



## Stratégiai kommunikáció; haderő és innováció – Interjú dr. Porkoláb Imrével, a Mathias Corvinus Collegium Vezetőképző Akadémiájának igazgatójával

Írta: Németh József Lajos - ápr 1, 2021

Az interjúalany hivatásos katonaként sok időt töltött a különleges műveleti képesség kiépítésével, ahol meg kellett tanulnia az ellenfél fejével is gondolkodni, a gerilla-hadviselés ugyanis bizonyos tekintetben az innováció bölcsője. A különlegeseknél ezen felül nagyon sokat tanult egy újfajta vezetői szemléletmódról, hiszen az irreguláris hadviselő felekkel szemben a hagyományostól eltérő vezetői megközelítést kell alkalmazni. Innen indulva a vezetőfejlesztés és az innovatív gondolkodásmód áthatotta a karrierét. Az innováció különösen akkor vált fontossá, amikor hét évet szolgált az Egyesült Államokban a NATO Stratégiai Transzformációs Parancsnokságon, majd a NATO Szövetséges Transzformációs Parancsnokság parancsnokának (SACT) képviselőjeként a Pentagonban dolgozott. (Első magyar katonaként, a NATO képviselőként az amerikai egyesített vezérkarral, a Védelmi Minisztériummal, illetve a Washingtonba települt kiemelt kutatóintézetekkel tartotta a kapcsolatot). Ekkor lett védelmi miniszter Ashton Carter, aki az üzleti életből érkezett, és olyan innovációs szemléletet hozott magával a védelmi iparba, amelynek az eredményei most kezdenek igazán látszani. Három évvel ezelőtti hazaérkezése után a védelmi fejlesztésekért felelős kormánybiztosi hivatalban kutatásfejlesztési és innovációs helyettese lett a kormánybiztos úrnak, ahol egy hazai védelmi innovációs ökoszisztéma alapjainak lerakása volt a fő feladata. 2020. októberétől a Mathias Corvinus Collegiumban tevékenykedik. <sup>[1]</sup>

**NJL:** Mikor találkozott először a stratégiai kommunikáció (továbbiakban estenként stratkomm) fogalmával?

Amivel mostanában nagyon sokat foglalkoztam az az innováció, de ennek is van azért stratkomm része és ezt a kettőt összekapcsolva használjuk. Én idén nagyon sokat fogok erről cikkezni, írni. Amit én hangsúlyozok: a modernizáció versus

innováció. Modernizáció: megvesszük a legmodernebb eszközöket, amik nagyon jó, nagyon kiváló platformok, de ehhez mindenféleképpen szükség lenne innovációra és az én olvasatomban konkrétan ez azt jelenti, hogy egyrészt rá kell fejleszteni ezekre a most rendkívül modern platformokra, mert tudjuk, hogy öt-nyolc év múlva már nem a legmodernebb fegyverzettechnológia lesz, másrészt pedig szervezeti innovációt kell végrehajtani, ugyanis nincs annyi időnk rendszeresíteni ezeket az eszközöket, hiszen korábban is láttuk, hogy nincs hét-nyolc évünk arra hogy bevezessük, kialakítsuk a feltételeket, doktrínákat, átalakítsuk a kiképzési oktatási rendszert. A stratégiai szerepe pedig az, hogy ha a modernizáció során a forgalomban most meglevő nagy cégekkel letárgyalt eszközöket megveszünk és saját magunk is fejlesztünk, innentől pedig ezek a fejlesztések két irányba mehetnek el. Az egyik az, hogy ha nem kommunikáljuk, hogy mi történt, akkor stratégiai meglepetéseket okozhatunk vele: például abban a pillanatban, amikor az ellenfél támadó tevékenységbe kezd, akkor előhúzzuk a kalapból és egy nagyon komoly, döntő tényező lehet a hadviselés során, a másik pedig az, hogy ha kommunikáljuk, akkor viszont stratégiai elrettentésre tehetünk szert. Az, hogy ha azt mondjuk, hogy Magyarország kifejlesztett egy olyan drónrajt, amivel mondjuk egy harckocsi zászlóalját egy-két perc alatt meg tudunk semmisíteni, akkor az egy stratégiai elrettentés, és itt látom a stratkomm szerepét. A másik oldalon pedig szintén van stratkomm kapcsolódás, hiszen fel kell hívni a figyelmet Magyar Honvédség összes alakulatának, illetve minden vezetési szervének arra, hogy felpörgött körülöttünk a világ. De addig, amíg egy transzformációs folyamatot korábban le lehetett vezényelnünk 15 év alatt, addig arra most 4-5 évünk van, és ezt nem lehet csak a régi módszerekkel megközelíteni. Én úgy gondolom, hogy ez is egy stratégiai kommunikációs feladat. Gyakorlatilag én azt gondolom, hogy így a stratkomm az állam és a haderő kontextusát is érintheti az innováció és az elrettentés kapcsán.

