

Szabóné Szabó Andrea alezredes:

KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉS ÉS KATONAI VEZETŐI KOMPETENCIÁK EGY FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

DOI: 10.35926/HSZ.2025.2.8

ÖSSZEFOGLALÓ: A 21. század egyre komplexebb kihívásaira adandó adekvát válaszok olyan kompetenciákat feltételeznek a vezető részéről, melyek együttes megléte alapvető fontossággal bír a változó biztonsági, műveleti környezetben megvalósítandó feladatok hatékony és sikeres teljesítése szempontjából. A tanulmány rövid összefoglaló elemzést ad egy, a küldetésalapú vezetésszemlélettel és a katonai vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdőíves felmérés tükrében.

KULCSSZAVAK: küldetésalapú vezetésszemlélet, katonai vezetői kompetenciák, paradigmaváltás, szervezeti kultúra

A SZERZŐRŐL:

Szabóné Szabó Andrea alezredes, a Honvédelmi Minisztérium Katonai Örökség Főosztály vezető szakreferense (főosztályvezető-helyettes), az NKE Hadtudományi Doktori Iskola IV. éves hallgatója (ORCID: 0000-0001-7787-3238; MTMT: 10080176)

BEVEZETÉS

Napjainkra különösen fontossá vált az időtényező szerepe, valamint a felgyorsult ütemű változásokhoz történő azonnali alkalmazkodás, így módon a megszokott módszerek, vezetési sablonok már nem minden esetben képesek megoldást nyújtani. A hatékonyság fokozásának és a siker maximalizálásának, a képességek és a készségek teljes spektruma kihasználásának kiváló eszköze lehet a küldetésalapú vezetésszemlélet. A megfelelő kompetenciákkal bíró küldetéstudatos vezető kiválasztása nemcsak az adott személy karrierútja, egyéni szakmai lehetőségei és fejlődése szempontjából bír jelentőséggel, hanem az emberierőforrás-gazdálkodási folyamat, valamint a szervezeti tevékenység hatékonysága fenntartásának és növelésének kiváló eszköze is lehet egyben. Különösen igaz ez a fegyveres és rendvédelmi testületek képviselői tekintetében, hiszen az egyenruhát viselő személy a testületet, a testületi szemléletet és értékrendet testesíti meg.

A Nemzeti Közszerológiai Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Hadtudományi Doktori Iskolában folytatott kutatásaim témája a „Katonai vezetői kompetenciák a küldetésalapú vezetésszemlélet tükrében”. Kutatásom aktualitását a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájának és a minden vezetési szintet érintő vezetési szemlélet szükségszerű paradigmaváltása adja, hiszen a haderő átalakítása nem korlátozódhat pusztán az új haditechnikai eszközök beszerzésére és gyártására: a gondolkodásmód transzformációján túlmenően, az innovatív módszerek és technológiák integrálását, a humán erőforrás mindenre kiterjedő fejlesztését is kell jelentenie. A téma szervesen kapcsolódik az objektív, valós teljesítményen és értékelésen alapuló vezető kiválasztás megvalósítását célzó törekvésekhez, az értékalapú, önálló gondolkodást és a kezdeményezőkézséget, kognitív fejlesztést támogató minőségi

oktatás, nevelés, szakmai felkészítés és kiképzés realizálására, valamint a nemzeti tisztképzés megújítására vonatkozó aktuális célkitűzésekhez.

Tudományos hipotéziseim alátámasztása érdekében empirikus kutatásokat folytattam. Kérdőíves felmérés keretében szólítottam meg a Magyar Honvédség vezetői állományát (csoporthőnök, parancsnok, törzsfőnök, vezénylőzászlós) a küldetésalapú vezetésszemlélet szempontjából ideálisnak tekintett vezetői kompetenciák tekintetében, valamint személyes interjúkat készítettem a vezetői állomány jelenlegi és egykori tagjaival. Emellett a beosztotti állomány tagjai részére is készítettem egy huszontét kérdést magában foglaló kérdőívet, mely kapcsán képet szerettem volna kapni a megkérdezett állomány küldetésalapú vezetésszemlélettel kapcsolatos tájékozottságáról, a számukra fontosnak ítélt katonai vezetői kompetenciákról, illetve arról, mennyire látják hatékonynak ezt a vezetési szemléletet a Magyar Honvédség vonatkozásában.

Jelen tanulmányomban a beosztotti állomány által kitöltött kérdőívekben foglaltakról kívánok egy rövid, néhány kérdést érintő összefoglaló elemzést adni. A vezetői állomány által megválaszolt, összesen hatvanhét kérdőív értékelése egy következő tanulmány részét képezi.

A FELMÉRÉS SZÁMOKBAN

Kérdőívem a Magyar Honvédség valamennyi katonai szervezetéhez eljutott azzal a kéréssel, hogy haderőnemi bontásban, de Magyar Honvédség szinten összesen hatvan beosztott katonára töltsen ki és küldje vissza azt a megadott határidőre. A kérdőív huszontét, nyílt és zárt kérdést tartalmazott. A hatvanból összesen negyvennégy kérdőív érkezett vissza.

