
VEZETÉS – FELKÉSZÍTÉS

Lőrincz Kálmán

A vezetésről

A katonai vezetőnek bonyolult feladatokat kell megoldania. Egész sor erkölcsi-politikai, szakmai és rátermettségi tulajdonságokkal kell rendelkeznie. Milyen eszközök, képességek és gondolkodásmód birtokában teljesítheti mindezeket a parancsnok, a katonai vezető napjainkban. Ezekre a kérdésekre keres választ a szerző Menetben! Egy katona gondolatai című könyv VI. fejezetének részét képező „Vezetésről másképpen” címszót követő soraiban, amelynek szerkesztett változatát az alábbiakban adjuk közre.

A hadviselés változása, a fejlett haditechnika alkalmazása, valamint a professzionális haderőre való áttérés a vezetés tekintetében is mást és másképpen, a korábbiaktól, az ismerttől eltérőt igényel. Az útkeresés azonban e témában sem egyértelmű. A jövő katonai vezetésével kapcsolatos megnyilatkozásokban gyakran találkozhatunk a tudományosság palástjába burkolt, idegen fogalmakkal tarkított víziókkal, amelyek nem képesek leplezni a gyakorlati, a csapatvezetési tapasztalatok hiányát, a jelen konkrét problémáinak megkerülését és a lehetséges saját megoldásokra vonatkoztatható alternatívák mellőzését. A katonai vezetés vizsgálata főként a nemzetközi együttműködést biztosító vezetéstechnikai és módszertani kérdésekre helyezi a hangsúlyt. A felkészült és változó szemléletű fiatal tiszti, tiszthelyettesi állomány tesz – ha tehet – erőfeszítéseket a megfelelésre, azonban a saját vezetésfelfogás és gyakorlati alkalmazhatóság jelzésszerű közvetítésével ehhez csak részben kaphat gyakorlati útmutatást.

Amikor a katonai vezetésről van szó, arra való ösztönzést érezhetünk, hogy mi – az alárendelt –, hogyan vezessünk. Igaz, a dolog lényegét illetően a fegyveres küzdelemben a csapatvezetésnek közvetlen és meghatározó szerepe van, azonban akinek e téren van tapasztalata, tudja, mennyire nem közömbös, és *milyen hatással van a mi vezetői mentalitásunkra az, ahogyan bennünket vezetnek*. A katona, a tiszt nem minősítheti előljáróit, de téved, aki azt hiszi, hogy nincs róluk véleménye. Lényeges lehet azonban, hogy ez a vélemény ne indulatok, előítéletek, hanem a józan belátás által vezérelt legyen. Ezért e vélemény formálásához ajánlható néhány, a katonai vezetést meghatározó, de legalábbis jelentősen befolyásoló körülményt is figyelembe venni.

Az elmúlt másfél évtizedben nem, vagy alig folyt komoly vita arról, hogy milyennek látja, hogyan határozza meg önmagát hazánk a változó világban. Közben egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy az eseménykövető, igazodó és sodródó magatartás nem teszi lehetővé, hogy – alig tudatosuló – érdekeink legalább megközelítőleg össz-

hangba kerüljenek a nemzetközi realitásokkal. A gyakran következetlen és változó tartalmú átalakítás laza talaján menetelő honvédség hogyan is tudná meghatározni önmagát. Egyre fogyatkozva, katonai kultúrája folytonos megkérdőjelezése mellett, feltételhiányos helyzetében keresi jövőképét, áldozatos menetének belátható értelmét. A minden változtatást fejlődésnek feltüntető optimizmus elfedi, figyelmen kívül hagyja *a honvédtisztnek azt a jogos elvárását, hogy érdemben szakszerűen vezessék, és tegyék lehetővé számára, hogy felelősen, hatékonyan vezethessen.*

Figyelemmel a Hvt. biztosította jogosítványára, a kormány többször is módosította a Magyar Honvédség felső szintű irányításának és vezetésének rendjét. A legutóbbi megoldás azonban igen sajátos honi változat. A Hvt 95§ (3) azt rögzíti, hogy „a honvédelemi miniszter... irányítja és vezeti a honvédséget”. Nyilvánvaló értetlenségünket fejezzük ki, ha feltesszük a kérdést: kinek az érdeke, és mi a célja? A korábbi, a vezérkar és a honvédelmi minisztérium összevonását, úgynevezett integrációját célzó elképzelések tárgyalása során elhangzott olyan vélemény, hogy *ha a kormányzati irányítás átveszi a katonai vezetés hatáskörét, újabb hatalmi koncentráció jöhet létre, csökken a szakértelem szerepe, tovább fokozódik a pártpolitikai befolyás és relativizálódik a felelősség.* Erre való tekintettel végül is nem könnyű megválaszolni azt a kérdést, mi tette szükségessé a szakigazgatás irányításának és a katonai vezetésnek egy szervezetbe történő – ilyen mélységű – integrálását.

A 48/1991 (IX.26.) AB-határozat kimondta: „Az irányítástól független vezetői hatásköröket alkotmányosan nem lehet megállapítani.” Ugyanakkor az irányítási jogosítványok nem lehetnek korlátlanok, nem sérthetik a katonai vezetés professzionális autonómiáját, felelős szakmai önállóságát. Amióta nem a Magyar Honvédségnek, hanem a Honvédelmi Minisztériumnak van vezérkara, az irányításról és a vezetésről szerzett és vallott korábbi ismereteink „meghaladottnak” tekinthetőek.

