

NAGY ISTVÁN

Parancsnoki szerepkör – a jó parancsnok

Commander's role – the good commander

Absztrakt

A felmérés szerint a jó parancsnoknak következetesnek, példamutatónak, határozottnak, megbízhatónak, igazságosnak és ösztönzőnek kell lennie. Legyen képes megtalálni az egyensúlyt a vezetési stílusok között. Döntései során legyen határozott, de hallgassa meg és fogadja el beosztottai véleményét. Feladatvégrehajtás során inspirálja, ösztönözze beosztottait, a végrehajtást követően mindig értékelje embereit, az értékelés során legyen igazságos és következetes.

Kulcsszavak: Vezető, parancsnok, következetes, példamutató, határozott, megbízható, igazságos, motiváló.

Abstract

According to the investigation the good commander has to be consistent, exemplary, definite, reliable, fair and motivating. Be able to find the ballance between the leading stiles. During decisions he/she has to be definite, but listen and accept his/her subordinates' opinion. During tasks inspire and motivate his subordinates, after accomplished tasks always evaluate his/her troops fairly and consequently.

Keywords: Leader, commander, consistent, definite, exemplary, reliable, fair, motivating.

I. BEVEZETÉS

“A vezető az az ember, aki megmondja az embereknek, hogy mit csináljanak és – ha valódi vezetőről van szó – az emberek lelkesen végig is csinálják, amire a vezető (a szervezet érdekében) igyekszik rávenni őket. (Mint mondani szokás: nem az a vezető, akinek a beosztottjai megcsinálják azt amit ő akar, hanem az, aki eléri, hogy azt akarják csinálni, amit ő akar).”¹

¹ Klein Sándor (2001): Vezetés és szervezésemélet

1. TÉMAVÁLASZTÁSOM INDOKLÁSA

Eddigi katonai pályafutásom során több mint tizenhat évet töltöttem el különböző parancsnoki (szakasz-, század- és ütegparancsnoki) beosztásokban. Ez idő alatt nekem is számos parancsnokom volt, megtapasztalva különböző vezetői stílusokat, módszereket. Főiskolai hallgatóként több olyan tantárgyat is hallgattam, ami a parancsnoklásról, a parancsnokról, a parancsnok tulajdonságairól, a parancsnoki stílusokról szólt. Pályám során megfigyeltem és megtapasztaltam a parancsnok és beosztottak közötti kapcsolatok alakulását, láthattam a köztük lévő problémák kialakulásának okait és ezek megoldását. Ezen tapasztalataim alapján bátran mondhatom, hogy nehéz jó parancsnoknak lenni.

Hiszen: a „vezetés: az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall.”

„A vezetés nemcsak tudomány, hanem művészet is. Másrészt abban az értelemben, hogy műveléséhez ugyanúgy bizonyos adottságokra van szükség, mint a zene vagy az irodalom műveléséhez. Leegyszerűsítve: vezetőnek születni kell..., de a vezetés megtanulható. Ez természetesen azt jelenti, hogy vezető nemcsak az lehet, aki rendelkezik mindazon adottságokkal, amelyekkel munkáját művészi szinten tudja végezni. A vezetés művelése nem nélkülözheti meghatározott tudásanyag ismeretét.”²

2. A VEZETÉSRŐL ÁLTALÁBAN

A hierarchikusan felépített szervezetek – úgy is, mint a Magyar Honvédség – vezetőkből és beosztottakból állnak. Ez a Honvédség vonatkozásában úgy valósul meg, hogy a különböző rendeltetésű, összetételű és méretű katonai szervezetek élén egy parancsnok áll, aki egyszemélyi vezető, funkcióját tekintve vezeti az adott katonai szervezetet. Alárendeltségébe különböző szintű középvezetők, egységek, alegységek tartoznak, akik végrehajtják a szervezet alaprendeltetéséből adódó és egyéb feladatait a parancsnok elgondolása, iránymutatásai alapján. A feladatok sokrétűsége, komplexitása, a beosztott állomány különbözősége nagymértékben próbára teszi a parancsnokok vezetői képességeit. A feladatok sikeres végrehajtása érdekében feltétlenül fontos, hogy a személyi állomány azonosuljon a kitűzött célokkal, képességeiket ezeknek a céloknak vessék alá. A parancsnok akkor tudja elérni ezt a célt, ha közvetlen vezetési módszere sikeresnek bizonyul. A vezetés sikere függ a kommunikációtól (képes-e emberi módon az elvárásait, a kitűzött célokat a beosztottak tudomására hozni), a vezetési stílustól és a motivációtól (tud-e megfelelő motivációt közvetíteni beosztottai felé). Ebben nagyban segítik azok a pozitív vezetői tulajdonságok, amelyekre a későbbiekben részletesen kitérek, és amelyekkel szemben támasztott követelményeket különböző szabályzatok, előjárói intézkedések és parancsok határoznak meg. Ezeknek a követelményeknek a parancsnok személyes magatartásán keresztül tesz eleget. Az eredményes végrehajtás attól is függ – ahogy az imént említettem –, hogy a parancsnok hogyan kommunikálja le az adott feladatot, hogyan határozza meg az adott