A negyvennégy kitöltő személy nemek szerinti megoszlása huszonkilenc férfi (a kérdőívet kitöltők 66%-a) és tizenöt nő (a válaszadók 34%-a) volt. Az életkori megoszlás szerint a válaszadók 23%-a (10 fő) tartozik a 20–29 éves, 27%-a (12 fő) a 30–39 éves, 43%-a (19 fő) a 40–49 éves és 7%-a (3 fő) az 50–59 éves kategóriába. 60 év feletti válaszadó nem volt.

Rendfokozati csoportmegoszlás szerint a válaszadók 27%-a (12 fő) a tiszt, 32%-a (14 fő) az altiszt, 18%-a (8 fő) a zászlós, 23%-a (10 fő) pedig a tiszt kategóriába tartozik. A válaszadók között nem volt főtiszt.

A kérdőívet kitöltő személy szolgálati helye szerinti katonai szervezet haderőnemi besorolását tekintve jelentős szárazföldi haderőnemi hangsúly volt jellemző: 75% (32 fő) szárazföld, 11% (5 fő) légierő, 4% (2 fő) támogató szakcsapat, illetve egyéb (logisztika, területvédelem, különleges művelet) 10% (5 fő).

Arra a kérdésre, hogy mióta teljesít katonai szolgálatot, a válaszadók 32%-a (14 fő) válaszolt úgy, hogy kevesebb, mint 5 éve, 18%-a (8 fő) 6 és 10 év között, 9%-a (4 fő) 11 és 15 év között, 9%-a (4 fő) 16 és 21 év között, 23% (10 fő) 21 és 25 év között, 9%-a (4 fő) pedig 26 és 30 év között jelölte meg a szolgálati idejét. 31 év feletti szolgálati idővel rendelkező válaszadó nem volt.

A KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉSSZEMLÉLET

A felmérésben foglaltak elemzése előtt szükséges meghatározni a küldetésalapú vezetésszemlélet fogalmát. Lippai Péter szerint „a küldetésorientált¹ vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás

¹ A vezetésszemlélet megnevezése sokáig nem volt egységes a szakirodalomban; 2023-ban az MH Terminológiai Harmonizációs Testület a küldetésalapú vezetésszemlélet mellett foglalt állást. Ujházy 2024, 37–43.

mikéntjét az előjáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendeltek számára nálunk korábban elképzelhetetlen nagy önállóságot biztosít, ami párosulva a végrehajtás feltételeinek biztosításával nagymértékben növelheti a feladatmegoldás sikerességét a modern hadviselésre jellemző, gyorsan változó viszonyok között”.² A küldetésorientált vezetést tekinthetjük a jogkörök megosztásán alapuló vezetésnek, mely egy világosan meghatározott cél érdekében, meghatározott szándékkal, meghatározott hatásköri keretek között és meghatározott felelősségi körrel, ugyanakkor a cél eléréséhez szükséges feltételeket, erőforrásokat biztosítva megy végbe parancsnok és alárendelt között.³

Bárány Zoltán és Lippai Péter közös tanulmánya is ezt a meghatározást erősíti: „A küldetésorientált katonai vezetés lényege, hogy az alárendeltek számára csak egy keretjellegű célt határoznak meg a feladatszabás során, de a célhoz vezető utat nem.”⁴ A döntés jogának átruházása azonban maximális bizalmat feltételez: „A vezetés egysége a parancsnokon múlik. Ha maga mellé tudja állítani az alárendelt parancsnokokat, főnököket, vezetőket, akkor a vezetés egységes lesz.”⁵ A bizalom meglétét feltételező szemlélet és metódus egyben feltételezi a cél elérése érdekében végzett cselekvés szabadságát, a szoros együttműködést és az önálló kezdeményezést, proaktivitást.⁶

A küldetésalapú vezetés – megítélésem szerint – egyfajta szemléletmódként értelmezhető. „Az az adott vezető gondolkodásmódjának és vezetői kompetenciáinak egységére épülő komplexitás, mely egyben a vezető és az alárendeltek között folyamatosan fennálló, közös látásmódon nyugvó kölcsönhatásként és a dinamikus – az egyén és a szervezet szintjét is befolyásoló – szakmai fejlődést generáló szemléletként és egyben harcvezetési eljárásként funkcionál.”⁷

A kérdőív egyik kérdéscsoportja azt célozta meg, hogy a kitöltő személy hallott-e már a küldetésalapú vezetésszemléletről, illetve amennyiben már van róla ismerete, honnan szerezte azt, valamint hogyan tudná saját szavaival megfogalmazni a vezetésszemlélet lényegét. A válaszadók 48%-a (21 fő) saját bevallása szerint már hallott a küldetésalapú vezetésről, 52%-uk (23 fő) viszont még nem. Az ismeretszerzési lehetőségek esetében több választási alternatívát is bejelölhettek a kérdőívet kitöltők. A kérdésre igen választ adók közül hárman tudományos folyóiratokból szereztek ismereteiket, ketten doktrínákból és szabályzatokból tájékozódtak. A katonai hírportálokat öt esetben jelölték meg, mint ismeretszerzési lehetőséget, hét válasz viszont az oktatási intézményekre érkezett. Konferenciák és workshopok egy fő esetében jelentettek tájékozódási alternatívát, kilencen szakmai továbbképzéseken, hatan pedig állománygyűléseken szereztek ismereteket a vezetésszemléletről. Külszolgálat és missziós feladatteljesítés során négyen ismerkedtek meg a módszerrel, míg kötetlen beszélgetések során hatan szereztek információt vezetésszemlélettel kapcsolatban.

