

Benkő Tibor

## Gondolatok az ideális parancsnokról

Az alábbi tanulmány szerzője arra tesz kísérletet, hogy a vezetélmélet alapkérdéseinek figyelembevételével, a szakirodalom és a tapasztalatok alapján összefoglalja azokat a követelményeket, képességeket, amelyeknek az ideális vezetőknak, parancsnokoknak korszerű körülmények között meg kell felelniük.

A Magyar Honvédség a 21. század elején nem csak egy újabb, hanem számára merőben új kihívással került szembe. Ezen kihívásnak lehetünk nem csak tanúi, hanem az átalakítási folyamatok révén annak aktív részesei, amelynek legmarkánsabban érzékelhető változása a vezetés minden szinten bekövetkező átalakítása. Az egész szervezetnek, de kiváltképp a szervezet vezetésének kell képesnek lennie a gyors, sokszor szélsőséges változásokra. A legtöbb helyen ez jól és hatékonyan működik, ezért a honvédségnek ugyan ezt kell tennie „alkalmazottaival” elsősorban a vezetőkkel szemben, akik nem csak részesei kell, hogy legyenek a változásoknak, hanem sokkal inkább irányítói, vezetői, sőt meghatározói. Vagyis meghatározott személyei egy új szolgálati kultúra kialakításának, bevezetésének és hatékony működtetésének. Mindezekhez természetesen kiválóan felkészült, munkáját hivatásként végző, a szervezet iránt teljes mértékben elkötelezett, lojális vezetőkre, parancsnokokra van szükség.

Havril András vezérezredes a Honvédelmi Minisztérium Honvéd Vezérkar Főnöke már tavaly, a Bevetési Irány 2006 gyakorlat során, a parancsnokok felelősségére utalva, úgy fogalmazott:

„Amint azt a gyakorlat beállításában – de mindenekelőtt a mindennapi műveleti tapasztalatainkban – látjuk, a parancsnok felelőssége jelentősen megnő. Számos olyan kérdésben kell döntést hoznia, amelyek korábban egy, esetenként akár két döntési szinttel magasabban jelentkeztek. ...Olyan helyzeteket kell megoldania a parancsnoknak, amelyekre nincs, nem lehet kialakított séma. Sok esetben olyan ellenféllel, veszélyforrással áll szemben, amelynek beazonosítása is roppant nehéz, gondoljunk a terrorista módszerekre, az aszimmetrikus hadviselés eszközeire. Különleges érzékenységet és együttműködési képességet igénylő nemzetközi környezetben kell feladatát megszerveznie, sokszor jelentősen eltérő kultúrájú közegben, ahol a tudás nagyon fontos, de önmagában kevés, nagyfokú empátiára, nyitottságra, érzékeny gyors reagá-

lásra, kezdeményezőkézségre van szükség a parancsnok és természetesen az őt segítő törzs részéről is.”<sup>1</sup>

Ebből adódóan felvetődik a kérdés. Milyen legyen ez a parancsnok, a XXI. század katonai vezetője? Milyen elvárásokat állítsunk vele szembe? Milyen előírásoknak és milyen kritériumoknak feleljen meg? Hogyan nézzen ki, miként végezze munkáját? Milyen általános és szakmai- milyen kognitív, szociális, személyes és speciális kompetenciáknak kell, hogy megfeleljen? A válasz nagyon egyszerű és tömör: *Legyen ideális, mint ahogy az a HM. HVKF 2007. évi pályázati kiírásában megfogalmazásra is került.*

### *Követendő minta: a példa- és eszménykép parancsnok*

A katonai-, de elsősorban a parancsnoki pályafutásom alatt munkatársaimnak, parancsnoktársaimnak mindig a következőket mondtam. A katonáikkal szemben legyenek szigorúak, követelménytámasztóak és mindezt úgy valósítsák meg, hogy maradjanak emberségesek. Lássák el hivatásukat példamutatóan, munkájukban, döntéseik alkalmával legyenek következetesek. Katonáikat embertársaként tiszteljék és ne tartsák rettegésben őket. Ha ezeket az alapszabályokat betartják, *jó, sikeres és elismert parancsnokok lehetnek, akiktől nem félnek beosztottaik, akit vezetőként fogadnak el katonái és ha kell, akár tűzön-vízen át követik majd őket. Még ma is hiszem és vallom, hogy mindez elengedhetetlen, de kevés egy ideális vezető, az ideális parancsnok számára.*

Mielőtt elmélyülnénk abban, hogy milyen is legyen az ideális dandárparancsnok, tisztázzuk az ideális kifejezés jelentését. Az értelmező szótár szerint az *ideális, vagy eszményi* kifejezés az nem más, mint „*valamilyen eszménynek, eszményképnek, követendő mintának tökéletesen megfelelő*”<sup>2</sup> valami, vagy valaki. Talán úgy is lehet definiálni, hogy ez egy álomkategória, egy idea, amelyet birtokolni szeretnénk. A kérdés az, hogy a gyakorlatban valójában létezik-e? A válasz a tanulmány végére úgy gondolom mindenkiben megfogalmazódik.

