

**Mráz István**

## **KIINDULÁSI FELTÉTELEK AZ MH NATO-KOMPATIBILIS VEZETŐKÉPZÉSI RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁHOZ**

### **ELŐFELTEVÉSEK**

A Magyar Honvédség a NATO csatlakozással sajátos kényszerhelyzetbe került. A kompatibilitás, az interoperabilitás, az együttműködés igénye a vezetési szervezeti folyamatokban olyan eszközöket, módszereket és megoldásokat igényel, amely túlmutat a társadalmi átlagon, jelen van a NATO hadseregeiben, és csak nyomokban van meg a Magyar Honvédség életében. A tömeghadseregek színvonaláról a lehető legrövidebb idő alatt el kell jutnunk a professzionalitás szintjére. Ebben a folyamatban kitüntetett szerepe van a vezetésnek, amely probléma-érzékenységgel, jövőorientáltsággal az állandó átalakulás és változás motorja lesz.

Az elmúlt évtized háborúi azt mutatják, hogy a technikai színvonal mellett immár stratégiai szerepe van a humán erőforrásoknak, és a végső eredmény elsősorban ezen tényezők függvénye lesz.

Szövetségi rendszerünk elvárása, működési rendje már ma az információs társadalom, és az információs hadviselés követelményeit állítja a katonai vezetéssel szembe. A részünkre biztosított „átmeneti” felkészülési idő mai helyzetünk, és a jövő közötti áthidalását szolgálja.

A Magyar Honvédség specifikuma, hogy a technikai, katonai technológiai színvonal amortizációs folyamatait erőforrások hiánya miatt az eszközök cseréje erősen lemaradó módon fogja követni, ezért ezen hiányokat a kiképzettség, az emberi — szervezeti képességek állandó és rendszeres megújítása hivatott erősíteni. A vezetőképzés és vezetői felkészítés a Magyar Honvédség stratégiai fontosságú területe.

### **KIINDULÁSI FELTÉTELEK**

1. A szervezetek életében a vezetés központi szerepet tölt be. A vezetés, mint sajátos szervezeti erőforrás az MH hadrafoghatóságának, alkalmazásának egyik biztosítója, a NATO vezetésfelfogása szerint meghatározó tényezője.

A vezetés és vezetői problémamegoldás a Magyar Honvédség legösszetettebb tényezője, és átszövi hadseregünk egészét. Az egyszemélyi parancsnoki rendszer és a hozzá kapcsolódó jogok és felelősség következtében a vezetés a honvédség életében, mint mindenre kiterjedő totalitás jelenik meg. A vezetésben megjelenő anomáliák eltérő mértékben, de rontják a szervezeti hatékonyságot és eredményességet, ezért a vezetés és problémamegoldás egész köre megkülönböztetett figyelmet érdemel. A szervezeti problémák megoldásával egy sor tudomány foglalkozik, és ebben a kemény matematikai módszerek mellett a pszichológiai dimenziók egyaránt helyet kapnak. A kérdés mindig az, hogy milyen az adott terület vezetési szintje milyen követelményeket támaszt a vezetőkkel szemben, a képzésnek ugyanis ezekre kell ráhangolódnia.

