

HORVÁTH FERENC¹**A tekintélyelvűség hatásmechanizmusai és a partneri kommunikáció lehetőségei a parancsnoki munkában****The Effects of Authoritarianism and the Possibilities of Assertive Communication in the Work of Commanders****Absztrakt**

A parancsnoki munka egy, a szociális térben megvalósuló, összetett folyamat. A fegyveres szervek történetében jelentős hagyományokkal bír a tekintélyelvű vezetés, mely a hierarchikus szervezetek egész szervezeti kultúráját, kommunikációs és döntési mechanizmusait áthatja. A tanulmány feltárja, hogyan alakult ez ki, milyen racionális és irracionális okok állnak a háttérben, majd a társadalom és a katonai gondolkodás aktuális átalakulásainak fényében megvizsgálja a modern menedzsment irodalom vezetés-irányítási eszközrendszerének e szférában történő alkalmazásának lehetőségeit és veszélyeit.

Kulcsszavak: vezetés, tekintélyelvűség, katonai, kommunikáció

Abstract

The work of commanders is a complex process carried out in a social context. In the history of law enforcement agencies and the army authority based leading has a significant tradition and it determines the whole organizational culture, forms of communication and decision making processes of hierarchical organizations. This study discusses where these mechanisms are originated from, shows what rational and irrational factors can be identified in their background. Finally, the study – in light of contemporary changes of social context and military sciences – examines the possibilities and threats of applying alternative, modern management and leading methods in this sphere.

Keywords: leading, management, authority, military, communication

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, fhorvath25@gmail.com

BEVEZETÉS

A tanulmány előzményeként² a *partneri kommunikáció* szerepét vizsgáltuk a katonai etikán belül, a hadviselés új formáinak fényében, most pedig ugyanezt a kérdéskört kifejezetten a parancsnoki munka keretei között gondoljuk tovább.

Ahhoz, hogy a partneri kommunikáció lehetőségeit megalapozottan elemezhesük, előbb meg kell vizsgálnunk, hogy a vezetési stílus fő csapásirányát képző tekintélyelvűség mennyiben képzi immanens, megkerülhetetlen részét a parancsnoki munkának, milyen érvek támasztják alá annak létjogosultságát, illetve hogyan hat a hatékony feladat végrehajtásra. Áttekintjük, hogy a szakirodalom milyen hatásmechanizmusokat azonosított be a tekintélyelvűség társas kapcsolatok dinamikáját meghatározó mintázatainak hátterében, az elmúlt évtizedek társadalmi átalakulásai hogyan hatottak ezekre, illetve e társadalmi folyamatok milyen módon csapódnak le a honvédelem és rendvédelem területein, szükségessé tesznek-e reformokat, vagy paradigmaváltást a vezetés területén. Végül megvizsgáljuk annak lehetőségét, hogy a civil szférában elterjedt modern vezetés-irányítási módszerek közül van-e olyan, ami kiegészítheti, vagy esetleg kiválthatja a tekintélyelvű vezetés hagyományos mintázatait a hierarchikus szervezetekben.

A PARANCSNOKI MUNKA ÉRTELMEZÉSI KERETEINEK MEGHATÁROZÁSA

A parancsnoki munka a vezetői feladatkör speciális, hierarchikus szervezetekben megvalósuló formája. A *parancsnok* szó szótöve a parancs, mely köznyelvi értelmezésben olyan vezetői utasítást jelöl, melyet az alárendelt önálló mérlegelés nélkül köteles végrehajtani. Ez az értelmezés – mint minden más szó mai jelentésértelme – az idők folyamán alakult ki, így adott esetben többet mond a haderő kultúrájának történetéről, mint az eredeti jelentésről. Közelebb visz a parancsol, „*kommendiroz*” ige pontos megértéshez, ha visszanyúlunk a latin eredetű „*commendare*” („ajánl”) kifejezéshez,³ melynek előtagja a „*con*” („-val/vel”, „össze”), míg az utótagja a „*mandare*” („rábíz”), ami tovább bontva „*manus*” („kéz”), „*dare*” („adni”). Tehát az eredeti jelentés: valamit – jelen esetben egy feladatot – a másik fél felé nyújtani, a kezébe adni, azaz – mai menedzsment terminológiával élve – emberi erőforrást rendelni a feladathoz. Tehát eredetileg tulajdonképpen csak „delegálásról” („*de*” előtag: „*el*”, „*lex, legis*”: „törvény”), azaz a törvény adta jogok átruházásáról volt szó, a kényszerítés, kötelelességszerűség, megkérdőjelezhetetlenség mindössze az eredeti kifejezésre évezredek alatt rárakódott konnotáció. Témánk másik kulcselemének, a *tekintélyelvűségnek* a megértéséhez a latin eredetű szinonima, az „*autoritás*” szó etimológiai elemzése segíti: „*augere*”, „*auctum*” („növel”, „emel”), tehát valaki, aki felettünk áll, akire *tekintünk* felemelhetjük, aki példakép lehet. Ugyancsak kapcsolódó fogalom a *tisztelet*, mely-

² Horváth Ferenc: *A partneri kommunikáció helye a katonai etikában*. In: Hadtudományi Szemle, Budapest, 2014. 7. évfolyam, 2. szám, 123-133. oldal.

³ Az etimológiai elemzés alapjául szolgáló forrás: Tótfalusi István. Idegenszó-tár. Idegen szavak értelmező és etimológiai szótára. Tinta Könyvkiadó. Budapest. 2004. ISBN 963 7094 20 2

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

nek latin eredetű szinonimája a „*respektál*”, ami a meghatározások alapján kétféle érzelmi színezetet is magában hordozhat: „nagyra becsül”, illetve „tart tőle”. A „re” jelentése „visz-sza”, a „specere” pedig „megnéz”, tehát visszatekintésről van szó. Visszatekintünk valaki tetteire, az alapján tiszteljük.

A következőkben megvizsgáljuk, hogy a fölöttünk álló „tekintélyszemély”, a parancsnok által kiadott feladatok végrehajtását milyen lelki tényezők alapozzák meg, illetve hogy helyet kaphatnak-e ebben a folyamatban szimmetrikus, partneri jellegű kommunikációs min-tázatok.

JOGI KERETEK

A parancsnoki munka jogi kereteit a Hszt. adja. „A hivatásos állomány tagja a szolgálati viszonyból fakadó kötelmeit – a rendvédelmi szerv rendeltetés szerinti feladatainak megvalósítása érdekében – önkéntes vállalás alapján, élethivatásként, szigorú függelmi rendben, akár életének és testi épségének kockáztatásával és egyes alapjogai korlátozásának elfogadásával teljesíti.”⁴ A hivatásos szolgálati jogviszony jellemzően két nagy területen, a Honvédségnél, illetve a rendvédelmi szerveknél jelenik meg. Mindkét szervezet az állam erőszak monopóliumát testesíti meg, feladatuk Magyarország szuverenitásának, alkotmányos rendjének biztosítása kívülről, illetve belülről érkező veszélyeztető tényezők kezelése révén. Mindkét terület sajátossága, hogy az állomány tagjai – törvény által meghatározott feltételek esetén és keretek között – mások alapvető jogait korlátozhatják, ami a katonaság esetén az ellenség vonatkozásában végső soron az élethez való jogra is kiterjed. Nagyon fontos tehát, hogy a hivatásos állomány tagjai tevékenységüket szigorú ellenőrzés mellett folytassák, és egyértelmű felelősségi struktúra álljon annak háttérében. Ehhez nyújt segítséget a hierarchikus rendbe szervezett irányítási rendszer, melynek kulcsmomentuma a hatalom, az autoritás.

A TEKINTÉLY MINT SZEREPSAJÁTOSSÁG

A katonai lét alaptétele, hogy a parancsot végre kell hajtani, ami elvileg a parancsot kiadó személy iránti feltétlen elkötelezettséget feltételez. Ha azonban a parancsnok személye maga nem is hiteles, a végrehajtás akkor is kötelező. Ez az elkötelezettség tehát végső soron nem a vezető személyének kell, hogy szóljon, hanem az általa betöltött pozíciónak, szerepnek. Goffman szerep koncepciója⁵ szerint szociális térben folytatott társas interakcióinkat egymást komplementer módon kiegészítő szerepek rendszere szabályozza. E szerepekhez hatalmi potenciál (rang, státusz), jól definiált viselkedésminták, illetve szimbolikus kifejezőeszközök kapcsolódnak. A szerepben rejlő hatalmi potenciál meghatározza az

⁴ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 13. § (2)

⁵ Goffman E. *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9-103. old.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

interakciók alakításával, irányításával kapcsolatos lehetőségeinket, azaz determinálja, hogy ki kezdeményez és zár le egy interakciót, milyen keretek között zajlik az, és milyen témákra terjed ki a diskurzus. Az interakció szabályozása mindig a magasabb rangú fél lehetősége, felelőssége.

Hierarchikus szervezetekben, így a rendvédelemben és honvédelemben az egész tevékenységrendszer tudatosan, törvényi szinten erre a pszichológiai háttérre, a szerepekre építik fel. Handy modellje⁶ alapján a fegyveres szervekre jellemző szervezeti kultúra típus, a *szerepkultúra* jellemzője a funkcionálisan erősen, ésszerűen tagolt szervezet, az egyértelmű feladatmegosztás. Jellemző a világosan meghatározható szerepek és kapcsolatok formális, írásbeli rögzítése, ahol a pozícióból eredő hatalom a döntő. E szervezeti kultúra előnye, hogy változatlan körülmények között biztos, kiszámítható, eredményes a szervezet működése. Mindenki tudja a feladatát, nincs ebből eredő feszültség, illetve hibázás, hátránya ugyanakkor, hogy rugalmatlan a szervezet, a változásokhoz nehezen képes alkalmazkodni. A szakirodalom szerint a szerepkultúra azoknak a személyeknek kedvez, akik a biztonságot, a kiszámítható előrehaladást szeretik és nem ragaszkodnak önállósághoz, nem kívánják a feladatokat saját elképzelés szerint végezni.

A fent vázolt felfogás szerint a katona nem, mint személyiség, hanem mint egy szerep betöltője vesz részt a munkában, háborúban, vállalva, hogy parancsokat teljesít. Kérdés, hogy igaz lehet-e így az az alaptétel, miszerint a felelősség a parancsot kiadó vezetőé, míg az alárendelt csak a szakszerű végrehajtásért felel. Jogilag alapvetően igen, hisz a Büntetőtörvénykönyv szerint a parancsra elkövetett cselekedetekért nem szabható ki büntetés, az ugyanis bűnösséget kizáró ok: „nem büntethető az alárendelt, ha nem tudta, hogy az előjárója szolgálati parancsára végrehajtott cselekménye bűncselekmény.”⁷ A szerep védelmét tehát a törvény előtt bizonyos keretek között élvezzi az individuum, erkölcsi tekintetben azonban bonyolultabb a helyzet, hisz van a parancsvégrehajtásnak egy olyan olvasata is, hogy a katona a cselekvés pillanatában saját értékévé emeli, személyes programjává avatja a bünt.⁸ Emberileg fennáll a lehetőség, hogy megtagadja az esetlegesen embertelen parancsot, hogy ne azonosuljon a parancssal, de ennek a pszichikai realitása csekély, épp ezért jelent nagy próbatételt egy-egy ilyen döntés a végrehajtók részéről. Éles helyzetben, erősen megemelkedett pulzusnál már nem az agykéreg irányít, hanem a begyakorolt, megszokott drillek jönnek elő. Ha a kiképzési időszakban a katona engedelmességre van kondicionálva – márpedig ez a cél – akkor éles helyzetben végképp nem gondolkodik egy utasítás értelmén, célján. Alárendelt szerepéhez kapcsolódóan megtanulta elfogadni, hogy

⁶ Charles Handy. *Understanding Organizations*, 4th ed. Harmondsworth, Penguin. 1993

⁷ Dr. Kincses Ildikó: *Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 96. oldal.

⁸ Himmer Péter: *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest, 2011, Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 33-34. oldal. 27. töredék Himmer Péter: *Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2014. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-9344-2, 71-72. oldal. 235. töredék

csak a parancsnok rendelkezik a művelet irányításához szükséges felderítői információkkal, a logisztikai lehetőségek ismeretével, a megfelelő szakmai kvalitásokkal, szaktudással, ő tudja eldönteni, milyen lépések vezetnek a saját csoport (legyen az raj, szakasz, század, zászlóalj, ezred, dandár) közös érdekének érvényesítéséhez. A parancsnoki munka rendszerszemléletet igényel, hosszú távú célok megvalósulását szolgálja, még ha rövidtávon, alacsonyabb szinten olyan lépésekből épül is fel az utasítás-sorozat, melyek önmagukban értelmetlennek, vagy épp erkölcstelennek tűnnek. A katona abban a pillanatban elfogadta, hogy parancsokat fog teljesíteni, mikor vállalta a katona szerep felvételét, már ha önkéntesen vállalta azt.

A TEKINTÉLYELVŰSÉG TARTALMI ÉS FORMAI SZINTJE

Az elején meg kell tennünk egy fontos distinkciót: tekintélyelvűség tartalmi és formai értelemben is megközelíthető jelenség. Tartalmi szinten a vezető-beosztott között viszonyt jelöl, a két fél közötti kapcsolat dinamikáját, motivációs jellemzőit, melyet később részletesen kifejtünk. E viszonynak a formai oldala a kommunikációs szabályok, rituálék szintje, az alakosság követelményei, az uniformis viselése. E formai jegyek a tartalmi síkot erősítik, komoly pszichikai háttérrel adnak a testülettel, katonai szerepkörrel való azonosuláshoz. E hagyományok azonban történelmi perspektívákra tekintenek vissza, így manapság helyenként anakronisztikusak tűnhetnek.

