

**Mráz István**

## **A STRATÉGIAI VEZETÉS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN**

### **STRATÉGIA MINT KATONAI TERMINOLÓGIA**

A stratégia a legősibb katonai fogalmak egyike. A *stratos* görögül hadsereget jelent, a *stratégia* pedig a hadvezetés művészetét. A *stratégák* — a görög társadalmak szerkezetéből eredően a fogalom születése idején — politikusok és parancsnokok voltak. Azok, akik látták a jövőt, célokat állítottak, és úgy fejlesztették seregeiket, hogy az megfeleljen a jövőbeni alkalmazás követelményeinek. A stratégiákat születésüktől fogva mélyen átszötte a politika. A militáns társadalmi formációkban természetes módon kapcsolódik össze ma is a politika, a hadsereg és a társadalom.

A fejlődéssel együtt változtak a társadalmak belső és külső viszonyai és a makro-szférában változott a politika, a gazdaság, a társadalom és a hadseregek kapcsolata is. A nemzetközi méretű szerepvállalás, a globalizáció, az információ-s társadalmak irányába mutató tendenciák tovább árnyalták a kapcsolatokat és a függőségi viszonyokat.

Vizsgálatunk szempontjából több mint figyelemre méltó a korábbi militáns gondolkodás és a társadalom-felfogás átalakulása, egy gyakorlatiasabb szemlélet előtérbe kerülése valamint az, hogy a Magyar Honvédség szakmai professzionalizálódása mellett érzékelhetően változott a politikához való viszonya, pontosabban a politika változtatott a hadsereghoz való viszonyán.

A stratégia — mint az állam jövőre orientált és a társadalom egészét átszövő elmélet és gyakorlat — eszköztárában egyre inkább civil fogalmak és stratégia alkotási módok honosodtak meg, ezért háttérbe kerülnek a katonai elemek és változik ezek alkalmazásának igénye, rendje is.

Megváltozott a stratégia tartalma és készítésének metodikája is. Csökkent a hadseregek szerepe, előtérbe kerültek a nem katonai elemek, és a vezérkarok egyre távolabb kerülnek és a jövőben még inkább eltávolodnak a politikai hatalmi centrumoktól. A katonai értelemben vett stratégia a nagy nemzeti stratégiák része lesz, professzionalizálódik és katonai szakmai értelmet kap. A folyamat jól látható a fejlett országok, közöttük a NATO-tagállamok nagy részében. Ezt a folyamatot leginkább a gyakorlatban látjuk megvalósulni, mert az elmélet és a felkészítés rendszere nem volt képes követni a most zajló változásokat; és főleg nem volt képes felkészíteni rá azokat, kiknek feladata lenne a stratégiai döntések előkészítése és meghozatala.

## A STRATÉGIA FOGALMÁNAK VÁLTOZÁSA

A gyorsan változó környezet állandó alkalmazkodásra, átalakulásra és változásra kényszeríti a szervezeteket. A rövid távú alkalmazkodás inkább tekinthető sodródásnak, mint tudatos előrelátásnak, és közgazdaságilag rendkívül veszélyes összetevőket tartalmaz, különösen a hosszú távú és alacsony megtérülési rátájú területeken. A szervezetek számára kényszer a hosszú távú alkalmazkodás, és ebben a folyamatban a stratégiai gondolkodás, a jövőre orientált problémamegoldás nyújt számunkra támpontot. A stratégiakészítés olymértékben gazdagodott, hogy tartalmában, tematikájában túlhaladta a katonai értelmezést, ugyanis a fejlett országok vezetői látva a jövőépítés fontosságát, magukévá tették — sokak szerint kisajátították — a stratégia készítés valamennyi színterét, funkcióját, a maguk arcára formálták fogalmát, és új szerepekbe kényszerítették a katonákat. Tették ezt azért is, mert a társadalmak jövőképében a politikai, gazdasági, diplomáciai eszközök, a technika, technológia által nyújtott lehetőségek miatt rohamosan csökken a katonai eszközök alkalmazásának esélye, és a korábbi állami szintű katonai stratégia felfogás egyre inkább „lehetőséggé”, tervezési funkcióvá válik, azaz a döntéselőkészítés szintjére kerül. Új fogalmak születtek szervezetspecifikus módszerekkel és a nagy szervezetekben önálló alrendszerek foglalkoznak a stratégia (stratégiák, alternatívák) készítésével.

