

Szücs Péter[✧]

Katonai vezetői szerepek a Magyar Honvédségben

DOI 10.17047/HADTUD.2020.30.1.141

A katonai vezetői szerepek figyelembevétele fontos része a katonai vezetésnek. A katonai vezető által alkalmazott szerep befolyással van a katonai szervezet működésére, és az hatást gyakorol a szervezeti célok elérésére. Negatívan vagy pozitívan képes azt változtatni, amely időhúzást vagy akár időnyerést, esetleg humánerőforrás kiáramlást vagy morális állapotromlást is előidézhet. A jól megválasztott vezetői szerep teszi a vezetőt különlegessé, egyedivé. A katonai közegben köztudott tézis, hogy mindig a vezető alapján ítélik meg az általa vezetett katonai szervezetet.

KULCSSZAVAK: katonai vezető, vezetői szerep, katonai vezetői szerep

Military Leadership Roles in the Hungarian Defences Forces

Taking into consideration the roles of military leaders plays a crucial part in military leadership. The role played by a military leader influences the operation of their military organization and this further affects the attainment of different organizational goals. A leader is able to have an either positive or negative influence resulting in temporization, saving time, an outflow of human resources, or even the decay of moral values. A well-chosen military leader role makes the leader specific, unique. It is a well-known fact within the armed forces that a military organization is always judged by its leader.

KEYWORDS: military leader, leader role, military leader role

Bevezetés

A hatalom jelenléte és átalakulásának egyik szorosan kapcsolódó jelensége a vezetői szerepek változása, amelyek a kor új kihívásainak megfelelően megújulnak, vagy egyes szerepek teljesen eltűnnek. Henry Mintzberg¹ felosztásában a vezetői

✧ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, doktorandusz – National University of Public Service, Doctoral School of Military Sciences, PhD Student; e-mail: szucs.peter2@mil.hu; ORCID: 0000-0003-3026-128X

1 Henry Mintzberg 1973-tól folyamatosan vizsgálta a vezetői szerepeket. Újabb és újabb csoportosításokat és összehasonlításokat végzett ebben a témában. A témában végzett kutatási eredményei megtalálhatóak: <https://mintzberg.org/> (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)

szerepeket részletesen jellemezte, és az jól párhuzamba állítható a katonai vezetésben alkalmazott szerepekkel. Jelen írásomban egy másik oldalról közelítem meg a vezetői szerepeket. Saját tapasztalásom alapján fogalmazom meg, hogy a katonai vezetésben milyen típusú vezetői szerepek vannak jelen, és néhány szélsőséges példán keresztül bemutatom azokat. Már korábban is foglalkoztak néhányan a katonai vezetői szerepekkel tudományos munkáikban, de jellemzően csak említés szintjén, érintőlegesen.²

„A katonai vezető a beosztottak apja, papja, tanítója.”³ Ez egy régi mondás, de semmiképpen sem idejétmúlt. Jól megmutatja, hogy mindig is mennyire fontos volt, hogy a katonai vezető foglalkozzon a beosztottjaival, és ennek érdekében különböző szerepeket töltött be a beosztottak szemében. A szerepek célja mindig az alegység, illetve egység sikerre vitele volt, úgy, hogy az alárendeltek többnyire azonosulni tudjanak a vezető akaratával. Azonban azok a vezetői szerepek, amelyeket a katonai vezetők folyamatosan alkalmaznak a vezetés során, sokszor mégsem teljes mértékben ezt a célt szolgálják. Ezek a szerepek néha tudatosan, néha pedig tudat alatt vannak hatással a vezetőre, ezáltal a vezetett alegységre is.

Tekintettel arra, hogy minden ember önálló személyiséggel rendelkezik, valamint minden ember szocializációja másféleképpen történik, és figyelembe véve azt a tényt, hogy vannak olyan emberek, aki úgy születtek, hogy ösztönösen rendelkeznek vezetői tulajdonságokkal és vezetői érzékkel, és vannak, akik nem rendelkeznek, csak tanulták azt. Az én meghatározásom szerint kétfajta vezetőiszerep-csoportról beszélhetünk:

Hozott vezetői szerepek: azok a vezetői szerepek, amelyek a személyiségjegyeinkből, saját habitusunkból és a társadalmi szocializációnk során kialakult viselkedési szokásinkból állnak, és ezek összességében, tudat alatt befolyásolják a vezetői magatartásunkat és a vezetői énünket.