Mindenesetre Fiedler<sup>3</sup> szerint nincs ideális vezető. Szerinte bár mind az alacsony LPC<sup>4</sup> (feladat irányultságú), mind pedig a magas LPC (viszony irányultságú) vezetők lehetnek hatékonyak, ha vezetési stílusuk a helyzetnek megfelelő. Tovább folytatva gondolatát, miszerint az esetlegességi elmélet lehetővé teszi az olyan helyzetek jellegzetességeinek előre való meghatározását mely az adott vezető hatékonyságát mintegy biztosítja. Vagyis az ideális vezető hatékonysága helyzetfüggő. Ebből adódóan, a helyzet „kedvezőség”-nek, vagy a helyzet ellenőrizhetőségének Fiedler három összetevőjét jelölte meg:

- 1 Új fejlődési irányok a gyakorlatban. Beszélgetés Havril András vezérezredessel, a HM HVK Főnökeivel. 20006.12.05 (Kiss Zoltán)
- 2 Magyar Larousse ENCIKLOPÉDIA \* 2; 173 old.
- 3 Fred Fiedler, a 20. század egyik vezető tudósa, aki területét a vezetők szokásainak és jellemének kutatásáról, a vezetési stílusok és magatartások irányába mozdította el.
- 4 LPC „legkevésbé kedvelt munkatárs” – (angol neve, a ‘Least preferred co-worker’ után), az LPC-mérce (skála) a személy vezetési orientáltságát méri.

- Vezető-beosztott kapcsolatok, melyek a vezető és beosztottjai között a megosztott bizalom, megbízhatóság és tisztelet mértéke.
- Feladatszerkezet, amely a végrehajtandó feladat összetettségét, ellenőrizhetőségét, sajátosságát és világos érthetőségét mutatja.
- Vezető helyzeti hatalma, mely magából a vezető hatalmi pozíciójából, helyzetéből adódik.

Szerinte azok a helyzetek tekinthetők „kedvező”-nek, melyekben *a vezető-beosztott kapcsolatok jók, a feladatszerkezet egyértelmű és a vezető pozíció-hatalma magas*. Fiedler úgy találta, hogy az alacsony LPC-jű vezetők hatékonyabbak a szélsőséges helyzetekben, azaz mikor a helyzet nagyon kedvező, vagy nagyon kedvezőtlen, míg a magas LPC-jű vezetők a közepes helyzetekben teljesítenek a legjobban.<sup>5</sup>

Igaza van-e Fiedlernek, mert ha igen, mi értelme van további eszmefuttatásnak? Az ő eszmefuttatása szerint azt láthatjuk, hogy ideális vezető nem létezhet. Nem létezhet olyan parancsnok, aki minden helyzetben, minden időben, minden kihívásnak és minden érintett személynek, főnöknek és beosztottnak egyaránt ideálisan megfelelné. Mégis hibát követnénk el, ha elfogadnánk ezt a tagadó állítást és nem foglalmaznánk meg az ideális vezetővel szembeni elvárásokat, hiszen akkor nem foglalmaznánk meg *a követendő mintát, a vezetőt, a példa- és eszményképnek számító parancsnokot*.

Vagyis *legyen ideális katona és ezzel együtt ideális vezető*. Függetlenül attól, hogy milyen szintű parancsnokra – század, zászlóalj, vagy dandár – kívánom a követelményeket megfogalmazni, a tiszttel szembeni általános elvárásokkal kell kezdenem, amely a Honvédelmi Minisztérium, a Honvéd Vezérkar, az ÖHP és alárendelt szervezetei, valamint a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem munkatársai az alábbiakban összegezték:

Az általános elvárások mellett a tisztekkel szemben, a szakképzettségüknek és fegyvernemüknek megfelelően, természetesen megfogalmazódtak a *speciális és a katonai vezetői alapkompenciák* is. Így, a pályakezdő tiszttel szemben – mint kezdő *katonai vezető* – azt a követelményt támasztjuk, hogy rendelkezzen olyan katonai-, szakmai-, vezetői ismeretekkel melyek birtokában képes a honvédelmi szervek területén alegységeket vezetni, irányítani, az alapfokozat birtokában a szakképzettségének megfelelő beosztást betölteni. Továbbá, folytatni a képzés második ciklusában (mesterképzésben) a következő, majd az azt követő vezetői szintekre történő felkészülést.

Ez bizony nem kevés követelmény, mégis „csupán” egy jól felkészült tiszttel szembeni elvárás. *De hol van ettől még egy ideális parancsnok?* Mindenki előtt ismert, hogy minél magasabb szintű vezetőről, vagy beosztásról beszélünk, a szakmai kompetenciákkal szemben – ugyan úgy, mint a polgári életben – a vezetői kompetenciák kerülnek előtérbe. Így van ez egy egység-, vagy magasabb egység-parancsnok esetében is, ezért a következő gondolatokban a vezetésről kell, hogy szóljunk.

