



ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM

BÓLYAI JÁNOS KATONAI MŰSZAKI KAR

A katonai vezető hatékony felkészítése a vezetői folyamatokra

Vezetéselmélet

Készítette:

Szávay István LKHB1332

Budapest

2006-11-07

A katonai vezető hatékony felkészítése a vezetői folyamatokra

„A katonai tudásnak kizárólag a saját nemzetet kell szolgálni. ”

vitéz Szombathelyi Ferenc

Bevezetés

A második világháború lezárását követően Magyarországon a hadsereg szovjet mintára, centralizált jellegű, az alárendeltek számára kevés önállóságot biztosító, úgynevezett *parancsközpontú* vezetési felfogás szellemében működött. Az ilyesfajta vezetésszemlélet a kapott parancsok gondolkodás nélküli és automatikus végrehajtását, valamint az alárendeltek feltétel nélküli és korlátlan engedelmességét kívánta. Egy olyan hadsereg – mint amilyen a Vörös Hadsereg volt - megengedhette magának azt, hogy egy viszonylag merev vezetési rendszert alkalmazzon. Az azóta végbement változások – a hadsereg erőteljes átalakítása, a korszerű, ütőképes hadsereg megteremtése – komoly változásokat tesznek szükségessé a hazai katonai vezetésszemléletben is. A 20. század utolsó harmada változások sorozatát hozta mind a politika, a társadalom és a gazdaság jó néhány területén, mely természetes fejlődésként a haderő átalakítására is kiterjedt.

A parancsközpontú vezetést fel kell váltani a decentralizált jellegű küldetésirányú vezetésnek, ami jobban megfelel a kor követelményeinek. Az ilyen típusú vezetés akként fogható fel, hogy a cél meghatározása után az előljáró az alárendelt részére csak minimálisan korlátozza a végrehajtás módját. Ez a módszer az alárendeltek számára elképzelhetetlenül nagy önállóságot ad, ami párosul a végrehajtáshoz szükséges feltételek biztosításával, és nagymértékben növeli a feladatmegoldáshoz elengedhetetlen sikert a modern hadviselésre jellemző gyorsan változó viszonyok között is. A Varsói Szerződés megszűnése, illetve a szocializmus összeomlása egy újabb világháború kitörésének jelentős csökkenését hozta magával.

A katonai legfelső vezetés olyan helyzetbe került, hogy az új politikai szemlélet már nem biztosít részére nagy létszámú haderőt, valamint a fenntartásához, modernizálásához szükséges anyagi háttérrel. Mindezek mellett nem csak a szervezeti keretek csökkentek, hanem a kiképzésre, a felkészítésre, rendelkezésre állott források is. Előtérbe kerültek olyan feladatok, melyek NATO-tagsággal együtt jelentek meg pl: (béketeremtés, békefenntartás stb.). A felsőbb, hadászati szintű vezetőknek ezután már érteniük kell az összhaderőnemi hadműveletekhez ugyanúgy, mint a tervezéshez és a vezetéshez. A Magyar Köztársaság haderejét egy kicsi, de hatékony, korszerű technikával rendelkező, magas színvonalon képzett és sokoldalúan felkészített katonákból álló hadsereggé kell formálni. Ehhez jól képzett vezetőket és alárendeltekkel kell képezni, akik a feladataik végrehajtásában nincsenek „szellemileg” korlátozva.

Az olyan vezetési stílust, amire a magyar hadseregnek szüksége van, küldetéscentralizált vezetésnek hívják.

A vezetés lényege

Az alárendeltek egy cél meghatározása után a célhoz vezető utat maguk alakítják ki tapasztalatuk és tudásuk révén. Az előjáró azokon a területeken, amelyeket a jól felkészült alárendeltjei – már csak helyzetüknél fogva is – jobban ismernek, rájuk hagyja a döntés jogát. A döntési lehetőség átadása fejleszti az alárendelt kezdeményezőképességét, és növeli a harci cselekmények, feladatok megoldásának esélyét, mindaddig, amíg a parancsnok a szándékának megfelelő megvalósulást látja alárendeltje döntésének végrehajtásában. Az önállóság az időtényezőért folytatott versenyfutás egyik meghatározó előnye abban az esetben, ha a parancsnok bíz az alárendeltjében, az alárendelt pedig megfelelően képes végrehajtani a rábízott feladatot. Ez a döntési szabadság azonban sohasem veszélyeztetheti a felsőbb vezetés céljait.

