

## A hadtáptörzsek korszerű vezetésének vezetéselméleti kérdései

*Bokodi Zoltán alezredes*

Napjainkban a vezetési korszakváltás időszakát éljük. Időszerű áttekintnünk, mit végeztünk közösen és még milyen jellegű tennivalóink vannak ahhoz, hogy a vezetésben is felváltsa a hagyományost a korszerű, hogy a vezetési rendszerünk képes legyen igazodni a hadügy területén már végbement olyan forradalmi változásokra, mint a tömegpusztító fegyverek vagy a rakétahordozók megjelenése, kibernetika tömeges elterjedése a fegyverrendszerek irányításában és mások. Miután nem engedi meg a hely, hogy foglalkozzam a vezetés-korszerűsítés objektív szükségességének részletes indoklásával, *e cikk keretében három kérdéssel foglalkozom:*

1. A hagyományos vezetés jellemzése és továbbfejlesztésének szükségessége.
2. A korszerű vezetési rendszer jellemzése.
3. A rendszerszervezés és a számítástechnika alkalmazásának feladatai a vezetés-korszerűsítés szolgálatában.

### *1. A hagyományos vezetési rendszer és módszerek*

A vezetési rendszertípusok tárgyalásához két alapfeltételezést szükséges ki-mondanunk (mint axiómát).

a) A vezetéstechnikai eszközök kísérői – és ilyen értelemben jelzői is – egy adott vezetési rendszernek, de semmiképpen sem tartalmi és főképp nem hatékonysági minősítői.

b) A katonai vezetési – szűkebb értelemben csapatvezetési – rendszerek megkülönböztetése, minősítő jelzése alapvetően történelmi kategória. Ilyen értelemben a „hagyományos” jelző nem valamiféle elmarasztalást jelez, hanem a hadművészet egy jelentős és tartós fejlettségi korszakához igazodó, annak törvényszerűségeit jól kielégítő és hatékonyan funkcionáló vezetési rendszert határoz meg a maga adekvát tartalmával, módszereivel és stílusjegyeivel.

#### *1.1. A hagyományos vezetési rendszer főbb jellemzői*

A hagyományos vezetési rendszer kialakításában – úgy tűnik – a II. világháború volt a befejező állomás. Ekkor alakult ki a csapatvezetés lineáris törzskari és funkcionális struktúrája (pk. és öfn.-i törzs, szolgálati ágak és törzseik) az elhatározás megalkotásának egységes elvi módszere, a vezetési pontok rend-

szere, elterjedtek a vezetés speciális eszközei és előtérbe került a vezetés komplexitásának vizsgálata.

A vezetési rendszer hagyományos felfogásában a vezetést mint az előljáró által megszabott feladatok megszervezésére irányuló tudatos tevékenységet értelmezték. Az előljáró ebben a rendszerben a szervezet gazdája, akinek joga és kötelessége olyan vezetési módszert meghatározni, olyan vezetési munkafolyamatot fenntartani, amelynek ő a kiindulópontja. Anélkül, hogy a teljes kifejtést magamra vállalnám, a hagyományos vezetési rendszer *jellemzőiből nébányat felsorolok (emlékeztetőül).*

- A parancsnok a rendszer kulcsfigurája, indítója a vezetési munkának, kintüzi a vezetési célt, saját munkavégzése meghatározó a vezetési szervezet munkaprogramjára. Vezetési eszközei elsősorban a hatalmi pozíció, a politikai munka, a beosztottakra való személyes ráhatás. Alárendeltjeitől parancsainak feltétlen és operatív végrehajtását követeli.

- Törzsének alapvető feladata az alárendeltek tevékenységének megtervezése, megszervezése a parancsnok utasításai alapján.

- A feladatszabás a pk. kizárólagos feladata. Az egyre differenciáltabb feladatok a parancsnok mellé biztonságos „szakmai” tanácsadókat követelnek.

- A parancsnok beosztásából adódóan a szervezet legnagyobb szaktekin-télye (látszólag!) ezért mindenről tájékoztatást kér, a döntés jogát mindenben magának tartja fel és elsődlegesnek tartja a személyes kapcsolatokat, helyszíni ellenőrzést és a végrehajtásnál a személyes jelenlétet.

#### *Markánsabb jellemzői:*

a) A vezetési folyamatot nem szervezik, az mindenkor az előljáró pk. igényeihez illeszkedik. (Lásd a határidők felsorolását a feladattisztázásban!) A vezetés folyamat szervezetségét a pk. tapasztalata, ismerete és gyakorlottsága határozza meg. A hatékonyságban elsődleges a személyes tulajdonság, a rátermettség, a gyors reagáló képesség.

b) A vezetői munka struktúráit a szigorú centralizáció, parancs és feltétlen engedelmesség érvényesítése teszi általánossá. Korlátozott az alárendeltek kezdeményezése, a kreativitás.

c) A vezetés emberi oldalát a szigorú alá-fölé és mellérendeltség, valamint személyes kapcsolatok határozzák meg.

d) Fejletlen a vezetés technikai alrendszere. Pontosabban a korszaknak megfelelő színvonalú.

e) A vezetés információ alrendszerét egyedi feladatokra szervezik, nincs egységes struktúrája.