---

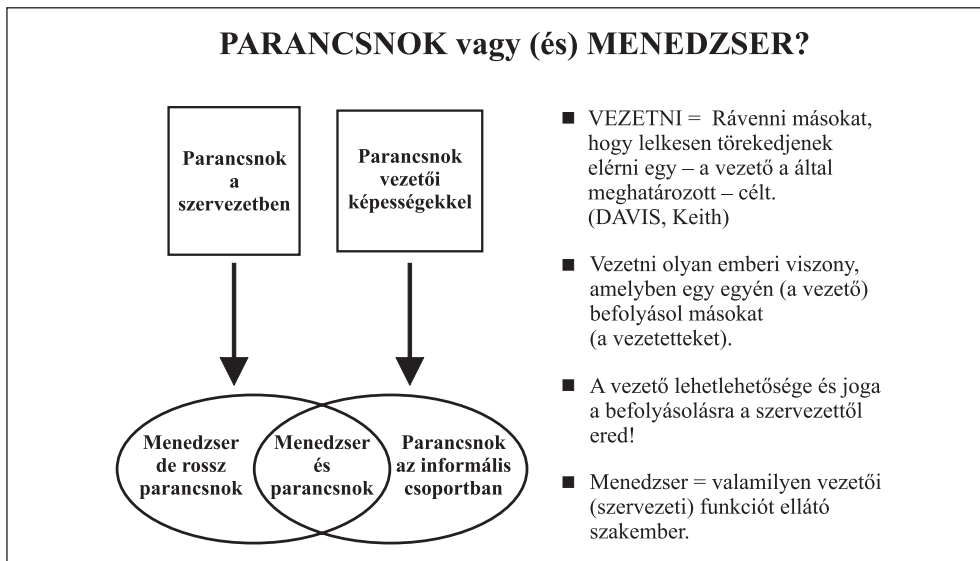
5 www. Fiedler-féle kontingenciamodell – Wikipédia.

### A vezetélmélet néhány alapkérdése

Bármilyen jó szakmai felkészültséggel és kiváló kompetenciákkal rendelkező, valamint bármennyire elhivatott katonáról legyen szó, *kiváló vezetélméleti ismeretek és tudás nélkül nem lesz belőle ideális parancsnok*. Mindenek előtt széleskörű és minden területre kiterjedő vezetélméleti tudással kell, hogy rendelkezzen, amelyet a gyakorlatban a kialakult helyzetnek, a végrehajtandó feladatnak, a résztvevők körének figyelembevételével mesterien tud majd alkalmazni.

Hogy miért annyira meghatározó a vezetés kérdése, Hersey és Blanchard meghatározását alapul véve érthetjük meg: *„A vezetés az egyén vagy csoport munkájának közvetlen befolyásolására szolgáló tevékenység, amely az intézményi célokat a munkatársak felé közvetíti, rábírja őket azok támogatására, elérve ezzel a személyes és az intézményi célok integrálását”*.<sup>6</sup>

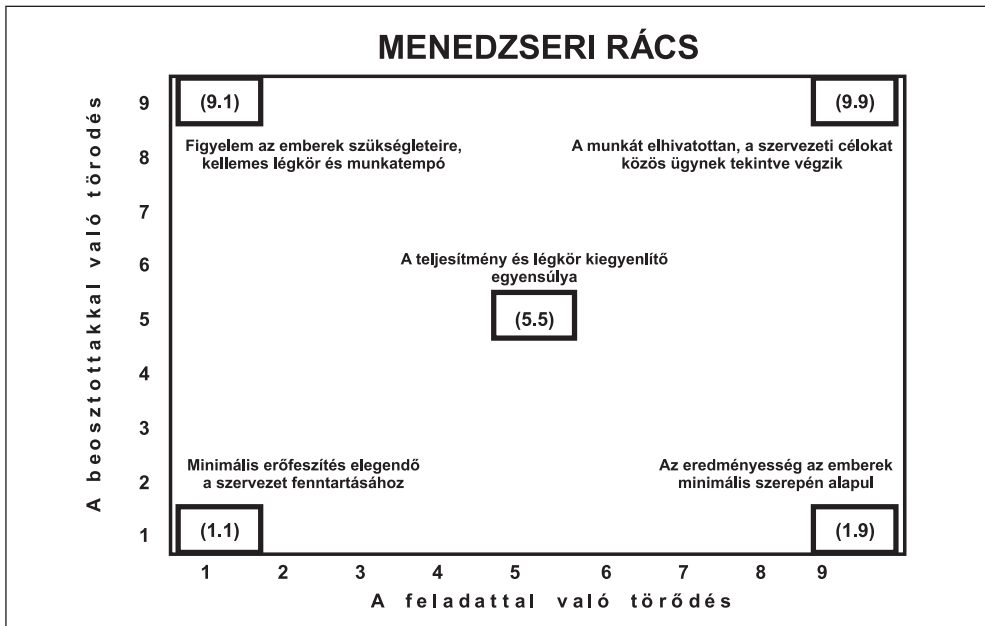
Vagyis, a vezetés jellemző eszköze a *parancsnok hatásgyakorlása*, ami egyben hatás alá vonandó környezetet is feltételez. A parancsnok vezetői hatékonysága abban áll, hogy milyen formában tudja hatása alá vonni beosztottait, és ily módon kölcsönhatásba tud-e kerülni velük. A vezetés folyamán alapvető elvárás, hogy a *parancsnok nem a beosztottak mögött, hanem előttük áll, hogy példát mutasson, hogy ösztönözze őket, hogy elősegítse a kitűzött célok felé történő haladást*. Ebben egy katonai szervezet, nevezetesen egy dandár akkor lehet sikeres, ha az élén egy *dinamikus és hatékony parancsnok áll, aki nem csak vezet, de menedzseli a szervezetet*, hiszen a szervezetben rejlő lehetőségeket a menedzsmentnek áll lehetőségében megvalósítani.



