

Tóth Zoltán

ÚJ BEOSZTÁS A HADSEREGBEN A VEZÉNYLŐ TISZTHELYETTES

E sorok 2000 novemberében íródnak, egy olyan időszakban, amikor a hivatásos állomány — tiszt és tiszthelyettes egyaránt — rendkívüli bizonytalanságok közepette teljesíti szolgálatát. A politikai vezetés optimizmusa nem hatja át a katonák gondolkodását. Deklarált stratégia híján az állomány képtelen kiszámítani a közeli jövőt, az intézkedéseket ad hoc jellegűnek érzélik, a következményeket pedig elszenvedik. Chester Barnardtól tudjuk, hogy egy szervezet hosszú távon csak akkor maradhat fenn, ha képes hatékonyan működni. A szervezetek életerejé tagjainak együttműködési készségétől függ. Ehhez a készséghez hitre van szükség, hogy a cél keresztülvihető legyen, és a bizalom eltűnik, ha kiderül a cél nem érhető el. A készség folyamatossága az elégedettség érzetétől is függ. Ha az elégedettség nincs arányban a megkövetelt áldozatokkal, eltűnik a hajlandóság az együttműködésre.

A honvédség helyzete e tekintetben rosszabbnak tűnik az ország állapotánál. A gyorsan változó körülmények között az elméleti műhelyek felelőssége fokozottan érvényesül, és a jövő hadseregének megalapozása érdekében kötelesek folyamatosan végezni a helyzet elemzését, alternatívák kidolgozását, azok nyilvánosságra hozatalát, illetve javaslatok formájában a döntéshozók számára való felterjesztését.

A vezénylő tiszthelyettesek feladatait és személyét illetően nincsenek könnyű helyzetben sem a parancsnokok, sem a kiválasztást végző humán vezetők. Követendő példaként azok a NATO-országbeli hadseregek állnak előttük, ahol a struktúrába szervesen illeszkedve működnek a vezénylő tiszthelyettesek.

A tennivalók sokrétűségét és bonyolultságát átérezhetjük, ha elolvassuk a Honvéd Altiszti folyóiratban Ted L. Weekley, az USA hadseregének nyugállományú vezénylő tiszthelyettese által publikált cikket. A cikk tartalma rádöbbenthet bennünket hiányosságainkra, melyek érintik a hadsereg emberi viszonyainak egészét, és amely különösen szembeűnő a tiszthelyettesi állománykategória vonatkozásában.

A probléma forrása a magyar katonai vezetés alapjaiban keresendő, mely a csapatvezetés koncepciójára épül, és erőteljesen figyelmen kívül hagyja (hagyta?) azt a tényt, hogy a vezetés emberi tevékenység, emberek befolyásolása. A vezetés ilyen felfogása korszerűnek számított a tömeghadseregek korában, de

nem felel meg a XXI. század követelményeinek, mint ahogy a XX. század végi követelményeknek sem, mivel az emberrel, mint másodlagos tényezővel, a harc-eszközök részével, mint „élőerővel” számol és nem, mint a feladat végrehajtásának legfontosabb tényezőjével.

A csapatvezetés fogalmában testet öltő szervezetek vezetése is emberi magatartáson keresztül valósul meg. A harci technika, hadianyag és minden más, ami a hadsereg alkalmazásához szükséges, csak az emberi magatartás, tevékenység révén válik erővé, hatalommá. A csapatvezetés fogalma és a mögötte megjelenő tartalom csak paternalisztikus értelemben tartalmazza ez utóbbi megállapítást. Feltételezése szerint az engedelmes beosztott valamilyen ideológiától átítatva mindent megtesz a harc sikeréért, a háború megnyeréséért. A csapatvezetés teóriája a Nagy Honvédó háború tapasztalatain érlelődött egységessé. A világ és a háborúk menete mára megváltozott.

