

Gondolatok a szervezeti kultúrának a haderő modernizációjában betöltött szerepéről (tudósítás)

A szervezeti kultúra szerepe a haderő modernizációjában címmel rendezett workshopot 2019. szeptember 11-én, a Stefánia Palota Erzsébet termében a Honvéd Vezérkar Tudományos Kutatóhely. A program szervezői abból indultak ki, hogy a „... haderő átfogó modernizációját célzó Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderő-fejlesztési Program sikeresége nagymértékben függ a... szervezeti kultúra pozitív irányú átalakításától. A szervezeti kultúra megújításához szükséges az aktuális helyzet interdiszciplináris alapú (...) elemzése, illetve a meghatározott célokhoz vezető fejlesztési irányok kijelölése.”

A meghirdetett program szerint a rendezvénytől azt várták, hogy az biztosítson szakmai támpontokat, illetve foglalmazzon meg ajánlásokat a Honvédelmi Minisztérium, illetve a Magyar Honvédség stratégiai szintű szakmai tevékenységet folytató érintett szakterületei részére. Ennek megfelelően alakult az előadók és a meghívottak köre. Az előbbieket jelen voltak – a minisztérium humánpolitikáért felelős helyettes államtitkára és a honvédség parancsnokának helyettese mellett – a szakterület vezető kutatói és elismert szakértői. A hallgatóságot a haderőnemi szemlélők, a témában érintett minisztériumi főosztályvezetők és a honvédség parancsnokságának illetékes csoportfőnökei, illetve a haderő vezető beosztású humánszakemberei alkották.

* * *

„Most és a következő néhány évben minden gondolatunk a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderő-fejlesztési Program körül forog” – kezdte köszöntőjét Erdélyi Lajos, a Honvédelmi Minisztérium humánpolitikáért felelős helyettes államtitkára. A program tükrében a minisztérium és a honvédség felső vezetése számára a fő kérdés: hogyan lesz a Magyar Honvédségnek 30 000 olyan katonája, akik a haderőben maradnak mindaddig, amíg annak szüksége van rájuk és viszont.

Az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakmai szervezet (Human Resource Management – HRM) feladat-katalógusának középpontjában tehát jelenleg a megtartás, perspektivikusan a rendszeresítés alatt álló, korszerű haditechnikai eszközök, az új harc-eljárások által megkívánt felkészültségű, megfelelő kohézióval rendelkező személyi állomány biztosítása áll. Ebben a vonatkozásban van különös jelentősége a szervezeti

kultúrának. Ennek rengeteg eleme van. Ilyenek például – egyebek mellett – a vezetési beidegződései, a kialakult hagyományok, a szokások, a különböző erkölcsi megközelítések, de maga HRM-rendszer is alapvető része a szervezeti kultúrának.

A kívánatos szakember-minőség és szakember-mennyiség biztosítása érdekében meg kell változtatnunk a szervezeti kultúrát! Ahhoz azonban, hogy annak valamely területén érdemi változásokat érzékelhessünk, a tapasztalatok szerint 8–10 évnek kell eltelnie. Ez pedig csak közösen, lassan, építkezve fog menni.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos előterjesztés 2019 novemberében képezi miniszteri szintű értekezlet napirendjét. Ennek előkészítésében is játszik fontos szerepet a jelen tanácskozás.

* * *

Dr. Böröndi Gábor altábornagy, a Magyar Honvédség parancsnokának helyettese megnyitójában úgy vélekedett, hogy – tekintettel a jelenlévőkre – már akár a mai rendezvény is tekinthető a szervezeti kultúraváltás egyik első elemének. Korábban ugyanis nem volt szokásos, hogy egy ilyen fórumon a helyettes államtitkár és a parancsnokhelyettes is részt vegyen. A mostanihoz hasonló döntési helyzetekben ugyanis, jellemző módon, készült egy írásos előterjesztés, amelyhez mindenki hozzáfűzte a véleményét; az anyagot megvitatták, majd megszületett a döntés és kezdődhetett a végrehajtás. A már meglévő stratégiákba pedig beírták, hogy mit kellene csinálni, holott rendszerint tudták: a stratégia végrehajtásához, nincs elég felkészült és elkötelezett szakember, nem áll rendelkezésre a szükséges pénz... Ennek a korszaknak vége! Ebből a komfortzónából kell most kimozdítani a Magyar Honvédséget, annak parancsnokságát és személyi állományát. Most kell tennünk valamit!