A tapasztalat azt igazolja, hogy a demokráciában nem az a valós probléma, hogy a katona beleártja magát a politikába, hanem éppen fordítva van. Ebben a helyzetben szinte természetes következmény, hogy *az események irányítják a cselekvőket, és nem ők az eseményeket.* Az ebből származó kudarcokért általában a katonai vezetőkre hárítják a felelősséget, ha pedig a katona ezzel nem értene egyet, netalán szóvá teszi, akkor az „alkalmatlanságát” bizonyítja. Ezt a jelenséget időről időre még a fejlett demokráciákban is tapasztalhatjuk. A professzionális katonai autonómia durva megsértését kifogásolták azok a nyugalmazott amerikai tábornokok is, akik 2006 elején Rumsfeld amerikai védelmi miniszter távozását követelték. Mindenekelőtt azért, mert nem vette kellőképpen figyelembe a katonai vezetők javaslatait az iraki műveletekben. Az Irakban harcoló 82. légimozgékonyaságú hadosztály – azóta már szintén nyugalmazott – parancsnoka, Charles Swanack tábornok szerint a miniszter „alulkezelt” a tábornokokat, és *olyan szinten is beavatkozott, döntéseket hozott, ahol ez már a katonai vezetők kompetenciája.* Ezzel Rumsfeld végzetes hibákat követett el az iraki műveletekben. A demokrácia és a véleménynyilvánítás szabadságának erejét bizonyítja, hogy a tábornokoknak nem a hatalommal, hanem a személy magatartásával kapcsolatos elégedetlensége széles körű nyilvánosságot kaphatott.

Hasonló tapasztalattal szolgált a 34 napos izraeli-libanoni háború, amely egyrészt ismételten bizonyította a nemzetközi szervezetek tehetetlenkedését, igazolva azok nehézkes döntéshozatali mechanizmusát, másrészt azt is, hogy bizonytalan

politikai célokkal nem lehet érdemleges katonai eredményeket elérni. Ismét tanúi lehetünk a taktikai kérdésekbe is beavatkozó politika káros hatásának, amely nem maradt következmények nélkül. A hadműveleti tervek változtatásai, a parancsnokok leváltása a műveletek folyamán, a tartalékosok megkésett mozgósítása ellenére a csapatok bár gyorsan alkalmazkodtak a kialakult helyzethez, mégsem vált lehetővé az izraeli fölény egyértelmű érvényesítése. A leszerelt izraeli tartalékosok tüntettek, a kormányfő, a védelmi miniszter és a vezérkari főnök lemondását követelve. Független vizsgálóbizottság felállítását pedig még a parlamenti képviselők is indokoltan látták a libanoni háború során elkövetett hibák kivizsgálására.

Azt reméljük, hogy ezek az okulásra szolgáló események megfelelő elemzésre készítetnek és vonatkozó ügyeink újragondolására ösztönöznek. Nekünk továbbra is bízunk kell a döntéshozók realitásérzékében, valamint a – kedvezőtlen hatású – jogállásbeli és hatásköri döntések jövőbeli ésszerű és célszerű korrekciójában.

A védelmi, katonai szféra bármely területéről legyen szó – ez esetben a katonai vezetésről –, az azonnali reagálás a NATO elvárásaira, követelményeire való hivatkozás. Talán közismert cél a NATO politikai-katonai átalakítása olyan szervezetté, amely a globális szerepvállalás szándékának megfelelő expedíciós potenciállal rendelkezik. A jövőbeni műveletek eredményes végrehajtása érdekében transzformációs célként határozták meg: a döntési fölényt; a koherens hatásokat; valamint az összhaderőnemi bevetést és fenntartást. Nyilvánvaló, hogy NATO-tagként a kitűzött célok elérését biztosító kapcsolódási feltételek megteremtése a katonai vezetés módosítását is követeli. A közös tevékenységet összerendező vezetési elveket, módszereket azonban a saját tapasztalatainkkal és lehetőségeinkkel összevetve, értékeink megőrzésével is eredményesen alkalmazhatjuk. Az erre való minden hivatkozás ellenére, nincs NATO vezetési kultúra. Lehetnek és nyilván vannak, egyezések, hasonlóságok elvekben és módszerekben, de az egyes tagországok saját hadi kultúrájukból eredeztetett vezetési kultúrát gondolnak és fejlesztenek. Úgy tűnik, hogy az idegen modell követéséről szóló viták nem oldhatják meg a saját vezetési kultúra érdemi fejlesztésének problémáját.

Figyelemre méltó továbbá az a körülmény is, hogy a nemzeti védelmi elgondolások következetes megvalósítására irányuló szándékot, törekvéseket folyamatosan megosztja: a változó igényekhez való alkalmazkodás, az állandó korlátokkal küzdő költségvetéshez való igazodás, valamint az egyidejűen többirányú elkötelezettség. Ilyen körülmények között szinte természetes, hogy növekszik a centralizációra való készítés, a vezetést pedig a bürokratikus mechanizmusok uralják.

