

Szücs Péter

Katonai vezetési kultúra a Magyar Honvédségben

[DOI 10.17047/HADTUD.2021.31.1.21](https://doi.org/10.17047/HADTUD.2021.31.1.21)

A katonai vezetési kultúra, a katonai vezetés egyik legmeghatározóbb tényezője, és a minősége határozza meg a vezetés sikerét. Értéke és erőssége abban rejlik, hogy a vezető mennyire hisz benne, és mennyire tudja közvetíteni azt. Amíg a vezetői gondolkodás egy olyan folyamat, amelynek célja a problémamegoldás és a lehetséges legmegfelelőbb út megtalálása a feladatok rendszerében, addig a vezetői kultúra egy olyan komplex jelenség, amely magába foglalja azokat az értékeket, amiket a vezető a beosztottjaival együtt közösen teremt vagy ápol a saját cél és előljárói szándék elérése érdekében.

KULCSSZAVAK: katonai vezető, vezetői kultúra, szervezeti kultúra

Military Leadership Culture in the Hungarian Defence Forces

Military leadership culture is one of the most determining factors of military leadership and its quality stipulates the success of the leadership itself. Its value and strength depends on how much the leader believes in it and his or her capability to transfer it to others. The leadership thinking is a process whose aim is problem solving and finding the most sufficient way in the system of different tasks, while on the other hand, leadership culture is such a complex phenomenon that involves values which are created or cultivated by the leader along with his or her subordinates in order to support the intention of their superior.

KEYWORDS: military leader, military leadership culture, organizational culture

Bevezetés

A Magyar Honvédség az elmúlt harminc évben tömeghadseregből önkéntes haderővé vált. Ez egy nagyon hosszú és komplex folyamat volt, tele kihívásokkal. A kihívások olyan követelményeket állítottak a teljes haderővel szemben, amik gyökeresen megváltoztatattak mindent. Változtak a működést szabályzó dokumentumok,

a szervezeti felépítések, technikai eszközök, valamint ezekkel együtt kellett változni a vezetési rendszereknek, ami a katonai gondolkodás változását is eredményezte. Ebben a harminc évben az egyik legmeghatározóbb esemény a NATO-csatlakozás volt. A magas követelmények és az új kihívások folyamatos részei lettek a mindennapi életnek. A nemzetközi jelenlét és a missziós szerepvállalás lehetőséget adott a katonák számára betekintést nyerni más haderők működésébe, szervezeti felépítésébe és vezetési rendszerébe. A többnemzeti kontingensek működése során többre volt szükség, mint egymás megismerésre. Alkalmazni és használni kellett a közös elveket, és megérteni egymást a műveletek során olyan mélységekig, hogy a kitűzött műveleti célt közös erővel legyünk képesek elérni.

Ha a haderőre gondolunk, annak mindig részei lesznek a benne szolgálatot teljesítő katonák, a technikai eszközök, az eljárásrendek vagy akár a felépítési rendszere. De mi a fő mozgató rugója ennek a hatalmas szervezetnek? Azok a katonák, akik a szakmai tudásuk legjavát adják a mindennapokban, akik erőn felül teljesítik a szervezeti célok eléréséhez szükséges erőforrás-mozgatásokat, és felelősséget vállalnak a meghatározott feladatok végrehajtásáért. Vezetik a rájuk bízott katonákat itthon és külföldön egyaránt. Ezek a katonák a katonai vezetők. Az elmúlt harminc év számukra volt a legmegterhelőbb. Minden változáshoz alkalmazkodni kellett, ami folyamatos tanulást és gondolkodást, magatartásváltozást követelt meg tőlük. A vezetői gondolkodás gyökeres változása az idő rohanásával egyre gyorsabb lett. Akik nem tudták vagy nem akarták ezt követni, azok kiestek, vagy kiváltak a rendszerből, ezzel alkalmatlanná váltak vezetőnek lenni. A vezetői gondolkodás fejlődését meghatározó és befolyásoló tényezők: a szervezeti és a vezetési kultúra.

