

Mitev Ariel Zoltán:

ÁRKOK ÉS SÁNCOK AZ ÜZLETI OKTATÁSBAN: A HADIJÁTÉK ÁTHIDALÓ SZEREPE¹

DOI: [10.35926/HSZ.2022.5.7](https://doi.org/10.35926/HSZ.2022.5.7)

ÖSSZEFOGLALÓ: Bár az üzleti tudományok számos koncepciót vettek át a hadtudományból, a hadijátéknak az oktatásban játszott szerepe alulértékelt. A tantermekben a padok (vagy éppen a monitorok) mögött megbúvó hallgatók és a katedra mögül szógéppuskával tüzelő oktatók állóháborújának következménye a csataterőről dezertáló tömegek növekedése. A cikk arra keresi a választ, hogy az üzleti oktatás mely területeibe kapcsolható be a hadijáték, hogyan képes a csatateret játéktérre változtatni, hogyan képes az árkokat áthidalni, valamint milyen készségek fejleszthetők általa.

KULCSSZAVAK: üzleti oktatás, hadijátszás, wargaming, fejleszthető készségek

A SZERZŐRŐL:

Dr. Mitev Ariel Zoltán (PhD) habilitált egyetemi docens (Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Intézet)

„A legjobb könyvet a marketingről nem egy harvardi professzor írta, sőt nem is egy, a General Motorsnál, a General Electricnél vagy a Procter & Gamble-nél dolgozó öregdiák. A marketingről a legjobb könyv Carl von Clausewitz 1832-ben megjelent műve, A háborúról.”²
(Ries és Trout)

BEVEZETÉS

Ries és Trout észrevétele alapján kidobhatjuk a marketingkönyveket, de legalábbis újra kell gondolnunk a marketing vagy más üzleti tárgyak oktatásának alapvető filozófiáját. A marketing olyan háború, amelyben az ellenfél a konkurencia, a meghódítandó terület pedig a vevő elméje.³

Ha ezt a gondolatot az oktatási környezetre alkalmazzuk, akkor az oktatás nem más, mint harc a hallgatók fejében elfoglalt helyért. Az órára bekapcsolódó hallgatóknál ugyanis túl sok a versenytárs, vagyis az alternatív időtöltési lehetőség (az előadás közben a figyelem elkalandozik, a diák másra figyel, telefonján böngészik vagy levelezik, online platformnál pedig az alternatív időtöltési lehetőségek száma szinte korlátlan).

Bár az oktatásban számtalan alternatív módszer ismert, még mindig a hagyományos előadások és szemináriumok dominánsak, ahol az oktató és a hallgató között mesterségesen kialakított sáncrendszer épül fel lineáris padsorok formájában. Az oktató egy pulpitus vagy

¹ A cikk A hadijátszás és komoly játékok 2021 című konferencián (2021. 10. 05.) elhangzott előadás alapján készült.

² Al Ries – Jack Trout: Marketingháború. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1996, 7.

³ Uo.

egy pad mögött áll, szemben a hallgatósággal, ami azt kommunikálja, hogy ő az észlelt ellenfél. A terem berendezése nem az együttműködést, hanem a szembenállást kommunikálja, ellenfeleket alkot a potenciális szövetségesekből, arra kényszerítve a feleket, hogy kiépítsék a saját védelmi vonalaikat. Ez a logika az első világháború nyugati frontján látott állásharchoz hasonlatos, ahol mindkét fél nehezen megközelíthető a másik számára.