Lind és munkatársai 1998-ban vetették fel,⁹ hogy a hadviselés történelmi fejlődése során olyan minőségi változások jelentkeztek, melyek alapján joggal írható körül a háborúk három, eltérő sajátosságokkal bíró generációja és napjainkban bontakozik ki egy negyedik. „A hadviselés első generációja a vonalban, oszlopban és négyszögben harcoló gyalogság kora. (...) E harceljárások egy rendezettségre alapozott katonai kultúrát teremtettek, melynek külsőségei a mai napig fennmaradtak. (...) Szinte minden, ami ma a „katonai” és a „civil” közötti különbséget mutatja (rendfokozatok, állomány-kategóriák, egyenruha, tisztelés, díszszemle) ebből a korból származik, és a rendezettségen alapuló katonai kultúra megerősítését szolgálja.” A korabeli lőfegyverek hatótávolsága alacsony volt, vizuális észlelés alapján, emberi léptékű távolságból folyt a harc, így a szemben álló felek az egyenruha alapján tudták megkülönböztetni egymást. A lőfegyverek töltési ciklusa hosszú volt, így a folyamatos tüzet csak összerendezett, jól szervezett váltásokkal lehetett biztosítani, a siker és a túlélés érdekében hatékonyan kellett együtt mozogni, begyakorolt vezényszavakat követni. A technikai fejlődés alapozta meg a 2. generációt, ahol már a mozgás és a tűz összehangolása volt a legfőbb kihívás, megjelent a tüzérségi tűz tömeges alkalmazása. Ezekben az időkben „a rendezettség kultúrája fennmaradt, a fegyelem alapja a kényszer volt. Az engedelmességet fontosabbnak tekintették, mint a kezdeményezést, a kezdeményezést nem is méltányolták, mert a tervet, a koordinációt, az összhangot veszélyeztette.”

⁹ Ismerteti: Kiss Álmos Péter. *Generációk a hadviselésben – a negyedik generáció*. Hadtudományi Szemle. Budapest. 2009. 2. évf. 2. szám. 10-18. oldal

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A harmadik generációban már dominálni kezdtek az új, non-lineáris harceljárások, kulcsfontosságú lett a manőver, a gyorsaság, a meglepetés, és az általa kiváltott lélektani hatás. Itt már „a parancsnok a kívánt eredményt írja elő, a végrehajtás módját a beosztott kezdeményező készségére és szakértelmére bízta. A fegyelem elsősorban önfegyelem, és csak másodsorban kényszer.” A negyedik generáció térnyerése, az aszimmetrikus hadviselés napjainkban felvetette egy újabb paradigmaváltás szükségességét. A háború immár nem csak államok, hanem esetenként államok és kisebb, új szervezési modellt alkalmazó, decentralizált, önszerveződő hálózatokból álló nem állami szereplők közt folyik. Időben, térben és személyi állomány tekintve elmosódik a béke és háború közti határ, bárhol, bárki, bárkire veszélyt jelenthet. Közlebb kerültek egymáshoz a rendvédelmi és a katonai feladatkörök. Nincs egyenruha, az ellenség nem beazonosítható, nem lehet leülni vele tárgyalni, nem kötik jogi regulák, hisz nem ismeri el a fennálló rendszer érvényességét. A harceljárások nagy területen szétszórta folynak, a „felkelők” kis létszámú alakulatokat decentralizáltan, feladat-központúan vezetnek, fontos a mozgékonyaság, a manőver, a meglepetés. Mivel az ellenség a civil társadalomba integrálva működik, kiemelt jelentőséggel bír a pontos felderítés, a „minőségi erőszak”, a precíziós fegyverek alkalmazása. A hadsereg alakulatainak egységes, tömeges mozgása helyett az átfogó felderítés, a kisebb csoportok koordinált együttműködése, pontos és gyors kommunikációja került előtérbe. A parancsnok nem adhat részletes instrukciókat a terepen szétszórta dolgozó katonáknak, hisz nem ő rendelkezik közvetlen információkkal az adott helyi viszonyokról, hanem maga a feladatot végrehajtó katona. Ilyen körülmények között felértékelődik a kreativitás, az önálló problémamegoldó készség, míg csökken az alakiság és a formalitás szerepe.

Van-e még jelentősége ilyen körülmények között a tekintélyelvű vezetés tartalmi és formai elemeinek? Mit pluszt adhat a parancsnok, mint tekintélyszemély, mikor a katona már nem sebtében kiképzett „betanított munkás”, hanem magasan képzett, önálló cselekvésre képes profi katonák fejlett technológiára támaszkodva végzik összetett feladataikat? Mit adhat az alakiság, mikor már nem kell tömegesen együtt mozogni, mit adhat az egyenruha, mikor már fejlett IFF (Identification, Friend or Foe) rendszerek segítenek kódolt elektronikus jelekkel azonosítani a barátot és ellenséget?¹⁰

A körülmények megváltoztak, az emberi psziché működése azonban nem. Az egyenruha továbbra is jár bizonyos előnyökkel: erősíti a csoportidentitást, a katonai szerep szimbolikus kifejezésének eszköze, segít felülemelkedni a személyesség szintjén. Ez azért fontos, mert ha egy katona a személyiségével vesz részt a harci cselekményben, az elsődleges szocializációja során interiorizált értékei – például az élet szentségének parancsa – kontra-reaktív lehetnek, meggátolhatják a háborús helyzetnek megfelelő cselekvésben.

Az alakiság, a rituálék (például tisztelgés, tömeges köszöntések, menetelés stb.) a szakmai- és csoportidentitás erősítésén túl erősítik a tekintélyelvű struktúra hagyományait, segítenek szabályozni az interakciókat felettesek és beosztottak között, illetve a berögzült

¹⁰ A témáról bővebben: Haig Zsolt, Várhegyi István. 2004. *Információs műveletek*. II. kötet. Egyetemi jegyzet. Budapest. 7-52. oldal.

drillek további előnye, hogy harci helyzetben, magas stressz-szint mellett is organizálják a viselkedést.

E tanulmány első részében behatóan foglalkoztunk az emberi agy működésének Paul D. MacLean¹¹ által leírt három szintjével. Viselkedésünkben a tudatosként megélt agykérgi működés mellett érzelem-vezérelt emlősagyunk, illetve reflexes-ösztönös reakcióinkért felelős hüllőagyunk is folyamatosan részt vesz. Minél nagyobb stressz nehezedik ránk, annál markánsabban hatnak viselkedésünkre az alacsonyabb energiaszinten is stabilan működő, archaikusabb agyi struktúráink. A harci morál felfogható a kiképzés során, tekintélyszemélyek közreműködése révén kialakult értékátvételnél, attitűd szilárdságként, melynek kognitív, emocionális és viselkedéses összetevői involválják agyunk mindhárom szintjének működését. Teljes lényünkkel veszünk részt az akciókban: nem elég agykérgi szintű tudással rendelkezni a katonaság fogalmi kritériumairól és szakmai sémáiról, hanem érzelmileg és berögzült viselkedéses minták szintjén is birtokolni kell e tudást ahhoz, hogy harci stressz mellett is megnyilvánulhasson a professzionalizmus és az elkötelezettség.

A kulcskérdés témánk szempontjából az, hogy a hivatásos személy pályaszocializációja során hogyan veszi át azokat az értékeket, attitűdöket, melyek hivatástudatként egész lényét áthatják, viselkedését meghatározzák, és milyen szerepet játszanak ebben a folyamatban a tekintélyszemélyek.

A TEKINTÉLYELVŰSÉG SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI ÉRTELMEZÉSE

A társadalmi konfliktusok kutatóközpont honlapján¹² publikáló kutatók a szociálpszichológia felhalmozott tudásanyagára támaszkodva próbálnak betekintést nyerni olyan kurrens társadalmi folyamatokba, melyek történelmi perspektívában is sok mindent megmagyaráznak. A honlapon közölt tanulmányok közül Csepeli György és munkatársainak összefoglalása¹³ rávilágít, hogy a tekintélyelvűség alapvető társadalmi mozgatórugó, mely segít fenntartani az egymást követő generációk rendjének folyamatosságát. A patriarchális társadalmakban az állam értelmezhető a család feletti hierarchia-szintként, melynek működését az interiorizált hatalom, a tekintély tartja fenn. A patriarchális társadalom működésének megértéséhez Erich Fromm visz közelebb minket, aki szerint a tekintélyelvűség legmagasabb szintje nem az államhoz való hűségben, hanem az istenszeretet mintázataiban nyilvánul meg. Míg a korai matriarchális vallásokhoz a feltétel nélküli anyai szeretet társítja, a későbbi patriarchális vallások már inkább a feltételhez kötött atyai szereteten alapulnak.¹⁴ Az anyai és az atyai szeretet energiái ugyanis különböznek. A fejlettebb, komplexebb, hierarchikus szerveződésű társadalmak monoteista vallásai Fromm meglátása szerint mind erre a logikai sémára rímelnek rá: „Isten szeret, ha...” – és itt jönnek a parancsok, szabályok, feltételek,

¹¹Idézi: Daniel Goleman. *Érzelmi intelligencia*. Budapest. Háttér Kiadó. 1997. 26-29. oldal.

¹²www.konfliktuskutato.hu, letöltés: 2014. 12. 23.

¹³Csepeli György, Murányi István, Prazsák Gergő, (Vági Zoltán). *Régi és új tekintélyelvűség: család és az állam*

¹⁴Erich Fromm. *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó. Budapest. 1993. 84-107. oldal

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

normák, melyeket be kell tartani, melyek a hierarchiába illeszkedéshez nélkülözhetetlenek. A családban, közösségben elsajátított világi és vallásos jellegű tekintélyelvű mintázatok segítenek beilleszkedni a társadalomba. Ha azonosulunk az elvárásokkal, azok szerint élünk, elnyerhetjük a feljebbvaló szeretetét, ha nem, az kirekesztéssel és egyéb szankciókkal jár.

A magasan szervezett patriarchális társadalmakban tehát a tekintélyelvűség egy olyan alapmintázat, mely lehetővé teszi az egyéni irányultságok és értékek túlzottan sokszínűvé válásának központi kontrollját, általa kordában tartható a túlzott individualizáció, és ez összességében segít a közösség energiáit egy irányba terelni. Az energiák ilyenén kanalizálása teszi versenyképessé a társadalmat a kultúrák közötti harc során.

Csepeli és munkatársai tanulmánya alapján megállapítható, hogy tekintélyelvűségnek van egy kívánatos szintje, hogy stabilizáló ereje érvényesülhessen. Bizonyos történelmi események, folyamatok sokkhatásai azonban feldolgozhatatlanok a társadalom számára, „közösségi hisztériát” keltenek. Ezek – mintegy öngyógyítási kísérletként – túlzott tekintélyelvűséget generálnak, aminek már nemkívánatos mellékhatásai vannak. A frankfurti iskola tudósai az 1930-as években kezdték vizsgálni e folyamatokat az első világháborút vesztésként záró német társadalmon belül. Hogy mennyire kurrens és lényegbevágó volt a problémafelvetésük, mi sem bizonyítja ékeesebben, minthogy származásuk miatt saját hazájukból az Egyesült Államokba kellett menekülniük, Németországban ugyanis időközben elszabadult a vak, irracionális, totális tekintélyelvűség. Adorno és munkatársai Kaliforniában folytatták kutatásaikat, a Berkeley Egyetemen. Pszichoanalitikus nézőpontból vizsgálták a tekintélyelvűséget, melynek gondolatkörével külön alponban foglalkozunk majd. Adorno próbálta tudományos igényvel feltárni a tekintélyelvűség dinamikáját, meghatározni a tekintélyelvű személyiséget körülíró változókat. Meglátása szerint a tekintélyelvű személyiség az egyént a hit jegyében szervezett közösségnek rendeli alá (kollektívizmus, konzervatívizmus), míg a demokratikus személyiségre jellemző, hogy az ésszerűség jegyében szervezett társadalmi szerződés tagja: önálló, értelem vezérelt, érzelmileg kiegyensúlyozott, rugalmas gondolkodású. Az Adorno által mérési célra szerkesztett F (fasizmus) skála alskálái az autoritáriánus személyiség alapjellemzőit ragadják meg:¹⁵ konvencionizmus, alárendelődés, autoriter agresszivitás (azonosulás az agresszorral, az agresszió átvitele másokra, közben bűnbakképzés), anti-intracépció (gyengédség iránti türelmetlenség, elfojtott érzelmek), babona és sztereotípiák, hatalom és keménység, destruktivitás és cinizmus, projektivitás és prüdség (elfojtott, büntudattal terhelt szexus).

Mint láthatjuk, ebből a szemszögből egyértelműen egyfajta patológiának tűnik a tekintélyelvűség. Erős Ferenc¹⁶ mutat rá, hogy mindez nézőpont kérdése. A másik szemszögből nézve a demokratikus személyiség tekinthető bizonytalan, kétértelműségeket kedvelő, elpuhult, fegyelmetlen, dezintegrált konstellációnak. Mindenesetre a kettő nem fér meg

¹⁵ Th. Adorno. *Tipusok és tünetegyüttesek*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) *Előítételek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK. 1980. ISBN: 9632209249

¹⁶ Erős Ferenc. *Analitikus szociálpszichológia*. Új Mandátum, Bp. 2001.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

egymás mellett, a konfliktusok a két világlátás között elkerülhetetlenek. Egyszerűen más-képp képzik le a valóságot. Az autoriternél az asszimilációs folyamatok dominálnak, azaz a fejében lévő sémák mentén értelmezi a valóságot, azt látja, amit a világról tud, a hiedelmivel, előítéleteivel nem egybevágó valóságot elhárítja, nem észleli. A demokratikus személyiségre ellenben az akkomodáció túlsúlya jellemző, kíváncsi, érdeklődő, a világhoz igazítja feltételezéseit. A demokratikus – természeténél fogva – elfogadja az autoriter személyiséget, fordítva viszont nem működik a tolerancia. Az autoritariánus szemszögből nézve az individualizálódott, liberális demokratikus személyiség túlsúlyba kerülése a rend felbomláshoz vezet, míg a tekintélyelvűség mintái fenntartják a társadalmi rendet, mely az autoritariánus személyiség számára kielégítő.