A döntéshozó helyzetbe kerüléshez teljesítmény és felkészültség alapján lehet csak vezetőket juttatni, máskülönben az előjáró és alárendelt közötti bizalom összeomlik. Az előjárónak világosan és egyértelműen kell megfogalmaznia szándékát

az alárendeltjeik felé. A feladatot tartalmazó parancsoknak rugalmasnak kell lenniük, hogy ne gátolják az alárendeltek önállóságát és döntéshozó képességüket.

A feladatcentralizált vezetés alapelemeként az emberközpontú szemléletet tartják és ennek alapjait a porosz Gneisenau (1760–1831) már a XIX. sz. elején lefektette „polgár és katona” elméletével.

Történelmi előzmények

A küldetéscentralizált hadvezetés a XIX. századi porosz-német hadseregben jelent meg legelőször és egészen a II. világháború végéig „rejtve” maradt a katonai elemzők szeme elől. Ezután a szembenálló két hatalmi blokk vezetéselméleti eljárásait a Varsói Szerződés és a NATO külön utakon járva használta. Amíg az USA hadserege Clausewitz, Fayol és Jamini tanait részesítette előnyben kiképzési és képzési rendszerében, valamint a történelmi tapasztalata és hagyománya révén a polgárháborúból öröklött hierarchia építette fel a haderőnemet, addig a szovjet Vörös Hadseregben és „szövetségeseinél” a Taylor féle munkaszervezés és a II. világháború, valamint az 1918-tól 1921-ig tartó polgárháborúban kialakult vezetéstechnikai gyakorlat rögzült. Mindez a vezetési stílus, avagy hozzáállás megmutatkozott a II. világháború veszteséglistájában is.

Megvizsgálva azonban a porosz-német hadsereget, látjuk, hogy náluk a hadvezetés minőségi fölénye már 1870-től megindult, és egy kis megtorpanás után (amit Hitler okozott azzal, hogy átvette a hadsereg vezetését, és központosította a hadvezetést a saját kezében) most ismét egyet jelent azzal a vezetésfelfogással, hogy a döntés magvát a parancsnok szándéka és a konkrét helyzet adja.

Az 1970-es évektől kezdődött meg a magyar haderő vezetés szintű újjászervezése. Átszervezték a szárazföldi haderőnemben a hadműveleti, harcászati parancsnokságokat, megváltoztatták a törzsek szakmai összetételét, valamint a légvédelmi haderőnemben összevonták a repülő- és a légvédelmi szervezeteket és felállították ezek egységes parancsnokságát. Változásokat a vezetői munka menetében is végrehajtottak. A második világháború alatt a törzsek tervezték meg a kapott

feladatok végrehajtását és a rendelkezésükre álló erők alkalmazását, a vezető parancsnoknak csak a tervezés kezdő és a befejező szakaszában volt döntési szerepe.

A megváltozott új munkarendben a parancsnoknak a feladat meghozatalának teljes folyamatában és a hadműveletek, harc irányításában meghatározó, koordináló és döntési feladatai is voltak. Ez a fajta munkarend megkövetelte a parancsnoktól, hogy a hadvezetési tudáson túl, értsen a fegyver és technikai rendszerek vezetési szakismereteihez is. Ez a többlettudás azonban folyamatos képzést igényelt, főleg a gyakori technikai váltások miatt, valamint a képzési idő meghosszabbítását jelentette. A vezetés munkafolyamata a felső szintről vertikálisan összehangolásra került és a törzsek munkája horizontálisan minden parancsnokságban a parancsnokok döntéseit támogatta, ezért a parancsnokot a vezetési rendszer minden szintjén a szakmai főnökök, és azok törzseinek kusza rendszere segítette. Mindennek a következménye az lett, hogy a parancsnokságok létszáma és technikai eszközei túlméreteződtek, valamint kialakult a vezetési folyamatok állandóssága. Ezzel totálisan érvényessé vált: a felülről irányított, alulról támogatott vezetési elv.