² Ternovszky Ferenc (2004): Nemzetközi menedzsment európai szemmel

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

célokat, hogyan osztja el a végrehajtandó feladatokat, hogyan irányítja a végrehajtást és hogyan ellenőrzi és értékeli az elvégzett munkát.

Fontos, hogy a szervezet előtt álló feladatok mindig konkrét parancs formájában kerüljenek meghatározásra, fontos a parancsadás módja és, hogy a feladatok mindig tervezetten, szervezeten legyenek végrehajtva. A feladat végrehajtás fázisában nélkülözhetetlen a folyamatos ellenőrzés, valamint a végrehajtó állomány ösztönzése és a motiváltságának fenntartása, amely szintén a parancsnokra ró feladatokat. A felsorolt feladatokat minden parancsnok egyéni vezetési módszerrel oldja meg. A különböző szintű parancsnokok vezetői stílusa közötti eltérések, a beosztásokkal szemben támasztott követelményekből adódnak, de minden szinten meg kell oldaniuk a vezetés feladatait. Így elmondható, hogy a katonai szervezetek motorja a személyi állomány, de erejét a parancsnok vezetői-, motivációs- és kommunikációs képessége határozza meg.

II. VEZETŐI TULAJDONSÁGOK, MILYEN A JÓ VEZETŐ

A vezetés egyik legrégebbi alapelve szerint, aki önmagát nem tudja értékelni, az másokat sem képes vezetni. Először magunkon kell uralkodnunk, aztán másokon. Ahhoz, hogy másokat, mások munkáját tudjuk értékelni, elengedhetetlen az, hogy saját önértékelésünk egészséges legyen. Fel kell ismernünk saját értékeinket ahhoz, hogy mások értékeit is fel tudjuk ismerni, hiszen a jó vezető arra törekszik, hogy az értékei alapján vezessen másokat.

A vezetőnek tekintélye és hatalma van beosztottai felett, de ha ez a hatalom már túlságosan nagymértékű és nem csak pozitív értelemben akarja irányítani beosztottjait, akkor az emberek elvesztik bizalmukat vezetőjükkel szemben, ami sikertelenséghez, kudarchoz, eredménytelenséghez vezethet.

Azonban a vezetőknek is nehéz dolguk van, hiszen nagyon összetett feladatot kell megoldaniuk. Sokan nem rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amik egy jó vezetőhöz szükségesek lennének, sokan pedig ezen adottságok mellett is rossz vezetők, mert például nem láttak maguk előtt jó példát és rossz vezető magatartását utánoznak vagy nem kaptak megfelelő vezetői kiképzést. De vajon milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy parancsnoknak, hogy követendő mintává váljon? Mi lehet az oka annak, hogy egyes parancsnokokat a beosztottak követendő mintának tekintenek, míg másokat kevésbé? Természetesen ebben több tényező is szerepet játszhat. Az önmagát elfogadó, motivált parancsnok jobban odafigyel beosztottjaira, pozitívabb, empatikusabb kapcsolatot alakít ki velük, könnyebben azonosul azok problémáival, kevesebbet kritizál, hatékonyabban látja el vezetői feladatait. (Szelei, 2012. 56.)

A Magyar Honvédség – ahogy minden más szervezet – vonatkozásában fontos, hogy a vezető milyen vezetési stílusban vezeti az adott szervezetet, milyen értékeket követ és közvetít beosztottai felé. Lényeges megemlíteni, hogy ennek minden esetben a Honvédség által elvárt értékeket kell követnie, közvetítenie. Ennek egy lehetséges fokmérője a munkahelyi légkör, hogy a parancsnok milyen belső légkört alakít ki és tart fenn beosztottai kö-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

zött. Jó munkahelyi légkörben mindenki szívesebben dolgozik, ami a munka színvonalán és minőségén is megmutatkozik, de egy rossz légkörű csoportban a munka minősége is leromlik.

Hogy milyen vezetési stílussal vezet az adott vezető, milyen személyiségjegyekkel és tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek, azt a következőkben próbáltam összegyűjteni.