Ebben az állóháborúban hiába készül fel az oktató tömémentelen mennyiségű tananyaggal, és hiába veszi zárótűz alá a hallgatókat mondandójával, majd indít utána frontális támadást a senki földjén: ezek a támadások óriási erőforrás-lekötéssel járnak – és jórészt eredménytelenül zárulnak. Hiába gondolja az oktató, hogy a pulpitus mögül jobb lőállással rendelkezik, hiába az alapos tüzéségi előkészítés, az információbombák csak úgy pattognak le a hallgatóság szépen kiépített védelmi vonalairól, minimálisra csökkentve a szóbombák lökéshullámain. Ha az árok elég mély és keskeny, akkor az abban megbújók nehezen eltalálható célpontot jelentenek.⁴

A hallgatóság úgy tesz, mintha ott lenne, hiszen fizikailag látható, és kérdések vagy hozzászólások formájában időnként viszonzozza a tüzet, ám a szórványos jellegű megnyilvánulások látszatevékenységek csupán, és az ellenség megtévesztését szolgálják. A padok és a pulpitusok védelmi rendszere szögesdrótok és homokzsákok helyett más átmeneti akadályokkal (táskák, kabátok, kinyitott laptopok, szűrős tekintetek) helyettesíthető, a logisztikai és az ellátási vonalak (internet, büfé, hátizsák élelmiszerkészlete) jól kiépítettek és nehéz azokat elvágni. A maszkoknak a vírushelyzetben szintén védelmi funkciójuk van, ugyanakkor még személytelenebbé teszik az oktatást, hiszen elveszik a nonverbális kommunikáció számos funkcióját, torzítják az artikulációt, valamint további lehetőséget adnak az álcára. Online környezetben ez a szembenállás még erőteljesebb lehet, hiszen a fizikai távolság még tovább nő a felek között. A hallgatók jól alkalmazzák a rejtett csapatmozgás előnyeit, mivel a kikapcsolt kamerák, a sötétség maszkjai⁵ mögött bárki bármilyen tevékenységet végezhet, az álcázási stratégiák viszonylag egyszerűen kivitelezhetők.

Az oktatás ugyanakkor nem lehet állásháború az oktatók és hallgatók között (ez már az első világháborúban sem volt hatékony), sokkal inkább az együttműködés és a közös értékalkotás terepe kell, hogy legyen, ahol a fejlesztés a játékok és szimulációk keretei közé helyezhető át. Ráadásul az üzleti környezet folyamatos és dinamikus változása újabb eszközök bevetését kívánja meg, amelyek kevésbé statikusak.

A HADIJÁTÉKOK SZEREPE A GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁSBAN

A hadijátékok hazánkban még nem igazán terjedtek el a gazdasági felsőoktatásban (nem így a hadtudományban⁶), pedig mindazt biztosítják, amit egy kreatív és innovatív, multifunkcionális tanulást támogató helyzet megkívánhat. A hadijátékok olyan komplex rendszerek, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak a gazdasági képzések hiányosságainak kiküszöböléséhez.

⁴ John Keegan: Az első világháború. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, 256.

⁵ Tóth Rita – Mitev Ariel: Maszkok a távoktatás színházában: Képzés és fejlesztés a fekete álarcok előtt és mögött. JEL-KÉP, 2020/4., 109–119. https://www.researchgate.net/publication/349992874_Maszkok_a_tavoktatasi_szinshazaban_Kepzes_es_fejlesztes_a_fekete_alarcok_elott_es_mogott#read (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

⁶ Harangi-Tóth Zoltán: A stratégiai hadijátékok szerepe a katonai felsővezető-képzésben. Honvédségi Szemle, 2020/1., 91–100. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/12/10> (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

léséhez (az előnyök összefoglalása az 1. táblázatban olvasható). Komoly játékok,⁷ amelyek meghatározott célból készülnek, és elsősorban a fejlesztést szolgálják. Hidak képesek építeni nemcsak az oktatók és a hallgatók között, hanem a hallgatók elkülönült csoportjai között is, valamint képesek visszahozni az előadótermekből dezertáló tömegeket. Az üzleti oktatásban a hadijátékoknak bármely típusa alkalmazható,⁸ ugyanakkor érdemes átgondolni, hogy mely készségeket szeretnénk fejleszteni általuk. A komplex üzleti helyzetekhez soha nem lehet egydimenziósan, egyféle nézőpontból hozzáállni, hanem azokat többféle diszciplína (pl. közgazdaság, pszichológia, hadtudomány) lencséjén keresztül célszerű szemlélni.⁹