Választott vezetői szerepek: azok a vezetői szerepek, amelyeket tudatosan választunk annak érdekében, hogy az általunk vezetett katonai szervezetet a saját meggyőződésünk alapján, a parancsnok szándékának megfelelően, sikerre tudjunk vinni.

Mindkét csoport jelen van a magyar katonai vezetésben, és mind az előljárók, mind pedig a beosztottak oldaláról ez a két csoport jól felismerhető.

Mielőtt példákkal illusztrálnám a két csoporthoz tartozó szerepeket, fontos elkülöníteni a vezetési stílus és a vezetői szerep fogalmát, mert sokak számára nem egyértelmű, és emiatt keverik a kettőt, így nem is tudják megkülönböztetni egymástól. A vezetési stílus a vezető feladathoz igazított vagy választott vezetői magatartása, vagy viselkedése, annak érdekében, hogy a szervezet a kívánt célt a leghatékonyabban és leggyorsabban elérje,⁴ míg a vezetői szerep egy olyan tudatosan felvett vagy tudat alatti viselkedési mód, amit azért választ a vezető, mert meggyőződése, hogy abban a beosztásban, amit vállalt, az a legjobb viselkedéstechnika.⁵

2 Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudományi Szemle*, 2008/3–4. szám, pp. 91–103. http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf (Letöltés ideje: 2020. 02. 24.)

3 Ádám Barnabás ezredes, MH BHD 32. Nemzeti Honvéd Díszegység parancsnok (2014).

4 Czuprák Ottó – Kovács Gábor: *Vezetés- és szervezésemélet*. Budapest, NKE, 2013. pp. 39–46.

5 Dobák Miklós – Antal Zsuzsa: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*. https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_207 (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)

Hozott vezetői szerepek

A példakép

A katonai vezetővel szemben támasztott követelmények közül az egyik legfontosabb, a példamutatás.⁶ A példamutatás sok tényezővel jár együtt, de az eredménye az, hogy a vezető példaképpé válik a beosztottjai szemében. A katonai vezető életében talán ez az egyik legnagyobb siker, aminek elérése a vezető számára egy vezetői szerepként jelentkezik. A példakép szerep nagy felelősséggel jár, hisz ebben az esetben a vezető szinte minden pillanatban megmérettetik a beosztott szemében. Lehet valaki példakép a szakmai tudása és tapasztalata vagy a vezetői habitusa, stílusa, vagy pedig az emberi tulajdonságai alapján. Személyes tapasztalatom az, hogy titokban, ki nem mondottan is, de minden vezető vágyik erre a megtisztelő szerepre. Ez a szerep van a legjobb hatással a beosztottakra, hiszen csak az lehet példakép, akivel az alárendeltek teljes mértékben képesek azonosulni, együtt dolgozni és nem csak elfogadják, hanem követik is, így ez a szerep teljes mértékben pozitív irányba képes előre mozdítani a katonai szervezetet.

Az apuka

Sokak számára első olvasásra összekeverhető lehet ez a szerep az atyáskodó⁷ vezetővel, de én nem erre gondolok. Ez a vezetői szerep speciális adottságokkal rendelkező vezetőknek adatik meg. Azokra jellemző, akik minden helyzetben úgy vezetnek a beosztottjaikat, hogy az emberi oldalukat helyezik előtérbe a döntéseik során. Figyelembe veszik az éppen aktuális családi és lelki állapotot, anyagi helyzetet, és ezeket mérlegelve a beosztottak számára megpróbálják a lehető legjobb döntést meghozni. Kevésbé vállalják fel a népszerűtlen döntéseket, és adott esetben magyarázkodásba is bocsátkoznak. Ez a szerep a személyiségjegyeikből fakad. Ez a vezetői szerep nem képes biztosítani a szervezet siker tényezőjét, inkább biztosítja egy kényelmes jó munkahely, kellemes légkör megteremtését. Ez nyilván mind fontos tényező, de a katonai élet során sok olyan helyzet van, amely közben a vezetőnek igen is fel kell vállalnia népszerűtlen és sokak számára nem kedvező döntéseket is, amely ebben a szerepben komoly, lelkiismereti kérdéseket okoz.