Az átmenet általánosítható tapasztalata, hogy bármely társadalmi probléma megfelelő indok az állami bürokrácia és vonzataként az adminisztratív kiadások növelésére. Időről időre történnek ugyan racionalizálási kísérletek, azonban bármely államigazgatási reform főként azért eredménytelen, mert azoknak kellene végrehajtaniuk, akiknek az érdekeit sérti. Mentés lehet-e a katonai szféra ettől a jelenségtől? Úgy tűnik, egyre kevésbé. Annak ellenére sem, hogy a katonai gondolkodástól kellőképpen idegen a bürokrácia, és a tisztképzésben mindig jelentős figyelmet fordítottak a vezető szervek, törzsek felduzzasztásától való tartózkodásra. Különösen békeidőszakban az átszervezések folyamán tapasztalható a túlszabályozás és az állandó öngazolásra készítés. A csapatélet minden területére nyilvántartások, statisztikák, kimutatások, időszakos és soron kívüli jelentések készülnek és kerülnek felterjesz-

tésre, felrendelésre. A tisztek rendszeres és aktuális tájékoztatása helyett gyakran egymásnak ellentmondó részintézkedések áramlanak a csapatokhoz, tényleges szükségleteikre való tekintet és reagálás nélkül.

Régi tapasztalat, mégis elkerüli a figyelmet, hogy a bürokrácia mindig igyekszik csökkenteni a parancsnokok jog- és hatáskörét, különösen fegyelmi, anyagi és személyügyi területeken. Elvonva a hatásköröket, csökkentik a parancsnokok lehetőségeit az érdemi hatásgyakorlásra, miközben a felsőbb szervek, intézmények megnövekedett leterheltségükre növekedéssel válaszolnak. Egyik jellemző sajátosság az is, hogy az érdemi munka látszatát keltve, az elismerések nagyobb hányadára tartanak igényt.

A mindig bizalmatlan, főként kritizáló és a felelősséget relativizáló hivatalnok-szemlélet károkat okoz azzal, hogy az alárendeltek függőségét fokozva bizonyítja nélkülözhetetlenségét. A kívánatossal szemben kialakul egy olyan állapot, amelyben az alakulatok „fontosabb” szakági vezetői a parancsnokot megkerülve jelentenek, és felülről szakterületi feljebbvalóik által vezetettek. (Közben pedig nem áttalják elvként hirdetni a decentralizációt, a parancsnoki önállóságot és a kezdeményezést.)

A békevezetés köznapi gyakorlatát csak úgy lehet változtatni, ha tudatosan a bürokráciának az a természete, hogy állandóan igazolja létének és működésének szükségességét; önszervező és centralizáló; folyamatosan szabályrendszereket hoz létre, amelyek végrehajtását is maga hivatott ellenőrizni; és ami a legveszélyesebb, egyre inkább diszfunkcionálisan hatalmat gyakorol. Jelentős erőfeszítést fordít arra, hogy saját belső mechanizmusai rejtettek, a kívülálló számára kiismerhetetlenek legyenek, és fenntartsa a csakis általa kezelhető bizonytalanságot. Érdemes lehet elgondolkodni azon, miként befolyásolja és milyen hatással lehet mindez a parancsnokok vezetői gyakorlatára, a csapatvezetésre.

A döntéshozók számára is figyelemre érdemes ellentmondás, hogy miközben a társadalom megbízza a katonát a védelmével, *a társadalmi átalakulás által diktált értékrendváltás nem vagy alig egyeztethető össze a katonai értékrenddel.* Az elemi belátást is nélkülöző hatalmi igyekezet pedig tovább civilisíti a katonai szférát, csökkentve annak küzdő- és túlélőképességét. A katona azonban saját közegének, kultúrájának a produktuma marad, olyan sajátosságokkal, amelyek a vezetését is meghatározzák. Háborúk tapasztalata, hogy a parancsnoknak a legnehezebb, váratlan és döntő helyzetekben igen kevés segítővel kell a vezetés feladatait megoldania, csak a legfontosabb szaktisztjeit tudhatja közvetlenül maga mellett. Erre való tekintettel soha sem tartott – és ma sem tart – igényt a bürokratikus rendszerekre és módszerekre.

A változás és a kritika

Ismert gyakorlat mindenoldalúan tagadni a régit, ha nincs meggyőző érvelés az új elfogadtatására. Az ésszerű kritika azonban csak akkor lehet hatásos, ha a realitáson, a tényszerű érveken alapul. A történeti tények tiszteletének pedig a tiszttől elvárható morális alapállásnak kellene lennie.

A második világháborút követően – a kialakult történelmi helyzetből adódóan – a Magyar Honvédség újjászervezése és fejlesztése során nem térhetett ki az orosz befolyásolás, az orosz hadi kultúra hatásai elől. A Varsói Szerződés keretében a mai-tól lényegesen eltérő biztonságpolitikai körülmények között, jól meghatározható

ellenséggel szemben, ismert földrajzi térségben folytatott haditevékenységre készültek a haderők. Általában nagy kiterjedésű, részben összefüggő arcvonalak kialakulását feltételező, jelentős hadművelleti csoportosítások, a mai felfogástól eltérő hadviselési elvek szerint készültek feladataik megoldására. Nyilvánvaló, hogy a vezetés szervei, elvei, rendje és módszerei is ennek megfelelően alakultak.

A rendszerváltást követően – különböző indíttatásból – az egyik leggyakoribb és máig hangoztatott kritika, hogy az orosz hadtudomány túlzottan centralizált vezetést diktált, és nem vagy kevésbé ismerte el az alárendeltek önállóságát. A különböző vezetési szinteken lehettek, és nyilván voltak is, ilyen törekvések, azonban az efféle tapasztalat nem az orosz hadtudományból eredeztethető. Ezt bizonyíthatja az orosz szerzők által szerkesztett és 1968-ban magyarul is megjelent *Harcászat* című kiadvány III. fejezete, amely a csapatok vezetésével foglalkozik. Az e helyről kiemelt néhány rövid idézettel utalhatunk az általánosító kritika ismerethiányára. „A csapatok vezetése csak akkor járhat sikerrel, ha szilárd, rugalmas és folyamatos, ha az egységek és alegységek irányítása operatív és rejtett, ha egy kézben összpontosul, de tág lehetőséget biztosít valamennyi alárendelt ésszerű kezdeményezésének és önállóságának.... A vezetés elvétől idegen az alárendeltek fölötti gyámkodás... A központosítás feltételezi az alárendelt parancsnokok széles körű kezdeményezését... A parancsnok vállalva a felelősséget s nem tévesztve szem elől az általános célt és az előljáró parancsnok elgondolását, önállóan reagál a helyzet változásaira... Aki utasításra várva elmulasztja a szükséges intézkedéseket, időt veszít és még bonyolultabb helyzetbe kerül... Ha az alárendelt parancsnokok és törzsek az általános harc feladat keretében nagyobb cselekvési szabadságot kapnak, ez arra ösztönzi őket, hogy a csapatok vezetésében fokozott kezdeményezést és önállóságot tanúsítsanak.” Alapelv volt és feltehetően marad, hogy az előljáró csak indokolt esetben avatkozzon be az alárendelt tevékenységébe. Ha az előljáró részletekbe avatkozva az alárendelt helyett old meg feladatokat, saját szerepét csökkentve, elkésve reagál és késlelteti, veszélyezteti a csapatok tevékenységét.

A harcászat-hadművelet elvei és módszerei nem egymástól függetlenül, főként nem egymás ellenére, hanem igen gyakran egymásra épülve és egymással összefüggésben érvényesülnek. A mindenkor konkrét feladat dönti el, hogy a centralizáció kerül előtérbe vagy az önállóság kaphat nagyobb szerepet. Voltak és lehetnek olyan feladatok, amelyek nemcsak a haderőnemi együttműködést, hanem több katonai szervezet egyidejű, azonos cél elérésére irányuló összehangolt erőfeszítését igényli. Ilyen feladatok esetén átmenetileg csökkenhet az alárendeltek önállósága. A realitás megköveteli annak a figyelembevételét is, hogy tapasztalt parancsnokoknak sem könnyű felismerni azt a határt, amely elválasztja az ésszerű és célszerű önállóságot az önfejűségtől vagy az engedetlenségtől. Végül is feltétezhethetjük, hogy a csapatok vezetésében továbbra is egyidejűen igény a centralizáció és az alárendeltek önállósága.

A parancsnok és a csapat

Aki tájékozódni akar a katonai vezetésről, a csapatvezetést és a parancsnokokkal szemben támasztott követelményekről, könyvtári irodalom áll a rendelkezésére. Ezért néhány konkretizálható csapatvezetési összefüggésre irányítva a figyelmet, azt keressük, melyek azok az elvek, követelmények, gyakorlati tapasztalatok, *amelyek*

korábban is fontosak voltak, ma is azok, és a jövőben is lényegesek lehetnek. Nyilván és vállalhatóan nem mentes a szubjektivitástól, a bírálható elfogultságtól az a választás, amelyet megfontolásra ajánlok, mégis érdemes lehet az újragondolásra, a bővítésre és a konkretizálásra. A hadtörténelem tanulsága, hogy a legeredményesebb parancsnokok a hadviselés gyakorlatát mindig letisztították a rárakódott megszokástól. Zrínyi Miklóst idézve: „Az okos vitézség leginkább abból áll, hogy a hadnagy tudja változtatni a dolgokat, az mint az idő és az alkalmazhatóság kívánja.”

A parancsnokokkal szemben alapvető elvárás: *felismerni és magabiztosan uralni a helyzetet minden körülmények között. Úgy vezetni, hogy személyében hiteles, elfogadott és követésre méltó legyen.* A tapasztalat azt igazolja: mindenekelőtt az erkölcsi hitelesség, a szakmai-vezetői felkészültség, az elfogadottság és a bizalom tehet vezetővé.

Napoleon a jó hadvezér egyéni képességeit olyan négyzöghöz hasonlította, amelynek alapvonala és magassága mindig egyenlő. Alapvonalon a jellemet, az erkölcsi tényezőket értette, a magasság mértékéül a felkészültséget, a szellemi tulajdonságokat vette számításba. Elmondhatjuk, hogy ez ma sincs másként, a katonai etika értékrendjének megfelelő erkölcsi tartás ma sem nélkülözhető. Korábban már volt szó róla, de ismét hangsúlyozzuk, hogy *erkölcsileg megalapozott hitele, tekintélye annak a katonai vezetőnek van, akinek a közvetítésével az általa képviselt értékek és normák az alárendeltek számára elfogadhatóvá, követhetővé válnak.* Éppen ezáltal válhat a katonai vezető maga is követésre méltóvá. A parancsnokot különösen a hite, értékrendje, következetessége és példamutatása, valamint meggyőző kommunikációja teheti hitelessé. Az elfogadottság feltételezi a hitelességet. A parancsnok elfogadottsága a beosztottjaival való viszonyát minősíti. Ez a minőség nem követelhető, hasonlóan a tekintélyhez elsősorban a vezetettek által teremthető meg, alakul és szilárdul. Az elfogadottságot erősíti a parancsnok közvetlen hatásgyakorlása, konfliktuskezelő, stressztűrő képessége és kitartása.

Ahhoz, hogy a parancsnok magabiztosan uralja a helyzetet minden körülmények között, *olyan akarati tulajdonságokkal kell rendelkeznie, mint: a gyors helyzetfelismerés és döntés; kezdeményezés és ésszerű kockázatvállalás; határozottság és következetesség; bátorság és kitartás; példamutatás és felelősségvállalás.* Jogosan vetődik fel az a kérdés, hogy rendelkezett-e valaki valaha e tulajdonságokkal, és képes volt-e a parancsnokkal szemben támasztott követelményeket – azok teljességét tekintve – kielégíteni?

A katonai vezetőkkel, parancsnokokkal szembeni – a szakirodalomban megfogalmazott – elvárások, követelmények általában idealizáltak, általánosak, kevésbé vannak tekintettel az eltérő személyiségek sajátos adottságaiból eredő különbségekre. Valójában nem rendelkezünk a kedvező tulajdonságok mindegyikével, és nem is egyenlő mértékben bírhatjuk azokat. Nem egyformán valósítjuk meg a velünk szemben támasztott követelményeket, hanem személyiségünk által is meghatározottan és természetes adottságainktól is függően, eltérő mértékben. A parancsnokok vezetői stílusára pedig – az előjárói elvárások mellett – jelentős hatással vannak a mindenkori körülmények, az adott feladat és a beosztottak. *Minden parancsnoknak végül is saját „arca” van, és a maga egyéni módján jeleníti meg azokat az értékeket, tulajdonságokat, amelyekkel rendelkezik.*

Kérdés lehet az is: hogyan szerezhetjük meg és fejleszthetjük a katonai vezetéshez szükséges tulajdonságokat? A parancsnokká válásnak hosszú útja, embert pró-

báló stációi vannak. Nem elég csak a vezetéstudományi ismeretek elsajátítása, sokkal inkább *a szükséges tulajdonságokkal felvértező katonai nevelés, az önfejlesztésre irányuló szándék és akarat, valamint a tapasztalat által formálódó és alakítható parancsnoki, katonai vezetői képességeink.*

Kiemelésre érdemes – éppen méltatlanul hangsúlytalan helyzete miatt – a katonai nevelés. Saját katonai hagyományaink, hadtörténelmünk állít tükröt elénk. A korabeli dokumentumok alapján a 30-as években a Ludovika Akadémia nevelési célja volt: „Az akadémikusokban a nevelés által kitermelni és megszilárdítani a minden nemeset magába foglaló katonás gondolkodást, az érzelmek és hajlamok feletti uralmat, az erélyes, kitartó és céltudatos akaratot, fel kell ébreszteni bennük az erős önbizalmat, és beléjük vésni a becsületes felelősségérzetet.” Ezeket a nevelési célokat a hazaszeretet és a hűség, a pálya iránti mély elkötelezettség, a becsületesség és a bátorság, a kötelességtudat és a bajtársiasság fejlesztésével kívánták elérni. Torzult képünket láthatjuk az elénk tartott tükörben, és azt kérdezzük: mi tette szükségtelessé a katonai nevelés fent nevezett céljait és értékeit? Ma mindössze hagyományként tisztelve hiányoljuk azokat, és nem mint méltánylandó örökséget követjük és ápoljuk. Szerencsésnek mondhatjuk magunkat mi, akik a II. Rákóczi Ferenc Katonai Középiskola növendékeiként részesülhettünk a katonai hivatás értékeit közvetítő oktatásban és nevelésben. Katonai tanintézetünk „polgárisításával” jelentősen mérséklődött a katonai nevelés korábban kiemelt szerepe a tisztképzésben. Valóban ezt igényli a professzionális haderő? Csak ezen a módon teremthető meg az úgynevezett új katonai kultúra? A jövőt illetően reményekre jogosíthat a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem rektorának a nemzetvédelmi felsőoktatás átalakításával kapcsolatban tett állásfoglalása: „Alapelvként kell tekinteni, hogy a magyar tisztképzés a tizenkilencedik század kezdete óta önmagán túlmutató nemzeti érték... A katonai felsőoktatás a hagyományoknak megfelelően szem előtt tartja a szakmai színvonal mellett... a honvédelmi és rendvédelmi szervek testületi szellemének megfelelő etikai és lojalitáskövetelményeit.”

