

Szabóné Szabó Andrea¹ 

Katonai vezetői kompetenciák és a küldetésalapú vezetésszemlélet

Military Leadership Competencies and the Mission Command Approach

Absztrakt

A 21. század összetett kihívásaira adandó adekvát válaszok olyan kompetenciákat feltételeznek a vezető részéről, amelyek együttes megléte alapvető a változó biztonsági, műveleti környezetben megvalósítandó feladatok hatékony és sikeres teljesítése szempontjából. A napjaink műveleteire jellemző hálózati környezet 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 döntésnek. A tanulmány rövid összefoglaló elemzést ad a vezetői kompetenciákról, képességekről és készségekről a küldetésalapú vezetésszemlélet tükrében.

Kulcsszavak: küldetésalapú vezetés, kompetencia, vezetés, változó biztonsági környezet

Abstract

Adequate responses – both from individuals and from organisations – to the increasingly complex challenges of the 21st century presuppose a combination of such leadership competencies that are essential for effectively and successfully executing tasks in the changing security and operational environment. Creating the network environment that characterises today's operations (also at the tactical leadership level) increases the

¹ Alezredes, vezető szakreferens (főosztályvezető-helyettes), Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály, e-mail: andrea.szabo@hm.gov.hu

responsibility of the commander. The increasingly complex operational environment demands that decentralisation must be emphasised in the decision making process and in the conduct of operations. Furthermore, the fleeting opportunities in emerging tactical situations also require quick reactions and timely and correct decisions by small unit leaders. The paper provides a short, summary analysis of leadership competencies, capabilities and skills that are necessary for the mission command approach.

Keywords: mission command, competency, leadership, changing security and operational environment

Bevezetés

A megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezető kiválasztása nemcsak az adott személy egyéni szakmai fejlődése szempontjából fontos, hanem az emberierőforrás-gazdálkodási folyamat, a szervezeti tevékenység hatékonysága fenntartásának és növelésének kiváló eszköze is 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 személyes jellemvonásokon túl a munkatársak motivációjának megőrzése, elmélyítése is fontos szempont.

A vezetés fogalma

A vezetéstudomány önálló diszciplínaként való megjelenése a múlt századra tehető.² Természetesen a vezetés mint tevékenység ezt megelőzően is létezett, de a vezetésselmélet 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 képviselői (Taylor,³ Fayol,⁴ Weber⁵) rögzítették a legfontosabb vezetési irányelveket, amely alapelvek az embert elsősorban pusztán munkavégzésre alkalmas eszközként tekintették. Az emberközpontú irányzatok (Lewin⁶) 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.

A vezetés fogalmát értelmezhetjük egyfajta társadalmi tevékenységi folyamatként:

² CZUPRÁK–KOVÁCS 2017: 14.

³ Frederick 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 Henri 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 Kurt Lewin (1890–1947) a vezető szervezeti tagok irányában megnyilvánuló magatartásának hatásait vizsgálta.

„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 keretekben – ember–ember közötti viszonyban realizálódik, ahol a célok megvalósításáért, hierarchikus rendszerben – megfelelő feltételek mellett – együttműködnek.”⁷

Ha 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”-ként definiálható.⁸ 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”.⁹

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.”¹⁰

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.¹¹ 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 *leadership*, valamint a *manager* és a *leader* kifejezések között. A *leadership* mint vezetői tevékenység elsősorban az emberi tényezőre, a vezető és beosztott közötti személyes viszonyokra fókuszál: a szervezet tagjainak közös célok megvalósítása érdekében való befolyásolás mikéntjét jelenti.¹² Ezzel szemben a *management* olyan vezetői megnyilvánulás, amely kapcsán az adott személy felelősség- és hatásköre behatárolt, a fókuszpont a célok leghatékonyabb realizálásán van.¹³ Ebből következően a vezetői tevékenység során kiemelkedő a *leader* személyisége, karizmája, amely inspirálóan hat a munkatársaira. A *leader* az új dolgokra, a problémák nem szokványos megoldására fókuszálva keresi

⁷ CZUPRÁK 2012: 8.

⁸ *Katonai terminológiai értelmező szótár* 2015: 699.

⁹ *Montgomery tábornagy emlékiratai* 1996.

¹⁰ CSINGERI 2014: 84.

¹¹ PINTÉR-NAGY 1997: 74.

¹² BAKACSI 2004.

¹³ CZUPRÁK-KOVÁCS 2017: 20.

és adja meg a választ a környezet kihívásaira: jövőképpel rendelkezik, a fejlődés motíválja. 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, a teljesítmény mindenáron való 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.