## A STRATÉGIA FOGALMÁNAK ÁLLANDÓ ÉS VÁLTOZÓ ELEMEI

A stratégia fogalmát évezredekken keresztül a katonai terminológia részeként a háborúra történő felkészülés, a hadműveletek vezetésének tudományaként, művészeteként használták. Szoros kapcsolatban volt a politikával. A politikai célok katonai eszközökkel történő elérését biztosították. Kialakítása másként nem is folyhatott, mint szoros együttműködésben katonák és politikusok között.

A politika eszköztárának szélesedésével a stratégia elveszítette katonai meghatározottságát, a korábban egyedülállónak tekintett katonai elemek helyét más, társadalmi gazdasági fejlettségből, szövetségi rendszerek egységes akaratképzéséből adódó tényezők foglalták el. A globál stratégiák megléte erősen háttérbe szorította, korlátozta a helyi stratégiák alakításának a lehetőségét. Az egypólusú világ felé vezető úton ilyen stratégiák készítése néhány politikai-gazdasági-katonai központban valósul meg. Ez alatt az elfogadás vagy elutasítás szintje található, mint a kettő közötti valamilyen típusú átmenet. Ebben a folyamatban a politikáé a főszerep. Szövetségi rendszereink NYEU és NATO központos rend-

szerében stratégiakészítési szerepünk és lehetőségünk tovább csökken. Ebben a folyamatban a katonai oldal szerepe szakértői szintre kerül, ahol ma az elfogadottság problémája kerül előtérbe, amelyben a minisztérium és a honvédség vezetőinek kompetenciái lesznek a mérvadók. A kérdés ezek szerint az lesz, hogy a politikai döntéshozót ki látja el a számára szükséges információval, kinek a döntési alternatívái jelennek meg a végleges verziókban. A hivatali érdekekre hangolódott közigazgatás, vagy a katonai érdekekre orientálódott vezérkar lesz az „előterjesztő”. A végleges kérdés ezzel együtt az, hogy belátható időn belül milyen lesz a civil kontroll. Mert az együttműködés az igazgatási és a katonai oldal között elkerülhetetlen.

A Honvédelmi Minisztérium és a Vezérkar között kialakított kapcsolatrendszer jelenleg erősen átpolitizált, hiszen a mai szisztéma a rendszerváltás folyamatában jött létre, és ezen az alapon nem is lehet más. A hatalom kettős (HM-VK) leosztását árnyalva az MH-n belül a nagy szervezeti alrendszerek együttműködési képessége a stratégiák alkotásában nem a kívánt mértékű. Az állandó változás jelentősen lerontotta a VK egységes fellépését. Ezen az oldalon sokszor diszharmóniában lévő alternatívákat támogatnak, amelyek rontják a VK lehetőségeit, ezzel együtt az MH képességeit.

## A HADSEREG ÉS A STRATÉGIA

A hazánkban művelt hadtudomány ez idáig megmaradt a stratégia hagyományos értelmezésénél. Annak ellenére, hogy immár másfél évtizede folyamatosan változik a katonai és a politikai vezetés kapcsolata, együttműködése, egymáshoz való viszonya. A politikai vezetés szerepe a vezetésben és a döntéshozatalban egyre meghatározóbb lett. A honvédség vezetése a döntési kompetenciák szintjéről a javaslattevő szintjére került. Összességében az ezredfordulóra egyértelművé vált a helyzet, a honvédség a stratégiája alkotásában erősen korlátossá vált.