A rendszerváltás után a NATO vezetési működési elveit kívánták átültetni a magyar viszonylatban. Az a törekvés, mely szerint a NATO-ban használt vezetési elveket és módszereket maradéktalanul átvegyék, nehézkessé vált a hazai bürokrácia jogszabályi hatása, valamint a megörökölt még a '60-as '70-es években végrehajtott reformok máig megmaradó berögződött sémái miatt.

Egy újfajta vezetési rend kialakítása

1994-ben az amerikai hadsereg megindította a TQA "A totális és tökéletes hadsereg" 20 éves programját. Ebben a programban a decentralizált vezetésnek, a katonáknak a feladataikban való segítségnyújtást, a cél eléréséhez a feltételek megteremtésének a feladatát szánják. A TQA program eddigi tapasztalatainak figyelembevételével a magyar hadsereg átszervezése megoldható lenne egy jól felkészült, kapott feladatait szakszerűen és megbízhatóan ellátó hadsereg létrehozásához.

A kor követelményeinek megfelelő feladat meghatározása, (tehát már várhatóan nem hatalmas frontvonalak és hadseregek szembeállításával) kisebb egységek, (század, esetleg zászlóalj szinten) békefenntartás céljainak megvalósításához szét kell választani a szakvezetési és a hadvezetési feladatkört. Az így kialakult vezetési szervezet a felülről irányított alulról támogatott vezetési elvet keresztezi az alulról kezdeményezés, felülről támogatás elvével. Megszűnt az autokrata vezetés és az együttműködésben nagyobb lett a tudás szerepe. Körvonalazódott az a négy fogalom, aminek a segítségével kialakulhat a vezetési szintek és az alkalmazói réteg közötti tökéletes együttműködés. Ezek:

- management: szervezetek vezetése
- leadership: az emberek vezetése
- entrepreneurship: a kockázatos feladatok végrehajtása
- governance: a biztonságvédelem

A vezetéssel szemben támasztott elvárások, a tiszt, mint vezető felkészítése

„A paranccsal az ember egy menetjegyet kap a végállomás feltüntetésével. A legmegfelelőbb útvonalat, a különböző kerülőket az utazóra kell bízni. ”

(Guderian vezérezredes, 1888–1954)

A modern parancsnoknak olyan elvárásoknak kell megfelelni, amelyben ismeri a korábbi korszakok vezetési gyakorlatát és alkalmazza a korszerű vezetési elveket, a vezetéselmélet ajánlásait figyelembe véve. Egy tisztnek, ha részt vesz a haderő vezetésében, meg kell határoznia azokat az elveket, amelyek végrehajtását a kiképzésre alapozva elvárhatja alárendeltjeitől. Figyelemmel kíséri az egysége felkészültségét, a beosztottainak teljesítményét és kiképzésük szakmai fejlődését:

„A hallgatókat úgy felkészíteni, hogy tisztként képesek legyenek alegységük béke- és háborús tevékenységét megszervezni és vezetni, beosztottjaik kiképzését irányítani, a katonai szolgálattal és életrenddel

összefüggő tevékenységet szabályszerűen végezni és végeztetni, az általános katonai és szakmai ismereteiket fejleszteni, a tisztekkel szembeni társadalmi, katonai elvárásoknak megfelelni. A felkészítés során a hallgató váljon képessé:... az alegység tevékenységének szakszerű irányítására, a fegyelmi jogkör, az anyagi, erkölcsi felelősség és hatáskör szabályszerű gyakorlására, a szabályzat szerinti élet vezetésére és irányítására”. (1)

Ahhoz, hogy egy tiszt a béke- és a háborús helyzetben eredményesen ellássa feladatát, és megszerezze a vezetéshez szükséges képességeket, szüksége van nagyfokú türelemre, mások eltérő véleményét tiszteletben tartó, jó kapcsolatteremtő és kommunikációs képességgel rendelkező, valamint önmagával és környezetével szemben határozott magatartást és kulturált megjelenést tanúsító embernek kell lennie. Mindezek mellett a folyamatos tanulás, az önképzés elengedhetetlen a jó tiszt számára.

A vezetési modell a hadseregben (2)

Szint	Típus, szervezet	Jellemzője
Felső (stratégiai) vezetési szint	Honvédelmi Minisztérium, Vezérkar(ok), hadtest	Magas komplexitás
Közvetett vezetési szint	Hadosztály(ok) Dandárok Katonai felsőoktatás, iskolák, időszakos vezetési igazgatóságok (törzsek)	Alacsonyabb komplexitás
Közvetlen vezetési szint	Zászlóaljok, századok	Alacsony (elsősorban a feladatra összpontosító) komplexitás

Értékelve a táblázatot, elmondható, hogy a közvetlen vezetési szinten a használt eszközök (fegyverek, alegységek) alkalmazásának magasrendű ismeretére, a közvetett vezetési szinten jó kombinációs képességre, kisebb mértékű technikai jártasságra (előrelátás, feladatmegoldás), míg a felső vezetési szinten a kombinációs készség nagyfokú alkalmazására van szükség.

A feladatok részletesebben a következők:

- Felső (stratégiai) vezetési szint:
 - A haderőszerkezet megreformálása, kialakítása, újak létrehozása, régiék megszüntetése.
 - Az operatív képesség fokozása, megtervezése, a szükséges erőforrások biztosítása.
- Közvetett vezetési szint:
 - A két szint közötti együttműködés összehangolásának feladata.
- Közvetlen vezetési szint:
 - A számukra kiszabott feladatok végrehajtása.
 - Az eszközök, beosztottak beépítése a szervezetbe.
 - A feladatok lebontása után az egyes részfeladatok sikeres megoldásának a biztosítása.
 - Ehhez a szinthez tartozik a közvetlen irányítás.

A feladatok sikeres elvégzéséhez elengedhetetlen, hogy az esetleges tanult állandó és visszatérő elemeik ellenére ne sablonokra épüljenek a megoldások, hanem az adott helyzethez igazodó gyors döntésekre. A parancsnokokat képzésük során hozzá kell szoktatni az önálló döntésekhez és az ezzel járó felelősség vállalásához. Egy jól felkészült katonai vezetőnek az önálló gondolkodásban és a feladatmegoldó képességben élen kell járnia. Az alárendeltjei, és parancsnokai felé jó kapcsolatteremtő képességgel kell rendelkeznie.

Amennyiben gyorsabban tudnak alkalmazkodni a manőverező hadviselés előre nem látható, váratlan szituációihoz, akkor elérhető a cél, mely szerint egy új háborút (vagy bármely más katonai helyzetet pl: békefenntartás) nem az állóháború szintű anyagcsaták, hanem a gyors lefolyású és mozgékony „szabad hadműveletek” eredményes alkalmazásával fogják megvalósítani.

Azonban egy katonai vezető a kiemelt hatásköre mellett mindig kevesebb joggal fog rendelkezni, mint egy hasonló vezetési szinten alkalmazásban álló polgári vezető, hiszen a parancsnok nem választhatja meg szabadon az alárendeltjeit. Éppen ezért a felkészítésekor figyelmet kell fordítani arra, hogy nemcsak neki kell a katonai szolgálat sajátosságait elsajátítania, betartania, megértenie, hanem a beosztottaival is el kell ezeket fogadtatnia. Ehhez kreatívnak és az adott pillanatban jó döntéseket meghozó felkészült embernek kell lennie, mert a jövő konfliktusaiban magas színvonalon kell teljesítenie a feladatát.

Lassan eljut odáig a technikai fejlődés, hogy az időciklus a minimálisra zsugorodik, a beérkezett információk, a kiértékelés és döntés között. A vezetési fölény alapját ezek együttes, gyors feldolgozása jelenti majd, amihez jól felkészült szakemberekre van szükség. A tiszteknek sok évre kell előre látniuk, tervezniük és gondolkodniuk is. A jó tiszt legyen képes rá, hogy felmérje a döntésének a közvetlen és közvetett következményeit. Ez a fajta gondolkodásmód idővel elsajátítható, tanulható. A hadászati vezetők kiválasztásánál, a jelenlegi gyakorlat ma nem arra koncentrál, hogy a vezetésre számba vehető egyének kiválasztása és felkészítése viszonylag fiatal korban megkezdődjön. Ezért lenne szükség arra, hogy kiválasztás után a személyeket pályafutásuk tudatos irányításával elhelyezzük ott, ahol hozzájuthatnak a hadászati beosztások betöltéséhez, szükséges tapasztalatokhoz.

A jövő katonai vezetőinek a felkészítéséhez különösképpen figyelemmel kell lenni arra, hogy egy parancsnok személyiségének lényeges kellékei a tekintély és az alárendelték bizalma, a folyamatos kapcsolattartás és együttérzés a beosztottakkal, illetve a róluk való gondoskodás. Ehhez párosuljon az erős akarat, szilárd jellem egy olyan bonyolult környezetben, mint amilyen a háború. Legyen meg benne a

szakértelem, mely a harceszközök, kötelékek és a beosztottak alkalmazásának és együttműködésének gyökeres ismeretében nyilvánul meg. Villámgyors helyzetértékelés, jó ítélő, és alkalmazkodóképesség, felelősségvállalás. Nyugodt, higgadt jellem, hiszen az idegesség bizonytalanságot ébreszt és átragadhat a beosztottakra is. Az alárendeltekkel és önmagával szemben is következetes és szeszélymentes szigor és pontosság. Kiváló szellemi és fizikai képesség.

Alapkövetelmény azoknak az egyéneknek a kiválasztása, akik olyan jellemvonásokkal rendelkeznek, amelyek nélkül az eljövendő beosztásaikban magas teljesítményre nem lennének képesek.

Összefoglalásul

A tisztképzésnek ezen belül a katonai felsőoktatásnak olyan parancsnokokat kell képeznie, akik gondolkodó, öntevékeny parancsnokokká válva megfelelnek a kor követelményeinek, kihívásainak. A tisztképzésben elengedhetetlen az oktatás és a tapasztalat általi hosszú távú fejlesztés összehangolása. Fontos lenne az is, hogy már a képzés kezdeti szakaszában kiválogatásra kerüljenek azok a személyiségek, akiknek a képességeik alapján a hadászati vezetési szint követelményeinek megfelelően elkezdődhetne a felkészítésük a stratégiai vezetési szint beosztásainak 10–20 évre, történő betöltésére a jövőben.

Mindezt a Magyar Honvédségben folyamatban lévő haderőreform teszi szükségessé, hiszen a hadsereg létszáma csökken, az ütőképességet növelni kell, ezért a technikai és az élőerő minél hatékonyabb kihasználása az elsődleges feladat. Hazánk kis létszámú hadereje csak akkor tudja hatékonyan megoldani feladatát, ha mozgékony, rugalmas és az adott helyzetnek legjobban megfelelő módon és gyorsan képes reagálni. Ezért van kiemelkedően nagy szerepe nálunk is a küldetés-központú vezetés meghonosításának.

Források

- 1) Honvédelmi Közlöny 1997/10. sz., 1. sz. melléklet..
- 2) Magee, R. R.: A hadászati vezetés tervezése a 21. században; Military Review 1993. 2. szám. Fordította: Szabó Ferenc, ZMNE 4. old
- 3) Az egyszemélyi parancsnok. Szerk.: MOLNÁR KÁROLY. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1989.
- 4) KÓTHAY JÁNOS: Alapismeretek a vezetés és szervezéstudomány tanulmányozásához. (Ideiglenes kiadvány a hallgatók vizsgákra való felkészüléséhez.) Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 1998.

Internet:

- 5) <http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2004/1/08seebauer/Chapter1.htm>
- 6) <http://www.feek.pte.hu/feek/feek/index.php?ulink=663>
- 7) <http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2004/2/2004-2-8.html>
- 8) http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2005/4/2005_4_28.html
- 9) http://www.zmne.hu/kulso/mhht/hadtudomany/2000/4_9.html