Noha a vezetés fogalma többféle szempontrendszer szerint meghatározható, abban mindegyik megközelítés megegyezik: a vezetés – bármilyen szintű és formájú közösséget veszünk is alapul – társas viszonyrendszerben, egyfajta kölcsönhatásban, kölcsönhatásként értelmezhető csak. A vezetés középpontjában az egyén vagy csoport áll, és 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 jellemezzen.¹⁴ 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 viszonyrendszereink szempontjából is – a változások jellemzők, a vezetésnek is változáson kell átmennie. Annál is inkább igaz ez, mivel minden szervezet meghatározó eleme a vezetés. A haderők esetében a katonai vezetői állomány szerepe, alkalmassága, felkészültsége létfontosságú a szervezet alarendeltetési feladatainak sikeres végrehajtása érdekében.¹⁵

Küldetésalapú vezetés

A világ számos hadserege által doktrinális szintre emelt küldetésalapú vezetésszemlélet bázisát a folyamatos neveléssel és felkészítéssel, szisztematikus kiképzéssel megalapozott vezetési filozófia és harcvezetési módszer, az *Auftragstaktik* (küldetés-harcászat) jelenti. A küldetésalapú 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 vont le a következtetéseit. A magát Clausewitz követőjének tekintő Moltke tábornok a német haderő alapvető vezetési filozófiájaként tekintett az *Auftragstaktik*ra: minden vezetési szinten megjelent a delegált, önálló döntés és a kezdeményezés ösztönzése. Ezek az elvek – a folyamatos gyakorlásra épülve – teljesen átszőtték a katonai oktatás és nevelés, kiképzés és felkészítés valamennyi szegmensét, támogatva az értékek és a viselkedési minták következetes közvetítését. Az első és a második 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.¹⁶

¹⁴ SZABÓNÉ SZABÓ 2021: 69.

¹⁵ ZSOLNAI 2021: 72.

¹⁶ LIPPAI 2004: 84.

A küldetésalapú 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.¹⁷

Lippai Péter szerint

„a küldetésorientált vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás mikéntjét az előjáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendelt 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.”¹⁸

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.”¹⁹ A bizalom meglétét feltételező szemlélet és metódus egyben feltételezi a cél elérése érdekében végzett cselekvés szabadságát, a szoros együttműködést és az önálló kezdeményezést, proaktivitást.²⁰

A küldetésalapú 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 az egyén és a szervezet szintjét is befolyásoló szakmai fejlődést generáló szemléletként, egyben harcvezetési eljárás-ként funkcionál. A küldetésalapú 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.²¹

A küldetésalapú vezetésszemlélet sikerét – megítélésem szerint – nagymértékben támogathatja az úgynevezett OODA-módszer.²² A módszer – egyben szemléletmódot is jelent – „egyfajta ciklikus döntéshozatali mechanizmus, melyben a döntéshozó felméri és értékeli a helyzetet, gyorsan határoz, majd annak megfelelően cselekszik. Alapvetése, hogy a bizonytalanságtól nem kell félni, és mindig az éppen aktuális helyzetnek megfelelően kell döntéseket hozni és cselekedni”²³ (lásd 1. ábra).

¹⁷ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 2018.

¹⁸ LIPPAI 2009: 31.

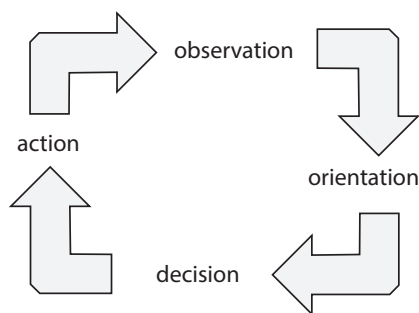
¹⁹ TAKÁCS 2016: 79.

²⁰ JOBBÁGY–CZEGLÉDI 2016: 86.

²¹ A Multinational Capability Development Campaign project: Future Leadership 2020.

²² OODA (*observe, orient, decide, act* – megfigyelés, tudatosítás, döntés és cselekvés): többlépcsős döntéshozatali folyamat, illetve szemléletmód. A módszer John Boyd ezredes (1927–1997), egykori pilóta nevéhez fűződik. A módszer eredeti elnevezése OODA loop, ami a mechanizmus folyamatos körforgására utal.

²³ PORKOLÁB 2017.