Az elmúlt évtized a hadtudomány megújulási kísérleteivel volt jellemezhető. A törekvés rendkívül pozitív, mert az elmúlt évtizedekben lezajló folyamatok számos tanulságot rejtenek, amelyek feltárása, elemzése, tapasztalatainak érvényesítése több mint fontos. A tudományos műhelyeken kívül zajló vitákban fel-felmerült a keleti és a nyugati hadtudomány szembeállítás. A probléma önmagában anakronisztikus, mert a keleti és a nyugati hadtudomány szembeállítás, a váltás igénye és kísérlete azt feltételezi, hogy a hadtudományon belül további két tudomány — mármint a keleti és a nyugati — létezhet. A „tudomány” értelmezésébe ez a kettősség természetesen nem férhet bele, mert ellentmondást, kétértelműséget feltételez a fogalmi apparátus, a vizsgálati határok kijelölése, a módszertan és egy sor tényező között, amely kizárja ezt a lehetőséget. Az vitathatatlan, hogy a nemzeti sajátossá-

gokból, a fejlettségéből, a tudománytörténeti meghatározottságból, a hadsereg, a társadalom és politika kapcsolatából adódóan léteznek különbségek. Mindez megjelenik a vezetés területein is, és nem mindegy a meghatározottság belső tartalma sem (porosz—oros; porosz—angolszász, japán...), de mindez nem feltételezi a kettő vagy több hadtudomány létezését. Mivel a vita nem jutott nyugvópontra, azt lehet mondani, hogy a stratégiai vezetés problémája is ellentmondásosan jelenik meg. A stratégia ugyanis — ha nemzeti — óhatatlanul tartalmaz politikai elemeket, olyan összetevőket, amelyek a politika hatáskörébe tartoznak. A hadtudomány keleti fel fogásában ez mint oszthatatlan egész jelenik meg, és a stratégia készítésében a hadtudomány szintetizáló szerepet töltött be. A nyugati hadtudomány elsősorban a katonai dimenziókra koncentrált, és bár az érintkezési felületek miatt nem kerülheti el a politikai affinitású kérdéseket, lényegét tekintve katonai szakmai problémákat vizsgál. *A stratégiákat tekintve a katonai stratégia — a társadalom egészére vonatkozó nemzeti stratégiai rendszerén belül ágazati stratégiát jelenít meg.* Készítési rendszere és struktúrája a vezetésstudomány rendszerével harmonizál, és azzal a módszertannal operál, amely szervezet-specifikusan egyedi igényekre építve képes megjeleníteni a jövőt és felvázolni a jövőhöz vezető utat.

A magyar helyzetet jól tükrözi a hadtudományi kutatók álláspontja, amely azonosságot tesz a stratégia és a hadászat közé, és ez politikai determinizmust is magában rejt.

„A hadászat az ország és a fegyveres erők honvédelemre, a konfliktusok megelőzésére és kezelésére, a béke védelmére, az ENSZ által meghatározott nemzetközi feladatok előkészítésére, végrehajtására és a békehelyzet visszaállítására vonatkozó elmélet és gyakorlat összessége. A fegyveres küzdelem egészének jelenségeire és törvényszerűségeire vonatkozó nézetek és tevékenységek rendszere, s egyben az állami vezetés, a legfelsőbb politikai vezetés gyakorlati tevékenységének megnyilvánulása, amelyben megvalósítja az ország egészének felkészítését a honvédelemre.” (Simon Sándor: *A stratégia kialakulása és fejlődése. Stratégiák (hadászat) katonai doktrínák.* ZMNE 1999. pp. 37.)

A stratégiai vezetés — a stratégiai probléma-megoldási folyamat eredménye. A magyar hadtudomány ennek — mondhatjuk azt is — magatartástudományi, területeihez ez idáig nem tudott érdeműt hozzá tenni.

Azok a konfliktusok, amelyek ma a katonai és a politikai vezetés között fennállnak, ezek alapján visszavezethetők arra a folyamatra is, amely teoretikusan összemosta a politikai és a katonai szakmai területeket, elméleti alapot adott bizonyos feladatok és funkciók félreértelmezéséhez a szembenálló felek érdek-megjelenítői és vezetői között.

Úgy érzem, hogy a korábban szinonimaként használt kifejezés mára tartalmában is szétvált, és ez kedvező terepet nyújthat a téma kutatói számára.

## STRATÉGIA—STRATÉGIÁK. FOGALMAK ÉS RENDSZER AZ ÜZLETI VILÁGBÓL

A stratégiai tervezés, -vezetés, -gondolkodás, -problémamegoldás, -személyzeti munka kérdéseiben az elmúlt években egy sor munka jelent meg. E cikknek nem célja ezek összehasonlító elemzése. Az értelmezésre alapvetően Barakonyi Károly (Stratégiai tervezés Nemzeti Tankönyvkiadó 1999. pp. 19-22) gondolatainak felhasználásával vállalkozunk. De erről szól Balaton Károly, Marosán György és mások munkássága is.