Korábbi szervezeti kultúránkból hiányzott a párbeszéd, az együttgondolkodás. Ezért döntött úgy a honvédség parancsnoka, hogy a haderő felső vezetésének tagjai keressék fel valamennyi helyőrséget, minden katonai szervezetet. A szándék az volt, hogy érzékeltetni lehessen: az „alul levők” mit látnak a Zrínyi-programból, a megújuló haderőből, hogy milyen észrevételeik és javaslataik, igényeik, elvárásaik vannak és mennyire elkötelezettek a napirenden levő változások iránt.

A tapasztalatok alapján nyilvánvalóvá vált – egyebek mellett – az, hogy az emberek tele vannak szorongással: félnek az átalakítástól, a szervezeti változásoktól, a személyes, anyagi jellegű kockázatoktól.

A kérdés az egyén szintjén úgy merül fel, hogy miért *pont nekem* kell ezt csinálnom? Miért *jó ez nekem*? Márpedig az elkövetkező években a Magyar Honvédség és annak valamennyi tagja óhatatlanul kimozdul a komfortzónájából. Miért? Mert a modern harceszközök egy része hamarosan beérkezik és hozzájuk magukkal az új szakmai kultúrát. Más összefüggésben azért, mert van politikai akarat, és van költségvetési fedezet arra, hogy a haderőt átalakítsuk egy modern, ütőképes szervezetté.

Ma még súlyos problémákat okoz, hogy sokszor jelentéktelen ügyek eldöntése kerül fel a szervezeti piramis csúcsára, mert nem mert dönteni egy alsóbb szinten dolgozó, egyébként döntési joggal rendelkező vezető. Vissza kell állítani az emberek hitét abban, hogy merjenek dönteni! Fognak hibázni? Biztosan, hiszen mindenki hibázik. Félni attól kell, hogyha valaki nem mer dönteni. Nagyon fontos, hogy a vezetők megbecsülést kapjanak, hogy megkapják azt, ami kiemeli őket a tömegeből.

Az önálló munkavégzés nem fejtelenséget jelent. Azt jelenti, hogy valaki az adott szinten az adott szakterület legjobb szakértője.

Megvettük a legmodernebb *nyugati* technológiát, de azt *keleti* gondolkodásmóddal nem lehet üzemeltetni! A MÍG–29-es pilóták és műszakiak egy részét egyszerűen nem tudtuk átképezni a Gripenre, mert nem voltak rá alkalmasak...

Régi problémánk a kontraszelekció. A jelenséget ismerjük, csak nem szeretünk róla beszélni. Meglevő szervezeti kultúránk jelentős fogyatéka, hogy nem tanultunk meg embereket értékelni. Az, hogy nem merjük megmondani az értékelt személynek, valójában mennyit ér a munkája, a személyisége. Holott az emberek igénylik, hogy reálisan minősítsék a munkájukat. Mindenkinek el kell mondani, hogy az előjárója, a környezete milyennek látja a tevékenységüket, a személyiségüket. Nagyon fontos, hogy az emberekben a pozitív dolgokat erősítsük, de mondjuk el azt is, amit kinek-kinek fejlesztenie kell önmagában. Ezzel jelentős mértékben kivédhető a pletykák, amik ma még a személyi állomány jellemző „hírforrásai”. Mert sajnos ez is része a szervezeti kultúránknak... Holott ez komolytalanná teszi az egyenruhát, a rendfokozatot, magunkat!

Át kell formálnunk a gondolkodás-módunkat, a fizikai valóságunkat és a lakatnyáinkat ahhoz, hogy a szakemberek különböző generációit meg tudjuk tartani a rendszerünkben. Önállóságot és felelősséget kell biztosítanunk az embereknek és ösztönöznünk kell őket arra, hogy merjenek élni is azzal. Különösen annak tükrében fontos probléma ez, hogy bizonyos állománykategóriáknál kb. 40%-os a kiválás.

Azok lépnek ki a haderőből, akik nem találják meg önmagukat nálunk. A fiatal generáció *azonnal* szeretné önmagát megvalósítani. *Most* akarnak digitális katonai felszerelést, *most* akarnak lőni, repülni és *most* akarnak a XXI. századba átlépni! Ha mindezt nem kapják meg számukra elfogadható időn belül, akkor elmennek... Hol van a gond a mi rendszerünkben? Eddig úgy gondoltuk, ha a katona közvetlen munkakörnyezete, a fizetése, a lakhatásának biztosítása megoldott, akkor mindent elrendeztünk. De annak a nyelveket beszélő, szakmailag jól képzett fiatalembernek, aki tegnap Szabolcsban dolgozott, ma Sopronban, holnap pedig valahol Németországban, ez nem elég. Nekünk ehhez a helyzethez mindenképpen alkalmazkodnunk kell, miközben a szervezeti kultúránk megváltoztatása 8–10 évet is igényel.

Az is világos: látni kell végre, hogy milyen hadseregre van szükség. Az elmúlt időszakban ezt nem mindig mondták meg pontosan, csak azt, hogy *most* legyen „expedíciós jellegű”, *most* „művelet-orientált”, *most* „NATO-típusú”... Valójában a haderő nem lehet az egyik nap ilyen, a másikon pedig olyan, mert az egyik állapotból a másikba való átmenet hosszú időt és rengeteg erőforrást igényel, miközben az átalakítás veszteségekkel jár. A haderő vezetőinek, személyi állományának világosan érzékelnie kell, hogy mit vár el tőlük az állam, a politikai vezetés, mert a haderő nem gyors változásokra képes szervezet.

Összefoglalva tehát: az már látható, hogy milyen új technikai eszközök érkeznek be és milyen szerződések állnak előkészítés alatt. Mi is a cél? Hogy az ezek befogadását lehetővé tevő új szervezeti kultúra legyen őszinte, egyenes, ugyanakkor katonás; hogy egy olyan új honvédség jöjjön létre, amelyben mindenkire szükség van, és mindenkinek helye van; hogy a honvédségben mindenki érezhesse: ő is a *csapat* tagja.

* * *

Dr. Krizbai János ny. ezredes előadása bevezetőjében sajnálatosnak tartotta, hogy a mai rendezvény résztvevői között nincsenek jelen azon szervek képviselői, amelyek a személyi állomány képzésével foglalkoznak, hiszen nélkülük nehéz új szervezeti kultúrát kialakítani.

Előadásában abból a feltételezésből indult ki, hogy a *szervezeti kultúráról* mindenkinek van valamilyen fogalma. A közgazdászok, a pszichológusok, a szociológusok többsége *azt* a szervezet működtetésének lehetőségeivel, a szervezet hatékonyságával hozza összefüggésbe. Általában egyetértenek abban, hogy kutatni kell, melyek azok a tényezők, állapotjellemzők, amelyek a menedzsment által kitűzött stratégiai célok elérését előmozdítják, vagy éppen veszélyeztetik.

Az adott szervezet menedzsmentje szempontjából egy-egy nagyhorderejű, a szervezet egészét érintő feladatra készülve eldöntendő, hogy vajon a szervezet hosszú idő alatt kialakult belső kultúrája támogatja vagy nehezíti a kitűzött célok elérését; kell-e azzal foglalkozni, annak kialakult állapotába beavatkozni. Másfelől: meg kell vizsgálni, hogy léteznek-e mások tapasztalataiból átemelhető megoldási minták a szervezeti kultúrát (is) érintő lépések végrehajtására. Fontos kérdés, hogy a jelentős döntések megszületése előtt megtörténik-e a szakmai vita és kialakul-e az egység a szervezetben a végrehajtás módjáról.

