

A HADTÁPBIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

A hadtápvezetés néhány aktuális kérdése

*Dr. Lapos Mihály vezérőrnagy,
a hadtudományok kandidátusa*

Napjainkban egyik „*legdivatosabb*” napirenden levő kérdés a vezetés korszerűsítése, javítása. Ez azonban csak „*divatosnak*” tűnik. Nem divatról, hanem konkrét igényről van szó, reális szükséglet általában a vezetés, a mi vonatkozásunkban pedig a hadtápvezetés korszerűsítése és javítása.

Milyen tényezők igénylik ezt?

Nagyon sok tényezőt fel lehetne sorolni ennek igazolására, azonban úgy gondolom, elég és meggyőző, hogy ha csupán a legfontosabbakra utalok.

Melyek ezek?

Mindenekelőtt az, hogy a hadsereg szakadatlan fejlődés, változás állapotában van. Az alaprendeltetés teljesítésének feltételei korszerűsödnek. A valószínű ellenség arculata, felkészítése ugyancsak fejlődik, változik. Ezek összehatásaként a hadsereg alaprendeltetéséből fakadó feladatok megoldási módjai is megváltoznak. Új eszközök, új módszereket követelnek.

Az új módszerek kimunkálása és alkalmazási feltételeinek megteremtése pedig a vezetés feladata. A vezetés milyensége meghatározó a tekintetben, hogy a megváltozott feltételek aktivizálásának hatályossága hogyan alakul. Lényegében ez az indok a „*gazdálkodás*” gondjait tartalmazza. Tehát a vezetés korszerűsítésének, javításának ügye e tekintetben abból fakad, hogy javulnak feltételeink, melyek csak akkor hatnak és akkor szolgálják jól céljaink elérését, ha azok aktivizálásáról a vezetés gondoskodik.

A második ilyen tényező abból fakad, hogy az életünk egyre bonyolultabb céljai teljesítéséhez a feltételek nem állnak korlátlanul a rendelkezésünkre. Ez pedig olyan meghatározó és döntő tényező, amit ha figyelmen kívül hagyunk hamar megbosszulja magát. Ebből a körülményből fakad tehát az az igény, hogy biztosítsuk a rendelkezésünkre álló szellemi, fizikai energia, az anyagi, technikai lehetőségek racionális, hatékony és takarékos igénybevételét, felhasználását.

Gondolom, hogy e két tényező kézzelfoghatóan igazolja, hogy a vezetés megjavítása nem „*divatos*”, hanem folyamatos és szüntelen feladata valamennyi vezetőknek, vezető testületnek.

A vezetés korszerűsítése tehát konkrét igény. Azonban az is konkrét igény, hogy feltárjuk mit is jelent a vezetés megjavítása?

Ha erre választ akarunk adni, akkor abból kell kiindulni, hogy tulajdonképpen mi is a hadtápvezetés fogalma és tartalma.

A hadtápvezetés alapját a parancsnok elhatározása, a parancsnok és szakmai előjáró utasítása képezik. Lényegét a vezető szervek azon tevékenysége adja, amelynek célja az, hogy biztosítsa a rendelkezésre álló erők és eszközök helyes alkalmazását, felhasználását a csapatok megbízható hadtápbiztosítása érdekében mind béke, mind háború esetén. A hadtápvezetés megszervezésénél is teljes mértékben mutatkoznak azok az elvek és követelmények, amelyek a csapatok vezetésével kapcsolatosak. *Ilyenek:* a személyi felelősség a döntések meghozatalánál; a centralizált vezetés megvalósítása az alárendeltek kezdeményezőkézségének kibontakoztatásával megbízhatóság; operativitás és rugalmasság; folyamatosság stb.

A hadtápvezetés, mint közismert, a csapatok vezetésének szerves része.

A vezetés a mindennapi gyakorlatban – folyamatosan és egymásba kapcsolódóan – meghatározott elemekből áll, funkciókat teljesít.

Melyek ezek az elemek, funkciók?

- információ gyűjtése és elemzése,
- döntés előkészítése,
- döntés,
- feladatok meghatározása, végrehajtásuk megtervezése, megszervezése,
- feladatok lejjuttatása a végrehajtókhoz;
- feladatok teljesítésének ellenőrzése, minősítése, újabb célok kitűzése.

Mint ahogy utaltam rá, a vezetés ezen elemei, funkciói folyamatot képeznek, ismétlődnek és egymásba kapcsolódnak.

Ez a folyamat zajlik le akkor is, ha az egy meghatározott feladatra vonatkozik, pl. ezred gyakorlat végrehajtására. Természetesen más-más tartalommal és konkrétsággal.

A vezetés elemei, funkciói adottak, mikor arról beszélünk, hogy a vezetést meg kell javítani, lényegében a vezetés ezen elemeit kell vizsgálat tárgyává tenni és megállapítani konkrétan, hogy tulajdonképpen mit is kell javítani.

Néhány gondolat ezekről:

- *Az információ gyűjtéséről és elemzéséről*

A jól szervezett és időbeni információ alapját képezi az eredményes tevékenységnek. Ezért minden hadtáptörzs olyan információrendszert köteles kialakítani, amely biztosítja általában is, de a fontosabb egyedi feladatok vonatkozásában is a szükséges adatok időbeni bekérését. Olyan adatokról van szó, amelyek egyrészt a döntések előkészítését segítik, másrészt a végrehajtás kontrollját képezik. Egyes területek vonatkozásában az adatok elemzése lehetőséget adnak arra, hogy egy meghatározott folyamatban – pl. a gazdálkodásban – időben feltárjuk mind a kedvező, mind a kedvezőtlen tendenciákat és ezek erősítésére vagy megszüntetésére intézkedni tudjunk.

Az információrendszer vizsgálata során szükségesnek tartom felhívni a figyelmet egy veszélyes jelenségre: az információigény mérhetetlen megnövekedésére. Az a vezetői tevékenység, amely megengedi az adatok felesleges gyűjtését azzal az indokkal, hogy „bátha” rákérdez az előjáró, semmiképpen sem minősíthető jónak. Az információrendszerek (hogy az milyen, az maga is egy döntés) reális szükségletet kell kielégíteni, szelektívnek és olyannak kell lennie, hogy az biztosítsa az információáramlás növelését is, és csökkenését is. Az információ-

rendszernek komplexnek kell lenni. A komplexség alatt azt értjük, hogy biztosítani kell az információáramlást az alárendeltekől, az együttműködő partnerektől, (alakulaton belül és kívül) és az előljáró szervektől.

Az információrendszernek sokoldalúnak és megbízhatónak kell lenni. E tekintetben rendkívül fontosnak tekintjük az adatok áramlásán túl a személyes, a a valóság konkrét érzékelésén nyugvó információ szerzését. Ennek a vezetési szintektől függetlenül fontos szerepe van. Az alsóbb – elsősorban egység – vezetési szinteken szinte egyeduralakodó jelentőséggel bír például egy e. PK HTPH vezetési tevékenységében elsődleges és meghatározó szerepe a személyes és konkrét valóságérzékelésre támaszkodó információ rendszerének van.

A különböző vezetési szervek információ igényének kielégítése szempontjából döntő változások szemtanúi és résztvevői vagyunk. Napjainkban az információ tároló, feldolgozó és továbbító korszerű eszközök egyre jobban tért hódítanak, közel áll az idő, amikor rendszert alkotunk. Ez új helyzetet, új igényt és lehetőséget teremt; a vezetői gyakorlatban történő felhasználása, a módszerek és munkastilus kialakítása jelen időszak feladatait képezik.

- Döntés előkészítése és a döntés

Mint igény a vezetés valamennyi eleme fontos és a vezetés folyamatában meghatározott szerepet tölt be. Nem járunk azonban messze az igazságtól, ha azt mondjuk, hogy a döntés előkészítése és a döntés a vezetési folyamat legkritikusabb pontja, momentuma. A döntések alapján jön működésbe a végrehajtói „gépezet”, a döntések megvalósításával teljesülnek céljaink.

A jó döntés, a döntés előkészítése milyenségének egyenes függvénye. A döntéselőkészítés legfontosabb tartalma a rendelkezésre álló adatok, a helyzet reális, sokoldalú számbavétele és tudományos elemzése, az elérendő cél a ráfordítás és a megoldás útjainak összevetése, az optimális a legkisebb ráfordítás és legnagyobb eredmény elérése. A döntés előkészítése során ugyancsak fontos a döntés politikai, katonai, gazdasági, esetenként társadalmi kihatásainak vizsgálata. Ha döntök, mit érek el és mit váltok ki. A döntés előkészítésében nélkülözhetetlen a matematikai módszerek alkalmazása. A feladatok meghatározása és a döntések meghozatala során ma már mindenképpen el kell vetni azt a korábbi gyakorlatot, amelynek lényege abban jut kifejezésre, hogy egy feladatot meg kellett oldani, akkor csak az volt az érdekes, hogy mit kell csinálni és mikorra. Úgy kell ezt módosítani, hogy mit kell csinálni, miért, milyen feltétlen szükséges élőerő és anyagi eszköz ráfordítással, mikorra. A döntések előkészítése során elő kell tehát venni a ceruzát, számítógépet, elektronikus számítógépet és a vezetés szintjétől függetlenül el kell végezni azt a számvetést vagy variációkat, amely lehetővé teszi a döntések objektivitásának erősítését. A döntéselőkészítés és a döntés tekintetében fontos annak kihangsúlyozása, hogy ezek az elvek vonatkoznak mind az egyes időszakokra, mind az egyes feladatokra vonatkozó döntések előkészítésére és meghozatalukra.

- A feladatok végrehajtásának megtervezése és megszervezése

A döntés – vonatkozzon ez időszakra vagy egyedi feladatra – megvalósítása szempontjából nélkülözhetetlen a feladatok végrehajtásának megtervezése és megszervezése. Ez nem más, mint annak a meghatározása, hogy a hozott döntés megvalósítása érdekében 1. *milyen feladatokat kell megoldani*, 2. *a feladatok végrehajtása érdekében kinek, mit kell tenni*. Szabad legyen erre egy példát hozni. Az

egység vezetése a PK HTPH javaslatára elhatározta, döntött, hogy bevezeti a büférendszerű vacsoráztatást. E döntés alapján a PK HTPH meghatározza azokat a feladatokat, amelyek a döntés végrehajtását biztosítják. Például hűtőpult beszerzése, választék kialakítása, személyi állomány tájékoztatása stb. és megszervezi ezen feladatok végrehajtását, mely nem más, mint annak meghatározása, hogy ki, mikor, milyen sorrendben, mit köteles tenni és a szükséges anyagi, pénzügyi fedezet milyen forrásokból biztosítható.

A döntés végrehajtásának megtervezése és megszervezése során – mint ahogy erre utaltam – azt is meg kell határozni, hogy ki, vagy kik lesznek a végrehajtók. Miután ez megtörtént, a vezetési ciklus következő fontos eleme a feladatok lejuttatása a végrehajtókhoz. Ez különböző módon és formában történhet. Mindenekelőtt fontosnak tartom kihangsúlyozni azt, hogy a feladat-lejuttatás magában foglalja a célkitűzések meghatározását és megértését is. Ez nem valami formális szabálya, hanem lényege a vezetésnek. Ha a végrehajtó(k) ismeri(k) a célkitűzéseket, azt megértve, azzal azonosul(nak) a vezető semmivel sem pótolható erőhöz jut és a siker alapvetően biztosított.

A feladat céljától, jellegétől, a megoldás időtartamától függően lejuttatható írásban, szóban, személyesen vagy híradóeszközökön. A lejuttatás módjától függetlenül fontos követelmény a rövideg, egyértelműség és közérthetőség. A végrehajtás egyik alapfeltételét képezi a feladat megértése, illetve annak ellenőrzése. Nagyobb lélegzetű feladatok esetében célszerű azt külön feldolgozni, egyedi kisebb jelentőségű feladatoknál elegendő a nagyon egyszerű, de nagyon hasznos módszer, a visszakerdezés módszerének az alkalmazása.

A feladatok végrehajtásának biztosítása érdekében a megszervezés során fontos a munkarendből olyan elemek, „kényszerpályák” beikratatása, amelyek a végrehajtást eleve garantálják. *Milyen elemekre gondolok: egyik ilyen, hogy ha a feladat végrehajtása szempontjából fontos, kritikus csomóponthoz érkezik, az alárendelt ezt köteles jelenteni; a másik pedig az, hogy a közbeeső előljárók részére a feladat lejuttatásával egy időben meghatározzuk a kötelező, végrehajtandó rendszabályokat és ellenőrzéseket.*

Miután a feladatot lejuttattuk, megkezdődik a végrehajtás. Ezután előtérbe kerül a vezetés következő ciklusa, eleme az *ellenőrzés*.

Hallatlan és felmérhetetlen jelentősége van mind a feladatok biztosítása, mind a következő célok, feladatok kitűzése szempontjából.

Az ellenőrzés a feladatok végrehajtásának mozgatója. A vezető, vagy vezető szervek kezében olyan eszköz, amelynek meg kell teremteni a rangját, tekintélyét, függetlenül attól, hogy belső vagy külső ellenőrzésről van szó.

Az ellenőrzések egyben a minősítés eszközei is. A vezető, vagy vezető szerv az ellenőrző munka során köteles a feladat végrehajtásának minősítését is elvégezni. E tekintetben egy kérdést tartok fontosnak kihangsúlyozni, a minősítés személyhez kötését. A feladatokat emberek, embercsoportok hajtják végre. Ezért mind a kedvező, mind a kedvezőtlen minősítést személyhez kell kötni, vagyis a végrehajtó nevével kell fémjelezni, mind a jó, mind a nem kielégítő munkát.

Az ellenőrzés módszeréről, formájáról, tartalmáról nagyon sokoldalúan kellene szólni, a cikk korlátozott lehetősége miatt csupán egy kérdésre hívom fel a figyelmet: a konkrét valóság ellenőrzésének szükségességére. Nem a bürokráciát, hanem a megvalósulást kell vizsgálni. Ezért nagyon helyes módszernek tartom azt, ha egy egység hadtáp ellenőrzése azzal kezdődik, hogy az ellenőrök a had-

táp munka megvalósulásának színterét *vizsgálják*: a konyhát, a raktárakat, a hálókörleteket, a telephelyeket stb.

Lényegében, ha nem is teljes mértékben, de áttekintettük a vezetési ciklust, a vezetés elemeit. Fontos annak kihangsúlyozása azonban, hogy a mindennapi gyakorlatban az élet sokrétősége következtében egy-egy ilyen folyamat nem jelentkezik önállóan „*tiszta*” formában. Ezek a folyamatok egymásba kapcsolódnak, egymást figyelembe kell hogy vegyék. Ezen túlmenően még azt is számításba kell venni, hogy a hadtápvezetés a katonai vezetés alrendszerét képezi, ahhoz is kapcsolódik.

Az elmondottak összefoglalásaként még egyszer kihangsúlyozom, hogy ha a vezetési tevékenység megjavításáról beszélünk, elsősorban ezeket kell elemezni és végrehajtani, annak érdekében, hogy összhatásként az egyes vezetők, vezető szervek vezetőtevékenysége megfeleljen napjaink követelményeinek.

A vezetési funkció érvényesítése fontos mutatója a vezetés milyenségének. Létezik e mellett azonban számtalan nem kevésbé fontos minőségi jegy, amely a vezetés megítélésénél meghatározó jelleggel bír. *Lássunk ezek közül néhányat*:

- a politikai elkötelezettség érvényesülése a vezetésben;
- az előrelátás;
- a tudományos megalapozottság;
- a feladatok végrehajtásában közreműködők alkotó aktív közreműködésének, kezdeményezőkézségének kibontakoztatása;
- a vezetés demokratizmusa stb.

Néhány szó ezekről

A politikai elkötelezettség érvényesülése alapvetően meghatározója, minőségi jegye a vezetésnek. Minden tevékenységünket át kell hogy hassa a dolgozó nép, pártunk – mint a társadalmunk vezető ereje – érdekeinek képviselője. Lehet, hogy van, aki azt mondja, hogy ez a mi viszonyainkban formális. Úgy gondolom ezt az álláspontot elfogadni nem lehet. A vezetés politikai elkötelezettségét nap mint nap érvényesíteni szükséges, melynek alapvetően abban kell kifejezésre jutni, hogy a vezetés minden döntése, stílusa és módszere minden vonatkozásban segíti pártunk politikáját, előzetesen figyelembe veszi a döntések politikai, katonai, társadalmi kihatásait.

Az előrelátás, távlatokban történő gondolkodás a vezetés minden szintjén, mind a döntések meghozatala, mind az operatív ügyek intézése során fontos szerepet tölt be. Az előrelátásnak, távlatokban történő gondolkodásnak a lényegét az adja, hogy az adott vezető, vagy vezető szerv alapvetően tudományos elemzésekre, következtetésekre támaszkodva előre látja az események alakulását, a döntések hatását stb. S ennek alapján „*maximálisan*” kiszűri azoknak a kedvezőtlen tényezőknek a hatását, amelyek ilyen vagy olyan formában gátolják az eredeti célkitűzések megvalósítását. Az előrelátásban a helyzet alakulása minden oldalú tudományos elemzésen túlmenően jelentős a vezetők olyan tulajdonsága, mint a képzelőerő, a fantázia, az intuitivitás. E minőségi jegyek mind békében, mind háborúban jól és hasznosan kiegészítik a tudományos elemzés alapján levont következtetéseket, sőt esetenként megoldhatatlannak hitt helyzetekben is segíthetnek a tevékenység célszerű rendjének meghatározásához.

Az előrelátás, távlatokban történő gondolkodás minden vezetési szinten kell hogy érvényesüljön, azonban a távlatokat illetően differenciáltan. Pl. a felső

vezetés szintjén a fejlesztés legfontosabb céljait, tendenciáit legalább tíz évre előre, a konkrét követelményeket pedig 5 évre tisztázni, pontosítani kell. A seregtesttörzsekben ugyanezt öt, illetve kettő évre vonatkozóan célszerű értelmezni. A magasabbegység törzsek vonatkozásában e tekintetben kettő és egy év a meghatározó, feltételezve a magasabb szervekkel szembeni alapvető követelmények 5 évre vonatkozó ismeretét.

Mivel a hadseereg a társadalom része, ezért az előrelátás nemcsak a hadsereg keretein belül kell, hogy az eseményeket előre lássa, hanem olyan tulajdonságokkal is szükséges, hogy rendelkezzen, melynek alapján képes arra, hogy a társadalmi, politikai, gazdasági döntések hadseregére vonatkozó kihatásait időben meg tudja ítélni, anélkül, hogy erre valakitől utasítást kapna.

E helyzetmegítélő-képességre támaszkodva lehet intézkedni a kedvező tendenciák erősítésére, illetve a kedvezőtlen tendenciák hatásainak csökkentésére.

Napjainkban, amikor az életünk egyre bonyolultabbá válik, mind a társadalom, mind a hadsereg egyre hatalmasabb erőforrásokkal rendelkezik, csak ésszerű és racionális igénybevétele, felhasználása szempontjából a vezetés mindennapi gyakorlatában nélkülözhetetlen a tudományos megalapozottság. E tekintetben számos példát lehetne felsorolni. Most itt csupán egy példával akarjuk érzékeltetni a tudományos megalapozottság hatását. Gondoljunk csak arra, hogy megjelentek a gépesített lövész egységek kötelékében a tüzerűtegek. *Lehet ezeket úgy kezelni, hogy megjelentek és kész?* Nyilván, hogy nem. Tudományos elemzés alá kell venni ezek megjelenésének, alkalmazásának minden oldalú hatását, alkalmazásuk rendjét, kihatását az egység harctevékenységének megvívására, a vezetésre, a hadtápbiztosítás rendjére. Ezen elemzésre támaszkodva kell levonni a *következtetéseket*, amelyek lehetővé teszik azt, hogy ezen eszközök ne új teherként jelentkezzenek és biztosítani tudjuk ezen eszközök hatástényezőinek maximális kihasználását.

A vezetés tulajdonképpen és elsősorban emberi tevékenység irányítására koncentrálódik. A kitűzött célok, a döntések emberek, csoportok tevékenységén keresztül valósulnak meg. Ha ez igaz, akkor levonhatjuk azt a következtetést, hogy a vezetés egyik igen fontos, ha nem legfontosabb minőségi jegye az, hogy mennyiben tudja az embereket, embercsoportokat a célok megvalósítására mozgósítani, azok alkotó aktív tevékenységét kibontakoztatni. Ennek sok összetevője van. Egyik legfontosabb a *jó munkabelyi légkör kialakítása*. Olyan légkör kialakítása, amelyben az emberek fontosnak érzik magukat, tudják, hogy tevékenységükre számítanak, igénylik kezdeményező javaslataikat, elismerik eredményeiket, de mindenkivel szemben egyértelmű és határozott fellépést tanúsítunk a valóban elkövetett hibáik jellegének és mértékének megfelelően.

Az alkotó, aktív kezdeményező munka kibontakoztatását már a döntések előkészítése során biztosítani kell elsősorban azzal, hogy az előkészítés időszakában kikérjük munkatársaink véleményét. Olyan jó helyzetet tudunk ezáltal kialakítani, hogy a meghozott döntést a munkatársak magukénak érzik, akkor kedvező helyzetet hozunk létre a végrehajtás vonatkozásában. Ez esetben a döntéssel azonosulnak és fél energiával elérhető a végrehajtásban való aktív közreműködés.

Természetesen ez nem jelenti, nem jelentheti a személyi felelősség elmosódását. A vezetés demokratizmusának címén nem alakulhat ki olyan helyzet, hogy a személyi felelősség elmosódik és hibás döntések esetén a vezető kollek-

tívák, testületek mögé bújva kijelenti, hogy tulajdonképpen a döntés kollektív volt, ezért az elszámolásnak is kollektívnek kell lennie.

A bevezetőben már utaltam rá, de úgy gondolom, hogy befejezésként még egyszer rá kell mutatni arra, hogy a vezetés fontos feladata az anyagi, szellemi és emberi energia hatékony igénybevételének, felhasználásának a biztosítása. A takarékoság és hatékonyság a vezetés tartós és állandó elemének kell lenni. A javak nem állnak korlátlanul rendelkezésünkre, ezért a célok kitűzése során döntőnek kell tekinteni a ráfordítandó energia meghatározását, mégpedig annak az elvnek kell meghonosodni, hogy a cél és a ráfordítandó energia közelítse meg az optimális arányokat.

Amikor a vezetés korszerűsítéséről, javításának módjairól beszélünk feltétlen utalni kell arra is, hogy a *vezetés automatizálását* szolgáló eszközök egyre jobban elterjednek és mindennapi valósággá válnak. A mi vonatkozásunkban jól érzékeltetik ezt az egység *számviteli részlegek*, a magasabbegység *adatfeldolgozó pontok* rendszerbe léptetése, munkájuk.

A vezetés automatizálását szolgáló eszközök elterjedésével együtt kell kialakítani egy új, *korszerű munkastílust* is, melynek lényegét a mai élet tapasztalatai alapján abban fogalmazhatjuk meg, hogy *felszabadulnak a vezetők, vezető szervek a manuális munka végzésétől, ezáltal újabb lehetőség nyílik a munka érdemi részére, a döntések tudományos megalapozására és előkészítésére, a végrehajtás segítésére és ellenőrzésére, az előforduló kedvezőtlen tendenciák felfedezésére és felszámolására*. Megközelítőleg sem érzékeljük még a vezetés automatizálásának hatását, ezért mindennapi feladatnak kell tekinteni a munkastílus megjavítását, korszerűsítését és a racionális vezetési módszerek kialakítását.

A teljesség igénye nélkül ezekkel a gondolatokkal kívántam foglalkozni azzal a céllal, hogy ráirányítsam a figyelmet a vezetés azon elemeire és jellemzőire, amelyek ismertetése és bemutatása jelentősen hozzájárulhat a vezetés javításával kapcsolatos tervek, célkitűzések határozottabb megvalósításában.