Mindezekből következően jól látszik az oktatás, képzés, kiképzés során kiaknázható és kiaknázandó elméleti tájékoztatási és gyakorlati kivitelezésre irányuló lehetőség, hiszen a válaszadók többsége (22 eset) a közösségi, szakmai képzéseket, oktatási formákat jelölte meg. Ezen túlmenően a kötetlen, bajtársi beszélgetések is kiemelt jelentőséggel bírnak,

² Lippai 2009, 31.

³ Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína, 2018.

⁴ Bárány–Lippai 2009, 18.

⁵ Takács 2016, 86.

⁶ Jobbágy–Czeglédi 2016, 86.

⁷ Szabóné 2021, 70..

hiszen ezen beszélgetések során a saját tapasztalatok gyakorlati dimenziója kerül előtérbe, mindenki számára értelmezhető módon, személyes élményekkel, példákkal gazdagítva.

A küldetésalapú vezetésszemléletről ismeretekkel rendelkezők nagyon széles skálán mozgó válaszokat adtak arra a kérdésre, hogy saját szavaikkal hogyan foglalják össze röviden a vezetésszemlélet lényegét. A válaszadók egy része a küldetést mint feladatot azonosította, kizárólag annak teljesítésére fókuszáltak, semmilyen más feltételre, kritériumra, vezetési elvre nem fordítottak figyelmet. A meghatározásaik szerint a küldetésalapú vezetés „feladatalapú vezetés”, „első a feladat, minden más másodlagos”, „az a vezetési forma, melyben semmi más nem fontos, csak a küldetés sikeres végrehajtása”, „mindent megtesznek a feladat végrehajtása érdekében”, „elsődleges a feladat, küldetés végrehajtása, minden tervezés kivitelezés célorientáltan kerül végrehajtásra”, „mission first, a katonák a feladatot helyezik az első helyre, és tudásuk legjavával azt szolgálják”, „a lényege a feladat maradéktalan, hatékony végrehajtása”, a végrehajtó „szarik (*sic!*) a parancsra, csak a feladatot nézi”. Egyes meghatározások szerint a vezetésszemlélet „feladatorientált rendszer, ahol a beosztott állomány végrehajtja, illetve végrehajtatja a parancsot, gondolkodás nélkül”.

A válaszadók másik csoportja komplexebb, több feltételt és kritériumot is beemelt a megfogalmazás kapcsán. Egyes meghatározások szerint „a parancsnok a feladat végrehajtása érdekében tevékenykedik, ismeri a harcászati célokat és az azok teljesítése érdekében elvégzendő feladatokat”, „mindent a feladat végrehajtásának rendelnek alá, a parancsnok felelős mindenért”, „elsődleges a küldetés, alapvetően nagyobb szabadságot biztosít a beosztott állománynak, bizalmi elven”. A válaszok szerint a feladatban részt vevők „a szervezet fő célját helyezik a középpontba, a vezető nem irányít minden részletet, mindez nagyobb rugalmasságot feltételez”, „a parancsnok feladatot szab, de nem határozza meg a végrehajtás menetét, mert őt csak a végkifejlet érdekli”, „a beosztott parancsnok kap egy feladatot, melyet saját döntései alapján hajt végre, figyelembe véve a feladat során betartandó meghatározott célokat, így fejlődik az előjáróval a bizalom rendszere, mindez nagyfokú önállóságot, felelősséget kíván meg a parancsnoktól”. Már ezekben a megfogalmazásokban is megjelenik a parancsnok egyszemélyi felelősségvállalása, a kölcsönös bizalom szükségessége, a vezetési filozófiából fakadó nagyobb önállóság és döntési szabadság biztosítása, az alkalmazkodás és rugalmasság fontossága, a pusztán csak a keretek megszabását célzó és a megoldás eszköz- és módszerrendszerét a végrehajtóra bízó parancsnoki hozzáállás jelentősége.

A válaszadók harmadik része még összetettebben fogalmazza meg a vezetésszemlélet mibenlétét. A metódus „magára a feladat-végrehajtásra helyezi a hangsúlyt, kikövetkeztetett feladat-végrehajtással, döntési szabadsággal bizonyos határokon belül, nem határoz meg módot, csak célt, aminek elérése maga a feladat végrehajtása”. A kérdésre adott válasz szerint „van egy jól felkészült parancsnok, szakmailag magas szinten álló vezetői állomány, aki együtt dolgozik a szakmailag hasonló szinten álló alárendeltjeivel. Jól működik a kommunikáció, az állomány mer dönteni, önállóan lépni, közvetlenül jelezni a parancsnoknak az észrevételeit, sőt erre bátorítva van. A parancsnok nem mindig a sok évtizedes doktrínákat követi, mer szembemenni velük, ha a feladat ezt kívánja és nem mikromenedzseli az embereket”. Szintén komplex megfogalmazás a következő: „Az adott parancsnok minden döntését egy adott küldetés céljának elérése határozza meg. Ha jól működik, akkor az alá beosztott állomány egy világos, hierarchikus rendszerben működik együtt a vezetővel, ahol minden katona pontosan ismeri a küldetés célját, ebből következően a feladatait, melyekkel hozzá tud járulni az adott cél eléréséhez. Ahhoz, hogy jól működjön, kiválóan képzett, motivált és proaktív végrehajtói állományra és egy, az állományban maximálisan megbízó vezetőre van szükség.” Egy következő megfogalmazás szerint: „A feladat végrehajtására