Rövid történelmi áttekintés

Ha arra gondolunk, hogy nemrég ünnepeltük a Magyar Honvédség 170 éves születésnapját, akkor látható, hogy ez milyen hosszú idő. Hány háború, hány forradalom, mennyi változás, amely befolyásoló tényező, ami komoly hatással volt nem csak a katonai, de a civil társadalom életére is. Az Osztrák–Magyar Monarchia idején már nyomokban jelen volt a magyar katonai gondoldásban a porosz vezetési kultúra, ami a küldetésorientált vezetés kialakulásának a bölcsője.¹ A második világháború végéig ennek jelenléte érezhető volt a magyar katonai vezetői gondolkodásban, különös tekintettel a Horthy időszakra, de a világháború után megkezdődött az orosz hatás jelenléte miatt a tömeghadseregre jellemző vezetési kultúra felvétele a magyar katonai vezetésben. Az orosz hatás azért volt speciális, mert az ő hagyományaik is a porosz kultúrából erednek, de sajátosan értelmezett és kiegészített változatban. Majd a varsói szerződésből történő kiválás a nyitást jelentette, megkezdődött a Magyar Honvédség béketámogató műveletekben való részvétele. Kicsivel később a NATOtagság már komoly változást jelentett az új, nagyon magas követelmények

¹ Czeglédi 2015, 94.

http://epa.oszk.hu/02400/02463/00028/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_03_089-100.pdf (Letöltés ideje: 2020. 11. 12.)

megjelenése miatt. Eltűnt a tömeghadsereg fogalma, a kötelező katonai szolgálatot teljesen felváltotta az önkéntes szolgálatvállalás. A haderő fejlődése a nyitás óta eléggé változóan zajlott. Voltak nagyon nehéz időszakok, olyanok is, amik inkább visszafejlődésként voltak érzékelhetőek, néhány esetben pedig mindenki a tűzoltás időszakát élte meg. Az új eszközök megjelenésével, a nemzetközi feladatokban történő egyre nagyobb létszámú részvétellel és az ezzel járó felelősséggel kezdett az elismerés is nőni. A jelenleg zajló, minden területet érintő modernizációs folyamat pedig több mint mérföldkő a Magyar Honvédség 170 éves történelmében. Egy olyan pont, amire elődeink egész életükben vártak, egy olyan lehetőség, aminek eredménye egy nagyon modern, jól strukturált, jó vezetéssel rendelkező haderő. Ahogy pedig azt korábban már írtam, ennek az egész folyamatnak a mozgató ereje a katonai vezetőkben van.

Vezetési kultúra és szervezeti kultúra kapcsolata

A vezetési kultúra fogalmának meghatározására nagyon nehezen találunk bármilyen tanulmányt vagy tudományos kutatást, és ha valaki megemlíti a meghatározást bármilyen tanulmányban, akkor is maximum csak érintőleg foglalkozik vele. Ha azt a pár említést értelmezzük, akkor talán sokan egyszerűen azt gondolják, hogy a vezetési kultúra a szervezeti kultúra kivételése, vezetői szinten. Azonban azt gondolom, hogy ezt nem lehet egzaktnak tekinteni. Az alábbiakban elsőként próbálom meghatározni a vezetési kultúra fogalmát, értelmezni összetevőit és definiálni azokat a típusokat, amelyek jelen vannak a Magyar Honvédségben.