Adorno kutatásain és következtetésein áthat a személyes érintettség érzelmi színezete, elméletét azonban Rokeach¹⁷ dogmatizmuselmélete politika- és ideológiamentes formában kiterjesztette. Rokeach az általános szinten megfogalmazott nyílt és zárt gondolkodási rendszereket vizsgálta. A nyílt gondolkodási rendszerrel bíró személyek számára – egyéb jellemzők mellett – irreleváns egy információ elbírálása szempontjából az információ forrásának presztízse, az információt önmagában értékelik. A zárt gondolkodási rendszert használó személyek jellemzője, hogy az autoritásfigurák által minősített információt hajlamosak kritika nélkül átvenni, nem pedig önmagában vizsgálni. Ez a mérlegelés nélküli parancsteljesítés alapmintázata.

Sajátos formája a parancsnoklás-engedelmesség viszonyinak a börtönök világa, ahol a rabok és fogvatartottak helyzete szélsőséges teret enged a tekintélyelvűségnek. Elhíresült kísérletében a Stanford Egyetem pszichológusa, Philip Zimbardo¹⁸ átlagos amerikai állampolgárok köréből hirdetés útján toborzott kísérleti személyeket, akiket találomra osztott be az alagsorban berendezett börtön foglárjainak és rabjainak csoportjába. A kísérletet idő előtt le kellett állítania, mert a helyzet olyan pszichodinamikát váltott ki a két csoport tagjaiból, ami felülmúlta a kutató minden előzetes várakozását. A szerepek hatalma teljesen felülírta az alapszemélyiség viselkedésszervező erejét, a normál társadalmi normák helyett a helyzet sajátosságai lettek döntőek. A börtönőrök elkezdtek alacsonyabb rendűként kezelni alárendelt társaikat, kegyetlenkedtek velük, megalázták őket, míg a rabok „szolgálatkész, engedelmes, dehumanizált gépekké váltak, akiket csak a menekülés, a saját egyéni túlélésük, valamint az örök ellen halmozódó gyűlöletük foglalkoztatott.”

Az engedelmesség megdöbbenő erejét vizsgálta Stanley Milgram, a Yale Egyetem kutatója, 1963-ban.¹⁹ Kísérleti személyei átlagos amerikai átlagpolgárok voltak, mégis sikerült kísérleti körülmények között rávenni őket, hogy egy tanulási kísérletnek álcázott helyzetben hibázás esetén egyre magasabb feszültségű, végül már halálos erősségű áramütéssel

¹⁷ M. Rokeach, F. Restle. *A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtevés*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK, 1980. ISBN: 9632209249

¹⁸ Elliot Aronson. *Társas lény*. 2001. Budapest. KJK KERSZÖV Kiadó. ISBN 963 224 586 5. 1. fejezet. 30-31. oldal.

¹⁹ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem: *Pszichológia*. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 546-553. oldal.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

büntessék egy embertársukat. A „tanuló” természetesen beépített személy volt, és hibázás esetén valójában nem kapott áramütést, a kísérleti elrendezésénél fogva azonban ez nem derült ki a kísérleti személyek számára: ők azt hitték, a büntetés erősségnek hatását vizsgálják a tanulási folyamatra, és az alanyt megtestesítő színész szomszéd helyiségből áthallatszó szenvedését is valósnak hitték. Az előbb csak alacsony szintű, majd egyre erősebb áramütéseket a kísérletvezető utasítására adták egy 30 fokozatból álló, felcímkézett kapcsolósorral. Engedetlenség esetén a kísérletvezető négy fokozatban, egyre határozottabban folytatta a felszólítást: „Kérem, folytassa!”, „A kísérlet azt igényli Öntől, hogy folytassa!”, „Nagyon fontos, hogy folytassa!”, „Nincs más választása, folytatnia kell!”. Ezekon kívül más kényszert nem alkalmaztak a kísérleti személyekkel szemben, akik természetesen dönthettek volna úgy, hogy nem folytatják a „tanítást” azokkal a gombokkal, melyek feliratuk szerint már veszélyesek voltak. Ennek ellenére minden kísérleti személy elment 300 Voltig, pedig akkor a „tanuló” már óriási kínokat játszott el, amit a szomszédos szobából jól lehetett hallani, 65% pedig elment a végsőkéig, 450 Voltig. Később különböző független változókat variáltak, így kiderült, hogy az engedelmességre hat:

1. a kísérletvezető presztízse (fehér köpenyes, tudományos fokozattal rendelkezőnek jobban engedelmeskedtek, mint egy farmernadrágos doktorandusznak),
2. az irányítás és a végrehajtás közvetlensége (a személyesen adott instrukció hatásosabb, mint a telefonos, illetve magasabb az engedelmesség, ha egy másik „tanárnak” csak tovább kellett adni az utasítást),
3. a „szenvedővel” való kapcsolat közvetlensége (közelről észelve, testközelből látva a szenvedést hamarabb megtagadták az engedelmességet),
4. aktív részvétel (ha nem csak gombot kellett nyomni, hanem ő maga tartotta az elektródán a „tanuló” kezét, csökkent az engedelmesség),
5. a fokozatos bevonódás (rögtön halálosat kevesen vállaltak, de kezdeti kis „ártásokkal” elköteleződtek, utólagosan öngizolás jelentkezett, úgy gondolták, áldozatuk „megérdemli” a büntetést, így később vállalták a magasabb szinteket is),
6. lázadás (háromfős csoportokban végezve a kísérletet a beépített „lázadók” erősen rontották a valódi kísérleti személyek engedelmességét).

A kísérletet napjainkban Franciaországban egy TV show résztvevőivel megismételték, és hasonló eredmények születtek, sőt, az engedelmesség magasabb szintű, 80%-os volt.²⁰

Milyen ősi energiák munkálnak az emberi viselkedés mélyén, hogy ilyen megdöbbentő eredmények születhetnek még napjainkban is? Miért olyan nehéz elérni azt, hogy az agykérgünk, a racionális énünk szervezze viselkedésünket és ne aktiválódjanak ősi agyi területeink, melyek a konformizmus ösztöne révén befolyásolhatóvá, hangolhatóvá teszik az embert, feledtetik vele erkölcsi normáit? A pszichoanalízist éppen e kérdések indították el sikereinek útján bő egy évszázaddal ezelőtt. A tekintélyelvűség pszichodinamikájának megértéséhez érdekes adalékokkal szolgál e nagyhatású megközelítés.

²⁰ www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_teveshow-ban, letöltve: 2014. 12. 23.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A TEKINTÉLY MINT PSZICHOANALITIKUS KULCSFOGALOM

A következőkben pszichoanalitikus perspektívából vizsgáljuk meg az én feladásának mechanizmusait, a tekintélyszemélyekkel való azonosulás lehetőségeit és szélsőségeit.

A pszichoanalitikus iskola megteremtője, Sigmund Freud²¹ úgy gondolta, személyiségünk három egymásra kölcsönösen ható alrendszerből épül fel. Az örömelv alapján működő Ösztön-én, vagy Id a veleszületett biológiai késztetéseket jeleníti meg, késleltetés nélküli, önző kielégülésre törekszik. A tudatos énrész az Ego a valóságelvnek engedelmeskedik, figyelembe veszi a környezeti feltételeket, összebékíti az ösztön-én igényeit a lehetőségekkel. A Felettes-én, vagy Szuperego a társadalom értékeinek, normáinak belső leképződése, az ösztönént fékező belső tartás. Freud szerint a Szuperego a szocializáció során a szülői jutalmazások és büntetések hatására kezd körvonalazódni, de teljességgel csak a tekintélyszeméllyel való azonosulás útján alakul ki, ekkor önállósul és kezd belső vezérlőként, lelkiismereti funkcióként működni. Ez az azonosulás az úgy nevezett Ödipális konfliktus feloldása révén történik meg. Freud elmélete szerint a (fiú)gyermek libidója, érzelmi-erotikus energiái 5-6 éves korában, az úgy nevezett fallikus szakaszban az ellentétes nemű szülő (anya) felé irányulnak, így az azonos nemű szülő (apa) riválisként jelenik meg a számára. Mivel az incest tabuja miatt a gyermek spontán közeledési törekvéseit büntetik, a libidó nem kötődhet akadálytalanul az anyához, így komoly frusztráció keletkezik. A konkurens apa iránt érzett gyűlölet mellett – az erőviszonyok közötti nyilvánvaló különbségek révén – megjelenik a kasztrációtól való félelem kellemetlen érzése is. E feszültség egyetlen megoldási lehetősége az agresszorral való azonosulás, melynek révén kialakul a Superego. A gyerek behelyezkedik az apja helyzetébe, átveszi az ő attitűdjeit, értékeit és így közvetve – a tekintélyszemély átvett élményanyagán keresztül – éli át az anyával való egyesülés élményét. Erich Fromm értelmezésében eközben a tekintélyszemély, az apa felé irányuló, felvállalhatatlan gyűlölet elhárítás alá esik, a gyermek pedig reakcióképzés útján tudatos szinten épp az ellentétét éli meg a valódi érzelemnek: szeretetet érez iránta. Az agresszió egy része felszívódik és mazochizmus formájában nyilvánul meg, a másik rész pedig sadizmusként idegenekben talál tárgyat, mások ellen fordul.²² A sadizmus és mazochizmus a közhiedelemmel ellentétben nem okvetlenül keveredik testi, szexuális vágygal. A mazochizmus a szimbiotikus egyesülés passzív formája, a behódolás, melynek logikája az, hogy az elszigeteltség, elkülönülés kibíratatlan terhét azáltal oldja az ember, hogy bálványoz valakit, „részévé és birtokává teszi magát egy másik személynek, aki irányítja, vezet és védelmezi őt.” Ugyanennek az integrálatlan szimbiotikus egybeolvadásnak az aktív formája az uralkodás, vagy sadizmus: „úgy akar elmenekülni magányossága és a bezártsági érzése elől, hogy egy másik személyt önmaga részévé, birtokává tesz.”²³ Min-

²¹ Összefoglalja: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem: *Pszichológia*. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 392-398. oldal

²² Theodor Adorno. *Típusok és tünetegyüttesek*. In: Csepeli György (szerk.) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. KJK. Budapest. 1980. ISBN: 9632209249

²³ Erich Fromm. *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó, 1993. ISBN 963 8128 30 5. 30-32. oldal.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

deközben azok az érzések, élmények, melyek akadályozzák, veszélyeztetik a tekintély-személlyel való azonosulást, vagy nem vágnak össze az általa elfogadott értékekkel, elhárítás alá esnek. Az amerikai humanisztikus pszichológus, Carl Rogers²⁴ úgy fogalmazza ezt meg freudiánus alapokon nyugvó személyiségelméletében, hogy ezek az érzések nem tudatosulhatnak, mert az egyén torzán szimbolizálja őket, azaz nem a valóságnak megfelelő kognitív címkéket, nyelvi kódokat asszociál hozzájuk. Elmélete szerint, ha az egyén viselkedése során átél egy érzést, mely a számára kielégítő lenne, a tekintélyszemély azonban helyteleníti, bünteti adott viselkedését, akkor a személy magában mégis „rossznak” éli meg tette emlékét, büntület tapad az eredetileg átélt „jó” érzéshez. A személy tehát mintegy az autoritásfigura értelmezését vetíti magába, és nem azokat az érzéseket raktározza el, melyeket teljes saját testével valójában megélt adott helyzetben. Úgy érzi, csak akkor kaphat elfogadást és szeretetet (vezetőitől és önmagától), ha az előírt szabályokat, normákat betartja, ezért az Én-struktúrába nem illő viselkedésformáit, érzelmi reakcióit nem szimbolizálja pontosan, eltorzítja azokat. Azaz elhárít, a tudattalanba úz, életbe lépnek az Anna Freud által leírt²⁵ elhárító mechanizmusok. A torz szimbolizáció révén a környezet és azon belül az Én pontatlanul képződik le, és mivel a viselkedést a világ szubjektív leképződése alapján indítjuk, az eredmény a valósághoz való rossz alkalmazkodás lesz. A megfelelő alkalmazkodás alapja egy olyan rugalmas és differenciált Én-struktúra, melyhez a test minden élménye szimbolikus szinten konzisztensen hozzákapcsolódhat. Ez csak elfogadó légkörben, korrektil megfogalmazott visszajelzések esetén lehetséges, hisz egy ilyen közegben nem kell az Énünket érő fenyegetésként (elfogadás, megbecsülés elvesztése) átélnünk őszinte belső jelzéseinket, benyomásainkat, akármilyenek is legyenek azok. Rogers szerint nincs feltétlenül szükség feltételhez kötött szeretetre ahhoz, hogy megtörténjen az értékátvétel. Szerinte az olyan feltétel nélküli elfogadásra képes tekintélyszemélyek jelentenek igazán hatékony szocializációs közeget, akik alapvetően nem teszik függővé szeretetüket semmitől, de hatásosan közvetítik a társadalmi normákat azáltal, hogy őszintén, asszertíven kommunikálják a helytelen cselekedettel kapcsolatos érzelmeiket. A vezetett személy empátiás kapcsolatuk révén kellemtelennek fogja megélni ezt és mindent elkövet, hogy legközelebb pozitív élményhez juthasson. A modern kutatások alapján egy ilyen empátiás összehangolódásnak az élettani alapját az úgynevezett „tükörneuronok” adhatják: ha egy másik ember viselkedését megfigyelőként követjük saját idegrendszerünk megfelelő idegsejtjei is analóg aktivitást mutatnak, megteremtve ezzel a beleérző képesség, így a moralitás alapjait.²⁶ Ennek eredményeképpen tehát önmagát elfogadó személyiségstruktúra alakulhat ki, mely energiáit képes önmegvalósító munkába fordítani elhárító mechanizmusok fenntartása helyett. Hasonló ez a kép az Adorno által leírt demokratikus személyiség-szerkezethez. A kérdés, hogy elegendő-e ez az empátiás meg-

²⁴ Carl Rogers. *Személyiség és viselkedésemélet*. In: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). *Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1982. 369-404.

