

SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS STRATÉGIAI VEZETÉS

Tóth Zoltán őrnagy
egyetemi adjunktus
ZMNE Vezetés- és Szervezéstudományi Kar
Vezetés- Szervezési Tanszék

BEVEZETÉS

Az ezredfordulót és NATO tagságunk első születésnapját úgy élte meg a Magyar Honvédség, hogy továbbra sem rendelkezik kidolgozott stratégiával. A felelősség e tekintetben a rendszerváltás utáni kormányokat terheli, melyek a nemzetközi környezetben beállt változásokat nem rögzítették nemzeti biztonsági stratégiai koncepcióban, mely alapját képezte volna egy hadrafogható hadsereg kialakításának.

A helyzet tarthatatlansága — a hadsereg valódi képességei — a koszovói válság kezelése kapcsán került a felszínre.

A Kormány a 2183/1999. (VII. 23.) számú határozatában felhívta a honvédelmi minisztert, hogy dolgozza ki és terjessze a kormány elé a honvédelem egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepcióját.

A várható intézkedések nyilvánossá váltak. Következménye az lett, hogy a bizonytalanság érzése tovább mélyül a hadseregben. Emberek ezrei élnek súlyos létbizonytalanságban, a jövőtől rettegve.

A morális válság elmélyüléséhez nagyban hozzájárult a hadseregben évtizedek alatt kialakult és megkövesedett kommunikációs elv, és gyakorlat, mely hűen tükrözi szervezeti kultúránkat.

A jelzett problémák szükségessé teszik, hogy a szakirodalmat, illetve a NATO gyakorlatát tanulmányozva áttekintsük a stratégiai vezetés rendszerét, és annak részeként a szervezeti kommunikáció jelentőségét, mely nélkül lehetetlen a cél elérése érdekében végzett összehangolt tevékenység.

A STRATÉGIAI VEZETÉS

Minden szervezet — így a Magyar Honvédség — működését és vezetését a környezeti feltételek és a belső adottságok határozzák meg.

A társadalom által támasztott követelményeknek való megfelelés — és a szervezet hosszú távon való fennmaradásának igénye létrehozta azt az értékelési és célkitűzési tevékenységet, melyet stratégiának nevezünk

A stratégia megalkotásához a tervezés ad rendezett keretet. A környezeti változásokra a szervezet döntésekkel reagál. Ezek a döntések a szervezeti célok a stratégiák, a stratégiai célok kiválasztására irányulnak. A döntéseket a tervezési rendszer foglalja keretbe, amely maga is a környezettel együtt változik [1].

A 70-es években kiderült, hogy a stratégiai tervezés gyorsan változó környezeti feltételek mellett¹ nem tudja biztosítani a szervezeti struktúra és vezetés rugalmas átalakítását, melynek legtöbb okai az alábbiak:

- a tervezési szakapparátus felduzzad, feladatai szükségtelenül gyarapodnak, munkája bürokratikusá, öncélúvá válik;
- a rendszer hosszabb távon is lemerevedik, öncélúvá válik, a tervezésbe bevont vezetők számára a tervezésben való részvétel mind terhesebbé válik;
- az operatív szempontból végrehajtott szervezeti átalakítások felborítják a stratégiai szempontból egyébként kiegyensúlyozott rendszer működését [1].

A stratégiai tervezés különösen azokon a területeken mond csődöt, ahol a változások intenzitása a legerősebbek.

A környezet mozgása tehát a stratégia-alkotás és megvalósítás terén újabb megközelítések kidolgozását kényszerítik ki. A környezeti kihívásokra a helyes választ megtalálásának egyik eszközeként alakult ki a stratégiai management elmélete és gyakorlata [1].

Az egyik megközelítés a stratégia készítés folyamatjellegének erősebb hangsúlyozásával kereste a megoldást, mely felfogásban a tervezésen kívül a stratégia alkotási folyamat többi eleme is nagyobb szerepet kap, a hangsúlyok átrendeződnek.

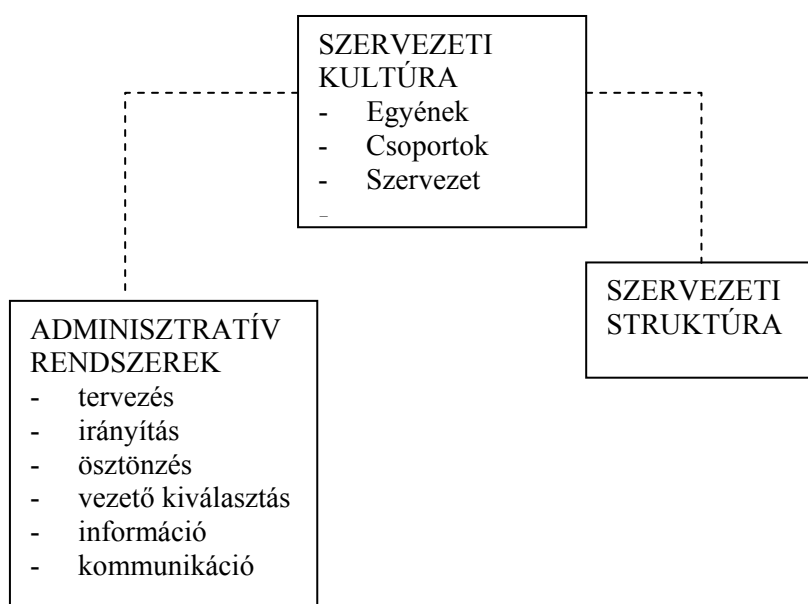
Még tovább megy az a felfogás, amely már a komplex irányítási rendszer egészéből indul ki, már nemcsak a meglévő rendszer jobb működtetése a cél, hanem a rendszer újraalkotása is.

¹ A változások intenzitása a 70-es évek elején gyorsult fel az első olajválságot követően. A technológiai gyors fejlődése, a világpiac átszerveződése viharossá tette a szervezetek számára a társadalmi-gazdasági környezetet. A 80-as évek végén és a 90-es évek elején a „szocialista tábor” összeomlása földcsuszamlás-szerű változást jelentett minden szervezet számára.

A szervezet is bekerül a stratégiai változások közé: a környezeti kihívásokra adandó válasznál a szervezet sem tabu, a siker érdekében az is módosítható. Mindezekhez új fogalom — a szervezeti kultúra — csatlakozik az, az emberi, társadalmi tényező, amelyben a stratégiakészítés- és megvalósítás folyamatai lezajlanak. Megnő az információs és kommunikációs rendszer szerepe is.

A stratégiai vezetésnek ez a teljes körű értelmezése már minden eszközt mozgósít a gyorsan változó környezet fenyegetéseinek elhárítására, lehetőségeink kihasználására [1].

A stratégiai vezetés alappillérei:



In.: Barakonyi – Lorange: Stratégiai management: 1991. p. 198.

A nemzetközi környezetben bekövetkezett változásokra való gyors reagálás tükröződik a NATO stratégia alkotásában.

A szövetség 1991-es stratégiai koncepciója tükrözte a hidegháború végével az euro-atlanti stratégiai környezetben beállt drámai változásokat.

A bipoláris katonai szembenállás megszűntét és az atom-világháború veszélyének jelentős csökkenését követően mind Keleten, mind Nyugaton megkezdődött és napjainkban is folytatódik a fegyveres erők átalakítása, de a kor új kihívásainak jobban megfelelő katonai erő létrehozása.

Az 1990. novemberében Párizsban megkötött CFE-szerződés előírásainak végrehajtása elindított egy olyan folyamatot, amely elsősorban a fegyveres erők harci tech-

nikájának mennyiségi csökkentését írta elő, majd Helsinkiben 1992. nyarán aláírt kiegészítő megállapodással a fegyveres erők létszámát is jelentősen korlátozták [3].

A stratégiai koncepcióban megfogalmazott új helyzetnek megfelelően a NATO haderőnemei is átalakultak.

A NATO szárazföldi erők reformjánál is érvényesül az a stratégiai koncepcióban megfogalmazott értékelés, amely elsősorban nem a „nagyháborúval”, hanem a regionális instabilitásból eredő helyi konfliktusokkal számol Európában és az Európán kívüli közel-keleti és észak-afrikai térségben. Ezekre a regionális konfliktusokra olyan szárazföld erők, bevetését kell előkészíteni, amelyek alapvetően különböznek a hidegháború éveiben felállított szervezetektől.

Megszűntek a hadseregcsoportok² és a tábori hadseregek, valamint az egy nemzet erőiből álló hadtestek is. Helyettük megkezdtek a többnemzetiségű és nagy mozgékonyágú, gyorsreagálású hadtestek és hadosztályok felállítását.

Az új szervezetek közül kiemelt figyelmet érdemel a NATO többnemzetiségű gyorsreagálású hadteste (*Allied Rapid Reaction Corps – ARRC*) amely például szolgál a további átalakításokra.

A hadtest rendeltetése, hogy minden időben készen álljon arra, hogy megerősítse, vagy növelje az agresszió által fenyegetett NATO tagállamok védelmi képességeit az európai kontinensen. A jövőben feladatul kaphatja azt is, hogy a NATO felelősségi területén kívül vegyen részt különböző békeműveletekben, illetve az európai biztonságot fenyegető veszélyek elhárításában.

A hadtest állományát tíz olyan hadosztály képezi, melyek zöme multinacionális dandárokból és ezredekben áll. Az ilyen összetétel pozitívuma a NATO feladatok iránti nemzeti elkötelezettség konkrét erővel történő kinyilvánítása. Negatívuma az, hogy a teljes hadtest mozgósítása hosszú időt igényel. Erre tekintettel a NATO európai katonai vezetése azt tervezi, hogy legalább négy hadosztály egyidejű bevetésének feltételeit kell megteremteni.

A bevetés alapvető feltétele, hogy a hadtest csapatait gyorsan és rugalmasan tudják a kívánt helyszínre szállítani. Ezért nagyszámú szállító repülőgép rendszerbeállítását is tervezik.

Várható, hogy Magyarországnak is megfelelően felkészített katonai erővel kell hozzájárulni a NATO gyorsreagálású hadteste további erősítéséhez [3]

A légi erő átalakításának vezérlő elve az, hogy az általános és minden NATO haderőt érintő költségvetési korlátozások hatása mellett figyelembe kell venni az elmúlt évek konfliktusainak tapasztalatait is.

Kiemelt figyelmet fordítanak az 1991. évi Öböl-háborúban, valamint a délszláv válságban szerzett tapasztalatokra.

A légi erő átalakítása az új kihívásokra érinti mindenek előtt a szervezeti struktúrát. A korábbi hadseregnek megfelelő szervezeteket (*Air Force Command*), a repülő had-

² A NATO közép-európai szárazföldi erőit a hidegháború évtizedeiben két hadseregcsoport — az Északi és Középső HDSCS állományába osztották be.

osztályokat és wingeket (ezredeket) olyan légi expedíciós erőkké (*Air Expeditionary Forces*) alakítják át, amelyek jobban megfelelnek a várható feladatokból eredő igényeknek, mivel gyorsan átcsoportosíthatók és adminisztratív szervezetük kisebb és alkalmasabb a hadműveleti feladatok végrehajtására.

Ez az átalakítás a legelőrehaladottabb állapotban az Egyesült Államok légierijénél van. A jóváhagyott program szerint 10 légi expedíciós erőt hoznak létre 2000. január 1-ig. Ezek az alakulatok alkalmasak lesznek arra, hogy 90 napig tartó bevetésen vegyenek részt a földgolyó bármely részén folyó egy, vagy két regionális konfliktusban.

A légi expedíciós alakulat állományában a harci (csapásmérő, felderítő, vadász stb.) erők mellett a szállító és légi utántöltő repülő alegységek is megtalálhatók lesznek, amelyek az expedíciós erő gyors átcsoportosítását és folyamatos tevékenységét teszik lehetővé. Egy légi expedíciós erő állományát mintegy 175 repülőgép és több mint 10 ezer fős személyi állomány képezi.

Az amerikai légierő vezérkarának véleménye szerint ezzel a gépmennyiséggel és személyi állománnyal az expedíciós erő egy nagyobb és egy kisebb méretű konfliktusban tud eredményesen tevékenykedni. Ilyen esetben a feladatok végrehajtásához szükséges arányban osztják el a repülőgépeket és a katonákat [3].

