

# A HADTÁPBIZTOSÍTÁS ELMÉLETE

TISZTELT OLVASÓK!

*Az MSZMP Néphadseregi Bizottsága állásfoglalásához kapcsolódva, folyóiratunkban teroszerűen irányított vitát kívánunk kibontakoztatni a vezetés korszerűsítése kérdéseiben.*

*E vitaindító cikknek – melynek folytatását is tervezzük – az a célja, hogy gondolatokat ébresszen a vezetés korszerűsítésének néhány aktuális kérdésével kapcsolatosan és alapot adjon egy szélesebb körű véleménycseréhez.*

*Elgondolásunk szerint külön rovatban 1984 év végéig folytatnánk vitát e témában, nem szorítkozva csak a hadtápvezetésre, hanem a vezetés fejlesztésének bármely területét érintő kérdésekben is lehet vitatkozni, hasznos, jól bevált tapasztalatokat közreadni.*

*Ezért kérjük olvasóinkat, szerzőinket, hogy bátran, kezdeményezően – külön felkérés nélkül is – kapcsolódjanak be a vezetés korszerűsítését, fejlesztését szolgáló véleménycserébe, vitába.*

Szerkesztőség

## A vezetés elméletének néhány aktuális kérdése

*Dr. Lapos Mihály vezérőrnagy,  
a hadtudományok kandidátusa*

A vezetés korszerűsítésének szükségessége napjaink egyik reális ügye. E cikk közreadásával azt kívánjuk elérni, hogy néhány – a gyakorlati életben szerzett – tapasztalat felvázolásával gazdagítsuk a „példatárát”, melyre támaszkodva eredményesebben lehet megbirkózni a vezetési gyakorlatban jelentkező gondokkal.

*Az eredményes vezetői tevékenység alapfeltétele  
a vezetett szervezet minden oldalú ismerete*

Az eredményes vezetés nélkülözhetetlen feltétele az, hogy a vezető kinevezése, beosztásának elfoglalása után ismerje meg tökéletesen a rábízott szervezet felépítését, összetételét, az egész szervezetet és az egyes szervezeti elemek rendeltetését, a szervezet alapvető feladatait, valamint a feladatok végrehajtásának feltételeit, a végrehajtás sajátos körülményeit. Ez mindenfajta és szintű vezetés alfája, omegája. Ennek elmulasztása, ha esetleg kezdetben nem is, de bizonyos idő után kudarcokhoz, konfliktusokhoz vezet és megkérdőjelezi az adott szervezet alaprendeltetéséből fakadó feladatainak eredményes teljesítését.

Napjainkban, amikor a hadsereg legkisebb szervezete is jelentős erőt képvisel, magába foglalja a bonyolult harceszközök egész sorát, komplex rendszerét, különösen káros lehet, ha a kijelölt vezető tevékenységét nem azzal kezdi, hogy az adott szervezetet alaposan és körültekintően megismeri.

Már utaltunk rá, hogy a feladatok végrehajtása a katonatömegeken múlik. A minőséget azok tevékenysége befolyásolja. Ezért az új beosztását elfoglaló vezető részére azon túlmenően, hogy a szervezetet, annak rendeltetését megismeri, ajánlatos, hogy nagy figyelmet fordítson általában a teljes személyi állomány, de különösen azon vezető állomány megismerésére, akiknek a tevékenységét köteles közvetlenül irányítani. Az egység PK HTPH vonatkozásában pl. elengedhetetlen, hogy ne ismerje meg a szolgálatiág vezetőket, az ellátó század, valamint az együttműködő parancsnokokat. *Miért fontos ez?* Mindenekelőtt azért, hogy tudja azok mire képesek, tevékenységük irányítása milyen vezetési stílus alkalmazását igényli. Sportnyelven szólva azért, hogy minden „versenyző” a tevékenysége során azt nyújtsa, amire képes. Ez rendkívül fontos jellemzője az eredményes vezetői tevékenységnek. A vezetés, mint ahogy sokszor mondjuk – művészet. Ez azzal is együtt jár, hogy a „művész” el tudja érni azt, hogy az emberei a maximumot nyújtsák. Ez az emberek tevékenységének irányítása vonatkozásában azt igényli, hogy a vezető, „a művész” minden közvetlenül neki alárendelt vezetőt arra ösztönözzön, hogy a képességének, tehetségének megfelelő teljesítményt nyújtsa. Ismét a sportnyelvhez fordulva, azt kell biztosítani, hogy ha egy közreműködő 200 cm magasságot képes átugrani, azt meg is követeljük tőle. Ne nyugodjunk bele abba, hogy csak 180 cm-t ugrik, de ne kényszerítsük őt a 230 cm átugrására. Minden, a reális lehetőségektől szélsőségesen eltérő követelmény értelmetlen konfliktus helyzeteket teremt, emberi sorsokat tör derékba. Gondoljunk csak arra, hogy a képességgel, felkészültséggel nem összhangban álló követelmények miatt hány értékes emberünk sorsa torkollott tragédiába. Nem egy példát lehetne felsorolni e tekintetben is. Számtalan alkalommal meggyőződhetnek arról, hogy ha az egyébként „nem megfelelően” dolgozó emberek a képességüknek megfelelő követelmény szerint dolgoztak, „bebizonyították”, hogy alkalmasak, életképesek, képesek eredményesen dolgozni.

#### *A vezetők – munkatársak – kiválasztása, a vezetők egyik legfontosabb feladata*

Ez a gondolat vezet el a vezetői tevékenység következő fontos, jelent és jövőt meghatározó elvéhez, a vezetők és munkatársak kiválasztásának fontosságához. A jó vezető mindenkor gondoskodik arról, hogy a közbeeső vezetők és munkatársak olyan emberek legyenek, akik felkészültségük, politikai elkötelezettségük, emberi tulajdonságaik alapján képesek beosztásukkal járó kötelemeik eredményes teljesítésére. S itt szeretném aláhúzni az eredményes szót. Nem elégedhetünk meg a középszerűséggel. Többre van szükségünk. Kezdeményező, értelmes, határozott, bátor vezetőket kell kiválasztani, mert csak ezek alkotó tevékenysége biztosítja céljaink eredményes teljesítését.

Sajnos a gyakorlati élet ezen követelmények érvényesítése tekintetében sok torzulást eredményez. Szervezetten és általában érvényesítjük a vezetők kiválasztásával kapcsolatos hármas követelményt, de a gyakorlati életben ez a szükséges mértékben nem érvényesül. E követelményeket nem konkretizáljuk az egyes beosztásokra. A munkatársak, vezetők kiválasztása során az elvárásaink sokszor

formálisak. Ajánlatos és követendő módszernek azt tekintjük, hogy ott és annak, akinek erre lehetősége van, a kiválasztás hármas követelményeit konkretizálja: a beosztásba kerülés előtt vizsgálja meg és győződjön meg arról, hogy a kiszemelt személy milyen képességekkel rendelkezik és arról, hogy az adott vezető, munkatárs kiválasztása milyen kockázattal jár. A kiválasztást olyan felfogásban kell elvégezni, hogy az esetek többségében már ebben a változatban világos legyen, hogy milyen kockázatot vállalunk, ne pedig a beosztásba helyezése után. A meghatározott beosztásokba történő kiválasztás folyamán nem csak arról kell meggyőződni, hogy a jelölt hogyan végzi az adott beosztásban feladatát, hanem arról is, hogy mennyiben rendelkezik olyan képességekkel, amelyek őt a magasabb vagy más beosztás ellátására predestinálják. Ezt a kérdést a kádermunkával kapcsolatos döntések előterjesztésének időszakában semmiképpen sen szabad figyelmen kívül hagyni, mert nem egy eset igazolja azt, hogy amíg valaki jó munkát végez, például egység szolgálatiág vezetői beosztásban, az még nem biztosíték arra, hogy eredményes munkát tud végezni PK HTPH-i, esetleg magasabbegység szolgálatiág vezetői munkakörben.

### *Alkalmazzuk az eredményes munka elismerésének valamennyi lehetséges módját*

Bár már utaltunk rá, de nem lesz haszontalan, ha ismételten szólunk arról, hogy a vezető fontos kötelessége és eredményes tevékenységének nélkülözhetetlen feltétele az, ha munkatársait (szándékosan nem használom az egyébként elfogadott, de véleményem szerint rideg „beosztottjai” szót) úgy tudja irányítani, hogy azok alkotó és aktív, kezdeményező tevékenységet végezzenek. A személyi állomány ösztönzésére vonatkozóan a Szolgálati Szabályzat megfelelő és komplex rendszabályokat tartalmaz, gondoljunk csak a dicséret és fenyegető jogkörök szabályozására. Véleményünk szerint nem tekinthető jó módszernek az, ha a vezető csak ezek alkalmazására támaszkodik. A vezetői gyakorlat az emberek ismeretére támaszkodva sok más, jó és követendő különböző módszert ismer, melyek alkalmazásának elmulasztása szegényebbé tenné életüket.

Minden vezetőnek tudatában kell lenni annak, hogy napjainkban, amikor az anyagi oldal az eredményes tevékenység elérésében a kívánatosnál erőteljesebben kerül hangsúlyozásra, nem szabad elfeledkezni arról, hogy az emberek, a katona-tömegek érzelmeire való ráhatás fontos eleme a jobb és eredményesebb tevékenységre való ösztönzésnek. Ezért a jobb és eredményesebb munkára való ösztönzés komplex módszereit kell alkalmazni. Ismerve a munkatársakat, tudni kell azt, hogy kinek hogyan kell elismerni az eredményeket, kitől hogyan kell számonkérni a mulasztásokat. A sablont és a formalitást a vezetés gyakorlatából e tekintetben is ki kell kapcsolni. A vezetőnek e vonatkozásban is bátornak kell lenni. Szeretnénk azonban felhívni a figyelmet arra, hogy az ösztönzés komplex rendszerének alkalmazása nem eredményezhet ötletzerúséget. Ezt olyan következetességgel kell alkalmazni, hogy a pozitív és negatív eljárások ösztönzőek legyenek mind az egyénre, mind a környezetre.

Az eredményes munkára való ösztönzés fontos módszereként kell megemlíteni a munkatársak felelősségére való appellálást, támaszkodást. Miről van itt szó tulajdonképpen? Arról, hogy minden egyes munkatárs érezze: számítanak rá. Tudatosan éreztetni kell minden egyes posztot betöltő személlyel, hogy az adott szervezetben fontos helyet foglal el és azt, hogy tevékenységének milyensége

kihat az egész szervezet tevékenységére. Különösen fontos ez a mi vonatkozásunkban. Fontos annak megértése, hogy a tevékenységet, önmagunkat, munkastílusunkat nap mint nap meg kell újítani, mert a személyi állományról történő gondoskodás ezt megköveteli. Gondoljunk csak arra, milyen felelősség hárul az élelmezési szolgálat vezetőre és az élelmezési szolgálatban dolgozókra. Naponta négyszer „*találkoznak*” a teljes személyi állománnyal, négyszer gyakorolnak hatást azok tevékenységére és hangulatára. Érezni ezt a felelősséget: fontos eleme az irányításnak, fontos feltétele a jó munkának. Sajnos a gyakorlati tevékenység során találkozunk szélsőséges módszerekkel is. Egyrészt mindent a munkatársakra bízunk, ami nem más, mint a felelőtlenségre való ösztönzés, másrészt túlzott a „*bábáskodás*”. Ez rendszerint bizalmi kérdésekből fakad. Nem bízunk a szükséges mértékben a munkatársakban, ezért a feladatok végrehajtását a kívánatosnál részletesebben le szabályozzuk, illetve abból származik, hogy egyedi esetekből általánosítunk, olyan rendszabályok bevezetését tesszük folyamatba, amelyek fékezik az alkotó, kezdeményező tevékenységet, esetenként bénítólag hatnak, megakadályozzák az értelmes cselekvést.

### *Örülni a jónak!*

Már más vonatkozásban szoltunk arról, hogy az eredményes tevékenységre meghatározó jellege van az ösztönzés különböző formái célszerű alkalmazásának. Most a jobb és eredményesebb munkára való ösztönzés egy ugyancsak hasznos, az „*örülni a jónak*” módjáról szolunk.

A mindennapi élet, a közép- és hosszabb távra kitűzött célok megvalósításáért folyó küzdelem a vezetőnek és a munkakollektívának sok örömet, s természetesen kudarcot is eredményez. A vezetőt és az egyes munkakollektívákat ért egyes kudarcok, vagy ezek sorozatos bekövetkezése különböző hatást gyakorol, vált ki azok magatartásában. Előfordulhat, hogy a vezetési gyakorlatban felborul az eredmények és hibák napirenden tartásának egyensúlya. Előtérbe kerülnek a hibák, melyek kapcsán bekövetkezhet olyan helyzet, hogy az eredmények elhomályosodnak, a hibák pedig állandóan reflektorfényben – esetenként – felnagyítva jelentkeznek. Az ilyen szituáció nyomasztó hatást gyakorol mind az egyes vezetőkre, mind pedig a munkakollektívákra. A nyomasztó hatás olyan mértékben érvényesülhet, hogy egy adott szervezet esetleg még a megszokott rutinmunkát sem lesz képes hiba nélkül végrehajtani.

Az ilyen helyzet kialakulása nem kívánatos és nem tűrhető. Egyetlen vezető vagy vezető testület sem engedheti meg magának azt, hogy alárendeltjeinél ilyen vagy ehhez hasonló körülmények alakuljanak ki. Az ilyen kedvezőtlen légkör kialakulásának megakadályozása vagy felszámolása szempontjából fontos jelentősége van annak, hogy a „*jónak örülni kell*”. Az eredményes tevékenység érdekében a jónak, a jó eredménynek legalább akkora szerepet kell biztosítani, mint a hibának. E tekintetben alapvetően abból kell kiindulni, hogy a szocialista társadalmunkban valamennyiünknek jól felfogott érdeke a jó munkavégzés. Ez az emberek, a katonatömegek többségében így is jelentkezik. Embereink döntő többsége tud lelkesedni a jó eredmények eléréséért és az elismerés forrását képezi az újabb, még magasabb szintű eredmények elérésének. Jól kell élni ezzel a lehetőséggel, időnként merni kell felváltani a „*sötét szemüveget rózsaszínűre*”. Természetes, hogy a hibákat nem lehet elmosni, a vezetési gyakorlatban a „*jó és a hiba*” ará-

nyait kell biztosítani, egyiket sem előtérbe állítva, időnként azonban célszerű a jó eredmények agitatív hatására erőteljesebben támaszkodni, azoknak erőteljesebb hangot adni.

### *Vezetői időgazdálkodás*

A vezetők idejének kihasználása és a kihasználás állandó javítása szinte örökzöld téma, mindennapos feladatként jelentkezik a vezetési gyakorlatban. A feladatok végrehajtására rendelkezésre álló idő célszerű és hatékony felhasználása nem napjainkban felmerülő kérdés. Az emberiség történelme folyamán az idő mindig fontos és meghatározó szereppel bírt. Napjainkban, amikor az élet társadalmi-gazdasági-politikai és katonai téren egyaránt felgyorsult, az idővel való gazdálkodás különösen döntő szerephez jut. Szabad legyen néhány példát említeni. A gazdasági élet eredményességének az idő gyors kihasználása egyik alapvető kritériuma. E területen az időért folyó harc ma már nem országon belül, hanem világméretben folyik. A legkorszerűbb találmányokkal, termékekkel sem megyünk semmire, ha nem tudjuk lerövidíteni a lehető legminimálisabbra a találmányok elfogadásának idejét, valamint a döntéstől (a találmány elfogadásától) az új termék tömeges termelésének beindításához szükséges időt. A gazdasági élet felgyorsult mint ahogy már ezt jeleztük, s ha nem tudunk a piacon „időben” megjelenni az új termékeinkkel, akkor megelőznek bennünket, s az egyébként még korszerű termékeket sem tudjuk a kívánatos mértékben értékesíteni.

Katonai téren az idő még jelentősebb és meghatározóbb. A tömegpusztító fegyverek tömeges megjelenése és célbajuttatásuk korlátlan távolságra történő feltételeinek megeremtése a reakció, a válaszcsoportok lehetőségét minimális időre csökkentette. Így van ez harcászati, hadművelleti és hadászati méretekben is. Ezért az idő helyes és gyors kihasználása igényként jelentkezik mind a katona, mind a tiszta, a tábornok részére. Az időt az élet, a túlélés, a győzelem kivívásának kritikus és meghatározó pontjaként kell felfogni.

E tekintetben is kimondhatjuk, hogy rendelkezhetünk a legkorszerűbb harcászati eszközök töménytelen mennyiségével, ha azonban az eszközöket nem időben alkalmazzuk, úgy azok nem sokat fognak érni, nem biztosítják az ellenség megsemmisítését. Érvényes ez a csapatok hadtápbiztosítására is, mert gyakorlatilag semmit nem ér a feladat megoldása szempontjából az a lőszer, az a robbanóanyag, az a hajtóanyag, amely nem a meghatározott helyen és mennyiségben és nem a szükséges időben áll a csapatok rendelkezésére.

Mindezekből levonhatjuk azt a következtetést, hogy az idővel való gazdálkodás az eredményes vezetői tevékenység fontos feltétele. Nem véletlen fogalmazza meg szabályzatunk a parancsnoki munka sorrendjének meghatározása során azt az igényt, hogy a feladat tisztázása után a következő lépés az időszámvetés, melynek során lépésről-lépésre meg kell határozni azt, hogy a feladat végrehajtására rendezésre álló időből mennyit mire fordítunk. Az időszámvetés alapvető követelményének kell tekinteni, hogy a parancsnok a rendelkezésére álló idő kétharmadát az alárendelt szervek részére biztosítsa. Mindezekre tekintettel azt kell mondanunk, hogy az idő célszerű kihasználása a vezető tudatos törekvésének függvénye, a korszerű vezetés nélkülözhetetlen jellemzője.

Véleményünk szerint az idő hatékony kihasználásának egyik alapja a körültekintő, előrelátó tervezés, a feladat végrehajtására, rendelkezésre álló idő célszerű felhasználásának megtervezése. Amikor arról beszélünk, hogy a vezetői időkihasználás célszerűségét biztosítjuk, akkor lényegében nem másról beszélünk, mint

arról, hogy a vezetőknek úgy kell a rendelkezésre álló időt kihasználni, hogy biztosítsák az adott időszakra kitűzött célok eredményes teljesítését, azaz biztosítsák a napi teendők elvégzését, valamint a perspektív feladatok megbatározását, azok végrehajtása feltételeinek előkészítését, megteremtését.

Mint ahogy utaltunk rá, a jó terv az egész tevékenység alapját képezi. A jó terv biztonságot ad a vezetőknek, biztonságot ad a szervezetnek. A mi vonatkozásunkban a gazdálkodási tervek reális elkészítése, az évi, havi munka, felkészítési tervek megalapozott kimunkálása olyan helyzetet teremt, hogy az abszolút váratlan körülményektől eltekintve a vezetőket és szervezeteket nem éri „meglepetés.” Mindent időben és előrelátóan el lehet rendezni.

A jó terv tehát alapját képezi a mindennapi tevékenység és a távlati feladatok elvégzésének.

Ezért minden vezetési szinten „*tisztelni*” kell a terveket, melyeknek abban kell kifejezésre jutni, hogy a terveket reálisan, megalapozottan, a formalitást kerülve dolgozzák ki.

A jó tervek a vezetők mindennapi tevékenységének is alapját képezik, az eredményes tevékenység azonban *több tényezőtől függ*:

- a vezető felkészültségétől, egyéniségétől;
- a közvetlen munkatársaktól;
- a kialakított munkarendtől;
- az adott - vizsgált - időszaktól.

A jól kialakított napi, heti, havi, évi; felsőbb szinteken 5 évi munkarend - sokszor mondják 50%-ban - szinte „*automatikusan*” biztosítja a vezetők és a szervezetek eredményes együttműködését. A jó munkarend önállóságot, vezetői szabadságot ad a vezetők részére. Lehetővé teszi mind a felső, mind a közép, mind az alsóbb tagozatok vezetői számára azt, hogy az idővel tudatosan gazdálkodjon. (Ennek fontosságáról még más vonatkozásban szólunk). Ezért arra kell törekedni, hogy a munkarend minél több állandó elemet tartalmazzon. Mint ahogy utaltunk rá, a vezetői szinttől függően ennek még 5 éves időszakra vonatkozóan is jelentősége van.

Milyen jó az, ha a vezetők és vezetettek egyaránt tudják - tegyük fel példaként -, hogy minden hétfő azzal kezdődik, hogy 09.00 órakor be kell számolni a PK HTPH-nél a múlt heti tevékenységről és az esedékes heti feladatokról, ha tudják, hogy minden hónap első napján havi munkaértekezletre kerül sor, vagy az például, hogy tudjuk azt, hogy az ötéves tervidőszak harmadik évében meg kell alapozni a következő 5 éves tervet. Sorolhatnánk még a példákat, de gondolom ez is elég a felvetett gondolat igazolására.

A rendelkezésre álló idő hasznos igénybevétele, az idővel való gazdálkodás azt is igényli, hogy a vezetők legyen tartása, tevékenységét egy meghatározott cél elérésére tudja koncentrálni. A kitűzött cél teljesítésére való összpontosítástól ne engedje eltéríteni magát. Ne engedje azt, hogy tevékenysége csak a napi élet által felvetett gondok megoldására irányuljon. A tudatos és meghatározott cél elérése érdekében rendelje alá a napi élet által felvetett problémák megoldását, ne pedig fordítva.

Az idővel való helyes gazdálkodás azt is igényli, hogy a vezetők a határidő naplójukban bátran használják az úgynevezett „*restancia oldal*”-t. *Miről is van szó tulajdonképpen?* Arról, hogy közép- és hosszútávú terveink megoldása során a körülmények sokszor vetnek fel új szempontot és igénylik a korábban nem

tervezett feladatok végrehajtását. Az új feladatokat bátran kell szelektálni. Csak azok megoldását kell közvetlen napirendre tűzni, amelyek megoldása befolyásolja a kitűzött célok megvalósítását, illetve, amelyek megoldása kétségessé teszi a kitűzött célok megvalósítását, illetve, amelyek megoldása nem tűr halasztást. A többi újonnan jelentkező feladatot elő kell jegyezni az úgynevezett „*restncia oldal*”-ra és azok megoldását a következő időszakban célszerű napirendre tűzni. Ugyanis, ha képtelenek vagyunk a szelektálásra, akkor olyan helyzet áll elő, hogy sem az eredetileg kitűzött céljainkat, sem pedig az újonnan jelentkező feladatokat nem tudjuk megoldani eredményesen.

A vezetői időgazdálkodás fontos eleme a különböző, a vezetés számára nélkülözhetetlen értekezletek előkészítése és levezetése. A különböző vezetők és vezető szervek részéről maximálisan törekedni kell arra, hogy alkalmazzák az egyharmad-kétharmad elvet, amely szerint az alárendelt részére a kitűzött feladat végrehajtására legalább kétszer annyi időt kell biztosítani, mint az előjáróknak az adott feladat végrehajtásának megszervezésére. Ami az értekezleteket illeti, azokat nagyon tudatosan kell előkészíteni. E tekintetben nagyon fontos az, hogy a résztvevők az értekeztet megkezdése előtt valamennyien és egyértelműen értsék azt, hogy az értekeztet milyen célból kerül megtartásra. Tudják azt, hogy „*mellébeszélés*”-re lehetőség nincs, mert a vezető ezt nem engedi meg. E tekintetben fontos a vezetői példamutatás, melynek alapja a jó felkészülés, a célok és követelmények előzetes és világos megfogalmazása. Különösen fontos ez akkor, ha az értekeztet anyaga előzetesen írásban megfogalmazásra kerül. Az értekeztet célirányos levezetése, egymás idejének tisztelőben tartása érdekében célszerű bevezetni azt a gyakorlatot, hogy ha valakinek az írásbeli előterjesztéssel kapcsolatban kérdése van, azt az értekeztet előtt a kidolgozóval tisztázza. Az értekezteten csak az érdemi „*nem*”-re vagy az „*igen*”-re célszerű az időt fordítani. E tekintetben radikálisnak kell lenni, nem szabad megengedni azt, hogy az értekeztet felkészületlen résztvevői „*kapásból*” feltett kérdésekkel az időt elhúzzák, egyidejűleg azt a benyomást keltve, hogy a téma jól felkészült szakértői.

A hadtáp törzseinél gyakran tapasztalunk olyan kijelentést, hogy nincs idő semmire. Véleményünk szerint ezt a kijelentést kizárólag a munkaidő helytelen beosztása eredményezheti. Ha a vezető munkaidő beosztásánál érvényre juttatja a komplex szemléletet, melynek abban kell kifejezésre jutni, hogy figyelembe veszi az alárendeltek lehetőségeit, érdekeit és tevékenységét nem aprózza el, hanem a kitűzött célok érdekében megfelelően koncentrálna. Egyszerűbben megfogalmazva, nem foglalkozik állandóan „*minden*” kérdéssel, hanem kiragadja a sok feladat közül mindig a lényegeset és azokat következetesen be is fejezi. Ha ez megvalósul, úgy a feladatok is el lesznek végezve, az alárendelt is tud „*nyugodtan dolgozni*”, s jut idő kikapcsolódásra, családdal való foglalkozásra, szórakozásra is.

### *Kezdeményező együttműködés*

A vezetéstudomány ritkán alkalmazza ezt a fogalmat. Ennek ellenére úgy gondoljuk, hogy a vezetési gyakorlatban célszerű ezt érvényre juttatni. Mit is értünk a kezdeményező együttműködés fogalma alatt? Nem mást, mint azt, hogy a feladatot meghatározó vezető a feladat eredményes teljesítése érdekében kezdeményezze az együttműködést mindazon vezetők irányában, akik neki nincsenek alárendelve, de a cél elérése szempontjából nélkülözhetetlen szövetségeseik, s akik közreműködése nélkül a meghatározott feladatok eredményes teljesítése elképzel-

hetetlen. Néhány példa ennek érzékeltetésére: ha például az egység PK HTPH követelményként szabta a társadalmi tulajdon védelmének szilárdítását, akkor nem nélkülözheti a párt- és KISZ-szervezetek segítő, támogató tevékenységét. Csak ezen szervezetek cselekvő, támogató tevékenységével érhető el a kitűzött cél, mert ezen szervezetek rendelkeznek azzal a lehetőséggel, hogy a katonatömegek tudatát, gondolkodását formálják, s megértessék a társadalmi tulajdon védelmének társadalmi hasznosságát, fontosságát. E tekintetben a tényleges támogatás biztosítása céljából az a módszer követendő, hogy a jelzett szervezetek ne csak a feladatok megoldásában, hanem azok meghatározásában is közreműködnek. Ez a módszer – mint ahogy már utaltunk rá – a legcélravezetőbb, mert nem igényli a feladatok végrehajtását elősegítő, közreműködő szervek meggyőzését. Azok a kitűzött feladatokat magukénak tekintik, s kezdetől megértik, felismerik és támogatják, segítik a meghatározott feladatok megoldását.

Ugyancsak példának lehet említeni a hadtáp és a technikai szolgálatot. Hiába akar a hadtáp az energiamegtakarítás területén eredményeket elérni, ha a technikai szolgálat e tekintetben nem partner. Ezért e nagyjelentőségű feladat sikeres teljesítése érdekében kezdeményező együttműködést célszerű a hadtáp részéről megvalósítani, mind a feladat meghatározása, mind a feladat végrehajtása módszerének meghatározása tekintetében.

### *Szóbeliség, írásbeliség*

A vezetési gyakorlatban a szóbeliség és írásbeliség mindig – ahogy szoktuk volt mondani – aktuális kérdésként vetődik fel.

Sokféle vezető és sokféle munkatárs van. A szóbeliség és írásbeliség helye, szerepe, hitele döntően a kialakított vezetési stílus és a körülmények függvénye. Véleményünk szerint arra kell törekedni, hogy az élő szónak minden vezetési viszonylatban legyen hitele, tekintélye. Írásban csak a legalapvetőbb kérdések kerüljenek le szabályozásra. A túlzott írásbeliség az öngizolást, a felelősség elhárítását szolgálja. Gondoljunk csak arra, hogy egy-egy intézkedést a kiadás előtt hány szerv véleményezi. A kidolgozó biztos, ami biztos alapon határozza meg a véleményezők körét. A véleményezők pedig abból indulnak ki, hogy sok szem többet lát, amit én nem veszek észre, majd észreveszi más. Így a kör teljessé válik. A véleményeztető és véleményező megnyugszik, „kötelességének eleget tett”, s ha valami gond merül fel, annak következményeit kollektívan viseljük.

Amikor ez ellen hadakozunk, akkor azt is tudomásul kell venni, hogy ennek általánossá válását nem egyes vezetők stílusbeli problémái idézik elő. A körülmények, a légkör produkálják e módszereket. Ha a vezetésben eluralkodik a bizalmatlanság, akkor nagyobb energiát fordítunk a tett intézkedések dokumentálására, mint az intézkedések tartalmára. A hangsúlyt az képezi, hogy intézkedtem, nem pedig az, hogy mit.

Gondoljuk, egyértelmű, hogy nem békélhetünk meg az ilyen szemlélettel, ezekkel a módszerekkel. Valamennyiünk jól felfogott érdeke, hogy fellépjünk az ilyen módszerekkel, eljárásokkal szemben, s e vonatkozásban is nélkülözhetetlenek tekintjük azt a felvilágosító, meggyőző erőt, amelyet a pártszervezeteink nyújtanak.

*Mint ahogy a bevezetőben utaltunk rá, a vezetés gyakorlatában szerzett néhány tapasztalat közreadását tűztük napirendre, azzal a céllal, hogy ösztönözzük a különböző vezetőszerveket közös feladatai eredményesebb teljesítésére és tapasztalataik közreadására.*