1. ábra. Parancsnok és menedzser a szervezetben

6 www. Htm. Emberi erőforrás – gazdálkodás és vezetés

Mivel a különböző szintű szervezetet személyi állománya jelenti a szervezet legfőbb értékét, a parancsnok a szervezet vezetését a személyi állomány motiválásával és bevonásával, valamint az őket érintő széleskörű, hatékony kommunikáció útján valósítja meg. Ebben az esetben a parancsnok számára a legnagyobb kihívás az, hogy minden beosztott katonára önálló személyiség és – noha vannak közös tulajdonságaik – mégis, külön figyelmet igényelnek. Természetesen, így nem lehet minden helyzetre és minden személyre érvényes útmutatóval, instrukcióval, vagy úgynevezett „recepttel” szolgálni, amely megnehezíti az ideális parancsnoki modell megalkotását. Viszont elengedhetetlenül fontos, hogy a parancsnok megtalálja a szervezetet és az egyént egyaránt érintő helyes utat és léptéket. A tudomány, a vezetéselmélet szerint ugyanis vannak olyan menedzserek, (és vagy) parancsnokok, akik elsősorban a végrehajtandó feladatra összpontosítják figyelmüket, és vannak, akik inkább a munkatársakra, vagy beosztottakra. A menedzsment-irodalmakban ennek számtalan példáját figyelhetjük meg, hiszen többen is építettek és napjainkban is építenek erre a koncepcióra. Ezek közül két népszerű menedzser-elmélettel, egészen biztos,



2. ábra. Blake és Mouton féle menedzseri rács<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Robert R. Blake (1918–2004) és Jane S. Mouton a hatvanas években (1964) fejlesztették ki menedzseri stílusok modelljét, amelyet „menedzseri rács”-nak (managerial grid) neveztek el. Blake és Mouton negyven év együttműködése alapozza meg a Grid elméletet, és annak egyedülálló oktatási módszerét. A Grid koncepcióról 1960-ban lehetett először olvasni a *Harvard Business Review*-ben „Áttörés a szervezettefejlesztésben” címmel. A későbbiekben megjelent *Vezetői Grid* azóta már az ötödik kiadást éri meg. Az eltelt évtizedek során még számtalan könyvet és oktatási anyagot publikáltak.

hogy vezetéseméleti tanulmányaink alkalmával mindannyian találkoztunk. Közülük az egyik, a *Blake* és *Mouton* menedzseri rács, a másik pedig a *Hersey* és *Blanchard* nevéhez fűződő szituációs vezetés.

*Blake* és *Mouton* menedzseri rács (2. ábra) szerint a menedzser (parancsnok) számára a (9;9)-es helyzet az ideális. Ez azt jelenti, hogy a parancsnok a feladattal és a személyi állománnyal is maximálisan törődik. Az ábrán látható, hogy az ideális parancsnok vezetési stílusa csak is ilyen formában valósulhat meg. Elméletileg ez így rendben is van, csupán megvalósítása jelent maximális kihívást a parancsnokkal szemben, ráadásul nem csak rátermettségét és felkészültségét, hanem a feltételrendszerek megteremtését és annak biztosítását illetően is.

Megfigyelhető, hogy ebben a menedzseri rácsban a (9;9)-nél > az úgynevezett *csapatmunkás*, mint *ideális vezető* mellett a további vezetői típusok találhatóak. (1;1)-nél > a kiüresedett; (1;9)-nél > a feladatmániás; (9;1)-nél > a cimboráló, családias; és végül az (5;5)-nél > a sokak által preferált, rossz értelemben vett ideális, de sokkal inkább középutas vezető.

A következőkben vizsgáljunk meg egy újabb vezetéseméleti modellt (3. ábra), ahol *Paul Hersey* és *Kenneth Blanchard* továbbfejlesztette *Blake* és *Mouton* menedzseri stílusát, amelyben kiterjesztette az egyidejű kapcsolat és feladat-orientációk két dimenzióját.

A stílusokat ők négy párra bontották ahogy az ábrán is látható, és ennek alapján határozták meg a vezető stílusát. Ebben az esetben az ideális vezető, illetve ideális parancsnok az eladó (megegyező) csoportba kell, hogy tartozzon. Az ilyen formában vezető parancsnok esetében mondjuk azt, hogy „*jól eltudja adni a dolgokat*”, vagy „*jól*

SZITUÁCIÓS VEZETÉS		
Feladatorientáltság	Kapcsolati szint	Stílus
Alacsony	alacsony	átruházó
Alacsony	magas	munkatársakat bevonó
Magas	magas	eladó (megegyező)
Magas	alacsony	utasító

3. ábra. Hersey és Blanchard szituációs vezetésemléte<sup>8</sup>

<sup>8</sup> *Paul Hersey* és *Kenneth Blanchard* továbbfejlesztette és kiterjesztette a kapcsolat és feladat-orientáció két dimenzióját. A stílusokat négy párra bontották.

menedzseli a szervezetet". Hersey és Blanchard elméletét követve is azt állapíthatjuk meg, hogy az ideális parancsnoknak folyamatosan, több stílus alkalmazásának lehetőségét kell vizsgálnia, majd azok közül a helyzethez legjobban illő stílust kell kiválasztania. Éppen ezért egy ideális dandárparancsnoknak képesnek kell lennie arra is, hogy *helyesen mérje fel a helyzetet, majd a körülményeknek megfelelő, azt helyesen, és átfogó módon kezelő stílust alkalmazzon.*<sup>9</sup>

Ha már a vezetési stílusoknál tartunk, szólnunk kell azok rendszeréről. Ebben az esetben *Rensis Lickert* emelném ki, aki a *vezetői szerepeket alapvetően négy rendszerre osz-*