A sztár

Vezetésének alapja a jól kialakított emberi kapcsolatok, amelyek baráti, haveri alapon nyugszanak. Laza, könnyedség jellemzi, amely a mindennapi munkát megkönnyíti, de mint vezető komolytalanná válik a beosztottak szemében. A könnyen

6 Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudományi Szemle*, 2008/3–4. szám, pp. 91–103. http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf (Letöltés ideje: 2020. 02. 24.)

7 Rensis Likert szerint (1961): atyáskodó vezető, más néven jóakarató-parancsoló, amely az autokrata vezetési stílushoz köthető. <https://iedunote.com/leadership-styles-based-authority> (Letöltés ideje: 2020. 03.02.)

megközelíthetőség és a távolságtartás hiánya miatt a beosztottak kedvelik, de pont emiatt komoly döntéseket nem várnak tőle. Ez a viselkedés egyik velejárója az önmenedzselés, aminek háttere lehet a szakmai ismeretek hiánya is. Azonban összességében, mivel emberileg szimpatikus és ezáltal „jó fej” vezetőként jelenik meg a katonák szemében, népszerű és elfogadott vezető. A tapasztalat az, hogy inkább dolgoznak együtt egy ilyen vezetővel, mint egy követelménytámasztóval. A katonai szervezet céljához vezető úton azonban ez akadályozó tényező lehet, hisz ez a szerep, ahogy korábban is írtam, leplezi valaminek a hiányát, amelyre általában szükség van.

A diktátor

Vezetését teljes mértékben autokrata vezetői stílus jellemzi. A vezetői hatalmát szinte soha nem delegálja, még abban az esetben sem, ha szabadságon tartózkodik. Nem hallgat senkire, csak a saját megrögzött meggyőződése alapján vezet. Nem bízik a beosztottaiban és a munkájukban sem, ezért csak minimális munkát oszt le, és a nagy felelősséggel járó megtartja magának, annak érdekében, hogy minimális legyen a hibázási lehetőség, valamint a vezetői hatalmát ezzel magas szinten tarthatja. A legkisebb bizalma a beosztottak irányában a kis felelősségű feladatokkal kapcsolatban a folyamatos ellenőrzésen nyugszik. Személyiségéből fakadóan, emberi oldala is hasonlóan jellemezhető, emiatt ritkán várható tőle emberséges döntés meghozatala. Szabálykövető vezetői szerep, amely során soha nem tér el az érvényes hatályban lévő szabályozóktól vagy parancsoktól. Rugalmatlanság jellemzi, amely nagyon megnehezíti a szervezet előtt álló új kihívásoknak való megfelelést, hisz manapság a változásokat szabályozókkal lekövetni csak utólag lehet. A beosztottak irányába nem képes semmiféle motivációt nyújtani, ami segítené őket a napi élet során, inkább csak a túlélésért küzdenek.

Választott vezetői szerepek

A menedzser

A szakirodalomban többféle meghatározás létezik a menedzser fogalmáról.⁸ Azonban minden leírás egyetért abban, hogy egy olyan tevékenység, amely során a menedzser a vezetés, irányítás eszközeit úgy használja, hogy a szervezetet, amely élén áll, pénzügyi vagy gazdasági sikerre vigye, tehát a tevékenység lényege a pénzszerzés.⁹ Ehhez a vezetőnek nagyon versenyszemléletűnek kell lenni, hisz ez biztosítja a sikert. Azok a katonai vezetők, akik ezt a szerepet választják, csak azzal foglalkoznak, hogy a saját

8 Czuprák – Kovács: i. m. pp. 20–21.; Benkő: i. m., pp. 94–96.
http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf (Letöltés ideje: 2020. 02. 24.)