#### *1.2. A hagyományos vezetési rendszer főbb ellentmondásai*

A vezetési rendszer, mint felépítményi elem tartósan megfelelt a haditechnika, a hadművészet adott fejlettségi szintjének. A rendszer egyes elemei főként az emberi oldala, a vezetői tulajdonság elvárások, a vezetői módszerek és stílus egy jelentős értékhányada a ma elvárásainak is megfelel, ugyanakkor maga a hagyományos vezetői rendszer ma már nem felelhet meg maradéktalanul a fejlett haditechnika rendszere, a hadművészet mai fejlettsége és tartalma diktált elvárásoknak. Ellentmondás keletkezett a haditechnika fejlettségi szintje, az ál-

tala meghatározott hadművészeti elvárások és a hagyományos vezetési rendszer között, melyek a következőkben foglalhatók össze, *valóban csak felsorolás szerűen:*

– A modern hadviselés korlátozott tűrőképessége és a hagyományos vezetési rendszer reagáló képessége közötti ellentmondás (a Pörsing rakéták tízegyhét perc alatt elérik a VSZ-országokat, a hagyományos módszerrel a harc-telvékenység előkészítése 1–5 napot vett igénybe, jelenleg néhány órát, a helyzetváltozás gyakorisága és váratlansága miatt már a feladat eljuttatás alatt merőben megváltozhat a helyzet) a tolerancia egyébként napjainkban fő kérdése a gazdaságnak is.

– A lépcsőzetes munkamódszer megengedhetetlenül megnyújtja az előkészítési időket (hds.: 23, ho.: 1–2, e.: 1 nap).

– A helyzetváltozás követése, a feladatok eljuttatása, az együttműködési feladatok (különösen koalíciós tevékenységekben) a tervező-szervező munka sokrétűsége a törzsek létszámának emelését vonta maga után.

– Az új fegyvertípusok, fegyvernemi és szakcsapatok megjelenése azal jár, hogy a pk. már nem érhet mindenhez, nem foglalkozhat mindennel, csupán a fő kérdésekkel.

– A pk-k és törzsmunka folyamatának lényeges változása ellentmondásba került a szervezeti hierarchiával és a törzsek struktúrájának változását, az egységes törzs kialakítását követeli.

– A vezetési feladatok megnövekedése (csupán harcászati méretekben mintegy ötöt növekedett a kidolgozandó alkalmazási tervek száma) a koalíciós tevékenységek jellegéből, a haderőnemek és ezen belül a fegyvernemek és biztosítási ágak összehangolt, komplex alkalmazásából fakadó együttműködési kötelezettségek, a korábbinál többszörösére növekedett irányokban folyó munka ma már kötelezően diktálja a munkaszervezést a törzsekben, a vezetési tevékenység pontos szervezését az alkalmazási tevékenységek szervezéséhez hasonlóan.

– A feladatnövekedésből adódik másrészt a helyzet gyors és váratlan változásai, a vezető szervek önfelföldésével, alkotó-cselekvő képességével függ össze a balaszthatatlan igény, hogy jelentősen növeljük minden vezetési szinten az alárendeltek önállóságát.

– A megnövekedett vezetési feladatok és azok jellege, a minőségileg pontosabb és differenciáltabb informáltsági igény, a döntési alternatívák kidolgozása és megalapozott előkészítésük terén rámasztott elvárások sürgetik egyrészt a korszerűsítést a hagyományos információgyűjtés és -feldolgozás, másrészt a vezetéstechnikai eszközök alkalmazása terén.

– Helyenként a parancsnokok vezetési ismerete szakmai felkészültsége és főként szemlélete is aránytalanul elmarad a megnövekedett feladatok támasztotta követelményektől. Csak az intuíció, amely korábban minden helyzetben átsegítette a pk-t a nehézségeken, ma már egyes helyzetekben katasztrófához vezethet.

### *1.3. Törekvések a hagyományos vezetési rendszer ellentmondásainak feloldására*

A tömegpusztító fegyverek megjelenése, azok tömeges alkalmazásának lehetőség, új korszerű fegyverrendszerek jelentkezése, mindezek szülte új harcoljárások és méretek olyan új követelményeket támasztanak a katonai vezetés

elő, amelynek a hagyományos vezetői rendszer már nem tudott megfelelni. A hatvanas évek elejére szükségessé vált a katonai vezetés, mindenekelőtt a csapatok vezetési rendszerének átszervezése.

Az új vezetési rendszer fejlesztésének követelményeit először Malinovszkij marsall fogalmazta meg (Vojennaja Misl 1962. évi szám) kimondta: „A fő követelmény gyorsan vezetni, gyorsan eljuttatni azt a végrehajtókhoz”. Ennek érdekében szorgalmazta, az egyszemélyi vezetés a parancsnok felkészültségének erősítését, a törzsek létszámának csökkentését és az egységes törzs kialakítását, az elhatározás meghozatalában a kollektivitás csökkentését és a jelentéseknél a főnöki segítők „referensek” visszaszorítását, valamint a vezetéstechnikai eszközök fejlesztését és hatékonyabb kihasználását. A hagyományos rendszer átszervezése végül is egységes koncepció alapján a hatvanas évek elején – ha nehezen is, de beindult.

