

**C. SZEKCIÓ**  
**" A LÉGIERŐ FEJLESZTÉSÉNEK TÁRSADALMI**  
**DISZCIPLÍNÁI"**

**Szekció elnök: Dr. Habil. Pintér István alezredes**  
**egyetemi docens**

THE JOURNAL OF  
THE INTERNATIONAL ASSOCIATION  
OF LINGUISTS

Volume 10, Number 1, 1974  
Editor: J. R. Hayes

## A KATONAI VEZETÉS FEJLESZTÉSÉNEK MODELLJEI KÜLÖNÖS TEKINTETTEL TÁRSADALMI GAZDASÁGI FEJLETTSÉGÜNKRE ÉS A NATO KÖVETELMÉNYEKRE

Tóth Zoltán őrnagy egyetemi adjunktus  
Dr. Pintér István alez egyetemi docens  
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem VSzTK Vezetés és Szervezési  
tanszék

### Kiindulási feltételek

A következőkben tárgyalásra kerülő vezetési modellek a címben jelölt feladat megoldását hivatottak teljesíteni és megalkotásuknál figyelembe lett véve, hogy az igazodás és kapcsolódás a fejlett országok, ezen belül a NATO hadseregek vezetési-szervezési-intézményi folyamataihoz, funkcióihoz, vezetésfelfogásához és a felkészítének rendjéhez kapcsolódik.

A Magyar honvédségen belül lezajlott az a nagy strukturális átrendeződés, amely szervezeti kompatibilitását volt hivatott megteremteni,

Ennek pontosítása, és a szervezeti kultúra fejlesztése a következő dekád feladata

- Adottak azok a funkciók, amelyeket a jövő hadseregének teljesítenie kell, rendelkezésre állnak azok az empirikus tapasztalatok, amelyekre építeni lehet a katonai vezetési rendszer és ezen belül az emberi erőforrások fejlesztésében.

- A vezetéselméleti kiindulási bázis kontingencia felfogású, amely a szervezeti kultúra dimenziói között érvényesül.

- A problémamegoldás mottója: a hadsereg tényleges állapota a kiindulási tényező, ám a múlttól fontosabb a jövőnek történő megfelelés

### A katonai vezetés elméletének diszciplináris alapjai

A vezetésstudomány fejlődése lehetőséget teremt arra, hogy az elméletek szintéziseként meghatározzuk azokat a dimenziókat, amelyekben a katonai vezetés

elméletének fejlődnie kell és lehet. A vezetés lényegét több tudományterületről igyekeztek meghatározni de mindeztáig nem sikerült olyan egyetemesen elfogadott meghatározást alkotni, amely minden szempontból megfelelt volna követelményeknek.

- Az egyik meghatározás a vezetői folyamatból indul ki és ennek alapján a vezetés nem más mint a vezetési folyamat során következő lépéseinek modellszerű megoldása.
- A meghatározások másik nagy csoportja pszichológiai ihletésű, és a vezetés lényegét a befolyásolásban, interakciós folyamatban találja meg
- A harmadik csoport szociálpszichológiai alapokon , csoportvezetesként írja, magyarázza a vezetést
- A szociológiai leírás szerint a vezetői pozíció, státus, szerepek, a szervezeti elvárások és az ehhez történő alkalmazkodás adja a vezetés lényegét
- A közgazdasági gondolkodás a szervezet és környezete , valamint az ezekből fakadó belső megfelelés , egyensúlyteremtés -homeosztázis- fenntartására helyezi a hangsúlyt.
- A rendszerelmélet szerint a vezetés bizonyos szervezeti alrendszerek funkcionális megfelelésén alapszik.

*A sor tovább folytatható, hiszen az eddig leírtaknak számos ötvözte, egymást gazdagító hatása van , mert amíg például Fayol (1) öt vezetési funkcióról beszél, addig Bene László 21 funkciót sorol fel (2)*

A vezetésről vallott felfogást természetesen befolyásolja az is, hogy milyen alapon közelítünk a szervezet felé, milyen paradigma alapján vizsgálódunk. Ennek megfelelően változhat a vezetés szerepe, tartalma, és meghatározása. Jávör István (3) Morgan alapján nyolc ilyen közelítési lehetőséget ismertet - *gép; - organizmus; - agy; - kultúra; - politikai rendszer; - pszichikus börtön; - folyamat és átalakulás ; - uralom- és ezt egészíti ki a hatalom* paradigmájával.