Az 1991-es Stratégiai Koncepció elfogadását követő években további jelentős politikai fejlemények és a biztonságot érintő változások történtek a világban. Ez vezetett egy új stratégiai koncepció kidolgozásához, melyet az Észak-atlanti Tanács 1999. április 23-24.-i Washington D. C. tartott ülésén fogadtak el. Ahogyan azt a Stratégiai Koncepció bevezetőjének 5. pontjában rögzítették:

„Az új Stratégiai Koncepció útmutatást ad a Szövetségnek feladatai elvégzéséhez. Kifejezi a NATO hosszú távú céljait, jellegét és alapvető biztonsági feladatait, megállapítja az új biztonsági környezet fő jellemzőit, kijelöli a biztonság átfogó megközelítésének elemeit, valamint irányelveket ad a Szövetség fegyveres erőinek további átalakításához.”

A stratégiai vezetés lényegének tanulmányozása során láthattuk, hogy a kommunikációnak nélkülözhetetlen szerepe van a szervezet működésében, vezetésében, a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás folyamataiban. A hazai kutatási eredményekre és szakirodalomra támaszkodva, tekintsük át a szervezeti kommunikáció főbb jellemzőit és jelentőségét.

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezeti kommunikáció legfontosabb jellemzője a szabályozottság, az egyértelműség, amely egy sor korlátozást jelent annak érdekében, hogy csatornáival, módszereivel, szabályozottságával a szervezeti célokat és folyamatokat szolgálja [4].

A kommunikáció jelentőségét kiemeli az a tény, hogy a különböző szintű döntések a szervezeten belül tagoltan jelennek meg. Csak egy jól szervezett és hatékonyan működő információs és kommunikációs rendszerrel érhető el, hogy a döntések a szervezeti célokkal összhangban szülessenek meg. A stratégiai vezetés felfogás ezért is ad nagyobb hangsúlyt az információs és kommunikációs rendszer kialakításának és működésének.

A radikális és viharos gyorsasággal változó környezetben létfontosságú kérdés, hogy:

- a stratégiai- és operatív döntések gyorsan szülessenek meg;
- összehangoltak legyenek;
- a szervezeti célok, stratégiák megvalósulása irányába hassanak;
- mielőbb eljussanak az érintettekhez.

A stratégiai vezetés adminisztratív rendszerei információ bázisúak, a résztvevők idejének zömét információfeldolgozás és kommunikáció tölti ki.

Fontos tisztázni az információs- és kommunikációs rendszer megkülönböztető jegeit:

- az információs rendszerben több a formális elem, az ismétlődések révén rutinpályák alakulhatnak ki, ami az információ feldolgozás gépesítése előtt nyit utat;
- a kommunikációs rendszer sokoldalúbb, bonyolultabb, formáját tekintve változatosabb tevékenységet takar, speciális vezetői képességet igényel [1].

Röviden úgy foglalhatnánk össze, hogy amíg a kommunikációs rendszer emberi oldalról közelíti az információtovábbítás lehetséges és hatásos módját, addig az információs technológiák felhasználása a formalizálható komponensekre, a számítógép fejlődéséből adódó lehetőségek, kihasználására helyezi a hangsúlyt.

A Magyar Honvédségben a szervezeti kommunikáción belül központi helyet tölt be a vezetői információs rendszer, amely az egyszemélyi parancsnoki rendszer felelősségi, hatásköri és feladat összetevőit szolgálja ki. Szigorúan centralizált, és elsődleges funkciója a döntési rendszer támogatása.

A rendszer hatékonyságát az információs technológia és a kommunikáció helyzet-től függő egyensúlya biztosítaná, azonban a kommunikáció oldalán erőteljes deficit tapasztalható.³

A szervezetelmélet irodalma szerint minél feszültebb körülmények között, minél nehezebb feladatokat ellátva, vagy minél nagyobb belső változások közepette működik egy szervezet, annál nagyobb a helyes vezetői viselkedés és kommunikáció jelentősége, és annál kevesebbre lehet menni a hagyományos, mechanikus szabályzókkal [2].

A megállapítás minden pontja igazolható a Magyar Honvédség vonatkozásában. A vezető (parancsnok) kommunikációs érzékenysége és beosztottjaival való kapcsolata nagyban befolyásolja döntései helyességét és végrehajthatóságát.⁴

³ Lásd Pintér István ez irányú kutatásait.

A vezetőnek el kell érnie, hogy beosztottjai fontosnak tartják a vele való kapcsolatukat, és abban maximálisan igyekezzenek betölteni funkciójukat, ezen keresztül pedig azonosuljanak a szervezeti célkitűzésekkel.

A szervezetek elmélete azért tartja különösen fontosnak a fentieket, mert a szervezeten belüli viselkedés lényegében egyetlen szinten sem szabályozható kizárólag intézményes normákkal és szerepelőírásokkal, ugyanis minden esemény és helyzet nem számítható ki előre. Szükség van tehát a személyiség önálló állásfoglalásaira is tisztázatlan helyzetekben.

Alapvető értékszempontok alapján ezek az állásfoglalások könnyen létrejönnek, ha a személyiség pozitív érzelmekkel viszonyul a szervezethez, és azt sajátjának érzi, tehát ha „beleadja” magát, vagy ha olyan fontos neki a szervezet érdeke, mint a sajátja. Ha ez nem következik be, akkor a normatív tisztázatlan, szankcióhoz nem kötött helyzet alkalom arra, hogy a személyiség lázadjon a szervezet ellen, kárt okozzon neki. A munkások körében régen leírták, hogy a rossz üzemi légkörben hagyják tönkremenni a gépeket, nem törődnek a minőséggel, a különböző feladatot ellátó munkakörök betöltői nem segítenek egymásnak. Valójában a saját dolgát mindenki elvégzi, csak hogy a szervezeten belül a feladatok mindig bonyolultabbak, mint a munkaköri szabályozások, és a gyorsan változó technológiai és szervezési körülmények között mindinkább ilyenek lesznek.

A vezető közvetlen beosztottjainak körében mindez úgy nyilvánulhat meg, hogy a beosztottak tarthatják magukat ahhoz az elvhez, hogy amire nem kaptak utasítást, azzal nem törődnek, és amit nem kérdeznek tőlük, azt nem jelentik. Bizonyos szankciók veszélyét ez által felidézhetik, de mindig hivatkozhatnak jóhiszeműségükre. A vezetői döntésekhez szükséges információk így hiányosak lehetnek, illetve az utasítások kivitelezése elégtelenné vagy késedelmessé válhat. A vezető tehát nem tudja jól betölteni szervezeti funkcióját, ha kizárólag a hozzá eljutó információk tartalmi és a döntések racionális oldalával foglalkozik, hanem szabályoznia kell a körülötte lévő emberi kapcsolatokat is. A beosztottakkal való kapcsolatnak bizonyos mértékig tehát informálissá, vagyis személyessé is kell válnia, el kell érnie, hogy a beosztottak értékeljék vezetőjüket, bízzanak benne. Ennek sok módja van, egyik csoportja e módoknak a vezető viselkedési és kommunikációs stratégiája címszó alatt foglalható össze, a másik viszont a kommunikációs érzékenység kategóriájában.

Ha a vezető maga is involválódik a szervezettel, és nagyon fontosnak tartja annak érdekeit, akkor általában a szervezet értékszempontjait helyezi előtérbe, és azokhoz következetesen igyekszik tartani magát. Következetessége bizalmat kelt, saját felelősségtudata és értékszemlélete mintát ad, és bizonyos fokig aktiválja az identifikáció mechanizmusát. A következetesség áttekinthető kommunikációs stratégiához vezet, a közlések nyílttá és direktté válhatnak, a metakommunikáció egy részének alapja a

⁴ A téma feldolgozása Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei [Buda 1988] p. 204.-210. alapján.

szervezeti értékek és normák kontextusa lesz. Az eddigi kutatások szerint távlatilag a direkt és a nyílt kommunikáció a legjobb stratégia, ha ezt valaki képes folytatni, akkor ez csak nagyfokú következetesség és személyes vállalás alapján történhet. A helyes vezetői stratégiának része a döntésekkel kapcsolatos alapos kommunikáció és a beosztottak véleményének figyelembevétele. A jó vezető-beosztott relációk hálózatában tevékenykedő vezető saját képességeit erősíti fel, ha engedi beosztottjait megnyilvánulni, és álláspontjaikhoz érdemben kapcsolódni próbál. A megnyilvánulást és az őszinte kommunikációt a beosztottakból leginkább a vezető kongruenciája⁵ váltja ki. A belső ellentmondások konfliktusából keletkező inkongruencia vagy a manipulatív viselkedés elrontja az emberi kapcsolatokat, zavart kelt a kommunikációban. A kutatók különösen a manipulatív viselkedést tartják kórosnak, tehát azt, amikor nyilvánvaló, hogy a közlések mögött „hátsó gondolatok” vannak.