*Emlékeztetőül néhány fontosabb lépést felsorolok:*

a) Változatlanul él a vezetésben a centralizmus elve, de a parancsnokok a fő figyelmet a fő kérdésre összpontosítják. Növekszik az alárendelt parancsnokok önállósága.

b) A törzsekre új feladat hárul, a parancsnok mentesítése a részletkérdésekkel való foglalkozás alól. Változtak a törzsek munkájának belső tartalmi, minőségi elemei is.

Ahogy az lenni szokott, e lépések velejáróiként megjelentek káros, negatív jelenségek is, amelyekre még a HM Direktívák is erőteljesen rámutattak, gondoljunk csak az „odafigyelés hiányának” jelzésére néhány területen (katonai fegyelem és rend, szabályzatok szerinti élet, élet- és munkakörülmények stb.) a vezetési módszerekben a személyes vezetői ráhatás kellenél nagyobb, hátrányos visszaszorítására, a bürokratikus jelenségek, az írásbeliség túltengésére, a törzsek egyszemélyi parancsnokok háta mögött történő „intézkedésére” és másokra.

c) A parancsnoki és törzsmunka folyamatának változása elvezetett a törzs szervezetek átalakításához, a vezetési pontok egységes hálózatának kialakításához. A vezetési pontokon, törzseken belül megjelentek a funkcionális, komplex vezetési központok, csoportok, mint a harcvezetési központ, hadtápvezetési központ, ezen belül a funkcionális parancsnoki tervező, tájékoztató csoportok és más (felderítő, híradó stb.) funkcionális központok. Valamennyi vezetési szinten a vezetési csoportokban és szervezetekben egyaránt határozott integrációs lépések is megfigyelhetők. (Ilyen az összefegyvernem és fegyvernemi vezetői munka közös szervezeti egységekben történő végrehajtása a HVK-ban, a fegyverzettechnikai ágazatok szervezeti összevonása, az összefegyvernem jelleg erősítése a haderőnemű vezetésben.

d) A vezetés tartalmában beállott változások abban fejezhetők ki, hogy tudatos törekvés tapasztalható a vezetési munkafolyamatok szervezésére. Gondoljunk csak a vezetési folyamatok vertikális és horizontális összehangolására, a párhuzamos munkafolyamatok, módszerek bevezetésére, a szervezeti-működési szabályzatok, munkaköri leírások, a munkagrafikonok megjelenésére a törzsekben. Ezek lehetővé tették a szűk törzsmunka keresztmetszetek feltárását és ezek gépesítési fő irányainak kijelölését is.

Tanúi lehettünk és lehetünk a vezetéstechnikai rendszerek robbanásszerű fejlődésének. Lényegében kialakult – az új korszerű technikai elemekkel gazdagított és korábbi teljesítményeket tükröző – híradó rendszer. Megjelentek az elektronikus számítástechnikai eszközök, programozható számológépek és eredményes kísérletek folynak az ember-gép kapcsolatát biztosító mozgó számítóközpont rendszer alkalmazására.

Az új helyzetben központi feladattá vált a helyzetre vonatkozó adatok összegyűjtésének, feldolgozásának és biztosításának szervezése, a vezetési okmányok egységesítése, a törzsek tájékoztató képességének felgyorsítása. Előtérbe került a számítógéppel rámozgatott, de a hagyományos rendszer előnyeit is megtartó információgyűjtő, -feldolgozó és tájékoztató központok létrehozása. Ennek első ütemében létrejöttek a vezetési pontok elemeként, a mozgó számítóközpontok és hadosztályszinten a mobil adatfeldolgozó pontok.

Az új vezetési rendszer kialakítását nem kívánatos szemléletek és abból adódó hátrányos tényezők is kísérik. Ilyen a kibernetikai szemlélet szülte technika és információ centrikusság, amely csak ezekről várja a döntő változást a vezetés korszerűsítésében. Látható tehát, hogy a vezetési rendszer fejlesztésében is hatnak a helyes arányok betartásának törvényszerűségei.

## 2. A korszerű vezetés lényeges jellemzői

Napjainkban – éppen a fentiek hatására – egyre többet hallunk és olvassunk a vezetési korszakváltásról a korszerű vezetésről. Okkal vetődik fel a kérdés, mitől korszerű a vezetés? Melyek annak lényeges jegyei, jellemzői, paraméterei? A választ erre megadni teljességgel, mélyebb elemzést és több irányú képzettséget, kutató apparátust igénylő feladat. Csak arra vállalkozom, hogy az elméleti irodalom és nem utolsósorban valamennyiünk tapasztalatának szintézisével, felhasználásával, a lényeges jegyekre rámutatok. A felsorolásnál sokkal inkább gyakorlati megfontolás, mint fontossági sorrend vezetett.

A vezetési rendszer korszerűnek tekinthető, ha az általa vezetett objektum lehetséges maximális teljesítményét biztosítja és *eliber*: – megfelelően informált,

- a ráhatásban differenciál,
- alternatív,
- toleráns és elasztikus (tűrő- és alkalmazkodóképes),
- döntéseit optimalizálja,
- rendszerszemléletű,
- képes biztosítani a rendszer elemeinek önállóságát és kreatív,
- képes önmaga megszervezésére és újraszervezésére, szervezhettsége magas fokú,
- fejlett a vezetési módszere és stílusa,
- fejlett technikát alkalmaz.