²⁵ Anna Freud. *Az Én és az elhárítómechanizmusok*. Párbeszéd Könyvek, 1994.

²⁶ Joachim Bauer. *Miért érzem azt, amit Te?* Ursus Libris, Budapest, 2010. ISBN 978 963 9718 340

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

erősítően alapuló kapcsolat a tekintélyszeméllyel ahhoz, hogy megtörténjen az értékátvétel. A későbbiekben e kérdéshez még visszatérünk.

Ugyancsak Freud nyomán bontakozott ki Eric Berne²⁷ „tranzakció analízisének” (TA) az alapfogalata, mely az Id, Ego, Szuperego hármast másképp közelíti meg. Berne szerint életkorunk és kivított pozícióink ellenére, nem mindig vagyunk felnőtt én-állapotban. A gyermeki élmények, működési módok nem múlnak el nyomtalanul, a háttérben mindvégig megmaradnak bennünk és bizonyos helyzetekben megnyilvánulnak.²⁸ Hiába érjük el a testi-lelki érettség felnőtt szintjét, időről időre mégis én-állapotot váltunk, kilépünk a tudatos szférából, interakcióink, vagy tranzakcióink során megnyilvánul gyermeki-, vagy épp szülői én-állapotunk is. Ez utóbbi a szocializáció során interiorizált értékeinket jeleníti meg, és a háttérből ugyancsak tudatosulás nélkül szervezi viselkedésünket. Ezek az én-állapotok a parancsnoki munka tekintetében is jelentőséggel bírnak, hisz egy hierarchiában jellemzőek az alárendelődést feltételező szülő-gyermek interakciók.²⁹

A „tranzakció” a két fél közötti kommunikációs aktust, az üzenetcsereét és az ennek nyomán bekövetkező eredményt jelenti. Ezek a tranzakciók felnőtt emberek között sem mindig a tudatosságon és az együttműködésen alapulnak, gyakran kibillenünk a felnőtt én-állapotból. Ez megtörténhet spontán módon, hisz bizonyos helyzetekben – például stressz, frusztráció hatására – kibillenünk az egyensúlyi állapotból és egy alacsonyabb szintű egyensúlyi helyzetben stabilizáljuk viselkedésünket, regresszív módon szabad, lázadó vagy alkalmazkodó gyermeki reakciómódjainkhoz nyúlunk vissza. Freudi értelemben ilyenkor az ösztön-én reakciói kerülnek előtérbe, biológiai szinten értelmezve a jelenséget a kéreg alatti agyi régiók aktiválódnak. Ilyenkor érzelmi síkon reagálunk, tehetetlenek vagyunk, nem kezeljük hatékonyan, tudatosan a helyzeteket. Önfeladt, lelkes, vagy támaszkereső, összeolvadó, vagy épp dacos, sértett, elkülönülő viselkedést tanúsítunk a tekintélyszeméllyel szemben. A másik részről a parancsnok ilyenkor irányító szülői én-állapotból kommunikál, ítélkezik, moralizál, stílusa számon kérő, azokat a normákat hangoztatja, melyeket a társadalom vagy épp a testület elvár. Freudi terminológiával élve ilyenkor a parancsnok Szuperegója veszi át az irányítást. Eszköz lehet a tekintélyszemély kezében, hogy a hatalmi játszmák során kommunikációs eszközökkel³⁰ szándékosan is meg lehet célozni a beosztott gyermeki én-részét, ki lehet billenteni felnőtt, tudatos én-állapotából, ami helyzeti előnyt eredményez a parancsnok számára. Ez az ún. „játszma” kiindulópontja. Ha a parancsnok következetesen szülői én-állapotból, tekintélyére alapozottan kommunikál, előhívja a komplementer gyermeki szerepet, miáltal előnyhöz jut, hisz alárendeltje egy

²⁷ Eric Berne. *Sorskönyv*. Budapest, 1997, Háttér kiadó. 28-44. oldal.

²⁸ John Bradshaw. *Vissza önmagunkhoz. A bennünk élő gyermek felfedezése*. Duna International Könyvkiadó Kft. Budapest. 2012.

²⁹ A Bennett-féle TA alapú szervezeti kultúra modell a szervezeti interakciók során jellemzően előforduló én-állapotok alapján határozza meg a szervezet jellemzőit

³⁰ pl. Emelt hangerő, fenyegető gesztusok, érzelmileg telített szavak, gúnynevek használata, meghazudtolás, állítás majd utólagos letagadás, buta kijelentések partner szájába adása, kérdés feltétele majd válaszok el nem fogadása, stb.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

erőforrás hiányosabb én-állapotba kerül vissza, így uralkodhat felette. Nem feltétlenül tudatos mintázatok ezek a parancsnok és a beosztott kommunikációjában, hisz mind a gyermeki, mind a szülői én-állapot alapvetően tudattalanul jelentkezik, csak a felnőtt én-állapotot kíséri tudatos önreflexió. Pályája elején, beosztottként a parancsnok is saját vezetőitől veszi át e fogásokat, és önkéntelenül is alkalmazhatja ezeket, ha úgy érzi, hatalmi potenciált kell felhalmoznia beosztottjával szemben.

A TEKINTÉLYSZEMÉLY HATÁSA A TÖMEGEKRE

A fent részletezett tudattalan folyamatok még markánsabban nyilvánulnak meg, ha az egyén egy tömeg részeként vesz részt a tekintélyszeméllyel való kapcsolatban.

Gustave le Bon 1895-ben, a francia forradalom eseményeit elemezve írta meg „A tömegek lélektana” című könyvét,³¹ melyből kiindulva később a szociálpszichológusok a tömegekben elszabaduló erőszak kutatása során három olyan tényezőt írtak le, melyek dezindividuációt gerjesztenek,³² azaz melyek megléte esetén az egyén a tömegben nagy valószínűséggel elveszti a viselkedése feletti morális kontroll képességét. Ezek a csoporton belüli anonimitás, a külső eseményekre való összpontosítás (például egy jól körülírható másik csoport jelenléte) és a magas stressz-szint (például fizikai veszélyeztetettség érzete). Mindezek együttesen csökkentt én-tudatossághoz, dezindividuációhoz vezetnek, és ez az állapot megteremti a lelki lehetőségét annak, hogy a katona gondolkodás nélkül – Le Bon kifejezéseivel élve – „gerincvelői szinten” működve az élet kioltásának tabuját parancsra megszegje. Pszichikai értelemben ez a tömeges háborús összecsapás receptje.³³

Le Bon nagy jelentőséget tulajdonít e tekintetben a vezető személyének, aki egy hadsereg esetében maga a parancsnok. Vak elkötelezettséget, az önérdekekről való teljes lemondást, erős harci morált ébreszt a követőkben, ha igazi karizmatikus vezető áll az élen.

A feltétlen tekintély kivívására való képesség, a karizma nem feltétlenül a vezető személyiségében rejlik, intraperszonális sajátosság, hiszen a történelem nagyjai igen eltérő személyiségekkel rendelkeztek, hanem sokkal inkább az emberek közötti térben megvalósuló, interperszonális jelenség. A vezető, parancsnok attól válik különlegessé a tömeg, az állomány szemében, hogy olyan üzeneteket képes megfogalmazni, amelyek összecsengenek a követők tudattalan vágyainak, igényeinek, érzelmeinek szférájával. Megvizsgálva a történelem nagy, karizmatikus vezetőit, elmondható, hogy küldetésüdatuk van, jól képviselnek egy víziót, egy jövőképet, erős a szuggesztív erejük, képesek nagy energiákat

³¹Gustave Le Bon: *A tömegek lélektana*. In: Hunyady György (szerk.). *Szociálpszichológia történelemtanároknak (tanulmánygyűjtemény)*. Budapest. Ökoprint Kiadó. 2002. 19-64. oldal.

³² Összefoglalja: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 539-541. oldal.

³³ Rendvédelmi területen, ahol a végső cél nem a másik félnek való károkozás, hanem a törvényes rend védelme, ez a mintázat nem kívánt túlkapások előfordulási esélyét növeli, ahogy történt ez 2006 őszén is.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

megmozgatni.³⁴ Olyan álmokat testesítenek meg, melyek ott lappangtak már korábban is az emberekben. Gondolataikat érthető módon, képekben gazdag szónoklatok formájában képesek felvázolni a tömegek előtt, folyamatosan szem előtt vannak, szerepelnek, üzeneteiket számtalanszor elismélik, közben a hiányzó bizonyítást, alátámasztást határozottsággal, szuggesztív akarattal pótolják, míg az üzenet be nem vésődik a vezetett embertömeg kollektív tudatalanjába. Egyfajta speciális tudati állapot, hipnotikus szuggesztió, Le Bon szóhasználatával élve „lelki infekció” alakul ki.

A karizmatikus vezető elszánt követői szinte feladják énjüket, lemondanak a széthúzást okozó egyéni érdekeikről, így egységes lesz a csoport. Cserébe óriási érzelmi támogatóerőt kapnak a követők, visszatérhetnek az „összeretet” állapotába, az együttesség-érzés óceánjába, a biztonság és tévedhetetlenség érzésének csábító illúziójába, leküzdhetik az elkülönültség szorongást keltő érzését, melyről Erich Fromm beszél.³⁵

A karizmatikus vezetőnek nagy az ideálképző ereje: az emberek szinte mindenható varázserőt tulajdonítanak neki, és teljes mértékben bíznak abban, hogy az ügy, amelyet vezetése alatt képviselnek, megvalósul. És sokszor valóban megvalósul, hisz – mint a villámhárító esetében – a karizmatikus vezető révén kisu, a közös cél irányába hat a tömegek óriási energiája. Annál erősebb ez a felszólító hatás, minél magasabb a vezető presztízse, hatalma. Mivel a tömegek ereje még tovább erősíti ezt a hatalmat, egyfajta ördögi kör alakul ki, ami elviselhetetlen szintű tekintélynövekedést gerjeszt, hisz mindeközben emberileg óriási teher nehezedik a karizmatikus vezetőre. Meg kell felelnie az emberek elvárásainak, olyannak kell lennie, amilyennek látni szeretnék, különben összeomlik minden. Annak kell lennie, amit a tömegekből kivált; a saját személyiségét, gyengeségeit el kell lepleznie. Ebben segít a három lépés távolság, azaz nem szabad túl közel engedni a követőket, mert akkor nehéz fenntartani az ideálképet. Aki túl közel kerül és túl sok személyeset tud a nagy emberről, az veszélyessé válik. A vezető vágyik a társaságra, de megrémül a bizalmasságtól, ezért viselkedése egy idő után kiszámíthatatlanná válik, embereket emel föl és ejt le, elkezd leghűségesebb követőit is kizárni a bizalmából. Üldözési mánia alakulhat ki, a vezér hosszabb távon teljesen elszigetelődik, magányossá válik. Nehéz ezt a folyamatot megúszni személyiségtorzulás nélkül, a vezetői stílus gyakran autoriter, diktatórikus irányba mozdul el, ugyanis elfojtás alá esnek a negatív, nem a célokkal összevágó információk. Senki sem vállalja fel, hogy szembenézzen a rossz hírekkel, a nem várt fejleményekkel, azokkal a jelekkel, melyek arra utalnak, hogy a tévedhetetlenség, a szent cél csak illúzió. Senki sem mer negatív visszajelzést adni a vezető felé, csak pozitívat, hisz az egész csoport közös álma sérthetetlen: aki vét ellene, kiközösítik, kizárják, megbüntetik. A vezető énképe ezért extrém pozitív irányban torzul el. Egy idő után már a pozitív visszajelzés hiányát is büntetésként éli meg, kiprovokálja a dicséretet, magasztalást. Kialakulhatnak nagyzási téveszmék, hisz a közösségből a személye révén felszabadított erőket és sikere-

³⁴ Sigmund Freud: *Tömegelektan és én-analízis*. In: Hunyady György (szerk.). *Szociálpszichológia történelemtanároknak (tanulmánygyűjtemény)*. Budapest: Ökoprint Kiadó. 2002. 64-73. oldal.

³⁵ Erich Fromm. *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó, 1993. ISBN 963 8128 30 5

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

ket a sajátjának képzeli, személye isteni magasságokba emelkedik, szent lesz és sérthetetlen. A pozíció megszűnését követően a tömegek egykori bálványa soha többé nem lesz képes beosztotként, nyugdíjasként, egyszerű halandóként élni.