A különböző vizsgálati módszereknek sajátos belső logikája, rendszere van, ezért egymással történő összevetésükre nincs igazán lehetőség, mert önmaguk logikáját tekintve mindegyik igaz, ám egy másik alapról természetesen hamis és félrevezető lehet valamennyi.

A vezetéstudomány fejlődése, szervezete diszciplína rendszere lehetőséget teremt arra, fejlettségi szintünknek, a velünk szemben megfogalmazott követelményeknek megfelelően meghatározzuk a katonai vezetés helyzetét és fejlesztésének stratégiáját. Ehhez azonban egyértelműen ki kell mondanunk

1. Hasonlóan más szervezeti konstellációkhoz nem elsősorban az a lényeg, hogy jutottunk el a mai helyzethez, hanem az, hogyan fogunk megfelelni a velünk szemben támasztott követelményeknek.

2. A vezetés - befolyásolás. Az interakció olyan válfaját képviseli, amelyben az egyik fél megkísérli rávenni a másikat arra, amit az egyébként nem szándékozik megtenni.

3. Minden olyan vezetésfelfogás, amely kikapcsolja az embert a vezetési folyamatból értelmezhetetlen, mert valamennyi vezetési szituáció értelmezése, vezetési folyamat realizálása embereken keresztül zajlik, akiknek szükségletei, értékei, érdekei, ismeretei, környezet és személy észlelése .... van, amely személyessé teszi a tevékenységét. Többek között ez is hozzájárult a korlátozott racionalitás teóriájának a a megteremtéséhez, amiért H. A. Simon Nobel díjat kapott.

A vezetéstudomány fejlődése az összefoglaló jellegű management könyvekből áttekinthető. Az a sajnálatos tény, hogy ezek nem jelentek meg magyarul, nem jelenti azt, hogy csak abból kell építkeznünk ami anyanyelvünkön rendelkezésre áll. Az se vezessen félre minket, hogy a boltokban sok erről szóló könyv található. Hasonlatos ez a piachoz, ahol gyönyörű paradicsomot lehet kapni, ám ez nem vezet el minket a természet tudományához.

Ha felülemelkedünk azon a kavalkádon, amely a vezetéselméletek megjelenésére, virágzására és újraéledésére vonatkozik, akkor levonhatunk egy általános érvényű következtetést:

Az elmúlt évtizedeket a különböző vezetésemelvények születésének és újraszületésének váltakozó periódusa jellemezte. Ezekben mint két szélső érték jelent meg

- 1 a technikára, technológiára, a vezetési folyamatokra, a szervezetek hard erőforrásaira koncentráló
- 2 az emberekre, az emberi erőforrásokra, a humán szervezeti orientált felfogásmód

*amely a szervezeti kultúrába ágyazva sajátos formációkat öltött elsősorban a társadalom gazdagságának, erőforrásainak korlátossága miatt. Amint kezdtek kimerülni az anyagi erőforrások úgy fordult a figyelem az emberi intellektus felé. Ma ez a tendencia jelenik meg a Magyar honvédségben belül.*

szervezeti kultúra

anyagi technikai relációk

|-----|

humán erőforrások

Ha a személyiség beállítódása, értékrendje a környezeti ingerekre történő válaszadása szempontjából vizsgáljuk a vezetői magatartást, akkor a fentivel rokon képet kapunk, ugyanis a személyiség szerkezeténél, irányultságánál fogva kétféle lehet:

**a vezető**

- 1 vagy a feladatra, a szervezetre, ennek szervezeti feltételeire
- 2 vagy a beosztottakra, a munkacsoportokra, a szervezet emberi oldalaira,

A valóságban természetesen ha eltérő mértékben is de mindkettőre irányítja a figyelmét. Erre épülnek a különböző rács elméletek (4)

A személyiség fejlettsége alapján, amely eredendően meghatározza a problémamegoldás folyamatában az önállóságot, a mintakövetést, beszélhetünk érett és éretlen személyiségről.

