban nemhogy nem elszenvedői, de rendre egyenesen haszonélvezői a hatásoknak – azonban meg kell jegyezni, hogy napjainkban már a meghatározó hatalmi erőközpontok is elvesztették e területen az irányítási képességüket, és legfeljebb befolyásolni tudják a globalizációs folyamatokat.

Az 1900-as évek végétől igazán látványossá és kézzelfoghatóvá váló jelenség olyan kihívásokkal szembesítette az erre reakcióként egyre nagyobb számban megjelenő nemzetközi közösségeket és együttműködési fórumokat, amelyek kezelése – azok összetettsége és nagyságrendje miatt – már messze túlmutat a nemzetállamok, de egyre gyakrabban a nemzetközi szervezetek szabályzó- és eszközrendszerén is. „A 21. század globalizált világában a biztonsági kihívásokról elmondható, hogy komplexebbek (összekapcsolódnak), többszereplősek, valamint szélsőségesen mediatisáltak.”¹

A fejlett infokommunikációs hálózatok bizonyos szempontból megkönnyítik, másfelől viszont megnehezítik az információk megszerzését, továbbítását és értékelését.

¹ Tálás Péter et al. (szerk.): *A globalizált világ kihívásai*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2021. 13–14.

Az információs zaj, a média által kifejtett nyomásgyakorlás, a társadalom befolyásolásának képessége korábban nem ismert manipulációs lehetőségeket teremt, ezért ma az egyik legnagyobb kihívás a megbízható és hiteles információkhoz való hozzájutás.

Folyamatos technológiai fejlődés

A postagalamb és a lovasfutár megbízhatóságát és sebességét messze túlhaladják a napjainkban rendelkezésre álló eszközök, azonban az új (technológiai) rendszerek érzékenysége és sérülékenysége okán (kompromittálás, az információnak vagy magának a közvetítő eszköznek/rendszernek a megsemmisülése stb.) célszerű készenlétben tartani olyan eszközöket (hagyományos rádió vagy motoros futár stb.) is, amelyek egy napvihar, jelzavarás vagy a műholdak működésképtelensége esetén alkalmasak az információk biztonságos és megbízható tárolására, továbbítására.

A vezetéshez szükséges információk közé soroljuk a saját és az ellenséges erők elhelyezkedésének ismeretét, a saját erők tájékozódási képességeit, azok elérhetőségét, a végrehajtás nyomon követését, amelyeket fejlett GPS-technológia támogat, azonban ennek üzemzavara esetén csak a hagyományos felderítési, tájékozódási és kommunikációs módszerek segítségével lehet eredményes a vezetés és a végrehajtás.

A fejlett technológiát a hagyományos eszközök alkalmazásának metodikája szerint kell kialakítani, hogy egy szükségszerű váltás esetén az átállás zökkenőmentes legyen.

A hibrid hadviselés térnyerése

„A katonai erő és a nem katonai eszközök integrált alkalmazása nem új dolog: a propaganda, a gazdasági eszközök, a félrevezetés, a szabotázs, a bomlasztás mindig is a hadviselés részei voltak.”² A hibrid hadviselés térnyerését tovább erősíti a felgyorsuló globalizáció és a technológiai forradalom, a társadalmakban és a hadviselésben bekövetkező változások, a „békés” eszközök ellenséges célú alkalmazásának lehetősége, valamint a hatalmi viszonyok átrendeződésével kialakuló új erőterek. Ez széles körű fenyegetést és fenyegetettséget, a modern technológiák innovatív használatát, az információk és kommunikációs csatornák fegyverként történő bevetését, a reguláris és irreguláris hadviselés párhuzamos alkalmazását, a szervezett bűnözői és terrorista eszközök bevonását jelenti a műveletekbe, amelyek többségükben változatlanul katonai célúak, de nem kizárólag katonai jellegűek.

Már Szun-ce is felismerte, hogy tényleges harc megvívása nélkül is lehetséges csapást mérni az ellenségre. Ez azért is hatékony megoldás, mert megkíméli a háborúra fordítandó erőforrásokat, miközben az ellenség erőit védekezésre kényszeríti. Ő indirekt hadviselésnek nevezte a módszert, amelynek fő rendező elve a közvetlen konfrontáció elkerülése. Napjainkban a nyilvánosság, a közvélemény, a civil szerveződések és a ter-

² Kiss Álmós Péter: A hibrid hadviselés természetrajza. *Honvédségi Szemle*, 147. (2019), 4. 17.

mészetes vagy mesterséges módon létrejött társadalmi elégedetlenség alkalmas eszköz az ellenség destabilizálására, a nemzetközi közvélemény és diplomácia befolyásolása pedig akár egy-egy nemzet elszigeteléséhez is vezethet.