1. VEZETÉSI STÍLUSOK

“A stílus maga az ember” (Georges Leclerc de Buffon)

A vezetési stílus olyan komplex jelenségnek tekinthető, amelyben a vezető által követett elvek, és az alkalmazott eljárások (módszerek és igénybevett eszközök) együttesen fejeződnek ki, és amelyet a vezető személyisége és a környezeti tényezők is meghatároznak. A vezetési stílust – tágabb értelmezésében – komplex munkarendszer, a szervezet, szűkebb értelmezésben pedig a szervezetben munkát végző emberek irányítási módjának tekintik.

Fontos, hogy a parancsnok vezetési stílusa, viselkedése stabil és kiszámítható legyen, beosztottai mindig tudják, hogy mire számíthatnak adott esetben.

Lewin-Lippitt-White féle tipológia háromféle vezetési stílust különböztet meg:

- *Autokratikus vezetési stílus:* a vezető egy személyben határozza meg az irányelveket, a csoport tagjai nem szólhatnak bele a vezetői döntésbe. Az információáramlás egyirányú, a vezető utasít, parancsol, általában nem veszi figyelembe beosztottai véleményét. A döntés végrehajtást szigorúan számon kéri. Ellenőrző, értékelő tevékenységében egyéni szempontokat érvényesít.
- *Demokratikus vezetési stílus:* a vezető minden közérdekű kérdésben kikéri a csoport véleményét. A csoport tagjai tevékenyen részt vesznek a döntés előkészítésében. A döntés a vita folyamán alakul ki. A vezetői döntés tehát alternatívákból történő választás eredménye. Az információáramlás kétirányú folyamat. A vezetői döntés után a vezető következetesen megköveteli a feladatok végrehajtását mindenkitől, függetlenül attól, hogy ki milyen véleményt képviselt a vita folyamán. Az ellenőrző, értékelő tevékenységben „objektivitásra” törekszik, figyelembe veszi a csoport véleményét is.
- *Laissez-faire (ráhagyó) vezetési stílus:* a csoportban a beosztottak egyedül vagy csoportosan döntenek, a vezető csak minimális mértékben vesz részt a döntésben. A vitát ráhagyja a csoportra, gyakorlatilag „nincs jelen” mint vezető. A vezető nem végez szervezést, koordinálást, nem avatkozik bele a feladatok végrehajtásába. Elmarad az ellenőrző, értékelő tevékenysége is.³

³ Czuprák Ottó – Kovács Gábor (2013): Vezetés és szervezésemélet

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

2. JELLEMVONÁSOK, KÉPESSÉGEK

A parancsnoki jellemvonásokat és tulajdonságokat négy fő részben gyűjtöttem össze, azokat a tulajdonságokat, amelyekkel – véleményem szerint – egy jó vezetőnek rendelkeznie kell.

2.1. ERKOLCSI VONÁSOK:

- *Példamutatás:* szinte minden szabályzat és utasítás ezt a tulajdonságot hozza először helyen. A parancsnok mindig egy tükör az állomány előtt, ami megmutatja, milyen a parancsnok, milyen példával jár az állomány előtt, a jó és rossz példát is bemutatva. A parancsnoknak törekednie kell, hogy jó példával járjon elől, annak érdekében, hogy beosztottait pozitívan inspirálja, motiválja. A jó és a rossz példa is „ragadós”, épp ezért mindig ügyelnie kell a pozitív értékek közvetítésére. A vezető szavának mindig akkor van súlya, ha tettei és cselekedetei ezzel nem ellentétesek. Egy szervezetben a tagok elégedettségét váltja ki a vezető példamutatása, ellenben annak hiánya közömbösséghez, gyenge minőségű feladatteljesítéshez vezet.
- *Elkötelezettség:* minden vezetőnek, de minden katonának is elkötelezettnek kell lennie az adott katonai szervezethez, illetve a Magyar Honvédséghez. A jó vezető mindig lojálisan beszél a szervezetről, mindig szem előtt tartja annak érdekeit, kiemeli értékeit és próbálja ezt elérni beosztottainál is.
- *Kötelességtudat:* a kötelességtudat egy fontos jellemvonás egy sikeres csapat minden tagjánál. Fontos, hogy a jó vezető ismerje kötelességeit, azokat maradéktalanul teljesítse és beosztottaitól is követelje meg kötelességük teljesítését.
- *Felelősségvállalási képesség:* a felelősséget kettéválaszthatjuk erkölcsi és anyagi felelősségre. Minden parancsnoknak felelősséget kell vállalnia azért, amit tett és elmulasztott megtenni. Felelős azért is, amit mondott, felelős a rábízott technikai eszközök megóvásáért, hadrafoghatóságáért, valamint a személyi állományért.
- *Határozottság:* minden vezetőnek határozott elképzelésének kell lennie arról, hogy hová akar eljutni, mi a célja és, hogy hogyan tud oda eljutni, majd a feladatok megvalósítása érdekében gyors, határozott döntést kell hoznia. Döntését körültekintően, minden eshetőséget figyelembe véve kell meghoznia, melyben törzsére, beosztottaira feltétlenül támaszkodnia kell. Döntése meghozatala után pedig kitarania elhatározása mellett, határozottan, céltudatosan vezetni csapatát.
- *Következetesség:* személyi és más döntései meghozatalánál és utána is törekedjen az ésszerűsége, ragaszkodjon és hagyatkozzon a jogszabályok és szabályzatok előírásaihoz.
- *Empátia-készség:* egy jó vezetőnek nem csak a szervezet érdekeit kell szem előtt tartania, hanem beosztottai valós érdekeit és szükségleteit is figyelembe kell vennie. Legyen együttérző, de ne legyen elfogult. Korrekt módon viselkedjen mindenkivel. Ehhez jó emberismereti érzékkel is kell rendelkeznie, tudja felmérni beosz-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