A szervezeti kultúra fogalmának nagyon sokféle meghatározása létezik, ezek kutatásonként változnak, és a különböző kutatások empirikus eredményei ellentmondásosak. A fogalom kulcsszavai vagy szóösszetételei is változnak, de van pár olyan, amelyek mindegyik megfogalmazásban megtalálható. Eszerint a szervezeti kultúra a szervezet minden tagja által elfogadott, közösen értelmezett, értékek, meggyőződések, hiedelmek és ezek összességének a rendszere. Nyilván a megfogalmazások szervezet típusonként változnak, és a szervezetre jellemző sajátosságokkal ruházzák fel azokat. Éppen emiatt nehéz a definíció pontos meghatározása.²

A szervezeti kultúrát Geert Hofstede, holland kultúrakutató vizsgálta, akinek tudományos eredményei között szerepel a szervezeti kultúra öt dimenziójának, a szervezeti kultúra ideál típusainak és a szervezeti kultúra alapköveinek a meghatározása. „*Geert Hofstede a kultúrát a gondolkodás kollektív programozásaként definiálja, amely kizárólag egy csoportra vagy egy bizonyos kategóriára jellemző, s azokat a közös jellemzőket tartalmazza, amelyek a környezet változásaira adott válaszainkat befolyásolják. Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak, és amivel rendelkeznek, mint a társadalom tagjai.*”³

A vezetéssel kapcsolatosan azt mondja: a vezetés során nem lehet vezetési és szervezeti elméleteket exportálni egy szervezet életébe anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a

² Málóvics 2004, 153. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/5629/> (Letöltés ideje: 2020. 11. 12.) 3 Török 2012, 7. 4 Uo. 16.

kulturális kontextust.⁴ Erre a kijelentésre alapozva vizsgálom a katonai vezetési kultúrát, sajátosságait és összetevőit. Geert Hofstede 2020-ban hunyt el.

Tudományos eredményeit az elmúlt évtizedekben sokan kritizálták, és voltak, akik hibásnak tekintették, de az alapköveket, amelyeket lerakott a szervezeti kultúra kutatása során, építőkövekként lehet tekinteni.

A szervezeti kultúra folytonosságát biztosító és érvényesítő személy a szervezetek életében a vezető. A vezető pedig egy személy, akinek saját gondolkodása, tapasztalása és érzelme van, ezek mindegyikének figyelembe vétele szükséges ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a vezetési kultúra fogalmát.

A vezető mindig sok oldalról vizsgálható. Tanulmányozni lehet a tevékenységét vezetési stílusa vagy akár a felvett vezetői szerepe alapján. A vezető vezetési kultúrájának a vizsgálata és meghatározása nagyon összetett folyamat. Amíg a vezető a vezetési stílust egy feladat végrehajtására alkalmazza, a vezetői szerepet pedig egy beosztás ellátására választja magának, addig a vezetési kultúra megválasztása, felvétele vagy hozzá való igazodása nem ennyire egyértelmű folyamat. Figyelembe kell venni a szervezet sajátosságait, történelmi hagyományait, a benne dolgozók összetételét, a szervezeti célokat és a közösen értelmezett és elfogadott értékeket. Amíg a vezető stílusa vagy a választott szerepe változtatható, addig a vezetési kultúra csak nagyon nehezen, és a változásra nagyon sok időre van szükség. A vezetői kultúra magába foglalja a szervezeti kultúrát, hisz a szervezetben lévő vezetőre hatással van, ezért nem tudja magát függetleníteni tőle.

A haderőben a szervezeti kultúra nagyon erősen van jelen. Hatással van az alegységek életére, és ezáltal a bennük szolgálatot teljesítőkre. Többre, és alegységenként is változhat. Gondoljunk arra, hogy egy alakulat névadója okkal lett kiválasztva, hisz hősi tettei vagy esetleg kapcsolódása az adott egységhez a történelem során bizonyítható. Azonban az is előfordul, hogy egy egységen belül lévő alegység, egy másik ikonikus személyt választ magának példaként. Ilyen például a vitéz Szurmay Sándor Budapest Helyőrség Dandár esetében a 32. Nemzeti Honvéd Dízegység, amely a 32-es Gyalogezred jogfolytonosságát megőrző ezredszintű szervezet, és ezt a szellemiséget megörizve örökíti tovább a szellemi és szervezeti kultúráját a régi, Mária Terézia által alapított gyalogezrednek. A nevek és a hadrendi számok, amelyek a katonai egységek élén találhatók, mind azt mutatják, hogy egy katonai szervezet életében mennyire fontos a hagyományokon és értékeken alapuló szervezeti kultúra. A katonai vezetőkre, akik az adott katonai szervezetben vezetik a katonákat, nagy hatással van ez a szellemiség.