2.1. A vezetési rendszer megfelelő informáltsága alatt korszerű értelemben azt értjük, hogy:

- valamennyi jogosult a rá vonatkozó mértékben és léptékben alapvetően korszerű számítástechnikai eszközökre épített – közös központból (adatbázisból) képes hozzájutni a számára szükséges információhoz, számvetésekhez, jelentések adataihoz;

- a hagyományos jelentési rendszer – HJT – össze van hangolva a szá-

mítógépes adatbázisokkal, amelyek alkalmazása nem zárja ki a hagyományos információgyűjtés olyan jól bevált formáit, mint a személyes kapcsolatok, a helyszíni kiszállások és mások;

– a párbuzamosságok kiszűrése indokolja az adatfelelősség, valamint az adatáramlás csatornáinak szigorú behatárolását, a titok- és adatvédelem, az adathozzáférési korlátok felállítását, az egyértelműség és azonosítás pedig az információk rendszerbe foglalását, osztályozó és azonosító kódjainak kidolgozását, a kódrendszernek biztosítani kell a vezetési pontok közötti adatcserét, az információk leképzését és összegzését egyaránt;

– alapvető elvárás a HVP-kon, békében a hadtápvezető szerveknél, hogy az információk megjelenítésére képernyők, írásban esetleg szóban is – az objektumok jellege miatt, amelyre az információ vonatkozik – magyarul, oroszul, továbbá számmal, betűkkel, jelekkel, szöveggel és grafikusán is lehetséges legyen.

2.2. *A vezetési rábatás differenciáltsága* szemléletesen abban fejeződik ki, hogy képes a főerő kifejtést az alaprendeltetés, az aktuális fő feladat érdekében összpontosítani és egyidejűleg megtalálni az egész vezetett objektum harmonikus működéséhez szükséges „odafigyelés” célszerű formáit és eszközeit. Ebben nagy szerepe van az átgondolt, jól előkészített szabályozásnak és a kivételek alapján történő beavatkozásnak. Ezzel is erősíthető a szabályzók érvényesítése, elkerülhető a túlszabályozás és gyakori változtatás, biztosítható az alárendeltek önállóságának, alkotó kezdeményezésének kibontakoztatása és végül elkerülhető a parancsnokok és törzsek tisztjeinek indokolatlan leterhelése.

2.3. A korszerű vezetés jellemzője, hogy javaslatait, döntéseit változatokban készíti elő, hogy leherőség legyen azok kiválasztásánál mérlegelni az előnyös és hátrányos oldalakat, hogy alkalom legyen „a demokratikus elemek” vezetési folyamatban történő érvényesítésére és a döntésre jogosult előljáró képbehelyezésére, orientálására anélkül, hogy a soron levő kérdésre a kelletténél több időt és energiát fordítana: az alternatívákkal dolgozó vezetés, idő és munkai igényes. Ezt csakis technikai támogatással lehetséges megvalósítani.

2.4. *A vezetés tűrőképessége és alkalmazkodóképessége* lényeges minősítő elemek, melyek azonos okozati összefüggésből születtek. Mindkettő a helyzet gyors és váratlan változásaival, az időtényező megnövekedett szerepével, végül az érintett vezetési folyamatok időtől függő részletességével függ össze. A vezetés tűrőképessége mindig legyen összhangban a rendelkezésre álló idővel és a feladatokkal, a vezetés alkalmazkodjon a helyzethez, helyzetváltozásokhoz, a körülményekhez. A vezetési folyamatok eredményeinek *részletessége és dimenziója igazodjon:*

- az adott vezetési szint követelményeihez, legyen lehetőség a választásra;
- vegye figyelembe a döntésre jogosult pk. a vezertett objektum tájékoztatását, valamint a rendelkezésre álló időt.

2.5. A döntések optimalizálására a hadtápvezetési rendszerben széles körben nyílik lehetőség. *Ezek közül legismertebbek:*

- a szállítások optimalizálása;
- a sérültek és betegek kiürítésének lineáris tervezése, (amikor korlátozott a kiürítő kapacitás, adott az eü. intézetek befogadóképessége és adottak a kiürítési távolságok);

- a telepítései, áttelepítések, menetek optimalizálása a helyben végzett munka követelményeivel összhangban;
- az anyagkiadási, javítási és más technológiai folyamatok (pl. az összeszerelés, mentés stb.) optimalizálása.

Egyes részfolyamatok optimalizálásával jelentősen növelhető a tevékenységek hatékonysága akár időmegtakarítással, akár teljesítménynöveléssel vagy a kapacitások ésszerű kihasználásával. A döntések és tervek optimalizálása béke időszakban sem mellőzhető a HKSZ feladatok, ellenőrzések, csapatépítkezések, gyakorlatok, továbbképzések szervezésénél, és minden olyan feladatnál, amelyben időbeni vagy térbeli párhuzamos tevékenységek folynak, ahol egyik vagy másik tevékenység kihatással van a feladat egészére.