1. ábra: Az OODA-módszer folyamatábrája

Forrás: The OODA Loop 2019

A mechanizmus során fontos a folyamatos, rendszerezett információkon és trend-elemzéseken alapuló helyzetértékelés és megfigyelés. Ezt követően kerül sor az aktuális paradigmák és modellek megkérdőjelezésére, majd ismételt felépítésére. Mindez lehetővé teszi a helyzet új megvilágításban való értékelését. A tudatosítás ezen folyamata nem a végeredményre fókuszál, hanem az adott pillanatnyi állapotra. Ezt követi az adott pillanatban rendelkezésre álló információk alapján meghozott, optimális döntés, amely – a dinamikusan változó környezet miatt – természetesen magában foglalja a tévedés és kudarc lehetőségét is. A döntés helyességét a cselekvés tesztelheti: a döntés megszületése után azonnali cselekvésre van szükség. A cselekvés után visszajelzést kaphatunk arról, mely elemek, részelemek működnek, és melyek igényelnek változtatást. Így módon ez a mechanizmus egyfajta tanulási folyamatot eredményez, és nemcsak az egyén képességeinek, kompetenciáinak fejlesztéséhez, hanem a szervezet alkalmazkodóképességének, kohéziójának és szakmai tudásbázisának elmélyítéséhez is vezet.

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.²⁴

A kompetencia latin eredetű szó: alkalmasságot és ügyességet jelent. David McClelland,²⁵ akinek nevéhez a kompetenciaelméletek megalapozása köthető, azon túl, hogy meghatározta a sikerességgel összefüggésben álló jellemzőket, fel is mérte a sikeres teljesítményhez köthető, azzal mintegy ok-okozati viszonyban lévő

²⁴ 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről, 48. §.

²⁵ David Clarence McClelland (1917–1998) amerikai pszichológus; motivációs elmélete az emberi szükségletek egyik legismertebb pszichológiai modellje, különösen az üzleti életben és a szervezetek vonatkozásában.

gondolkodás- és viselkedésmódokat.²⁶ Kompetencián „azokat az alapvető, meghatározó személyes tulajdonságokat és jellemzőket értjük, melyek az adott munkakör vonatkozásában ok-okozati kapcsolatban állnak az előre meghatározott kritériumszint alapján kiválónak vagy legalábbis átlag felettinek minősített teljesítménnyel.”²⁷ Egy másik meghatározás szerint: „A kompetencia az egyén azon képessége és hajlandósága, hogy tudását, ismereteket, képességeket, attitűdbeli jellemzőket sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa.”²⁸ 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:²⁹

- vezetés és döntés;
- támogatás és együttműködés;
- kapcsolatteremtés és előadókészség;
- elemzés és értelmezés;
- kreativitás és fogalomalkotás;
- szervezés és megvalósítás;
- alkalmazkodás és a kihívások kezelése;
- vállalkozó 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.³⁰

A katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. HM rendelet³¹ rögzíti az általános pszichés státusz követelményeit három meghatározó szempont szerint. A vonatkozó szabályzók a személyiségjegyek tekintetében hét személyiségjellemzőt különítenek el: 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 percepciósi 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 harckocsizó, tűzér, tábori lelkész stb.) ellátásához szükséges képességek, készségek, személyiségvonások összességét rögzítik. A személyiségjellemzők már részletesebben és árnyaltabban taglaltak. A követelmények között megtalálható – többek között – pszichés tempó, alkalmazkodási készség, elkötelezettség, szabálytudat, kezdeményezőkézség. Az értelmi szint vonatkozásában a logika, információfeldolgozás, kreativitás, illetve a rugalmasság szerepel az elvárások

²⁶ BOLGÁR 2014: 128.

²⁷ BOLGÁR 2014: 128.

²⁸ BOLGÁR 2014: 129.

²⁹ KLEIN 2004.

³⁰ CZUPRÁK 2006: 54.

³¹ A katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. HM rendelet.

között. A szenzomotoros teljesítmény és percepció teljesítmény követelményei között találjuk például a térbeli tájékozódást, monotóniatűrést, figyelemkoncentrációt és a pontosságot. A műveleti területen szolgálatot teljesítők tekintetében a rendelet különleges követelményeket állapít meg, figyelemmel a szolgálat speciális voltára. A munkakörök vonatkozásában itt külön szerepelnek a tűzserészek és az általános külszolgálatot teljesítők részére előírt követelmények.

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 (1. táblázat).

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

Személyiségjellemzők	Értelmi szint	Vezetői, szervezői készség
Kapcsolatteremtő készség	Logika	Tervező-, szervezőkészség
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		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 kislegrység-parancsnokok reagálásán múló, megfelelő időben meghozott helyes döntése. 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. Mindemellet 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, hogy

„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.”³²

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.”³³

Néhány nemzetközi, gyakorlati példát hozva is érdemes megvizsgálni a katonai vezetői kompetenciákat. Schwarzkopf tábornok³⁴ 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 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.³⁵

Stanley McChrystal tábornok³⁶ szerint³⁷ a vezető kellően empátikus: 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 meg kell értenie terveiket, félelmeiket, ismernie kell erősségeiket és gyengeségeiket. A vezetés nem a népszerűségről szól, különösképpen nem a katonai hierarchiában: a katonák számára a népszerűség és a hatékonyság közötti

³² BOLDIZSÁR 2014: 33–34.