ÚJ TEKINTÉLYELVŰSÉG

A tekintélyelvűség eddigiekben ismertetett klasszikus kutatásai óta nagy társadalmi átalakulások zajlottak le. A fogamzásgátló módszerek elterjedésével lezajlott egy szexuális forradalom, a házassági és válási statisztikák azt mutatják, hogy megrendült a család ereje, a nők munkába állásával, szavazati jogával kiszélesedett az emancipáció, csökkent a nemi szerepek közötti státuszkülönbség, gyengült a vallás társadalmi pozíciója. Eközben a tudomány révén a tudattalan kikerült a magánszférából és a nyilvános diskurzus részévé vált. A tekintélyelvűség jelensége mégis megmaradt, noha a klasszikus magyarázó elméletek e társadalmi- és pszichikus háttér folyamatokat tartották a kulcsnak. Mi tartja akkor fenn máig a tekintélyelvűség mintázatait a modern társadalmakban?

Csepeli György és munkatársai korábban idézett, társadalmi konfliktusok kutatóközpont honlapján közzétett tanulmánya szerint a tekintélyelvűség új mozgatórugója a hiányérzet. A tanulmányban támaszkodnak Laing-re, aki „ontológiai bizonytalanságról” beszél, ami új támaszkereséshez vezet. Nietzsche hivatkozott gondolata szerint a bizonytalanság a szenvedés forrása, a tekintélyelvűség pedig menedék lehet, biztonságérzést ad. Ugyancsak idézik Greenberg „rettegéskezelés” elméletét, mely szerint a halálfélelmet az egyéni túli (halhatatlan) kulturális szinttel való azonosulás révén lehet elkerülni. A kulturális világkép belsővé tétele, a „mi tudat” erősíti az önértékelést. Az alternatív kultúrák pusztá léte azonban mindezt veszélyezteti, bizonytalanságot kelt, így az „outgroup”, a „másik csoport” értékrendszerét ösztönösen leértékeljük.³⁶ Fuchs és Case idézett tanulmánya alapján a más csoportok értékrendszere iránti toleranciát az teszi lehetővé, ha nyílt a csoportszerkezet, a saját csoporton kívüliekkel is lehetőség van interakciókra. A „magas rítussűrűségű” csoportokban zárt a csoportszerkezet, erős kollektív érzelmek támogatják az identitást. A csoporton belüli azonos minták, homogén tapasztalatok lehetővé teszik a korlátozott nyelvi kódokkal való elboldogulást is („fél szavakból is...”), így a tagokban „partikuláris csoportszempontokkal való egydimenziós azonosulás” jön létre. Mivel nem ismerik meg más csoportok szociokulturális mintázatait, erős diszkrimináció jön létre azokkal szemben, miközben jellemzővé válik a világ leegyszerűsített, abszolút értékek mentén való szemlélete. A „szociális dominancia elmélet” szerint a tekintélyelvűséget nem valamiféle korai kötődési mintaként, főleg nem patológiaként kell értelmezni, hisz a társadalmi egyenlőtlenség elkerülhetetlen, természetes folyamat: a társadalmi értékek (rang, vagyon, hatalom) és a szimbolikus-, illetve anyagi javak elosztása nem képességek alapján zajlik, hanem csoport hovatartozás alapján.

³⁶ Ez rávilágít egy érdekes paradoxonra: az elmélet szerint az egyén, hogy halálfélelmén úrrá legyen, azonosul egy eszmével, ideológiával, egy önmagán túlmutató társadalmi szinttel, melynek védelme érdekében katonaként kész az életét áldozni.

Az új tekintélyelvűség Csepeliék által tárgyalt koncepciójának hipotézise tehát meglepő: „A tekintélyelvűséget nem a tekintély megléte, hanem éppen annak hiánya termeli.”

A TEKINTÉLY SZOCIÁLIS TANULÁSELMÉLETI ÉRTELMEZÉSE

Az értékátvétel folyamatának pszichoanalitikus értelmezése, mint láthattuk, több ponton vet fel olyan kérdéseket, melyeket nehéz tudományos igénnyel megválaszolni. Más pszichológiai iskolák tudományosan is alátámasztott adalékokkal szolgálnak az értékátvétel és azonosulás folyamatának pontosabb megértéséhez. A XX. század eleji behaviorista felfogás szerint a szocializáció egyszerű kondicionálási folyamat, melynek során jutalmazások és büntetések révén alakul ki a kívánt viselkedés. A szociális tanuláselméleti megközelítés³⁷ képviselői szerint azonban az egyszerű megerősítéses tanulás nem lehet elég rugalmas, önmagában nem magyarázza kellően a komplex viselkedésformák elsajátítását, és a jutalmazó-büntető ágens távollétében fellépő normakövetést sem. A kondicionálás helyett a tanulás komplexebb formája, az utánzás került a kutatók figyelmének fókuszába. Kísérletileg vizsgálták, hogy a modell viselkedését szisztematikusan variált feltételek mellett mennyire veszik át a kísérleti személyek. Kiderült, hogy az obszervációs tanulás során minden viselkedésmintát el lehet sajátítani, de a modell által közvetített viselkedési minták közül a jutalmazott elemeket valósítjuk meg nagyobb valószínűséggel a gyakorlatban. Ez az utánzás komplex formája, az úgy nevezett empatikus vagy vikariáló, azaz behelyettesítő tanulás nyomán alakulhat ki: az utánzó átéli a modell megerősítés felett érzett örömét, ez lehet a fő hajtóerő. Ez a gondolat összevág Carl Rogers korábban idézett hipotézisével, illetve az ugyancsak említett tükroneuronok megléte magyarázza a jelenség ideglettani hátterét is. A kísérletek alapján fokozza a hatást a modell iránti vonzalom, szimpátia, szeretet. De létrejöhet utánzás olyan modellel kapcsolatban is, akit nem szeretünk, de sikeresnek látjuk őt. A szociális hatalom birtokosa követő viselkedést ki vált a megfigyelők részéről, a státuszirigység önmagában is kellő motivációt ad ehhez. A szociális hatalom birtokosa, elosztója, aki jutalmaz és büntet, nagyobb mérvű utánzást vált ki, mint az a modell, aki mindössze a jutalmak élvezője, felhasználója.

A gyakorlati életben tehát nagyobb hatást gyakorol a beosztottak viselkedésére az a parancsnok, aki megbecsült, elismert, magas presztízzsel, nagy hatalommal rendelkezik, emellett szimpatikus, hiteles a beosztottak szemében. Egyfajta „személymarketing”, vagy „sztárolás” révén felerősíthető a tekintélyelvűség hatásmechanizmusa, de ez nem helyettesítheti a hitelességet.

³⁷ Ismerteti: Ranschburg Jenő. *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Integra-Projekt Kft.. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5 123-134. oldal

A VEZETÉSTUDOMÁNY A TEKINTÉLYELVŰSÉGRŐL

A parancsnoki munka a vezetés általános funkcióit öleli fel, így igaz rá a definíció,³⁸ mely szerint „A menedzsment egy folyamat, melynek célja négy fő funkció (tervez, szervez, irányít, ellenőriz) keresztül koordinálni az emberek tevékenységét egy olyan cél elérése érdekében, melyet egyenként nem tudnának elérni.” Annyiban azonban eltér a más közegben megvalósított vezetői szerepektől a parancsnoki munka, hogy itt a beosztotti viselkedésformákat sokkal szűkebb keretek között kell tartani, mint a civil életben, ahol nagyobb variabilitás, egyéniesedés megengedett. A hatalomnak való engedelmesség irányába hat a jutalmazás és büntetés képessége, a csoportnyomás, engedelmesség felé ható közös normák, illetve a konformitás és szocializáció.³⁹ French és Raven írták le,⁴⁰ hogy a hatalom forrása többféle lehet, és ezek alapvetően meghatározzák az alárendeltek együttműködésének mélységét, lehetőségeit. Ha egy vezetőnek csak abban áll a hatalma, hogy képes büntetni, az legfeljebb kényszerű engedelmséget fog kiváltani, a kontroll csökkenése esetén pedig azonnali ellenállást, lazsálást, parancsmegtagadást eredményez. Ha a hatalom forrása a jutalmazásra való lehetőség, az információkkal való ellátottság, vagy a legitim kinevezés útján szerzett pozíció, az engedelmséget vált ki, az elköteleződéshez azonban a szakértői-, illetve a referenciahatalom ad alapot, tehát a kiemelkedő szaktudás, korábban megvalósított nagy tettek teszik igazán hitelessé a vezetőt. Fontos ugyanis, hogy a szervezeti hierarchia szereplőinek elsődleges és másodlagos kapcsolatai összhangba kerüljenek. Elsődleges kapcsolatoknak a személyes kötődéseket nevezzük, melyre erős belső igény él az emberekben, a hierarchikus szervezeten belül azonban ezt háttérbe szorítják az érdelemmentes, szerepszerű másodlagos kapcsolatok. Sokszor a csoport formálisan kinevezett vezetője helyett informális, ki nem nevezett vezető egyéniségek bírák inkább a csoport bizalmát. Szerencsés esetben az elsődleges és másodlagos, az informális és formális viszonyok egy irányba mutatnak, és egy hiteles parancsnok személyén keresztül kanalizálják a közösség teljes erejét a mindenki által elfogadott közös cél irányába. Ellenkező esetben az energiák szétaprózódnak, egymást gyengítik.

Mi alapozza meg a bizalmat és az elköteleződést a vezető iránt, mitől lesz hiteles? Mi az a plusz, ami kiegészítheti a rendszer által a vezető személyéhez rendelt rangot és státuszt, ami révén teljes értékű lesz a parancsnok a beosztottak szemében? Mitől lesz sikeres egy vezető?

A következőkben Melissa Horner⁴¹ gondolatmenetét követve röviden áttekintjük a sikeres vezetés kutatásának főbb lépcsőfokait és meghatározzuk azokat a dimenziókat, melyek

³⁸ J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, J.L. Gibson. *Managing For Performance*. Business Publications Incorporation. Plano Texas. 1986. Chapter 1. p. 1-52

³⁹ Daniel Katz, Robert Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition. John Wiley & Sons. New York. 1978. Chapter 10 – Power & Authority

⁴⁰ K.M. Bartol, D.C. Martin: *Management*. McGraw-Hill Inc., 1991

⁴¹ M. Horner. *Leadership Theory: past present and future*. in Team Performance Management. Vol. 3. No. 4, 1997. 270-287. oldal

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

a leglényegesebbek a parancsnoki munka hatékonysága, a tekintélyszemélyek és alárendeltjeik együttműködése szempontjából.

A modern vezetéstudomány kutatásának első iránya az volt, hogy próbálták körvonalazni a sikeres vezető *személyes tulajdonságait*, de minden kutatás más jellemzőket hozott ki fontosnak, nem sikerült általánosan érvényes listát összeállítani. Ezt követően a *vezetői viselkedésformákat* kezdték vizsgálni. A viselkedéses kutatások⁴² első vonulata az Iowa Egyetemen bontakozott ki. Kurt Lewin és munkatársai megfigyelték, hogy egyes vezetők inkább *beosztott-orientáltak* tevékenykednek, míg mások *vezető-orientáltak* – a vezető érdekeit tartják szem előtt. Ez utóbbit „*autokrata*”, azaz hatalom orientált vezetési stílusnak nevezik, míg a dolgozókat is bevonó vezetői viselkedés a „*demokratikus*” elnevezést hordozza. Egy harmadik, korlátozás nélküli, teljesen szabadon engedő vezetési stílust is leírtak, melynek neve „*laissez-faire*”. A három vezetési stílus sajátosságait az 1. ábra mutatja.

	AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE
szabálykövetés	merev	rugalmas	nincs
szerepmegosztás	lojalitás alapján kiosztott	érdekem szerint kialakuló	kialakulatlan
teljesítmény	felügyelet mellett	felügyelet nélkül is	nem teljesítménycentrikus
döntéshozás	egyszemélyi	konszenzusos	erőviszonyoktól függő
elégedettség	többnyire alacsony	magas	hullámzó
érzelmeik, agresszió	elfojtás, bűnbakképzés	érett kezelés	szabad kiélés
biztonságérzet	stabil rendszer, de kiszolgáltatottság	stabil rendszer	instabil rendszer

1. ábra: A Kurt Lewin által leírt vezetési stílusok sajátosságai

A vezetői viselkedések vizsgálatának következő megközelítése a Michigan Egyetemen született. Kiindulási pontjuk az, hogy egyes vezetők inkább *személyorientáltak*, az emberi aspektusokra figyelnek, míg mások inkább a *feladatra* koncentrálnak.

Az emberi kapcsolatokra, beosztottakra figyelő vezető személyes érdeklődéssel viselkedik mindenki iránt, barátságos, nyitott, meleg, bizalom-teli és tiszteletteljes viselkedést mutat. Igyekszik mindig elérhető lenni emberei számára, kikéri véleményüket, bevonja őket a döntésekbe. Tevékenysége ösztönzi a kommunikációt és a szoros emberi kapcsolatok kialakulását. Az ilyen vezető inkább eltűri, hogy a vezetői szempontból oly fontos feladatvégrehajtás csússzon, ha a kapcsolatok harmóniájának megőrzése ezt teszi szükségessé.