FRONTÁLIS SZEMBENÁLLÁS TEREPÉNEK ÁTHELYEZÉSE: PADSOROK HELYETT A JÁTÉKRA

A frontális oktatással szemben óriási szerep jut mindazoknak a megoldásoknak, amelyek a hallgatók bevonására, interaktivitására, az együttműködésre és a közös értékteremtésre építenek.¹⁰ A frontális oktatás problémája nem új keletű, Kropotkin már a 19. század végén, a New York-i Ferrer Iskolából való Boyesen pedig az 1910-es években fellépett a katedra és a rögzített padosorok ellen.¹¹

A hadijáték képes megvalósítani, hogy a hallgatók a lineáris padosorok helyett egy asztalhoz üljenek le, ahol már nem az oktató az ellenség, a résztvevőknek pedig a hadijáték által definiált szerepekbe kell bújniuk. A felek szembenállása tehát egy térben és időben korlátozott játékban jelenik meg, ahol az oktató a folyamatot instruálja. Vagyis a *wargame* képes bunkeréből előcsalogatni a saját védelmi vonalat kiépített hallgatóságot. A harcoló felek már nem ellenségek többé, egy közös feladatra fókuszálnak. Egy olyan tér jön létre, ahol a zavaró környezet könnyebben kizárható, a résztvevők pedig intenzíven átélik a játékot, valamint a hozzá kapcsolódó tanulás élményét. A résztvevők nem passzív befogadói, hanem aktív részesei a folyamatnak, emiatt a tanulás és a készségek fejlesztése is lényegesen intenzívebb.

A CSOPORTDINAMIKA HATÁSA

A csoportdinamika hatása a hadijátékokban több szinten is megfigyelhető. Egyrészt működik a csoporton belüli, amikor döntéseket kell hozni, vitázni kell a másikkal és meggyőzni arról a többieket, hogy melyik stratégia lenne a legjobb. Másrészt ott a különböző csoportok közötti, amelyek egymással is tárgyalhatnak, esetleg különböző diplomáciai módszerekkel próbálhatnak rövidebb vagy hosszabb távú szövetségeket kötni egymással.

⁷ Tóth Rita: Játék és játékoság a szervezetben. Vezetéstudomány, 2022/2., 15–26. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7175/1/VT2022n3a2.pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.) <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.02>

⁸ A hadijátékok típusainak részletes áttekintését lásd: Harangi-Tóth (2020): i. m.

⁹ Paul J. Schoemaker: The future challenges of business: Rethinking management education. California Management Review, 2008/3., 119–139. https://www.researchgate.net/publication/265665050_The_Future_Challenges_of_Business_Rethinking_Management_Education (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

¹⁰ Lásd pl. Horváth Daniella Dominika – Horváth Dóra: Tervező diákok, oktatás, designkommunikáció és egy akciókutatás fenntartható eredménye. Marketing és Menedzsment, 2021/1., 63–71. <https://emok.hu/tanulmanykereso/d889:tervezo-diakok-oktatas-designkommunikacio-es-egy-akciokutat-as-fenntarthato-eredmenye/pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

¹¹ Mikonya György: Rend a rendetlenségben, avagy A szabadság útvesztői – anarchisták és nevelés. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2009. <http://mek.oszk.hu/14200/14283/14283.pdf> (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

A hadijátékoknál lényeges elem az adott szerep megismerése, megértése, illetve a szerepbe történő behelyezkedés. A szerepjátékoknak számos előnyük van a számítógépes szimulációkhoz képest, hiszen egyrészt a társas tudás a csoporton belüli interakciók során jön létre, másrészt pedig a legérdekesebb eredmények éppen akkor születnek, amikor a résztvevők sokkolódnak az ellenfelek akcióinak következtében.¹² Vagyis érdemes alaposan átgondolni és megérteni az ellenség vagy ellenfelek lépéseiből fakadó helyzet dinamikus változását, amelyek olyan szituációkat eredményeznek, amelyekre a felek előzetesen nincsenek felkészülve.

BIZTONSÁGOS KÖRNYEZET ÉS TANULÁS A HIBÁKBÓL

A *wargame*-ek karakterisztikájukból adódóan biztonságos környezetet (*safe to fail*) teremtenek a tanuláshoz és a kísérletezéshez,¹³ amelyben a jelenlegi és a jövőbeni vezetők számos készségben fejlődhetnek. A kísérletezést bátorító, ugyanakkor a hibázást nem büntető biztonságos környezet lehetővé teszi a hibákból történő tanulást. A hadijátékok természetes velejárói, hogy a játékosok nem jól mérik fel a helyzetet, nem megfelelő döntéseket hoznak, vagyis hibáznak. Ezek a hibák ugyanakkor a tanulás és a fejlődés lényeges forrását jelentik abban az esetben, ha foglalkoznak velük.¹⁴ Az oktató feladata, hogy a játék után feltárja azokat a döntési pontokat, amelyek valamilyen (elemzési, stratégiai, taktikai stb.) szempontból hibásnak bizonyulnak. Ennek célja, hogy a résztvevők saját maguk vegyék észre a kritikus pontokat, amelyek meghatározóak saját döntéseik, valamint a játék kimenetele szempontjából, rámutatva azokra a területekre, ahol másként lehetett volna dönteni.

A *wargame*-ek első pillantásra messze helyezkednek a gazdasági oktatástól, de a hadviselés egyrészt nehezen választható le annak gazdasági aspektusairól, másrészt számos alapfogalmat a hadtudományból vett át (pl. stratégia, logisztika, divízió), harmadrészt ugyanazokon a lépéseken kell végighaladni egy vállalati stratégia tervezésekor, negyedrészt a másfajta kontextus perspektívaváltásra kényszeríti a résztvevőket. Bár az összes stratégiai könyv tele van Clausewitz, Moltke vagy más teoretikusok citálásával, ezek csupán a rövidebb történelmi utalás szintjén maradnak, és ritkán jutnak arra a következtetésre, hogy a hadművészetben használt szimulációs technikák és hadijátékok hasznosak lehetnek a gazdasági oktatásban, valamint a tréningeknél is. A felső vezetők szaktudásának hivalkodó jele lehet, ha irodájuk polcán megtalálhatók Clausewitz vagy Szun-ce művei, függetlenül attól, hogy azokból akár egy sort is elolvastak vagy sem. A hasonlóság tehát nem csupán a szavak szintjén jelenik meg, hanem a folyamat logikája (lásd pl. NATO művelettervezési folyamatok¹⁵), valamint az alkalmazott módszertanok is sok hasonlóságot mutatnak.

Ráadásul a különböző területek kombinálása a kreativitás és a fejlődés alapját jelenti, hiszen egy olyan helyzetben kell helytállni, amelynek feltételrendszere komplex és elsöre nehezen

¹² Jan Oliver Schwarz: Business wargaming for teaching strategy making. *Futures*, 2013/7., 51, 59–66. https://www.researchgate.net/publication/283301442_Business_Wargaming_for_Teaching_Strategy_Making#read (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

¹³ Harangi-Tóth Zoltán: Mi a történelmi hadijáték és miért van helye a katonai felsőoktatásban? *Hadtudomány*, 2019/4., 119–128. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2019/2019_4/119-128_Harangi-Toth.pdf (Letöltés időpontja: 2022. 05. 22.)

¹⁴ Mitev Ariel et al.: A magányos farkasok útja. Kihíváskeresés és hibákból való tanulás hatása az adaptív értékesítési magabiztosságra és az észlelt teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 2017/10., 32–37. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3085/1/VT_2017n10p32.pdf (Letöltés időpontja: 2022. 05. 23.)