A szocialista típusú hadseregben az emberi befolyásolás problémája a pártpolitikai szervek hatáskörébe tartozott. Ideológiai alapokon ez kívánta betölteni azt az űrt, ami a csapatvezetésből kimaradt. A politikai munkások feladatai közé tartozott azt is, ami a nyugati hadseregekben a parancsnokok leleri felkészítésében jelenik meg. Ennek kézenfekvő oka: az emberek befolyásolásának, manipulálásának a lehetősége végig a pártpolitikai szervek hatáskörében maradt, és nem veszélyeztette a politikai hatalmat. A rendszerváltással, a pártpolitikai szervek feloszlásával nem született meg a felismerés, hogy ezzel olyan kulturális dimenzió is megszűnik, amely minden hadsereg jellemzője, és hogy a harcra történő felkészítéshez, a hazához, a nemzeti érzés kialakításához elengedhetetlenül szükséges magatartástudományi ismeretekről van szó. A parancsnokokat nem készítették fel erre. A pártpolitikai szervek felszámolásával funkcionális űr támadt, amit a régi beidegződések alapján ugyancsak intézményesített módon kívántak megoldani. A nevelési és humán alrendszer megteremtéséről szól a történet, amely azonban sohasem találta meg a helyét, mert ha rá gondoltak, sokan a politikai rendszer továbbélésére asszociáltak. De másról is szó volt. A parancsnokok hatalmuk korlátozását látták benne, és így lépek fel vele szemben. Ugyanakkor a társadalom demokratizálódásával egyre inkább bizonyossá vált, hogy nem ez a megoldás útja.

A fejlett országok vezetésfelfogásában az emberi oldal jelenik meg a leading, a leader és a leadership eszméjében. Az embereknek, csoportoknak szükségletei, értékei, érdekei vannak, és ezeket nem lehet kikapcsolni a befolyásolási folyamatból. A Magyar Honvédség történetének egyik lapja a kielégítetlen szükségletekkel, a fel nem ismert emberi értékekkel, érdekekkel, a szervezeti alávetettség normatív kényszerével, a parancsnoki hatalom totalitásával van teleírva. Egy másik lap viszont az informális szerveződésekkel, a baráti elkötelezettségekkel, a passzív hatalom aktivitásával és azzal a magatartásformával, amely az aktív, a

parancsnoki hatalom kikerülésével és a szervezeti működésbe való beépülésével jellemezhető.

Természetesen hosszan lehetne foglalkozni azzal, amit a vezetéséről tanultunk egy zárt katonai képzési rendszer keretei között. A kulcsszavak: „a parancs, az elhatározás, a végrehajtás biztosítása, a rendszerszemlélet, az erőforrások elosztása, a katonai fegyelem” voltak. Napjainkra változott a helyzet. Igaz mindaz, amit tanultunk, és az eddig leírtak nem annak a tagadását jelentik, csak a probléma új oldalára kívánja a figyelmet fordítani. Ennek lényege úgy foglalható össze, hogy megnő a vezetés társadalmi szerepe, és változik a felfogása. Középpontjába az ember kerül.

A MH vezetésfelfogása szükségképpen el kell, hogy mozduljon a csapatvezetés felfogástól az emberi tényező irányába. Az emberi dimenzió lesz az a felfogás, amely a hadsereg létét, működési rendjét és jövőbeni állapotát határozza meg. E tényező az alábbiakban fogalmazódik meg a fejlett országok vezetésfelfogásában:

„A katona központi szerepet tölt be a Szárazföldi Haderő doktrínájában. Ő az alapja a Szárazföldi Haderő győzelmi akaratának. Szelleme, kezdeményezése, intelligenciája, fegyelme, bátorsága és szakértelme képezik a győztes Szárazföldi Haderő építőköveit. Minőségi katonák és professzionálisan gondolkodó és szakértő vezetők találkozására sokoldalú és összekovácsolt egységekben legyőzhetetlen erőt jelent a csatatéren.

A vezetők különös kihívásokkal találják szembe magukat, és különös felelősség terheli őket a katonákkal szemben. Vezessék őket sikeresen a veszélyben, alakítsák és óvják szellemüket, energiájukat tereljék a feladat teljesítése irányába. A vezetők tartsák szem előtt azokat a fiziológiai, pszichológiai és erkölcsi kihívásokat, melyek a katonákat érik, és úgy képezzék ki és úgy vezessék őket, hogy akarjanak harcolni. Úgy alakítsák ki az egységeket és az alkalmi csoportokat, hogy bátran legyőzve a nehézségeket, teljesítsék feladatukat, és eltökélten törekedjenek a győzelemre.” FM 100—5 pp. 341.

Ez a felfogás tükröződik az említett cikkben is.