Egy másik szempontból is lehet vizsgálni, és keresni a vezetői kultúra jelenségét. A haderőben mindenki számára ismert jelenség a fegyvernemi sovinizmus. Ennek a fogalomnak a legegyszerűbb megközelítési módja, a büszkeség és elfogultság érzése, ami az adott csapathoz vagy testülethez való ragaszkodás legerősebb jelképe. Gondoljunk a harcokozókra, a lövészekre, a felderítőkre, a tűzérekekre vagy akár a logisztikusokra is. Mindegyik fegyvernemhez történő tartozás önállóan is egy nagyon erős összekötő kapocs a katonai szervezeteken belül. Ezt nevezhetjük fegyvernemi kultúrának is, amelynek sajátossága és erőssége abban rejlik, hogy az adott fegyvernem milyen technikai eszközökkel rendelkezik, milyen harceljárásokat alkalmaz, milyen típusú és mennyire erős a kiképzési követelménye, vagy éppen milyen speciális képességek jellemzik, amelyeket a katonáknak mind magának kell tudnia. A fegyvernemhez való tartozás szocializációjának már kezdeti

időszakában mindenkiben rögzül ez a speciális fegyvernemi kultúra, ami az előbb felsoroltaknak köszönhető. Ennek a megvalósulása, fenntartás pedig ismét a vezetőkön keresztül történik.

Nagyon sok oldalról lehetne még vizsgálni (akár a művelési feladatban való részvételek típusa alapján is), de bármely oldalt is állítjuk előtérbe, ahogy azt korábban is írtam, egy dolog biztosan igaz, a szervezeti és vezetői kultúra kialakításában, fenntartásában, ápolásában vagy akár modernizálásában a katonai vezetőknek van a legnagyobb szerepe, feladata és felelőssége. Nélküle ez a folyamat elképzelhetetlen.

A vezetési kultúra összetevői

A vezetési kultúra nagyon összetett jelenség. Az összetettségéből következik, hogy annak meghatározáskor sok mindent kell figyelembe venni. Belső és külső tényezőket egyaránt.

Belső tényezők:

- szervezeti kultúra
 - szervezeti profil
 - szervezeti célok
 - előljárói célkitűzés
 - vezetési stílus
 - vezetői szerep
 - vezető személyisége – beosztott állomány összetétele
- Külső tényezők:*
- társadalmi megítélés
 - társadalomban betöltött szerep

A katonai vezetőre, mint katonára mindkét tényező hat. A társadalom részeként vannak önálló gondolatai, nézetei. Hatással is vannak rá ezek a közös vagy különböző társadalmiszemléletmódok vagy nézetek, demintkatona, a legbefolyásolóbb tényező számára a katonai élet sajátosságát jellemző szabályrendszer és szemléletmód.³ Ennek a specialitásáról Huntington azt mondja: *„Ha az emberek hosszú időn át azonosan cselekednek, általában jellegzetes és tartós gondolkodási szokásokat fejlesztenek ki. A világgal való, csakis rájuk jellemző viszonyuk révén, csakis rájuk jellemző módon tekintenek a világra, ami oda vezet, hogy ésszerű magyarázatot találnak viselkedésükre és szerepükre. Ez kiváltképp akkor igaz, amikor a szerep professzionális jellegű. A hivatást szűkszavúban meghatározottan, intenzívebben és kizárólagosabban művelik, és egyértelműbben elszigeteltek más emberi tevékenységektől, mint a legtöbb foglalkozás esetében.”*⁶ Jól tükröződik az a komplex feladat-, elvárás- és befolyásolási rendszer, ami a katonai vezetőkre hat. A vezetési kultúra talán az egyik legmegfoghatatlanabb jelenség, amit nem lehet egy definícióban leírni, és valószínűleg mindenki, aki megpróbálná, hozzá tenne vagy elvenne belőle valamit, ami ugyanúgy értelmessé tenné azt a fogalmat. Ami egyértelműen leírható tény, hogy létezik és hatást gyakorol a vezetőre, alakítja a szervezetet, ápolja és védi az értékeket és újakat teremt.