**NJL:** A stratégiai kommunikáció a meggyőzésről, befolyásolásról szól. Az én értelmezésemben ez azt jelenti, hogy a fentiek révén kéne azt elérni, hogy úgy viselkedjen az adott célcsoport (hallgatóság), ahogyan az a számunkra kedvező. Vajon katonai vezető képzésben ez mennyire jeleníthető meg? Ezzel kissé összezseng, hogy azt említetted, hogy a régi gondolkodástól meg kell, hogy szabaduljunk vagy át kell alakítanunk.

**PI:** Azt azért tisztáznám, hogy én nem teljesen azt mondom, hogy szabaduljunk meg a régi gondolkodásmódtól, inkább azt, hogy ki kell egészíteni ezeket a módszertanokat, amik vannak, újszerű módszertanokkal, hiszen a jövő vezetőinek arra van szüksége, hogy egy picit szélesebb palettából tudjon válogatni. Ha egy sátorépítő kalapács van nálam és minden problémát azzal akarok megoldani, akkor az nem biztos, hogy sikerre fog vezetni. Azzal egyet értek, hogy a jelenlegi helyzetben kétirányú haszna lehet a stratkommnak abban, hogy miként tudjuk valakinek a viselkedését befolyásolni vagy módosítani.

Az innovációhoz visszatérve: a cél nem az, hogy a Magyar Honvédség belül innovatív legyen, mert ez egy hosszú folyamat, gyakorlatilag az egy teljes szervezeti kultúra átalakítási folyamat, ami reálisan tekintve nem négy éven belül fog megvalósulni és ezt parancsra nem fogja senki csinálni. Egy hosszabb átalakulás lesz, amíg eljutunk odáig és óriási szerepe van abban, hogy modern technológiával fegyverezzük fel a magyar haderőt, de önmagában ez nem üdvözítő. Szerintem ez csak akkor működhet, hogy ha behozzuk a külső szereplőket.

Az elmúlt két évben én sokat beszéltem az úgynevezett védelmi innovációs ökoszisztémáról, amibe beletartoznak az egyetemi kutató hálózatok, valamint az egyéb kutatóintézetek, de a KKV-kon kívül a startup vállalkozások is, akik nem nagyon tudnak a nagy bürokratikus szervezetekkel mit kezdeni. Nem csak a HM-mel, de úgy általában egyikkel sem, hiszen a döntéshozatali folyamatok sokkal lassabbak ezekben a szervezetekben, mintsem, hogy ezeket támogatni tudják, tehát egy startupnak általában két-három hónapig tudnia kell működni, míg még nem kap valami tőkeinjekciót vagy kötnek vele szerződést. Nem túl valószínű, hogy ennyi idő alatt kötnek szerződést egy startuppal a HM-ben. Márpedig ezt valahogy meg kell oldani, hiszen ez pont, hogy egy stratégiai kommunikációs felület és ugye itt jön az, hogy kétféle irányba indulhatsz el. Az egyik amit te mondtál, a meggyőzés: vagyis kommunikálom, hogy igen nekem ilyen képességekre van szükség ezekben a témákban várnám a jelentkezést. Egyébként itt van mondjuk az MH Modernizációs Intézet, illetve tervbe van véve a VIKI. Tehát "ott kopogtassatok, és akkor beszélgessetek az emberekkel és ők meg fogják oldani a problémákat vagy mondjuk három hónapon belül vagy valamiféle választ fogtok kapni".