A vezetői kongruencia és nyíltság (a manipulációk kerülése) inkább hosszú távon jelentős, s a vezetői munka mindennapjaiban főleg a kommunikációs érzékenységnek van szerepe. Ennek fontos eleme az empátia, vagyis — a fogalmat a szervezeti körülményekre vonatkoztatva — annak a képessége, hogy a ki nem mondott dolgokból is értsen valamit az ember, és hogy a másik érzelmi állapotát és viszonyulását némileg át tudja élni. A megfelelő kommunikációs érzékenység révén a vezető jobban megérti, hogy mit mondanak neki, jobban kiismeri magát interakciós partnereinek motivációiban, ezáltal képes a különböző kommunikációs zavarok kiküszöbölésére, érzi, mikor kell további információkat kérni, jobban tudja követni mások gondolatait stb. Általában az interperszonális visszajelentés sok csatornája nyitottá válik számára, így ő maga hatékonyabb kommunikátorrá válhat, hiszen ki tudja fejezni, amit akar úgy, hogy a másik azt megfelelően értse. A mindennapi interakciókban nagyon sok félreértés keletkezik és marad fenn, ha nem tisztázzák azonnal. Ezek főleg a szándékokra, a viszonyra, a kommunikációs helyzetekkel kapcsolatos attitűdökre vonatkoznak, és többnyire az interperszonális relációkat zavarják.

A vezetéssel foglalkozók szerint a korábbi és a mai szakirodalomban olyan sokat hangoztatott demokratikus vezetési stílus éppen azért jelentős, mert a vezetők helyes szervezeti kommunikációját feltételezi. A kommunikációs értelmezés azért jobb, mert tudatosítja, hogy a vezetőknek valóban demokratikusnak, illetve olyan személyiségűnek kell lennie, amely megengedi a nyíltságot és a kommunikációs érzékenységet, és nem egyszerűen arról van szó, hogy felvesz valamilyen stílust. Ha valaki autokratikusan vezet, ahhoz, hogy demokratikus vezetővé váljon, meg kell változnia, nem kezdhet el csak úgy egyszerűen demokratikus lenni. A vezetési stílusok régebbi irodalma pedig azt sugallta, mintha egyszerűen csak vezetői módszer és szándék kérdése lenne a demokratizmus. A vezetők pszichológiai vizsgálataiból azonban az derül ki, hogy a vezetői státusz hatalmi fölényhelyzete jó lehetőség a személyiség számára, hogy ön-maga előtt is elkendőzze belső bizonytalanságait és konfliktusait, és ez által mentesül-

⁵ Kongruencia alatt a verbális és a nem verbális kommunikáció összhangját értjük.

jön a feszültségektől. A vezetői helyzet lehetővé teszi, hogy a személyiség kikapcsolja a számára kellemetlen interperszonális visszajelentéseket, és ez által máris létrejön az autokratikus vezetés alapvető stratégiája, a visszajelentésektől való elzárkózás.

A vezetés és a szervezeti szabályozás szempontjából a kommunikációnak igen nagy a jelenősége, nem véletlen tehát, hogy egyrészt a szervezetelmélet is mind gyakrabban alkalmazza a kommunikációs megközelítést, a szervezetek fejlesztésének technikái között mind nagyobb szerepet kapnak a különböző kommunikációs gyakorlatok, másrészt a szervezetek is egyre inkább válnak kommunikációs vizsgálatok terepévé.

A szakirodalom elméleti alapvetései és a fejlett országok gyakorlata lehetőséget ad a felkészülésre, illetve mintát szolgáltat a politikai, valamint a hadsereg irányítói számára az előttünk tornyosuló feladatok megoldásához.

Éljünk vele!

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] BARAKONYI–LORANGE: Stratégiai management, KJK. 1991.
- [2] BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Bp., 1988.
- [3] KŐSZEGVÁRI Tibor: Hadviselés a 21. században (Elképzelések, elvek, erők és eszközök) Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények 1999. 3. évf. 1. szám p. 9-27.
- [4] PINTÉR István – DUNAI Pál: A stratégiai vezetés és gondolkodás katonai specifikációi az ezredfordulón. Kutatási jelentés MH Vezetési Főcsoportfőnökség és a ZMNE Vezetés Szervezési Tanszék Kiadványa, 1999.