adott parancs bizonyos fokú döntési és cselekvési szabadságot biztosít az alárendeltek részére abban a tekintetben, hogy hogyan kívánják elérni a parancsnok által meghatározott célt úgy, hogy egyéb korlátozásokat ne sértsen.” Végül: „A vezető a döntési mechanizmust és menedzsmentjét annak rendeli alá, hogy az adott feladat a meghatározott minőségi követelményeknek, a rendelkezésre álló időkereten belül, a rendelkezésre álló erőforrások nem teljes kimerítésével kerüljön végrehajtásra.”

Ezek a megfogalmazások újabb feltételeket, kritériumokat és szempontokat rögzítenek a vezetésszemlélet kapcsán, a már említettek mellett. Megjelenik a világos parancsnoki szándék, a kikövetkeztetett feladat önálló végrehajtása, a szakmailag jól és egységesen felkészült, kiképzett állomány megléte, az időkeretek és a hatékonyság, a kockázatvállalás és innovatív gondolkodás, kreativitás fontossága, a folyamatos kommunikáció és visszacsatolás jelentősége.

A kérdésre adott válaszok tekintetében megállapítható: noha a küldetésalapú vezetésszemléletet a válaszadók alig fele ismeri, azok azonban, akik rendelkeznek információval, megközelítően jól foglalták össze annak lényegét, legfontosabb feltételeit. Ebből következően még hangsúlyosabb a vezetésszemlélet elméletének és főként gyakorlatának minél szélesebb körben történő megismertetése a beosztotti állománnyal a képzések, kiképzések, felkészítések, szakmai tanfolyamok, továbbképzések, állománygyűlések keretein belül.

KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉSSZEMLÉLET, VAGY MÉGSEM?

Arra a kérdésre, hogy fontos-e, hogy a katonai vezető küldetésalapú szemlélettel vezessen, a válaszadók 71%-a válaszolt igennel. A véleményüket alátámasztó, előre megadott szempontok közül a legtöbben (22) azzal indokolták válaszukat, hogy e vezetésszemlélet elveit alkalmazva nő a feladat-végrehajtás hatékonysága, a második legtöbb jelölés (20) szerint pedig a műveleti környezet és a hadviselés változásaihoz való hatékonyabb alkalmazkodás támasztja alá a vezetési stílus alkalmazásának fontosságát. A következő magyarázatként (19) az szerepelt, hogy a személyi állomány tagjai érzik a vezető bizalmát és a feladat-végrehajtás kölcsönös bizalom égisze alatt valósul meg, míg 18 válaszadó gondolta úgy, hogy ez a vezetési szemlélet azért hatékony, mert támogatja az innovatív módszerek alkalmazását, a kreativitást és új ötletek alkalmazását. 13 fő ítélte úgy, hogy ez a vezetési stílus támogatja a beosztotti állomány tagjainak önálló döntési képességének kibontakozását, 11–11 válaszadó pedig úgy vélte, hogy a vezető küldetésalapú vezetésszemlélete növeli az állomány elkötelezettségét a szervezet iránt, illetve inspiráló és motiváló környezetet teremt. A munkatársak közötti lojalitás növekedését kilencen, a szervezeti identitásra gyakorolt pozitív hatást pedig heten jelölték meg. Egyetlen ember gondolta úgy, hogy a küldetésalapú vezetésszemlélet növeli a szervezet és az egyén rezilienciáját.

A válaszadók 28%-a szerint nem fontos, hogy a parancsnok küldetésalapú vezetésszemlélettel vezesse az adott szervezetet. Az indokok között szerepelt olyan magyarázat, mely azt sejteti, hogy a válaszadó nem volt teljesen tisztában a fogalom jelentésével, tartalmával, vagy ha igen, különböző okok miatt nem tudott maradéktalanul azonosulni azzal: „a katona feladatot hajt végre, nem gondolkodik”, „ma már olyan társadalmi helyzet van, amely nem képezi szükségét a kizárólagos küldetésalapú szemlélet alkalmazásának”, „nem attól lesz valaki jó vezető, hogy csak a küldetésre koncentrál, mert akkor óhatatlanul háttérbe szorulnak más dolgok, ami lehet, hogy veszélyezteti a küldetést”, vagy „tapasztalatom alapján gyorsabban lehet végezni egy feladattal, ha mindenki véleményét meghallgatva hozunk döntést”. Komplexebben fogalmaznak azok a válaszadók, akik felismerik azt, hogy nem

minden esetben jelent megoldást a küldetésalapú vezetés, illetve vannak korlátai is: „nem minden helyzet megoldásához szükséges a küldetésalapú vezetésszemlélet, akadhat olyan helyzet, hogy más a fontosabb”. Egyesek szerint „a művelleti területen fontos, békeidőben nem lényeges, fontosabb a jó viszony és hogy a vezető ismerje a beosztottjait”, illetve hagyományos szemlélettel rendelkező vezető is lehet jó vezető”.