A tisztek jól tudják, hogy a háborúk legeredményesebb teljesítményeit döntő mértékben a csoportösszetartás, a csapatszellelem alapozta meg. Az eredményesség szempontjából *ma is kiemelt jelentőségű az erős csapatszellelem kialakítására és fenntartására való törekvés.* A parancsnok – helyzeténél fogva – különösen jelentős hatással van az általa vezetett katonai közösség formálására. A parancsnoknak a mindenkori helyzetben uralkodó személyisége és önbizalma erősíti a harci szellemet, növeli a csapatok küzdőképességét.

A fegyveres küzdelemben ma is meghatározó tényező a küzdőképes, harcoló ember – a katona. A katona pedig csoportban, kötelékben tevékenykedik, az a valószínűsége, önérvényesítésének szervezett közege. Felkészültségével, képességeivel és önfejlesztésével a csoport erejét növeli. Az úgynevezett összekovácsolt katonai közösség biztonságot jelent a tagjai számára, *olyan biztonságot, amelyet a parancsnokba vetett bizalom, a bajtársiasság, a felkészültség alapoz meg.* Széles körű tudományos szakirodalom taglalja azokat a módszereket, amelyek alkalmazásával a parancsnok eredményesen formálhatja a katonai közösséget, erősítheti a csapatszellemet. A honvédség „menetelése” azonban nem elméletileg, hanem nagyon is valószínűsége és különös körülmények között történik. A tapasztalat arra figyelmeztet, hogy a vezetettek

szükséglete és jogos igénye: *a világos, egyértelmű és megalapozott célok, feladatok, követelmények meghatározása és olyan közvetítése, amely az elkötelezettséget erősítve a végrehajtásra ösztönöz.* Amikor az elvárások tisztázatlanok, bizonytalanság és feszültség keletkezik, mert a katona, a csapat nem tudja pontosan, mit várnak el tőle. Minél pontosabb, konkrétabb az elvárás, annál valószínűbb a vele való azonosulás. A parancsnok akaratérvényesítését, követelménytámasztását közvetlenül befolyásolja a neki alárendelt tisztekhez, tiszthelyettesekhez való viszonya. A humánerőforrás gazdálkodássá alakult személyügy, azonban egyre távolabb kerül a parancsnokoktól, akiknek egyre kevesebb lehetőségük van kulcsbeosztású tisztjeik, tiszthelyetteseik megválasztására, előmenetelük képességeik szerinti befolyásolására. Sajátos körülmények között a parancsnok beosztott tisztjeihez való viszonyát illetően kénytelen lehet érvényesíteni a régi elvet: kövess, vagy állj félre az utamból!

Ha elkerülhető, a parancsnok ne adjon közvetlenül feladatot a katonának, mindig az alárendelt parancsnokot utasítsa és kötelezze jelentésre. Hangsúlyozza és következetesen érvényesítse a tiszti, tiszthelyettesi felelősséget. Ha katonát rendel magához, őt közvetlen parancsnoka vezesse fel. Megkülönböztetett figyelmet érdemel az is, hogy *a magyar katona hagyományosan elvárja a parancsnokától a rendíthetlenséget és az empátiát, közvetlen jelenlétét és hatásgyakorlását veszélyes helyzetekben, a következetességet és a gondoskodást.* A gondoskodásnak – melyet többféle értelemben és tartalommal használunk – a legmagasabb szintje a kiképzés, amely alapja az eredményes feladat-végrehajtásnak és a túlélésnek, egyben a katonai nevelés, a fegyelem és a csapatszellelem erősítésének semmi mással nem pótolható feltétele. Ezért e területen a parancsnok nem lehet elnéző, lágyszívű, itt kell leginkább következetesnek, kritikusnak és követelménytámasztónak lennie. Ugyanakkor inkább értékeljen, mint minden áron hiányosságokat keresve bíráljon. Megítéléseiben legyen tudatában annak a lényeges különbségnek, amely az ismeret és a gyakorlat hiányából eredő hibák és a képességek birtokában hanyagságból eredő hiányosságok között van. Tudnia kell, hogy a durván személyeskedő kritika aláássa a kapcsolatokat, a bizalmat. Az erély és az erőszak, főként következményeit illetően, lényegesen különböznek egymástól. Az erőszak megaláz, eltávolít, az erély viszont nevel és erősít.

Jól hasznosítható ma is az a régi tapasztalat, amely szerint feladat-végrehajtás közben nem a személyt kell minősíteni, hanem a munkáját, a tetteit kell indokoltan megítélni. A parancsnok a személyekre vonatkozó kritikáját, különösen tisztek, tiszthelyettesek esetében, ne azok alárendeltjei előtt, ne mások előtt és ne méltatlan körülmények között hangoztassa. *Önérzetükben nem sértheti, katonai és emberi méltóságukban nem alázhatja meg a beosztottjait.* Ha ezt teszi, azzal durván rombolja a testületi, a csapatszellemet, megrendíti az alárendelt bizalmát. Elégedetlensége kifejezését ne az indulatai, hanem a tényszerű megalapozottság és a segítő szándék jellemezze. Az együttérzés és a megértés a parancsnoknak a csapatszellemet erősítő egyik alapvető tulajdonsága.