A vezetéssel szemben támasztott követelmények

A professzionális vezetés iránti igény a vezetés és a tulajdonlás szétválásából következik, hiszen a tulajdonos folyamatosan biztos akar lenni abban, hogy távollétében is az általa kijelölt célok felé és stratégia mentén halad a szervezet. Így vannak ezzel az államok is a hadseregek működése tekintetében. „A vezető feladata kettős: megismerni és/vagy kitalálni, miként működhet ő, munkatársai és szervezete eredményesebben és hatékonyabban, valamint kipróbálni, bevezetni vagy épp elvetni az egyre sokfélebb és sokrétegebb lehetőségeket aszerint, hogy a maga vezetési helyzetéhez illenek-e, vagy sem.”³

A korábban bemutatott környezeti változások a vezetést, a vezetőket is új, összetett kihívások elé állítják, amikor lassan változó infrastruktúrával kell a gyorsan változó térben egy egyre gyorsabban változó személyi állománnyal megfelelniük a tulajdonosi elvárásoknak.

Új vezetési és döntési megoldások

A vezető feladata és felelőssége változatlanul az, hogy a szervezeti célok elérése érdekében személyes példamutatással, helyesen megválasztott vezetési stílussal és következetes iránymutatással befolyásolja a személyi állományt. Korábban a szervezeti kultúra, a vezető stílusa és az iparág jellege több vezetési stílus alkalmazását is megengedte. Napjainkban azonban – a tanulmány elején ismertetett környezeti változások miatt – a vezető már csak a *proaktív* (cél a fejlődés és a jobb működés, de a szervezet céljainak és struktúrájának változtatása nélkül) és az *interaktív* (hosszú távú célok mentén úgy alakítja a szervezetet, hogy az képes legyen a cél elérése érdekében folyamatosan alkalmazkodni) stílusok közül választhat – amennyiben fenntartható módon szeretne prosperálni.

Optimális helyzetben – valószínűleg – már soha egyetlen vezető sem lesz, ráadásul a hibák és tévedések következményei szinte valós időben és látványosan jelentkeznek. A globalizáció és a technológiai fejlődés egyre inkább ellehetetleníti, hogy a vezető egy személyben naprakész tudással rendelkezzen az általa irányított szervezet vagy terület működése, feladat-végrehajtása során felmerülő kihívások kezeléséhez.

Miután a heurisztikák, a látszólagos korreláció vagy akár a megerősítési csapda egyre nagyobb kockázatot jelentenek a helyes döntések meghozatala vonatkozásában, egyre nagyobb jelentősége lesz a döntés-előkészítésben a bizalom és tudatosság olyan minőségű

³ Koronváry Péter: Szervezetelméleti alapismeretek. In Belényesi Emese – Koronváry Péter – Szabó Szilvia: *Közszolgálati szervezés- és vezetéselmélet*. Budapest, Dialóg Campus, 2019. 15.

és szintű kiépítésének, amely képes támogatni az időnyomás, valamint az információk és az elvárások mennyiségi növekedésének kezelését.

Az autokratikus vezető

A hierarchikus berendezkedésű szervezeteknek szinte állandó kelléke az autokratikus vezető. Aki sem a problémakezelés, sem a döntéshozás során nem osztja meg hatalmát, nem vonja be a beosztottakat, tőlük csak szolgai végrehajtást vár. A tervtől, iránymutatástól, feladatszabástól való eltérés nem megengedett, és még abban az esetben is szigorú indoklással kell alátámasztani, ha indokolt, és az eltérés ténye szankcióval nem jár.

Az ilyen vezetési stílus nem elnéző a hibákkal szemben, amelyek kezelése leggyakrabban a hibás személy azonosításáig terjed, de a folyamat, a hibához vezető körülmények feltárása, tehát a tapasztalatok értékelése és felhasználása általában elmarad. A jobbító javaslatok száma kevés, elfogadottságuk alacsony.