A fentiekből kitűnik, hogy azok, akik azért válaszoltak nemmel a kérdésre, mert ismereteik és tapasztalataik birtokában tudtak véleményt formálni a küldetésalapú vezetésszemléletről, felismerték, hogy a feladat-végrehajtás hatékonyságának és sikerének kulcsszereplője a parancsnok személye, képességei és kompetenciái. Felismerték továbbá azt is, hogy – noha a vezetésszemlélet szükségessége létfontosságú –, vannak olyan helyzetek, amikor alkalmazása korlátokba ütközhet.

AZ IDEÁLIS KATONAI VEZETŐI ÉS AZ IDEÁLIS KÜLDETÉSTUDATOS KATONAI VEZETŐI KOMPETENCIÁK, TULAJDONSÁGOK

A kompetencia latin eredetű szó: alkalmasságot és ügyességet jelent. David McClelland,⁸ akinek nevéhez a kompetenciaelméletek megalapozása köthető, azon túlmenően, hogy meghatározta a sikerességgel összefüggésben álló jellemzőket, fel is mérte a sikeres teljesítményhez köthető, azzal mintegy ok-okozati viszonyban lévő gondolkodás- és viselkedésmódokat.⁹ Kompetencián „azokat az alapvető, meghatározó személyes tulajdonságokat és jellemzőket értjük, melyek az adott munkakör vonatkozásában ok-okozati kapcsolatban állnak az előre meghatározott kritériumszint alapján kiválónak vagy legalábbis átlag felettinek minősített teljesítménnyel”.¹⁰ Egy másik meghatározás szerint: „A kompetencia az egyén azon képessége és hajlandósága, hogy tudását, ismereteket, képességeket, attitűdbeli jellemzőket sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa”.¹¹

A katonai szolgálatra vonatkozó jogi szabályzók¹² rögzítik az általános, illetve katonai vezetői kompetenciákat, személyiségjellemzőket. Az általános pszichés alkalmasságon belüli személyiségjellemzők az érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága, stressztűrő képesség, frusztrációs tolerancia, önkontroll, adekvát viselkedés, magabiztosság és önismeret. Az érzelmi szint vonatkozásában fontos mérőpont az általános intelligencia (logikai, kombinációs, problémamegoldó készség), az emlékezet és a kommunikációs készség. Ehhez társulnak a katonai vezetők vonatkozásában szükséges személyiségjegyek: kapcsolatteremtő készség, kezdeményezőkészség, együttműködési készség, megbízhatóság, empátiás készség, erkölcsösség, igény szint, rugalmasság, pszichés tempó, önállóság, elkötelezettség és szabálytudat. Az értelmi szint vonatkozásában mérőpontok a logika, kreativitás és lényeglátás. A vezetői készségek elemei a tervező- és szervezőkészség, döntési és problémamegoldó készség, az információkezelés, stratégiai gondolkodás, csapatépítési és motiválóképesség, menedzselési készség, kommunikációs készség, a kritika elviselésének készsége, az intellektuális hatékonyság és a szellemi terhelhetőség.

⁸ David Clarence McClelland (1917–1998) amerikai pszichológus, motivációs elmélete az emberi szükségletek egyik legismertebb pszichológiai modellje, különösen az üzleti életben és a szervezetek vonatkozásában.

⁹ Bolgár 2014, 128.

¹⁰ Uo. 128.

¹¹ Uo. 129.

¹² 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet. A rendelet 2024. 06. 30-ig volt hatályban.

Ezek tükrében érdekes összehasonlítani a felmérésben kapott eredményeket. A kérdőív egy olyan kérdést is tartalmazott, melyben a válaszadóknak kellett felsorolniuk tíz olyan kompetenciát, tulajdonságot, amely megítélésük szerint jellemzi a számukra ideális katonai vezetőt. A kérdőívet kitöltők összesen 140 tulajdonságot soroltak fel, illetve egy válaszadó esetében érkezett olyan válasz, hogy megítélése szerint ilyen vezető nem létezik.

Az 1. táblázat azokat a fogalmakat, kompetenciákat és tulajdonságokat tartalmazza, melyek a legtöbb említést kapták, illetve azon belül is az első három helyen kerültek említésre.

1. táblázat *Az ideális vezető jellemzői (Szerkesztette a szerző)*

Fogalom	Összes említés	1. hely	2. hely	3. hely
Empátia	25	3	5	2
Határozottság, magabiztosság	24	6	3	5
Szakmai ismeretek birtoklása	16	3		2
Rugalmasság	16		1	5
Jó kommunikációs készség	15	1		
Következetesség	15	2	2	2
Személyes példamutatás	14	5	2	2
Motivációs készség	10	1	1	3
Gyors döntési képesség	10			
Kreativitás	9		3	

A táblázatból kitűnik, hogy a legtöbb jelölést az „empátia” kapta, mintegy 25 fő nevezte meg, mint az ideális katonai vezető fontos tulajdonságát. Második helyen a „határozottság, magabiztosság” szerepelt 24 említéssel. Arányában nézve a határozottság és magabiztosság, mint ideális vezetői tulajdonság szerepelt legtöbbször az első, legfontosabb helyen.