¹⁵ Pozderka Zoltán: Az olasz fegyveres erők vezetési és művelettervezési rendszere. *Honvédségi Szemle*, 2020/1., 33–49. http://real.mtak.hu/125537/1/HSZ_2020_148_1_Pozderka_Zoltan.pdf (Letöltés időpontja: 2022. 05. 23.)

érthető. Mivel a társasjátékok otthoni használata, valamint az abban szerzett rutin eltérő a gazdasági oktatás résztvevői között, ezért a hadijátékok fogadtatása különböző – az izgatottságtól a pánikig bármi lehet. A tapasztalat az, hogy a gyakorlott társasjátékosoknak nem esik nehezükre az új szabályok elsajátítása, illetve a megfelelő stratégiák kialakítása.

Egy hadijátéknál lényeges elem a szabályok megfelelő elsajátítása, utána pedig annak megértése, hogy miként működik maga a játék, vagyis egy rendszer belső logikájának megértéséről van szó. Ezért minden új játék esetében érdemes néhány próbakört játszani, hogy kiderüljenek azok a pontok, amelyek nem világosak. A helyzetek pedig akár többször is újrajátszhatók.

A KÁOSZ ÁTLÁTÁSÁNAK KÉPESSÉGE: A „FOG OF WAR” SZEREPE

A bizonytalanság problémája mind a döntéshozatali fázisban (mikor nem tökéletes vagy direkt megtévesztő adatok állnak rendelkezésre), mind pedig a végrehajtási vagy reagálási fázisban felmerül. Clausewitz¹⁶ plasztikusan fogalmaz, amikor a haditevékenységet úgy értelmezi, mint egy olyan mozgást, amelyet nehéz viszonyok között hajtanak végre. Ez összhangban van Moltke stratégia megközelítésével, aki szerint a stratégia a legnehezebb körülmények közti cselekvés művészete.¹⁷ Ennek a nehézségnek egyik fő oka a bizonytalanság és a kiszámíthatatlanság („fog of war”): „A háborúban különös nehézséget okoz az adatok nagy bizonytalansága, mert így mindent bizonyos fokig homályban kell végeznünk” – írja Clausewitz.¹⁸

Az üzleti élet a harcterekhez hasonlóan tele van bizonytalansággal, meglepetésekkel és ellentmondásokkal, hiszen nehezen kiszámítható, ki mit tesz a piacon, és annak mi a következménye. Emiatt még a legjobban felépített stratégia is kudarcot vallhat. Ennek ellenére az üzleti iskolák főként a klasszikus elemzőmodellekre koncentrálnak, és képtelenek kezelni azt a nagymértékű bizonytalanságot, illetve dinamikusan változó környezetet, amellyel a legtöbb iparág manapság szembenéz.¹⁹ A stratégia kvalitása nem a könnyen kiszámítható és előrejelezhető helyzetekben mutatkozik meg, hanem a káoszban – a ködben –, amikor nehéz jól tájékozódni: „A háború olyan zátonyokkal teli ismeretlen tengerhez hasonlít, amelyet a hadvezér szelleme sejt ugyan, de szeme sohasem látott, és amelyen koromsötét éjszakában kell hajóznia. Ha hozzá még ellenszél is támad, tehát a véletlen is ellene fordul, a legnagyobb művészetre, lélekjelenlétre és erőfeszítésre van szüksége ott, ahol a távoli szemlélő azt gondolná, hogy minden simán megy” – olvasható Clausewitz könyvében.²⁰ A kiszámíthatatlan helyzetekben a parancsnok, a döntéshozó intuíciói, tapasztalatai, leleményessége és higgadtsága meghatározó lehet.

A „fog of war” vagy „fog of market” többféleképpen csökkenthető (felderítéssel, katonai és üzleti hírszerzéssel, piackutatással, különféle scenáriók kialakításával stb.), melyek következtében a döntések kockázata minimalizálható, de teljes bizonyosság szinte sosem szerezhető.

