

Tóth László ezredes:

## TAPASZTALATFELDOLGOZÁS A PARANCSNOKI MUNKÁBAN

*„Nem a legerősebb faj lesz a túlélő, nem is a legintelligensebb, hanem az, amelyik a leggyorsabban képes változni.”*  
Charles Darwin

ÖSSZEFOGLALÓ: A tapasztalatok feldolgozása mindig kiemelt fontosságú volt minden típusú fejlődésben, a mai felgyorsult világban pedig fontosabb, mint bármikor korábban. A technikailag korszerű és eljárásrendileg is modern hadsereg kialakításában elengedhetetlen egy új típusú vezetésszemlélet kialakítása, amelyben a parancsnok munkájának szerves részévé kell válnia a tapasztalatfeldolgozás modern felfogásának is.

KULCSSZAVAK: parancsnok, vezető, tapasztalatfeldolgozás, fejlődés

### BEVEZETÉS

A tapasztalatok felismerése és felhasználása egyidős az emberiség történetével, alapja minden tanulási és fejlődési folyamatnak, elválaszthatatlan a meglévő ismereteket átadó oktatástól és az új felfedezésekre törekvő kutatásoktól. A tapasztalatok hasznosítása mindenki számára magától értetődő, de a folyamat megvalósulása mégsem zökkenőmentes, pedig ez ma – amikor minden túlzás nélkül az emberiség jövőjét meghatározó, de minimum formáló döntések meghozatalában veszünk részt – fontosabb, mint eddig bármikor.

### A TECHNIKAI FEJLŐDÉS HATÁSA A HADSEREGRE

Szinte már közhelynek tűnik a kijelentés, hogy gyorsuló világban élünk, de vajon tisztában vagyunk-e vele, hogy mit is jelent ez valójában? Vajon érezzük-e ebben a gyorsuló világban a saját szerepünket és felelősségünket?

Az emberi faj kétszázézer éves létezése során szinte hihetetlen tudományos és technikai fejlődésen ment keresztül, különösen az utolsó 200 évben, s mindez egy hihetetlenül gyorsuló tempóban történt, illetve történik ma is. Az ipari forradalom megváltoztatta a társadalmakat, a technológiában, egészségügyben, kommunikációban stb. lezajlott fejlődés létrehozta a jóléti társadalmakat. A személyi számítógépek úttörőjének számító Commodore 64 bő 30 éve jelent meg, s mára életünk elengedhetetlen részévé váltak az annál sokkal nagyobb teljesítményű számítógépek. 10 éve sincs, hogy megismerkedtünk az okostelefon fogalmával, s az Ericsson 2016. évi novemberi prognózisa alapján a következő öt évben adatforgalmuk megtízszereződik.<sup>1</sup> (Az adatforgalom Nyugat-Európában 2016-ban okostelefonként

<sup>1</sup> Ericsson Mobility Report, 2016. november. 2. <https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2016/ericsson-mobility-report-november-2016.pdf> (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)

és havonta átlagosan 2,7 GB volt.<sup>2)</sup> Sajnos ugyanez a fejlődés számos konfliktust is okozott, és egyben megteremtette az emberiség rövid és hosszú távú elpusztításának a lehetőségét is.

Az elmúlt 200 év technikai fejlődése a hadsereg által használt eszközökön is jól nyomon követhető. Az 1848–49-es forradalmak fő fegyverei még a puska, a kard és a tüzérségi eszközök voltak. Közel 70 évvel később, az első világháború végére jelentek meg a harcokocsik és a repülőgépek, és nem egészen 30 évvel később a világ már az atombomba pusztító hatásán szörnyülködhetett el. Az 1990-es években a lopakodó technika alkalmazásával a levegő urai elkezdtek „láthatatlanná válni”, s mára a digitális katona megjelenésével az átlagember ismereteit jóval meghaladó szintre jutott a haditechnika színvonala. A pusztító katonai (fizikai) erők összecsapásától a gépek használatával vívott háborúkon keresztül – a hadviselési módok szerinti kategorizálásban – ma már a 3. hullámú háborúban, az információs fölény és uralom megszerzésének korszakában veszünk részt.

A robotok és a drónok alkalmazásával szinte határtalanul kibővül a katona teljesítőképessége, bár a kulcsfontosságú utasításokat, az ellenség fizikai megsemmisítését ma még az ember mondja ki. Kétségtelen, hogy az ellenség fizikai megsemmisítésében még ma is van relevanciája az egyes korábbi konfliktusokban, háborúkban szerzett tapasztalatoknak, de a mai kor fiataljainak készen kell állniuk arra, hogy megfeleljenek a jövő katonai kihívásainak.