A „szakmai ismeretek birtoklása” kapta a harmadik legtöbb (16) jelölést, csakúgy, mint a „rugalmasság”. A „jó kommunikációs képesség” és a „következetesség” egyaránt 15–15 szavazatot kapott. 14 jelölést kapott a „személyes példamutatás”, a „motivációs képességet” tíz alkalommal került jelölték meg, csakúgy, mint a „gyors döntési képességet”. Végül a „kreativitást” kilenc alkalommal említették úgy, hogy egyáltalán nem szerepelt az első három legfontosabb helyen, jellemzően a 4–10. helyen rögzítették a kérdőívet kitöltő személyek.

Ebből következően a kérdőívet kitöltő beosztotti állomány tagjai szerint az ideális katonai vezető az alábbi tíz legfontosabb tulajdonsággal, kompetenciával rendelkezik:

1. Empátia
2. Határozottság, magabiztosság
3. Szakmai ismeretek birtoklása
4. Rugalmasság
5. Következetesség
6. Jó kommunikációs készség
7. Személyes példamutatás
8. Motiváló képesség
9. Gyors döntési képesség
10. Kreativitás

Érdekes összevetni a kompetencia-sorrendet az arra a kérdésre adott válaszokkal, melyek nem pusztán az ideális katonai vezetőt, hanem az ideális küldetéstudatos katonai vezető legfontosabb ismérveit célozzák meg. A kérdőívet kitöltők összesen 92 tulajdonságot soroltak fel.

A „szakmai ismeretek” és a „rugalmasság” egyaránt 16 említést kapott. A „határozottság, magabiztosság” és a „motiváló képesség” is 14 jelölést kapott. Az „empátia” 12 esetben került fel a legfontosabb tulajdonságok közé, a „gyors döntési képesség” és a „jó kommunikációs készség” egyaránt 11 jelöléssel rendelkezik. A „személyes példamutatás” és a „jó stressztűrőképesség” nyolc–nyolc említést kapott. Végül az „együttműködési készség” került a tíz legfontosabb tulajdonság képzeletbeli dobogójának utolsó helyére hét említéssel.

2. táblázat *Az ideális küldetéstudatos vezető jellemzői (Szerkesztette a szerző)*

Fogalom	Összes említés	1. hely	2. hely	3. hely
Szakmai ismeretek birtoklása	16	4	1	2
Rugalmasság	16	2	4	1
Határozottság, magabiztosság	14	2	5	4
Motivációs készség	14	1	2	4
Empátia	12	3		2
Gyors döntési képesség	11	1	1	
Jó kommunikációs készség	11		1	1
Személyes példamutatás	8	1		2
Jó stressztűrő képesség	8			1
Együttműködési készség	7			1

Ebből következően a kérdőívet kitöltő beosztotti állomány tagjai szerint az ideális küldetéstudatos katonai vezető az alábbi tíz legfontosabb tulajdonsággal, kompetenciával rendelkezik:

1. Szakmai ismeretek birtoklása
2. Rugalmasság
3. Határozottság, magabiztosság
4. Motiváló képesség
5. Empátia
6. Gyors döntési képesség
7. Jó kommunikációs készség
8. Személyes példamutatás
9. Jó stressztűrőképesség
10. Együttműködési készség

Amennyiben összevetjük a két kompetenciahalmazt, láthatjuk, hogy a tíz legfontosabb tulajdonságból nyolc azonos, pusztán két esetben látható eltérés. Míg az ideális katonai vezető esetében megjelenik a kreativitás és a következetesség, addig az ideális küldetéstudatos vezető kapcsán ezeket a jó stressztűrőképesség és az együttműködési készség váltja fel. Ezek alapján feltételezhetjük, hogy a kérdőívet kitöltők számára az ideális katonai vezető valószínűleg megegyezik azzal a képpel, amit egy küldetéstudatos vezető kapcsán várnak, várnának el. Az együttműködési készség értékskálán történő megjelenése alátámasztja azt a feltételezést, mely szerint ez a vezetésszemlélet nagymértékben ösztönzi a kölcsönös biza-

lom által vezérelt együttműködésen alapuló feladat-végrehajtást. A stressztűrés fontosságának hangsúlyozása arra enged következtetni, hogy napjaink biztonsági környezetének változása létfontosságúvá teszi az alkalmazkodás képességét, ami viszont – a VUCA¹³ viszonyok által determinált környezetben – kiváló stressztűrést, nyomás alatti maximális teljesítményt feltételez a katonai vezetőtől.

Az összetetésből az is kitűnik, hogy a két értékskála első három legfontosabb tulajdonsága között mindkét esetben szerepel a „szakmai ismeretek birtoklása” és a „határozottság, magabiztosság”. A szakmai ismeretek magukban foglalják a katonai ismereteket, az adott műveleti és társadalmi környezettel kapcsolatos információkat. Ez igazolja azt a feltételezést, mely szerint a vezető (parancsnok) személye esetében fontos a szakmai hitelesség, a szakmai tudás és ismeretek magas fokú birtoklása. A határozott és magabiztos vezető iránti elvárás ezzel összefüggésben áll, hiszen egy szakmailag hiteles, karrierútja során megszerzett saját tapasztalatokkal és tudással felvértezett parancsnok ezt a képet tudja a beosztotti állomány irányába sugározni.

KÜLDETÉSALAPÚ VEZETÉSSZEMLÉLET A GYAKORLATBAN

A kérdőív egyik, a küldetésalapú vezetés gyakorlatban történő megvalósulására vonatkozó kérdése a következő volt: „Ön szerint mennyire jellemzők a Magyar Honvédségben az alábbi állítások? Jelölje be az Ön szerint leginkább jellemző állapotot az egyes állítások vonatkozásában a táblázatban (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)!”