Fontos hangsúlyozni, hogy mindez nem csupán a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek (ti. a HRM) feladata, hanem az egész menedzsmenté.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderő-fejlesztési Program sikeres végrehajtása a Magyar Honvédség minőségi változásával, képességeinek jelentős gazdagodásával kecsegtet. Megvalósításának eredményessége, a változások időtállósága döntő mértékben függ a honvédség szervezeti kultúrájának jelenlegi és majdani állapotától.

Látnunk kell, hogy a rendszerváltás óta eltelt három évtizedben számos hatás formálta a haderő szervezeti kultúráját. (Ilyen volt például a kilépés a Varsói Szerződésből és a NATO-hoz történt csatlakozás; a NATO belső változásainak lekövetése; az önkéntes haderőre történt áttérés, ezzel összefüggésben a jelentős létszám-leépítés kezelése, elviselése.) A változások kapcsán az egyik legnagyobb probléma mindig az volt, hogy a személyi állomány hogyan viszonyult azokhoz.

Az előadó elmondta, hogy egy kutatás során az elmúlt két évben végigjárta a honvédség több alakulatát, így a változásokról és az emberek azokhoz kapcsolódó tettekészségéről személyes tapasztalatokkal rendelkezik. A Zrínyi 2026-al összefüggésben felmerülő kérdésekkel kapcsolatban – tapasztalatai szerint – az állomány túlnyomó többsége úgy vélekedik, hogy a szervezeti kultúrát illetően jelentős változásokra van szükség. Nagy kérdés azonban, hogy mi az, amin már túl kell lépniünk és mi az, amit meg kell őrizniünk. A Magyar Honvédség esetében ezek szükségképpen kiegészülnek azzal, hogy vajon a minisztérium civil és katonai vezetése egyetért-e a lényegi kérdésekben és a végrehajtás módjában. Továbbá, hogy a Honvédelmi Minisztérium és honvédség vezetése hogyan tud a mai viszonyok között a civil társadalommal, a feladatban érintett más minisztériumok vezetőivel, szakembereivel együttműködni. Ez is fontos része a szervezeti kultúrájának.

* * *

„Amikor a döntéshozók a Zrínyi 2026 program megvalósítása mellett döntöttek, feltehetően alaposan elemezték a biztonságpolitikai helyzetet, a szervezet állapotát, és kitzűztek olyan célokat, amelyeket el kell érni” – kezdte előadását, Turányik László a HM Humánpolitikai Főosztály főelőadója. Az új haditechnikai eszközök rendszerbe állításával várhatóan megváltozik a szervezetek működési rendje, a feladatmegosztás, a szabályozók, a munkaterhelés. Egyidejűleg értéktelenné válik egy csomó rutin.

A beérkező, a szovjet-orosz technikát kiváltó fegyverrendszerek rendeltetés-szerű működtetése másfajta filozófián, gondolkodásmódon alapul. A megszokott rutineljárások az új technika alkalmazása során nem fognak működni.

Viszonylag rövid idő alatt nagyon sok új, nemcsak elméleti információt kell befogadni. A szokásos módon az állomány egy része külföldön, mások itthon kapják meg a megfelelő felkészítést és jönnek a külföldi szaktanácsadók is. Látnunk kell azonban, hogy az ismeretek teljes körű átadása sohasem lehetséges. Lesznek olyan kérdések, amelyek csak az üzemeltetés, az üzemben tartás közben kerülnek a felszínre. Ebben a szakaszban megnövekszik az információ iránti igény. Nyilván felértékelődik a szervezetek közötti információcsere is.

Egy 2018-as felmérés fontos megállapítása volt, hogy az információ-átadás jelenlegi fórumai jórészt kiüresedtek, hatástalanná váltak, az állomány tevékenységét érdemben befolyásoló információk „nem mennek át”. A megoldás vélhetően az, hogy a szervezeti kultúra fejlesztését előtérbe helyezve indítunk el egy innovációs folyamatot, amely körültekintő tervezést igényel. Ehhez ki kell alakítani egy tudatos változásmenedzsmentet, másrészt egy értékközpontú szervezetfejlesztést kell elindítani. A változásokkal való azonosulás feltétele, hogy az emberek érezzék: a változások valódiak.

A közvetlenül megtapasztalható változások (például öltözködés, rendezvények formai keretei stb.) elfogadtatásával kevesebb a gond. Közösségi értékke az azonban akkor válik valami, ha az a szervezet tagjainak többsége számára válik belső fontossággá. A haderő tagjainak nagy része az általános katonai értékeket (ti. a bajtársiaságot, a bátorságot stb.) fogadja el, vallja a magáénak. Az értékek egy másik szféráját jelentik a szakmai értékek, amelyek már haderőnemenként, fegyvernemenként eltérőek. Kell tehát egy minden katona által elfogadott általános értékkör és kellenek olyan szubkultúra-elemek, amelyek fegyvernemenként sajátosak. Általános működési érték például a szervezethez, ennek középpontjába azonban az innovációt kell állítanunk. Ehhez az eddiginél nagyobb szervezeti rugalmasságra, nyitottságra van szükség a katonai szervezetek egymás közti érintkezésében, együttműködésében is.

2,5–3 év alatt az új értékek még nem tudnak megszilárdulni, ezért nagy figyelmet kell fordítani azok „életben tartására”. Ügyelni kell tehát arra is, hogy ha beindultak a változások, a vezetés ne kényelmesedjen el és ne nyúljon vissza a korábban bevált, de valójában már meghaladott megoldásokhoz, vezetési eljárásokhoz, rutinkhoz!

* * *

Dr. Molnár Ferenc ezredes, a HM Tervezési és Koordinációs Főosztály főosztályvezetője azzal kezdte mondandóját, hogy sok minden változott az elmúlt három évtizedben (véget ért a hidegháború; előtérbe kerültek a hálózatalapú műveletek, alapvetően módosult Magyarország biztonság- és védelempolitikai környezete stb.).

A Magyar Honvédség esetében a hidegháború utáni „békés” időszak a haderő drasztikus leépítésével járt, a NATO-tagság, a missziós feladatok eredményes ellátása a korábbihoz képest másfajta felkészültséget, eszközrendszert igényelt. Mindezek nagy kihívásokat jelentettek a honvédség kialakult értékrendje, annak szervezeti kultúrája számára.

A szervezeti kultúra nem látható, nem tudatos állapotjellemző, ugyanakkor hihetetlen erővel határozza meg a szervezet mindennapjait és nem lehet rövid idő alatt megváltoztatni.

Minden haderő közös, lényegi vonásai – egyebek mellett – a fegyelem, a professzionalizmus, az alakiság, a testületi szellem. A haderő békekörülmények között készül fel arra, hogy egyszer majd, a különleges jogrend körülményei között kell rendeltetésszerűen működni és egészen biztosan lesznek veszteségei. A szervezetet pedig ahhoz kell igazítani, hogy ezt képes legyen kezelni. Egy másik közös vonás az állandó készenlét, ami bizonytalanságokhoz vezet. Ha pedig bizonytalanság van, akkor a bürokratikus szervezet hajlamos arra bürokratikus reakciókkal (felelősség-áthárítás, előírásokhoz való merev ragaszkodás, célok és eszközök felcserélődése stb.) reagálni.

Mi az, amiben a haderő teljes vertikumában konszenzusra van szükség? Ebbe a körbe tartozik a küldetés, a célok, az eszközök, és az előbbieket szolgáló lépések alapvetően egységes értelmezése és elfogadása.

Esetünkben különös fontossággal bír az egyéni vélemények kezelésének a kultúrája, a kialakult, felhalmozódott közös értékek (például a missziós tapasztalatok, a civil szervezetekkel, a más nemzetek katonáival kialakult együttműködés kultúrája) megőrzése, átemelése. Másfelől, hogy kormányzati szinten, más minisztériumokban is legyenek tisztában a haderő előtt álló feladatokkal, a Zrínyi 2026 program kihívásaival. Nagy kérdés, hogy az új technikával szükségképpen belépő, új típusú szakmai tudással rendelkező (például IT) szakembereket hogyan lehet beilleszteni a saját, meglévő rendszerünkbe – kevés feszültséggel.

A Magyar Honvédségben most a szakmai kultúrák helyreállítását egyszerre kell végrehajtani a szervezeti kultúra megújításával! Meg kell találni a kettő párhuzamos fejlesztésének intézményeit, fórumait, lehetőségeit. Ennek során a korábbihoz képest sokkal több szereplővel (például piaci szervezetekkel, civil szervezetekkel, rendvédelmi szervekkel, külföldi partnerekkel stb.) kell együttműködni, akár alegység szinten is. Mindeközben a mai vezetők annak a szervezeti kultúrának a „termékei”, amelynek a meghaladását kell megszervezniük.

Az átalakulásnak – elméletileg – két útja lehetséges: az egyik a sok kis, egymásra épülő lépésből álló folyamat levezénylése; a másik egy olyan pragmatikus, kísérleti jellegű vezetés, amelynek során, a cél érdekében rugalmasan kezelik a hatályos szabályozókat. Utóbbi eredménye lehet tűzijátékkal együtt járó gigantikus siker, de tragikus kudarc is.

* * *

Kiss Zoltán, az LG Electronics Hungary HR-igazgatója előadásában a világszerte ismert dél-koreai cégnél szerzett vezetői tapasztalatait adta közre. Elmondta, hogy a cég igen kiterjedt termékskálával (elektronikai termékek, illatszerek, kemikáliák stb.)

van jelen a világpiacon. 2017-ben a vállalat árbevétele 142 milliárd dollár volt, amit 230 ezer dolgozóval ért el. (2017-ben Magyarország nemzeti összterméke 139 milliárd dollár volt...)

A magyar és a dél-koreai kultúra igen eltérő, ami a szervezeten belül komoly feszültségek forrása. Nálunk sokkal erősebben hat az individualizmus, míg Dél-Koreában sokkal erősebb a közösség iránti elköteleződés. Példaképpen említette, hogy amikor Dél-Korea csőd közeli helyzetbe került, az emberek inkább lemondtak a családi vagyonuk egy részéről a köz javára azért, hogy elkerüljék az állami hitelfelvétel kényszerét...

A változásokat vagy mi idézzük elő, vagy mi szenvedjük el azok hatásait. A statisztikák szerint 10-ből kilenc, a menedzsment által kezdeményezett változás a szervezeten belül bukik meg.

Jellemző módon, amikor elkezdünk bevezetni egy változást, akkor a szervezet hatékonysága romlani fog. Ennek számos oka lehet, a fő ok azonban az, hogy nem alakul ki automatikusan az új iránti elköteleződés a résztvevők részéről. Ezért a változás lényegét, szükségszerűségét, hasznosságát a legalsóbb szinten dolgozókig bezárólag tudatosítani kell! Ellenkező esetben sokan, akik nem vettek részt annak előkészítésében, nem tudják, hogy a változást követően szükség lesz-e még a munkájukra a szervezetenél, esetleg szervezeten belül másutt folytathatják-e munkájukat, más díjazásért. A stratégiai jelentőségű változások irányának szükségképpen a szervezet vezetésétől kell kiindulnia, de a végrehajtás mikéntjébe be kell vonni a hierarchia alsóbb szintjein helyet foglalókat is.

Az LG szervezeti kultúrájának mutatóit rendszeresen figyelemmel kísérik, és komoly elemzésnek vetik alá. A HR-szakemberek ennek figyelembe vételével végzik munkájukat, illetve tesznek javaslatokat a szükséges szervezeti vagy személyi változtatásokra.

A cégnél nincs automatikus, soros előléptetés, hanem folyamatos bizonyítási kényszer van. És nemcsak az *alkalmasságot*, hanem az *elkötelezettséget* is bizonyítani kell! Nagy figyelmet fordítanak az önértékelésre még akkor is, ha néhány éve ennek alapján a dolgozók jelentős hányada saját maga szerint túlteljesített, miközben a cég globális piaci pozíciói romlottak. Ők azonban e helyzetben nem a rendszert vetették el, hanem újragondolták a teljesítmény-értékelés szempontjait.

Nagyon fontos a cégen belül azon feltételek összességének megteremtése, hogy az emberek adott esetben motiváltak legyenek a változásra és büszkék legyenek arra, hogy a cég munkatársai lehetnek. Ezért a cégen belül rendszeresen tartanak workshopokat, családi napokat, a vezetői képzéseket, foglalkoztatnak coach-okat, akik tanácsadással segítik a különböző szintű vezetők munkáját.

A HR-esnek ma már nem elég értenie a személyzeti ügyintézéshez, meg kell értenie az üzleti folyamatokat, a gazdálkodási logikát, netán a piaci összefüggéseket is. Nyilván a gazdasági vezetőnek is értenie kell HR-es „észjáráshoz” is.

* * *

Az előadók sorában utolsóként *Torba Attila alezredes*, az MHP Személyzeti Csoportfőnökség állományába tartozó Menedzsment és Fejlesztési Főnökség főnöke kapott szót. Fontosnak tartotta megemlíteni, hogy a Magyar Honvédségre jellemzőszervezeti

kultúrában azzal a fajta megközelítéssel, ahogyan a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderő-fejlesztési program történik, eddig nem találkozhattunk.

A parancsnoki országjárás egyik figyelemre méltó sajátossága az volt, hogy az a komplex programnak inkább a haderő-fejlesztési és kevésbé a honvédelmi részéhez kapcsolódott. Az országjárás és a mai workshop tapasztalatai alapján azonban a továbbiakban sokkal többet kell a katonáról, a személyi állományt foglalkoztató problémákról (például lakhatási támogatás, élelmezési rendszer fejlesztése stb.) beszélni, hiszen a szervezeti értékek középpontjában a katona áll és a katonai szervezet. A Zrínyi-program e témával foglalkozó programrésze a Honvédelmi és Haderő-fejlesztési Program honvédelmi összetevőjéhez kapcsolódik. Ezzel összefüggésben értékelte nagy jelentőségűnek, hogy jelenleg már előterjesztés alatt áll a humán erőforrás-fejlesztési program.

Már az eddigi munka alapján is érzékelhető, hogy különös jelentőséggel bír a kommunikáció középpontjába állítása. Ezzel összefüggésben látni kell, hogy a különböző generációk attitűdjei eltérőek. Egy idősebb tiszt, miután megkapta a feladatot, rutinszerűen azonnal hozzákezd a végrehajtáshoz, holott az új haditechnikai eszközök rendszerezése okán olyan kihívásokkal állunk szemben, amilyenekkel eddig nem találkozhattunk. Ilyenkor a visszacsatolásnál rendszerint azt a jelzést kapjuk, hogy nem volt elég világos az iránymutatás.

Az új kihívásokra a szervezet munkatársainak bevonásával kell újszerű, motiváló, bizalomébresztő, válaszokat adni. Fontos feladat a különböző megoldási alternatívák előnyeinek és hátrányainak feltárása, az információ-áramlás megszervezése, a döntésre jogosult előljáró hiteles tájékoztatásának biztosítása. Tisztázni kell tehát a feladatokat és a determinációkat, mert ezek hiányában nem tudjuk megoldani a feladatot. Mindebben nagyon fontos a visszacsatolás. A visszacsatolásnál döntő jelentőségű, hogy a felmerült sok-sok dolgot javaslatná formálva terjesszük a döntéshozó előljáró elé.

Segíteni kell tehát a Honvédelmi Minisztérium és Magyar Honvédség Parancsnoksága vezetőit a belső kommunikációval összefüggő problémák kezelésében, illetve az erre kínáló sokfajta lehetőség közül a legkedvezőbb módszerek kiválasztásában. A kabinetiroda-vezetőnek volt egy előterjesztése a kommunikációs stratégiáról. Itt fontos megemlíteni, hogy az integrált minisztériumban a kommunikációs blokk a minisztérium részét képezte. Ugyan a vezérkarnak kommunikációs szakértője nem volt, a Magyar Honvédség Parancsnoksága különböző szervezeti egységei (például az MH Hadkiegészítő, Felkészítő és Kiképző Parancsnokság, az MH Összhaderőnemi Parancsnokság stb.) rendelkeztek kommunikációs szakértőkkel, szervezeti kultúra szakértőkkel, ami jelentősen segítheti a hatékony és eredményes kommunikációs stratégia kimunkálását.

* * *

Az előadásokat követően a hallgatóság lehetőséget kapott arra, hogy az elhangzottak és a személyes tapasztalatai alapján kérdéseket intézzen az előadókhoz, adott esetben megvitassa velük az eltérő nézőpontokat. A beszélgetés során kérdésként merült fel, hogy *a Magyar Honvédség szervezeti kultúrája mennyiben hasonlít, illetve mennyiben tér el a többi NATO-tagország haderejének szervezeti kultúrájától; léteznek-e erre*

vonatkozó felmérések? Továbbá, hogy vajon a szervezet sikere mennyire függ a szervezeti kultúrától; hogyan lehet úgy formálni a szervezeti kultúrát, hogy az egyéni teljesítmények ne kioltás, hanem erősítsék egymást?

Az első kérdéskört illetően *Molnár Ferenc* ezredes vállalkozott a válaszadásra. Elmondta, hogy a témában már szerveztek konferenciát. Nyilvánvaló, hogy teljes egységet nem lehet elvárni, de az egymáshoz való közeledést igen, különösen, ami ennek a nyelvi részét illeti. Hiszen a nemzetközi műveletekben nemcsak a csúcson, hanem akár alegység-szinten is kell tudni együttműködni. A tapasztalatok szerint az együttműködés kitűnően működik alacsony intenzitású konfliktusokban (például a megfigyelő missziók esetén, béketámogató műveletekben). Magas intenzitású, tehát harci jellegű feladatok esetén azonban már az együttműködés erősen korlátozott. A megoldás: a sok közös kiképzés, a minél több idő együtt töltése.

A második kérdéskörhöz szinte mindegyik előadónak volt hozzátennivalója. Sok fontos mintát vettünk át a NATO-tól, egyebek mellett a folyamatos megújulás kényszerét. Látni kell azonban, hogy egy sor dolgot a NATO továbbra is nemzeti hatáskörbe utal. Ilyen szervezeti kultúra is. Döntő fontosságú, hogy legyen a honvédségnek egy olyan filozófiája, amit mindenki el tud fogadni, amivel egyetért. Látni kell, hogy a tisztikar szocializációja egyre inkább eltérő. Miközben korábban a tisztiek túlnyomó többsége a katonai főiskola után került be a haderőbe, mára egyre többen érkeznek a polgári életből és néhány hetes alapkiképzés után kapják meg a rendfokozatot, miközben – például – a bajtársiasságról egészen más fogalmaik vannak, mint az előbbieknél. E jelenség kezelése pedig nem pusztán személyügyi, hanem parancsnoki, vezetői probléma is. (*Krizsbai János*) Adott szakmákban a kontrolling kialakításában konszenzusra van szükség. (*Molnár Ferenc*) Igazából akkor lehet valamit mérni, ha mérhető, pontos célok vannak. Ma a honvédségnél a tervezés pénzügyi központú és nem tevékenység-központú. (*Turányik László*) Nem lehet elvárás az, hogy mindent, minden szinten ugyanúgy csináljanak, mert ez nem működik. Tisztázni kell, hogy melyek a standardizálendő tevékenységek és miben kell biztosítani a döntéshozatal szabadságát alsóbb vezetési szinteken. A mai globális cégek között nem akad olyan, amelyik legalább 100 éves. Napjaink csúcsvállalatai az elmúlt néhány évtized termékei. Mindez valószínűleg azzal függ össze, hogy az újak az új minőségi mutatókkal jellemezhető munkaerő számára elfogadhatóbb, a korábbiaknál hatékonyabb szervezeti kultúrákat is hoztak magukkal. (*Kiss Zoltán*)

Bertalan György