³³ TAKÁCS – SZABÓNÉ SZABÓ – TÖLL 2021: 37–38.

³⁴ 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.

³⁵ KRUSE 2012.

³⁶ Stanley McChrystal tábornok (1954–) az Afganisztánban harcoló Nemzetközi Biztonsági Közreműködő Erő (International Security Assistance Force, ISAF) amerikai és NATO-csapatának parancsnokaként vonult nyugállományba.

³⁷ 16 *Leadership Lessons from a Four Stars General* [é. n.].

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 vagy a karizma jelentős szerepet töltenek be a vezetés tekintetében, de korántsem elegendők 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.

A hitelesség és 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 féltelmeit vagy ismeretei hiányát, mintsem hogy hamis képet mutasson magáról. A kétségek vagy nehézségek őszinte beismerése kulcsfontosságú a kölcsönös bizalom kialakításához. Ugyanakkor ez meglehetősen ambivalens helyzetet eredményezhet: a beosztottak a vezetőtől várják a megerősítést, higgadt helyzetértékelést és 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 fejlődés része.

Összegzés

A biztonság 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 küldetésalapú 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 kerülésének, 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 tevékenykedjen, 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/>
- A Multinational Capability Development Campaign project: Future Leadership (2020). MCDC Executive Steering Group and Secretariat. Online: www.gov.uk/government/publications/future-leadership-2020
- BAKACSI Gyula (2004): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: AULA.
- 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, 15–46.
- 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, 117–145.
- CZUPRÁK Ottó (2006): Kompetenciaalapú haderőtervezés. *Humán Szemle*, (1), 54–59.
- CZUPRÁK Ottó (2012): *Vezetésselmélet*. Budapest: NKE. Online: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9985/Teljes%20sz%c3%b6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezetvezetés elmélete – A közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Budapest: Dialóg Campus.
- CSENGERI János (2014): 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, 83–94.
- JOBÁGY Zoltán alezredes – CZEGLÉDI Mihály százados (2016): Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek. *Seregszemle*, 14(2), 86–95. Online: <https://bit.ly/4jPApa3>
- Katonai terminológiái értelmező szótár* (2015). Budapest: Zrínyi.
- KLEIN Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: Edge 2000.
- KRUSE, Kevin (2012): Norman Schwarzkopf: 10 Quotes on Leadership and War. *Forbes*, 2012. december 27. Online: www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/?sh=48f5cb184eeb
- LIPPAI Péter (2004): A küldetésorientált vezetés történelmi tapasztalatai. *Hadtudomány*, 14(2), 77–89. Online: <https://matarka.hu/klikk.php?cikkmutat=749799&mutat=www.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2004/2/2004-2-8.html>

- LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. *Seregszemle*, 7(2), 30–44.
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína (2018). Budapest: HVK.
- Montgomery tábornagy emlékiratai (1996). Budapest: Kossuth.
- PINTÉR István – NAGY Andrea Éva (1997): Leadership- vezetési stílus, katonai vezetési stílus. *Új Honvédségi Szemle*, 2.
- PORKOLÁB Imre (2017): Döntéshozatal Top Gun módra. *HVG*, 2017. október 12. Online: https://hvg.hu/kkv.businessmagazin/20171012_Donteshozatal_Top_Gun_modra_ooda
- ROBBINS, Stephen P. (1991): *Management*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SZABÓNÉ SZABÓ Andrea (2021): Küldetésorientált vezetés: szemléletváltás mint a hatékonyság záloga. *Honvédségi Szemle*, 149(3), 67–79. Online: <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.6>
- TAKÁCS Attila Géza (2016): A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt)modern haderőben. *Hadtudomány*, 26(Különszám), 69–80. Online: <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2016.26.K.69>
- 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: <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.2.3>
- The OODA Loop: How the Greatest Military Strategists Make Decisions in the Face of Uncertainty?* (2019). Online: www.mayooshin.com/the-ooda-loop-john-boyd
- ZSOLNAI Tamás (2021): A katonai vezetői, parancsnoki kompetenciák napjaink Magyar Honvédségében. *Honvédségi Szemle*, 149(5), 63–73. Online: <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.5.5>

Jogi források

2011. évi törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről
- 10/2015. HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségügyi alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról