

Szabóné Szabó Andrea¹

Katonai vezetői kompetenciák és a küldetésorientált vezetésszemlélet

Bevezetés

A megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezető kiválasztása nemcsak az adott személy karrierútja, egyéni szakmai lehetőségei és fejlődése szempontjából fontos, hanem az emberierőforrás-gazdálkodási folyamat, valamint a szervezeti tevékenység hatékonysága fenntartásának és növelésének kiváló eszköze is lehet egyben. Különösen igaz ez a fegyveres és rendvédelmi testületek képviselői tekintetében, hiszen az egyenruhát viselő személy a testületet, a testületi szemléletet és értékrendet testesíti meg. Hatványozottan igaz ez a vezetői beosztásokban, mivel ebben az esetben a személyes példamutatáson és a személyes jellemvonásokon túlmenően a munkatársak motivációjának megőrzése, elmélyítése is fontos szempont.

A vezetés fogalma

A vezetéstudomány megjelenése önálló diszciplínaként a múlt századra tehető.² Természetesen a vezetés mint tevékenység ezt megelőzően is létezett, de a vezetéselmélet mint tudományos fogalom csak a fent jelzett időszakban nyert teret. A vezetéssel összefüggő elméletek kapcsán néhány irányzatot és nevet mindenképpen fontos megemlíteni. A vezetéstudomány klasszikusai és meghatározó

¹ Alezredes, Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály, vezető szakreferens (főovh.); e-mail: andrea.szabo@hm.gov.hu; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7787-3238>

² CZUPRÁK–KOVÁCS 2017: 14.

képviselői (Taylor,³ Fayol,⁴ Weber⁵) rögzítették a legfontosabb vezetési irányelveket, amely alapelvek az embert elsősorban pusztán munkavégzésre alkalmas eszközként tekintették. Az emberközpontú irányzatok (Mayo,⁶ Lewin⁷) ezzel szemben már figyelembe vették az emberi tényezőt, olyannyira, hogy ez került a gondolkodásuk középpontjába. Olyan területekre esett a fókusz, mint a vezető szociális érzékenysége, a motiváció fontossága a hatékonyság érdekében. Amennyiben a legújabb irányzatokat vizsgáljuk, meg kell említeni a kontingenciaelméletet.⁸

A vezetés fogalmának meghatározására többféle megközelítést találunk a szakirodalomban, a fogalom meghatározása nem egységes. E tanulmánynak nem célja a meghatározások mindegyikét elemezni, hiszen az meghaladja annak terjedelmi kereteit, azonban mindenképpen fontos néhány, társadalmi vonatkozásban értelmezhető fogalmi megközelítést kiemelni. Robbins szerint a vezetés lényege a feladatok eredményes elvégzése másokkal együtt vagy mások révén.⁹ Dessler egy adott személy vagy személyek befolyásolására fókuszál, hangsúlyozva, hogy ennek a befolyásnak köszönhetően az egyén készséggel végzi el feladatát az adott cél teljesítése érdekében.¹⁰

A vezetés fogalmát értelmezhetjük egyfajta társadalmi tevékenységi folyamatként: „Olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember – a vezető – másokat befolyásol (szükséges esetben kényszerít) közösségi cél elérésére, és ehhez szervezetileg is megteremti a legkedvezőbb feltételeket. A vezetés általános jellemzője a céltudatosság, a szervezettség, az ösztönzés, a feltételek meglétének szükségessége. A vezetés sajátosságát jelzi, hogy mindig – szervezeti

³ Frederic Winslow Taylor (1856–1915), a klasszikus, eltárgyasult vezetési irányzat képviselője. 1911-ben jelent meg a *Principles of Scientific Management (A tudományos vezetés alapjai)* című könyve.

⁴ Henry Fayol (1841–1925), az adminisztrációs vezetési irányzat képviselője. 1916-ban jelent meg az *Administration Industrielle et Générale (Ipari és általános vezetés)* című könyve. Nevéhez fűződik a vezetés funkcióinak meghatározása: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, ellenőrzés.

⁵ Max Weber (1864–1920), a bürokratikus vezetés megalapozója.

⁶ Elton Mayo (1880–1949), a behaviorista irányzat képviselője.

⁷ Kurt Lewin (1890–1947), a vezető szervezeti tagok irányában megnyilvánuló magatartásának hatásait vizsgálta.

⁸ Kontingenciaelmélet: a „one best way” elv feladása; a változó környezet és a váratlan körülmények hatását vizsgálja egy adott szervezet hatékonysága tekintetében.

⁹ ROBBINS 1991.

¹⁰ DESSLER 2002.

keretekben – ember-ember közötti viszonyban realizálódik, ahol a célok megvalósításáért, hierarchikus rendszerben – megfelelő feltételek mellett – együttműködnek.”¹¹

Még akkor is több aspektusból vizsgálódhatunk, amennyiben katonai értelemben kívánjuk meghatározni a vezetés fogalmát. Alapértelmezettnek tekinthetjük azt a definíciót, amely szerint a vezetés „a fegyveres erők irányítása, vezetése, koordinálása és felügyelete céljából egy személyre ráruházott felelősség”.¹² Bernard Law Montgomery tábornok a vezetés alatt azt a képességet és akaratot érti, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, ugyanakkor fontos szegmensként említi a bizalmat sugalló jellemet is.¹³

Csengeri János a feladat végrehajtása érdekében végzett befolyásolás tényére és a változó körülmények meglétére fókuszál: „A katonai vezetés (military leadership) olyan egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katonai szervezet vezetője, a parancsnok alárendeltjeit befolyásolja az előljáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy cél elérésére érdekében, a megfelelő feltételek mellett, de esetlegesen azok hiányában is, akár bonyolult (veszélyes) körülmények között.”¹⁴

Ez a befolyásolási folyamat többféleképpen valósítható meg. „A parancsnok saját vezetői képességei: hite, értékei, tudása és erkölce, karaktere és jártassága, szakmai hozzáértése alapján oldja meg a befolyásolási folyamatot.”¹⁵ A katonai hierarchikus, függelmi viszonyok objektivitást követelnek, mégis úgy vélem, hogy amennyiben a parancsnok nem képes bizalommal tekinteni az alárendeltjére, vagy a beosztott nem fogadja el a parancsnokot, az az együttműködés hatékonyságára is hatással van, ily módon a vezető és a beosztott közötti folyamatos kölcsönhatás szubjektív.

Különbséget kell tenni a *management leading* és a *leadership*, valamint a *manager* és a *leader* kifejezések között. A *leadership* olyan vezetői tevékenység, amely elsősorban az emberi tényezőre, a vezető és a beosztott közötti személyes viszonyokra fókuszál: a szervezet tagjainak közös célok megvalósítása érdekében való befolyásolás mikéntjét jelenti.¹⁶ Ezzel szemben a *management* olyan vezetői

¹¹ CZUPRÁK 2012: 8.

¹² BERKÁNYÉ DANESCH – M. SZABÓ – MEZŐ 2015: 699.

¹³ Montgomery tábornagy emlékiratai 1996.

¹⁴ CSENGERI 2014: 84.

¹⁵ PINTÉR-NAGY 1997: 74.

¹⁶ BAKACSI 2004.

megnyilvánulás, amely kapcsán az adott személy felelősség- és hatásköre behatárolt, a fókusz a célok leghatékonyabb realizálásán van.¹⁷ Ebből következően kiemelkedő a szerepe a *leader* személyiségének, karizmájának, amely inspirálóan hat a munkatársaira. A *leader* az új dolgokra, a problémák nem szokványos megoldására fókuszálva keresi, és adja meg a választ a környezet kihívásaira: jövőképpel rendelkezik, a fejlődés motiválja. A *leader* együttműködésben gondolkodik, a célok minél hatékonyabb elérése érdekében – meghatározott keretek között – hatáskörrel ruházza fel a beosztottait. A *manager* típusú vezető ezzel szemben a szervezetet működteti, mindenáron a teljesítmény elérésére fókuszál, az egyetlen legjobb megoldást részesíti előnyben, szabályokat alkot és irányítja a munkatársait. A *leader* a szervezet tagjainak kohéziójára alapozza a hatékonyságot, reagál a szervezeti kultúra legkisebb változásaira, ezekre támaszkodik a szervezetfejlesztés során.