³ Farkas 2010, 3. http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf (Letöltés ideje: 2020. 11. 13.) ⁶ Huntington 1994.

A katonai vezetői gondolkodást az elmúlt évtizedek alatt, de valójában az elmúlt évszázadban is ugyanazok a jellemző hatások változtatták. Új haditechnikák, új harceljárások, új hadszínterek, új kihívások és e hatások megjelenésének vizsgálati eredményei. Sokáig a Clausewitz⁴ által leírtak voltak az alapszabályok, amelyek alkalmazása során volt olyan katonai vezető, aki kereste a magyarságot a porosz elvek mellett. Ilyen volt Szombathelyi Ferenc tábornok, aki azt mondta, a háborúra politikailag kevesebbet kell készülni, mint katonailag. Egyértelműen bizonyítható volt, hogy a magyar katonát nem a gondolkodása, hanem a tettei határozták meg a harcban.⁵ A magyar út keresése után az orosz hatás jelenléte sok mindenben változtatta meg a gondolkodást, amely még ma is fellelhető a rendszerben. Erre bizonyíték, ha csak arra gondolunk, hogy mai napig vannak ellentmondások fogalom szintjén annak értelmezésében, hogy parancsnok vagy katonai vezető. Ezután jelentek meg az amerikai Military Leadership⁶ elvek, amelyek gyökeresen mást képviseltek, mint a korábbiak. A katonai vezetés emberközpontúsága és feladatorientálása kapta a legnagyobb szerepet. Megjelentek azok a követelmények, amelyek ma már megkérdőjelezhetetlenek egy katonai vezető számára, mint például példamutatás, hitelesség vagy emberségesség. A vezetői gondolkodás változása és alkalmazkodása nyomot hagy a vezetői kultúrában. A történelemben leírt események hatásai egyértelműen és vitathatatlanul bizonyítják, hogy a magyar katonai vezetők mindig képesek voltak megújulni, és alkalmazkodó képességük az egyik legnagyobb erényük. A NATO megjelenése olyan mintákat adott a vezetők számára, amelyek teljesen megváltoztatták az értékeket és a normákat a feladatok végrehajtása során. A vezetői gondolkodás fejlődésével együtt változott a vezetési kultúra is. Alkalmazkodott a kor követelményeihez, és vele együtt formálódott megőrizve a múltból azt, ami továbbörökíthető érték és építően hat a jelenben. A katonai vezetési kultúra összetevői alapján elmondható, hogy a katonai vezetés egyik legmeghatározóbb tényezője és minősége határozza meg a vezetés sikerét. Értéke és erőssége abban rejlik, hogy a vezető mennyire hisz benne és mennyire tudja közvetíteni azt. Amíg a vezetői gondolkodás egy olyan folyamat, amelynek célja a problémamegoldás és a lehetséges legmegfelelőbb út megtalálása a feladatok rendszerében, addig a vezetői kultúra egy olyan komplex jelenség, amely magába foglalja azokat az értékeket, amiket a vezető a beosztottjaival együtt közösen teremt vagy ápol a saját cél elérése és az előljárói szándék megvalósítása érdekében.

⁴ „A politikum mindig meghatározza a katonai műveleteket – Clausewitz szavaival élve: A háború a politika más eszközökkel való folytatása csupán. Látjuk tehát, hogy a háború nem pusztán politikai aktus, hanem valóságos politikai eszköz, a politikai érintkezés folytatása, annak más eszközökkel való megvalósítása.”

Forgács 2017, 123. http://real.mtak.hu/85130/1/123_Forgacs_A_haboru_es_a_politika_viszonyrendszereAz_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig.pdf (Letöltés ideje: 2020. 11. 19.)

⁵ Kaló 2010, 19–21.

<https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/97153/ertekezes.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (Letöltés időpontja: 2020. 11. 14.)

⁶ FM 22-100: Az USA haderejének vezetési doktrínája, amely a Military Leadership vezetési elgondolást tartalmazza. 1953-ban íródott, és egészen 1999-ig frissítették. A jelenleg hatályos koncepciókat tartalmazó vezetési doktrína az USA haderejében, az ADP 6-22, amelynek legfrissebb kiadása 2019-ben jelent meg.

A katonai vezetési kultúra kialakulása

A vezetési kultúra a katonai vezetőkben sok tényező hatása következtében fejlődik ki. A katonai szocializáció kezdeti időszaka, az iskolapadban vagy az alapkiképzésen kezdődik el. Ez a tanulás és a tapasztalás alapjain nyugszik. Később már a megtanult ismeretek alkalmazása és tovább fejlesztése a táptalaja. Minél több külső tényező hat a katonai vezetőre, annál többértű lesz a vezetési kultúrája. A kihívások, a szélsőséges helyzetek, a felelősségvállalás hatása, az ismeretlenség érzete, a helyállás kényszere, mind formálja a vezető kultúráját. A felsorolt helyzetek pozitív és negatív tényezői, mint siker és kudarc megélése az egyik legmeghatározóbb formáló erő. Egy katonai vezetőtől elvárható, hogy rendszerszemlélete legyen, minimum három szinttel lejjebb és kettővel feljebb gondolkozzon, hosszú távra tervezzen, képes legyen a változásra, legyen rugalmas, proaktív, de szabálykövető, és mindig a szervezeti célokat részesítse előnyben a sajátjaival szemben. Az ezeknek való megfelelés önmagában elég elvárás, de ennek az útnak az eredménye, egy sajátos vezetői kultúra kialakulása. Az, hogy melyik vezetői milyen vezetési stílusokból merít, vagy milyen vezetői szerepeket képes felvenni magára, mind ennek a folyamatnak köszönhető és eredményezi a vezetési kultúrát. Az egyéni kultúra kialakulásának másik befolyásoló tényezője a szervezeti kultúra. Minden katona tudat alatt és tudatosan is alkalmazkodik ahhoz a katonai egységhez, ahol szolgál. Felveszi a szervezeti kultúrájának a sajátosságait, és egy idő után azonosul vele. A katonai vezetőknél ez a hatás még erősebben érvényesül. A saját véleményüket, meggyőződésüket, gondolatvezetésüket alakítja, formálja, de olyan helyzet is előfordulhat, amikor visszahúzza. Természetesen lehetnek és vannak olyan helyzetek is, amikor a katonai vezető nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudja elfogadni azt a szervezeti kultúrát, amit az adott szervezet képvisel. Ebben a helyzetben a vezető két dolgot tehet. Megpróbálja önmagát formálni, a saját kultúráját közelíteni a szervezetihez, hisz az a vezető, aki nem fogadja el a saját szervezete működési koncepcióját, az nem is tudja megfelelően képviselni azt, így nem tudja közvetíteni a beosztottak felé, és az általa vezetett alegység hatékonysági mutatói nem lesznek az elvárásoknak megfelelőek.

Katonai vezetési kultúra típusok

Charles Handy 1986-ban megalkotta a négyféle szervezeti kultúra típust:

- *Hatalomkultúra*: a hatalom, befolyás, tekintély többnyire egy kézben van, és köré csoportosul. A vezetést a kulcspozíciókban lévők határozzák meg. Az egyéneket az eredményeik alapján értékelik. A döntéseket az erőviszonyok alapján hozzák.
- *Feladatkultúra*: itt fontos a teljesítmény és annak az eredménye. A döntési jogkörök megosztottak, az értékelés pedig mindig teljesítmény alapján történik. Fontos a kreativitás és a rugalmasság is.
- *Szerepkultúra*: fontos összetevője a szervezeti szerepek. A hatalom forrása a betöltött pozíció. A személyes jellemzők, ambíciók, újítások, ötletek nem számítanak. Sok munkaköri szabály jellemzi, bürokratikus rend és ügyrend van.
- *Személyiségkultúra*: nagy szakértelemmel rendelkező emberek alapítanak egy szervezetet, így a hatalom csak formálisan van jelen, egyenrangúak, a döntések

közösen történnek, közös megegyezéssel, nincs vezetői hierarchia.⁷Jól látható a kultúrátípusok jellemzői alapján, hogy nincs egy olyan tipikus, amit teljes mértékben illeszteni lehetne a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájára. Mindegyikből integrálható néhány jellemző, és így a négy típus vegyesen van jelen, kiegészülve napjaink sajátosságaiival.

Ezekre alapozva a vezetési kultúra kialakulása során a már korábban többször említett komplexitás miatt tapasztalatom alapján a következő katonai vezetésikultúra-típusok alakultak ki:

Dinamikus

Vezetési stílusát és szerepét úgy választja meg, hogy a szervezeti kultúrát figyelembe véve, abból a leghasználhatóbb értékeket maga mellé állítva, a saját elképzeléseit menedzser gondolkodással közvetíti a beosztott állomány felé. Azt képviseli, hogy minden helyzetre képesnek kell lenni reagálni a lehető leggyorsabb és legprofesszionálisabb módon úgy, hogy mellette a szervezet értékei nem sérülhetnek, és az általa vezetett alegység a legjobb színben tűnjön fel.

Fejlődő

A fiatal vagy nem kiforrott, de fejlődni képes vezetőkre jellemző vezetői kultúra. Jellemzője, a meglévő szervezeti kultúrához való alkalmazkodási út keresése. Saját kultúra kialakulása és igazítása a szervezeti értékekhez és szervezeti célokhoz.

Kényelmes

Saját egyéniségét megőrizve, a szervezeti célok figyelembevételével úgy alakítja az alegység vezetését, hogy a szervezeti kultúrát elfogadja, azzal azonosulni képes, és közvetíti is a beosztott állomány felé, de ennél többet nem tesz bele. Ennek gyakorlati tükröződése, hogy a feladatok elvégzése pontosan határidőre megtörténik, de konstruktív ötletei nincsenek, ez által a szervezeti kultúra fejlődéséhez nem járul hozzá.

Szervezett

Minden megtesz azért, hogy a szervezeti célok és a szervezet által képviselt értékek soha ne sérüljenek. Vezetési kultúráját jellemzi a szervezet teljes támogatása és alárendelése annak, ezzel biztosítva gyakorlatban azt, hogy a feladatok tervezése és végrehajtása alegység szinten maradéktalanul történjen. Ezzel biztosítja az egység és alegység szervezeti kultúrájának a fenntartását.

Problémamegoldó

Különleges vezetési kultúra, amely során a vezető azokat a képességeit részesíti előnyben saját magában és a beosztottjaiban is, amelyek azt segítik elő, hogy a szervezet a lehető leghatékonyabban tudjon reagálni minden helyzetre, feladatra és problémára. Építően hat a szervezeti kultúrára, hisz ez által sok megoldási javaslat kerül kidolgozásra egy adott helyzetre, amelyek akár új eljárásrendek kidolgozását is eredményezhetik, ennek következményeként pedig, alkalmazásával a többi szervezeti elem is jobban,

⁷ Kiss, Csillag 2014, 9.

eredményesebben tud működni. Így jobban valósulnak meg a szervezeti célok, amelyek ápolják és építik a szervezeti kultúrát.

Ellenálló

Teljes mértékben tagadja, és nem fogadja el a szervezeti kultúra sajátosságait, ezáltal képtelen alkalmazkodni hozzá, így az általa közvetített kultúra teljesen negatívan hat az általa vezetettekre, ez pedig hatással van a szervezeti és elöljárói célok elérésére.