Az üzleti életben *stratégiaalkotáson* egy már kitűzött misszióhoz vagy célhoz vezető alternatív utak meghatározását és értékelését, valamint a követendő alternatíva kiválasztását, részletes kidolgozását értjük. Ezek között választunk stratégiai döntéssel. Ezek szerint a stratégiaalkotás egy tervezési folyamatban realizálódik. A stratégiai terv azokat az alapvető lépéseket tartalmazza, amelyeket a vezetőknek és a szervezetnek meg kell tenni a célok megvalósítása érdekében.

A szervezet stratégiáján általában a felső szint stratégiáját értjük, de valójában a szervezeten belül többszintű stratégiák is léteznek. Ilyenek:

- szervezeti stratégia (*coporate strategy*) az egész szervezetre vonatkozó hosszú távra szóló stratégia. E stratégia fontos eleme a fő irányok meghatározása mellett az erőforrások elosztása az egységek között. Ez a szint lehetne a nemzeti katonai stratégia;
- az üzleti stratégiák (*business strategy*) a fenténél szűkebb tartalmúak: azt határozzák meg, hogy a stratégiai üzleti egységek (Strategic Business Unit — SBU) hogyan versenyezzenek az adott üzletágban. Ide sorolhatók be a haderőnemi stratégiák;
- a funkcionális stratégiák (*functional strategy*) a szervezet működésének egy-egy funkciójával kapcsolatosak (pl. pénzügyi, marketing, humán erőforrás, stb.).

A stratégia-alkotás folyamatában egy sor további fogalmat használhatunk, és ezek különösebb zavar nélkül alkalmazhatók a katonai szervezetben is.

**MISSZIÓ** (*mission*): a szervezet alapvető céljának megfogalmazása, milyen tevékenységben kíván részt venni, milyen fő feladatai vannak, és a szervezet egészét áthatja, ami nagyon távoli és elvont.

**VÍZIÓ** (*strategic intent*): a kívánatos elérendő jövőbeli állapot, a szervezet jövőképe.

**CÉLOK** (*objectives, goals*): a kívánt jövőbeli állapot időskálán való konkrétabb bemutatása, beleértve olyan kérdéseket is, mint a szervezet típusa, mérete, a szóban forgó tevékenységi területek jellege, összetétele, a sikert meghatározó szintek megadása, az elérendő kihívások, illetve a vízió és a misszió irányába tett lépések sorozata.

**STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT:** a szervezetek azon funkciója, amely az emberi erőforrások fejlesztése oldaláról segíti elő a stratégiai(ák) megvalósítását.

**STRATÉGIAI MENEDZSMENT** (*strategic management*): az a komplex folyamat, amely missziók, célok meghatározását, az elérésükhöz szóba jöhető stratégiai alternatívák megfogalmazását, a stratégiai döntést, a stratégia részleteinek kidolgozását, végrehajtási akcióinak megtervezését, valamint a végrehajtás irányítását, az eredmények értékelését foglalja magában a környezet mindenkori változásait visszacsatolásként figyelembe véve.

**STRATÉGIAI TERVEZÉS** (*strategic planning*): szűkebb értelemben a célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata. Tágabb értelmezésben beleértjük a terv megvalósításának ellenőrzését is.

**ALAPVETŐ KÉPESSÉGEK** (*core competencies*): erőforrások, képességek, folyamatok, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalat számára.

**STRATÉGIAI VÁLTOZÁS** (*strategic change*): a szervezet céljaiban és stratégiáiban az idő folyamán bekövetkező változások, amelyek drámaiak és forradalmiak vagy fokozatosak és evolúciós jellegűek lehetnek.

**STRATÉGIAI TUDATOSSÁG** (*strategic awareness*): a szervezet és a versenytársak által követett stratégiák megértése; annak keresése, hogy miként javítható a szervezet stratégiája; a változás szükségességének, lehetőségének és megfelelőségének felismerése.