3. táblázat A felmérés kérdéseire adott válaszok összegzése (Szerkesztette a szerző)

	1	2	3	4	5
A katonai vezetők ismerik a küldetésalapú vezetés elveit.	5	8	17	3	5
A katonai vezetők a gyakorlatban alkalmazzák a küldetésalapú vezetés elveit.	8	9	13	6	1
A katonai vezetők egyetértenek a küldetésalapú vezetés elveivel.	5	8	17	8	2
A beosztott személyi állomány tagjai ismerik a küldetésalapú vezetés elveit.	13	14	6	4	1
A beosztott személyi állomány tagjai a gyakorlatban alkalmazzák a küldetésalapú vezetés elveit.	12	9	14	4	1
A beosztott személyi állomány tagjai szükségesnek tartják a küldetésalapú vezetés gyakorlatát.	7	7	11	10	2
A szervezeti hatékonyság szempontjából elengedhetetlen a küldetésalapú vezetés alkalmazása.	5	2	11	11	10
A nemzetközi szerepvállalás szempontjából elengedhetetlen a küldetésalapú vezetés alkalmazása.	2	1	7	12	16
A szervezetikultúra-váltás szempontjából elengedhetetlen a küldetésalapú vezetésszemlélet alkalmazása.	2	4	11	9	12

¹³ VUCA: volatile (változókéony); uncertain (bizonytalan), complex (összetett), ambiguous (többféleképpen értelmezhető, ellentmondásos).

A táblázatból kitűnik, hogy a válaszadók a legtöbb kérdésnél nem formáltak határozott véleményt: a közepesen jellemző (3) értékelést jelölték be. Ez alól két kérdés képezett kivételt. Egyrészt a beosztott állomány küldetésalapú vezetéssel összefüggő ismereteire vonatkozó kérdésre adott értékelés, másrészt a vezetésszemlélet nemzetközi szerepvállalás szempontjából történő megítélése. Az első esetben egyértelműen a negatív (nem ismert ez a vezetésszemlélet) tartomány felé billent az eredmény: a válaszadók mintegy 71%-a értékelte úgy a helyzetet, hogy a Magyar Honvédségben a nem vezetői állomány tagjai nem ismerik ezt a vezetésszemléletet. Ebből adódóan és a fentebb már elemzett eredményekből következően mindenképpen szükséges a vezetésszemlélet képzési és kiképzési, felkészítési feladatokban történő további tudatos, tervezett elméleti és gyakorlati megjelenítése. A második esetben a válaszadók mintegy 74%-a vélte úgy, hogy a nemzetközi környezet megkívánja ezt a fajta vezetési szemléletet. Az eredmény alátámasztja azt a hipotézist, mely szerint Magyarország NATO-tagságból fakadó szövetségi, a multinacionális együttműködésen alapuló feladatainak teljesítése szempontjából is szükségeszerű ezen vezetési szemlélet és gondolkodásmód kialakítása, elmélyítése és folyamatos fejlesztése.

Az új, gyorsan és folyamatosan változó biztonsági környezethez való alkalmazkodás, a szövetségi rendszerben és multinacionális környezetben történő még hatékonyabb együttműködés egyértelművé teszi a professzionális magyar haderő szervezeti kultúráját érintő paradigmaváltás elemi szükségességét. „Ennek a paradigmaváltásnak elengedhetetlen követelménye a szervezeti kultúra egészének változása, hiszen a küldetésorientált vezetésszemlélet természetesen kizárólag akkor teljesítheti be célját és szolgálhatja hatékonyan a feladatok végrehajtását, ha minden vezetési szinten és környezetben érvényesül.”¹⁴ Ezt támasztják alá a szervezetikultúra-váltás és a küldetésalapú vezetésszemlélet összefüggésével kapcsolatos kérdésre adott válaszok is: a kérdőívet kitöltők 55%-a gondolta úgy, hogy a szervezetikultúra-váltás együtt jár a vezetésszemlélet változtatásával. Szintén ezt igazolja, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából is a siker zálogaként tekint a vezetésszemléletre a válaszadók 54%-a.

Ami a katonai vezetőket illeti, a válaszadók 45%-a véli úgy, hogy a megadott skála szerint közepesen jellemző, hogy a parancsnokok ismerik ezt a vezetési stílust, míg 34%-uk ennél rosszabbnak ítéli meg a helyzetet, s csak 21% gondolja azt, hogy a vezetőnek vannak ismeretei a küldetésalapú vezetésszemléletről. Érdekes megnézni, hogy a vezetésszemléletet illetően 35% szerint közepes mértékben, 46%-ban inkább nem jellemzően, míg 19%-ban jellemzően ítéli meg a megkérdezett beosztotti állomány a gyakorlati alkalmazást. Ezekből következően felmerül a kérdés, hogy az alárendeltek nehezen tudnak párhuzamot vonni a vezetőjük által alkalmazott vezetési stílus és a küldetésalapú vezetésszemlélet között, nem kötik össze az elméleti ismereteiket az általuk tapasztalt gyakorlattal, illetve valószínűsíthető, hogy a vezetői szemléletmód paradigmaváltásához szükséges folyamatoknak még nagyon az elején tart a szervezet. Ez utóbbi feltételezést támaszthatja alá a gyakorlati megvalósulásra, a beosztotti állomány kapcsán vonatkozó kérdésre adott válaszok eredménye: 34% szerint közepes, 53% szerint nem jellemzően és pusztán csak 13% szerint jellemzően ennek szellemében hajtják végre feladataikat az alárendelt személyi állomány tagjai.