2. Az MH jelenlegi vezetésfelfogása a rendszerelméletre alapozott csapatvezetés megfelel társadalmi-gazdasági fejlettségünknek, történelmi örökségünknek, hagyományainknak, de nem felel meg a NATO szövetségi rendszerében zajló vezetési folyamat kompatibilitás igényeinek, és hosszú távon az integrációs folyamatok akadályozójává válnak.
3. A vezetés és problémamegoldás hosszú időn keresztül összhangteremtésként, racionális mérnöki szempontok alapján volt jelen a szervezetek életében. Mára mindenhol teret nyert a korlátozott racionalitáson alapuló vezetésfelfogás és az egy tudományos paradigmán alapuló közelítésmódok helyébe egy összetettebb, a „hatékony vezetés” vezetésfelfogása lépett. A katonai vezetés probléma-megoldási mechanizmusa mindig is ezzel volt rokon és teoretikusan a szituációelmélet keretei közé helyezhető.
4. Gyökeres változások következtek be a MH nemzetközi, társadalmi, politikai, jogi környezetében. Változott a honvédség társadalmi beágyazódása, szövetségi kapcsolatrendszere és fejlődtek funkciói. A 80-as évek második felétől zajló intenzív „átalakulási” változási folyamat mélyreható változásokat idézett elő a szervezet strukturális, funkcionális, humán és hatalmi viszonyaiban, minek következtében egyre nehezebben felel meg alaprendeltetésből fakadó kötelezettségeinek.
5. Az elmúlt másfél évtizedet az MH-ra vonatkozóan változó intenzitású politikai, hatalmi, szakmai vita szötte át, amelyben sokféle alapállású, indíttatású, „tanácsadó, segítő, szakember” fejtette ki a véleményét, gyakran egymásnak ellentmondva, és mások véleményére nem figyelve. A mindennapok retorikája azt jelzi, hogy nem várható lényeges változás ezen a területen.
6. A hadtudomány megújítási, fejlesztési kísérleteinek folyamatában a katonai vezetés elméletének területén nem történt meg a szükséges áttörés, elszakadás a VSz vezetésfelfogásától, késik az áttérés a NATO-ban elfogadott szituáció elméletre és a „hatékony vezetésfelfogásra” és a humán paradigma alapján történő közelítésmódra.

7. Az ellentmondások mellett létezik egy terület, amely az elmúlt években feltárásra, elemzésre került, és egyértelműségénél fogva kiindulási feltételeket — lehetőségeket teremt — olyan katonai szakmai folyamatok elindítására, amely közelebb visz minket a NATO hadseregek probléma-megoldási rendszeréhez. A LEHETŐSÉG AZ MH VEZETÉSI VISZONYAIBAN ÉS VEZETÉSFELFOGÁSÁBAN, ILLETVE EZEK FEJLESZTÉSÉBEN REJLIK.

## A VEZETŐKÉPZÉS (TOVÁBBKÉPZÉS) TARTALMÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A NATO vezetésfelfogásának megfelelően a vezetést befolyásolásként, szociális tényezőként értelmezzük, amely csoportban zajlik, és a szituációelmélet fogalmi alapján magyarázható. Ebben a gondolati körben ki kell emelnünk egy tényezőt. A katonai vezetés gyakorlata, a hagyományos (nem tudományos) elvekre épülve mindig szituáció felfogású volt. A katonákat, parancsnokokat mindig valamilyen speciális feladatra készítettük fel (menet — támadás — védelem — visszavonulás — bekerítésben vívott harc...). Ezek jól behatárolható körülményeket jelentettek és a katonai szervezeteket ért hatások (szituációk) kihasználására, vagy a kedvezőtlen körülmények elhárítására épültek. Függetlenül attól, hogy ez milyen teoretikus kereteket foglalt magába, és mely tényezőket hangsúlyozta:

- a nyugati modellben a társadalom demokrácia- és vezetésfelfogásnak megfelelően már a II. világháború alatt is hangsúlyos volt az emberi tényező;
- a keleti modellben a társadalom-felfogás világuralmi törekvései a csapatvezetés elméletében összegződnek, amelyben a vezetés szervezetek irányításában a harctevékenységek megszervezéséből, erő kifejtésük összpontosításából áll, és a párt irányításon keresztül erősen átideologizálódott.

A vezetés egyik felfogásában a kiképzett, az öntevékeny, a felelősséget vállaló beosztott és parancsnok jelenik meg, míg a másikban az engedelmes parancsvégrehajtó. Ezzel együtt a vezetésfelfogásokat mindkét oldalon szellemi és politikai divatok is árnyalták.

A vezetésfelfogások kialakulását a társadalmi-gazdasági fejlettség, szervezeti szükségletek és kulturális dimenziók együttesen befolyásolják. Hazánk és a fejlett országok, az MH és a NATO között meglévő különbségek elsődlegesen ezen tényezők mentén értelmezhetők a kedvezőtlen ráhatások.

1. A vezetőképzés rendszerében ezek alapján elkülöníthetően jelen kell legyen:
  - a *szervezeti vezetés elmélete*, az alkalmazás szervezési, összhangeremtési funkciója, amely a kiképzés, a felkészítés keretei között zajlik, és első sorban szervezeti tényezőkre összpontosít, és elemzési, döntési mecha-

nizmusa racionális matematikus, statisztikus elemeket foglal magába. A Magyar Honvédség meghatározott alakulatai, különböző szintű vezető szervei a NATO alakulataival, szervezeteivel rendszeres kapcsolatban vannak, eredményes együttműködésre képesek. A vezetőképzés feladata ennek a kapcsolatrendszernek, ismeretnek, gyakorlatnak általánossá tétele;

- a *személyes vezetés elmélete*, amely a kiképzés és a harc (vagy más tevékenységek) emberi, befolyásolási tényezőit foglalja magába. E tényező filozófiája: a parancsnok felel azért, amit csoportja tett vagy elmulasztott;
- a *tréningek rendszere*, melyek a vezetéshez szükséges képességek fejlesztését szolgálják és meglévő ismeretekre (lásd előző kettő) épülnek;
- *gyakorlatok*, amelyek a szervezeti problémamegoldás rutin és egyedi problémái megoldásához adnak gyakorlási „rutinszerzési” lehetőséget.

Valamennyi összetevőt befolyásolja az adott munkahelyen folyó tevékenység tartalma is. Ez egyrészt valamilyen szakmai tevékenység, amely a „specialista” elvárásait foglalja magába. Másrészt a vezetői szerepekhez kapcsolódó szervező, elemző, kidolgozó munka, amely azonosítható a vezetői-parancsnoki munka egyik oldaláról (ami egy szinten már a specialista tevékenységével mérhető — például a törzsön belül —) és harmadrészt egy rendkívül érdekes, erősen intellektuális és személyhez kötődő feladat a „befolyásolás képessége”, mint a vezetői tevékenység legjellemzőbb meghatározottsága.

2. Az előrejutás és egyéni fejlődési lehetőség az előzőek alapján kétirányú lehet:
  - a vezetők hierarchikusan, egyre magasabbra jutnak, illetve alternatívaként lehetőségük van specialistává válni;
  - a specialisták oldalirányba haladnak és keveseknek lehetőségük van a hierarchia magasabb szintjeire kerülni a vezetők vonalába.
3. A vezetők felkészítésében elsődlegesek a vezetői ismeretek, képességek és készségek, és másodlagosak a szakmai ismeretek.

A specialistáknál a szakmai ismeretek és készségek a dominánsak, és másodlagosak a vezetésiek.

A vezetők elsősorban a legitim, a törvényes, a szolgálati hatalom és személyes képességek alapján tevékenykednek.

A specialistáknál a szakmai elfogadottság és a referens hatalom a befolyásolás meghatározója.
4. A képzést meghatározza a munkatársakhoz való viszony is.
  - a specialistáknak kiemelkedően magas együttműködési képességre van szükségük, hiszen elsősorban csoportmunkára szerveződnek;
  - a parancsnoki vonalon belül a kommunikációs képességek mellett a koordinációs, a feladatok delegálására való hajlam és a döntési, kockázat vállalási, konfliktus tűrési szintnek kell magasnak lennie.

Az itt megfogalmazott elvárások speciális gyakorlatokat feltételeznek, ezért ezen a szinten előtérbe kerülnek a gyakorlatok és a tréningek.

5. A rendszernek figyelemmel kell lennie a leggyakoribb döntések domináns tartalmára:
  - elsősorban homogén, avagy;
  - elsősorban személyközi, koordinációs tényezők hatnak-e.Mivel mindkét területen megjelenik a koordináció problémája a kérdés az, hogy ebben mi a domináns: a parancs, a személyközi, a szakmai, a megegyezéses, vagy valami más hatalmi tényező (erkölcsi, referencia, közös hit, karizma stb.)
6. A kiképzés egész rendszerének illeszkednie kell a struktúra hierarchikus csomópontjaira. Ebből a szempontból három nagy csomópont különíthető el:
  - az operatív tevékenységek területe, ahol elsősorban alkalmazási, végrehajtási képességek a meghatározók;
  - közbenső szintek, amelyek elsősorban tervezési-, szervezési-, igazgatási funkciókat látnak el;
  - vezetési szint, ahol a döntési kompetenciák, a távlati, környezeti eligazodás a meghatározó.
7. Végül mi az adott beosztásba elvárt konform magatartás (önmegvalósítás; együttműködés; összehangolás; szakmai munka; versengés).