A kétféle vezetői szemléletet az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Vezetési típusok – *leadership* vs. *management*

Vezetési típusok	
Leadership	Management
– humánerőforrásokhoz kötődik – fontos a <i>leader</i> személyisége (karizma) – jövőképpel rendelkezik (vízió) – a változás (fejlődés) motiválja – inspirál, motivál – együttműködésben gondolkodik – a problémák nem szokványos megoldására fókuszál – hatáskörrel ruház fel – új dolgokra fókuszál – a környezet kihívásaira választ ad	– anyagi-technikai tevékenységekhez kötődik – beosztás (autoritás) dominál – meghatározott céllal rendelkezik – ragaszkodik a bevált módszerekhez (stabilitás) – ellenőriz – szabályokat alkot – egyértelműsége törekszik – irányít – az egyetlen legjobb megoldásra fókuszál – célja a szervezet zavartalan működése

Forrás: a szerző szerkesztése

Noha a vezetés fogalma többféle szempontrendszer szerint meghatározható, azonban mindegyik megközelítés megegyezik: a vezetés – bármilyen szintű és formájú közösséget veszünk is alapul – társas viszonyrendszerben, egyfajta kölcsönhatásban, kölcsönhatásként értelmezhető csak. A vezetés, amely

¹⁷ CZUPRÁK–KOVÁCS 2017: 20.

tevékenység középpontjában az egyén vagy a csoport áll, noha befolyásoláson alapul, minden esetben egyfajta felelősséget is jelent és feltételez. A vezetés mindenképpen egy adott struktúrában, meghatározott alapelvek, célok és módszerek mentén, meghatározott feltételek megléte esetén megvalósuló, komplex folyamatként értelmezhető, amely folyamatot – a hatékonyság érdekében – szükségszerűen a dinamizmus kell hogy jellemezze.¹⁸ A technológia fejlődésével a vezetés is fejlődik, hiszen társadalmi, szociológiai fogalomról van szó, és mint élő, folyamatos mozgásban lévő tevékenység permanensen változik. Tekintettel arra, hogy korunkra – a társadalmi viszonyrendszerünk szempontjából is – a változások jellemzők, a vezetésnek is változáson kell átmennie. Annál is inkább igaz ez, mivel egy adott szervezet meghatározó eleme a vezetés. A haderők esetében a katonai vezetői állomány szerepe, alkalmassága, felkészültsége létfontosságú a szervezet alaprendeltetési feladatainak sikeres végrehajtása érdekében.¹⁹

Küldetésorientált vezetés

Noha a világ számos hadserege emelte doktrinális szintre a küldetésorientált vezetésszemlélet alapelveit, azok alapját az évszázados tapasztalatok figyelembevételével, a folyamatos neveléssel és felkészítéssel, szisztematikus kiképzéssel megalapozott vezetési filozófia és harcvezetési módszer, az *Auftragstaktik* (küldetés-harcászat) jelenti. A küldetésorientált vezetésfilozófia e klasszikus változata a 19. századra visszanyúlóan a porosz hadseregben született meg: az első írásos dokumentáció Scharnhorst tábornokhoz köthető, aki a francia forradalmi háborúk tapasztalataiból vonta le a következtetéseit. A magát Clausewitz követőjének tekintő Moltke tábornok a német haderő alapvető vezetési filozófiájaként tekintett az *Auftragstaktika*-ra: minden vezetési szinten megjelent a delegált, önálló döntés és a kezdeményezés ösztönzése. Ezek az elvek – a folyamatos gyakorlásra épülve – teljesen átszötték a katonai oktatás és nevelés, kiképzés és felkészítés valamennyi szegmensét, támogatva az értékek és a viselkedési minták következetes közvetítését. Az I. és II. világháború is rávilágított arra, hogy ez a fajta vezetésszemlélet és harcvezetési módszer – az alapfeltételek megléte esetén – óriási erőt és előnyt jelentett a német hadsereg számára.

¹⁸ SZABÓNÉ SZABÓ 2021: 69.

¹⁹ ZSOLNAI 2021: 72.