	Kizsákmányoló, autokratikus (felsőbbbségi)	Konzultatív (közvetítő)	Jóakarátú, autokratikus (küldetési hős)	Részvételre építő (konzultatív, partícipatív)
fókusz	utasítások	jutalmazás	küldetés	önvezetés
az erő típusa	pozíció / autoritás	jutalmazás	kapcsolatok, inspiráció	megosztott
a vezető bölcsességének forrása	a vezető	a vezető	a vezető	főként a követők (önvezetők) és a majdani vezetők
a követők felelete	félelmen alapuló engedelmség	számítás	küldetésen alapuló érzelmi elkötelezettség	tulajdonosságon alapuló kötelezettség
jellegzetes vezetői szokások	utasítások, parancsok, megállapított célok	tudatos célkitűzés, véletlenszerű jutalmazás	a vezetői küldetés hangoztatása, a vezetői értékek elfogadása	hatékony önzetítővé válás, az önzetítés modellálása
motiváció	megfélemlítés	esetleges anyagi jutalom	buzdítás	tanulható pozitív minta
kritika	büntetés	esetleges elmarasztalás	meggyőzés, rábeszélés	az önzetítés fejlesztése jutalmazással és építő kritikával
felelősség-megosztás	–	–	–	az önszerveződő csoportok támogatása, az önzetítési kultúra előmozdítása

4. ábra. Lickert által meghatározott vezetői szerepek<sup>10</sup>

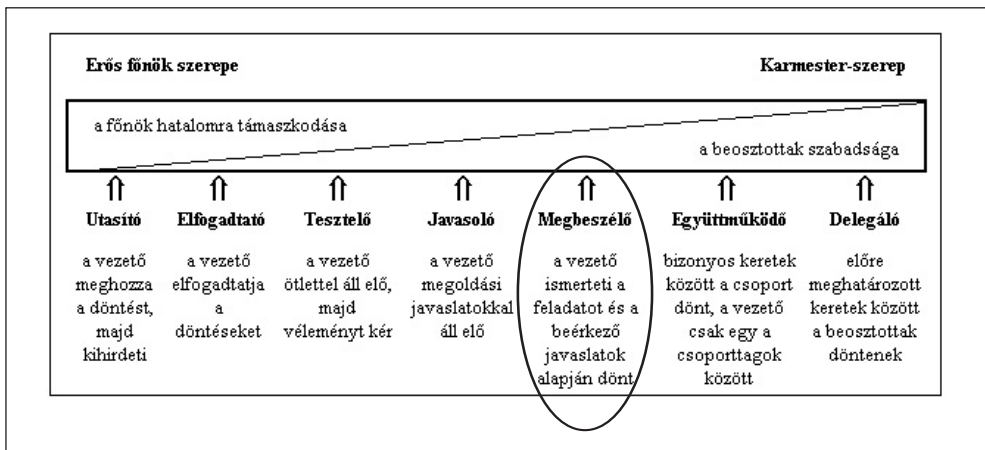
9 Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.

10 Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).

totta (4. ábra). Bármennyire is furcsának tűnik, de egy ideális parancsnoknak, a kialakult helyzetnek, az elvégzendő feladatoknak és a környezeti tényezőknek megfelelően, mind a négy rendszerben jártasnak kell lennie. Sőt, ebben az esetben ki kell hangsúlyoznom, hogy egy ideális parancsnoknál nem elégséges a jártasság, hanem sokkal inkább már készség szinten kell választania az alkalmazandó négy vezetői szerepkör és a hozzájuk tartozó értékmutató szempontok közül, hiszen csak is azok jellemzőinek kombinációi vezethetnek a helyes döntéshozatalhoz és a határozott, hatékony vezetéshez. Természetesen ez az én véleményem, de ha körültekintően megvizsgáljuk a táblázatban feltüntetett vezetői szerepeket, mondjuk úgy, annak típusait, az értékmutatókat és a hozzájuk tartozó jellemzőket úgy gondolom mindenki arra a megállapításra jut, és megerősíti véleményem, miszerint önállóan, egy-egyében, egyik vezetői szerep sem képezheti egy ideális parancsnok vezetési módszerének alapjait.

A következő, 5. ábra Lickert<sup>11</sup> elképzelésére épít, tulajdonképpen azt finomítja, melynek során a vezetési stílusokat a vezetői autoritás és a beosztottak szabadságfoka arányának szempontjából mutatja be. A bemutatott vezetési stílusoknál érdemes megfigyelni a főnök (parancsnok) „hatalom” érvényesítésének és a beosztott szabadságfokának fordított arányát és annak folyamányát. Itt arról is szólni kell, hogy az egyszemélyi parancsnoki joggyakorlat és ugyan úgy, az egyszemélyi felelősség nem jelent, de egy korszerű vezetésben nem is jelenthet egyszemélyi, autokrata vezetés.

A bemutatott vezetési stílusok közül ha logikusan gondolkodunk, azt mondjuk, hogy az ellipszissel jelölt „megbeszélő” stílus kell, hogy legyen az ideális parancsnok



5. ábra. Vezetői (parancsnoki) vezetési stílusok<sup>12</sup> (vezetői, parancsnoki viselkedés)

11 Rensis Likert (1903–1981) amerikai oktató és szervező pszichológus, a szervezetfejlesztés egyik kiemelkedő alakja, úttörője.

12 Managing change / Francis Simon. A Francis Simon által 1995. december 13. és 15. között az OSZK–KMK-ban tartott workshop anyaga.



vezetési stílusa, holott jól tudjuk, hogy a parancsnok az *utasítótól, a megbeszélő stílussal* bezárólag a körülményektől, a feladattól, a helyzettől függően mindegyiket alkalmazni fogja. Sőt, adott helyzetben és szituációban – még akkor is, ha ez egyáltalán nem jellemző – az *együttműködő és delegáló* vezetési stílus is előfordulhat. Ennél az ábránál és ebből a példából is látható, hogy az ideális vezetés alapja a kombinált vezetési típusok lehetnek.