tottai valós és valótlan igényeit.

- *Emberismereti képesség:* Különböző pszichológiai eszközök segítik a parancsnokot abban, hogy emberismerete megbízhatóbbá váljon. Segítségével a vezető jobban képes megítélni, hogy kire miben számíthat, kire hogyan lehet jobban hatni, ki milyen teljesítményre képes. Beosztottai ismeretén kívül legyen tisztában önmaga képességeivel, hibáival is, hogy beosztottai milyen képet alakítottak ki róla önmagukban.
- *Bátorság:* egy katonai vezetőnek bizonyos feladatok végrehajtása során bátornak kell lennie, és ezt kell sugározni beosztottai felé is. Azonban ne legyen vakmerő, legyen megfontolt és előrelátó.
- *Megbízhatóság:* egy jó vezetőnél, úgy is, mint egy jó beosztottnál fontos, hogy beosztottai és feljebbvalói is számíthassanak rá. Legyen szavahihető, hiteles, ha ígér valamit, azt minden körülmények között tartsa be.
- *Igazságosság:* hasonlóképpen, mint a következetességnél, tartsa be a jogszabályokat döntései meghozatalánál, de ne alkalmazza azokat mereven. Legyen rugalmas, ne kivételezzon egyes beosztottaival és ne legyen részrehajló.
- *Őszinteség:* egy jó vezető soha ne hazudjon beosztottainak, feletteseinek, még akkor sem, ha ezzel saját szimpátiáját kockáztatja.
- *Kitartás:* a kitartás az állhatatosság és a türelem társerénye, amely egy jó vezetőt képessé teszi, hogy értelmes célért, a kellő ideig tevékenykedjen, illetve a szükséges áldozatokat meghozza. A kitarító parancsnoknak megfontoltnak is kell lennie.