A feladatorientált vezető számára a saját felelőssége, a feladat végrehajtása az elsődleges, így képes népszerűtlen intézkedéseket felvállalni, ha a munka azt kívánja. Tervez, módszereket dolgoz ki, feladatokat osztogat. Tiszta elvárásokat és célokat támaszt a be-

⁴² Összefoglalja: K.M. Bartol, D.C. Martin. *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991

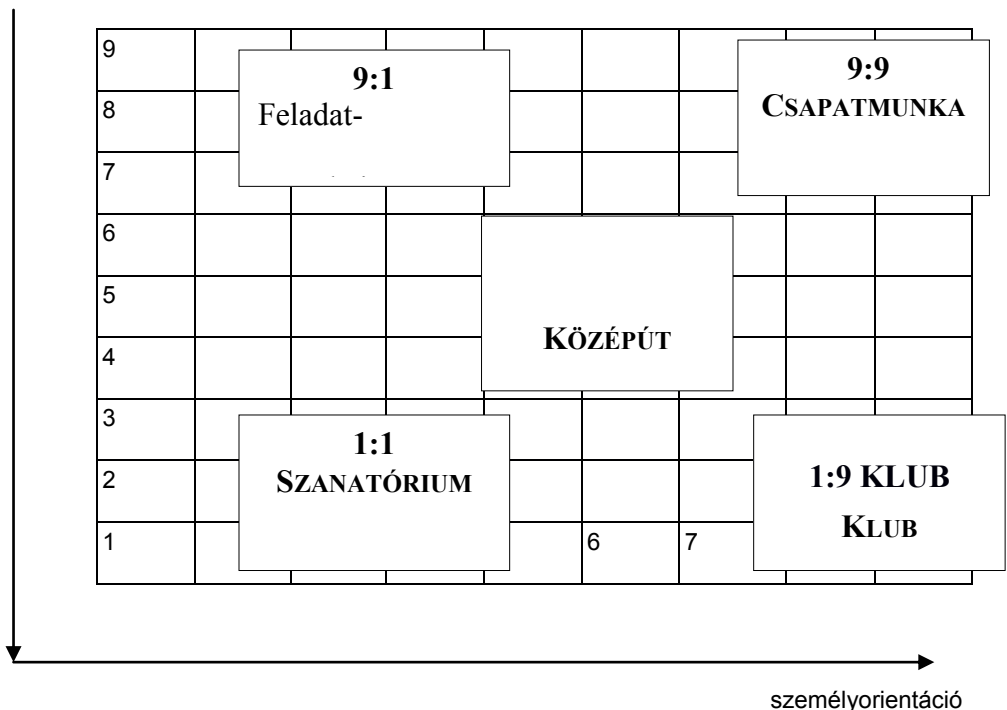
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

osztottakkal szemben, betartatja a határidőket. Az ilyen beállítottság teljesítményt inspirál, a kapcsolatok, egyéni igények háttérbe szorulnak.

A kezdeti feltételezések szerint egy vezető vagy az egyik, vagy a másik típusba tartozik, tehát vagy személy-, vagy feladat orientált. Később az Ohio Egyetem kutatói úgy találták, hogy ennél árnyaltabb a kép, ezek keverten is jelentkezhetnek, mert nem egy dimenzió két végpontjáról van szó, hanem két külön dimenzióról. A „vezetői rács” elmélet szerint e két dimenzió mentén öt vezetői stílus létezik (2. ábra).

feladatorientáció



2. ábra: Blake és Mouton „vezetői rács” elmélete (idézi: Bartol, Martin, 1991)

1:1 Ha a vezető alacsony értéket mutat mind a személy, mind a feladatorientáció terén, „szanatórium” típusú vezetés jön létre. Az ilyen vezetés – hasonlóan a Lewin által leírt laissez-faire stílushoz – nem mutat fel eredményeket, nem felel meg a kihívásoknak.

1:9 Ha csak személyorientáció terén mutat a vezető magas értéket, „klub” típusú vezetést hoz létre. Jó légkörben fog folyni a munka, erős érdekképviselő jellemzi a csoportot, a döntések érzelmi alapon születnek, a csoportharmóniát szolgálják. A vezető nem képes autoritást képviselni, távolítja magától a hatalmi szerepet.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

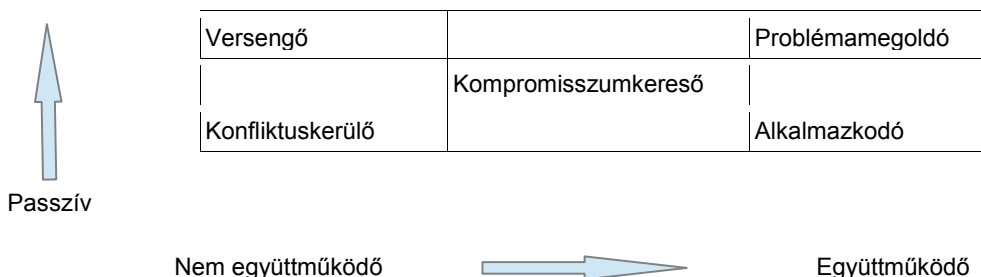
9:1 A feladatorientáció egyoldalú dominanciája mellett a közös munka „*feladatvégrehajtássá*” degradálódik, a vezető a funkcionalitás alapján válogatja meg eszközeit, parancs-engedelmesség kapcsolat jön létre, az ember alkatrészé válik, egyéni igényei elsikkadnak. Ez a stílus a Lewin autokratikussal analóg.

5:5 Ha mind a feladat-, mind a személyorientáció közepes mértékben érvényesül, „*középutas*” vezetésről beszélünk. A csoportdinamika automatikusan is ide viszi a szervezetet. Érdekek harca, óvatosság lesz az eredmény. Az állandó kompromisszumok miatt egyetlen érdek sem érvényesül teljesen, közepes teljesítménnyel fut a szervezet és ellenáll a változásoknak.

9:9 Az optimális megoldás külön energia-befektetést igényel: a vezetőnek mind a feladat-, mind a személyorientációt magas szinten kell megvalósítania. A „*csapatmunka*” demokratikus, a kölcsönös tiszteletre és bizalomra épül, a dolgozók és a cég céljai közösek.

Ez a modell tulajdonképpen a tanulmány első részében részletesen leírt Thomas-Killmann modell⁴³ által leírt konfliktuskezelési stílusok hosszú távú, sztereotip alkalmazását feltételezi a vezető részéről (3. ábra).

Aktív (domináns, önérvényesítő)



3. ábra: Thomas-Killmann konfliktuskezelési stílusok

Vezetés és konfliktuskezelés – noha látszólag más a téma, mégis analóg a két helyzet. Kinek a szempontjai érvényesüljenek, a vezető érdekei, vagy a beosztottak érdekei? Az egyik dimenzió az, hogy a vezető a saját érdekeit érvényesíti (Thomas-Killmann), feladat-orientált (Blake-Mouton), a parancs végrehajtását megköveteli a beosztottaktól, azaz vezető-orientált (Lewin). A másik dimenzió az együttműködés (Thomas-Killmann terminusa), személyorientáció (Blake-Mouton terminusa), azaz beosztott-orientált a vezető (Lewin terminusa).

A parancsnoki munka operatív helyzetben (időnyomás és stressz) egyértelműen versengő konfliktuskezelési stílust igényel a beosztottakkal szemben, hisz a parancsnoknál van a döntéshez szükséges információ, gyors, határozott lépésekre van szükség, nincs idő

⁴³ Idézi: Rudas János. *Javne örökösői*. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011. 276-278. oldal.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

demokratikusan megvitatni a helyzet sajátosságait. Kiadott parancs, gyors végrehajtás – ez a túlélés kulcsa, van tehát létjogosultsága az autokrata (Lewin), versengő (Thomas-Killmann), avagy feladat-végrehajtást megkövetelő (Blake-Mouton) stílusnak. Akcióhelyzetben nincs tere a személy orientált vezetői stílusnak, a feladat fontossága olyan mértékű, hogy minden más szempontot felülír.

Melissa Horner összefoglalója szerint a vezetői sikeresség kutatásának következő lépcsőfoka azokat a vizsgálatokat öleli fel, melyek már nem hagyják kívül a vezetői munka kontextusát, magát a szervezetet, a munkafeladatok jellegét. Az úgy nevezett *kontingencia elméletek* fő jellemzője, hogy nem hisznek az abszolút értelemben vett sikeres vezetőben, hanem mindig a helyzettől függ, milyen vezetői tulajdonság, vagy viselkedésforma vezet sikerhez.

E felfogás úttörője Fred Fiedler volt, aki a lewini egydimenziós felfogást, illetve a *vezetői tulajdonságok* koncepciót vette alapul, hisz azt mondja, vagy feladat-, vagy személy orientált vezetőt kell megbízni. Hogy a feladat-, vagy a személyorientált vezetői stílus célravezetőbb-e, az attól függ, hogy mennyire kedvező a helyzet a hatalomgyakorlás szempontjából. Fiedler három dolgot tartott fontosnak a helyzet ilyen jellegű értékelésénél: a vezető-beosztott viszonyt, a feladat strukturáltságát és a vezető helyzeti hatalmát (lásd 4. ábra).⁴⁴

VEZETŐ-BEOBSTOTT VISZONY	jó				rossz			
	FELADAT STRUKTU- RÁLTSÁGA	magas	magas	alacsony	alacsony	magas	magas	alacsony
HELYZETI HATALOM	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge
EREDMÉNYES STÍLUS	feladat orient.	feladat orient.	feladat orient.	személy orient.	személy orient.	személy orient.	személy orient.	feladat orient.

4. ábra: Fred Fiedler modellje

Ha a vezető-beosztott viszony jó, az erősíti a vezető befolyását. Ha a feladat strukturált, tehát világosak a célok, a módszerek, és objektíven lemérhető a végrehajtás hatékonyságának foka, az eredmény helyessége, az megint csak kedvezővé teszi a helyzetet a hatalomgyakorlás szempontjából. Ha a vezető helyzeti hatalma erős, tehát megvannak az eszközei a jutalmazáshoz és büntetéshez, az is kedvez az irányításnak. A vizsgálatok alapján a feladatorientált, közvetlenül irányító vezetők inkább a szélsőséges, tehát a hatalomgyakorlás szempontjából nagyon kedvező, vagy nagyon kedvezőtlen helyzetekben képesek eredményesen működni, míg a közvetetten irányító, személy orientáltak a hatalomgyakorlás szempontjából közepesen kedvező helyzetekben hatékonyak. A parancsnoki munka során a helyzeti hatalom a törvény erejénél fogva erős. A 4. ábra alapján ebből az követke-

⁴⁴ Robbins, S. *Management*. 3rd ed., Prentice Hall International Inc. 1991, Ch 15. Leadership

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

zik, hogy a feladat strukturáltságától függetlenül a beosztottakkal való viszony szabja meg, hogy a feladat-, vagy a személy orientált vezető lesz-e sikeresebb. Feladat orientált, „ke-ménykező” vezető csak akkor lesz eredményes, ha a beosztottakkal való viszony jó. Ha a viszonyuk rossz, a harci helyzet által megkívánt feladat orientált vezetés nem fog jól működni.

Hersey és Blanchard kontingencia modellje⁴⁵ sokkal rugalmasabban áll a kérdéshez, mint Fiedler, Blake-Mouton, vagy Lewin. Ők is a feladat- és személyorientáltság mértékét tartják a kulcsmomentumnak a vezetői siker szempontjából, úgy vélik azonban, hogy e két dimenzió nem vagylagosan jelenik meg, ahogy azt Lewin és Fiedler gondolta, nem is sztereotip módon, ahogy azt a Blake-Mouton modell vagy Fiedler feltételezi, hanem a vezető tudatos választása kell, hogy legyen, milyen stílust milyen mértékben alkalmaz adott helyzetben, hogyan kombinálja e két viselkedésformát. Elméletük szerint a helyzet sajátosságai közül a beosztottak érettsége (**Maturity**) dönti el, hogy mi a helyes stílus (**Style**). E tekintetben a beosztottak adott feladathoz szükséges képessége, kompetenciája (munkaérettség), illetve akarata, motivációja (pszichológiai érettség) szabja meg az érettség szintjét. Az érett beosztott tud és akar, míg az éretlen nincs felkészítve a feladatra és nem is motivált végrehajtani azt. A köztes érettségű beosztottaknak vagy a kompetenciájuk, vagy a késztetésük hiányos. Természetesen más-más stílusú vezetést igényelnek e típusok (5. ábra).

VEZETŐI VISELKEDÉS TÍPUSOK		
↑ kapcsolat orientált viselkedés	S3 = bátorító/résztevő (megosztja ötleteit, facilitálja a döntést)	S2 = előkészítő/útrabocsátó (elmagyaráz és lehetőségeket ad)
	S4 = Megbízó/delegáló (felelősséggel ruházza fel a dolgozót)	S1 = felépítő/utasító (szorosán instruál, ellenőriz)
feladatorientált viselkedés →		

⁴⁵ Idézi: Peter Warr (ed.). *Psychology at Work*. Penguin Books. 4th edition. 1996. Chapter 9. Leadership and Management. 254-279 old.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

DOLGOZÓI VISELKEDÉS TÍPUSOK			
M4 = képes, akar, magabiztos	M3 = képes, de bizonytalan, vonakodó	M2 = alacsony kompetencia, de akar, magabiztos	M1 = alacsony kompetencia, bizonytalanság, vonakodás

5. ábra: Hersey-Blanchard modell

Ez a modell egyik stílust sem tartja kedvezőbbnek a másikkal – a beosztottaktól függ, melyik működik jobban. Képzetlen és motiválatlan embereknél például a *felépítő/utasító* stílust indokolt alkalmazni, feladatorientáció szükséges – érdemes pontosan előírni, mit, hogyan tegyenek, és ellenőrizni kell a folyamatot, ami hasonlít a Lewin által leírt autokrata stílushoz, vagy Blake-Mouton feladat-végrehajtásához, illetve Thomas-Killmann versengő stílusához.