A vezénylő tiszthelyettes feladata annyira sokrétű és a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájától, az alkalmazott vezetési stílustól sajnos oly mértékben eltérő, hogy hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy szervesen illeszkedjen az alakulatok működéséhez.

A trendet figyelembe véve elmondható, hogy a honvédség egészét tekintve a feladatok átstrukturálása megy végbe. A tisztek feladata a vezetés, irányítás felé orientálódik, míg a tiszthelyettesek végzik az operatív munka nagy részét, benne az érdekképviseléssel, a katonák befolyásolásának pszichológiai összetevőivel és így tovább.

Kezdetben valószínűleg idegen testként lesz jelen. A parancsnokok számára teljesen új tényezőként, a megoldandó problémák listájának bővüléseként, az eddig esetleg szőnyeg alá söpört gondok megjelenítőjeként, az új dolgok iránti bizalmatlanság tárgyaként jelentkezhethet.

Elképzelhető, hogy a kollégák, tiszthelyettes társaik sem ajándékozzák meg feltétlen bizalmukkal. Kimondva — kimondatlanul felvetődik, illetve felvetődött a kérdés: miért pont ő? Na, ez is csak a munka alól akarja kivonni magát, és így tovább. Az alacsonyabb beosztású tisztek, vagyis a tiszthelyettesek főnökei is ellentmondásosnak érezhetik a vezénylő tiszthelyettes működését.

„Miért kellene egy független vezénylő tiszthelyettes, majd én képviselem a beosztottjaim érdekeit, majd én elintézem az ügyeket, hiszen én vagyok a parancsnokuk.”

Jelenlegi kultúránk, tapasztalataink sajnos azt valószínűsítik, hogy a beosztásokat frissen elfoglaló vezénylő tiszthelyettesek nagy része szembesülni fog a jelzett problémákkal.

Hogyan csökkenthetők a várható súrlódások? Ebben nagy szerepet játszik az őt kiválasztó parancsnok és természetesen maga a vezénylő tiszthelyettes.

Az első és legfontosabb lépés a megfelelő személy kiválasztása, és ennek során a parancsnok részéről tanúsított objektivitás. Ha enged a csábító lehetőségnek, és a kiválasztás kritériumai nem elsősorban szakmai elveken alapulnak, hanem egyéb tényezők dominálnak — mint például a könnyű irányíthatóság, a pejoratív értelemben vett befolyásolhatóság, a személyes elkötelezettség —, akkor a kudarc borítékolható. Ez alatt azt is értem, hogy az egész tiszthelyettesi állománykategória becsapottnak érzi magát, az ily módon kiválasztott vezénylő tiszthelyettest a parancsnok emberének (értsd: spionnak) tartja, és úgy is fog viszonyulni hozzá.

Az objektív alapon működő kiválasztás szempontjai közül kiemelném a jelölt szakmai tudását. Az állomány elismerését általában a legjobb „szakik” váltják ki, őket tartják követendő példának, így a bizalom megszerzésére — a várható súlyos nehézségeket nem feledve — a legnagyobb eséllyel pályázhatnak. Minden egyéb jelölt komoly hátránnyal indulhat. (Gondoljunk csak a rosszmájú megjegyzésekre: „Na, már megint egy TITÁN, ti tán” tudjátok valamire használni stb.)

Ha a beosztásra kiválasztott személy szempontjából vizsgáljuk a dolgokat, akkor a fentiek alapján a szakmai tudás kérdését kipipálhatjuk, esetleg hangsúlyozhatjuk fontosságát.

A bizalom elnyeréséhez és a rendkívül sokoldalú követelményeknek való megfeleléshez emberismeretre, az emberi magatartás okainak felismerésére, a befolyásolás képességeivel, készségeivel, valamint kommunikációs ismeretekkel kell rendelkeznie — többek között. Tény, hogy a Magyar Honvédség tiszthelyet-

tesei között elvétve akad olyan, aki diplomával rendelkezik és azt is jelenti, hogy kiképzése során kevés ilyen ismeretet szerezhetett.

A tapasztalat és az erre való fogékonyság sokat jelent, de nem pótolhatja maradéktalanul az elméleti tudást és annak gyakorlati megvalósítását. A hiány pótolandó, melyet tanfolyami képzés keretén belül, illetve önképzés formájában lehet megvalósítani.