2.2. VEZETŐI KÉPESSÉGEK:

- *Szervezőképesség:* a vezető szervezőképességétől függ a szervezet által elvégzett feladat sikere. Tudnia kell, kitől mit várhat el, kit mivel bízhat meg. A jó szervezőképesség az alapja az erőforrások és a rendelkezésre álló idő hatékony kihasználásának. Legyen dinamikus parancsnok, törekedjen a hatékonyságra. Ne csak vezesse, hanem menedzselje is az azott katonai szervezetet.
- *Koordináló képesség:* a koordináló képesség szorosan kapcsolódik a szervezőképességhez. A jó vezető a feladatok delegálásánál figyelembe veszi a személyes kompetenciákat. Egy adott feladatnál össze kell hangolni a feladatban résztvevők munkáját, a szükséges anyagi eszközök időbeli és térbeli meglétét.
- *Problémamegoldó képesség:* a jó vezető a váratlan helyzetekben is feltalálja magát, majd rövid időn belül döntést hoz a felmerült probléma megoldása érdekében.
- *Parancsadási képesség:* a katonai szervezetek feladatvégrehajtását és napi életét írásos és szóbeli parancsok irányítják. Lényeges, hogy a katonai vezető érthetően fogalmazza meg és időben adja ki parancsait annak érdekében, hogy a szervezet pontosan végre tudja hajtani azokat és legyen elég ideje a végrehajtásához az erőforrások optimális és hatékony kihasználásával.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- *Kezdeményezőképeség:* legyen nyitott az új eljárás módok alkalmazására. A kezdeményezőképeség segíti a parancsnokot a mindennapi életben és harcfelelősként a végrehajtás során, hogy képes legyen megragadni a kínálkozó lehetőségeket. A kezdeményezőképeség a tudást, a kreativitást, az újtásra való beállítódást, a kockázatvállalást is magában hordozza. A jó parancsnok elfogadja és beosztottait is ösztönzi az új kezdeményezésekre, kreatív megoldásokra.
- *Teljesítményértékelési képesség:* a jó vezetőnek képesnek kell lennie reálisan és objektíven értékelni beosztottai képességeit és teljesítményét, hogy a feladat megvalósítását követően visszacsatolja az eredményeket. A teljesítményértékelés másik funkciója a megerősítés: aki jól teljesített, azt meg kell erősíteni, ezáltal is ösztönöznödni a további jó teljesítményre. A harmadik funkció a szelekció: aki jól teljesít egy adott területen, annak esélyt adni, hogy tovább fejlődjön, aki pedig elmarad az elvárásoktól, azt el kell mozdítani az adott munkakörből, más területen alkalmazva, vagy eltávolítva a szervezettől.
Egy vezető ne legyen elfogult, vagy részrehajló. A beosztottak teljesítményét a beosztottak nemtetszése esetén is reálisan kell megfogalmazni. Hozzá kell tenni azonban, hogy parancsnoknak tudnia kell, ki az, aki több elismerést igényel, mert alacsonyabb az önbecsülése, és sohasem szabad elfelejtenie, hogy minden embernek van igénye visszacsatolásra a munkája kapcsán.
- *Együttműködési képesség:* katonai szervezeteknél – csakúgy, mint más szervezeteknél – szinte minden feladatvégrehajtás csapatmunka eredménye. A jó vezetőnek képesnek kell lenni másokkal közösen, munkamegosztásban dolgozni és erre ösztönözni beosztottait is.
- *Motivációs képesség:* A jó vezetőnek tudnia kell ösztönözni, jobb teljesítményre bírni beosztottait. Ennek egyik módja, hogy a napi feladatvégrehajtás során is legyen képes értelmes, elérhető célokat felállítani beosztottai elé. A jobb teljesítményre való ösztönzés másik eszköze a megfelelő kommunikáció. A parancsnoknak el kell érnie, hogy beosztottai azonosulni tudjanak a szervezet elé kitűzött célokkal, ismerniük kell, hogy mi biztosítja a sikert és mi vezethet a kudarchoz. A siker és a kudarc prognosztizálásával a beosztottak befolyásolása válhat hatékonyabbá.
- *Kommunikációs képesség:* az információk összegyűjtésének és ismertetésének eszköze a kommunikáció. Ebből adódik, hogy egy jó parancsnoknak jó kommunikációs képességekkel kell rendelkeznie, hogy hozzájusson a kellő információhoz a "jó döntés" meghozatala érdekében. Abban is a kommunikációs képessége segíti, hogy döntéseit megértesse és elfogadtassa beosztottaival. Ennek egyik jó eszköze lehet, ha döntés előtt véleményt, ötleteket, javaslatokat kér munkatársaitól, ezzel elérheti, hogy a döntést önmagukénak tekintsék.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

2.3. SZELLEMI KÉPESSÉGEK:

- *Szakmai ismeretek:* minden vezetőnek megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie az adott szakterületről, hogy hatékonyan vezethesse az adott szervezetet. Nem az az elvárás, hogy az adott területet olyan mélységig ismerje, mint beosztottai, de legyen kellő rálátása. Feladat végrehajtáskor az egész szervezetet kell látnia, de a részeket kell irányítania. Mindig szem előtt kell tartania a végcélt és hogy a részfeladatok hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan épülnek egymásra. Munkája során nagy figyelmet fordít a munkájához kapcsolódó friss információk megszerzésére.
- *Általános műveltség:* egy jó vezető törekedjen a minél szélesebb látókörre.
- *Logikus gondolkodás:* a logikus gondolkodásnak, az érvelő kommunikációnak, a meggyőzésnek nagy szerepe van a feladatok meghatározásánál.
- *Intelligencia:* egy személy intelligenciája nem más, mint az egyén értelmességi szintje egy előre kijelölt alaptudáshoz viszonyítva. Az intelligencia mindig előfeltétel egy alaptudást, amihez viszonyítva meghatározható, hogy valaki ezen alaptudáshoz képest hol helyezkedik el, azaz mennyire intelligens. Egy jó vezető törekedjen arra, hogy döntései, viselkedése intelligenciát sugalljanak.