A vezetési kultúra, a vezető személyiségben történő kialakulása függ attól, hogy milyen típusú vezetési stílusokat, vezetői szerepeket részesít előnyben, és azok milyen személyiségi jegyekkel társulnak együtt, valamint függ a szervezeti kultúra jelenlétének erősségétől, és attól is, hogy az adott szervezet milyen értékeket részesít előnyben a beosztott állománynál.

Összegzés

Tanulmányomban igyekeztem meghatározni a katonai vezetési kultúra fogalmát a saját vezetői tapasztalatom alapján, értelmezni összetevőit és definiálni azokat a típusokat, amelyek jelen vannak a Magyar Honvédségben. A szervezeti és vezetési kultúra nagyon szoros kapcsolatban állnak egymással. A szervezeti egy komplett rendszer értékeit, hagyományait, meggyőződéseit és közös céljait tartalmazza, a vezetői pedig a saját személyiségéből, képességéből merít, alkalmazkodva a szervezeti kultúra egyéni szintre történő leképeződéséből. Látható, hogy hatással vannak egymásra, hisz a szervezeti kultúra közvetítője a vezető így, az közvetlenül a vezetőn keresztül érvényesül. Fontos, hogy a vezetőnek hinnie kell benne, hisz csak akkor tudja hitelesen átadni azokat az értékeket, amik fontosak a szervezeti kultúra megőrzésében és ezzel tud hozzájárulni annak fejlesztéshez. A vezetői kultúra kialakulása a vezetőben hosszú folyamat és annak megfelelő, hatékony szintre emelkedése a cél. A kiforrottság a kulcsa annak, hogy a vezető már tudatosan tudja közvetíteni a közös értékeket. Ennek az alapja a jó vezetői kultúra. A vezetőnek hinnie kell abban, amit képvisel, vagy amit közvetít, hisz csak így képes támogatni a szervezetet a mindennapi úton a céljai elérése érdekében. Az alkalmazott gyakorlati megjelenése az alárendelteknek biztosítja a vezető számára a közvetítés minőségét.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Czeglédi Mihály 2015. A küldetésorientált vezetés kialakulása. *Hadtudományi Szemle* 8 (3): 89–100.
http://epa.oszk.hu/02400/02463/00028/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2015_03_089-100.pdf
- Farkas Imre: A Magyar Honvédség vezetésfelfogása változásainak lehetséges irányai és beépülése a kiképzés rendszerébe. *Repüléstudományi Közlemények* különszám, 2010. április 16.
http://www.repulestudomany.hu/kulonszamok/2010_cikkek/Farkas_Imre.pdf
- Forgács Balázs 2017. A háború és a politika viszonyrendszere.
 In *Az igazságos háború elvétől az igazságos békéig*, szerk. Göcze István, 123–130.
 Budapest: Dialóg Campus Kiadó. http://real.mtak.hu/85130/1/123_Forgacs_A_haboru_es_a_politika_viszonyrendszereAz_igazsagos_haboru_elvetol_az_igazsagos_bekeig.pdf Huntington, Samuel
- P. 1994. *A katona és az állam*. Budapest: Zrínyi Kiadó – Atlanti Kutató és Kiadó.
- Kaló József 2010. *Szombathelyi Ferenc a Magyar Királyi Honvéd Vezérkar élén*. Doktori (PhD) értekezés, Debreceni Egyetem BTK.
- Kiss Csaba, Csillag Sára 2014. *Szervezeti kultúra*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- Málovics Éva 2004. *Szervezeti kultúra és identitás*.
 In *A szociális identitás, az információ és a piac*, szerk. Czagány L. és Garai L., 151–167.

(SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004)

Szeged: JATE Press. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/5629/>

Török Judit 2012. *Kultúrák a szervezeti történetek tükrében, Kultúra összehasonlító kutatás.*

PTE BTK Nyelvtudományi Doktori Iskola Kommunikáció Program, Doktori tézisfüzet. Budapest.