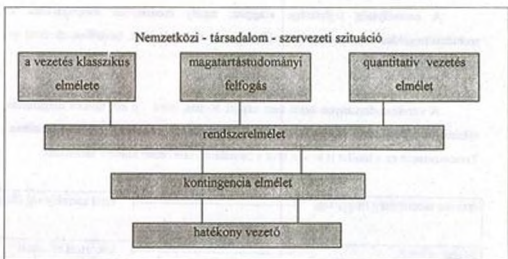
A vezetéstudományon belül nem zajlott le más, mint a két tipikus magatartás valamilyen tapasztalati, esetleg pragmatikus jó esetben elméleti igényű megjelenítése. Természetesen ez a terület is ki van téve a társadalmi-szervezeti kultúra hatásainak

éretlen személyiség /függőség/	-----	érett személyiség /függetlenség/
feladat orientált	-----	beosztott orientált

A Magyar Honvédség szempontjából ennek a rövid közbevetésnek azért van a jelentősége, mert bár valamennyi vezetésfogalomnak, paradigmának, vezetésfelfogásnak van a hadsereg szempontjából értelmezhető és hasznosítható része, mégis adja magát a következtetés, hogy önmagában egyik sem alkalmas a hadsereg szervezeti viszonyainak a magyarázatára és megértésére. Adott a feladat. Meg kell keresni azt a közelítésmódot amely lehetővé teszi a fontosabb szervezeti viszonyok értelmezését és kezelését.

#### A katonai vezetés alapmodellje

A katonai vezetéselmélet szociálpszichológiai diszciplinákra épül, ugyanis leginkább ez adja a lehetőséget annak, hogy kezelni tudja a NATO vezetés felfogását, mely szerint „A vezetés emberek befolyásolásának folyamata” / FM-22-100 /. Ez biztosítja, hogy értelmezni tudjuk: - a situációs tényezőket, - a személyiség a és csoportdinamika emberi viszonyait- a katonai vezetés folyamat és háborús vezetés szükségletrendszerét. - a háborús és békevezetés sajátosságait. Ez vezet el a NATO felfogás szerint a hatékony vezetői magatartáshoz.

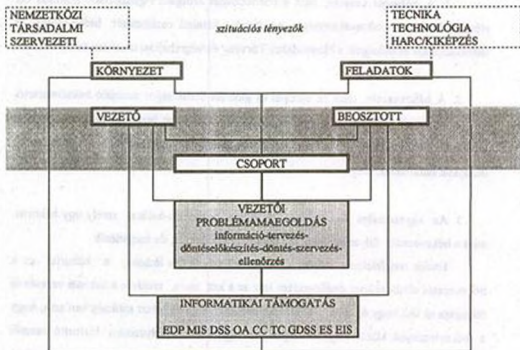


A situációelmélet kialakulásának, és összetevőinek rendszere:

A szociálpszichológia hatásrendszer lényege abban van, hogy az egyének és a munkacsoportok a saját tapasztalataik, értékeik, szükségleteik, érdekeik alapján értelmezik a világot, az őket ért hatásokat, és ennek alapján alakítják ki a feladatok végrehajtásához kapcsolódó álláspontjukat. **Az emberi tényezőt nem lehet kikapcsolni a vezetési folyamatból.** A szocialista katonai vezetéselmélet legnagyobb tévedése az volt hogy a végrehajtókat engedelmes, a vezetői ráhatást gondolkodás nélkül elfogadó beosztottaknak feltételezte.

Ahogy változik a társadalom politikai-jogi-erkölcsi szabályozása, nő a beosztottak szakértelme, tudása, hozzáértése, ahogy megjelenik a szakértői-, a csoport-, az erkölcsi hatalom, lehetőség van a váltásra, a mobilitásra, a jogi elégtétel szerzésére, ott jelentősen lecsökken az autonómiáját feladók száma és megnő azok aránya, akik mint szervezeti emberek teljesítményorientáltak és tudásukat, szakértelmüket kamatoztatni, "tőkésíteni" akarják. Velük az együttműködési - szervezeti kényszer. Rendkívül súlyos következményei lehetnek annak, ha a beosztottak szakértelmük, hozzáértésük, gyakorlatuk és főleg habitusuk miatt konfliktushelyzetbe keverednek elöljáróikkal, vezetőikkel. Az egész vezetési-befolyásolási folyamat a bürokratikus szervezetek legfontosabb építőkövére, a szakértelemre, a professzionalításra kell hogy épüljön, amint

ez a következő vázlaton megjelenik. Ha ez hiányzik, fellazul, úgy romlik a vezetés hatásfoka és végrehajtást- szervező képessége.



A modellnek két nagy dimenziója van:

Az egyik a **vezetői problémamegoldásra** vonatkozik, és környezet, feladatok, valamint a vezetők, munkacsoportok és beosztottak kapcsolatát, dinamikáját taglalja. Végeredményben megfelel A NATO leadership felfogásának

A másik a katonai vezetés központi kategóriáját, a **vezetési folyamat szakaszait** veszi figyelembe és ebben az értelemben a vezetési funkciók megoldására irányul. Ez megfelel annak a hagyományos katonai vezetési felfogásnak, amely a szervezetek vezetésére irányul teoretikusan megfelel a jelenlegi vezetésfelfogásunknak.

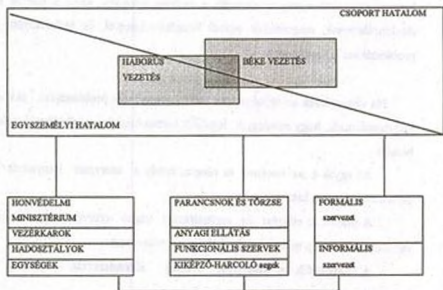
## Szociálpszichológiai alapon elkülöníthető

1. **A háborús vezetés**, mint a honvédelmet szolgáló legmagasabb politikai cél elérését biztosító szaktevékenység, amelynek hatalmi eszköztárát, befolyásolási és szankcionálási lehetőségeit a Honvédelmi Törvény és végrehajtási utasítása tartalmazza.

2. **A békevezetés**, mint az európai és globális biztonságot szolgáló békefenntartó, és a háborúra történő felkészülést, nevelést, kiképzést biztosító szaktevékenység, amelynek módszertanát, tartalmát az állam hatályos jogszabályai, és végrehajtási utasításai határozzák meg.

3. **Az egyszemélyi és csoport hatalom egymásra-hatása**, amely úgy háborús, mint a békevezetés folyamataiban ha eltérő mértékben is, de megjelenik.

Ennek megfelelően, miként az a következő ábrán látható, a háborús és a békevezetés elkülönülése, önállóosodása lesz az a két elem, amelyre a katonai vezetés új felfogása rá kell hogy épüljön. Az átfedés mutatja, hogy egyrészt szükség van arra, hogy a békeviszonyok között begyakoroljuk az egyirányú befolyásolást biztosító vezetői ráhatást, hozzászokjunk frusztráló hatásainak elviseléséhez, másrészt az egész vezetési folyamatba be kell építeni a csoportdinamika hatásrendszerét, amelynek kikapcsolása pszichológiailag lehetetlen vállalkozás lenne. Azaz meg kell tanítani a parancsnokokat arra, hogy munkacsoportjaikkal érdemi kommunikációt folytathassanak. Az elmúlt évtized eredményes katonai tevékenységei a vezetők és beosztottak együttműködésén alapultak, de az egyetemes hadtörténet is az együttműködés hatékonyságáról szól



A felvázolt modellnek létezik egy másik vetülete, amely arra épül, hogy a Magyar Honvédség szervezete három jól elkülöníthető egységre bontható, és ezeken belül a feladatok, valamint megoldóik - a szereplők - különbözősége miatt változik a vezetői munka tartalma, de a munkastilus és mindezek alapján a vezetési stílus is. A felosztás rokon vonásokat mutat a szervezetszociológiai kutatások legújabb eredményeivel és hasonló ahhoz, amely a Military Psychology (6) című könyvben található.

**Az első szint:** a végrehajtók szintje, az egységek szervezete, amely két jelentős állománycsoportra osztható, mégpedig a sorállományra és a kiképzésüket, ellátásukat, munkájuk összehangolt vezetését végző állandó állományra. Ez utóbbi is jelentős részben fiatal, és szakmai kompetenciája elsajátításának kezdetén áll.

**A második szint:** a az őket közvetlenül irányító haderőnemi szervezetek, amelyek jelentős részben állandó (hivatásos) állományból állnak, akiknek szakmai hozzáértése, a feladatokra történő rátekintése profi "igazgatási" munka végzését biztosítja. A kiképzés helyébe tehát az igazgatás lép.

**A harmadik szint:** a legfelsőbb irányítás területe, ahol a katonai szakmai tevékenység mellett megjelenik a politika is. A szereplők magasan képzettek, és a

katonai szaktevékenység is eltolódik a politika irányába. Ezen a szinten a feladatok strukturálatlanok, megoldásuk egyedi közelítést igényel, és makroszintű társadalmi problémákkal is kapcsolatos.

Ha visszatérünk az egységek, az önálló szervezetek problémájára, akkor arra is azt kell mondanunk, hogy mindegyik legalább három markánsan elkülönülő érdekcsoportra bomlik.

Az egyik a **parancsnok és törzse**, amely a szervezet irányítását végzi, és a parancsnok legitim hatalmát erősíti.

A másik az **ellátást és szolgáltatást végző szervezetcsoport**, amely anyagi eszközök birtoklása miatt jelentős hatalomra tesz szert.

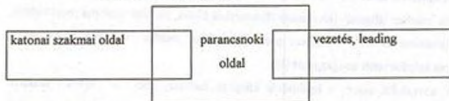
A harmadik a **kiképzést végző alrendszer**, amelyek rendkívül kiszolgáltatottak az előző kettővel szemben.

Miként a vázlat mutatja jelen van -és a mérések szerint számottevő mértékben- az az informális rendszer, amely hatékonyan befolyásolja a formális rendszer működését is. Minél kevesebbet vállal fel a formális szervezet az egyéni és csoportszükségeket kielégítéséből, annál szembetűnőbb a jelenléte, és olyan hatalmi-befolyásolási pozíciókat foglal el, amely jelentőségénél fogva akadálya lehet bármilyen átalakulási és változási folyamatnak.

#### A vezetői ismeretek és a felkészítés modelljei

Az előzőek alapján a vezetői felkészítésnek lényegét tekintve 3 nagy területe van

- 1 katonai szakmai oldal, amire a vezetés épül,
- 2 parancsnoki oldal, amely a szervezeti problémamegoldásra terjed ki és
- 3 vezetési oldal, amely az emberek befolyásolását jelenti és a vezető mint leader jelenik meg benne



A fejlett országok katonai szervezeti és képzési rendszere arra épül, hogy a parancsnokot, mint vezetőt is megjelenítse. A következő ábra itt is összehangolódást, egy azon problémakör (katona - szakértő - vezető) két lehetséges megközelítését adja.

Valószínűsíthető, hogy ezt a szétválasztást jobban mutatja a következő ábra, ahol a katonai vezetővé váláshoz szükséges hat nagy ismeret terület került összerendezésre. A vázlat szintenkénti differenciálódást is mutat

1. harcászati-hadművelési, katonai vezetési
2. műszaki technikai, technológiai,
3. békevezetési, magatartástudományi,
4. kiképzői-nevelői,
5. állampolgári, társadalomtudományi
6. gazdálkodási, logisztikai.

vezetési szint

felső		hadászati	társadalomtudományi	logisztika	
középső		hadművelési	békevezetési	gazdálkodás	
alsó	kiképzői nevelői	műszaki technikai	harcászati	magatartás tudományi	ellátás

A fejlett országok katonai vezetői felkészítési rendszerében első lépcsőben a leADERI felkészítésen, a csoportos munkavégzésre történő alkalmassá tételén van a hangsúly, majd a pályán mentén, a karrierépítés folyamatában kerül kiegészítésre egy speciális tanfolyam rendszeren belül az előrelépéshez, az új feladatok megoldásához szükséges ismeretek rendszere, ami már a szervezetek vezetésének a területére, illetve annak egy szűk részére esik. Rendkívül takaréko-an, a túlképzést elkerülve, egyben megakadályozva azt, hogy valaki a szükséges ismerete és készségek és jártasságok nélkül kerüljön magasabb beosztásba. Így védve, támogatva a szakértő katona imázsát, ezen keresztül a hadsereg presztizsét.

#### Felhasznált irodalom

1. Fayol: Ipari és általános vezetés, KJK 1984.
2. Bene László: A vezetés tudományos megalapozása, KJK 1970.
3. Jávor István: A szervezetszociológia gondolati rendszere. Nemzeti Tankönyvkiadó 1993.
4. Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt: Hogyan válasszuk meg vezetői módszereinket. In. Robert S. Sutermeister. Ember és termelékenység. KJK. 1984.
5. FM 22-100 Military Leadership.
6. Handbook of Military Psychology. Edited by Reuven Gal and A David Mangelsdorf John Wiley and Sons 1991. New York.