2.4. FIZIKAI KÉPESSÉGEK, JELLEMZŐK:

- *Fizikai állóképesség:* a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerének fontos kritériuma a fizikai állapot-felmérés. Egy vezető törekedjen arra, hogy folyamatosan jó fizikai állóképességgel rendelkezzen, jó példát mutatva beosztottainak, ami a követelménytámasztás alapja.
- *Igényesség, megjelenés:* ez a fogalom is szorosan összefügg a példamutatással. Egy vezető legyen igényes önmagával szemben, ami megteremti az erkölcsi alapot arra, hogy beosztottaitól is követelhesen.

A vezetés olyan tevékenység, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul. Középpontjában az ember áll és minden eredmény és hiba, ami a vezetésből származik, az a vezető eredménye és hibája.

A Magyar Honvédség szemponjából a vezetés célja, hogy minden katonai szervezet teljesítse az elé kitűzött célokat, hajtsa végre az alaprendeltetésből adódó feladatokat. A parancsnok feladata, hogy a kitűzött feladatot folyamatosan szem előtt tartva vezesse, irányítsa, menedzselje az adott szervezetet. Ennek eszköze az együttműködés és a kommunikáció. Fontos, hogy a parancsnok törekedjen az együttműködésre beosztottaival, jól tudjon emberekkel együtt dolgozni, hiszen leginkább ezen múlik sikeressége, mivel emberek nélkül nincs szervezet. Lényeges szempont, hogy a vezető és a vezetettek közöttük az információ áramlása kétirányú legyen: a döntéshez szükséges információk eljussanak a parancsnokhoz, döntései meghozatala előtt támaszkodjon a szakmailag kompetens beosztottai véleményére, a döntést pedig úgy kommunikálja feléjük, hogy azt a beosztottak elfogadják, azonosuljonak vele, ne tanúsítsanak ellenállást a döntéssel, illetve a parancsnokkal

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

szemben. Ennek alapfeltétele, hogy a vezetőt elfogadják beosztottai: ismerjék el tudását, képességeit, fogadják el és hajtsák végre parancsait. Tudnia kell motiválni az általa vezetetteket, amit egyrészt személyes példamutatással érhet el, másrészt azzal, ha képes meggyőzni beosztottait, akik meg is értik a kitűzött cél fontosságát. Egy elismert és motivált vezető sokkal könnyebben eléri ezeket a célokat.

A parancsnoki munka nem ér véget a feladatvégrehajtást célzó parancs kiadásával. Bármennyire motivált és kiképzett egy adott katonai szervezet, mégis fontos feladat a végrehajtás irányítása, az ellenőrzés és a csoport együttes és a csoportot alkotó egyének értékelés. A végrehajtás irányításánál a parancsnok támaszkodjon a beosztott parancsnokokra, biztosítson nagy önállóságot részükre és a végrehajtó állománynak. Engedje, hogy önállóan döntsenek, ne fojtsa el önálló gondolataikat, kreativitásukat, de a munkafolyamatot kövesse nyomon.

Az ellenőrzésnek folyamatosnak, objektívnek és következetesnek kell lennie. Törekednie kell arra, hogy a feladatvégrehajtásban ne zavarja beosztottait, illetve csak végső esetben avatkozzon be egy folyamatba.

Fontos, hogy a beosztottaknak a feladatvégrehajtás után minden esetben legyen visszacsatolás a végzett munkáról, a hibák kijavítása, a csoport és az egyén motivációjának fenntartása és javítása érdekében. Mindenkinek szüksége van arra, hogy visszajelzést kapjon, hogy erőfeszítése nem volt hiábavaló. A vezetőnek minden esetben törekednie kell arra, hogy mindenkit azonos mércével értékeljen. A teljesítményértékelés során legyen objektív, kellően kritikus, de érje el, hogy beosztottai a kritikát mégis elfogadják és építő jellegűnek tekintsék.

A vezetés felelősséget is jelent, hiszen a szervezeti célok teljesülése mellett felelősséggel tartozik emberiért, hogy hogyan bánik az emberekkel. Kellő empátiával kell, hogy rendelkezzen, mivel az egyén akkor tud munkájára koncentrálni, ha nem saját gondjai, családi problémái aggasztják. Az empátiával együtt kell járnia kellő emberismerettel is annak érdekében, hogy beosztottai ne használják ki segítőkészségét, jóhiszeműségét.

A vezetőnek feladata a kitűzött célok eléréséhez szükséges feltételek, erőforrások biztosítása. Törekednie kell, hogy beosztottai a lehető legjobb körülmények között hajtsák végre feladatukat. A forráshiánnyal küzdő Magyar Honvédségben ezt nehéz elérnie, de a vezető érje el, hogy beosztottai ezt ne a parancsnoki gondoskodás hiányosságára fogják.