A kommunikáció másik oldala, az energizálás vagy motiválás, amikor kiválasztunk néhány embert, amikre tudjuk jól, hogy szükségünk van, és befektetéseket eszközölünk: hozzákapcsolunk mondjuk egy HM céget, behozzuk egy nagyobb védelmi fejlesztési projektbe és a sikereket megint csak a kommunikáció részévé tesszük. Ugyanezt alakulatoknál is csinálhatjuk, ugyanis, ha valakinek van jó, hasznos ötlete, akkor meghirdetünk egy ötletversenyt, aztán kiválogatunk tíz embert, akikről úgy gondolom, hogy leginkább szolgálják mondjuk a szárazföldi haderőnek a fejlődését. De ez lehet a bármelyik a légiere vagy a különlegesek, amikor egy inkubátorban összekötjük a fejlesztőket, és a jól felkészült mérnök emberek meg a munkások elkészítik a prototípusokat. És ha sikerül, egyébként miért ne lehetne ebben az ötlet kitalálójának valami szellemi tulajdon szabadalmi jogot formálni, ha te feltaláltál valami újszerű dolgot akkor jót tettél a seregnek. Ráadásul egy olyan embert segítettünk hozzá egy lehetőséghez, aki belső és akkor ez az úgynevezett Interpreneur képzés valósul meg és ebben is óriási szerepe van a kommunikációnak, hogy meghirdetjük ezt, hogy fogadókészség van egy szervezetben. Erre majd utána azokat az embereket, akiknek sikerült, azokat megint piedesztálra emeljük és körbe hurcoljuk és körbe mutogatjuk azt, hogy igen: ezt a fajta viselkedést várjuk el mindenkitől. Gondolkozzatok emberek, ne várjátok, hogy megmondják nektek, vagy parancsba adják, hogy mit csináltok, hanem, hogy ha láttok valamit amin javítani lehet, jobban lehetne tenni azt az ügyet amit mindannyian együtt közösen szolgálunk, akkor osszátok meg az ötleteiteket velünk. De csak akkor fogják megcsinálni hogyha látják, hogy van esély arra, hogy egyébként ebből lesz is valami, mert hogyha bejön az ötletverseny és egyébként így egy év múlva még mindig semmi nincs, akkor valószínűleg az emberek elkönyvelik, hogy hát jó, hát akkor fölöslegesen raktam bele az energiát.

Megint két oldalról kell nézni az egyik hogy a vezető képzésben egyszerűen egy picit így szemléletmódot kell váltani a vezetőknek. Én úgy gondolom, hogy katonai berkekben túlságosan sokáig kvázi begombolkoztunk arra való hivatkozással hogy itt minden titkos, de van egy olyan csomó dolog – valljuk be őszintén – ami kettős-hasznosítású technológia, ráadásul elmegy a világ mellettünk. A kis startupokban, KKV-kben föltalálnak nap mint nap olyan dolgokat, hogy tudomásunk sincs róla és így már megszületett az a válasz. Éppen ezért a vezetőképzésbe szerintem igenis be kell iktatni azt, hogyan lehet ökoszisztémákban gondolkodni.

Az azt jelenti az én olvasatomban, hogy a saját kis szervezeteden kívül hogy tudsz kinyúlni. És nemcsak a HM meg az MH berkeiben kapcsolatokat építeni, hanem feltérképezni hogy mi folyik a nagyvilágban és esetleg más területekről is, de behozni azt a tudást azt a Know-how-t, ami segíti a honvédelem ügyét.