### *2.6. A korszerű vezetés határozott ismérve, hogy rendszerszemléletű*

Ez közérthetően azt jelenti, hogy a rész, az egyed, a szervezet: elem tevékenységét az „egész” működése érdekében szervezi! Ebben a szemléletben nem megengedett egyetlen elem „nem megfelelő” működése sem, mert akkor veszélyben az „egész” működőképessége. Békében és háborúban egyaránt fontos, hogy az alárendeltek feladatait az egész szervezet céljaiból szabjuk meg, és megértjük, hogy az alárendelt milyen szerepet játszik, mi a helye az előljáró elhatározásainak megvalósításában, mi a helye annak a szerveknek működési csoportosításában, melynek alárendeltje.

A szervezet egésze működésének minősítését nem az alárendeltek egyenkénti minősítésének matematikai összege adja, hanem a működőképes elemek helyes aránya. A vezetési rendszer hatékony működése szempontjából különösen fontos a környezetével alkotott kapcsolata. (Előljáró-együtműködő-ellenséges és egyéb.)

### *2.7 A korszerű vezetés képes biztosítani a rendszer elemeinek önállóságát és kreatív*

A katonai vezetésben az önállóság azt jelenti, hogy előtérbe helyezi az indokolt centralizációt is biztosító keretszabályozást, megengedi a végrehajtás módszereinek, a technológiák megválasztását, az alkalmazás szervezését. Kötelezettsége – mely szerint döntéseit, tevékenységi terveit jóvá kell hagyatnia – nem gátolhatja javaslatai önálló előterjesztésében. Minősítő ismérve: alaprendelteséből fakadó feladatainak a részére szabott feladat teljesítésének mértéke.

Ennek érdekében kibontakoztatja, felkarolja az alárendeltek kezdeményezését, a szocialista versenymozgalmat, az ötletek, az ésszerűsítés, az újítások valamennyi formáját. A tapasztalatok igazolják, hogy szorosabbá vált az előljáró és alárendeltek közötti munkakapcsolat, növekedett az alárendeltek kezdeményezése iránti igény az előljáró-alárendelt viszonyában.

A kreatív gondolkodás érvényesülése felgyorsítja és hatékonyabbá teszi a vezetés folyamatát, ugyanakkor igényli a magasabb szervezethez, vertikálisan és horizontálisan egyaránt.

### *2.8. A korszerű vezetés képes önszervezésre, újraszervezésre, szervezethez magas fokú*

A korszerű katonai vezetés, főként a csapatvezetés szervezethez több dimenziós. Mint katonai szervezeteknek, a katonai vezetésnek is megvan a maga

cél, követelmény, feladat, felelősség, jogköri és függelmi struktúrája. A katonai vezetés szervezethez való viszonyát a gyakorlatából ismerhető *fontosabb jellemző*:

- szervezete van;
- vezetési pontokat szervez, rendez be a kor színvonalának megfelelő technikai szinten;
- szervezetét a feladatoknak megfelelően újrászervezi vezetési központokban és csoportokban;
- vezetési strukturált folyamat és tevékenység halmazát meghatározott rendbe szervezi, működését szabályozza;
- a feladatokhoz igazítottan szervezi saját vezetési módszereit, munkastílusát;
- a vezetési célkitűzéshez igazítja,
  - az információrendszert és
  - a vezetés, technikai rendszerét.

A korszerű vezetés kezdete a rend és szervezethez való viszony megteremtése önmagában, önszervezésének végrehajtása, készenléthez való biztosítása a soron következő feladatra. Ide soroljuk természetesen az olyan tennivalókat is, mint a vezetés szociális alrendszerének újrászervezése, az emberek kiválasztása, felkészítés, feladattal történő megbízása, a munkakapcsolatok kialakítása és folyamatos fenntartása.

A vezetés folyamat és tevékenység struktúrája olyan elemeket tartalmaz, *mint*:

- a cél- és feladatkitűzés;
- a szervezeti struktúra és működési rend kialakítása;
- a szabályozás;
- az elhatározás megalkotása;
- az elhatározás megvalósításának megtervezése;
- az alkalmazás megszervezése és irányítása;
- a helyszíni segítség és ellenőrzés;
- a helyzetre vonatkozó nyilvántartások vezetése, tájékoztatás, jelentés, visszacsatolás.

Napjainkban erősödik a felismerés, hogy a vezetés jelenlegi értelmezésénél nagyobb jelentőséget kap a társadalmi tényező, a vezetői munka szervezethez való viszony, amelynek a fejlett technológiai folyamatok velejárói és minden más társadalmi mozgás előfeltétele. A szervezethez való viszony növekedése elsősorban nem a technikai eszközök alkalmazásából, hanem a magasabb értékű emberi alkotó gondolkodásmódból származik. A vezetési forradalom forrását mindenekelőtt a vezetés emberi viszonyaiban tapasztalható fejlődés képezi. Csak ezen keresztül érvényesül az elektronikai eszközök forradalmának hatása. A katonai vezetés rendszerének új vezetési elméleti értelmezése tehát minőségileg új és összetettebb értelmezést kíván, ezért indokolt vizsgálati eredményeit komplex kifejezéssel jelölni.