Tehát a **STRATÉGIA** (*strategy*): a követendő út a misszió, a vízió és célok elérése érdekében. Tartalmazza a teendőket, azokat a stratégiai döntéseket, amelyek az adott szintű sikerhez vezetnek. Tudatos vezetői munka eredménye, amely az alapvető képességekre hangolódva egy prognózis alapú stratégiai tervre épülve folyamatos pontosításokkal kijelöli a jövőbe vezető utat.

## STRATÉGIAALKÍTÁS A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

A stratégiakészítés korábbi módszerei tökéletesen alkalmatlanok a mai viszonyok között. Ez fakad a stratégia értelmezésének ellentmondásaiból, amelynek az új követelmények között minden tekintetben el kell szakadnia a szovjet doktrinális meghatározottságtól. Át kell vennie azt a stratégiakészítési metódust, amely a fejlett országokban honos, biztonságpolitikai keretekbe helyezve korszerű módszerekkel készül, és analóg az üzleti világ felfogásával. A jövőhöz történő alkalmazkodásról szól, és több tudományos megközelítésű, ugyanakkor többlépcsős, és ezek egymásra épülése direkt konzekvenciákat jelent az alsóbb szintek számára azzal együtt, hogy változik a stratégiakészítés alapállása. A legfelsőbb szinten kötelező módon a politikai determinánsok szerepelnek, míg alsó szinten

katonai-szakmai specifikák a meghatározók. Ez a rendszer ma hiányzik, és amíg létre nem jön, addig a kényszer-alkalmazkodás lesz, és egy bizalmi (értsd: nem szakmai) hálón alapuló érdekegyeztetés.

A stratégiai vezetésnek van egy rendkívül összetett kihívása. A politikai és a katonai szakmai érdekek egyeztetéséről, egy új munkamegosztás kialakításának az igényeiről már volt szó. Ebben — természetesen — mindkét félnek új magatartás-szabályok szerint kell részt vennie, amit egy alkotmányos jogi szabályrendszer követelményei írnak le, és jószerével a kétharmados törvények hatáskörébe tartoznak. Ezen a szinten a normatív jogi szabályozás követelményei egyértelműséget biztosítanak, és nem adnak (engednek) teret értelmezési indíttatásoknak.

Katonai-szakmai területen is megfogalmazódik egy olyan feladatrendszer, amely viszonylag egyértelmű követelményeket állít a katonák elé. A honvédség új funkcióiról van szó. Arról a béketeremtő, békefenntartó misszióról, amely nem oldható meg a hagyományos katonai problémamegoldás keretei között. Ezek ma mint új elvárások jelennek meg, és mint ilyenek, új felszerelést, vezetési rendet, parancsnoki döntéshozatalt várnak el idegen környezetben, más kulturális szokások között, távol a közvetlen támogatás aktív eszközeitől, az előljárótól. A kiképzés, ellátás, felszerelés rendje stratégiai fontosságú az MH számára.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] A Szövetség stratégiai koncepciója. NATO tükör – Dokumentáció Washington, 1999.
- [2] ANGYAL Ádám: A vezetésről katonai szemmel. Vezetéstudomány 1991/12.
- [3] ANTAL—BALATON—DRÓTOS—TARI: Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 1992/3.
- [4] ANTAL—MOKOS Zoltán: A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 1990/2.
- [5] ANTAL—BALATON—DRÓTOS—TARI: Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- [6] BALATON Károly: Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában. Vezetéstudomány, 1994/9.
- [7] BARAKONYI Károly: Stratégiai tervezés (Stratégiaalkotás I.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- [8] BARAKONYI Károly: Stratégiai tervezés (Stratégiaalkotás II.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- [9] BARAKONYI—P. LORANGE: Stratégiai Management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- [10] DR. SZABÓ János: A stratégiai gondolkodás rendezőelvei a NATO-fegyveres erők humán erőforrás biztosításában. ZMNE, Budapest, Róma 1998.
- [11] MAROSÁN György: Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- [12] PINTÉR István: Katonai vezetés és szervezélmélet. ZMNE, 2000.
- [13] SIMON Sándor: A stratégia kialakulása és fejlődése. Stratégiák (hadászat) katonai doktrínák. ZMNE, 1999. pp. 37.