Képzetlen, de lelkes dolgozók esetén jó, ha a feladat orientáltság mellett személy orientált viselkedést is tanúsít a vezető, hisz ezen keresztül lehet tovább bátorítani az önállóságot és a szakmai kompetencia érzést. Ez Lewin terminológiájával élve demokratikus vezetés, Blake-Mouton vezetői rácsa csapatmunkának, Thomas-Killmann modelje pedig probléma-megoldónak nevezi ezt a stílust. Ha ez az *előkészítő/útrabocsátó* viselkedés elérte eredményét, a dolgozók szakmai tudása az önállóbb munka során megerősödik. A következő lépcsőfok az, hogy a vezető *bátorító/résztevő* hozzáállással csökkenti a dolgozók bizonytalanságát, a személyorientáltság fenntartása mellett a feladat-orientált viselkedést csökkenti, engedi őket önállóbban érvényesülni, alkalmazkodó konfliktuskezelési stílust alkalmaz, úgy viselkedik, mint a vezetői rács Klub légkört létrehozó vezetője. Ahogy egyre jobban bevonódnak a beosztottak a döntésekbe, némi sikerélményekre tesznek szert, egyre kompetensebbnek és motiváltabbnak érzik magukat. Végül, ha eléri a 4. érettségi szintet (M4) – akarnak és tudnak is önállóan dolgozni, akkor a vezető már megbízó/delegáló pozícióból lesz a leghatékonyabb.

Megfigyelhető, hogy az elmélet egy fejlődési folyamatot ír le. Fontos tudni azonban, hogy egy-egy dolgozó vissza is eshet egy korábbi szintre némely helyzetben. Ha például egy M3 pozícióban lévő beosztottat új eszökhöz osztanak be, könnyen M2-be csúszhat vissza, hisz az új helyzetben nem kompetens, amíg meg nem tanulja a gépet kezelni.

A vezető feladata nem könnyű: rugalmasan kell alkalmazkodnia beosztottjai képességeihez és motivációihoz, és kvázi „edzőként” végigvezetni őket a lépcsőfokokon az önálló munkáig. Ez tehát egy dinamikus modell, melynek tanulsága, hogy egyik parancsnoki viselkedés sem jobb vagy rosszabb, értékesebb vagy értéktelenebb a másikkal. A lényeg, hogy tudatosan és rugalmasan kell tudni alkalmazni a különböző stílusokat. Ehhez igen gazdag viselkedési repertoárt szükséges birtokolni. Sajnos a vezetők jellemzően csak egy-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

egy stílust tanultak meg spontán modelltanulás útján korábbi vezetőiktől, ezért nagyon fontos vezetőképző tanfolyamokon megismertetni a vezetői állományt e gondolatokkal, felmérni a már meglévő vezetői mintáikat és gyakorolni a még kidolgozatlanabb vezetői viselkedésmódokat.

A fent ismertetett modellek mind két dimenzióval operáltak. Az egyik dimenzió lényege mindig az, hogy az emberi kapcsolatok, a harmónia, együttműködés előremozdítását célozza, míg a másik az önértékesítést, a feladatok céltudatos végrehajtását, a követelmények teljesítését állítja középpontba. Hasonló dimenziók jelentek meg a gyermekek nevelésével kapcsolatosan folyó kutatásokban is. Ez talán nem véletlen, hisz a szülő-gyermek viszony analóg a vezető-beosztott viszonyal, mindkét esetben cél a normaátadás, a teljesítőképesség kibontakoztatása. Első vezetői mintáit mindenki a szüleitől kapja, későbbi vezetőire pedig szüleikhez való viszonyát rávetítheti, a vezető egyfajta apa, illetve anyafiguraként funkcionálhat. A szakirodalom szerint a sikeres normaátvétel legfontosabb meghatározója a normaadó és a norma átvevő közötti speciális érzelmi kapcsolat. Ez az úgynevezett respektábilis kapcsolat két érzélem sajátos erőterében bontakozik ki. A pusztán érdekből való normakövetés helyett valódi értékátvétel, nevelőkkel való azonosulás akkor jön létre, ha együttesen van jelen az értéket közvetítő személyek szeretete, és az ennek elvesztésétől való félelem.⁴⁶ Ha a kettő közül az egyik hiányzik, elakad a folyamat. Wesley C. Becker a szülői stílusokat vizsgálva fogalmilag hasonló dimenziókat tárt fel. Ő a „melegség-ellenségesség” (szeretet) és a „korlátozás-engedékenység” (félelem) változóit találta meghatározónak a gyermek személyiségének alakulása szempontjából.⁴⁷ Ugyancsak e témát kutatva Maccoby és Martin⁴⁸ is hasonló eredményre jutottak. Náluk e két dimenzió az, hogy a szülő állít-e követelményeket gyermekével szemben (ez a feladat orientálttal analóg, a félelmet jeleníti meg), a másik az elfogadó, érzékeny, gyerek centrikus szülőket különíti el a visszautasító, érzéketlen, szülő centrikus szülőktől (lásd személyorientáció dimenzió, szeretet dimenzió).

A két dimenzió mentén négyféle szülői stílus körvonalazódik, melyeket a 6. ábra mutat meg.

	elfogadó, érzékeny, gyerekközpontú	elutasító, érzéketlen, szülőközpontú
követelő, kontrolláló	MEGKÍVÁNÓ	MEGKÖVETELŐ
engedékeny, nem kontrolláló	MEGEGEDŐ	ELHANYAGOLÓ

6. ábra: Maccoby és Martin gyereknevelési stílusai

⁴⁶ Popper Péter. *Felnőttek lenni...* Budapest. 2000. Saxum. 89. oldal.

⁴⁷ Becker W. C. *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei.* In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): *Fejlesztélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára.* Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7-51. oldal.

⁴⁸ Idézi: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia.* Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 370-371. oldal.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Ha a melegség és a korlátozás egyaránt jelen van (megkívánó stílus), akkor támogató, demokratikus közegről beszélhetünk, ahol kétirányú kommunikáció, megindokolt büntetés a jellemző, így szociális, életszerető, teljesítmény motivált személyiség alakul ki, az alany azonosul a normarendszerrel, felfogja, hogy a szabályok közmegegyezéssel rugalmasan alakíthatóak, és a gördülékeny együttélést szolgálják. A félelem szeretet nélkül (ellenséges, korlátozó nevelői hozzáállás) megkövetelő, hideg, autokrata, elutasító légkört eredményez. Az ilyen szocializációs közeg abszolút normarendszer alapján, másokhoz viszonyítva értékeli. Ennek eredményeképpen elfojtott agresszió, alacsony kreativitás, csekély spontaneitás, negatív énkép alakul ki. Az így szocializálódó ember szó szerint értelmezi a szabályokat, azokat abszolút érvényűnek tekinti, intoleráns a normaszegőkkel szemben, viszont ő maga megszegi a normákat, ha alkalma nyílik erre. Igyekszik elkerülni a megrovást, és a büntetést, a büntudat erős szorongást, önvádat kelt benne. Vakon követi a tekintélyszemélyeket, az információkat a szerint értékeli, hogy ki mondta őket. Igazi zárt gondolkodási rendszerű, autoritáriánus személyiség alakul ki. A szeretet félelem, korlátozás nélkül viszont megengedő, meleg, de követelmények nélküli légkört eredményez, melynek hatására éretlen, vidám, felelőtlen, kreatív, döntésképtelen, önállótlan lesz a gyerek. Ha sem szeretet, sem félelem nincs jelen a szocializáció során, ellenséges, engedékeny, elhanyagoló, szülő-centrikus a nevelési közeg, kevés a kommunikáció. Ilyen helyzetben nincs kivel azonosulni, ami mentális és érzelmi sérüléseket, jelen esetben pedig a munkaköri szerephez való kötődés csökkenését eredményezi.

A PARTNERI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI A PARANCSNOKI MUNKÁBAN

A tanulmány előző részében részletesen ismertetett partneri kommunikáció alapját képező asszertivitás koncepció⁴⁹ ugyancsak köthető az eddigiekben felvázolt, kétdimenziós szemléleti kerethez. A másokhoz való hozzáállás két szélsősége az *agresszív* és az *önalávető* kommunikációs stílus. Az agresszív ember úgy érvényesíti saját érdekeit, akaratát, hogy közben mások érdekeit sérti, mások akaratát figyelmen kívül hagyja. Nem érdeklik mások szempontjai, tűzön-vízen, másokon átgázolva is keresztülviszi, amit kigondolt. Ez a klaszszikus autoriter, szélsőségesen feladat-orientált parancsnoki mintázat, ami analóg a *versengő* (aktív, nem együttműködő) konfliktuskezeléssel Thomas-Killman modelljében. Az önálávető ember ezzel szemben lemond saját akaratának érvényesítéséről, nem áll ki magáért. Önbizalomhiány, a másiktól való függés, közömbösség, vagy egyéb ok folytán nem érvényesíti érdekeit, átengedi az irányítást, a döntés jogát a másik félnek. Mindez passzív konfliktuskezelést eredményez, ami az együttműködés mértékének függvényében *konfliktuskerülés*, vagy *alkalmazkodás* formáját öltheti. Ez a beosztottak előírt viselkedésmintája a felettesekkel szemben egy hierarchikus szervezetben.

Az asszertív parancsnoki kommunikáció a kettő között, félúton helyezkedik el: képes úgy érvényesíteni saját akaratát és jogait, hogy közben nem csorbítja indokolatlanul mások

⁴⁹ Sue Hadfield, Gill Hasson. *Asszertivitás*. Scolar Kft. Budapest. 2012.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

akarát és jogait. Konfliktuskezelés tekintetében ez az aktív és együttműködő *probléma-megoldó* stílus jellemzője. A probléma elemzését követően össze kell békíteni a személyorientált és a feladatorientált szempontokat, a felek számára kölcsönösen kielégítő megoldást kell közösen elfogadni. Ez kommunikációs felkészültséget, a másik félre való odafigyelést, és demokratikus szemléletet feltételez a parancsnok részéről. Eric Berne tranzakció analízisének értelmezési keretét használva ez Felnőtt-Felnőtt interakciót feltételez a Szülő-Gyermek helyett, így a tudattalan pszichodinamikai folyamatokat az agykérgi, racionális, tudatos mintázatok váltják fel, mintegy magához emeli a beosztottat a vezető.

Miért hatékony az olyan vezetés, mely nem kényszerítésen, leuraláson alapul, hanem bevonáson, közös megegyezésen? A választ a szociálpszichológia attitűdfogalma adja meg. Az alábbi gondolatmenet alapjait és az idézett kutatásokat Atkinson és munkatársai ismertetik részletesen.⁵⁰

Viselkedésünket, így a katona szakmai viselkedését is nagyban befolyásolják az attitűdök. Az attitűd kognitív, érzelmi és viselkedéses komponensből áll össze. Szinte mindennel kapcsolatban rendelkezünk attitűddel. A pályaszocializáció folyamata felfogható úgy, hogy a civil attitűdöket professzionális katonai viszonyulásmódokkal írjuk felül, ami azért komoly kihívás, mert attitűdjeink koherens rendszert alkotnak, meghatározzák világlátásunkat, személyiségünket. Az alapvető elképzelés az a kiképzés során, hogy úgy lehet attitűdöt formálni, hogy oktatás révén megalapozzuk a kognitív komponens, a parancsnokkal való kapcsolat formálja az érzelmi viszonyulást, a viselkedés pedig ezek alapján az elvárt irányba fog változni. A valóság azonban az, hogy ez sokszor épp ellenkezőleg zajlik, és az ad hoc jelleggel megvalósuló tetteinkhez igazítjuk hozzá a kognitív és az érzelmi komponens. Igény él ugyanis bennünk a kognitív-emocionális komponens és a megvalósuló viselkedésünk összhangjára. Ha ellentmondás alakul ki ezek között, akkor úgy nevezett kognitív disszonancia lép fel, melyet önkéntelenül is igyekszünk csökkenteni, redukálni. Ha például helyzeti nyomásra, mondjuk egy tömegbe kerülve a „társas fertőzés” hatása alatt, megnövekedett izgalmi állapotban olyat teszünk, ami ellentétben áll alapvető morális meggyőződésünkkel, akkor kellemetlen érzés lép fel bennünk, büntudat jelentkezik. Mivel a viselkedést utólag nem tehetjük meg nem törtéنتté, hajlamosak vagyunk úgy oldani a feszültséget, hogy utólag átszínezzük érzelmi viszonyulásunkat a témához. Meggyőzzük magunkat, hogy tulajdonképpen helyesen cselekedtünk, és az a másik csoporthoz tartozó ember valójában megérdemelte, hogy úgy elbántunk vele, mert *ők* rosszak, alacsonyabb értékűek, veszélyesek. Elkezdjük szelektíven észlelni azokat az információkat, melyek ezt a hipotézist erősítik, így a kognitív komponens is átalakul. És máris módosult az attitűdünk a másik csoport iránt. Ha bevallanánk magunknak, hogy a másik csoport ugyanolyan értékű, mint mi, akkor be kellene látnunk, hogy hibáztunk, rosszat cselekedtünk, bünt követtünk el. Az erre irányuló érzés-kezdemények pszichoanalitikus terminológiával élve elhárításra kerülnek, a tudattalanba száműzzük őket.

⁵⁰ Ismerteti: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Lehet-e úgy attitűdöt változtatni, hogy parancsot adunk az elvárt viselkedésre? Mennyiben változik a kép, ha utasításra cselekszünk olyat, amit alapvetően nem tennénk?