A küldetésorientált vezetés a jogkörök megosztásán alapuló vezetés, amely egy világosan meghatározott cél érdekében, meghatározott szándékkal, meghatározott hatásköri keretek között és meghatározott felelősségi körrel, ugyanakkor a cél eléréséhez szükséges feltételeket, erőforrásokat biztosítva megy végbe parancsnok és alárendelt között.²⁰

Lippai Péter szerint: a küldetésorientált vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás mikéntjét az előljáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendeltnek számára nálunk korábban elképzelhetetlen nagy önállóságot biztosít, ami párosulva a végrehajtás feltételeinek biztosításával nagymértékben növelheti a feladatmegoldás sikerességét a modern hadviselésre jellemző, gyorsan változó viszonyok között.²¹ A döntés jogának átruházása azonban maximális bizalmat feltételez: „A vezetés egysége a parancsnokon múlik. Ha maga mellé tudja állítani az alárendelt parancsnokokat, főnököket, vezetőket, akkor a vezetés egységes lesz.”²² A bizalom meglétét feltételező szemlélet és metódus egyben feltételezi a cél elérése érdekében végzett cselekvés szabadságát, a szoros együttműködést és az önálló kezdeményezést, proaktivitást.²³

A küldetésorientált vezetés – megítélésem szerint – egyfajta szemléletmódként értelmezhető. A vezető gondolkodásmódjának és vezetői kompetenciáinak egységére épülő komplexitás, amely egyben a vezető és az alárendelt között folyamatosan fennálló, közös látásmódon nyugvó kölcsönhatásként és a dinamikus – az egyén és a szervezet szintjét is befolyásoló – szakmai fejlődést generáló szemléletként és egyben harcvezetési eljárásként funkcionál. A küldetésorientált vezetés fontos sajátossága, hogy a döntéseket azok hozzák meg, akik az adott pillanatban – az adott helyzettel és változással kapcsolatos részletes információkkal rendelkezve – a legalkalmasabbak azok meghozatalára.²⁴

²⁰ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 2018.

²¹ LIPPAI 2009: 31.

²² TAKÁCS 2016: 79.

²³ JOBBÁGY–CZEGLÉDI 2016: 86.

²⁴ A Multinational Capability Development... 2020.

Vezetői és katonai vezetői kompetenciák

A honvédelmi törvény meghatározása szerint a katonai szervezet élén álló parancsnok, vezető a jogszabályok és az előjárók által meghatározott keretek között vezeti a katonai szervezetet, szolgálati hatásköre kiterjed az általa vezetett katonai szervezet működésének minden területére. Teljes felelősséggel tartozik a katonai szervezet hadrafoghatóságáért, a személyi állomány felkészítéséért és kiképzéséért, a működés biztosításáért, az állomány fegyelméért, a neki alárendelt katonai szervezet eredményes tevékenységéért, gazdálkodásáért, az előjárók parancsainak végrehajtásáért és a törvényesség betartásáért.²⁵

A kompetencia latin eredetű szó: alkalmasságot és ügyességet jelent. David McClelland,²⁶ akinek nevéhez a kompetenciaelméletek megalapozása köthető, azon túlmenően, hogy meghatározta a sikerességgel összefüggésben álló jellemzőket, fel is mérte a sikeres teljesítményhez köthető, azzal mintegy ok-okozati viszonyban lévő gondolkodás- és viselkedésmódokat.²⁷ Kompetencián „azokat az alapvető, meghatározó személyes tulajdonságokat és jellemzőket értjük, amelyek az adott munkakör vonatkozásában ok-okozati kapcsolatban állnak az előre meghatározott kritériumszint alapján kiválónak vagy legalábbis átlag feletlinek minősített teljesítménnyel”.²⁸ Egy másik meghatározás szerint: „A kompetencia az egyén azon képessége és hajlandósága, hogy tudását, ismereteket, képességeket, attitűdbeli jellemzőket sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa.”²⁹ Fontos a kompetenciák érthető és világos megfogalmazása, hiszen csak az egyértelmű kommunikációval lehet elérni a kívánatos viselkedésminta megvalósulását.

Klein Sándor szerint a vezetői kompetenciák nyolc csoportba sorolhatók:³⁰

1. vezetés és döntés;
2. támogatás és együttműködés;
3. kapcsolatteremtés és előadókészség;
4. elemzés és értelmezés;

²⁵ 2011. évi CXIII. törvény. 48. §.

²⁶ David Clarence McClelland (1917–1998), amerikai pszichológus, *motivációs elmélete* az emberi szükségletek egyik legismertebb pszichológiai modellje, különösen az üzleti életben és a szervezeten belüli vonatkozásában.

²⁷ BOLGÁR 2014: 128.

²⁸ BOLGÁR 2014: 128.

²⁹ BOLGÁR 2014: 129.

³⁰ KLEIN 2004.

5. kreativitás és fogalomalkotás;
6. szervezés és megvalósítás;
7. alkalmazkodás és a kihívások kezelése;
8. vállalkozói kedv és teljesítmény.

Czuprák Ottó a katonai kompetenciát olyan sajátos emberi magatartásként definiálja, amely a fegyverek használatának, az erőszak kezelésének szakismeretét, kialakított készségeit foglalja magában.³¹

A katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. HM rendelet³² rögzíti az általános pszichés státusz követelményeit három meghatározó szempont szerint. A vonatkozó szabályzók a személyiségjegyek tekintetében hét személyiségjellemzőt különítenek el: az érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága, stressztűrő képesség, frusztrációs tolerancia, önkontroll, adekvát viselkedés, magabiztosság és önismeret. Az értelmi szint meghatározásánál az általános intelligencia (logikai, kombinációs, problémamegoldó készség), az emlékezet és a kommunikációs készség mérésén van a fókusz. A szenzomotoros és a percepció teljesítmény tekintetében az általános figyelmi teljesítmény, az érzékelés, az ingerdiszkrimináció, a reakcióidő, valamint a mozgáskoordináció a mérőpont. A munkaköri követelmények – a munkaköri térkép alapján – az általános pszichés alkalmasság szempontjain túl az adott munkakör (például harcokszó, tűzér, tábori lelkész stb.) ellátásához szükséges képességek, készségek, személyiségvonások összességét rögzítik. A személyiségjellemzők már részletesebben és árnyaltabban tagoltak. A követelmények között megtalálható – többek között – pszichés tempó, alkalmazkodási készség, elkötelezettség, szabálytudat, kezdeményezőkészség. Az értelmi szint vonatkozásában a logika, az információfeldolgozás, a kreativitás, illetve a rugalmasság szerepel az elvárások között. A szenzomotoros teljesítmény és a percepció teljesítmény követelményei között találjuk például a térbeli tájékozódást, a monotoniatűrést, a figyelemkoncentrációt és a pontosságot. A művelési területen szolgálatot teljesítők tekintetében a rendelet különleges követelményeket állapít meg, figyelemmel a szolgálat speciális voltára. A munkakörök vonatkozásában itt külön rögzítik a tűzszerészek és az általános külszolgálatot teljesítők részére előírt követelményeket.

³¹ CZUPRÁK 2006: 54.

³² A katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. HM rendelet.

A vonatkozó jogszabály a katonai vezetői követelményeket is meghatározza. Az adott szintű, hatékony katonai vezetőnek – az általános pszichés alkalmasságon túl – az alábbi, a vezetéshez szükséges készségekkel, képességekkel és személyiségjellemzőkkel kell rendelkeznie (2. táblázat).

2. táblázat: A vezetéshez szükséges készségek, képességek és személyiségjellemzők

Személyiségjellemzők	Értelmi szint	Vezetői, szervezői készség
Kapcsolatteremtő készség	Logika	Tervező-, szervezőképesség
Kezdeményezőkézség	Kreativitás	Döntési készség
Együttműködési készség	Lényeglátás	Problémamegoldó készség
Megbízhatóság		Információkezelés
Empátiás készség		Stratégiai gondolkodás
Erkölcösség		Csapatépítési készség
Igényszint		Menedzselési készség
Rugalmasság		Motiválóképesség
Pszichés tempó		Kommunikációs készség
Önállóság		A kritika elviselésének készsége
Elkötelezettség		Intellektuális hatékonyság
Szabálytudat		Szellemi terhelhetőség