Látni kell azt is, hogy a katonai szervezet gépesített, vagy automatizált elemi rendszerének minőségét nem az ember, a fegyver vagy más eszköz egyedi tulajdonságai, hanem kölcsönös kapcsolatok szervezethez való viszony határozza meg, melynek létrehozásában az ember játsza a főszerepet.



## 2.9. A korszerű vezetésnek fejlett alkalmazott módszerei és vezetési stílusa

A vezetési módszerekben olyan tudatos eljárások cselekvését, rendjét célszerű érteni, amelyekkel a vezetők a vezetési célt kiválasztott eszközök alkalmazásával elérik. Az eszközök társadalmi (politikai, gazdasági, kulturális, erkölcsi-nevelési, ideológiai, jogi, hatalmi) és technikai (gépek, segédeszközök, anyagok, információk) eszközök lehetnek.

A vezetési munka struktúrája létrehozásának lényegi része a vezetés stílusának meghatározása és a vezetői munka végrehajtásához szükséges működési struktúra létrehozása. Az utóbbival a munka végzésének rendszere konkrét formát ölt és két fő területre terjed ki:

a) a hatáskörébe tartozó vezetőszer, törzs feladatainak megtervezése, megszervezése,

b) a feladatok végrehajtásának feltételeit adó kapcsolatok megteremtése, létrehozása.

Az utóbbi területen gyakorolják a vezetés ismert funkcióit (informálódás, döntés, tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés), és alkalmazzák társadalmi, technikai eszközeit. A vezetői munka értékét meghatározza milyen mértékben kapcsolódik az előljáró vezető munkájához és milyen mértékben biztosítja az alárendeltek vezetési tevékenysége feltételeit. A vezetőnek különböző helyzetekben kell eredményesnek lennie és képesnek kell lennie az általa fenntartott vezetői munkafolyamatot a környezet és a saját személye állapotához szabályozni. Az alkalmazott módszer és stílusjegyek közül a legfontosabbak:

- a párhuzamos munkamódszer;
- az írásbeliség és a személyes kapcsolatok helyes arányai;
- a bürokratikus elemek, párhuzamosságok maximális visszaszorítása;
- a szabatos, egyértelmű és differenciált tájékoztatás és feladatszabás (ne ültessük feleslegesen azokat, akikre a téma nem tartozik);
- a következetesség a feladatszabásban (szabályokban) és az elszámoltatásban;
- a háború és béke vezetési módszerek, munkarend közelítése;
- a formális (alibi) tevékenységek száműzése a vezetői munkából.

A stílusjegyet általában a vezetői magatartással hozzák összefüggésbe, amelynek kötetekre rúgó irodalma van (a memóár irodalmat is beleértve). Ide soroljuk és emiatt nem részletezem a vezető, valamint a párt- és tömegszervezetek kapcsolatát.

## 2.10. A korszerű vezetés kezdeményező a legfejlettebb technikai eszközök és eljárások alkalmazásában

A tartalmi kifejtés mellőzésével csak a számításba vehető eszközcsoportok felsorolására vállalkozom. Ezek:

- a híradó eszközök;
- a számítástechnikai eszközök;
- ügyviteli és nyomdai technikai eszközök;
- a törzsmunka segédeszközök (grafikonok, vonalzó, programok leírása stb.);
- a törzsmunkában alkalmazott eljárások (pl. sugárhelyzet megállapítása);
- információk.

*A korszerű vezetés nem tűri el:*

- az „agyonszervezést”;
- a túlszabályozást és a szabályozók gyakori változtatását;
- az alárendelt hatáskörökbe történő gyakori beavatkozást, jog- és hatáskörük megsértését, az „átnyúlásokat”;
- a bürokratikus jelenségek, az írásbeliség túltengését, az ügyekkel való packázást, azok elodázását, a „fedező” megoldásokat;
- a hiányos és túlinformálást egyaránt, a rutinmunkát, csak intuícóra építő vezetői gyakorlator;
- a koncepció hiányát, a perspektívatlanságokat, a rögtönzést, az önkényeskedést és a vezetési kapcsolatok figyelmen kívül hagyását.

Az eddigiekből is látható, hogy a vezetési rendszert nem a technika teszi korszerűvé, hanem mindenekelőtt emberi viszonyai, szervezettsége és a magasabb értékű emberi gondolkodás, a vezetési folyamat hatékonyságának erőteljesebb kibontakozása. Ez a felismerés sürgeti a fejlettebb technika alkalmazását.

### *3. A rendszerszervezés és a számítástechnika alkalmazásának főbb feladatai a korszerű vezetés szolgálatában*

A cikk címében arra vállalkoztam, hogy foglalkozom a törzsek vezetésének vezetéselméleti kérdéseivel. Bár nevén nem neveztem, de végül is arról beszéltem. A hagyományos vezetési rendszerben a törzsek alapvető feladata volt a parancsnok utasításai alapján megszervezni az alárendeltek tevékenységét. A második világháborúban már a legfelsőbb helyen, a „Sztarka”-n kidolgozták a hadműveletek részleteit is és a törzsek feladatát képezte annak minden vonatkozású végrehajtása a szervezéstől az irányításon át a végrehajtás ellenőrzéséig.