Ezen felül pontosan azért kell a vezető képzésben módszereket is oktatni mert fogalmuk nincs a design thinking-ről a katonáknak. A szemlélők véleményem szerint nagyon nyitottak erre, és a tisztképzésbe is be lehetne ilyen elemeket emelni, aminek nem is az a célja hogy bármit megdizájnoljunk, hanem az a célja, hogy ezt a fajta iterációkon alapuló a tervezéstől, a lineáris gondolkodásmódtól eltérő módszereket elsajátítsák, megismerjék. Sajnos a seregben dizájnerekkel nagyon csehül állunk. És ez nem vagy-vagy, egyik sem rosszabb a másiknál, csak a probléma, hogy mi nem nagyon építünk hidat a két gondolkodásmód (tervezés és design) között. Az egyik ugye az, hogy nagyon széles spektrumból nézi meg és utána szűkít vissza, a tervező pedig egyfajta csőlátással megy előre, vasúti síneket rak le, és éppen ezért a terv a legtöbb esetben rugalmatlan.

Ezt a kettőt kellene a képzésben összehozni, és erről beszélek akkor, amikor azt mondom, hogy szemléletmód-váltást kell végrehajtani. Meg kell mutatni azokat a módszereket a vezetőknek, hogy hogyan működik egy business projekt a valóságban. Mert érteniük kell annak érdekében, hogy fel tudják majd venni a tempót. Meg egyáltalán beszédbe tudjanak elegyedni azokkal az emberekkel, akik szeretnék a honvédelem ügyét szolgálni, de nem feltétlenül Ócsára akarnak kimenni. És ez is egy stratkomm feladat. Nagyon sok emberrel beszélgetek, akik szívesen áldoznak időt arra, hogy szolgáljanak: Például kódolni tud vagy nem tudom egy CNC esztergagépet kiválóan kezel és mondjuk jó lenne egy ilyen folyamatban. De őt nem érdekli az, hogy megtanítsák a fegyverkezelésre meg a lőelemekre, de az idejéből valamennyit szívesen áldozna a honvédelem ügyének.

NJL: Ezzel teljesen egyet értek egyébként ezt én érzem, nekem is sok ilyen barátom van, akik azt mondják: „én nem fogok ott egy fegyverrel rohangálni meg kúszni a sárban, amikor mást is csinálhatnék, hogy miért nem találtok olyat nekem, ami valóban érdekel engem, vajon ez miért lehetetlen a hadseregben”?

### **További ajánlott irodalom:**

Designing a NATO that Thinks Differently for 21st Century Complex Challenges <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/235>

Top Gun: a szervezeti tanulási folyamatok megújítása és a tapasztaltfeldolgozó rendszer újragondolása

<https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/206>

Modernizáció és innováció (1.)

<https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/436>

[1] Forrás: Dr.Somkuti Bálint: Az új korszak új típusú vezetőket kíván in:  
[https://index.hu/techtud/2020/12/30/az\\_uj\\_korszak\\_uj\\_tipusu\\_vezeteket\\_kivan\\_-\\_interju/](https://index.hu/techtud/2020/12/30/az_uj_korszak_uj_tipusu_vezeteket_kivan_-_interju/), a letöltés dátuma: 2021. március 14.

„Ez a publikáció AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM ÚNKP-19-4-NKE-30 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL ÉS AZ MTA BOLYAI JÁNOS KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJ TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT”



Németh József Lajos

#### TOVÁBBI BESZÉLGETÉSEK: BIZTONSÁGPOLITIKA

##### Szárazföldi támadást megelőző ...

4 éve • 1 hozzászólás

Döntő csapásra készül a Bassár al-Asszad vezette

##### Tovább mélyül a venezuelai válság: 1 ...

3 éve • 1 hozzászólás

Venezuela megszakította a diplomáciai és politikai

##### Lianghui – év legnagyobb pol

3 éve • 1 hozzászólás

A 2019-es év dupla évfordulót ielent Kí