A munkahelyi légkör is fontos, nem elhanyagolható összetevője egy parancsnok megítélésének. Egy jó hangulatú munkahelyre szívesebben megy az ember, mint egy feszült, konfliktusos környezetbe.

A pozitív értékek önbecsülést, büszkeséget adnak a katonáknak. A parancsnok érje el, hogy a csoport a szervezet számára is fontos értékeket elfogadják és képviseljék. Ehhez szintén a személyes példamutatás nyújt segítséget a parancsnok számára.

A jó vezető beosztottai előmenetelére, továbbképzésére is nagy hangsúlyt helyez, mivel az egyén fejlődése a szervezet képességeit javítja, erősíti. Támogassa további szakmai és vezetői képességük fejlődését is oly módon, hogy önálló feladatokkal bízza meg őket.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Beosztottai mellett a vezetőnek saját fejlődését is szem előtt kell tartania. Törekedjen saját szakmai ismereteinek továbbfejlesztésére, kiszélesítésére, ezzel tekintélyét és beosztottai bizalmát is erősíti.

Az előző részben megpróbáltam összefoglalni, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek. Természetesen „senki nem tökéletes”, így e tulajdonságok mindegyikével alából senki nem rendelkezik, de a vezető feladata, hogy törekedjen azokra, azok elsajátítására. A vezetés egy tanulható tudomány, amit a vezetőnek el kell sajátítania, illetve meg kell kísérelni, hogy elsajátítsa.

III.FELMÉRÉS ÉS EREDMÉNYE

A következő részben ismertetem az általam készített felmérést és annak eredményét.

Dolgozatomban igyekeztem összegyűjteni, hogy melyek azok a parancsnoki tulajdonságok, amelyek jó vezetővé tesznek egy parancsnokot, aki tulajdonságainak köszönhetően élvezzi beosztottai és előljárói bizalmát, ezáltal eredményesen teljesítheti a szervezet élé tűzött feladatokat. Segítségképpen egy kérdőívet készítettem, amely választ adhat a fenti kérdésre, hogy melyek azok a fontos tulajdonságok, amelyek egy parancsnokot jó vezetővé tesznek. A vizsgálatot egy általam összeállított – a vezetők kompetencia vizsgálatához hasonló – kérdőív segítségével végeztem el, melynek kitöltésére néhány egykori és jelenlegi kollégámat kértem meg.

A 34 kérdésből álló kérdőív alapján megpróbáltam képet kapni arról, hogy az általam megkérdezett kollégáimnak milyen elképzelései, elvárásai vannak egy – a Magyar Honvédségnél – vezető beosztást betöltő személlyel kapcsolatban. Az alapján is megpróbáltam különbséget tenni, hogy a válaszadó vezető beosztású, vagy beosztottként szolgálatot teljesítő személy, mivel nyilvánvaló, hogy egy beosztottnak más elvárásai vannak parancsnokával kapcsolatban, mint egy, a vezetői „hatalmat” szintén gyakorló személynek.

Bevezetőként meg kell említenem, hogy a felmérés természetesen anonim és önkéntes volt, a megkérdezettek önállóan, saját ismereteik alapján töltötték ki a tesztet.

A kérdőívet, az idő rövidsége és a megkérdezettek egyéb elfoglaltsága miatt csak huszonhárom személy töltötte ki, ami – véleményem szerint – nem ad szignifikáns eredményt, de talán megmutatja, hogy melyek azok a fő jellemvonások, amelyek egy jó vezető ismérvei.

A kérdőív első öt kérdése a válaszadók életkorára, nemére, szolgálati idejére és a Magyar Honvédségen belüli „szerepére” vonatkoztak. A kérdéssor további részében az általam összegyűjtött – dolgozatomban 6. oldalán kezdődő – vezetési stílusokra, valamint tulajdonságok és jellemvonások fontosságára kérdeztem rá, melyet 1-től 5-ig skálán kellett a válaszadóknak értékelni.

Az első öt kérdésre adott válaszból kiderült, hogy az említett huszonhárom válaszadó közül öt volt a nő, amely körülbelül lefedi a nők arányát a Magyar Honvédségben. A megkérdezettek életkora 22 és 60 év közötti, ami egy elég széles spektrumot magába foglal. „Szerepüket” tekintve a válaszadók közül tíz személy tölt be valamilyen vezető beosztást

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

(ez lehet raj-, szakasz-, századparancsnok, illetve egyéb vezető beosztású személy). Szolgálati időt tekintve nulla és harmincöt év közé tehető a Magyar Honvédség kötelékében eltöltött évek száma.