Azután a helyzet változott. A törzsek feladatává tették a parancsnokok mentesítését a részletkérdésekkel történő foglalkozás alól. Azután fokozatosan előtérbe került a törzsek döntéselőkészítő, feladatlejtuttató, tervező-szervező, információbiztosító és visszacsatoló szerepe.

Napjainkban pedig a törzs benne van mindabban a fontos munkában, amit a korszerű vezetés jellemzése során felvázoltam. Ami a törzs tisztjeinek felkészítését illeti, a vele szembeni elvárást az motiválja, hogy bár munkakörük behatárolt, mégis alkalmasnak, képesnek kell lenniök arra, hogy szükség esetén bármely funkcionális vezetési csoportban képesek legyenek helyüket megállni, *képesek legyenek:*

- információs és tájékoztató munkát szervezni;
- döntéselőkészítő számvetéseket és terveket készíteni;
- direktívák, parancsok és intézkedések, tervek alapján alkalmazást szervezni és irányítani;
- ellenőrzéseket, helyszíni segítségnyújtást szervezni, vezetni és végrehajtani;
- kiképzéseket szervezni és levezetni;
- elméleti fejlesztő és kidolgozó munkát végezni, szabályozó rendelkezéseket és más okmányokat szerkeszteni;
- operatív csoportokat vezetni és azokban működni alárendeltségi és együttműködési irányokban, összekötő tisztenként ténykedni;

– mindezekhez rendelkezni jó rajz- és „felfogó” képességgel, érteniök kell a vezetéstechnikai eszközök kezeléséhez, a törzsjárművek vezetéséhez és előnyükre szolgál, ha netalán az orosz nyelvet is beszélik. Most olyan közhelyekről nem is beszélnek, mint a szakterületre érvényes szabályzók, működési leírások ismerete.

A vezető, az egyszemélyi felelős parancsnok, a biztosítási folyamat egészéért felelős főnök feladatai nem kisebbek. Mindezek szükségessé teszik a törzsek vezetői, a törzshe beosztott tiszték számára a rendszerszervezés, a számítástechnika által felkínált szolgáltatások maximális kihasználását, valamint saját tevékenységük hatékonyabb segítségét biztosító rendszerépítési feladatok ki-munkálásának kezdeményezését. A számítógépes rendszerekkel, feladatokkal történő támogatás főbb formáit és módjait a következőkben látom:

*1. A béke és háborús htp. vezetés érdekében egyaránt a rendszerbe hozott technikah eszközökre alapozva fokozatosan létre kell hozni a számítógépes adatbázisokra támaszkodó htp. vezetési tagozatok egységes információrendszerét.*

Az információrendszer egységességét a nomenklatúrák, a kódszámrendszer, a felépítés, azonos géptípusoknál a kezelő rendszer azonossága biztosítja, valamint az adatszere lehetősége a vezetési pontok között. A rendszer mintáit első ütemben a HDS HVP MSZK-ra majd a HO HVP MAFP-ra épülő számítógépes rendszer keretében lenne célszerű létrehozni. A rendszer felépítésének előzetes elgondolását az 1. sz. vázlat szemlélteti.

Az egységes információrendszer elgondolása megvalósítható mind a béke, mind a háborús hadtápvezetésben. Erre utalnak az 5. HDS htp. törzs tapasztalatai a számítógépes béke adattárak létrehozásában, vagy a htp. M. anyagi, technikai biztosítás számítógépes nyilvántartás eddigi eredményei, valamint a HKSZ mutatók számítógépes feldolgozásának szolgáltatásai. A számítógépes adatházisban (AB) célszerűnek tartjuk tárolni:

- elemi adatokat (szervezet, eszköz, anyag, norma, állomány és sajátos törzsadatok);
- jelentett, képzett, számított adatokat, információkat a htp. helyzetéről, a htp. biztosítás folyamatáról;
- a biztosítás tervezését, szervezését meghatározó szervezési, M-i, állomány, objektum és más mutatókat;
- az AB kezelő programokat;
- a lekérdező rendszer programjait.

*Az AB rendeltetése:*

- a htp. vezető és más betekintésre felhatalmazott vezetők tájékoztatása;
- a HJT-ben meghatározott és esetenként bekért jelentések számszerűsített táblázatainak, kimutatásainak elkészítése;
- adatok biztosítása a számvetések elkészítéséhez.

*Az adatszolgáltatás lehetséges módszerei:*

- a munkahelyeken történő, közvetlen lekérdezés biztosítása kihelyezett és ESZG-hez kapcsolt terminálokkal;
- adatok átvitele mágneses adathordozókra a munkahelyeken alkalmazott asztali számítógépekre;
- információk szolgáltatása az ESZG-n nyomtatott táblázatokra, szöveges és grafikus formában.

2. *Ki kell alakítani – az alapvetően AB-ra támaszkodó – számvetési feladatok rendszerét.*

A számítógépes számvetési feladatok *alapvető típusai:*

2.1. Az adatbiztosítás módja szerint lehetnek:

- AB-hez kapcsolt;
- ESZG-n megoldott autonóm;
- programozható asztali számítógépen megoldott autonóm, de az AB-ból kapott adatokkal feldolgozott számvetési feladatok.