Forrás: a szerző szerkesztése

A napjaink műveleteire – harcászati vezetési szinten is – jellemző hálózati környezet kialakítása megnöveli a parancsnokok felelősségét. Az egyre komplexebb műveleti környezet kapcsán a döntéshozatali eljárásban és a műveletvezetésben is nagyobb fókuszra kell kapnia a decentralizációnak, valamint a kialakuló harcászati helyzetek jelentőségének intenzív növekedése szempontjából is fontos a kisalegység-parancsnokok reagálásán múló, megfelelő időben meghozott helyes döntés. Az általános kompetenciák tekintetében fontos, hogy a katonai vezető könnyen, gyorsan megértse a műveleti helyzet összefüggéseit, illetve az azokat befolyásoló tényezőket. Elengedhetetlen, hogy kezdeményezőkézséggel rendelkezzen, és az általa megismert helyzetben úgy tevékenykedjen, hogy folyamatos ráhatása legyen az eseményekre, állandóan alkalmazkodva a körülmények változásához. A harcászati célok elérésével képes támogatni a hadműveleti és stratégiai szintű célok megvalósulását, ugyanakkor képes a folyamatos változásokkal összhangba hozni a saját tevékenységét is. Mindemellett képes csapatot, csapatkohéziót építeni és motiválni az alárendeltjeit.

Boldizsár Gábor – kiemelve a gyorsan változó biztonsági környezet által generált kihívásokra adandó válaszokat – napjaink műveleti környezetének jellemzőire fókuszálva megállapítja: „A beosztott katonai szervezet, kötelék általában nagy távolságra van a kiküldő parancsnokától, így a folyamatos iránymutatás, döntéstámogatás nehezen, vagy egyáltalán nem valósulhat meg. A parancsnoknak képesnek kell lennie, hogy a kapott, jól kidolgozott, megalapozott parancsok, irányelvek, útmutatások alapján hozza meg a helyszínen eseti döntéseit.”³³

A hadviselés változásaihoz igazodó kihívásokra adandó gyors és rugalmas válaszok biztosítása érdekében az ideális katonai vezető:

- „hatékonyan alkalmazza a fegyverneme szakmai ismereteit a gyakorlatban;
- nyitott gondolkodású a műveletek teljes spektrumában, képes kilépni a sablonokból és szakítani a megszokott sztereotípiákkal;
- alkalmazkodik az új kihívásokhoz, a hálózati működés során képes egyszerre vezetőként és együttműködőként tevékenykedni;
- a gyors változásokat képes egyénileg lekövetni és intézményi szinten is megvalósítani a szervezeti alkalmazkodást;
- nemzetközi környezetben is képes ugyanarra a szerepkörre, mint a nemzeti beosztásban;
- bátor és határozott: képes felismerni és kihasználni a lehetőségeket a komplex műveleti környezetben;
- innovatív és alkalmazkodó a saját és az alacsonyabb vezetési szinteken is;
- multi-domain környezetben is a hadműveleti művészet mestere;
- stratégiai szinten is képes a nemzeti érdekek érvényesítésére;
- magas szintű kulturális érzékenységgel és nyelvi tudással rendelkezik.”³⁴

Néhány nemzetközi, gyakorlati példát hozva is érdemes megvizsgálni a katonai vezetői kompetenciákat. Schwarzkopf tábornok³⁵ szerint a vezetés a stratégia és a karakter erőteljes kombinációja és együttthatása, ugyanakkor a személyiségjegyek összessége, a karizma sokkal fontosabb, mint a stratégia. A negatív vezetői

³³ BOLDIZSÁR 2014: 33–34.

³⁴ TAKÁCS – SZABÓNÉ SZABÓ – TÖLL 2021: 37–38.

³⁵ Herbert Norman Schwarzkopf, Jr. (1934–2012), amerikai tábornok. 1988 és 1991 között az Egyesült Államok hadseregének központi parancsnokságát irányította, majd az Öbölháború idején a koalíciós csapatok főparancsnoka volt.

gyakorlatból sokkal inkább tanulhatunk, mint a pozitívból, hiszen rámutat arra, hogyan nem szabad embereket vezetni. Megítélése szerint kiemelkedően fontos az irányítás képessége és az azzal összefüggő kompetencia megléte.³⁶