A *wargame*-ek fejlesztik a bizonytalanság tűrését, ami azért is hasznos, mivel a magyar társadalom meglehetősen bizonytalanságkerülő.²¹ A homályos helyzetek kerülése az olyan

¹⁶ Carl von Clausewitz: A háborúról. I. kötet. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1961.

¹⁷ Hajo Holborn: Moltke's strategical concepts. Military Affairs, 1942/3., 153–168.

¹⁸ Clausewitz: i. m. 130.

¹⁹ Schoemaker: i. m.

²⁰ Clausewitz: i. m. 104.

²¹ Geert Hofstede et al.: Cultures and organizations: Software of the mind. Vol. 2. McGraw–Hill, New York, 2005.

szervezetekben különösen erőteljes, ahol az alkalmazottakat úgy szocializálják, hogy minden kérdésre kizárólag a menedzserek válaszolhatnak.²² Minél nagyobb tehát a bizonytalanság, annál nagyobb az esélye annak, hogy az ilyen szervezet lebénul.

A hadijátékok a véletlen elfogadását is elősegítik, vagyis hiába a látszólag jól felépített és kialakított stratégia, a végén mégis dobni kell a kockával, ami után a „kocka el van vetve”. A véletlen szerepét Clausewitz is kiemeli: „*a hadművészetben a biztosan lemérhetőnek (az abszolútnak), a matematikai kiszámíthatóságnak sehol sincs biztos talaja. Már eleve a különböző lehetőségek, a valószínűség, a szerencse és a balsiker szövevényes játékaival kell számolnunk.*”²³

Az egyszerű és abszolút érvényű válasz az üzleti környezetben is meglehetősen ritka, hiszen ha a válasz egyszerű, akkor az ahhoz vezető taktikát mások is könnyen kitalálhatják, ezért annak haszna csekély.²⁴ Alapvető fontosságú a folyamatosan változó és egyre bonyolultabbá váló üzleti, gazdasági és geopolitikai környezetben a bizonytalanság megélése, annak elsajátítása, hogy miként lehet ezt megfelelően kezelni. A tervezés a folyamatos változások miatt sokkal inkább az állandó tanulás és az újraértelmezés, és kevésbé az előrejelzés, valamint az ellenőrzés eszköze. Mivel a törések, szakadások általában figyelmeztető jelek után jelentkeznek, emiatt nyitottnak kell lenni azokra a „gyenge jelekre”,²⁵ amelyek egy komolyabb probléma előjelei lehetnek. Ezeket már idejekorán észre kell venni, a zajtól leválasztva érdemes a konkurenciánál gyorsabban beazonosítani, mielőtt még eskalálódna.²⁶

1. táblázat *A hadijátékok előnyei (a szerző gyűjtése)*

| Hadijáték előnye | Magyarázat | Fejleszthető területek |
|---------------------------------------|---|---|
| Egy asztalhoz ültet | Frontális oktatás helyett a résztvevők egy asztalnál ülnek, egymásra figyelnek | Együttműködés, együtt gondolkodás, odafigyelés |
| Intenzíven bevon | A résztvevők nem passzív befogadói, hanem aktív részesei a játéknak | Összpontosítás, elmélyülés |
| Élményszerű | A résztvevők intenzíven élik át a játékelményt | Intenzív átélés miatt jobban fejlődnek a készségek |
| A külvilág kizárása | A játék saját atmoszférát teremt, saját játékszabályokkal | Összpontosítás |
| Kitágítja a gondolkodási kereteket | A résztvevők egy részben vagy teljesen újszerű, számukra nem ismert helyzetben találják magukat | Kreativitás, több szempontú, multidiszciplináris nézőpontok kifejlesztése |
| Csoporton belüli döntések meghozatala | A résztvevők csoportokat alkotnak | Csoportos döntéshozás, tárgyalás, konfliktuskezelés |
| Szövetségek kötése | Szövetségesek felkutatása a saját és közös érdekek alapján | Diplomácia, tárgyalás, konfliktuskezelés |

²² George S. Day – Paul J. H. Schoemaker: Driving through the fog: managing at the edge. Long Range Planning 2004/2., 127–142. https://www.researchgate.net/publication/222698249_Driving_Through_the_Fog_Managing_at_the_Edge#read (Letöltés időpontja: 2022. 05. 23.)

