

## KANYÓ KRISZTIÁN

### A parancsnoki szerepkör

#### Commander role

#### Absztrakt

*A parancsnok legyen példamutató, felelősségteljes, következetes és megbízható. Legyen képes mindig a körülményeknek és az adott helyzetnek megfelelően megválasztani a vezetői stílusát. Előrelátó döntéseket hozzon, ne féljen a kihívásoktól, folyamatosan fejlessze szakmai tudását és képességeit. Motiváltan vezesse alegységét, adjon lehetőséget beosztottai fejlődésére, támogassa őket és álljon ki értük. Beosztottait munkájuk értékelésével és újabb feladatok adásával ösztönözze.*

#### Abstract

*The commander has to be exemplary, responsible, consistent and reliable. Be able to choose his leader style under the circumstances and situation. Make wise decisions does not be afraid of challenges improve his knowledge and skills. Lead his unit with motivation give opportunity to his subordinates for improving support them and stand up for them. Inspire his subordinates with assessment and new tasks.*

#### BEVEZETÉS

A Magyar Honvédség egy parancsuralmi rendszeren alapuló állami szervezet, amely különböző egységekből és alegységekből áll, amelyek élén egy parancsnok áll, aki vezeti és irányítja az adott katonai szervezetet. A parancsnoknak egyszemélyi vezetőként nagyon változatos feladatokat kell megoldania ahhoz, hogy az általa vezetett egység, vagy alegység eleget tegyen az alaprendeltetésében meghatározottaknak. Mai folyamatosan változó világunk eseményei, az új megoldandó feladatok nap, mint nap próbára teszik parancsnokaink vezetői képességeit. A parancsnoki szerepkör betöltése egész embert kívánó, nehéz feladat. A folyamatos pszichikai leterheltség, a sokszor nehéz körülmények között, megszorító intézkedések által korlátozott döntési helyzetek próbára teszik valamennyi parancsnok pszichikai épségét. A beosztottak helyes vezetése, a rendelkezésre álló erőforrások, valamint technikai eszközök megfelelő elosztása döntően és alapvetően befolyásolja egy katonai szervezet hadrafoghatóságát. Egy adott parancsnok vezetői stílusával szemben

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

támasztott követelményeket a szabályzatok, előljárói intézkedések és parancsok határozzák meg. Ezeknek a követelményeknek a parancsnok személyes magatartásán keresztül tesz eleget. Véleményem szerint egy jó vezető születésétől fogva magában hordozza az alapvető vezetői tulajdonságokat és képességeket, amelyeket az élete során személyes tapasztalataival és tanulással bővíthet. A kitűzött célokat tervezetten és szervezeten kell elérni, konkrét parancsok adásával és folyamatos ellenőrzés végrehajtásával. A beosztottnak a kiadott parancsok alapján kell feladataikat teljesíteniük, ezért nagyon fontos a parancsadás módja, a visszaellenőrzés, valamint az ösztönzés és a motiváció a parancsnok részéről.

A különböző szintű parancsnokok vezetői stílusa közötti eltérések, a beosztásokkal szemben támasztott követelményekből adódnak, de minden szinten meg kell oldaniuk a vezetés feladatait. Mivel a különböző szintű katonai szervezetek mozgató rugója a személyi állomány, a parancsnok a szervezet vezetését a beosztottai motiválásával, valamint a hatékony kommunikáció útján valósítja meg.

Dolgozatomban szeretném összefoglalni, hogy milyen egy jó parancsnok, és tevékenységével, hogyan határozhatja meg egy alegység működését, majd egy általam végzett empirikus kutatás eredményének elemzése útján szeretném bemutatni, hogy a kollegáim mit várnak el egy parancsnoktól, milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak egy parancsnoki szerepkört betöltő személyben és mit gondolnak arról, hogy egy parancsnok tevékenysége milyen hatással van egy katonai szervezet működésére.

## A PARANCSNOK TULAJDONSÁGAI

Életünk nagy részét munkahelyünkön, emberek között töltjük. A munkahelyi, esetünkben laktanyai légkör döntően meghatározza közérzetünket, és a munkához való viszonyunkat. A rossz munkahelyi légkör következtében romlik az elvégzett munka minősége, és sokkal több hiba fordul elő, mint egy kellemes, élhető atmoszférájú munkahelyen. A személyek egymással kialakított viszonyától függ a munkahelyi légkör milyensége.<sup>1</sup> Az elvégzendő munka, a kihívásokkal teli feladatok és az előmenetel is fontos szerepet játszanak a laktanyai légkör alakulásában. A parancsnoknak rendelkeznie kell pedagógiai és pszichológiai képességekkel is, hogy az alegységénél fenn tudja tartani a jó légkört és a beosztottak között esetlegesen felmerülő konfliktusokat kezelni tudja. Lényeges, hogy a parancsnok milyen értékeket követ és milyen belső légkört alakít ki és tart fenn beosztottai között. A parancsnoknak munkája során minden megnyilvánulásában, döntésében és tevékenységében a Magyar Honvédség által elvárt értékeket kell követnie, ahhoz, hogy ennek eleget tegyen, rendelkeznie bizonyos személyiségjegyekkel és tulajdonságokkal.

<sup>1</sup> Szelei Ildikó: A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában, Honvédségi Szemle, 140. évfolyam, 2012/6. szám, 56-58. o.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

A parancsnok legyen:

- Példamutató: véleményem szerint az egyik, ha nem a legfontosabb emberi tulajdonság, amellyel egy parancsnoknak mindenképpen rendelkeznie kell, hogy igazán jó vezető váljon belőle. Személyes példával kell az élen járnia, nem követelheti meg olyan feladat végrehajtását, amelyet ő maga nem tud teljesíteni, vagy nem tudja a rendelkezésre álló erőforrások által biztosított munkafeltételeket megteremteni.<sup>2</sup> Ha maximumot vár el beosztottaitól, neki is azt kell nyújtania. A példamutatás akkor motiváló értékű, ha a beosztottak viselkedésében tükröződik a parancsnok által mutatott példa. Nincs rosszabb egy olyan parancsnoknál, aki úgy követel, hogy ő maga nem teljesít.
- Felelősségteljes: a parancsnok felelősséggel tartozik döntéseiért és tetteiért. Felelős az alegysége személyi és technikai állományának hadrafoghatóságáért. Felelős, azért amit megtett, vagy megtenni elmulasztott.
- Határozott: egy igazán jó vezetőnek minden tudását latba vetve és minden előre látható eshetőséggel számolva kell meghozni döntéseit. Pontosan tudnia kell, hogy mit akar elérni, és hogyan teheti azt. Nem az akadályok miatt kell aggódnia, hanem lendületesen és kitaróan kell haladnia a kitűzött célok felé.
- Kezdeményező: kezdeményezze az új eljárások és módszerek alkalmazását a mindennapi munkavégzésben és a kiképzésben. Legyen lelkes és nyitott.
- Szakmailag felkészült: legjobb tudása szerint lássa el feladatait és igyekezzen átadni ismereteit beosztottainak. A szervezetet egészként kell látnia és tudnia kell, hogy a részegységek változása hogyan hat az egészre. Keresse a tanulás és fejlődés lehetőségét.<sup>3</sup>
- Következetes: ragaszkodjon elveihez és a Magyar Honvédség értékeihez. Döntései meghozatalakor ragaszkodjon a törvényekhez és szabályzókhoz. Törekedjen az ésszerűségre. A szabályokat nem azért alkották, hogy legyen mit megszegni, hanem azért, mert a feladatokat azok keretein belül kell végrehajtani.<sup>4</sup>
- Bátor: félelem és aggodalom nélkül, önbizalmat sugározva vezesse alegységét. Merjen szembenézni a kihívásokkal, de legyen megfontolt és előrelátó.
- Kitaró: kellő türelemmel vezesse beosztottait. Minden körülmények között próbáljon meg hideg fejjel, átgondoltan döntéseket hozni. Munkáját állhatatosan végezze, legyen elszánt.

<sup>2</sup> Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról, Hadtudomány, XVIII. évfolyam, 2008/3-4, 91-103. o.

<sup>3</sup> Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten, II., Hadtudományi Szemle, 1. évf. 1. szám, 2008, 48-54. o.

<sup>4</sup> Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról, Hadtudomány, XVIII. évfolyam, 2008/3-4, 91-103. o.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

- Empatikus: legyen együttérző, de ne legyen elfogult. Vegye figyelembe beosztottai egyéni szükségleteit és problémáit. Legyen magas az érzelmi intelligenciája, tudjon azonosulni beosztottai gondjaival.<sup>5</sup>
- Megbízható: lehessen adni a szavára. Ne csak ígérgeessen, tartsa is be azokat. Az előljárói és beosztottai számítanak rá, ezt szem előtt tartva kell vezetnie alegységét.
- Lojális: mindig tartsa szem előtt alakulata érdekeit és értékeit. Minden döntésével alakulatát és alegységét kell szolgálnia.
- Pedagógiailag képzett: ismerje beosztottait. Minden ember különböző személyiségű, nem egyforma elismerést igényelnek. A parancsnoknak tudnia kell, hogy ki az, aki több elismerést igényel, mert alacsonyabb az önbecsülése, de sohasem szabad elfelejtenie, hogy minden embernek van igénye visszacsatolásra a munkája kapcsán. Nevelőmunkájával elő kell segítenie a Magyar Honvédség értekeivel történő azonosulást.<sup>6</sup>
- Igazságos: ne legyen részre hajló és ne kivételezzon. Kövesse a törvényi előírásokat, de kellő rugalmassággal alkalmazza azokat minden beosztottra vonatkozóan, függetlenül attól, hogy milyen a személyes kapcsolata az illetővel.
- Őszinte: mondjon igazat. Soha ne hazudjon beosztottainak. Akkor is legyen őszinte, ha a beosztottai szimpátiáját kockáztatja.

## A PARANCSNOK TEVÉKENYSÉGE

A parancsnoknak mindennapi tevékenységében arra kell törekednie, hogy alegysége képes legyen az alaprendeltetésből adódó feladatainak eleget tenni. A vezetői stílusok helyénvaló alkalmazásával úgy kell kialakítania az adott szervezetet, alegységet, hogy a beosztottak szeressenek oda tartozni, valamint ne érezzék magukat és az elvégzett munkát feleslegesnek. A parancsnok határozza meg a szervezeti célokat, az elvárásokat, és az alegységen belüli hangnemet is. Neki kell végrehajtania a szolgálati kultúra szükséges átalakítását és bevezetnie a változásokat, valamint változtatásokat. Tudnia kell megválasztani a megfelelő ösztönző és motiváló módszereket. Személyes példamutatással kell az élen járnia, ezzel tudja legjobban ösztönözni alárendeltjeit, és így tud követelményeket támasztani velük szemben. Ha a beosztottak látják, hogy a parancsnokuk komolyan veszi feladatát és lelkesen végzi azt, ők is motiváltabbak lesznek, munkájuk minősége javul. Sokkal lelkesebben teljesítik egy motivált, példamutató vezető parancsait, mint egy alulmotivált nemtörődöm parancsnokét. Folyamatos ellenőrzéssel kell a parancsnoknak meggyőződnie arról, hogy a beosztottak megértették-e a kiadott parancsot és megfelelően hajtják

<sup>5</sup> Bárdos László -Szelei: A pozitív parancsnok – beosztott viszony kialakításának pedagógiai módszerei, Honvédségi Szemle, 141. évfolyam, 2013/1. szám, 32-36. o.

<sup>6</sup> Dr. Szelei Ildikó őrnagy: A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában, Honvédségi Szemle, 140. évfolyam, 2012/6. szám, 56-58. o.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

azt végre. A folyamatos ellenőrzés nem azt jelenti, hogy ott kell ülnie a beosztottak nyakán, hanem azt, hogy a kellő időben végrehajtott beavatkozással és iránymutatással biztosítsa a parancs helyes végrehajtását. Az ellenőrzést a parancs végrehajtásáról szóló jelentés után is ellenőriznie kell, és értékelnie kell az elvégzett munkát, ha jó, ha rossz. Ez az értékelés nagyon fontos a beosztottak motiváltsága és önbecsülése miatt. Ha a beosztott visszajelzést kap parancsnokától, akkor biztos lehet benne, hogy nem volt hiábavaló a fáradozása. Amennyiben elmarasztaló értékelést kap, akkor legközelebb jobban fog igyekezni, hogy elkerülje a hibákat. Egy jó parancsnok figyelemmel kíséri beosztottai előmenetelét és fejlődését. Megtervezi az alárendeltek továbbképzését és biztosítja részvételüket, valamint a feltételeket azok végrehajtásához.<sup>7</sup> Álljon ki katonáiért, védje meg érdekeiket és parancsnoki hatáskörén belül segítsen nekik azok megvalósításában. Emellett képviselje előljárója érdekeit beosztottai felé. Tartsa szem előtt katonai szervezete és a Magyar Honvédség érdekeit, álljon ki azok mellett. A rendelkezésre álló erőforrások maximális kiaknázásával biztosítsa alárendeltjeinek megfelelő munkafeltételeit. Tartsa fenn a jó munkahelyi légkört. A beosztottak megismeréséhez elengedhetetlen, hogy a parancsnok hétköznapi, Honvédséghez nem köthető témákról is el tudjon beszélgetni alárendeltjeivel. Így közelebb kerülhet hozzájuk, könnyebben megismerheti személyiségüket és egyéni problémáikat, amelyek megoldásához személyes tanácsaival, vagy parancsnoki eszközeivel is segítségét nyújthat.<sup>8</sup>

Egy parancsnoknak nem kell ugyanolyan szinten értenie beosztottai szakmájához, elég, ha ismerettel rendelkezik arról, vagy jártassága van benne. Egy jó vezető ezt éreztetni is tudja beosztottaival, így hozva tudomásukra, hogy milyen fontos szerepet töltenek be az alegységben, ezáltal növelve önbizalmukat.

## AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYE

Empirikus kutatásomban egy általam összeállított kérdőív segítségével próbáltam képet kapni arról, hogy kollegáimnak milyen elvárása van a parancsnoki szerepkört betöltő személlyel kapcsolatban, milyen tulajdonságokat és tevékenységeket tartanak fontosnak. Válaszaik értékelésével állítottam fel egy fontossági sorrendet a parancsnok tulajdonságait illetően.

A 30 kérdésből álló kérdőívet 20, a 2014/15-ös tanév Katonai vezető MSc képzésen résztvevő kollegám töltötte ki, 2 nő és 18 férfi. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt.

A kérdőív első felében emberi tulajdonságok súlyozása volt a feladat a legkevésbé fontostól a nagyon fontosig.

<sup>7</sup> Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten, II., Hadtudományi Szemle, 1. évf. 1. szám, 2008, 48-54. o.

<sup>8</sup> Bárdos -Szelei: Az empatisz bányamód alkalmazásának pedagógiai módszerei a parancsnoki munkában, Honvédségi Szemle, 141. évfolyam, 2013/3. szám, 39-40. o.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

A kérdőív első felében feltett kérdésekre adott válaszok kiértékelése után nyilvánvalóvá vált, hogy az alanyok a példamutatást, a felelősségérzetet, a következetességét és a megbízhatóságot tartják a legfontosabb parancsnoki tulajdonságoknak. Az eredmény alapján kijelenthető, hogy a négy kiemelt személyiségjellemezővel mindenképpen rendelkeznie kell egy alegységparancsnoknak ahhoz, hogy beosztottai feltétel nélkül hajtsák végre parancsait és kövessék tűzön-vízen át. A többi tulajdonságot sem lehet figyelmen kívül hagyni, azok megléte és gyakorlása is szükséges a jó munkahelyi légkör, és eredményes munkavégzés megteremtéséhez.

A kérdőív második felében arra voltam kíváncsi, hogy a kollégáim melyik vezetési stílust tartják a leghatékonyabbnak az autokratikus, a demokratikus és a szabados (*laissez faire*) vezetési stílusok közül. Mik is a jellemzői a három stílusnak?

- Autokratikus vezetési stílus: az autokratikus vezető hatalmi, eszközökkel oldja meg a vezetés feladatait. Kevésbé támaszkodik a beosztottak véleményére, tapasztalataira, javaslataira. Ennek a stílusnak a gyakorlása sokszor passzivitásra készíti a beosztottakat és gátat állít fejlődésük elé.
- Demokratikus vezetési stílus: az ilyen stílusú vezető figyelembe veszi beosztottai javaslatait, támaszkodik véleményükre, így több választási lehetősége van a döntése meghozatala előtt. A döntés és feladat végrehajtás felelőssége a vezetőé. A beosztottak aktív részvétele a döntésekben ösztönzőleg hat rájuk és növeli motivációjukat is.
- Szabados vezetési stílus: ezt a stílust gyakorló vezető meghatározza a célokat, de nem irányít, hagyja, hogy a maguk útján menjenek a dolgok. Az ilyen vezető fél a felelősségtől, nem szól bele a feladatok végrehajtásába, szabad kezét ad a beosztottaknak. Nincs vezetés, a kialakuló zűrzavar kudarchoz vezet.

A válaszadók 50%-a az autokratikus vezetési stílust, 45%-a demokratikus vezetési stílust, 5%-a pedig a szabados vezetési stílust választotta. Ez az eredmény azt mutatja, hogy ha kicsivel is, de az autokratikus vezetési stílus alkalmazását tartják jobbnak a parancsnoki munkában az alanyok. Véleményem szerint, figyelembe véve a stílusok jellemzőit, az autokratikus és demokratikus vezetési stílus kombinált alkalmazása lehet eredményes a mai Magyar Honvédségben. A parancsnok egyszemélyi vezető, de ha jól átgondoltan és körültekintően akar döntést hozni, akkor mindenképpen meg kell hallgatnia beosztottai javaslatait, hiszen Ők is magukon fogják érezni a döntés hatását, hiszen senki nem akar egy rossz döntés miatt hátrányokat szenvedni.

A következő kérdés a parancsnok motivációs eszközeire vonatkozott. A válaszadók közül legtöbben úgy gondolják, hogy a parancsnok legjobban úgy tudja motiválni beosztottait, ha az Ő szükségleteinek kielégítését tartja szem előtt munkája során. A jutalmazás és büntetés alkalmazását a válaszadók 35%-a választotta. A parancsnoknak nagyon jó ösztönző képességgel kell rendelkeznie. Értelmes feladatokkal kell növelnie a beosztottai motivációját, és meg kell győznie őket, hogy egy hajóban eveznek egy közös cél érdekében, így téve Őket érdekeltté a parancsok teljesítésében. A jó parancsnok jól felkészült alárendeltekkel veszi körül magát, akiből vezetői képességeivel hozza ki a maximumot. Jó

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

teljesítményre sarkallja Őket testhez álló feladatok szabásával, amelyek teljesítése szakmai kihívást jelent számukra.

A kérdőív többi kérdése a parancsnoki munkára vonatkozott. Azt kellett megadnia az alanyoknak, hogy mennyire tartják fontosnak a megnevezett tevékenységeket a parancsnoka munkájában. A válaszok értékelése alapján következtetésként levonható, hogy a válaszadók a parancsnok tevékenységében a beosztottak ösztönzését és motiválását, az elvégzett munka értékelését, valamint a munkafeltételek biztosítását tartották a legfontosabbnak. A parancsnok motiváltságát a válaszadók 25%-a találta nagyon fontosnak, 55%-uk fontosnak, 15%-a nem tudta eldönteni, 5%-uk pedig kevésbé fontosnak találták. Azért emeltem ki ezeket a százalékos értékeket, mert véleményem szerint a fenti három kiemelt fontosságú tevékenység mellett a parancsnok motiváltsága is nagyon fontos a jó munkakörülmények megteremtésében, és egy jó vezetőnek, még ha belül az ellenkezőjét is érzi, vagy gondolja, akkor is motiválnak és lelkesnek kell mutatnia magát.

## ÖSSZEGZÉS

A parancsnoki szerepkört betöltő személy legyen példamutató, felelősségteljes következetes, kiszámíthatóan viselkedő és megbízható. Ne veszítse el a fejét, mindig tartsa kordában érzéseit, legyen erős önfegyelme. Legyen képes mindig a körülményeknek és az adott helyzetnek megfelelően megválasztani a vezetői stílusát, ne kövesse az autokrata vezetők viselkedését, mindig kérje ki beosztottai véleményét. Legyen kommunikatív és ezt várja el beosztottaitól is. Észre kell vennie az alárendeltjei viselkedésében beállt változásokat, tudnia kell kezelnie azokat, és változtatnia kell, ha szükséges. Előrelátó döntéseket hozzon, ne féljen a kihívásoktól, folyamatosan fejlessze szakmai tudását és képességeit. Motiváltan vezesse alegységét, adjon lehetőséget beosztottai fejlődésére, támogassa őket és álljon ki értük. Beosztottait munkájuk értékelésével és újabb feladatok adásával ösztönözzé. Fordítson időt alárendeltjei megismerésére és a jó munkahelyi légkör kialakítására és fenntartására.

*Kulcsszavak: parancsnok, példamutatás, következetesség, motiváció, értékelés.*

*Keywords: commander, guide, consistence, motivation, assessment.*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Szelei Ildikó: A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában, Honvédségi Szemle, 140. évfolyam, 2012/6. szám
2. Bárdos László– Szelei Ildikó: A pozitív parancsnok – beosztott viszony kialakításának pedagógiai módszerei, Honvédségi Szemle, 141. évfolyam, 2013/1. szám

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

---

3. Bárdos László – Szelei Ildikó: Az empátikus bánásmód alkalmazásának pedagógiai módszerei a parancsnoki munkában, Honvédségi Szemle, 141. évfolyam, 2013/3. szám
4. Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról, Hadtudomány, XVIII. évfolyam, 2008/3-4
5. Kolossa László: Az ösztönzés lehetőségei alegységszinten, II., Hadtudományi Szemle, 1. évf. 1. szám, 2008,