Az alávetettségre, a megtorlástól való félelemre alapozott katonai fegyelmet egyre inkább a tudatosságon, az elkötelezettségen és a bajtársiasságon alapuló fegyelem váltja fel. A tisztí és a tiszthelyettesi állománynál pedig eddig is, és ezután is, feltételezhetjük a katonai fegyelem és az úgynevezett testületi becsület szoros összhangját. Bármely katonai struktúrában belátható a jól képzett hivatásos tiszthelyettesek

növekvő szerepe a példamutatásra alapozott vezetésben. A követendő viselkedés meggyőzőbb, mint a szavak, egyben jelentősen fokozza a vezetés iránti bizalmat, nagymértékben hozzájárul a bizalomra, a józan belátásra alapozott engedelmes-séghez. A példamutatás, a követésre méltó minta továbbra is a katonai nevelés egyik leghatékonyabb eszköze marad.

A csapatszellemet erősíti, ha a parancsnok élteni, ápolja a katonai közösség ere-jét, együvé tartozását kifejező katonai hagyományokat, tiszteli a szimbólumokat, az alakulat sajátos szerepére utaló megkülönböztető jelzéseket. A parancsnok és a csa-pat viszonyára tekintettel a gondoskodás szélesebb értelmezést igényel. Az aláren-deltek személyi szükségletei és járandóságai biztosításán túl a feladat-végrehajtás-hoz és a túléléshez szükséges feltételek megteremtését, a tudati és erkölcsi értékek megszilárdítását, a csapatszellem kialakítását és fenntartását jelenti.

Intuíció a csapatvezetésben

Bármilyen gondosan tervezzük is a jövőt, mindig különbözni fog attól, amit előre lát-hatunk. A hadtörténelem tapasztalata és tanulsága, hogy „a haditervek ritkán élnek túl az első találkozást az ellenséggel”. Logikusan következik ebből, hogy *az úgynevezett dinamika, a harc vezetése a csapatvezetés központi kérdése*. Tény, hogy a parancsnokok által megoldandó feladatok egyre változatosabbak, bonyolultak és nem kevésbé koc-kázatosak, ugyanakkor továbbra is igény, hogy a legrövidebb idő alatt történjen meg a döntés és a feladatok eljuttatása a végrehajtókhoz. Jelentős változást hozott e tekin-tetben a számítógépes technológia, az elektronika, amely a haderő valamennyi esz-közrendszerének szerves összetevőjévé válik, ugyanakkor egyidejűen és egyaránt tekinthető fegyvernek és célpontnak. Jelenős változást hozott a parancsnoki döntés előkészítésben pl. a térinformatika (Geographical Information System GIS) alkalmazása, azonban a pontosság és a folyamatok követhetőségének javulása sem pótol-hatja a parancsnok és beosztottjai közvetlen kapcsolatát, és a rendszer lefogása vagy megsemmisülése esetén sem sérülhet a csapatok vezetésének megbízhatósága és folyamatossága.

A parancsnoki döntés, az elhatározás a csapatok vezetésének az alapja, a parancsnok legfellegelteljesebb, egyben a legnehezebb kötelessége minden esetben, de különösen harc helyzetben. A parancsnok elhatározása egyrészt megfelel a kialakult helyzetre való ésszerű reagálásnak, de egyúttal a helyzetnek a maga javára történő megváltoztatását is szolgálja. A parancsnok elhatározása a jövőre vonatkozik. Ez az előrelátás olyan logikai következtetés, amely nem az egyes események pontos bekövetkezésének az előrelátása, hanem a lehetséges folya-matok általános irányára, tendenciájára összpontosul. Ennek az előrelátásnak az alapját a helyzet mélyreható elemzése, a meghatározó összefüggések feltárása, a lényeg megragadása képezi. Nem vitatható, hogy a hadviselésben ma már kulcs-fontosságú az információs dominancia, különösen a műveletek döntő fontosságú periódusaiban. A harcmező azonban a meglepetések, a váratlanságok terepe. Az ütközetben, az ellenséggel közvetlen harc érintkezésben az idő szorítása, a bizonyta-lansági tényezők, az azonnali intézkedések kényszere nem teszi lehetővé a nyugodt mérlegelést, a nagy mennyiségű információ részletes elemzését. Ilyen körülmények

között a parancsnok kreatívan a váratlanul kialakult helyzet felismerésére és azonnali kihasználására törekszik.

Mi teszi ezt lehetővé, és hogyan képes erre? *A parancsnok vezetési képessége nagyban függ felkészültségétől, erkölcsi tartásától, tapasztalataitól és intuitivitásától.* Csak az intuíció képes arra, hogy a kialakult helyzetet jellemző sokféleséget egyetlen egészként érzékelve, a probléma megoldására vonatkozó összefüggést, egyféle törvényszerűséget ismerjen fel. Az intuíció tehát valamely probléma megoldásának előzetes okfejtés nélküli közvetlen felismerése. Agyunknak azt a működését, amely ezekre a következtetésekre tesz képessé, *adaptív tudatalattinak is nevezik*, amelynek segítségével hozott döntéseink a pszichológiai kutatásoknak ma is egyik fontos iránya. *Konrad Lorenz* megállapítása, hogy „az intuitíve felismert összefüggés hirtelen, világos és tagolt formában mint szemléletes és meggyőző tapasztalás bukkan elő az esetleges dolgok háttéréből, anélkül, hogy az érzékelő személy azonnal meg tudná mondani, miféle konkrét tényeken alapul »kinyilatkoztatásának« magabiztossága és meggyőző ereje”. Az intuíció tehát a képzelet funkciója. Jelentőségét az adja, hogy a jelen mögé néz és a jelenbeli helyzetek jövőbeni alakulását valószínűsíti. Az intuíció – számunkra különösen figyelemreméltó – erőssége, hogy ez a látásmód független a munkahipotézisektől, eredménye azonban azonos értékű lehet a tudatos elemzés teljesítményeivel.