9 Menedzser feladata: https://verto.blog.hu/2011/03/22/leader_vagy_menedzser: „A menedzser feladata a szervezet működtetése, a rendelkezésre álló erőforrások tervezése, a vállalati célok, az ütemtervek meghatározása, a költségvetés rögzítése.” (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)
Menedzser fogalma: <https://hu.wiktionary.org/wiki/menedzser>: „Olyan üzletember, aki nem saját cégének vezetői vagy felsővezetői tevékenységét végzi annak érdekében, hogy a cég vagyonaát gyarapítsa.” (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)

egységük vagy alegységük legyen a legsikeresebb. Ennek érdekében nagyon sok plusz feladatot vállalnak, és annak az elvégzését minden áron ki is kényszerítik a beosztottakból. A többletfeladat, többletteleherrel és természetesen többletfelelősséggel jár. Az ilyen katonai vezetőnek az a célja, hogy az előjáró ezáltal ítélje meg az ő és vezetettjei tevékenységét. Rövid távon nagyon jó vezetői szerep, hisz újdonságot, különlegességet, dinamikát és változatosságot ad hozzá a mindennapokhoz, és ezáltal az állóvíz jól felkavarható. Az a beosztott, aki nem tud azonosulni ezzel a dinamikus vezetői szereppel, és nem képes felvenni a lendületet, annak egy útja van, kiszállni ebből a gyorsvonatból. Ahogy említettem, ez jól csak rövid távon használható vezetői szerep, hiszen hosszú távon az erős igénybevétel mindenkit kifáraszt. Az elfáradás pedig hibázást eredményez, amelynek nincs helye a folyamatban. Ezekre a vezetőkre általában a felsőbb vezetők hamar felfigyelnek, és a sikereikre alapozva új kihívások elé, esetleg új szervezet élére állítják őket. Jellemzően egy karrierépítő vezetői szerepe, amely hamar képes egy katonai szervezetet vagy akár egy katonai vezetőt a magaslatokba repíteni.

A hadvezér

Ez a vezetői szerep – a vezetés szintjétől függetlenül – stratégiai gondolkodással jár. A vezető többlet lát, mint a jelen helyzet és tovább, mint az alegység napi feladata. Nagyratörő, hosszú távú tervekkel ruházza fel az alegység alaprendeltetési feladatait. Vezetését direkt módon végzi, klasszikus vezetői gondolkodással, határozott és következetes vezetői magatartással. Minden élethelyzetben és döntési szituációban mutatja, hogy ő a parancsnok, és ő az, aki egy személyben vezeti az alárendelt katonai szervezetet. Jellemző rá, hogy történelmi példákból merít, és történelmi hagyományokat áttemelve próbál a mindennapi életben felmerülő kihívásokkal szembenézni. Fontos számára a hagyomány alapú szervezeti kultúra ápolása és azok beemelése a szervezet mindennapi életébe. Stratégiai gondolkodása és az erős vezetői habitusa hosszú távú tervezést eredményez, amelynek megvalósítása a fő feladata. Az általa eltervezetteket minden áron végrehajtja és végrehajttatja a beosztottakkal. Azok az alárendeltek, akik nem tudnak azonosulni ezzel a vezetői szereppel, nem képesek a szervezet célját és ezáltal a parancsnokot sem hatékonyan támogatni.

A pszichológus

Ez a vezetői szerep szorosan összekapcsolódik az „Apuka” szereppel, de létezik önállóan is. A vezető minden döntésénél azt vizsgálja, hogy az milyen hatással lesz a közösségre. Építő lesz vagy romboló. Célja a közösség és a csapat megtartása és a jó környezet megteremtése. Minden negatív tényezőre érzékenyen reagál, és a katonák problémáit magára veszi. Sokat törődik azzal, hogy mindenkinek jót csináljon, és a negatív döntései is csak kis mértékben befolyásolják a beosztottak napi munkáját. A negatív döntéseket nem vállalja fel, azokat inkább az előjáróra fogja, ezáltal magát pozitívnak tünteti fel. Mivel sokat foglalkozik a beosztottak lelki állapotával és az alegység morális helyzetével, ezért kevés ideje marad a hatékony, céltudatos vezetésre. Ezt a szerepet egy vezető akkor választhatja, ha egy olyan munkaterületre,

szakterületre sodorja az élet, ahol a vezető szakmai előképzettsége nem azonos a szakterülettel, és ezzel a felvett szereppel megpróbálja a beosztottakkal magát megszerettetni vagy elfogadtatni, annak érdekében, hogy leplezze szakmai hozzá nem értését az alegység alaprendeltetési feladatához. Ez a vezetői szerep semmilyen formában nem képes támogatni a magasabb szervezeti célok elérését és a magasabb vezetői akarat megvalósulását.

