

A KATONAI VEZETÉSI MÓDSZEREK A NATO VEZETÉSFELFOGÁSA ÉS A MAGYAR HONVÉDSÉG ALEGYSÉGEI TÉNYLEGES ÁLLAPOTA ALAPJÁN

Tóth Zoltán őrnagy
egyetemi adjunktus
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
Vezetés- és Szervezéstudományi Kar
Vezetés szervezés tanszék

A hadseregben uralkodó vezetésfelfogás a legutóbbi időkig az egyirányú hatalomérvényesítésen alapult. A 90-es évek kutatásai, valamint a NATO-integráció komplex követelményeinek való megfelelési törekvések részeként tanulmányozott módszerek alapján kijelenthetjük, hogy ez a felfogás, valamint az alkalmazott módszerek változtatásra szorulnak.

A magyar katonai vezetés teóriája a csapatvezetés gondolatiságára épül, jóllehet a vezetés emberi tevékenység, emberek befolyásolása. A vezetés ilyen felfogása a humán erőforrással, az emberrel mint másodlagos tényezővel, mint a harceszközök részével, mint „élőerővel” számol és nem mint a feladat végrehajtás legfontosabb tényezőjét tartja számon. Ez a vezetési kultúra harmonizál a századelő vezetési felfogásával, a hadseregek vezetésének évszázados hagyományaival, de távol van a modern hadseregek vezetésfelfogásától, ahol a vezetés emberi tényező, befolyásolás, összhangban a pszichológia diszciplínáival. [6, 7, 8]

Ennek igazolására hasonlítsunk össze két definíciót. A *Harcászat* kézikönyve, amely a közelmúlt és nagyrészt a jelen vezetésfelfogását tükrözi, így fogalmaz:

„A CSAPATVEZETÉS LÉNYEGE: A VEZETÉS AZ EGYSÉGEK ÉS ALEGYSÉGEK FOLYAMATOS IRÁNYÍTÁSÁBÓL, A CSAPATOK HARCTEVÉKENYSÉGÉNEK MEGSZERVEZÉSÉBŐL ÉS ERŐKIFEJTÉSÜKNEK A MEGSZABOTT HARCFELADAT TELJESÍTÉSÉRE VALÓ ÖSSZPONTOSÍTÁSÁBÓL ÁLL.” [Harcászat; Zrínyi KK, 1970. p. 120.]

Az USA egyik szabályzata, az FM 22-100, amely a military leadership-pel (a katonai vezetéssel) foglalkozik, az alábbi meghatározást adja:

„A VEZETÉS MÁSOK BEFOLYÁSOLÁSÁNAK FOLYAMATA A FELADAT VÉGREHAJTÁSA ÉRDEKÉBEN AZÁLTAL, HOGY CÉLT, UTASÍTÁST ÉS MOTIVÁCIÓT NYÚJT.” [FM 22-100 p.1.]

A különbség érzékelhető és megjelölhető a vezetés személyiségre való alapozásában. Ennek következményeként az első felfogás az embert mint élőerőt tekintti, pedig a harci technika, a hadianyag és minden más, ami a hadsereg alkalmazásához szükséges, csak az emberi magatartás, tevékenység révén válik erővé, hatalommá.

A csapatvezetés felfogása és a mögötte megjelenő tartalom csak paternalisztikus értelemben tartalmazza ezt a megállapítást. [6, 7, 8]

A nyugati felfogás — amint azt a definíció is tükrözi — az embert nem a gép részének tekintti. A befolyásolás folyamatában magyarázatot ad a katonának, miért kell nehéz feladatokat végrehajtani veszélyes és megterhelő körülmények között.

A vezető egyéni módszereket is alkalmazva motiválja a katonákat, hogy a feladat végrehajtása érdekében bármit megtegyenek és minden körülmények között képességeik maximumát adják. A különbség tehát a vezetési stílusban nyilvánul meg. Abban a módszeregyüttesben, amely a katonai szervezet szigorúan hierarchizált, a fegyelmet preferáló, a vezetői hatalmat védő és erősítő rendszerén belül a szaktudományok, a politikai és emberi jogok alapján a személyiséget erősítik, védik és bekapcsolják a hadsereg erőforrásrendszerébe.