Stanley McChrystal tábornok³⁷ szerint a vezető kellően empatikus: rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyek segítik abban, hogy megértse, együtt-érezzen és hatékonyan kommunikáljon az általa vezetett emberekkel. Megítélése szerint a vezetőnek nem szükséges ugyanolyan társadalmi státusszal és háttérrel rendelkeznie, mint a beosztottjainak, viszont kiemelten fontos megértenie terveiket, félelmeiket, ismernie erősségeiket és gyengeségeiket. A vezetés nem a népszerűségről szól, különösképpen nem a katonai hierarchiában: a katonák számára a népszerűség és a hatékonyság közötti választásnak nincs létjogosultsága. A katonák győzni akarnak: túlélésük függ a feladat sikeres végrehajtásától. A katonai vezető őszinte. Tapasztalatai szerint a beosztottak sokkal inkább elviselik, hogy kevésbé jó vezető, mint amilyennek gondolta magát az adott parancsnok, azonban nem bocsátják meg, ha nem éri el azt a szintet, amilyennek fel kívánta tüntetni magát. Az egyszerű őszinteség számít. A tábornok rávilágít arra, hogy az intellektus és a karizma jelentős szerepet tölt be a vezetés tekintetében, de korántsem elegendő ahhoz, hogy valaki jó vezetővé váljon. A fizikai megjelenés, a kiegyensúlyozottság és a külső önbizalom összetéveszthető a vezetéssel – egy ideig. Véleménye és tapasztalata szerint sokkal inkább azon van a hangsúly, hogy az adott vezető mennyire van tisztában erősségeivel és hiányosságaival, mennyire tudja ezeket előnyére fordítani, hatékonyan ki- és felhasználni, mennyire rendelkezik valós önképpel, önértékeléssel, önbizalommal és határozottsággal.³⁸

A hitelesség és az önfegyelem elengedhetetlenül fontos a vezető számára. A vezetők vékony határvonalon haladnak az önbizalom és az alázat között. Megítélése szerint a katonák olyan vezetőket akarnak, akik biztosak abban, hogy képesek sikerre vezetni a csapatot, de elég alázatosak ahhoz, hogy felismerjék korlátaikat. Ebből adódóan a jó vezető inkább beismeri a félelmeit vagy ismeretei hiányát, mintsem hamis képet mutasson magáról. A kétségek vagy nehézségek őszinte

³⁶ KRUSE 2012.

³⁷ Stanley McChrystal tábornok (1954–) az Afganisztánban harcoló Nemzetközi Biztonsági Közreműködő Erő (International Security Assistance Force, ISAF) amerikai és NATO-csapatainak parancsnokaként vonult nyugállományba. Korábban az amerikai Egyesített Vezérkar vezetője volt, valamint az Egyesített Különleges Műveleti Parancsnokság parancsnokaként szolgált.

³⁸ 16 *Leadership Lessons from a Four Stars General* é. n.

beismerése kulcsfontosságú a kölcsönös bizalom kialakításához. Ugyanakkor ez meglehetősen ambivalens helyzetet eredményezhet: a beosztottak a vezetőtől várják a megerősítést, a higgadt helyzetértékelést és az útmutatást. A vezető is ember, a maga érzelmeivel, bármennyire is törekszik az objektivitásra. Az igazán jó katonai vezető azonban törekszik arra, hogy emberséges legyen. Ahogyan arra is, hogy a hibáit beismerje és vállalja, hiszen a hiba a tanulási folyamat és a fejlődés része.

Összegzés

A biztonság komplex, átfogó értelmezése kapcsán megnövekedett kockázatokra és kihívásokra adandó válaszok tekintetében kulcsszerepet játszik az alkalmazkodás, az adaptáció képessége, a változó helyzetekre történő azonnali reagálás, ami önállóságot, kreativitást, proaktivitást, rugalmasságot, kezdeményezést és az új módszerekre, megoldásokra nyitott, decentralizált döntési folyamaton nyugvó szemléletet feltételez minden vezetői szinten. Megítélésem szerint – mind általánosságban, mind pedig a gyorsan változó biztonsági és műveleti környezet specifikumait figyelembe véve – a küldetésorientált vezetés sikerének sarkalatos pontja a parancsnok személye: vezetői kompetenciái, szakmai ismeretei és felkészültsége.