Ha egy másik ember viselkedésének okait kutatjuk, először megnézzük, volt-e jelen a helyzetben valami olyan kényszerítő erő, ami kellően indokolná a megfigyelt cselekedetet. Ha nem észlelünk ilyet, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a tett a cselekvő intencióját tükrözi, belülről, öbelőle fakad. Daryl Bem önészlelési elmélete szerint az önmagunkra vonatkozó attribúcióink, ok-tulajdonításaink ugyanígy zajlanak: megfigyeljük saját viselkedésünket, annak körülményeit és az alapján értékelünk. Ha észlelünk kellő külső okot, olyan helyzeti tényezőt, mely megmagyarázza viselkedésünket, akkor nem keresünk további, belső okokat a viselkedésünk hátterében. Ha azonban nem észlelünk ilyet, azt kell feltételeznünk, hogy mi magunk vagyunk a cselekvés forrása. Mivel az attitűd három komponense össze kell, hogy csengjen, a megvalósult viselkedéshez igazítjuk a kognitív és az érzelmi komponenst, azaz racionalizálunk és érzelmileg utólag áthangolódunk a témát illetően. Festinger és Carlsmith kiváltott engedelmesség kísérlete jól példázza ezt a mechanizmust. Kísérleti személyeknek unalmas feladatot kellett hosszán végezniük, majd a kísérletvezető kérésére egy külső személynek azt kellett mondaniuk (hazudniuk), hogy a feladat izgalmas volt. Az egyik csoport tagjai e hazugságért jelképes összeget, 1 dollárt kaptak, míg a másik csoportban már 20-at. A kísérlet végén értékelniük kellett a feladatot. Az eredmény összecsengett a fenti gondolatmenettel: azok, akik 20 dollárt kaptak a füllentésért, bőven elégséges helyzeti okot észleltek tettük hátterében, így nem változott alapvető attitűdjük a feladat iránt, továbbra is unalmasnak ítélték azt. Azok viszont, akik csak jelképes összeget kaptak, nem észleltek elégséges okot a viselkedésükre, így meggyőzték magukat arról, hogy a feladat tulajdonképpen tényleg izgalmas volt valamilyen szempontból, és felpontozták a feladat érdekességét, sőt még meg is tudták indokolni, miért tetszett nekik. (Máskülönben szembe kellett volna nézniük azzal a nem épp hízogó ténnyel, hogy egy dollárért „eladták a lelkiüket az ördögnek”).

A tanulság témánk szempontjából az, hogy nyilvánvaló külső kényszer, megkérdőjelezhetetlen parancs esetén a végrehajtó katona nem fog azonosulni a feladattal, csak addig tesz az előírt módon, amíg a külső ágens büntető hatalma elérheti. Ha viszont nem észlelhető ilyen külső presszió, hanem a viselkedést sikerül a lehető legenyhébb nyomásgyakorlással kiváltani, akkor az a viselkedésforma be fog ivódni, tényleg a végrehajtó állomány sajátjává fog válni.

ÖSSZEFOGLALÁS, ZÁRÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Kezdeti kérdésünk az volt, van-e lehetőség a parancsnoki munkába beemelni a partneri kommunikáció egyes elemeit? A fejlett nyugati demokráciák nagy társadalmi átalakulásai során háttérbe szoruló autoriter mintázatoknak van-e még létjogosultságuk a hadseregben és a rendvédelmi szerveknél?

A megalapozott válaszhoz szükség van egy fontos distinkcióra: a kontingencia modellek szellemében figyelembe kell vennünk a parancsnoki munka kontextusát, így a célrave-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

zető vezetési stílus merőben eltérő lesz békeidőben és akcióhelyzetben. A vezető feladata gazdag vezetői viselkedési repertoárt elsajátítva mindig a helyzetnek megfelelő vezetői stílust alkalmazni.

Akcióhelyzetben nincs idő és lehetőség személy orientált szempontokat figyelembe venni, közös döntéshozatali mechanizmusokat lefuttatni, ott csak a szoros feladatorientáció, direkt parancsadás és végrehajtás működik. Az elmúlt évtizedekben nőtt azonban a jelentősége a végrehajtó állomány önállóságának, szaktudásának, így a „kézi vezérlés” és az alakiságon alapuló közös mozgás helyett a professzionális szakmai drillek, illetve a csoporton belüli kooperáció kerültek előtérbe. Olyan mélyen átélt attitűdökkel kell rendelkeznie a katonának, melyek összecsengenek a haderő érvényes doktrínáival és a parancsnokok elvárásaival.

Békeidőben, kiképzési, felkészülési időszakban van tehát lehetőség partneri szemléletet alkalmazni, aminek több előnye is van az egyoldalú autoriter szemlélettel szemben:

1. a respektábilis kapcsolat ideális körülményeket teremt a normaátvételhez, a parancsnokkal mint példaképpel való azonosuláshoz,
2. ellenállás, vagy kényszerű engedelmesség helyett valódi elköteleződést, attitűdváltozást vált ki,
3. külső kényszer helyett a belső motiváció érzése erősödik a végrehajtókban,
4. nő a kölcsönös bizalom vezető és beosztott között, erősödik a csoportkohézió, csökken a csoporton belüli feszültség szintje (elfojtások helyett érett érzelemkezelés),
5. nő a beosztottak önbizalma, önálló, kompetens hozzáállás alakul ki,
6. a parancs indoklása, a szakmai magyarázat javítja a feladatmegértést,
7. bátorított kétirányú kommunikáció esetén (visszakérdezés, feladatpontosítás, tisztázó kérdések lehetősége) csökken az információtorzulás veszélye,
8. a döntésekbe való bevonás növeli a célok iránti elköteleződést, javítja a szakmai gondolkodás színvonalát,
9. a hierarchia alacsonyabb szintjein nő a kontroll érzése, így csökken a stresszterhelés, illetve hosszabb távon az egészségügyi problémák valószínűsége⁵¹

Lehetnek veszélyei, hátrányai is a kiképzési időszak alatt megvalósított partneri kommunikációnak a parancsnok szempontjából:

1. a katonák személyes szinten történő megismerése nehezebbé teszi olyan parancsok kiadását, melyek az élet kockáztatásával járnak,
2. a kiképzés ideje alatt megszokott demokratikus kommunikációs mintázatok lazíthatják a végrehajtási fegyelmet a harctéren,

⁵¹ Marmot, M. G.; Smith, G. D.; Stansfeld, S; Patel, C; North, F; Head, J; White, I; Brunner, E; Feeney, A. 1991. *Health inequalities among British civil servants: The Whitehall II study.* *Lancet* **337**(8754): 1387–93

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

3. az autoritáriánus személyiségjellemzők háttérbe szorulása csökkentheti a harci kedvet (más értékrendekkel szembeni tolerancia nő, erőszak alkalmazása helyett kommunikációs megoldások felé orientálódik a katona).

Az áttekintett modellek alapján levonhatjuk a következtetést, hogy a parancsnoki munkában történelmi perspektívában hangsúlyosabb feladat orientált mintázatok mellett – bizonyos feltételek, körülmények esetén – fontos hangsúlyt helyezni a személy orientált vezetési mintázatokra is. A hadviselés első, második és harmadik generációja merőben eltérő szemléletmódot igényelt mind a parancsnokok, mind a végrehajtó állomány részéről. A hadviselés negyedik generációja viszont olyan új követelményeket támaszt a hivatásosokkal szemben, melyek teljesítéséhez a kiképzési időszakok ideje alatt érdemes lehetőségként számba venni a partneri kommunikációs minták beemelését a szervezeti kultúrába. Mivel e partneri kommunikációs mintázatok jelenleg nem alapértelmezettek a fegyveres testületek szervezeti kultúrájában, a parancsnokok nem minden esetben nyúlhatnak vissza saját egykori vezetőik, mint pozitív modellek példájához. Ezért fontos gyakorlatorientált vezetőképzési programokkal, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningekkel segíteni e megoldási módok alkalmazásának elsajátítását, tét nélküli kipróbálását.

Hős az a katona, aki önként és elkötelezetten vesz részt a feladatok végrehajtásában. A hős azonban nem magától terem, hanem a parancsnok neveli ki a gondjaira bízott közösség keretein belül. A hős nem csupán egyéni jellemző, hanem szociális viszonyfogalom is egyben. Egy jó parancsnok gondjaira bízott csoportban a bajtársiasság az egész csoportra kiterjed, melynek részese a vezető is: nem az embertelen, autoriter vezetővel mint „közös ellenséggel” szemben fognak össze a katonák egységen belül. Csak egy emberileg és szakmailag hiteles parancsnok képes elérni ezt a fajta bevonódást. A hitelképességet meg kell szerezni, ki kell érdemelni, fel kell halmozni annyi bizalmat a hétköznapokban, hogy kritikus helyzetben ne legyen kérdés, hogy megérdemli-e az áldozatot a parancsnok és az egység.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Adorno, Theodor: Típusok és tünetegyüttesek. In: Csepeli Gy. (Szerk.) Előítételek és csoportközi viszonyok. Budapest. KJK. 1980. ISBN: 9632209249
2. Aronson, Elliot: Társas lény. 2001. Budapest. KJK KERSZÖV Kiadó. ISBN 963 224 586 5
3. Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J.: Pszichológia. Budapest, 1995, Osiris-Századvég
4. Bartol, K.M., Martin, D.C.: Management. McGraw-Hill Inc., 1991
5. Bauer, Joachim: Miért érzem azt, amit Te? Ursus Libris. Budapest. 2010. ISBN 978 963 9718 340
6. Becker, W. C.: A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei. In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): Fejlődéslelektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7-51. oldal.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

7. Berne, Eric: Sorskönyv. Budapest, 1997, Háttér kiadó.
8. Bradshaw, John: Vissza önmagunkhoz. A bennünk élő gyermek felfedezése. Duna International Könyvkiadó Kft. Budapest. 2012.
9. Csepeli György, Murányi István, Prazsák Gergő, (Vági Zoltán): Régi és új tekintélyelvűség: család és az állam. www.konfliktuskutato.hu, letöltés: 2014. 12. 23.
10. Erős Ferenc: Analitikus szociálpszichológia. Új Mandátum, Bp. 2001.
11. Freud, Anna: Az Én és az elhárítómechanizmusok. Párbeszéd Könyvek. 1994.
12. Freud, Sigmund: Tömeglélektan és én-analízis. In. Hunyady György (szerk.). Szociálpszichológia történelemtanároknak (tanulmánygyűjtemény). Budapest. Ökoprint Kiadó. 2002. 64-73. oldal.
13. Fromm, Erich: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, 1993. ISBN 963 8128 30 5.
14. Goffman, E.: A hétköznapi élet szociálpszichológiája. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9
15. Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia. Budapest. Háttér Kiadó. 1997.
16. Hadfield, S., Hasson, G.: Asszertivitás. Sclar Kft. Budapest. 2012.
17. Haig Zsolt, Várhegyi István: 2004. Információs műveletek. II. kötet. Egyetemi jegyzet. Budapest.
18. Handy, Charles: Understanding Organizations, 4th ed. Harmondsworth, Penguin. 1993
19. Himmer Péter: Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről. Budapest, 2011, Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5
20. Himmer Péter: Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről. Budapest. 2014. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-9344-2
21. Horner, M.: Leadership Theory: past present and future. in Team Performance Management. Vol. 3. No. 4, 1997. 270-287. oldal
22. Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Gibson, J.L.: Managing For Performance. Business Publications Incorporation. Plano Texas. 1986. Chapter 1. p. 1-52
23. Katz, D., Kahn, R.: The Social Psychology of Organizations. 2nd edition. John Wiley & Sons. New York. 1978. Chapter 10 – Power & Authority
24. Kincses Ildikó: Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság.
25. Kiss Álmos Péter: Generációk a hadviselésben – a negyedik generáció. Hadtudományi Szemle. Budapest. 2009. 2. évf. 2. szám. 10-18. oldal
26. Le Bon, Gustave: A tömegek lélektana. In. Hunyady György (szerk.). Szociálpszichológia történelemtanároknak (tanulmánygyűjtemény). Budapest. Ökoprint Kiadó. 2002.
27. Marmot, M. G.; Smith, G. D.; Stansfeld, S; Patel, C; North, F; Head, J; White, I; Brunner, E; Feeney, A. 1991. Health inequalities among British civil servants: The Whitehall II study..Lancet 337(8754): 1387–93
28. Popper Péter: Felőttnek lenni... Budapest. 2000. Saxum.
29. Ranschburg Jenő: Szeretet, erkölcs, autonómia. Integra-Projekt Kft.. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5

30. Robbins, S.: Management. 3rd ed., Prentice Hall International Inc. 1991, Ch 15. Leadership
31. Rogers, Carl: Személyiség és viselkedésemélet. In: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II. Tankönyvkiadó. Budapest. 1982. 369-404.
32. Rokeach, M., Restle, F.: A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtevés. In: Csepeli Gy. (Szerk.) Előítéletek és csoportközi viszonyok. Budapest. KJK, 1980. ISBN: 9632209249
33. Rudas János: Javne örökösei. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011.
34. Tótfalusi István: Idegenszó-tár. Idegen szavak értelmező és etimológiai szótára. Tinta Könyvkiadó. Budapest. 2004. ISBN 963 7094 20 2
35. Warr, Peter (ed.): Psychology at Work. Penguin Books. 4th edition. 1996. Chapter 9. Leadership and Management. 254-279 old.
36. www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_tevesh_ow-ban, letöltve: 2014. 12. 23.
37. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról