

Gondolatok a csapathadtáp vezetés eredményességét biztosító emberi tényezőkről

Bakodi Zoltán alezredes

Az utóbbi időben sok olyan értekezleten, megbeszélésen, testületi ülésen vettem részt, (több esetben, mint előadó, vagy előkészítő) ahol arról beszélünk, hogy a munka hatékonyságának növelését csakis a vezetés valamennyi szinten történő javításával, korszerűsítésével lehet elérni. Ha összeszámolnánk ennek a kérdésnek a megtárgyalására fordított időt, bizony nem kevés munkaóra és munkanap lenne a végeredmény.

Sokszor felvetődött bennem a kérdés: mit adnak ezek a megbeszélések, milyen tennivalókat sugallnak (nekem és más vezetők számára) a felvetett gondolatok a gyakorlatban jelentkező gondok és feszítő kérdések megoldására tett javaslatok, észrevételek? Mindenekelőtt azt, hogy minden állásfoglalás, felsőbb vezetési szinten tett megjegyzés, továbbá egyes kérdések összefüggő vizsgálata, többszöri hangoztatása és elemzése természetesen ráirányítja a figyelmet a leglényegesebb (vagy az előljárót legjobban érdeklő) kérdésekre, így azután ezek a vezetők munkájuknak homlokterébe kerülnek és meghatározzák e tevékenység vezérfonalát.

Megvallom, ennek az érthető szemléletnek a hatása alól általában én sem tudom kivonni magam. Az már egy másik kérdés, hogy: ki, mit és hogyan valósít meg az intelmekből (irányelvekből), észrevételekből?

Nem olyan régen egy előterjesztés hibaként említi, hogy: „A vezetők egy részénél még gyakran előtérbe kerülnek a szubjektív meggondolások”.

Az a véleményem, ezt nem lehet általában hibaként felróni, mert a vezető tevékenysége mindig (vagy legalábbis az esetek többségében) a központi akarat és a helyzet körülményei által motivált „szubjektív meggondoláson” alapszik. Ha egy vezetőnek nincs egyénisége, ha nem tudja önmagát is adni, hanem megpróbál csak az értekezleteken elhangzott elvek alapján vezetni, abból sok minden lehet, csak éppen jól vezetett, eredményesen dolgozó kollektíva nem jön létre (úgy gondolom, ilyet senki nem is vár el). Pedig az előbb említett előterjesztésben olyan is elhangzott, hogy „még nem kielégítő a vezetési elvek, követelmények és a gyakorlatban kipróbált, bevált módszerek következetes alkalmazása”.

A „következetes” jelzőt az előterjesztő nyomatékosan hangsúlyozta, de hogy konkrétan milyen elvekre, gyakorlatban kipróbált és receptként adható módszerekre gondolt, ezek hol, milyen szervezetnél és állománynál, milyen feladatok megvalósításánál váltak be, arra nem tért ki. Sajnos ezek a kérdések az esetek több-

ségében szóba sem kerülnek. Pedig éppen ezek a konkrétumok lennének a legalkalmasabbak a vezetés színvonalának javítására, módszereink korszerűsítésére. Vegyük például egy század gyakorlatának előkészítését: összehasonlíthatatlanul más módszereket követel mondjuk a századparancsnoki parancs kiadása, mint ugyanazzal a gyakorlattal kapcsolatban egy egység élelmezési szolgálat vezető intézkedésének a kidolgozása és kiadása.

Osztintén bevallom, sokszor meglepődök az olyan általános megállapításokon, mint például amilyenek a már említett értekezleten is elhangzottak: „a hibák alapvető oka a vezetés elégtelenségében keresendő”, vagy a „parancsnok (vezető) vezetési módszereiben”. Milyen iránymutató tartalom van e megállapítások mögött? Semmilyen. Mert az esetek többségében elmarad a konkrét hibák elemző feltárása és a gyakorlatban ténylegesen kipróbált, követendő módszerek, eljárások megjelölése. Így azután az említett általánosítások alapján kitudná helyesen megítélni, hogy az adott körülmények között, milyen más módszerek lettek volna eredményesebbek.

Egyébként véleményem szerint a vezetés gondja, problémája nem a munkavégzés közben, hanem már a felkészítésnél (a tiszti iskolán, a katonai akadémián) és a beosztásba való kiválasztásnál kezdődik. A felkészítést és a kiválasztást szándékosan helyeztem egymás mellé. Itt nem csupán a tanulmányi eredményekről van szó (sőt egy bizonyos minimum felett nem is ezt tartom elsődlegesnek), hanem arról az emberi tartásról, amivel a vezetőnek a sikeres tevékenységéhez elengedhetetlenül rendelkezni kell.

Nem célom, hogy a felkészítés és kiválasztás hibáival és nehézségeivel foglalkozzam. De hogy vannak ilyenek, tapasztalatból tudom. Sajnos nem egy tiszttel találkoztam, akiről csak egy-egy fontos beosztás után derült ki, hogy sem felkészítésük, sem pedig emberi magatartásuk nem olyan, amilyennek lenni kellene. Mindez kiegészülhet még az új beosztás átvételekor egy kiábrándító fogadtatással, vagy az átadás-átvétel felületes, rutinszerű lebonyolításával. Az anyagi szolgálat területén ez általában leltározással, az anyagok számbavételével kezdődik és sajnos sok esetben ezzel be is fejeződik.

Pedig egy csapat htp. szolg. ág vezető munkájának csak egy kis – és nem is a legnehezebb – részét képezi a közvetve rábízott anyagok megőrzése. De hol van a munka többi része, a szervezet életének sajátosságai, a körülmények, amelyek között végeznie kell majd feladatát; egyáltalán az emberek, akikkel, akikért dolgozni fog? Nem a feladatára kell ilyenkor megtanítani (arra egyébként fel is készült), hanem a hogyanra, a helyi gondok, problémák okait kell vele megismertetni és nem is csak a saját területével, hanem az egész szervezetre kiterjedően. Ide kívánczik ezzel kapcsolatban egy gyakorlati példa.

Kineveznek egy fiatal tisztet a dunántúli helyőrség egyik laktanyájába élm. szolg. vezetőnek, s egyben néhány más ő. egység, alegység (utaltjai) élm. ellátásáért is ő lett a felelős. Előző beosztásából kiváló minősítéssel érkezett, de már párhónapos bukdácsolás után megállapították alkalmatlanságát. Áthelyezték és jelenleg más helyőrség laktanyájában hasonló feladatát jól végzi. Az előző helyen sem ő volt a hibás, mivel mint időközben kiderült, sem az egység parancsnoka, sem a hadtápfőnöke nem állt a feladata magaslatán, ezért a különböző egységek, ő. alegységek semmilyen központilag kiadott intézkedést nem hajtottak végre. Rendszeresen előfordult, hogy a gyakorlatok előtti napon adták le igényléseiket, sorozatosan elmulasztották a többmenüs étkezéssel járó szervezési feladataik végrehajtását, a tőlük járó konyhamunkások rendszeresen más feladatot kaptak, vagy

egyszerűen elfelejtkeztek vezényletükéről stb. Kis dolgok. Igen. De képzeljük magunkat annak a fiatal tisztnek a helyzetébe, aki reggeltől délig emberekért rohangál, miközben előljárói az étkezde tisztaságát ellenőrzik. Gondját, baját szaporította, hogy a kijelölt alakulatok sorozatosan késve állították elő a vételező gépkocsit, és ehhez hasonló fegyelmetlenségek. A következmény: késett a reggeli, ebéd, vacsora, vagy esetleg a gyakorlatra menők élm. anyagának beszállítása stb.

A beosztás átvételekor ezt a fiatal tisztet nyilvánvalóan nem tájékoztatták az alakulatnál uralkodó körülményekről és nem készítették fel arra, hogy ilyen körülmények között hogyan végezze munkáját. Vele kapcsolatban mégsem igaz az a szokásos megállapítás: „megbukott, mert nem kapott kellő segítséget a munkájához.” Ugyanis jól képzett főnöke volt, aki szakmai munkájához kellő támogatást adott, de a vezetés rendkívül alacsony színvonala nagyon nehéz helyzetbe hozta az élelmezési szolgálatot. Igaz, az egész csapat „vergődött” a laktanyában uralkodó áldatlan helyzet miatt, de az élelmezési szolgálatot szinte megbénította és nap, mint nap akadályozta az eredményes munkában, ami kifejezésre jutott: az ételek rossz minőségében, a megkésett étkeztetésben a gyakorlatok gyenge ellátásában.

Azt hiszem a vezetési munka eredményét vagy eredménytelenségét a végrehajtás szintje, színvonala tükrözi a legszembetűnőbben. Ez különösen érvényes az olyan területekre, mint a htp , szolgálat, ahol minden nap valós termelési és szolgáltatási feladatokat kell megoldani.

Felmerül az emberben a kérdés, új jelenséggel állunk szembe, amikor az emberi tényező fokozottabb hangsúlyozásával a vezetés színvonalát sürgetjük?

Nem új dolog ez! Az emberi motivációk mindig meghatározóak voltak. Sok nehézségen segítette és segítheti át a vezetési feladatok sikeres megoldását a vezetők rátermettsége, rugalmassága, következetessége, és nem utolsósorban az előrelátás stb.

Az emberi tényező meghatározó szerepének hangsúlyozása mellett azonban nem szabad megfeledkezni az egyéb (technikai, anyagi stb.) feltételek, körülmények fontosságáról sem. Az is rendkívül fontos, hogy az összes feltételek és körülmények, amelyek pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják, segíthetik vagy akadályozhatják az emberi tényezők maximális kibontakozását, a vezetési feladatok sikeres megoldását, feleljenek meg a kor színvonalának, a vezetéstől elvárt követelményeknek.

Ez nem mond ellent annak az általánosan ismert megállapításnak, hogy az a jó vezető, aki a mindenkorli helyzet körülményei között képes magas színvonalon és sikeresen megoldani a feladatokat. Ezt a tételt a gyakorlati élet többszörösen igazolta, ezért ma is érvényes. A gyakorlati tapasztalatok viszont azt is bizonyítják, hogy a feltételek vonatkozásban van egy kötelező minimum, amely ha nem biztosított, nem beszélhetünk korszerű, de egyáltalán vezetésről. Ahol és amikor ez nincs meg, ott már nem, vagy csak ritkán segít a vezető rátermettsége, hozzáértése, tapasztaltsága stb., a dolgok nem a követelmény, hanem a szükség törvényszerűségéhez igazodnak és nem mindig sikerül a nehézségeken úrrá lenni. Sok társammal magam is megjártam a hadtáp tiszt „golgotáját”. Emlékszem, hány keserves „pillanatot” éltem át, amikor a minimálisan szükséges feltételek hiánya, szinte megoldhatatlan helyzet elé állított. Az elkésztő ebben az volt, hogy ezek a helyzetek az esetek többségében az adott kornak nem objektív, törvényszerű velejárási voltak, hanem az emberi gyarlóságból, szervezetlenségből, nemtörődöm-

ségből és hanyagságból, helyenként kifejezetten rosszindulatú gáncsoskodásból adódtak. Ezek a helyzetek nem vitték és nem is vihették előre a fejlődést, mert csak arra voltak „jók”, hogy kiégett, megkeseredett, meghasonlott embereket „gyártsanak”.

A keserű tapasztalatok ellenére, sok év távlatára visszapillantva, megállapítható, hogy fejlődésünkre nem ez volt a jellemző. Igaz, szűkös lehetőségeink mindig behatárolták a biztosítható feltételeket (ez ma is így van), de a legtöbb esetben legalább a minimális feltételek és körülmények adottak voltak a korszerű vezetés megvalósításához. Igaz, a szűkös lehetőségek szintén teremtenek nehéz helyzeteket, de ezek egyben a vezetés magasiskoláját is jelentik, mert lehetőséget teremtenek a legfontosabb vezetői erények kibontakoztatására. A nehezen kikényszerített, kicsikart eredmények gazdagítják a vezetők tudását, edzik küzdőképességeit és a sikerélményeken keresztül újabb nehéz feladatok megoldására sarkallják őket.

Ilyen magasabb iskola nevelte ki azt az idősebb generációt, amely ma a vezetés gerincét képezi. Arra a kérdésre, hogy hogyan vezetett és vezet ez a generáció, bátran válaszolhatjuk: jól, korszerűen, sikeresen. Igen, elkövetett hibái ellenére is sikeresen, mert mindent megtett, hogy legalább a minimális (a legszükségesebb) feltételeket biztosítsa a korszerű vezetés megvalósításához és minden tudását, képességét, erkölcsi erejét mozgósította a lehetőségek maximális kihasználására. Ezt igazolják azok a rendkívül nehéz feladatok, amelyeket sikeresen megoldottak. Példaképpen megint csak az ételmezési szolgálatot említeném, amely: a katonák ételmezésénél eljutott a többmenüs étkeztetésig, gyakorlatokon hosszú idő óta sikerrel oldja meg kétirányú feladatát (a gyakorlók ételmezését és a gyakorló feladatban beállított hadműveleti helyzetben a biztosítás megszervezését), de folytathatnám a felsorolást a minta kiségitő gazdaságokkal, a csapatépítkezésekkel stb. A kiemelkedő teljesítmények lehetőségét sorolhatnám más szolgálatok területéről is. Mi tette képessé ezeket az embereket ilyen óriási feladatok megvalósítására? Először is az a magasiskola, és azok a nehéz, de lelkesítő feladatok, amelyekben megedződtek. Eszembe jut, amikor elvégeztem a tiszti iskolát (20 évesen) egy olyan alakulathoz nevezetek ki hadtápfőnököknek, amely még nem is élt (akkor hozták létre, a laktanya akkor épült, még irodám sem volt). Miközben az anyagok után rohangáltam, az egyik szemem mindig az építkezésen volt.

Másodszor: rendelkeztek kellő előrelátással, nem azon keseregtek, hogy semmi nincs biztosítva, a laktanya helyén még török a kukoricát, hanem a jövőt látták, azt, ami épül és mindent feláldozva dolgoztak a megvalósításáért. A cél összehozta az embereket, közös nyelvet találtak a vezetők, tisztek, tiszthelyettesek és honvédek. Egy dolog mindennél többet jelentett számukra, éltek-haltak azért, amit csináltak. Meg akarták és sokan meg is tanulták szakmájukat, s így hárhová állították őket a szolgálaton belül, megállták helyüket. Kiváló hadtápfőnökökké, tanárokká, törzsmunkásokká, (ma úgy is mondjuk) eredményes vezetőkké váltak.

Harmadszor: megtanultunk dolgozni, korszerűen vezetni, úgy, ahogyan ma, ez rendkívüli hangsúlyt kap és nem is véletlen. Ugyanis napjainkban a megnövekedett lehetőségek és feladatok megnövelték a döntések súlyát. Átgondoltan kell tervezni és hatékonyan kell a lehetőségeket a cél érdekében felhasználni.

A hadtápszolgálat munkájában hovatovább már több, mint két évtizede ez meghatározó. Különösen amióta az ellátás alapja nem igénylés-kiutalás, hanem a felszámítási alapokon nyugvó pénz, vagy pénzkeret-gazdálkodás. Korábban az volt

a jó htp. tiszt, aki egyre több anyagot szerzett meg az előljárótól, tartalékolt és tárolt. Nem érdekelte, hogy közben csökkent az értéke, de ha kellett, kéznél volt. Most az a kérdés, ki lehet-e lépni ebből a körből? A szervezeten belül van-e partner, segítőtárs, aki meri és vállalja a felelősséget, hogy tovább lépjenek. Mások, a parancsnok és vezető állomány, a különböző társadalmi szervek megértik-e és képesek-e magukévá tenni a ma hadtáptisztjének gondját-baját. Például ahhoz, hogy a katona tisztán járjon, a kor higiénikus követelménye az egységnél megvalósuljon, a katona naponta fürdjön, és ha kell, tiszta fehérneműt váltson, nemcsak egy ember, hanem egy közösség munkája szükséges. Hogy a sorállomány az étkezé-
ben két menüből választhasson, nemcsak konyhatechnikai kérdés (sőt ma már az esetek többségében egyáltalán nem az), hanem az a körülmény szükséges amely lehetővé teszi a megvalósítást, s ez mindenekelőtt a pk-i és sorállomány egyetértésében és cselekvő képességében jut kifejezésre. De ezen kívül elengedhetlenül szükséges egy olyan szakállomány, amely áldozatoktól sem riad vissza és képes (kockázatok árán is) megteremteni a feladatok megvalósításának összes feltételét.

Hát igen! Ha ez a kettő együtt van, akkor folyamatosan emelni lehet a színvonalat és maximálisan ki lehet használni az egyre szélesedő lehetőségeket. Csak a vezetés e két alapvető emberi elemének megléte esetén léphetünk a „vezetés-technika” széles alkalmazásának útjára és vehetjük hasznát a különböző szinteken megtalálható számítástechnikai eszközöknek. Ma már a számviteli részleg is több annál, hogy egyszerűen anyagot könyveljen és anyagmozgatást kövessen. Ma már megvan a lehetősége annak, hogy az elemzéseket és döntéseket az SZR-ek által feldolgozott adatok alapján végezzék. Ez egy nagy dolog, jelentősen segíti a vezetők, szakemberek munkáját (természetesen csak akkor, ha megbízható a számvitel).

A korszerű és hatékony munkának (vezetésnek) lehet-e a számítógép elősegítője. Igen! Nem véletlen, hogy éppen a htp. (anyag-technikai) szolgálatok és azok a fegyveremek, (tüzér, légvédelmi tüzér), amelyek hatékonysága nagyvolumenű számításokon alapszik, járnak elől az elektronikai eszközök alkalmazásában. Ezek a szolgálatok és fegyveremek nyilvánvaló, hogy háború esetén ezek nélkül az eszközök nélkül kritikus helyzetbe kerülnének. A htp. szolgálat naponta vívja harcát és nemcsak a csapatnál (igaz, ott a csúcs), hanem mindazon szinteken és területeken, ahol az anyagok és eszközök előteremtésén fáradoznak. Ezért úgy gondolom, ami a csapatoknál és gazdálkodást folytató szervezeteknél érvényes, az meghatározó a htp. szolgálat egész területén. Ezért rendkívül lényeges, hogy a különböző gazdálkodási-ellátási-biztosítási feladatok minden területen meglegyenek a hatékonyság növelésének a feltételei. Az elmúlt évek ilyen irányú munkájának tapasztalatai azt mutatják, hogy a megkezdett munka alajaiban formálja át a htp. szolgálat egész tevékenységét, kezdve a képzéstől egészen a béke és háborús feladatok teljes mélységéig. Ma már szinte ismeretlenné válnak a vastag nyilvántartási könyvek, az idegölő, időtrabló, éjszakába nyúló manulais könyvelések, számítások adatgyűjtések. Nem arról van szó, hogy a gépek teljesen átveszik az ember szerepét. Nem, ez soha nem következhet be. A felelősséggel áthatott döntéshozatal, a másokról való gondoskodás humánuma, az a mély emberi érzés, ami általában a munkában, de a hadtáp munkájában különösen megnyilvánul (ellátás-gyógyítás), géppel nem helyettesíthető, igaz könnyíthető és hatékonyá tehető. E magasztos hivatásnak ma már csak úgy lehet eleget tenni, ha folyamatosan lépést tartunk gazdasági életünk minden rezdülésével, ehhez már segítséget tud nyújtani a számítógép. Az MN munkájában ezen követelmények jegyében folyik az elekt-

ronikai eszközök rendszerbe állítása. Ma a haderőnemek mindegyikét átfogja az SZR-ek rendszere, egyelőre a hadtáp szolgálati ágak gazdálkodását segítve, de megteremtődtek a fegyverzet-technikai ágazatok feldolgozásának feltételei a jelenlegi technikai eszközökre alapozva.

Épül az ellátó központok és raktárak feldolgozási rendszere és megteremtődtek a htp. felső vezetés gazdálkodási tevékenységének, a döntések előkészítésének elektronikus eszközökre alapozott előkészítése.

Ebben az évben megszabadul a csapat az „M” anyagi-technikai eszközszükséglet számvetésétől, ezt a munkát is a központi számítógép végzi, mint ahogy a háborús feladatokra történő felkészítés számítástechnikai munkamódszer közepette is mindjobban betölti szerepét és szinte elképzelhetetlen számítógépek nélkül gyakorlat, vagy más jellegű megmozdulás.

Meg kell azonban mondani, mindez egymagában nem elég az üdvösséghez. Nemcsak az íróasztalhoz való kötöttségtől kell megszabadítani a vezető szakembert, hanem az erejét felörlő egyéb gondoktól, meg kell szabadítani a felkészületlenség rémétől, a munkavégzés körülményeit is a kor színvonalához kell emelni.

Nem a számítógép alkalmazási feltételeinek megteremtése a fő cél, hanem a hatékony gazdálkodás, a kor színvonalán álló ellátás megteremtése a fő feladat.

E feladatnak eleget tenni csak úgy lehet, ha másképpen dolgozunk, munkamódszereinket igazítjuk a magasabb követelményhez, olyan munkastílust alakítunk ki, amely alapján hinni lehet az eredményes tevékenység megvalósításában. Hogy hogyan gondolom én azt el, bemutatni egy másik cikk feladatának szánom.