A katonai vezetési stílus azt a folyamatot írja le, amely során az egyik katona befolyásolja a másikat a feladatok megoldásában. A parancsnok saját vezetői képességei: hite, értékei, tudása és erkölce, karaktere és jártassága, szakmai hozzáértése alapján oldja meg a befolyásolási folyamatot. Ez mindig kétirányú egymásra hatást, kölcsönös érdeklődést és figyelmet jelent. Amikor egy katona úgy dönt, hogy elfogadja vezetőjét, akkor ezt nem aszerint teszi, hogy végiggondolja, milyennek kell lennie egy vezetőnek, hanem személyes szimpátia, a tisztelet és olyan tapasztalás alapján, amely azt mutatja, hogy az illető becsületes avagy egy önző, magának való és csak személyes érdekeit érvényesítő személy. Ennek alapján fogadja vagy utasítja el. A katonai függelmi viszonyok nem teszik lehetővé az elutasítás nyílt megjelenítését, de teljesen nyilvánvaló, hogy ilyen esetekben jelentősen lecsökkenhet az együttműködés hatékonysága.

A példák azt mutatják, hogy az önmaguk érdekeit előtérbe helyező tisztek és tiszthelyettesek nem annyira hatékonyak, mint azok, akik önzetlenül szolgálnak, mert az ilyenekért a katonák kevés kockázatot vállalnak, és nem hajlandók követni őket. Ezek a parancsnokok békeidőben általában eredményesek, mert igyekeznek jó benyomást kelteni a rangidősekben, az öreg katonákban a fiatalok rovására. Ugyanakkor a hatékony vezetési stílus alapja a tisztességes karakterben, a szakasz, az alegység, a csoport és a katonák iránt érzett felelősségben található. A beosztottak azt ítélik meg, hogy egy vezető mit tesz a feladatok végrehajtása, a beosztottak szükségleteinek kielégítése érdekében.

Ha valaki elismert vezető akar lenni, akkor törekednie kell arra, hogy a beosztottak számára tiszteletet ébresztő és hiteles elkötelezettség, jellemvonások; az emberi természetre, harcászatra és katonai szakmára vonatkozó tudás és gyakorlati vezető készségek: probléma érzékenység, feladatmegoldás és az emberek ösztönzésének a képessége jellemezze [7]. Az új társadalom új típusú szervezeti viszonyrendszerek kialakulását követeli. A kreativitás, az újdonságok alkalmazása kerül előtérbe, mely felértékeli a szakértelmet és kikapcsolja a kényszerítő hatalmat, elveti az autoriter vezetői magatartást és felértékeli a kommunikációt, középpontba kerülnek a csoportos alkotótechnikák és a team munka [5].

Az FM 22-100 szerint „...a szárazföldi haderőnek olyan vezetőkre van szüksége, akik fenntartják azon képességüket, hogy túllássanak a békeidő feladatain és végre tudják hajtani a háborús küldetésüket még hosszú idejű békés periódust követően is. A feladatra történő összpontosítás fenntartásának nehézsége békeidőben növekszik, mert a kötelességek és az elsődlegességek elmosódhatnak. A vezetőknek hatékony, centralizált kiképzési módszerekkel és a napi tevékenység hibátlan végrehajtásával kell védekezni a természetes békeidős irányzatok ellen... Ahogy a vezetők a katonákat és a szervezeteket békében felkészítik, úgy fognak harcolni a háborúban.” [FM 22-100 p. VII.]

Ez elvezet bennünket a háborús és békevezetés kérdéseinek tisztázásához és annak áttekintéséhez, mindez hogyan valósul meg a Magyar Honvédség esetében.

A hadseregek életének, eredményességeinek fő kérdése: a békeidőszakban végzett kiképző-felkészítő munka mennyire felel meg a jövőbeni alkalmazás követelményeinek, illetve milyen hosszú és tartalmú átmeneti időszakra van szükség ahhoz, hogy a fegyveres küzdelemben történő átmenet sikeres legyen.

A probléma egyik oldalán az elképzelt és lehetséges háború képe, az ehhez kapcsolódó harceljárások, emberi, technikai képességek és az ezekhez szükséges erőforrások jelennek meg, míg a másikon a hadsereg tényleges állapota, diszlokációja, kiképzettsége, a kiképző-felkészítő munka színvonala, a rendelkezésre álló anyagi technikai erőforrások, a kiegészítés, felkészítés rendje vizsgálandó.