¹⁴ Szabóné (2021): i. m. 75.

KÖVETKEZTETÉSEK

A huszonnégy kérdést tartalmazó kérdőív, illetve a jelen tanulmányban elemzett kérdésekre adott válaszok értékelése természetesen nem adhat teljes képet a Magyar Honvédség kerekein belül katonai szolgálatot teljesítő személyi állomány küldetésalapú vezetésszemlélettel összefüggő elméleti és gyakorlati ismereteiről. Rámutathat azonban e vezetésszemlélet jelentőségére, a képzés, kiképzés, felkészítés fejlesztési irányaira és a katonai vezetői kiválasztás kérdéseire.

Az új eszközök, eljárások folyamatos minőségi oktatást, képzést és tudásanyagot feltételeznek, ugyanakkor új hagyományokat is teremtenek, ily módon is formálva a szervezeti kultúrát. Ez a változás azonban hosszú és összetett folyamat, s csak azt követően járul hozzá a teljesítmény és hatékonyság növeléséhez teljes mértékben, amikor már a szervezet teljes egészét átszövi. Ebben a folyamatban kiemelt szerep és felelősség hárul minden vezetési szinten a parancsnok személyére: a vezető az, aki saját értékrendjével, személyes példájával, viselkedésével, gondolkodásmódjával és kommunikációjával befolyásolja az alárendelt személyi állományt mind szakmai, mind pedig morális értelemben. Ebből következően elengedhetetlen, és a valódi paradigmaváltásra irányuló szándék hitelessége szempontjából létfontosságú, hogy az új technikai kihívásokhoz új vezetési stílus és szemléletmód párosuljon mind elvi szinten, mind pedig a gyakorlatban is.

A kérdőívből egyértelműen kiderül, hogy a beosztotti állomány szervezet iránti elkötelezett lojalitását, kohézióját és motivációját jelentős mértékben formálja a parancsnok személye: hitelessége, példamutatása, személyiségjegyei. Ezért is bírhat kiemelkedő jelentőséggel a kompetencialapú vezető kiválasztás. Ezen túlmenően fontos a vezetők – küldetésalapú vezetésszemléletre fókuszáló – folyamatos és célirányos felkészítése minden vezetési szinten. Egyrészt nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni a kommunikációs tréningre, nem elsősorban a médiamegjelenés szempontjából, hanem az alárendelt felé irányuló, a vezetői szándékot egyértelműen kifejezni képes kommunikáció fontossága miatt, másrészt szükséges felkészíteni a vezetői állományt a váratlan helyzetekben hozott, azonnali és önálló döntés meghozatalára és a döntésből adódó következmények kezelésére, a döntési mechanizmus folyamatának megfelelően. Ezzel összefüggésben javasolt a vezetők megfelelő mentálhigiénés felkészítése, valamint a kritikus gondolkodásmódot fejlesztő képzése, melyek közvetlenül támogatják a mentális ellenálló képességet. A vezetői reziliencia egyfajta kölcsönhatásban van a szervezeti ellenálló képességgel: a hatékonyan felkészített vezető személye növeli a katonai alegységek működési hatékonyságát és kohézióját.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 10/2015. (VII. 30.) HM-rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2015-10-20-15> (Letöltés időpontja: 2025. 01. 21.)
- Bárány Zoltán alezredes – Lippai Péter alezredes: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai (1.)*. Honvédségi Szemle, 2009/4., 17–22.
- Bolgár Judit: *Bevezetés, a katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák meghatározása: a kognitív, szociális és személyes kompetenciák*. In: Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Tanulmánykötet, NKE HHK, Budapest, 2014, 117–145.

- Jobbágy Zoltán alezredes – Czeglédi Mihály százados: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, XIV. évf. 2016/2., 86–94.
- Lippai Péter alezredes: *A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai*. Seregszemle, VII. évf. 2009/2., 30–44.
- Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína. 4. kiadás, 2018.
- Szabóné Szabó Andrea: *A küldetésorientált vezetés: a szemléletváltás mint a hatékonyság záloga*. Honvédségi Szemle, 149. évf. 2021/3., 67–79. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.6> (Letöltés időpontja: 2025. 01. 21.)
- Takács Attila Géza: *A parancsnoki szerepkör és a csapatépítés felelőssége, kihívások a (poszt) modern haderőben*. Hadtudomány, 26. évf. 2016/Különszám, 69–80. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2016.26.K.69> (Letöltés időpontja: 2025. 01. 21.)
- Ujházy László: *Mi változott Szun-ce óta?* In: Göcze István (szerk.): *Vezetés az egyházban és a közszolgálatban: Tanulmánygyűjtemény*. A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa Szociáletikai Bizottsága, Budapest, 2024, 37–43. https://www.researchgate.net/publication/379724187_Mi_valtozott_Szun-ce_ota (Letöltés időpontja: 2025. 01. 24.)