A hős

Minden szintű katonai vezető célja, hogy bebizonyítsa az előjárójának azt, hogy az általa vezetett katonai szervezet a legjobb és leghatékonyabb. Vannak, akik ezt a vezetői szerepet arra kívánják használni, hogy azt bizonyítsák, hogy az ő beosztottjai végzik a legtöbb munkát, vállalják a legtöbb többletfeladatot, és ezzel a leghatékonyabb része az egésznek. Minden elvégzett feladat, kivétel nélkül, függetlenül a befektetett energiától, úgy kerül jelentésre, hogy az volt a legnehezebb, és az ő katonai voltak azok, akik a legjobban elfáradtak benne. A vezetője által az alegység képessége úgy van feltüntetve, hogy az legkeményebben dolgozó katonákból áll, akik ha kell, akkor a saját szabadidejük terhére is képesek a rájuk bízott feladatot elvégezni. Valójában ennek a szerepnek egyetlen célja az, hogy a vezető a saját fontosságát és pótolhatatlanságát mutassa az előjáró felé annak érdekében, hogy saját magát a legjobb színben tüntesse fel. Karriergyorsítást vár el ettől a szereptől, és nem veszi figyelembe azt, hogy a beosztottjai mennyire vannak leterhelve és elfáradva.

Összegzés

Ahogy azt korábban említettem, ezek a katonai vezető szerepek szélsőséges példák. Nyilván ennél sokkal egyszerűbb típusok is vannak. Sokan vannak, akik változtatják a szerepeket, keresik a helyüket, és ezzel komoly nehézséget okoznak az alárendelteknek. A jó vezető mindig azt a szerepet használja, amely legjobban előremozdítja az alegységet a célja elérése irányába. A vezetés során a vezetőnek folyamatosan értékelnie kell önmagát, és a külső kritikákat figyelembe véve kell tudnia pozitívan változni. Abban az esetben, ha a hozott vezetői szerep nem illeszkedik az előjáró iránymutatásával, akkor azt minél előbb meg kell változtatni, és erre a katonai vezetőnek nyitottnak kell lenni. Ha képes a változásra, és képes a szervezeti célok eléréshez szükséges szerepet választani, akkor lesz igazán jó vezető. A hozott vezetői szerep megváltoztatása vagy szükség esetén a levetkőzése a legnehezebb dolog. Rendszerint ritka az a helyzet, amikor a beosztottak képesek a vezetőt a megfelelő irányba terelni, ha szükséges. Az esetek legnagyobb részében ilyenkor a beosztottak elszenvedő alanyok lesznek, és azt várják, mikor kapnak egy új vezetőt, akivel jobban tudnak együtt dolgozni. A katonai vezető speciális vezetőnek számít, hiszen nem egyszerűen civil embereket kell vezetnie, irányítania, hanem fegyverrel, haditechnikai eszközökkel felruházott és esküt tett katonákat, akik ha kell, az életüket is adják a feladat végrehajtásért. E miatt a különleges helyzet miatt, a katonai vezető kiválasztásánál nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a vezetőt több oldalról vizsgálva kell a megfelelő helyre helyezni. Ahogy azt a szélsőséges vezetői szerepeknél írtam,

vannak olyan szerepek, amelyek negatívan befolyásolhatják a katonai szervezet mindennapi életét és ezáltal a kitűzött cél elérését is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudományi Szemle*, 2008/3–4. szám, pp. 91–103.
http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf (Letöltés ideje: 2020. 02. 24.)
- Czuprák Ottó – Kovács Gábor: Vezetés- és szervezéstudomány. Budapest, NKE, 2013. pp. 39–46.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsa: Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.
https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz__207 (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)
- Henry Mintzberg <https://mintzberg.org/> (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)
- Rensis Likert <https://iedunote.com/leadership-styles-based-authority> (Letöltés ideje: 2020. 03.02.)
- https://verto.blog.hu/2011/03/22/leader_vagy_menedzser (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)
- <https://hu.wiktionary.org/wiki/menedzser> (Letöltés ideje: 2020. 03. 02.)