A közép- és alsóbb vezetők saját területük problémáit, kihívásait a végsőig rejtetik, ami komoly kockázatot jelent a szervezet működése szempontjából. Valójában még a kihívások értékelése is nehézkes számukra, hiszen a legfelsőbb vezető az alsóbb szervezeti szintek felé csak a feladat-végrehajtáshoz feltétlenül szükséges információkat juttatja el, így a szervezet céljaihoz való hozzájárulásuk, az abban betöltött szerepük a közép- és alsóbb szintű vezetők előtt sem feltétlenül ismert.

A küldetésorientált vezetés mint proaktív vezetési modell

Ahogy Antoine de Saint-Exupéry is nagyon helyesen megállapítja: „a hajó megalkotása is kizárólag azt jelenti, hogy felkelted az emberben a tengerre szállás vágyát.”⁴ A küldetésorientált vezetés azért tűnik változó környezetben a leginkább alkalmazható megoldásnak, mert

„párhuzamos munkamódszerrel, az alárendelt folyamatos, aktív és alkotó bevonásával végrehajtott, centralizált tervezés eredményeként meghatározott feladat decentralizált végrehajtása, ahol érvényesül az előjáró iránymutatásán alapuló, önálló cselekvést megkívánó és ösztönző vezetői szemlélet. Fő célja, hogy az előjárói szándék akkor is megvalósuljon, ha a tágabban értelmezett információs hálózatokban zavar keletkezik”.⁵

Mindez természetesen a személyi állománytól is olyan új képességeket követel, mint a tudatosság, az önálló gondolkodás, a szakmai ismeretek magas szintje, a logika, a kezdeményezőkészség, a gyors helyzetfelismerés és alkalmazkodóképesség. A szervezettel szemben is felmerülnek elvárások, ilyenek például a valós idejű döntéshozatali rendszer,

⁴ Antoine de Saint-Exupéry: *Citadella*. Ford.: Pödör László. Budapest, Lazi, 2002. 280.

⁵ Czeglédi Mihály: A küldetésorientált vezetési szemlélet kialakulását befolyásoló tényezők. *Honvédségi Szemle*, 149. (2021), 1. 76.

a jól kialakított folyamatok, az egyértelmű és egyértelműen kommunikált vezetői szándék és a bizalom.

Ehhez a berendezkedéshez leginkább egy demokratikus vezető illik, aki nagy önállóságot ad a beosztottjainak, akik beszámolók és jelentések formájában csatolnak vissza a feladatok végrehajtásáról. Ebben a rendszerben a problémák és kihívások kezelése proaktívan történik: az elmarasztalás csak szükség szerinti velejárója a folyamatnak, a cél a hibák ismételt bekövetkezésének megelőzése, a folyamat fejlesztése. A jobbító javaslatok elfogadottak, az eltéréseket összefüggésekben értelmezik.

A küldetésorientált vezetést interaktív kommunikáció és információáramlás jellemzi: a vezető kötelessége a végrehajtás nyomon követése, de a személyi állomány felelős a vezetők hiteles tájékoztatásáért.

A működés és végrehajtás kerete

A szervezetek azért léteznek, mert képesek olyan dolgokat megvalósítani, amelyeket az emberek nem tudnának egyedül elérni.

A megfelelően kialakított szervezeti struktúra és a következetesen összeállított célrendszer határozza meg a folyamatos működés biztosításának és a feladatok zavartalan végrehajtásának keretrendszerét, ideértve a tevékenységek prioritizálását, valamint az erőforrás- és kapacitásszükségletek meghatározását is.

A szervezeti célok hierarchiája, lebontása az egyes szervezeti szintekre szolgáltatja azt a vonatkoztatási alapot, amelyhez utána minden eltérést viszonyítanak, legyen annak forrása a megvalósítást befolyásoló új körülmény vagy bármilyen zavar a szervezeti működésben.

Stratégia és célrendszer

„Maga a stratégia kifejezés a görög stratos szóból ered, ami hadsereget jelent. A stratégiák az ókorban hadvezérek voltak, a stratégia pedig hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. Majd a kifejezés a 20. század második felében az üzleti életben is megjelent, miután a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat csatatérre változtatta.”⁶

A stratégia gyakorlati értelemben egy elgondolás, amely a szervezet hosszú távú célkitűzéseit rögzíti, meghatározza tevékenységeinek irányát és kereteit. Mindig a fontos területekkel foglalkozik, támogatja a kiemelt tevékenységek fenntartható végrehajtását, az ahhoz szükséges források optimálisallokálását, valamint a működési környezetben bekövetkező változásokhoz való alkalmazkodást. A vezetés stratégiai feladata és felelőssége, hogy olyan körülményeket és változásokat indukáljon és hajtson végre, amelyek biztos alapot és keretet teremtenek a szervezet és a személyi állomány tudatos, célorientált

⁶ Turi Laura Tamara – Resperger István – Túri Viktória.: *Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek*. Tréning-háttéranyag. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2017. 6.