Az előző gondolatokban beszéltünk a parancsnoki (vezetői) magatartásokról, a vezetési stílusokról, a vezetésemélet néhány olyan alapkérdéséről, amelyek meghatározóak az ideális parancsnokká válás folyamatában. Ezzel azt is kihangsúlyozom, hogy például *ideális dandárparancsnokot kiválasztani nem lehet, őket sokkal inkább tudatosan, ideális parancsnokká kell formálni. Tehát tanítani, képezni, alakítani és formálni kell őket.*

A vezetési stílus kapcsán itt kellene szólni a parancsnok személyes tulajdonságairól (jelleméről, alkatáról, akaratáról, képességeiről, adottságairól, tehetségéről, értékrendjéről stb.), az ideális vezető sikertényezőiről, ez azonban egy újabb tanulmány témája lehet.

### *Az ideális parancsnok vezetői szerepe és a hozzátartozó képességek*

Az ideális parancsnok *közvetlenül és aktívan vesz részt* a szervezet és a személyek környezetének kialakításában. Ő határozza meg a szervezeti célokat, a minőségi követelményeket, az elvárásokat, sőt a szervezeten belüli hangnemet. Neki kell lendületet adnia a cselekvéshez, a szolgálati kultúra folyamatos átalakításához és neki kell menedzselnie a szükséges változásokat, illetve változtatásokat. Vagyis – már az előző felsorolásokból is látható – az ideális parancsnok feladata igen összetett és szerteágazó, de tulajdonképpen a TQM<sup>13</sup> alapjainak rendszeres használatán alapszik. Ennek megvalósításához viszont a felkészültségen túl, vezetői képességekre van szükség, melynek egy változatát az alábbiakban figyelhetjük meg.

A vezetői szerep a parancsnoki szinttől függően változik. Minél magasabb beosztásról beszélünk – ahogy ezt már a korábbiakban is említettem – a *technikai tudás* és szakértelem egyre kevésbé bír meghatározó szereppel. A jól felkészült és képzett dandárparancsnok képes hatékonyan cselekedni már akkor is, ha a *humán és a mentális* szakértelme fejlett. A humán szakértelem a század és zászlóalj szinten a legfontosabb, ahol a vezetés közvetlenül a különböző felkészültségű és mentalitású katonák körében valósul meg. Magasabb beosztásba kerülve csökken a személyes kapcsolatok, vagyis a közvetlenül vezetettek száma, ezzel csökken a humán szakértelem alkalmazási szerepe. Ugyanakkor megnő a mentális felkészültség fontossága, vagyis a *parancsnok a szervezetet mint egészet kell, hogy lássa* és tudnia kell, hogy a részek változása hogyan hat az egészre.

13 TQM (teljes körű minőségirányítási rendszer)

Proaktív viselkedés	A jövőalkotás képessége, folyamatos előretekintés, és előrelátás, stratégiaalkotás, a lehetőségek és a veszélyek meglátása, ismeretek alkalmazására és az alkotásra való képesség.
Összetett dolgok átlátásának és kezelésének képessége	Harmóniaépítés a kockázatviselő munkatársakkal, vezetési szintek és szervezetek, valamint a feladatok és feltételrendszerek közötti összefüggések keresése, elemzői és menedzselési képesség.
Etikus magatartás	Intelligencia, társadalmi és környezeti felelősség, az alárendeltek, vagy beosztottak, mint kockázatviselők kezelése, viselkedéskultúra (elkötelezettség, becsületesség, lojalitás – a szervezethez, a munkatársakhoz –, szerénység; képesség a hallgatásra).
Emberekkel való bánásmód képessége	A személyi biztonság nyújtásának képessége, a munkaerőnek, mint legfontosabb erőforrásnak a kezelése, a jövőkép elfogadtatásának képessége, a csoportépítés képessége, a delegálás képessége, a munkatársak támogatásának képessége, a stressz- és konfliktus kezelési képesség, megközelíthetőség és hozzáférhetőség, humorérzék, kommunikációs érzék, egyidejűleg lelkesedés és tárgyilagosság, egyszerre nyíltság és diplomáciai érzék.
A változtatás irányítása	Változtatás szükségességének korai felismerése, rugalmas szervezetépítés, a kreativitás és a folyamatos tanulás ösztönzése, döntési képesség.
További képességek	Problémamegoldó és kontingencia képesség, energikusság, szívósság, érzékenység, figyelem és törődés a munkatársakkal, alárendeltekkel és beosztottakkal.

6. ábra. Az „ideális vezető” képességeinek egy változata<sup>14</sup>

### *Milyen legyen az ideális parancsnok?*

Megfogalmazva a tiszttel szembeni általános elvárásokat, áttekintve a vezetéselmélet alapjait, megismerve a vezetői szerepeket és stílusokat, az ideális parancsnoki tulajdonságokat és kompetenciákat, a sikeres vezetés összetevőit és tényezőit, nem utolsó sorban a vezetői szerepeket összefoglalóan, de nem ismételve az eddigieket, fogalmazzuk meg, hogy milyen is legyen az ideális parancsnok.