De vajon mennyit fejlődött gondolkodásunk ez idő alatt? Képesek vagyunk-e meglátni időben a kihívásokat, s képesek vagyunk-e azokra már most megfelelően reagálni? Ha 200 év alatt ennyi minden történt, és ez a spirál még ma is gyorsuló szakaszban van, akkor mennyi időnk van most a cselekvésre, hogy a mára létrehozott jólét ne gyerekeink katasztrófáját okozza holnap?

Az biztosan kijelenthető, hogy mint minden fejlődés alapját, a választ a tapasztalatok feldolgozásában kell keresni. Triviális az a megközelítés, hogy a hibák kijavításának első lépése a hibák felismerése és aztán elismerése. Talán nem is helyes hibákról beszélni, hiszen az esetek többségében a fejlődés elmaradása azért következik be, mert az adott személy/szervezet/társadalom elégedett azzal, ahogyan a dolgok mennek, s nem veszi észre, hogy jobb lehetőségek is vannak, amit mások talán már alkalmaznak is. A pontos választ nem sikerült megtalálni arra a kérdésre, hogy mennyi időnk van, de a fejlődés ütemét tekintve valószínűleg sokkal kevesebb, mint azt ma gondoljuk. A következő két történelmi példa jól mutatja, milyen súlyos következményei lehetnek a lassú tanulási folyamatnak.

Viktória királynő uralkodásának idején Nagy-Britannia hajóiparának központi szerepe volt a birodalom kiépítésében és fenntartásában. Az 1880-as években az üzletág még hatalmas profitot termelt, de már 10 évvel később rohamosan zsugorodni kezdett a tengeri szállítmányozásuk. Ennek fő oka az volt, hogy a modernizációra képtelen, önmagát esetenként felsőbbrendűnek tartó brit arisztokratikus vállalati kultúra nem tudott lépést tartani az ipari forradalom vívmányait szintén felhasználó „áramvonalasabb” nemzetközi vállalatokkal. „A birodalom modernizációhoz való bátortalan hozzáállása – ami a haditengerészet reformjával szemben tanúsított erőteljes ellenállásban is megmutatkozott – az első világháborút megelőző években alaposan legyengítette Nagy-Britanniát”, jegyzi meg konklúzióként egy tanulmány.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Uo.

<sup>3</sup> Gregor McMillan: *Trading on Chinese shores: The Indo-China Steam Navigation Company and change in the China coastal shipping market, 1880–1900*. Sage Journals, 2016. április 7. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0843871416637586> (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)

De a második világháború elejére a francia hadvezetés is túl lassan készült fel az akkori hadművészet aktuális kihívásaira. Az első világháborúból „okulva” a franciák már 1920-ban elkezdtek a közel 350 km hosszúságú Maginot-vonal létrehozását. Úgy vélték, a 20-25 km mélységű fő védelmi állás létrehozásával felkészültek a nagyobb és erősebb német csapatok megállítására, vagy legalábbis jelentős lelassítására és meggyengítésére, de nem számítottak a német hadsereg gyors manőverezőképességére, amely alig egy hónap alatt kétszer is a francia erőket megkerülve azok háta mögé került, és nemcsak Párizst vette be, de gyakorlatilag a francia haderőt is megsemmisítette.

## AZ EGYES KATONA FONTOSSÁGA

Szinte nap mint nap érezhetjük, hogy lerövidülnek a folyamatok, az idő kritikus tényező, sokkal gyorsabban kell reagálni, illetve váltani, mint évtizedekkel ezelőtt, s ebben az összetársadalmi folyamatban felértékelődik az egyes ember cselekedete. Bár mindenki ismeri a rosszul bevett patkószeg miatt elveszett országgal kapcsolatos gyermekmondókát,<sup>4</sup> a valóságban mégis úgy érzi az átlagember, hogy cselekedeteinek, döntéseinek nincs igazi hatása a rendszer egészére, pedig ez összességében egyáltalán nem így van! A tömeghadseregek történetéből is számos alkalmat ismerünk, amikor az egyes katona tevékenysége kulcsfontosságúvá vált egy adott pillanatban, s ahogy a specializációval nő az egyes személyek jelentősége, ezzel felelőssége is, így egyre könnyebben előfordulhat, hogy valaki kulcsszereplővé válik. Magyarul is egyre szélesebb körben használt a stratégiai tizedes<sup>5</sup> kifejezés, ami azt jelenti, hogy a legalsóbb szinteken is szülehetnek olyan döntések, amelyeknek következményei stratégiai jelentőséggel bírnak.

A tömeghadseregek időszakából jó példa lehet Joshua Lawrence Chamberlain ezredes katonai bravúrja, amit 1863-ban, az amerikai polgárháború fordulópontjának tartott csatában, a Gettysburg városa mellett vívott ütközetben vitt véghez. Feladata az unionista északiak jobbszárnyának védelmezése volt. A krónika szerint több támadás visszaverése után elfogyott a lőszerük, s a túlerő ellenére Chamberlain maroknyi csapatának szuronyrohamot vezényelt, ami ellenfeleit annyira meglepte, hogy elmenekültek. Chamberlain így nemcsak megmentette az északi hadsereget a bekerítéstől, hanem meghatározó szereplőjévé vált a döntő stratégiai győzelmet érő csata, s ezzel a polgárháború megnyerésében, s így az Amerikai Egyesült Államok létrejöttében is.<sup>6</sup>

## A KATONÁVAL SZEMBEN TÁMASZTOTT KÖVETELMÉNYEK

A katonának mindig is különös szerepe volt a társadalmi fejlődés folyamatában. Ma is érvényes Szun-ce háborúról szóló meghatározása, amely szerint a háború „az ország leg-

<sup>4</sup> „Egy szög miatt a patkó elveszett. / A patkó miatt a ló elveszett. / A ló miatt a lovas elveszett. / A lovas miatt a csata elveszett. / A csata miatt az ország elveszett. / Máskor verd be jól a patkószeget!” Angol népköltés, Károlyi Amy fordítása. [http://halaszjudit.hu/index.php?page=kiadvanyok&id=4&c=egy\\_szog\\_miatt\\_\\_\\_varosok](http://halaszjudit.hu/index.php?page=kiadvanyok&id=4&c=egy_szog_miatt___varosok) (Letöltés időpontja: 2016. 01. 12.)

<sup>5</sup> Gen. Charles Krulak: The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. Marines Magazine, 1999. január, 23–27. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm) (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)

<sup>6</sup> <http://www.civilwar.org/education/history/biographies/joshua-lawrence-chamberlain.html> (Letöltés időpontja: 2016. 01. 12.)

nagyobb vállalkozása, az élet vagy halál alapja, a megmaradás vagy pusztulás útja”,<sup>7</sup> s így a történelemben mindig a katona vállát nyomta az a felelősség, hogyha a „patkószeget rosszul veri be”, akkor akár a csata, sőt az ország is elveszhet. A társadalomnak az a tagja ő, aki munkája során kész bármikor saját életét kockáztatni, tehát személyesen is a legérdekesebb abban, hogy a hadsereg a lehető legjobb felszereléssel rendelkezzen, a legkorszerűbb harc eljárásokat alkalmazza, valamint ő és társai ennek érdekében a legjobb kiképzésben részesüljenek.

Milyen követelményeknek kell hát megfelelniük a katonáknak ebben a változó világban? Mi a teendőjük ma a katonáknak, akik részesei ezeknek a változásoknak? Sőt megtehetik-e, hogy csak részesei maradnak, vagy érdekük, s így egyben kötelességük is, hogy e változásokat befolyásolják, de még inkább meghatározzák és irányítsák? Kell-e – és ha igen, hogyan – változnia a katonák gondolkodásmódjának?

A katonával szembeni legfontosabb elvárás mindenkor a fegyelem, a parancsok feltétel nélküli végrehajtása volt. Az alapelveket tekintve nem lehet ez másképpen ma sem, de mára jelentősen megváltoztak a parancs végrehajtásának körülményei.

Az első világháborúig az volt a jellemző, hogy a katona vállalva harcolt bajtársaival, a jobb- és a balszárnyon történő cselekmények meghatározták az ő cselekedeteit is. A mára kialakult, jelentősen megváltozott biztonsági környezetünkben egyszerre vannak jelen a hagyományos biztonsági kihívások és az új típusú fenyegetések is. Újszerű katonai feladatok jelentek meg, mint a missziós feladatokban történő részvétel, a NATO vagy az EU részére felajánlott erők felkészítése. Közös jellemzőjük, hogy nagyfokú politikai és médiafigyelem mellett hajtják végre ezeket. A konfliktusok általában regionális jellegűek, és megoldásukban is felértékelődnek a kisebb méretű, speciális összetételű, sokszor több nemzet hozzájárulásával létrehozott csoportok, alegységek, illetve felértékelődik az egyes egyén feladat-végrehajtása is. Mindeközben a műveleti terület is kibővül, mind komplexitásában, mind földrajzi értelemben is, ami még inkább tágítja a kis alegységek mozgásterét. Mára – a konfliktusok spektrumának kibővülésével, a rendelkezésre álló információk megnövekedett mennyiségével – még komplexebbé váltak ezek a helyzetek, s közben jelentősen lerövidülhet a cselekvésre rendelkezésre álló idő. A társadalom fokozatos demokratizálódásának is befolyása van a haderő átalakulására.

Látható, hogy mára nemcsak fegyelmezett, hanem gondolkodó katonának is kell lenni; elmúlt az az idő, amikor azt mondtuk a beosztottnak: ne gondolkodjon, hajtsa végre!

## ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSI SZEMLELET SZÜKSÉGESSÉGE

Az 1990-es évektől nagy változásokon ment keresztül Magyarország, s benne a hadsereg is, mely ez az idő alatt tömeghadseregből professzionális önkéntes haderővé alakult át, a NATO-hoz történt csatlakozással egyben egy új értékrendhez is tért nyert. Egyértelmű, hogy e történések egy új szolgálati kultúra kialakítását tették szükségessé, amelynek elengedhetetlen eleme kell legyen egy új típusú gondolkodásmód is; ez a korábbi túlzottan centralizált vezetési stílussal szemben széles körben támaszkodik a beosztottak tudására, véleményük kikérésével aktívan bevonja őket a vezetésbe.

<sup>7</sup> Szun-ce: A hadviselés törvényei. Fordította Tőkei Ferenc. <http://mek.oszk.hu/01300/01345/01345.htm> (Letöltés időpontja: 2016. 01. 12.)

Ennek kialakításában elsődleges szerepe van a parancsnoki állománynak, ahol a parancsnok fogalmába mindenki beletartozik, aki bármilyen szinten beosztottal rendelkezik. A szervezetben rejlő lehetőségek megvalósítására a vezetésnek van lehetősége, illetve az ő kötelezettségük is, így a változásokat a parancsnokok szemszögéből vizsgáljuk.

A hadsereget ma is a klasszikus parancsuralmi rendszerek közé soroljuk, ahol a parancsnoknak kötelessége a rábízott személyi állomány vezetése, a beosztottnak pedig kötelessége a parancsok végrehajtása. Számos tanulmány boncolgatta vezetéselméleti szempontból, hogyan lehet fokozni a parancsnoki munka hatékonyságát, milyen hatása van a rendszerváltásnak a katonai vezetésre. Újra megvizsgálták, hogy milyen vezetési elemeket lenne célszerű átvenni a civil életben jól működő profitorientált szervezetektől. Ismét felerősödött a polémia a parancsnok és a vezető közötti különbségről, s új fogalomként megjelent a military leadership vagy menedzsment a hadseregben.

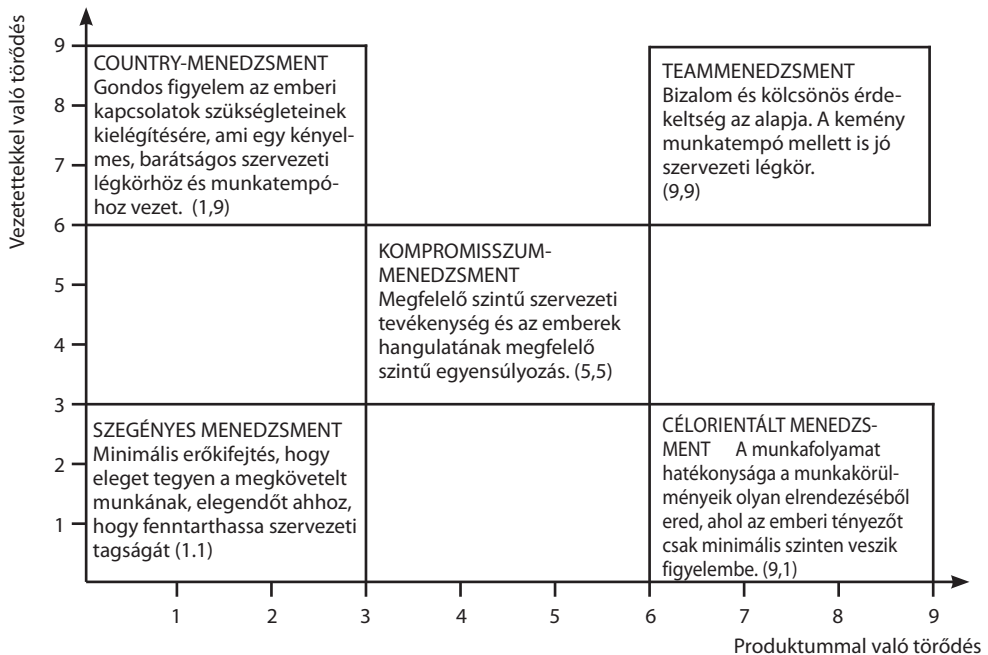
Hersey és Blanchard meghatározása szerint: „A vezetés az egyén vagy csoport munkájának közvetlen befolyásolására szolgáló tevékenység, amely az intézményi célokat a munkatársak felé közvetíti, rábírja őket azok támogatására, elérve ezzel a személyes és az intézményi célok integrálását.”<sup>8</sup> A vezetés tudománya tehát abból áll, hogy a parancsnok a rendelkezésére álló eszközöket felhasználva hogyan tudja a hatása alá vonni a beosztottat oly módon, hogy annak tevékenysége a leghatékonyabb legyen a szervezet tevékenységére.