és rugalmas tevékenységéhez, ezzel biztosítva a változó körülmények között is fenntartható eredményességet.

A stratégia vonatkozásában a vezető legfontosabb feladata a személyi állomány bevonása a megvalósításba, ennek érdekében az elköteleződés és a motiváció megerősítése az emberekben. Ez legegyszerűbben a stratégia érthető, egyértelmű és következetes kommunikációjával érhető el, amelyhez szervesen kapcsolódik a megvalósításhoz elengedhetetlen követelmények megfogalmazása is.

A stratégia, a vezetői szándék átadása a végrehajtó állománynak azért is elengedhetetlen, mert sokkal magasabb szintű megvalósítás várható úgy, ha az abban részt vevők tisztában vannak a feladataikkal és a folyamatban betöltött szerepükkel. Ezt támogatja a célrendszer hierarchikus strukturáltsága, logikus és következetes vonatkoztatási alapot szolgáltatva a szervezet számára, amelyhez viszonyítva meghatározhatók a szükséges tevékenységek és azok célszerű csoportosítása, összehangolása, az eltérések tervezése, illetve kezelése.

A szervezeti struktúra szerepe

A stratégia megvalósításának egyik alappillére a szervezeti struktúra, amely a célrendszer, a stratégia, a szabályok, az ellenőrzés, a munka-, hatás- és felelősségi körök, valamint az adminisztratív szabályok összessége. A szervezeti struktúra informális része (baráti kapcsolatok, érzelmek, előítéletek stb.) terjedelmi okok miatt nem tárgya jelen tanulmánynak, de a gyakorlatban kiemelt figyelmet érdemel, mert befolyásolhatja a stratégia megvalósítását.

A lineáris szervezeti struktúrában a függelmi és a szakmai irányítás nem válik külön, vagyis minden beosztott kizárólag egy vezetőtől kap utasítást, és a vezetés hatalmi eszközökkel koordinál. Ez a szerkezet leginkább az autokratikus vezetési stílus kiszolgálására alkalmas, azonban a változó környezethez való rugalmas alkalmazkodást nem segíti. A funkcionális szervezeti struktúrában ellenben a függelmi és a szakmai irányítás különválik, itt a döntési jogkörök funkció szerint centralizáltak. „A hatékonysághoz [...] szükség van a specializációra, amely azonban szükségképp a divíziók közti kommunikációs és kooperációs problémákhoz vezet.”⁷ Ezen problémák megelőzését és kezelését tudják támogatni a belső kontrollrendszer elemei, azok közül is leginkább az információs és kommunikációs rendszer.

A hierarchikus rendszerek egyik nagy kockázata és kihívása, hogy a vezető elveszítheti a kapcsolatot a vezetett szervezettel: az, hogy a közép- és alsóbb szintű vezetők igyekeznek a saját létjogosultságukat és eredményességüket minél jobb színben feltüntetni, elvezethet oda, hogy az első számú vezető nem lesz tisztában a szervezet erősségeivel és gyengeségeivel, így a legkritikusabb kockázatokat nem tartja, nem tartatja folyamatos felügyelet alatt, és azok problémákat okozhatnak. Az ilyen esetek elkerüléséhez nyújt

⁷ John Storey – Graeme Salaman: *Vezetői dilemmák*. Budapest, Akadémiai, 2010. 68.

jól alkalmazható eszközöket a belső kontrollrendszer a kontrollkörnyezettel, kockázatkezeléssel, az ellenőrzés és a monitoring rendszerével.