A két oldal szorosan kapcsolódik egy látszólag filozófiai kérdéshez, amely az elképzelt és a lehetséges problémájához kapcsolódik, amely ugyancsak két szélső érték között értelmezhető.

Amennyiben csak a szituációs tényezőkben van eltérés (háború vagy béke), és a meglévő szervezetek a normákban előírt feltöltés és kiegészítés után képesek a számukra előírt együttműködés végrehajtására, majd rövid összekovácsolás után a harctevékenységek végrehajtására, akkor nem beszélhetünk háborús vagy békevezetésről.

Abban az esetben, ha ez a távolság nagy, vagy a meglévő szervezeti képességek fejlesztésre szorulnak, a béketevékenység jelentősen eltér a háborús követelmé-

nyektől, úgy a vezetői befolyásolásnak, magatartásnak, stílusnak, módszereknek is létezik egy olyan dimenziója, amely csak békében vagy csak háborúban érvényesül, így ezek alapján elkülöníthető egymástól a háborús és a békevezetés.

A kutatások eredményei alapján a hadsereg tényleges állapota azt mutatja, hogy a kívánatosnál és lehetségesnél szélesebb az a mező, amely eltávolítja egymástól a háborús és a béketevékenységek rendszerét. [7]

A Magyar Honvédség a mai napig magán viseli a tömeghadseregek minden jellemző vonását [9]. Az olcsó és nagy tömegben rendelkezésre álló sorkatonára — mint speciális szaktudású munkaerő —, akivel szemben alacsony szintű kiképzettséget (követelményeket) támasztottak, mozgósítása viszonylag gyorsan és szervezeten megoldható (volt). Ezen az igényességi bázison a veszélyeztetettségi időszak alatt akár ki is képezhető és rövid összekovácsolás után azonnal harcra is vethető (volt). A professzionalitás a nagy tömegben kiképzett tiszt és tiszthelyettes állományban realizálódott, akit a hadsereg kényszer árán is magához kötött. A széles sávú és ennek megfelelően költséges katonai szakmai tanintézet felkészítés magába rejtette a helyettesítést, az univerzalitást lehetőségét.

A hadsereg belső folyamataiban erre az alacsony színvonalú szakmai munkára rendezkedett be. Az önellátásra törekvés azt jelentette, hogy a hadseregben minden olyan szervezeti funkció megjelent, amely biztosította a napi életet. A hadtápmunkától kezdve a takarításon keresztül a kisegítő gazdaságig, a kiszolgálás-ellátás minden területén volt olyan szervezeti alrendszer, amely a napi működést biztosította. Természetesen a sorállomány igénybevételével, amely az alap kiképzést követően csak felejtethet a hétköznapi életben. A mindennapi életben a formai jegyek váltak uralkodóvá és a tényleges kiképzés, a harcászati gyakorlatok rendre elmaradtak.

A háborús és békevezetés problémája ezen a bázison élő valósággá vált, mert egy-két egység, alegység kivételével csak óriási erőfeszítés árán vethető harcra az állomány. A készletek korlátossága, az utánpótlás megszervezésének hiányosságai miatt a tevékenységek korlátozott időtartamúak lehetnek, és a rendkívüli esetekben (árvíz, mentés, diszlokáció) az egyéni helytállás, a feszítettség, az önálló feladatmegoldás volt a jellemző és nem annyira a tudatos, tervszerű előrelátás. *A KATONAI SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK SZITUÁCIÓS TÉNYEZŐI OLY MÉRTEKBEN ELTÉRNEK A VÁRHATÓ ALKALMAZÁS KÖVETELMÉNYEITŐL, HOGY KÜLÖNBÉSEGET KELL TENNÜNK A HÁBORÚS ÉS BÉKEVEZETÉS KÖZÖTT.*

Ebben a folyamatban lezajlott egy sajátos kontraszelekciónak nevezhető folyamat, amely a személyi állománnyal szemben támasztott követelményekben is megjelent. Egyre inkább a háttérbe szorultak azok a követelmények, amelyek a várható tevékenységhez kötődtek. Többek között ez is oka annak, hogy ezideig nem készült olyan pályatükör, amely ezeket a követelményeket egyértelműen leírta volna. Ez azt is jelenti, hogy a békeviszonyokhoz alkalmazkodó vezetői kiválasztás lett a

domináns, és elnézőkké váltunk olyan területeken, amelyek már-már a hadrafoghatóságot veszélyeztetik. Igaz ez a testi-fizikai korlátokra, a káros szenvedélyekre, a szakmai képzés, továbbképzés helyzetére és egy korrekt minősítési rendszer kialakítására is [8].

A háborús és békevezetés problémája fel sem merül a fejlett országok, mindenekelőtt a NATO vezetési-szervezeti rendszerében, ugyanis a vezetést a humán szervezeti paradigma keretei között értelmezik.¹ A vezetők-beosztottak együttműködésének, a közöttük meglévő kapcsolatoknak, bizalomnak, a szakértelmen és hozzáértésen alapuló vezetői kiválasztásnak, a személyiség gyarapodását figyelemmel kísérő karriernek van egy, a hadsereg egészét átható következménye! Mindenki a helyén van (korban, testi, fizikai képességekben, készségekben, felkészültségben, tehetségben, együttműködési képességekben...), és aki nem képes megfelelni a rendszeres „számonkérésnek”, a gyakorlat által állított feladatoknak, annak mozdulnia kell a beosztásából, mert egy alkalmatlan vezető vagy bármilyen szakember nem csak önmagára, hanem környezetére is veszélyt jelent. Különösen kritikus körülmények között.

A *KORSZERŰ HARC: CSOPORTMUNKA*, ahol egymással szoros kapcsolatban levő, egymás képességeit, felkészültségét ismerő, a harci technikai eszközök kezelésében, a harceljárásokban, a mások iránt érzett felelősségében áldozatvállalásban összekovácsolódott katonák (vezetők és beosztottaik) között kialakul egy bizalmi háló. Békében! Ez a bizalmi háló, az erre épülő interakció, egymás ismerete a kiképzés során alakul ki. A kiképzés során, amelynek szituációs tényezőit minél inkább a várható tevékenység követelményeinek megfelelően állítják össze, hogy a katona már békében szokjon hozzá a hang- a fényeffektusokhoz, a fizikai terheléshez, tanulja meg, fejlessze tovább az egyezményes jeleket, amelyek az összehangolt csoport tevékenységhez, a tüzeléshez, manőverekhez, előremozgáshoz, a terep adottságainak a kihasználásához szükséges. Ez a felkészülés szinte átmenet nélkül folyhat bele az éles körülmények között folyó tevékenységbe. A humán szervezeti paradigma specifikumai alapján szinte lehetetlen vállalkozás a meg nem lévőt (bizalom, együttműködés, kiképzettség, speciális képességek, pszichikus terhelhetőség) egy hónap vagy akár félév alatt megteremteni.

A humán szervezeti paradigma alapján nincs különbség háborús és békevezetés között. Az emberi magatartást szabályozó befolyásolás kettő vagy több ember egymásra hatását jelenti. Hogy ez háborúban vagy békében zajlik, természetesen nem mindegy, mert békében van lehetőség a javításra, a problémák megbeszélésére, míg háborúban az ilyen fajta tapasztalatért életkel, vérrel kell fizetni.

¹ A humán szervezeti paradigma sajátossága, hogy az ember személyiségén, képességein, készségein, attitűdjén, hitén keresztül vizsgálja a szervezet működését. Magában foglalja a csoportdimenziókat és fontos szerepet kap az interakció mint kölcsönös egymásra hatás, befolyásolás.

Következésképpen: nagy baj van akkor, ha ezeket a képességeket a háborút közvetlenül megelőző időszakokban kell kifejleszteni.

Létezik a problémának egy sajátos szervezési oldala, amely rendkívül kemény közgazdasági tényező is. A hadseregek szervezeti felépítésekor arra törek-
senek, hogy olyan szervezetet hozzanak léte, amelyben „csak” a harcolók ma-
radnak és kiszerveznek mindent, amit a piacról mint szolgáltatást megvásárol-
hatnak. Ez magas minőségi elvárásokra ad lehetőséget, és az így felszabaduló
munkaidő a kiképzési időt gyarapítja.

A humán paradigma a leader, leading terminológiában fogalmazódik meg. A
fogalmak a személyes vezetés; a csoportvezetés tartalommal írhatók le, és mint
ilyen, megkülönböztethető a szervezeti vezetés területétől. Az egyikben az em-
beri befolyásolás, a másikban a szervezet anyagi - technikai - pénzügyi
egyensúlyteremtés feladatai jelennek meg [8].

A személyiségre alapozott vezetésnek a Magyar Honvédség alegységeinél
történő alkalmazását több tényező is akadályozza:

- túl széles az a sáv, amely a háborús és békevezetést eltávolítja egymás-
tól, vagyis veszélyben van az alaprendeltetésnek való megfelelés;
- a kiképzés színvonalának alacsony szintje és a gyakorlatok hiánya;
- a személyügyi munka humán erőforrás gazdálkodássá alakulásának el-
maradása;
- a vezetés kérdéseinek doktrínában rögzített meghatározásának hiánya²;
- a mindent átszövő pénzhiány.

Befejezésként hangsúlyozni kívánom, hogy az akadályozó tényezők ellenére
a Magyar Honvédség általános vezetésfelfogásának el kell mozdulnia az emberi
tényező irányába. Az indulás bázisát a külföldi tapasztalatok és az évtizedes
hazai törekvések jelentik. Elég itt utalnom arra, hogy a katonai felsőoktatásban
dolgozó szociológusok, pszichológusok, vezetéselmélettel és egyéb társadalom-
tudományokkal foglalkozó szakemberek (ennek következtében a csapattisztek
egy része.³) a humán paradigma alapján vizsgálják és oktatják a szervezet mű-
ködését.

Ehhez hozzájárul a NATO-követelményeknek való megfelelés egységes akarata,
amely megteremti szervezeti kultúránk kívánt irányba történő átalakulásának
lehetőségét.

² A Magyar Légierő doktrínájára Krajnc Zoltán és Tatorján István fogalmaztak meg ajánlásokat,
melynek elemei között szerepel a légierő-vezetés kérdéseinek meghatározása. [Krajnc-Tatorján: A
légierő doktrínájának néhány kérdéséről. Hadtudomány 1998/3.]

³ Példaként álljon itt, hogy az „önállóságon alapuló” vezetésről Lőrinc Miklós százados, tüzérsz-
tály parancsnok már 1991-ben publikált az Új Honvédségi Szemle 3. számában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Harcászat. Zrínyi Katonai Könyvkiadó, 1970.
- [2] FM 22-100 Headquarters Department of the Army. Washington, DC 31., July 1990.
- [3] KRAJNC ZOLTÁN–TATORJÁN ISTVÁN: A légierő doktrínájának néhány kérdéséről. Hadtudomány, 1998/3.
- [4] LŐRINCZ MIKLÓS: Az „önállóságon alapuló” vezetésről. Új Honvédségi Szemle, 1991/2.
- [5] MRÁZ ISTVÁN: A MH informatikai rendszere fejlesztését akadályozó humán tényezők az ezredforduló küszöbén a NATO elvárások tükrében, különös tekintettel a repülés igényeire. Kézirat, 1999.
- [6] PINTÉR ISTVÁN: [1998/1.] A szervezetek és a vezetés kialakulása. A szervezetek és a társadalom kapcsolata. A Magyar Honvédség vezetésfelfogásának alapja. A háború- és békevezetés elméleti és gyakorlati problémái. Kézirat, 1998.
- [7] PINTÉR ISTVÁN: [1998/2.] A Magyar Honvédség békevezetésének jellemző vonásai és szervezeti jellemzői. Kutatási jelentés, ZMNE, 1998.
- [8] PINTÉR ISTVÁN: [1998/3.] Háborús [és/vagy] békevezetés elméleti és gyakorlati kérdései a Magyar Honvédségben. Az MH új békevezetési rendszere című tudományos konferencia vitaanyaga, Budapest, 1998.
- [9] TÓTH SANDOR: A hadsereg szervezeti arculatának viszonyrendszere. Új Honvédségi Szemle, 1998/3, pp. 83-92.