2.2. Az elkészítés ideje és a szolgáltatás módjai szerint megkülönböztethetünk:

- előre, adott tevékenységhez feldolgozott számvetési feladatokat (ilyenek az ellenőrzésekhez az alakulatok HKSZ, gazdálkodási, fegyelmi, kiképzési stb. mutatói, időgrafikonok, típus telepítési, menet és egyéb számvetések, tevékenységi grafikonok, számvetések stb.);
- a pk-i és törzsmunka folyamatokhoz illeszkedő számvetési típusfeladatokat;
- típusfeladatokat előre nem látható célokra (pl. lineáris programok, hálóterv feladat valamely módszer felhasználásával, valószínűségi feladatok, sorbanállási és egyéb feladatok).

2.3. A parancsnoki és törzsmunkába illeszkedő feladatok rendeltetés és a felhasználás módja szerinti *felosztása:*

- a htp. lehetőségek értékelése;
- döntés előkészítési, számvetési feladatok;
- számvetések a htp. biztosítás tervezéséhez;
- számvetések az ellátás, az ü. biztosítás, az után- és hátraszállítás tervezéséhez;
- számvetések a htp. alegységek, egységek és intézetek alkalmazásához és irányításához;
- feladatok (menetszámvetések, védelmi, átkelési stb. számvetések).

3. *A feladatok által indokolt kidolgozni a htp. számítástechnikai rendszer elgondolását.*

*Az előzetes elgondolás lényege:*

- egység, intézet szintjén alapvető eszközök a programozható asztali számológép (személyi számítógép), melynek tanítására a tanintézetekben (ZMKA, ZMKMF, HKK) is célszerű megfelelő bázist képezni;
- az SZ-ek, a HO, Hdt. CSREP és HÁVP HVP-ok, a KHEL főeszköze a KESZG, béke alkalmazásban stabil, táborigényekre mobil változatban (a KHEL-nél a számítási év terhére biztosítva), az oktatási célra hasonló eszközzel rendelkezik a ZMKMF, a HKK és bemutatási célra a ZMKA is;
- a központi raktárak eszköze a központi ESZG-hez csatlakoztatott (offline) elektronikus könyvelőgép vagy KESZG.

A HDS HVP (htp. törzs) az MN Le. és Rezső, a középírányító és ágazati felső szintű szervek, az MN htp. felső vezetés, az EHVP, MN HVP alapvető eszköze az R-11 (MR-11) vagy azzal azonos kategóriájú ESZG táborigények között mobil változatban. (Az MN HVP-on és EHP-on a háború esetére biztosítva.)

#### 4. Egyéb területen szükséges lépéseket az alábbiakban tartjuk célszerűnek:

- Az információrendszereink, számvetési feladatainak kidolgozásával és bevezetésével párhuzamosan javasoljuk csökkenteni a kötelező jelentések számát, egyszerűsíteni HJT-inket:

- hosszabb távon felülvizsgálni a hatályos rendelkezéseinket és tovább erősíteni a keretszabályozást és ahol nem célszerű, csökkenteni a normatív szabályozók számát;

- vizsgálunk kell még a jelen tervidőszakban, hogy biztosítható legyen a hozzáférés - a HKSZ rendszerhez hasonlóan - más számítógépes rendszerek (szű., pol., szervezési, M. hadkieg., ATB, pü. stb.) szolgáltatásaihoz;

- rendszeressé kell tenni a beszámoló jelentések írásos mellékleteinek gépi úton történő előkészítését;

- a magam részéről kezdeményezni javaslom a htp. tudományos tanács munkaprogramjába a vezetési módszerek és stílusok vizsgálatának felvételét.

Ezeket kívántam gondolat-ébresztőnek felvetni azzal a céllal, hogy

- közeledjünk a vezetési rendszer korszerűsége értelmezésében;

- orientáljuk közös tevékenységünket a vezetés korszerűsítése érdekében;

- ismertessük saját szűkebb munkaterületünk fejlesztési elgondolását a vezetés-korszerűsítés szolgálatában.

Befejezésül szeretném világosan leszögezni, hogy a korszerű vezetés emberi oldalai a horizontális és vertikális kapcsolatok megvalósítása ma már nem a jövő, hanem a jelen követelménye, mint ahogy a korszerű eszközök alkalmazása is a jelen feladata és mindjobban a lehetősége is.

Úgy is fogalmazhatok, hogy igényes alkalmazó csak az lehet, aki igényes munka-kultúrával rendelkezik, aki igényes az élet kultúrája iránt is.

Nemcsak a társadalomban, a hadseregben is megvannak az ellentmondások - a növekvő (társadalmilag jogos) igények sokszor csökkenő lehetőségek mellett történő kielégítésére, ugyanazzal vagy kevesebb létszámmal kell a feladatokat megoldani. Ezek az igények a htp. szolgálattól mind nagyobb erőfeszítéseket követelnek.

A magasabb szintű követelmények viszont új - más módszereket, korszerű felfogást és a dolgok sokrétű elemzését teszik szükségessé.

*(A vázlat a folyóirat végén található!)*