²³ Clausewitz: i. m. 53.

²⁴ Schoemaker: i. m.

²⁵ H. Igor Ansoff: Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review, 1975/2., 21–33.

²⁶ Schwarz: i. m.

| Hadijáték előnye | Magyarázat | Fejleszthető területek |
|---|---|---|
| Bizonytalanságokkal teli | A hadijátékban számos tényező kiszámíthatatlan, nehezen előrejelezhető | Bizonytalanságtűrés, bizonytalanság kezelése, intuíció |
| Információhiány | Információszerzés szükségessége, valamint döntés hiányos információk alapján | Hatékony információszerzés, kockázatminimalizálás, döntéshozatal |
| Folyamatosan változó környezet és helyzetek | A helyzet a felek döntései és más körülmények miatt folyamatosan változik | Változásmenedzsment |
| A meglepetés ereje | Ellenfelek akciói következtében meglepetésszerű, váratlan helyzetek merülhetnek fel | Intuíció, proaktivitás |
| Erősen kontextuális | Fontos az adott kontextus (történelmi, gazdasági, geopolitikai stb.) megértése | Lényeglátás, releváns információk összegyűjtése és szintetizálása |
| Komplex helyzetet kínál | Egy bonyolult helyzetet kell átlátni | Stratégiai helyzetelemzés |
| A kísérletezés lehetősége | Többféle lehetséges stratégia és kimenetel felvázolása, valamint azok tesztelése | Stratégiaalkotás, scenáriók kidolgozása |
| Szűkös erőforrások | Szűkös erőforrások hatékony elosztása | Erőforrás-gazdálkodás |
| Biztonságos környezet | Biztonságos, a hibázást nem büntető, hanem azokra reflektáló környezet | Tudatos tanulás a hibákból |
| Újrajátszhatóság | Az előző játék tanulságai alapján a játék újrajátszható | Stratégiák és taktikák finomítása |

ÖSSZEFOGLALÁS

A hadijátékok az üzleti oktatásban hatalmas potenciállal rendelkeznek, hiszen olyan, a komoly játékokra épülő komplex rendszerek, amelyek jelentősen hozzá tudnak járulni a gazdasági képzések hiányosságainak kiküszöböléséhez. Egy olyan platform, ahol a résztvevők a frontális oktatás helyett egy asztalnál ülnek, egymásra figyelnek. Mivel nem passzív befogadói, hanem aktív részesei a játéknak, ezért intenzíven élik át a játékélményt. A játék saját atmoszférát teremt, amelyben a résztvevők egy részben vagy teljesen újszerű, számukra nem ismert helyzetben találják magukat. A felek döntései és más körülmények miatt ugyanis a szituáció folyamatosan változik, gyakoriak a váratlan fejlemények. Egy bonyolult helyzetet kell átlátni, emiatt szükséges többféle lehetséges stratégia és kimenetel felvázolása, valamint azok tesztelése. A siker egyik kulcsa a szűkös erőforrások hatékony elosztása. A hadijátékos biztonságos, a hibázást nem büntető, hanem azokra reflektáló környezetet hoz létre, és a tapasztalatok alapján a játék újra is játszható. Mindeközben olyan készségek fejlődhetnek, mint a hatékony csoportos döntéshozatal, a stratégiai helyzetelemzés, a stratégiaalkotás és -kivitelezés, a hatékony erőforráselosztás, a tárgyalás, a diplomácia vagy a konfliktuskezelés.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, H. Igor: *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975/2., 21–33. DOI: 10.2307/41164635
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról. I. kötet*. Zrínyi Kiadó, Budapest, 1961.
- Day, George S. – Schoemaker, Paul J. H.: *Driving through the fog: managing at the edge*. Long Range Planning, 2004/2., 127–142. https://www.researchgate.net/publication/222698249_Driving_Through_the_Fog_Managing_at_the_Edge#read; DOI: 10.1016/j.lrp.2004.01.004
- Harangi-Tóth Zoltán: *A stratégiai hadijátékok szerepe a katonai felsővezető-képzésben*. Honvédségi Szemle, 2020/1., 91–100. <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/12/10>; DOI: 10.35926/HSZ.2020.1.7
- Harangi-Tóth Zoltán: *Mi a történelmi hadijáték és miért van helye a katonai felsőoktatásban?* Hadtudomány, 2019/4., 119–128. https://www.mhht.eu/hadtudomany/2019/2019_4/119-128_Harangi-Toth.pdf; DOI: 10.17047/HADTUD.2019.29.4.119
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan – Minkov, Michael: *Cultures and organizations: Software of the mind. Vol. 2*. McGraw–Hill, New York, 2005.
- Holborn, Hajo: *Moltke's strategic concepts*. Military Affairs, 1942/3., 153–168. DOI: 10.2307/1982846
- Horváth Daniella Dominika – Horváth Dóra: *Tervező diákok, oktatás, designkommunikáció és egy akciókutatás fenntartható eredménye*. Marketing és Menedzsment, 2021/1., 63–71. <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d889:tervezo-diakok-oktatas-designkommunikacio-es-egy-akciokutatas-fenntarthato-eredmenye/pdf>; DOI: 10.15170/MM.2021.55.KSZ.01.06
- Keegan, John: *Az első világháború*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.
- Mikonya György: *Rend a rendetlenségben, avagy A szabadság útvesztői – anarchisták és nevelés*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2009. <http://mek.oszk.hu/14200/14283/14283.pdf>
- Mitev Ariel – Gáti Mirkó – Bauer András: *A magányos farkasok útja. Kihíváskeresés és hibákból való tanulás hatása az adaptív értékesítési magabiztosságra és az észlelt teljesítményre*. Vezetéstudomány, 2017/10., 32–37. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3085/1/VT_2017n10p32.pdf; DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.04
- Pozderka Zoltán: *Az olasz fegyveres erők vezetési és művelettervezési rendszere*. Honvédségi Szemle, 2020/1., 33–49. http://real.mtak.hu/125537/1/HSZ_2020_148_1_Pozderka_Zoltan.pdf; DOI: 10.35926/HSZ.2020.1.3
- Ries, Al – Trout, Jack: *Marketingháború*. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1996.
- Schoemaker, Paul J.: *The future challenges of business: Rethinking management education*. California Management Review, 2008/3., 119–139. https://www.researchgate.net/publication/265665050_The_Future_Challenges_of_Business_Rethinking_Management_Education; DOI: 10.2307/41166448
- Schwarz, Jan Oliver: *Business wargaming for teaching strategy making*. Futures, 2013/7. https://www.researchgate.net/publication/283301442_Business_Wargaming_for_Teaching_Strategy_Making#read; DOI: 10.1016/j.futures.2013.06.002
- Tóth Rita: *Játék és játékoság a szervezetben*. Vezetéstudomány, 2022/2., 15–26. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7175/1/VT2022n3a2.pdf>; DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.02.02
- Tóth Rita – Mitev Ariel: *Maszkok a távoktatás színházában: Képzés és fejlesztés a fekete álarcok előtt és mögött*. JEL-KÉP, 2020/4., 109–119. https://www.researchgate.net/publication/349992874_Maszkok_a_tavoktatasi-szinhazaban-Kepzes-es-fejlesztes-a-fekete-alarcok-elott-es-mogott#read; DOI: 10.20520/Jel-Kep.2020.4.109