Természetesen gyanakvóak vagyunk az ilyen gyors és „megalapozatlan” döntésekkel. Tanulmányainkból eredően korábbi, de mai alapvetésünk is az, hogy döntéseink minősége egyenesen arányos az előkészítésükre fordított erőfeszítésekkel. *Jung* mégis azt javasolja, legyünk nyitottak az intuícióra, amely irracionálisnak és titokzatosnak tűnik, mert egyaránt túlmutat mind a filozófia logikáján, mind a tudomány eszköztárára. Az intuíció gyengéje éppen az, hogy eredményének útja a tudat számára kevésbé hozzáférhető. Bizonytalanságunkat növeli az a jellemzője, hogy alkalmazatlan a közvetlen ellenőrzésre és a korrekcióra. Ráadásul intuitív reakcióinknak meg kell vívniuk a maguk küzdelmét érzelmeinkkel, beidegződéseinkkel, más érdekeinkkel. Jelentőségét elismerve, az intuitív felismerés legmeggyőzőbb pillanataiban is tudatában kell lennünk a tények, a helyzet elemzése, az indukció fontosságának.

A lényeg megragadása, kiemelése az információk halmazából természetes emberi tulajdonság. Bárkivel előfordulhatott, hogy egy adott problémára reagálva, szinte rögtön felismeri a megoldást, majd annak több alternatíváját is alaposan elemezve belátja, hogy az első „ráérezés” volt a legcélravezetőbb. Léttjogosultsága a gyakorlatban is igazolt, és nem olyan misztikus, ha tudjuk, hogy az intuíció a sok részlet, a tapasztalat, a korábban megszerzett ismeret halmazára alapozódik. Személyi adottságainkból eredően különböző mértékben rendelkezünk ezzel a képességgel, az intuitív látásmód azonban tanulható és fejleszthető.

Igen hatékonyak azok a parancsnoki és törzsfoglalkozások, amelyeken bonyolult harc-dinamikai helyzetekre rövid idő alatt – a részletes elemzések lehetősége nélkül – kell reagálni, döntésre jutni és az alárendeltek feladatait megszabni. Több egymás utáni dinamikai helyzetre alapozottan gyakoroltatva a parancsnokokat és törzseiket úgy, hogy döntéseik következményei adják a következő dinamikai helyzetet. Azontúl, hogy az ilyen jellegű gyakorlások fejlesztik az intuitív képességeket, mindig érdemi tapasztalatokkal szolgálnak mind a levezetők, mind a végrehajtók számára.

Elismerve a korszerű vezetéstechnika és módszerek szerepét, az egységes felfogás és értelmezés szükségességét, a tapasztalat azt igazolja, hogy a mindenre alkalmasnak vélt, előírt vezetési mechanizmusok, sablonok, sémákba szorított eljárások és elvárások legyenek bármilyen következetesek és „kompatibilisek”, a legváratlanabb és válságos helyzetekben a legkevésbé alkalmazhatóak. Igen gyakran a cél inkább az előírtas vezetési rend sulykolása, mint a kezdeményezésre, az ésszerű kockázatvállalásra, a rugalmas reagálásra való készítés. Ütközetek, csaták története, tapasztalata igazolja, hogy az eredményes parancsnok erénye és jellemzője a gyors helyzetfelismerés, a lényeglátás és a döntés. A siker, a hadiszerecsse ahhoz szegődik, aki kezdeményez, gyorsan reagál, aki mer „másként” gondolkodni és cselekedni.

A vezetésről címre visszautalva, állíthatjuk, hogy a valóságot felismerve és a realitásokkal szembesülve, a ma honvédtisztjének kell levezényelni a változásokat és kihasználni a jövő honvédsége építésének lehetőségeit. Annak a honvédtisztnek, aki – az önálló gondolkodás, az önfejlesztés és az együttműködés képességével rendelkező katonai vezetőként – a fegyveres erőszak felkészült kezelője. Akit jellemez a hazája iránti hűség és áldozatkészség, a hivatása iránti elkötelezettség, a szakmai és erkölcsi értékek képviselője, a testületi és a csapatszellelem erősítése. Aki ápolva a tradíciót, az ésszerűt és a tényszerűt tartva fontosnak, hasznosítani tudja a történelmi tapasztalatokat, részese és művelője a nemzeti és az európai azonosságtudatnak, a múlt példáin okulni képes a jövő építésére. Úgy tűnik, nem sok választás marad. Vagy időben megértjük, vagy a kényszerítő körülmények fogják megértetni velünk – a honvédség eddigi „menetének” talán legfontosabb tanulságaként – azt a kötelességünket, hogy idegen utakon járva és annyi kitérő után utolérve önmagunkat, hazataláljunk.