A szakmai ismeretek elméleti és gyakorlati síkon való alkalmazásán túlmenően fontosnak ítélem a műveletek teljes spektrumában való nyitott és innovatív gondolkodásmódot, a sablonok és sztereotípiák kerülését, valamint – a hatékonyság növelése érdekében – a lehetőségek kihasználásának képességét és szándékát. Elengedhetetlenül fontos a vezető gyors, rugalmas alkalmazkodása a változó környezethez és helyzetekhez, a változások lekövetése mind a saját, egyéni szintjén, mind pedig a szervezeti szinten való alkalmazkodást elősegítve és megteremtve. Fontos, hogy a vezető gyorsan megértse a műveleti helyzet összefüggéseit és az azokat befolyásoló tényezőket: kezdeményezőkézségének köszönhetően úgy tevékenykedik, hogy folyamatos ráhatása van az eseményekre, állandóan alkalmazkodva a körülmények változásához és az ellenség tevékenységéhez. Mindemellett szükséges, hogy a vezető képes legyen csapatot építeni és csapatkohéziót teremteni, folyamatosan ösztönözni és motiválni az alárendeltjeit.

Felhasznált irodalom

- 16 Leadership Lessons from a Four Stars General* [é. n.]. Online: <https://fs.blog/stanley-mcchrystal-my-share-of-the-task/>
2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről. Online: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100113.tv>
- A katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. HM rendelet. Online: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500010.hm>
- A Multinational Capability Development Campaign project: Future Leadership, MCDC Executive Steering group and Secretariat (2020). Online: www.gov.uk/government/publications/future-leadership-2020
- BAKACSI Gyula (2004): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: AULA.
- BERKÁNÉ DANESCH Marianne – M. SZABÓ Miklós – MEZŐ András szerk. (2015): *Katonai terminológiai értelmező szótár*. Budapest: Zrínyi.
- BOLDIZSÁR Gábor (2014): A 21. század komplex műveleti környezete és hatása a katonai képességekre. In KRAJNC Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet)*. Budapest: NKE HHK.
- BOLGÁR Judit (2014): Bevezetés, a katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák meghatározása: a kognitív-, szociális- és személyes kompetenciák. In KRAJNC Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet)*. Budapest: NKE HHK.
- CZUPRÁK Ottó (2006): Kompetenciaalapú haderőtervezés. *Humán Szemle*, (1).
- CZUPRÁK Ottó (2012): *Vezetésselmélet*. Online: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/9985/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezettervezés elmélete. A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Budapest: Dialóg Campus.
- CSENGERI János: A légierő specifikus vezetői kompetenciái, kialakításuk lehetséges metodikái, fejlesztésének javasolt módszerei a vezetői képzésben. In KRAJNC Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája (tanulmánykötet)*. Budapest: NKE HHK.
- DESSLER, Gary (2002): *A Framework For Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- JOBBÁGY Zoltán – CZEGLÉDI Mihály (2016): Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. *Seregszemle*, (2).

- KLEIN Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: Edge 2000.
- KRUSE, Kevin (2012): *Norman Schwarzkopf: 10 Quotes on Leadership and War*. Online: www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/?sh=48f5cb184eeb
- LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. *Seregszemle*, (2).
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína* (2018). 4. kiadás.
- Montgomery tábornagy emlékiratai* (1996). Ford. Auer Kálmán. Budapest: Kossuth.
- PINTÉR István – NAGY Andrea Éva (1997): Leadership – vezetési stílus, katonai vezetési stílus. *Új Honvédségi Szemle*, (2).
- ROBBINS, S. P. (1991): *Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- SZABÓNÉ SZABÓ Andrea (2021): Küldetésorientált vezetés: szemléletváltás mint a hatékonyság záloga. *Honvédségi Szemle*, 149(3), 67–79.
- TAKÁCS Attila Géza (2016): A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben. *Hadtudomány*, 26(ksz.), 69–80.
- TAKÁCS Attila – SZABÓNÉ SZABÓ Andrea – TÖLL László (2021): A Magyar Honvédség szárazföldi haderőnemének jövője a nemzeti tisztképzés modernizációjának tükrében. *Honvédségi Szemle*, 149(2), 27–43. Online: <http://doi.org/35926/HSZ.2021.2.3>
- ZSOLNAI Tamás: A katonai vezetői, parancsnoki kompetenciák napjaink Magyar Honvédségében. *Honvédségi Szemle*, 149(5), 63–73. Online: <http://doi.org/10.35926/HSZ.2021.5.5>