Mindezeket figyelembe véve elmondhatom, hogy a felmérésben résztvevők életkora, szolgálati ideje és beosztása elég széles skálán mozog.

A hatodik kérdés arra irányult, hogy ki milyen vezetői stílust tart legjobbnak egy katonai szevezetet irányító személy esetén. A válaszadók 52%-a szerint (ebből 32% vezető beosztású személy) az autokratikus vezetés a legmegfelelőbb, de a maradék 48% a demokratikus stílust választotta. Mivel a válaszadók alacsony száma miatt ez az eredmény sem tekinthető mérvadónak így elmondható, hogy mindkét vezetési stílus tartalmaz olyan elemeket, amely elfogadható és követhető, így a kettő ötvözete a legelfogadhatóbb jelenleg a Magyar Honvédségben.

A parancsnok, mint egyszemélyi vezető döntési jogköre nem sérülhet. A döntésnek azonban alternatívákból való választás eredménye kell, hogy legyen. A döntés-előkészítésben támaszkodnia kell beosztottai tanácsaira, véleményére. Ehhez ismernie kell beosztottai szakmai kompetenciáit.

Az alárendelték értékelésekor sem hagyatkozhat kizárólag saját tapasztalásaira, szintén ki kell kérnie és el kell fogadnia beosztottai, az alárendelt parancsnoki állomány véleményét annak érdekében, hogy az értékelés valóban objektív és reális legyen. Az alárendelt parancsnokok véleményének kikérése a beosztott állomány szemében erősíti az említett vezető állomány elismerését és pozícióját, egyúttal a kötelék kohézióját is.

A következő válaszcsoporthoz kiértékelésekor világossá vált, hogy a legfontosabb tulajdonságok amivel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell a példamutatás, a felelősgvállalási képesség, a határozottság, a következetesség, a megbízhatóság, az igazságosság, az őszinteség, a problémamegoldó képesség és a motivációs képesség. Nem elhanyagolható a szakmai ismeretek, a fizikai állóképesség, az empatikus képesség, a szervezőképesség, valamint a teljesítményértékelési képesség fontosságát kiemelő válaszok sem. A válaszok alapján a felmérés egy erős kezű, határozott, de igazságos és követhető parancsnoki modellt rajzol elénk, aki példakép lehet, akire beosztottai felnézhetnek, tisztelhetnek, és pozitív értékeket közvetít felénk.

Fontos, hogy egy jó vezető ismerje beosztottjai problémáit, igényeit és fontos, hogy lehetőségeihez képest kezelje azokat.

Minden – teljesíteni akaró és tudó – beosztottnak szüksége van arra, hogy munkáját megfelelően, a kellő gyakorisággal értékeljék és elismerjék. A teljesítményértékelés nem csak az adott szervezet vezetőjének, vagy előljárójának szól, de fontos motiváló eszköz is a parancsnok kezében. Az objektív, reális értékelés pozitívan hat az egyén és a csoport teljesítményére is.

IV. ÖSSZEGZÉS

Mindezeket figyelembe véve kijelenthető, hogy jó parancsnok az, aki karizmatikus, a döntési jogkört magánál tartja, de a döntés során nem hagyja figyelmen kívül beosztottai tanácsait, véleményét sem. A döntéselőkészítési folyamat során felállított alternatívák közül képes magabiztosan, határozottan választani. Jó kommunikációs képességgel rendelkezik a döntéshez szükséges információk összegyűjtéséhez és a döntése beosztottaihoz történő eljuttatásához, elfogadtatásához. Jó motivációs képessége révén beosztottait jobb teljesítményre, kreativitásra ösztönzi. Törekszik, hogy értelmes, személyre szabott feladatokat, elérhető, de teljesítményre ösztönző célokat tűzön ki eléjük, ami szakmai fejlődésüket, vezetői képességüket is javítja. Beosztottait nem gátolja, képzésüket, előmenetelüket támogatja. Munkájukat, teljesítményüket folyamatosan értékeli, melynek során a realitásra és objektivitásra törekszik. Beosztottai problémáit – személyes kommunikáció révén – ismeri, lehetőségeihez képest segíti őket a megoldásban. A munkahelyen, a közös munka során igyekszik egy egyenletesen stabil, jó munkahelyi légkört fenntartani.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Klein Sándor (2001): Vezetés és szervezéselmélet
2. Ternovszky Ferenc (2004): Nemzetközi menedzsment európai szemmel
3. Czuprák Ottó – Kovács Gábor (2013): Vezetés és szervezéselmélet
4. Benkő Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról, *Hadtudomány* (2008/3-4. szám)
5. Szelei Ildikó (2012): A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában
6. Honvédségi Szemle