A vezetéselmélet általános szabályaiból ismert, hogy a vezetővé válásnak két legfontosabb eleme a szakmai és a vezetői kompetencia, és hogy valaki minél magasabbra kerül a ranglétrán, a szakmai kompetenciával szemben a vezetői kompetenciák kerülnek előtérbe. Ebből értelemszerűen adódik, hogy a közép- és felső vezetők feladata ennek a gondolkodásmódnak a kialakítása, míg az alsóbb szinteken – minél közelebb az effektív szakismereteket igénylő beosztásokhoz – a szakmai tartalommal való megtöltése.

Egyes egytényezős modellek arra keresnek választ, hol kell megtalálni a helyes hangsúlyt az utasító erősfőnök-magatartás és a karmesterszerep között, milyen mértékben kell bevonni a beosztottat a hatalomba, illetve milyen mértékű cselekvési szabadságot kell biztosítani részére. A vezetés komplexitását azonban jobban kifejezi a Blake–Mouton-féle vezetői rács (1. ábra), amely szerint valójában két viselkedési stílus keveredése jellemezi a vezetőket, amelyek ráadásul alkalmanként egymásnak ellentmondóak is lehetnek. A feladatcentrikus vezető azzal tölt el több időt, hogy a feladatokat lebontsa, megszervezze, kontrollálja, őt elsősorban a teljesítmény érdekli. A beosztottcentrikus vezető a munkacsoport szociális légköre, valamilyen konfliktusmegoldás érdekében tevékenykedik, a feladat számára másodrendű.

Az ábrát tanulmányozva biztosan fel tudunk idézni helyzeteket, amikor a bal alsó (1,1) értékhez közeli, a beavatkozást elkerülő, nemtörődöm vezetővel találkozhattunk, de ismerős lehet a tekintélyvel alapuló vezetés is (1,9), amikor szinte csak a feladat végrehajtásának a hatékonysága számít, az emberi tényezőt a vezető csak minimális szinten veszi figyelembe. Ha a vezetés túlságosan emberközpontúvá válik (9,1 körüli érték), akkor egy túlzottan baráti légkör is kialakulhat, ami negatívan is befolyásolhatja a követelménytámasztást, s ezen keresztül a szervezet eredményességét. Az ábra szerint kiemelkedő teljesítmény a Team stílusú vezetési formával érhető el, amelyben egyforma magas intenzitáson valósul meg a törődés a produktummal és a vezetettekkel.

<sup>8</sup> Mikulás Gábor: Menedzsment. 17. <http://www.gmconsulting.hu/wp-content/uploads/2011/11/5-fejezet.pdf> (Letöltés időpontja: 2016. 01. 12.)



A Blake–Mouton-féle vezetői rács<sup>9</sup>

A kérdés, hogy vajon a hadsereg specialitásait is figyelembe véve mindenkor alkalmazható ez a vezetési módszer? Benkő Tibor „Gondolatok az ideális parancsnokról” című munkájában arra hívja fel a figyelmet, hogy valójában nem létezik egy minden helyzetre alkalmazható ideális vezetési stílus,<sup>10</sup> a parancsnoknak az adott helyzetet felmérve kell döntésre jutnia, hogy mely vezetési módszer alkalmazásával tudja a reá bízott kollektíva a feladatát a legeredményesebben végrehajtani.

A hadseregben nem ismeretlen a Team típusú vezetési szemlélet, de nem is tekinthető általánosnak. Kezdeti elemeit a manőverező hadviselés elterjedése hívta életre, és a porosz–német hadseregek vezetési elveiben ismerhette meg a világ az *Auftragstaktik* kifejezés kapcsán. Magyarul – Lippai Péter ezredessel, a téma kiváló ismerőjével egyetértve – talán a *küldetésorientált* vezetés a legmegfelelőbb fordítás. Ennek lényege, hogy a beosztott parancsnokok csak egy általános feladatot kapnak, és az előjáró nagy szabadságot biztosít számukra a végrehajtásban, amibe beletartozik akár az idejétmúlt feladatok figyelmen kívül hagyása is. A nagyfokú önállóság minőségi fölényt biztosít, hiszen a harc, a háború a bizonytalanság birodalma, ahol elvész az, aki parancsra vár ahelyett, hogy legjobb tudása szerint reagálna a kialakult helyzetre.

Az alárendelt tudására építő, azt maximálisan kiaknázni szándékozó vezetési szemlélet bevezetésének szükségszerűségét már számos alkalommal megfogalmazták, azt a parancsnokok széles köre magától értetődőnek tartja, a küldetésorientált vezetésszemlélet

<sup>9</sup> Dr. Roóz József – Dr. Heidrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. 3.2.5. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_cl\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdant\\_scorm/3\\_2\\_5\\_a\\_blake\\_mouton\\_fele\\_matrix\\_modell\\_aMnsEI0RzlnqKpCV.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_cl_1054_1055_1057_vallalatigazdant_scorm/3_2_5_a_blake_mouton_fele_matrix_modell_aMnsEI0RzlnqKpCV.html) (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)

<sup>10</sup> Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 2008/3–4. szám, 91–103. [http://mhht.eu/hadtudomany/2008/3\\_4/091-103.pdf](http://mhht.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf) (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)



megvalósítása azonban mégsem terjedt még el széles körben. Lippai ezredes a küldetésorientált vezetésszemlélet megvalósulásának előfeltételeit egy korábbi tanulmányában<sup>11</sup> az alábbi főbb pontokban foglalta össze:

- egységes elvek és szabályzók alapján, kiválóan felkészült parancsnoki állomány;
- parancsnok és beosztott között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom;
- önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek;
- jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok parancsnokok és beosztottak között.

## ÚJ TÍPUSÚ GONDOLKODÁS A TAPASZTALATFELDOLGOZÁSBAN

Ebben a gyorsuló világban, ahol a legfőbb érték a tudás, a sikeres parancsnoknak nemcsak a technika, a technikai eszközök és a lehetőségek nyújtotta fejlődéssel kell lépést tartania, hanem például olyan, korábban marginális területeknek is egyre nagyobb figyelmet kell szentelnie, mint a pszichológiai, a jogi vagy a kommunikációs ismeretek. Mindeközben a professzionális haderőben a beosztottak feladatrendszere is bővíthet, specializálódhat. A szerződéses és a hivatásos állomány sokkal magasabban képzett, mint a korábbi sorállomány, aminek következtében már alacsonyabb szinteken is egy adott csoport feladatköre oly mértékben összetett lehet, hogy a parancsnok nem ismerhet minden részletet. A korábbi hadseregekben az életkor szinte minden esetben több tapasztalatot is jelentett, de mára egyre gyakrabban fordul elő, hogy egyes részterületeken – és itt nem csak az informatikára kell gondolni – a fiatalabbak is olyan ismeretekre tesznek szert, hogy ők válnak az adott terület mestereivé. A parancsnoknak – saját szakmai tapasztalatain túl – vezetési képességeit is latba kell vetnie annak érdekében, hogy a csoport össztudását a feladat végrehajtásának a hatékonysága érdekében maximálisan kiaknázhassa. Háttérbe szorul az alárendeltek feltétel nélküli engedelmességére épülő vezetés, és – különösen a békevezetés alkalmával – már alsóbb szinteken is egyre szélesebb körben kell alkalmazni az emberközpontú vezetésszemléletet.

A beosztottak tudását maximálisan kihasználni képes vezetés megvalósítása minden parancsnok érdeke és egyben kötelessége is, s ez egyben elengedhetetlen fejlődési lépés a szövetségi rendszerhez történt csatlakozásunk által megcélzott szellemi kompatibilitás elérésében is. Ennek egyik elemeként a Honvédelmi Miniszter 74/2008. utasítása<sup>12</sup> alapján létrehozták a Magyar Honvédség Művelési Tapasztalat-feldolgozó Rendszerét (TAFER), mely a parancsnokokat a béke- és a minősített időszak feladatok magasabb szintű végrehajtásának támogatásában segíti. A TAFER a vezetők, a parancsnokok eszköze a hiányosságok megszüntetésére, a bevált gyakorlat rögzítésére, alkalmazására és általánossá tételére. Az utasítás alapján kidolgozták a terület részletes szabályzóit és létrehozták a Központi Tapasztalat-adatbázist.

A katonai kultúrának eredettől fogva szerves része a tapasztalatok felhasználása, a tökéletesítésre való folyamatos törekvés. Mindig végeztük, de a korábbi folyamatban a tapasztalatok átadása általában személyek szűk köre között zajlott, és ha valaki le is írta azokat, már rég feledésbe merültek. Ezt váltja fel, pontosabban egészíti ki a korszerűbb gondolkodást

<sup>11</sup> Lippai Péter alezredes: A küldetésorientált vezetésszemlélet és az önkéntes haderő. Seregzemle, 2009/4. szám, 101. [http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/28301/s\\_sz\\_2009\\_4.pdf](http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/28301/s_sz_2009_4.pdf) (Letöltés időpontja: 2017. 06. 06.)

<sup>12</sup> <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/13/PDF/2008/15.pdf> (Letöltés időpontja: 2017. 06. 07.)

feltételező TAFER, amelynek részeként egy adatbázis egy kollektív memóriaként szolgál, amely a tapasztalatok megőrzésével lehetővé teszi, hogy az eredmények szélesebb körben, illetve esetenként később, akár évek múlva is hasznosíthatóak legyenek.

A parancsnok és a beosztottak közötti nyílt kommunikáció, a kiképzés tökéletesítésére való törekvés, a feladatoknak való maximális megfelelés és az optimális megoldások megtalálása egyformán érdeke a parancsnoknak és a beosztottnak is, amit a parancsnok a szervezetében lévő tapasztalatfeldolgozó rendszer eredményes működtetésével érhet el. A feladat-végrehajtás rendszerszemlélete szerint a feladat elemzését, tisztázását követően azt meg kell tervezni, majd a végrehajtást követően elemezni kell a tapasztalatokat, s végre kell hajtani a szükséges módosításokat, visszacsatolásokat. A tapasztalatok feldolgozása velünk van a nap minden percében, minden cselekedetünkben. A Lippai ezredes által felvázolt feltételek megvalósulását tehát az adott alegység, csoport tapasztalatfeldolgozó tevékenységében lehet leginkább nyomon követni, vagyis ez a tevékenység egyben fokmérője is a felsorolt feltételek megvalósulásának.

*a) Szakmailag kiválóan felkészült állomány*

A „katona háborúzik, vagy készül a háborúra”, hangzott régen, de ez igaz ma is. Az MH hetven éve békekörülmények között készül feladatai végrehajtására, de ez még inkább kiemeli a képzés és a kiképzés fontosságát, hogy szükség esetén a katona képes legyen alkalmazni is megszerzett tudását. A felkészültség színvonala adja az elméleti alapot az önálló döntésekhez, valamint a magabiztosságot, amely alapján a beosztott bátran kezdeményez, cselekszik vagy javaslatot tesz annak tudatában, hogy tette szinkronban van előljárója akaratával. A szakmailag jól felkészült állomány aktív a jobbító javaslatok megtétele során, illetve fogékony mások jobbító szándékú javaslataira. De fordítva is igaz, hiszen az a katona, aki szakmailag nem uralja saját beosztását, az bizonytalan a javaslatok megfogalmazásában is, és abból való félelmében, hogy esetleg butaságot javasol, inkább visszahúzódo, passzív az adott csoport tevékenységében.

*b) A parancsnok és beosztott között fennálló, egymás tiszteletén és tényleges teljesítményen alapuló kölcsönös bizalom*

A parancsnoknak mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy kivívja beosztottjai elismerését, hogy nemcsak szakmailag, hanem erkölcsileg is vezetőjüknek ismerjék el. Részéről a bizalom ezt jelenti: bízunk, hogy a beosztott legjobb tudását adva mindent megtesz a siker érdekében, javaslatai jobbító szándékúak. Az alárendelt is bízunk parancsnoka szakmai tudásában, éreznie kell az előljáró gondoskodását, illetve a feladat végrehajtásához szükséges feltételek biztosítását. A parancsnoktól elvárás, hogy ne csak felfelé, előljárói felé igyekezzon megfelelni, hanem lefelé, a beosztottak elvárásainak is igyekezzon eleget tenni.

*c) Önmagukban bízó, önállóan gondolkodni, dönteni, cselekedni is képes és tudó alárendeltek*

Ez az előfeltétel a professzionális hadsereg talán legfontosabb jellemzője a tömeghadsereggel szemben, s egyben a parancsnok-beosztott viszony legérzékenyebb pontja is, hiszen az egyszemélyi vezetés lényege, hogy a döntésekért a mindenkori parancsnoknak kell vállalnia a felelősséget. Az egységes szemlélet kialakítása mellett úgy kell elérni a beosztott önállóságát, hogy közben maga is képes legyen meglátni önállóságának korlátait. A parancsnoknak ugyanúgy tolerálnia kell beosztottjai önállóságát, mint ahogyan azt ő is elvárja saját előljáróitól.



d) *Jól működő belső kommunikáció, nyílt és őszinte emberi viszonyok parancsnokok és beosztottak között*

Ez a legérzékenyebb terület, hiszen a beosztott által felvetett kérdéseket nagyon könnyű összekeverni a tiszteletlenséggel. Az esetek többségében nem a bántás vezérli a probléma felvetőjét, hanem a megoldás keresésének az igénye. A kommunikáció valódi kétirányú információáramlást feltételez, ami segít feltárni a rendszer hibáit, illetve a rendszerben lévő kihasználatlan lehetőségeket is. Szükség esetén a nyílt önkritika is az őszinte kommunikáció részét képezi. A tévedés lehetősége a munka velejárója, s a beosztottak szemében általában pozitív megítélés alá esik, ha az előjáró nem csalhatatlanságát hangsúlyozza, hanem a hibás lépés elismerésével kijelöli a helyes útvonalat.