A következőkben röviden összefoglalom azon ismereteket, melyeket nélkülözhetetlennek tartok a beosztás betöltéséhez. Megjegyzem, hogy nem a valóságtól elszakadó kívánságlistát áll szándékomban felállítani, hanem rövid néhány hónap alatt elsajátítható, a tudomány mélyebb rétegeit nem érintő ismeretek körét kívánom közölni. Megjegyzem továbbá, hogy a szakmai ismeretek meglétéhez — mint alapfeltételhez — hasonlóan tekintek a katonai ismeretekre. Mivel a tiszthelyettesek kiképzésük során kellő óraszámokban tanulták és vizsgát is tettek belőlük, a rövid távú felkészítésben ezeket figyelembe véve kell beépíteni a tanmenetbe.

A vezetés rövidtávon nélkülözhetetlen ismeretei a következők:

- a szervezeti magatartás, az egyéni és szervezeti célok összehangolásának ismerete;
- a magatartás befolyásolásának képessége és készsége, valamint az ehhez kapcsolódó elméleti ismeretek:
 - milyen képességek és készségek szükségesek a jó teljesítményhez;
 - a személyes vonások és tulajdonságok;
 - hogyan befolyásolják cselekedeteinket a hiedelmek, értékek és beállítódások;
 - hogyan érzékeljük, észleljük környezetünket, és hogyan alkotunk ítéletet a dolgokról, de különösen az emberekről;
 - a magatartás tartós megváltoztatásának módjai (tanulási modellek);
 - hogyan hozzuk meg döntéseinket;
 - a motiváció.
- a csoportok működésének törvényszerűségei;
- a konfliktus kezelésének ismeretei;
- a hatalom kérdései. Az engedelmisség okai.

A fentiek ismeretében könnyen elsajátítható:

- a katonai vezetési stílus (leadership);
- a fegyelem;
- a hit, a meggyőződés, az értékrend, az erkölcs szerepe a katona magatartásában;
- egyéb — a parancsnok számára fontos — vezetői ismeretek.

A vezénylő tiszthelyettes egyik fontos újszerű feladata:

- a vezetői tanácsadás és az ehhez kapcsolódó módszerek.

Végül az egészet átfogó, az összeteljesítményt drámai módon befolyásoló:

— kommunikációs ismeretek.

A felsoroltakat tehát alapvető és rövid idő alatt elsajátítható ismereteknek tartom. Azt a jelenséget, hogy a vezénylő tiszthelyettesek elfoglalhatják beosztásukat (az itt nem részletezett, de mindenki számára megismerhető feladatokkal), nem lehet túlértékelni.

A teljesség igénye nélkül röviden összefoglalom, hogy mely dolgokban várható fejlődés, pozitív irányú változás, a NATO-mintához való közeledés a vezénylő tiszthelyettesi beosztás létének következményeként.

A SZERVEZETI KULTÚRA MEGÚJULÁSA TERÉN

Ahogy azt a bevezetőmben írtam, a vezénylő tiszthelyettesi beosztás léte egy újonnan kialakuló szervezeti kultúra első megnyilvánulásának egyikeként fogható fel. A jelenség kölcsönhatásban értelmezhető. Amennyiben a vezénylő tiszthelyettesek hatékonyan, az állomány megelégedésére fejtik ki tevékenységeiket, erőteljesen hozzájárulnak a hadsereg szervezeti kultúrájának megújulásához.

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések és hiedelmek rendszere.

Vannak mérhető elemei, amelyek könnyebbé is teszik számunkra a megértést. Ilyen például a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés indexe.

A hatalmi távolság megmutatja, hogy az adott társadalomban, azon belül a szervezetekben milyen a döntéshozatal jellege, mennyire félnek a beosztottak közvetlen felettesükkal való egyet nem értésüket kifejezni. Általában milyen a hatalomgyakorlás módja, mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének.

A bizonytalanságkerülés indexe azt fejezi ki, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, mekkora az érzékelhető stressz nagysága, mekkora a fluktuáció. A bizonytalanság kezelésének módjai a társadalmak kulturális örökségéhez tartoznak. Ennek segítségével össze tudjuk hasonlítani azt, hogy a különböző kultúrákhoz tartozó szervezetek tagjai milyen mértékben képesek tolerálni az észlelt bizonytalanságot, a szervezetek környezetének változékonyságát, kiszámíthatatlanságát.