Az adaptív vezetés optimális eszköze: a belső kontrollrendszer

A Ronald Heifetz által megalapozott adaptív vezetés lényege, hogy az adaptív kihívások esetén nincsenek egyértelmű és konkrét megoldások – mind a vezető, mind a szervezet rákényszerül a jelenségek folyamatos értelmezésére és a tanulásra.⁸ Ez az új működési körülmény vezet el oda, hogy a standardizált megoldások helyébe lépő önálló, alkalmazkodó kezdeményezések – a régi minták kiszorításával, illetve a folyamatok és eljárások újraszabályozásával⁹ – a célrendszer megvalósítása érdekében mind a vezetés, mind az egész szervezet részéről nagyobb figyelmet igényelnek.

A problémák kezelése és a feladatok végrehajtása gyakran a szervezeti struktúrán átívelő, előjárói koordinációt, egyeztetést és együttműködést igénylő kihívás. Erre ad megoldást Dobák, amikor kijelenti, hogy „a célok és a tényleges működés, illetve az eredmények közötti különbséget csökkentő egyik legfontosabb vezetői tevékenység (funkció) a kontroll”.¹⁰ Kiváló eszközt biztosít a 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről, kötelezően előírva részükre ezek kialakítását és működtetését, amelyet az első számú vezető felelősségébe utal. A belső kontrollrendszer úgy működik, mint a KRESZ: a szereplők bizonyos cselekményekre számítanak egymástól, és a szabályoktól való eltérésnek akár súlyos következményei is lehetnek, de mindenképpen többletterhet ró a folyamat többi résztvevőjére.

Információs és kommunikációs rendszer

Az információ legfontosabb tulajdonsága, hogy csökkenti a bizonytalanságot. Ez sajnos akkor is igaz, ha az információ téves vagy helytelen.

Az információs rendszer feladata, hogy a különböző formában rendelkezésre álló adatokat a szervezet által felhasználható információkká alakítsa, azokat rendszerezze, tárolja és továbbítsa a hatékony felhasználás érdekében, vagyis biztosítsa, hogy az információk a megfelelő időben és formában a kijelölt szereplő rendelkezésére álljanak. Az ideális állapothoz képest az információk bármely döntéshozóhoz érkezhettek több irányból és formában, amelyeket a vezetőnek így is képesnek kell lennie értékelni és felhasználni a megalapozott döntéshozáshoz.

⁸ Ronald Heifetz: *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1994. 174–246.

⁹ Ronald Heifetz – Alexander Grashow – Marty Linsky: *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Harvard Business Press, 2009. 14–16.

¹⁰ Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Budapest, Akadémiai, 2016. 157.

Az információk áramlását a megfelelő kommunikációs eszközökkel megbízhatóvá kell tenni. Azonban a tanulmány elején előrevetített zavarok esetén a folyamatok szereplői és a vezetők sem feltétlenül számíthatnak az információs rendszer megbízható működésére, így folyamatos iránymutatásra, feladatszabásra vagy támogatásra sem. Az ilyen helyzetekben van kiemelt jelentősége a stratégia és a célrendszer, a vezetői szándék korábban említett következetes kommunikálásának, hiszen a működés folyamatosságát és gyakran a feladatok végrehajtását sem akadályozhatják technikai nehézségek, azokat további megerősítő információk nélkül is a vezetői szándéknak megfelelően, a cél elérését szem előtt tartva kell megvalósítani. Ezt nagyban elősegítheti az olyan szervezeti struktúra, amely a megvalósításhoz önálló mérlegelési és döntési jogosultságot rendel az egyes szervezeti szintekhez és szereplőkhöz.

A kommunikációs rendszerrel szemben támasztott alapvető elvárás, hogy a szervezet működéséhez, vezetéséhez és ellenőrzéséhez szükséges információk megjelenjenek benne, illetve biztosított legyen azok interaktív, vertikális és horizontális áramlása. A kommunikációs rendszernek elengedhetetlen része a visszacsatolás, amely garantálja a megértést – ez a hatékony kommunikáció alapfeltétele, egyúttal pedig a legalkalmasabb eszköz ahhoz, hogy a kommunikáció egyik legnagyobb kockázatát, a meg nem értést elfogadható szinten tartsa.

Monitoringrendszer

A szabályzók, hozzáférések és jogosultságok rendszere nem egyenlő a folyamatos felügyelettel, valójában csak az önkéntes szabálykövetéshez ad iránymutatást a felhasználónak, ezért minden vezető kötelezettsége az általa vezetettek munkájának figyelemmel kísérése és értékelése. Gyakorlatilag a nemkívánatos események bekövetkezésének megakadályozását, a vezető által kijelölt irányhoz való igazodást csak a folyamatba épített kontrollok képesek garantálni. Viszont a túlkontrollált környezet radikálisan ellene hat a személyi állomány tudatossága fejlődésének, ami végül egyre több szabályzó, felügyelet és kontroll bevezetését, a szereplők robotizálását eredményezheti. A belső kontrollrendszer megfelelő kialakítása és a küldetésorientált vezetéshez alkalmas szervezet és állomány esetén azonban elérhető olyan állapot, amelyben az állomány tudása, tudatossága, alkalmassága és szándéka garantálja a megfelelő működést és feladat-végrehajtást, a működési keretrendszer folyamatos fejlődését.

A monitoringrendszer biztosítja a szervezet tevékenységének és a célrendszer megvalósításának nyomon követését. A visszacsatolások és az ellenőrzések tapasztalatainak feldolgozása révén interaktív együttműködést biztosít a vezetői és végrehajtói szint között, így a működést veszélyeztető helyzetek kialakulása megelőzhető. A monitoringtevékenység az elvárásoktól és a célrendszertől való eltérésről ad információt akár vezetői, akár önellenőrzés keretében, vagyis olyan eszköz, amely a végrehajtói szinten is önállóan alkalmazható, így biztosítva a tudatos, felügyelt működést olyan esetekben is, amikor az információs és kommunikációs rendszerek esetleges zavara miatt a vezetői iránymutatás és felügyelet nem elérhető.

Az önellenőrzéshez biztosított keretrendszer lehetővé teszi az utólagos ellenőrzést, az eltérések okainak elemzését és a tapasztalatok értékelését, így biztosított az elszámoltathatóság, a felelősség és az átláthatóság.

Összegzés

A globalizáció és a rendszerek összekapcsoltsága miatt egyre nagyobb jelentősége van a megfelelő, aktuális, pontos, megbízható, hozzáférhető és releváns információk rendelkezésre állásának, hiszen megfelelő döntés csak megfelelő információk alapján születhet mind a vezetői, mind a végrehajtói szinten.

A költségvetési szerveknél jogszabályi előírás alapján működtetett belső kontrollrendszer információs és kommunikációs, valamint monitoring elemei alkalmasak a változó környezet és az esetleges információs és kommunikációs zavarok esetén is biztosítani a működés folyamatosságát és a vezetői szándéknak megfelelő végrehajtást olyan módon, hogy az utólag is ellenőrizhető és értékelhető legyen.

Azonban minden eszköz és rendszer csak akkor alkalmazható hatékonyan, ha a folyamatok szereplői tudatosan, felelősséggel és felkészülten hajtják végre a feladataikat, a vezetés részéről pedig ehhez megfelelő szintű önállóságot és döntési szabadságot rendelnek. Ezen állapot megvalósításához optimális keretet biztosíthat a küldetésorientált vezetés és a belső kontrollrendszer aktívabb, adaptívabb kialakítása és működtetése.

Felhasznált irodalom

- Berzsényi Dániel – Csiki Varga Tamás – Etl Alex – Tálás Péter (szerk.): *A globalizált világ kihívásai*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2021.
- Belényesi Emese – Koronváry Péter – Szabó Szilvia: *Közszolgálati szervezés- és vezetésemélet*. Budapest, Dialóg Campus, 2019.
- Czegledi Mihály: A küldetésorientált vezetési szemlélet kialakulását befolyásoló tényezők. *Honvédségi Szemle*, (2021), 1. 75–88. Online: http://real.mtak.hu/126167/1/HSZ_2021_149_1_Czegledi_Mihaly.pdf
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Budapest, Akadémiai, 2016.
- Heifetz, Ronald: *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 1994.
- Heifetz, Ronald – Alexander Grashow – Marty Linsky: *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston, Harvard Business Press, 2009.
- Kiss Álmos Péter: A hibrid hadviselés természetrajza. *Honvédségi Szemle*, 147. (2019), 4. 17–37. Online: <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/237>
- Saint-Exupéry, Antoine de: *Citadella*. Ford.: Pődör László. Budapest, Lazi, 2002.
- Storey, John – Graeme Salaman: *Vezetői dilemmák*. Budapest, Akadémiai, 2010.
- Turi Laura Tamara – Resperger István – Túri Viktória: *Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek. Tréningháttéranyag*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2017. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100175/438.pdf>