Látható, hogy az adott szervezeten belül kialakított légkör, a kitűnő szakmai ismeretek együtt járulnak hozzá az adott szervezet magas minőségű munkájához, a művelési képességek kialakításához, a műveletek sikeres végrehajtásához, a felkészülés és a kiképzés hatékonyságának növeléséhez, amelyek a TAFER eredményes működtetésével érhetőek el. Minden szinten kiemelkedően fontos a tapasztalatfeldolgozás első lépéseinek a megtétele, a megfigyelések gyűjtése és az adott szinten elemzésük, feldolgozásuk megkezdése. Ha az egyes katona felismeri, hogy tevékenységének igenis hatása van a rendszer egészére, akkor – a kollektíva részeként – ő is érdekelt a hiányosságok megszüntetésében, az elkövetett hibákból való tanulásban, illetve a pozitív folyamatok erősítésében, bevált gyakorlatként történő alkalmazásában.

A tapasztalatfeldolgozás során a megfigyelést vagy javaslatot tevő személy fő törekvése nem a felelősök, hanem az okok keresése, s előremutató gondolkodással a megoldásra kell javaslatot tennie. Helyét és egyben saját korlátait is felismerve helyes javaslatokat tud megfogalmazni előjáróinak, és nemcsak az intézkedésre szoruló problémákat vetheti fel, hanem azokat a javaslatokat, „igénytámasztásokat” is, amelyek a későbbi fejlesztések, modernizációk alapjául szolgálhatnak. Az egy-egy feladat végrehajtását követő megbeszélések (feladatzáró megbeszélés), az ott elhangzott javaslatok tükröként mutatják be, hol tart az adott szervezet egy új típusú gondolkodás elsajátításában.

## ÖSSZEGRÉS

A tapasztalatok feldolgozásának mindig kiemelt jelentősége volt a fejlődésben, s így van ez ma is, amikor egy hihetetlenül gyorsuló világban kell megtalálnunk szerepünket. A gyors fejlődés következtében lerövidülnek a folyamatok, s felértékelődik az egyes ember cselekedete. Az egyre komplexebbé váló biztonságpolitikai környezetben megnő az egyes katona felelőssége, miközben megváltoznak azok a követelmények is, amelyeknek meg kell felelnie. Az 1990-es éveket követő társadalmi változások, a NATO-hoz történt csatlakozás és az áttérés a professzionális hadseregre megkövetelik az elszakadást a korábbi parancsuralmi vezetési stílustól, s egy korszerűbb, új típusú gondolkodás kialakítását. Egy új típusú vezetőszemlélet elengedhetetlen része egy magasabb szintű tapasztalatfeldolgozó folyamat is, amely a parancsnok és a beosztott közötti őszinte légkörre és nyílt kommunikációra építve azon alapszik, hogy a parancsnoknak és a beosztottnak egyformán érdeke feltárni a rendszer hibáit, illetve maximálisan kihasználni a benne rejlő lehetőségeket.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Benkő Tibor: *Gondolatok az ideális parancsnokról*. Hadtudomány, 2008/3–4. [http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3\\_4/091-103.pdf](http://mhtt.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf)
- Egy szög miatt. Angol népköltés, Károlyi Amy fordítása. [http://halaszjudit.hu/index.php?page=kiadvanyok&id=4&c=egy\\_szog\\_mia\\_\\_varosok](http://halaszjudit.hu/index.php?page=kiadvanyok&id=4&c=egy_szog_mia__varosok)
- Ericsson Mobility Report, 2016. november. <https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2016/ericsson-mobility-report-november-2016.pdf>
- Honvédelmi Miniszter 74/2008. utasítása a Magyar Honvédség műveleti tapasztalat-feldolgozó rendszere kialakításáról és működéséről. <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/13/PDF/2008/15.pdf>
- Krulak, Charles: *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine, 1999. január. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm)
- Lippai Péter alezredes: *A küldetésorientált vezetésszemlélet és az önkéntes haderő*. Seregszemle, 2009/4. [http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/28301/s\\_sz\\_2009\\_4.pdf](http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/28301/s_sz_2009_4.pdf)
- McMillan, Gregor: *Trading on Chinese shores: The Indo-China Steam Navigation Company and change in the China coastal shipping market, 1880–1900*. Sage Journals, 2016. április 7. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0843871416637586>
- Mikulás Gábor: *Menedzsment*. <http://www.gmconsulting.hu/wp-content/uploads/2011/11/5-fejezet.pdf>
- Dr. Roóz József – Dr. Heidrich Balázs: *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. 3.2.5. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdntan\\_scom/3\\_2\\_5\\_a\\_blake\\_mouton\\_fele\\_matrix\\_modell\\_aMnsEI0Rz1nqKpCV.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scom/3_2_5_a_blake_mouton_fele_matrix_modell_aMnsEI0Rz1nqKpCV.html)
- Szun-ce: *A hadviselés törvényei*. (Ford.: Tőkei Ferenc.) <http://mek.oszk.hu/01300/01345/01345.htm>  
<http://www.civilwar.org/education/history/biographies/joshua-lawrence-chamberlain.html>