Magyar Honvédségben elvégezték a szükséges kutatásokat, és az eredményt nyugodtan mondhatjuk katasztrofálisnak. Leegyszerűsítve a beosztottak félnek véleményt nyilvánítani, a bizonytalanságot képtelenek tolerálni, az érzékelt stressz nagysága a fejlett országok hadseregében mért adatokhoz viszonyítva rendkívül nagy.

Ebben hozhat elmozdulást a funkcióit jól ellátó vezénylő tiszthelyettes, hiszen a parancsnokkal való kapcsolata nem nélkülözheti a kritikai elemeket és a

bizonytalanság érzését csökkentheti a hiteles tájékoztatás és informálás segítségével, valamint az érdekek valós megjelenítésével.

A VEZETÉSFELFOGÁS MÓDOSULÁSÁBAN

A vezénylő tiszthelyettes feladatainak jellege idegen a vezetés hagyományos felfogásától. Tevékenységével hozzájárulhat ahhoz, ami a fejlett országok hadseregeiben természetes, ahol az ember (a katona) a rendszer egészének meghatározójaként létezik és a parancsnok egyben vezető (leader) is.

A parancsnok a rendelkezésére álló hatalmi eszközök közül elsősorban a törvényes, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomra támaszkodik. Ezekkel maga a szervezet támogatja őt a szabályzatok előírása szerint. Vezetőként a szakértői, a referens és az erkölcsi hatalomhoz kapcsolódik, melynek során a szükséges eredményt befolyásolás révén éri el elsősorban a beosztottak személyiségére, értékeire és a vezetők presztízsére, szükségleteire, elfogadottságára alapozva. Megtalálni a helyes arányokat egyenlő a vezetés művészetével.

HATÉKONYABB KOMMUNIKÁCIÓ

A hadsereg és az egyes alakulatok hatékonysága igen szoros összefüggésben van az információk kezelésének módszerével. A kommunikációs rendszer általában a feladatok kialakítása alapján jön létre, és kötelezően előírja tagjai számára az információk áramlásának módját és milyenségét.

A szervezetek működési törvényszerűségeit ismerők azonban tudják, hogy még a legegyszerűbbnek tűnő parancs is félreérthető, és a csoportok hajlamosak arra, hogy eltérjenek a formális előírásoktól, más kommunikációs- és függőségi rendszert hozzanak létre.

Azzal, hogy a vezénylő tiszthelyettes figyelme kiterjed a parancsok tisztázására, hogy a tiszthelyettes állomány részére érthető, világos feladatok kerüljenek megfogalmazásra, megnő az esélye a hatékonyabb kommunikációnak azon egyszerű oknál fogva is, hogy a tiszthelyettes hasonló rendfokozatú kollégájától nem fél kérdezni.

A sort lehetne folytatni, és biztos vagyok abban, hogy az itt leírt dolgok rendkívül hiányosak. Dolgozatomban figyelembe vettem a feladat újdonságát és a beosztás betöltésének kezdeti nehézségeit.

Úgy gondolom, mindenki számára belátható, hogy azon feladatok maradéktalan megvalósítását, melyeket Weekley úr leírt a Honvéd Altiszti Folyóiratban sem a körülmények, sem egyéb tényezők nem teszik lehetővé. Kezdetben meg

kell elégedni azok egy részének teljesítésével, tehát kívánatos lenne megjelölni a legfontosabb feladatokat. Ebben részt kell vennie az állománynak, a parancsnoknak és természetesen a vezénylő tiszthelyettesnek.

Majd amikor a most kijelölt prioritások végrehajtását, érvényesítését az állomány természetesnek tartja, szervesen illeszkedik a vezetés gyakorlatába és szinten rutinszerűen, tudat alatt működik, lehet emelni a léceket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] BAKACSI Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, 1998.
- [2] Barnard CHESTER: A formális szervezetek elmélete. In: Szervezetszociológiai szöveggyűjtemény. Szerk.: Seress Zsuzsa, Tankönyvkiadó, 1980.
- [3] BAVELAS—BARRETT: A szervezeten belüli kommunikáció kísérleti vizsgálata. In: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK, 1996.
- [4] PINTÉR István: A katonai vezetés stílusa. ZMNE egyetemi jegyzet, Budapest, 1999.
- [5] PINTÉR István: Katonai vezetés- és szervezélmélet. ZMNE egyetemi jegyzet, Budapest, 2000.