*Legyen igazságos és empatikus.* Értsen a beosztottak nyelvén, legyen inspiratív személyiség. Ne kivételezzon senkivel, ne állítsa magáról, hogy mindent tud és időnként kérje ki beosztottai és közvetlen munkatársai véleményét.

*Legyen szakértelme, ráérző képessége, szociális érzékenysége.* Rendelkezzen kiváló értelmi és érzelmi intelligenciával, kimagasló szakmai felkészültséggel. Legyen szigorú, követelménytámasztó, példamutató és következetes. Legyen képes beleélni

<sup>14</sup> Részben elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).

magát a beosztottak helyzetébe, tudjon azonosulni gondolataikkal. Tegyen meg minden tőle telhetőt katonái érdekében. Álljon ki mellettük és küzdjön érdekeik megvalósításáért. Legyen rátermett.

*Rendelkezzen személyre szabott vezetési stílussal*, azt legyen képes a gyakorlatban kiválóan alkalmazni. Pontosán tudja, hogy adott helyzetben, egyes feladatoknál és a különböző személyeknél milyen vezetési stílust kell alkalmaznia. Mindezek mellett legyen kiváló az asszertív kommunikációban, a problémamegoldásban és a konfliktuskezelésben. A szervezeti csoportokkal, közvetlen munkatársaival és a szervezet tágabb értelemben vett vezetésével harmonikusan működjön együtt.

Az ideális parancsnok további ismérve, hogy kikéri a szakmailag is kompetens beosztottak véleményét, *támaszkodik a többszatornás- és a meghallgatásokból származó információkra*. Véletlenül se kövesse el a „rossz főnökre” jellemző olyan tulajdonságokat, mint például: nem tisztázza a célokat, nem szab személyre szóló konkrét feladatokat és nem tisztázza annak teljesítési idejét. Nem tanítja munkatársait és beosztottjait, nem jelez vissza, a végzett munka minőségéről nem ad értékelést, utólag viszont keményen kritizálja beosztottait, mégpedig olyan mérce szerint, amelyet rajta kívül senki sem ismer.

Kiemelten fontos, hogy *érzelmileg vezetési stílusában legyen stabil és ne hullámzó*, legyen kiszámíthatóan viselkedő, soha ne veszítse el önkontrollját. Ne kövesse azon autokratikus vezető gondolkodását, aki gondoskodik lehetséges vetélytársainak távoltartásáról, beosztottainak kompetenciáját nem ismeri el, mert így a közvetlen munkatársak, (főnökök és alegységparancsnokok) referencia-hatalma aligha fejlődhet ki. Ennek eredményeként egyre inkább elbutulnak, megszűnnek önállóan gondolkodni és dönteni, vagy gondolkodásuk csupán belterjessé válik. *Ezzel ellentétben inkább* fejlessze beosztottai mentális szakértelmét és segítse vezetői képességeik kifejlődését. Ossa le a feladatot, határozza meg a hozzárendelt hatás- és jogköröket és ezek alapján fogalmazza meg az adott személyek felelősségét. Értékelje munkájukat, adjon visszajelzést és újabb feladatokat, ezáltal sokkal jobban megismeri majd beosztottai képességét és a feladatokhoz való hozzáállásukat. Ne féljen az ígéretes fiatalokat felelősségteljes feladattal ellátni, újabb és újabb beosztásba helyezni. Ne csak a „tapasztalt vén rókák,” tanácsadók és segítők, de a fiatalok véleményét is hallgassa meg.

*Ne gondolkodjon úgy, mint aki mindennek felett áll*. Legyen kritikus, de legalább olyan mértékben önkritikus, legyen kellő önismerete. Azaz, legyen tisztában hibáival és lássa milyen kép él róla a beosztottak szemében. A parancsnok egyik legnagyobb hibája, de mondhatjuk úgy is, hogy saját maga állított csapdája a hosszú évek szakmai tapasztalat adta *hamis magabiztosság*, amikor már *hisz saját nagyságában*. Jobb esetben a parancsnokban az a tévképzet alakul ki, hogy mindenhez ő ért a legjobban, neki van a legtöbb és a legsokrétűbb tapasztalata. Rosszabb esetben már szélsőséges gondolatok is előfordulhatnak mint például: „Ugyan már, én már tíz éve csinálom és nem csak beszélek róla. Én tudom ezt a legjobban, a többiek nem értenek hozzá. Ez az íróasztali elmélet, a gyakorlat másról szól.” Az a parancsnok, aki az ilyen kijelentésekig eljut, már alkalmatlan az emberek és a szervezet vezetésére. Elsősorban azért,

mert saját jelentőségének túlértékelése folytán *elszigetelődik, megközelíthetlenné válik, lekezelő vezetői stílust és magatartást vesz fel*, így minden problémával végül magára marad. Viszont rendelkezzen erős dominanciával, az „egészséges” uralkodás igényével és versenyzési hajlammal, valamint teljesítményorientáltsággal. Ha mindebből azonban túl sok van a parancsnokban, akkor könnyen rossz vezetővé válhat.

*Vegye a jeleket és visszajelzéseket.* Az ideális parancsnok a befelé irányuló kommunikációval tekintélyt alakít ki maga körül. Képes elhíttetni az állománnyal és meggyőzni őket, hogy jó irányba halad a szervezet. Könnyen eléri, hogy mindenki „behuny szemmel, szinte vakon” kövesse őt, *mert tekintélye van, mert példaképnek tartják, mert bíznak benne.* A kommunikáció fontossága egyre nagyobb szerepet kap. Ehhez viszont nem csupán a jó kifejezőkészség tartozik, hanem a parancsnok felé irányuló kommunikáció megértése is. Már az apró jelekből is érzékelnie kell a szervezetet alkotók és befolyásolók viselkedésének, esetleg tevékenységének változását, de érzékelnie kell a változás és a változtatás igényét, vagy szükségességét is. Ebben elengedhetetlen szerepet játszik az időtényező, a parancsnok időbeni döntéshozatala.

*Rendelkezzen kiváló érzelmi intelligenciával.* Sokáig csak értelmi intelligenciáról beszéltünk, pedig a parancsnok esetében legalább olyan fontos az érzelmi intelligencia is. Mindenekelőtt azért, mert a parancsnok emberekkel dolgozik. Irányítja, vezeti őket, rajtuk keresztül valósítja meg az ő egyéni célkitűzéseinek jelentős részét és a szervezeti célokat egyaránt. Kutatási eredmények mutatják, hogy egy középszintű vezető, már közepes érzelmi intelligenciával sem tudja a beosztottakat maga mellé állítani és kellő képen motiválni őket. Erős, vagy fejlett érzelmi intelligenciával, annak személyre szabott alkalmazásával viszont még a konfliktushelyzeteket, valamint a személyi ellentéteket és ütközéseket is képes megnyugtatóan kontrolálni és kezelni. A sikeres vezetéshez, a személyi állomány meggyőzéséhez és az érzelmi értékek ki- és felhasználásához azonban az érzelmi intelligencia önmagában nem elégséges. Elengedhetetlenül szükség van a parancsnok meggyőző erejére, motiváló képességére és készségére.

*Legyen erős, hatékony, meggyőző motivációs készsége,* mellyel értelmet tud adni a szervezeti célokért dolgozók mindennapi munkájának. A korszerű vezetést valló ideális parancsnoknak nem lelkesítő beszédeket kell tartani, hanem sokkal inkább a katonákat, a munkatársakat érdekeltté kell tenni a meghatározott feladatok kiváló teljesítése érdekében. A parancsnoknak meg kell győznie munkatársait és beosztottait, hogy egy csapatban, egy közös cél érdekében dolgoznak. Erre csak azok vállalkozhatnak, akik bíznak katonáikban, a szervezet (alakulat) vezetésében, az együttműködésben, a csapatmunka eredményességében.

*Az ideális parancsnok kiváló munkatársakkal „építkezik”,* és nem követi el azt a hibát, hogy gyengébbnek tartott helyettesekkel és főnökökkel bátyázza körül magát, hogy felkészültségét és hatalmát még jobban kihangsúlyozza. Ellenkezőleg, az ideális parancsnok önmagánál bizonyos területeken okosabb főnököket választ a vezetéshez, akiket a kitűzött célok elérése érdekében jó érzékkel vezet, kihozza belőlük a maximumot. Az ideális parancsnok nem tartja vissza ezen kiváló képességű munkatársait, mert hogy szüksége van rájuk – hiszen így neki könnyebb –, hanem önzetle-

nül támogatja fejlődésüket és katonai karrierjüket. Ugyan akkor nem azt nyújtja a beosztottaknak amire vágnak, hanem sokkal inkább azt, amire a jelenben és a jövőt illetően szükségük van. Ezzel olyan mércét állít közvetlen munkatársai elé, amelynek teljesítése kihívást és szakmai előrelépést jelent számukra.

*Legyen magabiztos és határozott.* A rendelkezésre álló alternatívák több szempontból való vizsgálata és értékelése után, legyen képes döntéseit időben, megfelelő tartalommal meghozni, és azokat határozottan továbbadni. A feladatok elfogadtatásában segítse munkáját érvelési technikája és hiteles tudása. Ezzel együtt rendelkezzen a beosztottak irányításának, megfelelő ellenőrzésének szakszerű értékelésének képességével.

*Érezze szükségességét, ezáltal legyen igénye* a folyamatos képzésre, az új ismeretek megszerzésére, vezetői tapasztalatainak szélesítésére, tudásának bővítésére, képeségeinek fejlesztésére, röviden, munkájának tökéletesítésére.

Lehetne sorolni további és mások által is megfogalmazott számtalan elvárást, kompetenciát, szükséges ismeretet, képességet és készséget, vezetési elveket és módszereket, gyakorlati tapasztalatokat, de úgy gondolom, akkor sem juthatunk a végére. El kell fogadnunk Fiedler kijelentését és be kell látnunk, hogy a szó, szoros értelmében a XXI. századra vonatkozó ideális parancsnokkal szembeni elvárásokat nem tudjuk teljes terjedelmében megfogalmazni. Tény, hogy az azokat meghatározó körülmények, események, feladatok, személyek és eljárások lehetőségeinek száma végtelen, így csak az adott időben és az adott helyzetből derül majd ki, hogy mely elvárás és kritérium szerinti tevékenység nevezhető ideálisnak. Viszont – ahogy több esetben is megfogalmaztam a belső késztetést, a belső motivációt és a kihívásoknak való megfelelést, az önbizalmat és a vezetői optimista felfogást – kijelenthetem, hogy minden szintű-rendű-rangú parancsnoknak törekednie kell az ideális vezetés elsajátítására és megvalósítására. Ebből a megfontolásból választottam okfejtésem (tanulmányom) záró mondatául Stephanie Ericsson idézetét, miszerint: *„Tegnap okos voltam, ezért meg akartam változtatni a világot. Ma bölcs vagyok, ezért meg akarom változtatni önmagam.”*