

Sticz László ezredes-Csák Zoltán alezredes, a HM FLÜ, Program Irányító-követő Osztály, osztályvezetője és helyettese.

A KATONAI DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMAT TENDENCIÁI NAPJAINKBAN

A NATO olyan extrém kihívásokkal szembesült és szembesül a jövőben, amelyeknek csak akkor tud megfelelni, ha az eddig alkalmazott tervezési és döntéshozatali filozófiát megváltoztatja. Olyan katonai döntéshozatali folyamat kialakítása a cél, amely egyszerűen, gyorsan és hatékonyan működik, rugalmas, bármikor megváltoztatható, és alkalmazkodik a váratlan eseményekhez. Cikkünkben megkíséreljük bemutatni a Magyar Honvédségben és a NATO-ban alkalmazott tervezési, döntéshozatali folyamatokat, valamint felhasználva az amerikai Tengerészgyalogság eltérő szemléletű döntéshozatali mechanizmusát, egyfajta összehasonlítást végzünk annak érdekében, hogy a döntéshozatali folyamat lehetséges fejlődési irányait szemléltessük.

To meet the broadening number of challenges NATO has been facing, the planning and decision making process philosophy, used throughout the Alliance, need to be changed. The desired end state is to develop a decision making process, that is simple, agile and efficient, adaptable, transformable and capable of accommodating the unforeseen circumstances. This article attempts to demonstrate how the planning and decision making process serve in NATO and Hungarian Defense Forces, as well as, analyzing the United States Marine Corps's different approach to the decision making process, make a comparison in order to illustrate the potential evolution of the decision making process.

A katonai döntéshozatal folyamata a második világháborútól napjainkig jelentős változáson esett át. A második világháború alatt a törzsek feladata volt a kapott feladatok végrehajtásának megtervezése, a parancsnokoknak rendszerint csak a tervezés kezdeti és befejező szakaszában volt szerepük. A varsói szerződés tagállamainál alkalmazott új munkarendben a parancsnokoknak a feladatvégrehajtás teljes folyamatában és a harc vezetésében lényeges, koordináló és döntési feladatai is voltak. Az akkori szemlélet megkövetelte a parancsnoktól, hogy a hadvezetés mellett, értsen a fegyver és technikai rendszerek vezetési ismereteihez is. Létezett egy pontos ellenségkép, ismert volt a "standard" szemben álló fél ereje, összetétele, doktrínája, alkalmazási elvei. Ez az állapot azonban a hidegháború végével, az Európa sok országában bekövetkezett demokratikus változásokkal valamint a biztonsági környezet változásai miatt végérvényesen megszűnt.

Ha meg akarunk felelni azoknak a kihívásoknak, amelyek elé a NATO a 21. században néz, nem csak a szövetséget alkotó tagországok haderejét kell alakítanunk, mind szervezetileg és technikailag, hanem a tervezési, döntéshozatali folyamat háttérében álló gondolkodásmódot is. A tervezés egy adott, világos folyamat, mely számos ismétlődő és független tevékenységek összessége. A jól felépített tervezési folyamat képes alkalmazkodni a váratlan helyzetekhez. *A tervezés két alapvető funkcióból épül fel: az elérni kívánt cél meghatározásából és a cél érdekében*

végrehajtandó lehetséges eljárások összességéből időben és térben megfelelően elhelyezve.

A parancsnokok számára a tervezés meghatározó a műveletek sikeres végrehajtása érdekében történő felkészülés időszakában. A parancsnok legfontosabb feladata a tervezési folyamat irányítása, megfelelő időkeretek között tartása, a tervezési direktívák meghatározása. A jól kidolgozott terv kellő alapot biztosít a hatékony feladat-végrehajtáshoz, még akkor is, ha a végrehajtás közben az eredeti elhatározástól eltértünk.

Az elhatározás tulajdonképpen nem más, mint az elgondolásban kialakított változatok valamelyike melletti elköteleződés, annak részletesen kimunkált formájának kiválasztása és végrehajtásának megszervezésére irányuló tevékenységek összessége. Ha figyelembe vesszük, hogy minden cselekvés döntések vagy meg nem hozott döntések végeredménye, a döntéshozatal rendkívül lényeges a harc feladat sikeres végrehajtásához. Mivel a háború két ellentétes akarat közötti konfliktus megnyilvánulása a döntések nem légtüres térben születnek, mert azokat mindig az ellenség előrelátott reakciói és ellenreakciói fényében hozzuk meg.

A döntés meghozatalához rendelkezésre álló idő, gyakran a legfontosabb tényező. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az a fél, aki gyorsabban képes meghozni és végrehajtani a döntést, az szinte behozhatatlan előnyre tesz szert a másik féllel szemben. A döntések meghozatalakor előfordulhat, hogy választanunk kell az időbeni, de esetleg információhiányban szenvedő, döntés meghozatala és az információra történő várakozás között. A parancsnokoknak rendelkezniük kell azzal a képességgel, hogy felismerjék, nem lehet elszalasztani az előttünk álló lehetőségeket, amíg az információra várunk. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy elhamarkodott, meggondolatlan döntéseket hozzunk. Végezetül megállapítható, hogy miután minden döntés meghozatalakor figyelembe kell vennünk számos bizonytalansági tényezőt és minden szituáció más és más, nem létezik tökéletes megoldás egyetlen egy harc helyzetre sem.

A probléma megoldásának lényege a legjobbnak tűnő és legkevesebb kockázattal járó cselekvési változat kiválasztása, lehetőség szerint gyorsabban, mint ahogyan azt az ellenség teszi. Erről írja az ismert amerikai tábornok: *„egy jó terv erőszakosan és késlekedés nélkül végrehajtva jobb, mint egy tökéletes terv végrehajtva a jövő héten.”*¹

A katonai döntéshozatal folyamata, elvei és összetevői

A NATO-ban a tagállamok hadseregei lényegében a magyar elvekkel hasonló módon közelítik meg az elhatározás meghozatalának rendjét. Egy fontos különbséget azonban már az elején kiemelhetünk: *A cselekvési változatok kidolgozására sokkal több hangsúlyt fektetnek.* Ennek előnye, hogy többoldalúan lehet megközelíteni az adott problémát, megtervezni a végrehajtás módját és így több esély van arra, hogy a változatok elemzése során egy olyan változat szülessen, ami a leghatékonyabban képes a feladat végrehajtására. Másrészt, ha a dinamika során mégis módosítani szükséges könnyen hozzá lehet igazítani a helyzethez a már lemodellezett változat részletei

¹ George S. Patton, former US general.

beillesztésével a tevékenységeket. Ez bizonyos szintű flexibilitást és azon belül rendkívüli reagáló képességet biztosíthat a parancsnokok és törzsek számára.

Egy ország, vagy szövetség által alkalmazott döntéshozatali folyamat mindig tükrözi az ország, vagy csoportosulás alkalmazóinak filozófiáját a háború megvívásának művészetével kapcsolatban. Mivel a tervezés a vezetés és irányítás alapvető eszköze, a döntéshozatali folyamatnak ki kell emelnie a parancsnok központi, „döntéshozó” szerepének jelentőségét, ezáltal elősegítve a parancsnoki és törzsmunkát a tervezés és végrehajtás szintjén. A „modern” döntéshozatali folyamat a végrehajtandó feladatra és a fenyegetettség szintre koncentrálnak. Kiemeli a főerőkifejtés irányának jelentőségét, és nagy hangsúlyt fektet a végrehajtás ütemének biztosítására és fenntartására.

A tervezés az a tevékenység, amely kijelöli a kívánt cél eléréséhez vezető utat és a végrehajtás módszereit. Támogatja a parancsnokot a döntések meghozatalában, amikor fontos az időtényező és a környezeti hatások. Függetlenül a tervezési folyamat szintjétől (stratégiai, hadműveleti vagy harcászati) *a tervezési folyamat jellemzői a következők:*

- irányítja és koordinálja a végrehajtást;
- biztosítja a helyzet és az információk minden szinten történő megismerését;
- meghatározza, hogyan kell végrehajtani a feladatot annak érdekében, hogy a kitűzött célt elérjük;
- iránymutatást nyújt a kezdeményezés megszerzése és megtartása érdekében;
- alakítja és fejleszti a tervezési folyamatban részt vevők gondolkodásmódját.

A tervezési folyamat jellemzőit, a résztvevők szemléletmódját legjobban a *rendelkezésre álló idő és a környezeti tényezők, az előre nem látható események, és a bizonytalanság alakítja. A rendelkezésre álló idő kompenzálására, a parancsnoknak fel kell használni minden tapasztalatát, és mernie kell gyors döntéseket hozni.*

A döntéshozatali folyamat három alapelve épül:

- *A tervezés felelőssége az egyszemélyi vezetőé, a parancsnoké. A parancsnok nem egyszerűen csak résztvevőként jelenik meg a tervezés során, hanem ő az a személy, aki egyszemélyben irányítja a tervezést. Az ő elhatározása és parancsnoki útmutatója kulcsfontosságú a folyamat sikere érdekében. A beosztott parancsnokok az ő elgondolása és parancsnoki útmutatója alapján hajtják végre a feladatot.*
- *A műveleti területen időben és térben egyszerre több harctevékenység is folyhat, melyek az egész művelet végkifejletére hatással vannak. Ezért a parancsnoknak az egész műveleti területre oszthatatlan egységként kell tekintenie elősegítve ezzel a kitűzött cél elérését.*
- *Az egységes tervezés alapja a vezetés és irányítás, a manőverek, a tűz, a felderítés, a logisztika és az erők megóvása. A tervezési folyamatban részt vevőknek, a tervezés egységesítése és sikere érdekében az előbb felsoroltakat mindig szem előtt kell tartani. Az egységes tervezés kulcsa a tervezési folyamatban részt vevők, alapos kiválasztása és felkészítése.*

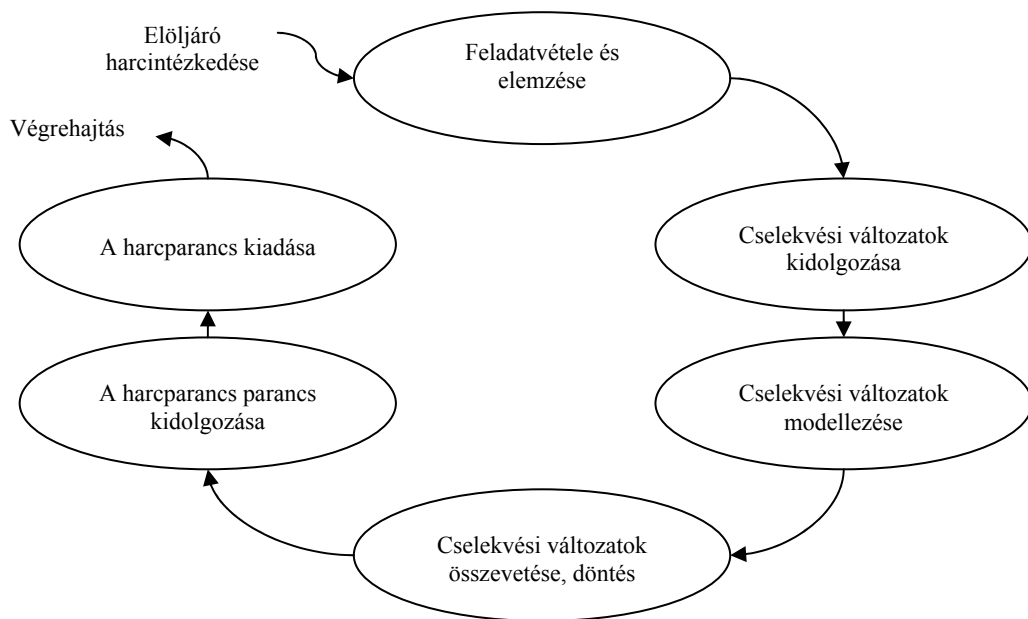
A katonai döntéshozatali folyamat részét (összetevőit) képezik azon eljárásmodok, lépések, melyek révén elérhetővé válik a kívánt cél, tehát a feladat sikeres végrehajtása. Ezek a lépések gondoskodnak arról, hogy a parancsnok és törzse képes legyen a

tervezési folyamat hatékonyabb megszervezésére, a parancsok kiadására az alárendeltek felé, valamint arra, hogy a feladatot és a parancsnok elgondolását mindenki egyformán és egységesen értelmezze. A különböző lépések közötti kölcsönhatás elősegíti az összehangolt erőfeszítéseket a rugalmasság, az időbeniség, a folyamatosság, a megbízhatóság, az alternatív lehetőségek biztosítása és az információk cseréje érdekében.

Mivel a szövetség tagországai hadseregeiket elsősorban expedíciós műveletek végrehajtására igyekeznek képessé tenni, a parancsnoki munkában, a döntéshozatali folyamatban ezt a törekvést kifejezésre kell juttatni. Ezért fontosnak tartjuk, hogy megismerjük egy olyan „haderő” döntéshozatali rendszerét, amely célirányosan expedíciós műveletek végrehajtására került létrehozásra.

Tanulmányozva a NATO-tagállamok döntéshozatali mechanizmusát, megállapítható, hogy a kor kihívásainak illetve a fent említett expedíciós műveletek megtervezésére, megszervezésére és végrehajtására a legjobban az Egyesült Államok tengerészgyalogságának döntéshozatali folyamata a Marine Corps Planning Process-MCPP- felel meg. Ahhoz, hogy a magyar katonai döntések meghozatalának folyamatát többféle aspektusból megvizsgáljuk mindenképpen hasznos lehet az említett folyamat részletesebb megismerése, elemzése.

A folyamatot (MCP), annak elemeit, vázlatos felépítését a rendszerszemléletű vizsgálathoz az alábbiak szerint összegezhettük:



1. ábra: Az MCP lépései

Összehasonlításként elevenítsük a NATO-ban alkalmazott „általános” parancsnoki munka elemeit:

1. Feladat vétel
2. Feladatelemzés
3. Cselekvési változatok kidolgozása
4. Cselekvési változatok elemzése
5. Cselekvési változatok összehasonlítása
6. A cselekvési változat jóváhagyatása
7. Harcparancs kiadása

Általánosságban kijelenthető, hogy az Egyesült Államok tengerészgyalogságának döntéshozatali folyamata nagyon hasonló a NATO által általánosan alkalmazott döntéshozatali folyamathoz. Azonban, ha jól megvizsgáljuk három különbséget figyelhetünk meg: a feladat vétel és feladatelemzés összevonásra került; a cselekvési változatok elemzése valójában már a modellezés a „wargaming”; a cselekvési változatok összehasonlítása és jóváhagyatása lépés szintén összevonásra került. A különbségek grafikusán az alábbiak szerint jellemezhetőek:

Marine Corps Planning process (MCP)	NATO Military Decision Making Process (MDMP)
	Feladat vétel
Feladat elemzés	Feladat elemzés
	Cselekvési változatok kidolgozása
Tevékenységi változatok kidolgozása	Cselekvési változatok elemzése
	Cselekvési változatok összehasonlítása
Tevékenységi változatok modellezése	Cselekvési változat jóváhagyatása
Tevékenységi változatok összevetése, döntés	
A harcparancs kidolgozása	
	Harcparancs kiadása
Harcparancs kiadása	

2. ábra: A tervezési folyamatok összehasonlítása

Mielőtt részletesen megvizsgálánk az amerikai tengerészgyalogság döntéshozatali folyamatát, eleveintsük fel a *Magyar Honvédségnél kialakult tervezési-döntéshozatali rendszert is*: Az alárendelt törzsek számára az első mozzanat a feladat tisztázása, a hadműveleti célok pontos megértése. A célok ismeretében már leírható az adott hadműveleti helyzet, olyan széles körű információkra támaszkodva, amelyek a rendelkezésükre állnak.

A FELADATTISZTÁZÁS: Az előzetes intézkedésben foglaltak alapján az alárendeltek megkezdik a hadműveletben végrehajtásra kerülő feladataik tisztázását. *A feladattisztázás a parancsnoki munkának a műveleti feladat vételét követő egyik legfontosabb mozzanata*, az elhatározás kidolgozásának kezdeti szakasza, a katonai művelet céljának és az adott katonai kötelék feladatainak elemzése és megértése. A feladattisztázás során a parancsnok tisztázza: a hadművelet, vagy más tevékenység célját, az előjáró elgondolását, a saját műveleti feladatait, az alakulatának helyét és szerepét az előjáró hadműveletében, a műveleti feladat végrehajtására rendelkezésre álló erőket és eszközöket, valamint a szomszédok feladatát. Mindezek alapján a parancsnok következtetéseket von le : a saját katonai kötelékének helyéről és szerepéről az előjáró hadműveleti feladatának végrehajtásában, a szembenálló fél erőiről és eszközeiről, az erőkifejtés összpontosításáról, a csapatok csoportosításáról, a harcrend kialakításáról, a katonai művelet előkészítésére, rendelkezésre álló idő elosztásáról.

Miután a parancsnok az előjárónak jelentette a feladattisztázás során levont következtetéseket, és azokkal az előjáró is egyetértett, megkezdődik a részletes hadműveleti terv kidolgozása. A feladat tisztázásával párhuzamosan különböző rendszabályokat kell bevezetni, amelyek egyfelől biztosítják a saját erők és eszközök megóvását, valamint a felkészülésüket az elkövetkezendő hadműveletre.

HELYZETÉRTÉKELÉS: A második mozzanatban megtörténik a hadműveleti célok elérését segítő és hátráltató tényezők számbavétele. A műveleti terület felderítő előkészítése során figyelembe kell venni a szembenálló fél doktrínáját, az időjárási tényezőket, valamint a terepviszonyokat, ezeket a tényezőket össze kell kapcsolni a feladattal, valamint a speciális hadszíntéri helyzettel. Ez szolgáltat alapot: a szembenálló fél lehetőségeinek, sebezhetőségének és a várható tevékenységének az értékelésére; a katonai szervezet feladatának megalkotásához, valamint a rendelkezésre álló harci erő elosztásához, amit a harcrend, a hadműveleti felépítés is tükröz. A parancsnoki útmutató és a műveleti terület felderítő előkészítése során megszerzett felderítési adatok figyelembe vételével végrehajtható a helyzetértékelés. A helyzetértékelés eredményeinek felhasználásával kidolgozásra kerülnek a cselekvési vázlatok. Ezek a vázlatok szöveges részekből, grafikus és alfanumerikus adatbázisokból, valamint a grafikus adatbázisok felhasználásával elkészített és kinyomtatott műveleti térképekből és a hozzájuk kapcsolódó számvetésekből állnak.

ELŐZETES ELGONDOLÁS: A cselekvési vázlatok felhasználásával a parancsnok meghozza az előzetes elgondolását, amelyben értékeli az erő - és eszközviszonyokat, valamint a már elkészült cselekvési változatokat; majd meghatározza: az erőkifejtés összpontosításának irányait, körleteit (támadásban a főcsapás irányát); az ellenség pusztításának sorrendjét és módjait; a harcrendet (hadműveleti felépítést) és az összefegyvernemi alárendeltek általános feladatait.

ELŐZETES INTÉZKEDÉS: Az előzetes elgondolásra alapozva folytatódik a további tervezőmunka, és kiadásra kerül az előzetes intézkedés. Az előzetes intézkedés tartalmilag rövid, amely kellő időben tájékoztatja az alárendelteket a végrehajtandó feladatokról. Ez az intézkedés tartalmazza az alárendeltek számára a legsürgősebben végrehajtandó feladatokat, a majdan elkészülő műveleti terv eljutatásának idejét.

MŰVELETI TERV: Ezzel párhuzamosan tovább folyik a cselekvési vázlatok kidolgozása. Több cselekvési vázlat elkészítése növeli az adott katonai vezető döntési szabadságát. A kiválasztott cselekvési vázlat felhasználásával összeállításra kerül a hadműveleti terv, amely szöveges és térképes részből áll. Ennek mellékletét képezik a grafikus és alfanumerikus adatbázisok, valamint a segítségükkel elkészített számvetések, továbbá a résztvevő fegyvernemek és szakcsapatok alkalmazási tervei. A hadműveleti terv alapján megszervezésre kerül az együttműködés az előljáró és a szomszédok felé, valamint e terv alapján történik meg az alárendeltek részére a feladatszabás.

Az amerikai tengerészgyalogságnál alkalmazott döntéshozatali folyamat

A folyamat – amely alapjaiban hasonló, részleteiben azonban mégis eltérő szemléleten alapuló – feladatelemzéssel kezdődik és a harcparancs (hadműveleti intézkedés) kiadásával ér véget. Ha figyelmesebben megvizsgáljuk, rájövünk, hogy nem más, mint a problémák megoldásának egyfajta logikus megközelítése, módszertana. Először mindig el kell döntenünk, hogy mi is a feladat az adott szituáción belül, aztán számos megoldási lehetőséget vázolunk fel, érveket, ellenérveket ütköztetünk, majd döntést hozunk, végül pedig megkezdjük annak végrehajtását, megvalósítását.

Feladatelemzés

A tervezés első lépése, melynek célja az előljáró által adott parancsok tisztázása és a rendelkezésre álló információk értékelése annak érdekében, hogy a tervezési folyamat a helyes irányban induljon el. Az időtényező szem előtt tartása és folyamatos menedzselése a tervezés kritikus része. A feladatelemzésre fordított idő, ha jól használjuk ki, mindig megtérül. Ha azonban kevés időt biztosítunk az első lépés elvégzésére, vagy rosszul használjuk ki a rendelkezésre álló időt, később a kivitelezésben fogjuk érezni negatív hatását.

A feladatelemzés megkezdése előtt mind a parancsnoknak, mind a törzsnek meg kell értenie az előljárótól kapott feladatot. Ebbe beletartozik: a felelősségi körzet meghatározása, a saját erők helyzete, a lehetséges harc feladat, a műveleti terület politikai, katonai, gazdasági és kulturális adottságai. A tervezési folyamat minden lépcsőfoka a megszerzett információk értékelésével kezdődik. Ezek származhatnak az előljárótól, a parancsnoktól és törzsetől vagy lehet az előző lépcsőfok végeredménye.

A bejövő információk a következők lehetnek:

- Az előljáró harc feladata, elgondolása.
- Az előljáró törzs által kiadott harcmező felderítő értékelése.
- A parancsnoki útmutató, melynek tartalmaznia kell a következőket:
 - az időszámvetést;
 - a parancsnok szándékát a feladat megoldására, vagyis az előzetes elgondolást;
 - a kockázatok megítélését;
 - a vezetés korlátait;
 - az ellenség értékeléséből levont rövid értékelést;
 - a harcmező felderítő értékelés szempontjait;
 - a kulcs- és döntő fontosságú körleteket, terepszakaszokat;

- a parancsnok információ igényét;
- a tevékenység végrehajtásának elveit;
- az ellenség pusztításának mértékét;
- az elektronikai hadviselés eszközeinek alkalmazását;
- a színlelés és megtévesztés célját;
- az elsődleges feladatot;
- a tartalékok erejét, összetételét, alkalmazásának feltételeit;
- a logisztikai biztosítás kérdéseit;
- a vezetés és ellenőrzés rendjét;
- a kiadásra kerülő parancs típusát és a begyakorlás rendjét.

Amikor a törzs tagjai megértik az előjáró elgondolását és a parancsnok útmutatását, meg kell határozniuk az előjáró által előírt feladatot, az ennek sikeres teljesítése érdekében részfeladatokat és a feladat végrehajtásához elengedhetetlen feladatokat. *A törzs feladatai:*

- Az előjáró elgondolásának értékelése.
- A művelet céljának meghatározása.
- A feladatok meghatározása: előjáró által meghatározott, kikövetkeztetett és elengedhetetlen feladatok.
- A hadszíntér felderítő értékelése.
- A főerőkifejtés irányának meghatározása.
- A kritikus információigény meghatározása és az információ menedzselés szabályainak kidolgozása.
- Feltételezések kialakítása.
- A feladat-végrehajtás sikerét befolyásoló tényezők megállapítása. A korlátozó tényezők megállapítása és kiküszöbölése.
- Az előjárótól elvárt segítségnyújtás területeinek megállapítása, az ezzel kapcsolatos feladatok meghatározása.
- Törzseligazítás – feladatértékelés eredményének ismertetése.
- Előzetes harcintézkedés kiadása az alárendeltek felé.

A feladatelemzés végén eligazítás keretében ismertetik az elért eredményeket, a kialakított feladatot és minden olyan információt, amelyek alapját képezik a terv további alakításának. Parancsnoki jóváhagyást követően *előzetes harcintézkedés kerül kiadásra.*

A feladatelemzés során kialakult eredmények létfontosságúak a továbblépés szempontjából, melyek a következők:

- A feladat meghatározása.
- A parancsnok elgondolása.
- Parancsnoki útmutató.
- Pontosított harcmező felderítő értékelése.
- Feltételezések.
- Korlátozó tényezők.
- Hiányzó erőforrások.
- Főerőkifejtés iránya.
- Előzetes harcintézkedés.

Cselekvési változatok kidolgozása

A cselekvési változat egy lehetséges megoldás a harc feladat végrehajtásához. A tervezési folyamatnak ez a lépcsőfoka azt a célt szolgálja, hogy olyan lehetséges opciókat hozzon létre a későbbi következő modellezéshez, amelyek teljesítik a végrehajtandó feladat célját és megfelelnek a parancsnok elvárásainak. Minden leendő cselekvési változatot úgy kell elkészíteni, hogy azok megfeleljenek az adott harc helyzetnek és a parancsnok elgondolásának, megvalósítható legyen, elfogadható kockázatot rejtjen magába, és megkülönböztethető legyen a többi cselekvési változattól.

A parancsnok feladata, hogy a törzs részére előírja a kidolgozandó cselekvési változatok számát és a kidolgozás szempontjait. A cselekvési változatok kidolgozása során a törzsnek két alapvető kérdést kell figyelembe venni: *Mit akarok végrehajtani, és hogyan akarom végrehajtani?*

A „*hogyan*” kérdés megválaszolása a cselekvési változatok kidolgozásának lényege. Miután a feladatelemzés során tisztáztuk a saját és az ellenség helyzetét, tevékenységének jellegét, ki kell dolgoznunk az ellenség legvalószínűbb és a számunkra legnagyobb veszélyt rejtő cselekvési változatait, annak érdekében, hogy meghatározzuk a főerőkifejtés irányát és a végrehajtandó döntő fontosságú műveleteket. A főerőkifejtés általában, arra az aleggységre épül, amellyel a parancsnok a feladat sikeres végrehajtása érdekében a döntő fontosságú művelet végrehajtását tervezi. Ezt az aleggységet szükség szerint meg kell erősíteni, és megfelelő támogatást kell részére biztosítani. A parancsnok a főerőkifejtést az ellenség legsebezhetőbb pontja ellen tervezi, annak érdekében, hogy döntő csapást mérjen rá.

A cselekvési változatok és a harc feladat sikeres kidolgozásának kulcsa a kiválóan elvégzett feladatelemzésben rejlik. Ezután az ellenség várható ellenlépéseit kell meghatároznunk. Mivel soha nem áll rendelkezésre elegendő információ az ellenségről, ezért feltételezések és az ellenség ismert és várható eljárásaiból levont következtetések segítségével kell a hiányzó információk űrt kitölteni. Össze kell hasonlítanunk a saját és az ellenség erős és gyenge pontjait, a rendelkezésre álló erőforrásokat. Így megállapíthatjuk, mekkora erőre van szükségünk és azt mikor, hol és hogyan alkalmazzuk, hogy a kitűzött harc feladatot a lehető legkisebb kockázattal végrehajtsuk.

Az „ötletelés” (brainstorming) az egyik előnyben részesített módszer a cselekvési változatok kidolgozásához. A feladatelemzés végeredményeit és a parancsnok által kiadott kritériumokat szem előtt tartva a törzs végrehajtja a cselekvési változatok kidolgozását. A cselekvési változat akkor sikeres, ha „legyőzi” az ellenség lehetséges cselekvési változatait. Figyelembe kell vennünk, mi a feladatunk és mi az ellenség feladata. Hogyan hat a terep a saját és az ellenség manővereire. Melyek azok a kulcsfontosságú pontok, területek, amelyek birtokba vételétől, megtartásától a művelet sikere függ.

A cselekvési változatok kidolgozásának lépései: a kialakult helyzet pontosítása; a saját és az ellenség képességeinek, erőinek összevetése; a cselekvési változatok kialakítása, grafikus formába öntése és a cselekvési változatok ismertetése eligazítás keretében.

A cselekvési változatok kialakítása után meg kell győződni arról, hogy megfelelnek-e a követelményeknek. A cselekvési változatokat eligazítás keretében kell ismertetni. A cselekvési változatok kialakításának végére választ kell adni a „*ki?*”, „*mit?*”, „*mikor?*”, „*hol?*”, „*miért?*”, „*hogyan?*” kérdésekre. Az eligazítás során a parancsnoknak döntenie kell, hogy melyik változat kerül modellezésre. Miután a kiválasztás megtörtént, a parancsnok meghatározza a modellezés végrehajtásának módszereit, továbbá, hogy melyik saját cselekvési változatot, melyik ellenséges cselekvési változattal kell összevetni. Végül meghatározza a modellezés értékelésének kritériumait. Ezek között: az erők összpontosítását; a sebességet; a meglepetés tényezőjét; a saját veszteségek minimalizálását; a manőverek lehetőségeit; a kockázatokat; a logisztikai támogatás lehetőségeit; a terep és időjárás adta lehetőségeket; az erők megóvását és az időtényező szerepét.

Cselekvési változatok modellezése, összevetése és a döntés

- *A cselekvési változatok modellezése* egy tudatos módszer a harc lefolyásának előrejelzésére. A modellezés biztosítja a parancsnok és a törzs valamennyi tagja számára a saját és az ellenség cselekvési változatainak egységes megértését. A modellezés magában foglalja a cselekvési változatok részletes elemzését. Rendszerint, ha a parancsnok másként nem dönt, az összes saját cselekvési változatot modelleznünk kell. A modellezés segíti a tervezést az erős és gyenge pontjaink, a kockázati tényezők és a feladat sikeres végrehajtása érdekében hiányzó erőforrások megállapításában.

A modellezés végrehajtása során a törzs értékeli a saját cselekvési változatok hatékonyságát az ellenség legvalószínűbb és legveszélyesebb cselekvési változatával szemben. Közben megállapítja a problémákat, a saját cselekvési változatok gyenge pontjait, a művelet lehetséges fázisait és a következményeket. A modellezés segít a parancsnoknak abban, hogy pontosítsa az elhatározását; hol és hogyan alkalmazza a rendelkezésre álló erőket az ellenség gyenge pontjai ellen, valamint hogyan óvja meg a saját erőket.

A modellezés során a törzs felhasználja az ellenség legvalószínűbb és legveszélyesebb cselekvési változatait. Amennyiben lehetséges az ellenség cselekvési változatait a G-2 és G-3 állományából kiválasztott és kikülönített úgynevezett „Red Cell” hajtja végre. Ők az egész tervezési folyamat során az ellenség szerepkörében tevékenykednek.

A modellezés egy „*Mi lenne akkor, ha*” játék a parancsnok és a törzse között. A modellezés sikere nagymértékben függ a részt vevők képzettségétől és tapasztalatától. Célja megkísérelni előre jelezni az akciókat és reakciókat mindkét fél részéről. A modellezés olyan ötletek, és megoldások kereséséhez nyújt lehetőséget, amelyeket normál körülmények között nem vennénk észre.

A modellezés során *az okmányolás módszerei lehetnek*: az alkalmazó megbeszélések, vázlatos feljegyzések, és a munkalapokon történő rögzítés, valamint az együttműködési mátrix. A legidőigényesebb módszer az alkalmazó megbeszélés, amelynek során minden egyes jelentés tartalmát, előnyét és hátrányát rögzíteni kell. *A vázlatos feljegyzések* alkalmazása esetén csak a kulcsfontosságú eseményeket, kritikus követelményeket rögzítjük. *Munkalapon történő rögzítés* módszere esetén, munkalaponként csak egy–egy kritikus eseményt dolgozunk fel. Az együttműködési mátrix, amelyen hely, idő szerint az ellenség tevékenységének függvényében összehangoljuk a cselekvési változatokat, majd rajzos és szöveges formában rögzítjük azokat.

A modellezés során a kritikus események vizsgálatát egy szinttel feljebb és két szinttel lejjebb kell végrehajtani. Minden tevékenységhez hozzá rendeljük a szükséges erőket és eszközöket, és ha az idő lehetővé teszi, részletes elemzést végzünk. A modellezés végrehajtását követően az elemzés és a modellezés eredményeit előkészítjük a döntés meghozatalához.

- Az előző lépés során a parancsnok értékeli a cselekvési változatokat és *kiválasztja azt, amelyik a legmegfelelőbb a harc feladat sikeres végrehajtása érdekében*. Később azonban újabb információk birtokában a parancsnoknak lehetősége nyílik arra, hogy az elgondolást módosítsa és az előzetes harctézakedést kiadja.

Alacsonyabb szinten a cselekvési változatok összevetése és a döntés egyszerűen csak egy információcsere lehet a parancsnok és a törzs között. Magasabb parancsnoki szinten azonban ez a folyamat egy formális aktus, mely során számos tevékenységet kell végrehajtani. A parancsnok, felhasználva az általa megadott értékelési mutatókat és a modellezés végeredményét, kiválaszt egy cselekvési változatot, amelyet elhatározássá fejleszt tovább.

- *A döntés meghozatalának közvetlen előkészítése* két mozzanatban kerül végrehajtásra: a tevékenységi változatok összehasonlítása és a javaslattétel a döntés meghozatalához.

A tevékenységi változatok összehasonlításának egyik legcélszerűbb módszere a döntési mátrix alkalmazása. A döntési mátrixban felsorolásra kerülnek mindazon tevékenységek, amelyek a parancsnoki útmutató alapján, a modellezés során elemzésre és összehasonlításra kerültek. Az összehasonlítás megkönnyítéséhez célszerű valamilyen súlyozást tartalmazó szorzószámot alkalmazni. Ezeket, a szorzó számokat a parancsnok saját tapasztalatai, a háború megvívásának alapelvei alapján választja ki.

Az összehasonlítást követően a törzs bemutatja a kidolgozott és értékelt cselekvési változatokat. Célszerű olyan módszert választani, melyet a parancsnok és a törzs is favorizál. *Ezek a következők lehetnek*:

- a törzsfőnök személyesen bemutatja a legcélszerűbb, vagy ha elegendő idő van rá az összes változatot;
- a törzs — a törzsfőnök vezetésével — döntési konferencia keretében bemutatja a változatokat;

- lehetőség van arra is, hogy a parancsnok a változatokból csak a kritikus eseményekre koncentráljon.

A kiválasztás során a parancsnok:

- A kiválasztott cselekvési változatot módosítások nélkül fogadhatja el.
- A megállapított hátrányok kiküszöbölése érdekében módosításokra adhat utasítást.
- Kialakíthat egy teljesen új cselekvési változatot, felhasználva valamennyi változat előnyös összetevőit.
- Elrendelheti új cselekvési változatok kialakítását vagy a teljes tervezési folyamat újratekintését.

A kiválasztott cselekvési változat alapján a törzs meghozza az elhatározást, amely a következő lépés a harcparancs kidolgozásának előfeltétele. Az elhatározás meghozatala után kerülhet sor egy pontosított előzetes harcintézkedés kiadására, amely lehetőséget ad az ütem fenntartására és az alárendelteknek biztosítja az egyidejű, párhuzamos munkavégzést.

A harcparancs kidolgozása és kiadása

A harcparancs kidolgozása az a lépcsőfok, amikor a parancsnok kommunikálhatja az alárendelték irányába az elgondolását, útmutatását és minden döntését egy világos és egyértelmű formában, mely minden alárendelt számára kétséget kizáróan meghatározza helyét és szerepét a feladat végrehajtásában. A kidolgozást rendszerint a törzsfőnök irányítja. A jó harcparancsot nem súlyra, hanem tartalomra, használhatóságra mérik.

A harcparancs kidolgozásának előfeltétele az alábbi bejövő információk megléte:

- Az előljáró harcparancsa.
- Az előljáró által meghatározott feladatok.
- A parancsnok elgondolása.
- A feladat meghatározása (mission statement).
- Az elhatározás.
- Pontosított harcmező felderítő értékelése.
- Pontosított kritikus információigény.
- Előzetes harcintézkedés.
- A parancsnok, vagy a törzsfőnök által kiadott útmutató a harcparancs kidolgozásához.

A harcparancs kidolgozása elviekben az amerikai tengerészgyalogság döntési folyamatának ötödik lépése. Gyakorlatban azonban nem tekinthető különálló lépcsőfoknak, hanem az előző négy lépés és az általuk létrehozott adatok, információk és produktumok összesítése, integrációja. Más szóval a tervezési folyamat eddigi lépései során elkészített okmányok rendszerezésével, pontosításával és összesítésével

alakul ki a harcparancs. A harcparancs lehet írott formátumú, több melléklettel ellátva, vagy egyszerűen csak szóbeli parancs. A formátumtól függetlenül a harcparancsnak mindig világosnak, jól érthetőnek, rövidnek és velősnek, naprakésznek és alkalmazhatónak kell lennie.

A harcparancs kiadása előtt a törzs végrehajtja a harcparancs és mellékletei egyeztetését. Így bizonyosodnak meg róla, hogy a parancs és mellékletei egy egységet alkotnak, és nem mondanak ellent egymásnak. Ezen kívül el kell végezni az összevetést az előljáró parancsnok által kiadott harcparancsal is. Ezáltal bizonyosodnak meg arról, hogy az előljáró szándéka és a parancsnok elgondolása találkozik és biztosítja az erőkifejtés egységét. A harcparancs kidolgozásának utolsó lépéseként a parancsnok jóváhagyja a harcparancsot, és aláírásával látja el. A parancsnok a felelős azért, hogy megbizonyosodjon arról, hogy mindenki egyformán érti és értelmezi a parancsát.

A harcparancs kiadásának célja a tervezés és a végrehajtás közötti összhang megteremtése. Megerősíti a harc helyzet megismerését és a parancsnok elhatározását az alárendeltekben, és gyorsítja a feladat végrehajtásának ütemét. A harcparancs kiadása egy állandósult folyamat, amely rendszeres információáramlást követel meg a parancsnok és a törzs között.

A vezetés magasabb szintjén a harcparancsot formális eligazítás keretében adják ki az alárendeltek részére. Alacsonyabb szinteken megtörténhet kevésbé hivatalos formában is. A harcparancs ismertetése biztosítja az alárendelt számára a feladat, a parancsnok elgondolásának, a saját erők harcrendben, hadműveleti felépítésben elfoglalt helyét és feladatait, valamint az ellenség helyzetének megismerését. *Az eligazításnak a következőket kell tartalmazni:*

- Az előljáró elgondolását.
- A harc feladatát (mission statement).
- A parancsnok elgondolását.
- A parancsnok kritikus információ igényét.
- A saját erők szervezeti felépítését és helyzetét.
- Az ellenség helyzetét és tevékenységének jellegét.
- Az alárendeltek feladatait és a végrehajtás rendjét.
- A saját és az előljáró által biztosított támogatás mértékét.

A harcparancs kihirdetése több változatban történhet: eligazítások, irányított megbeszélések és végrehajtási próbák keretében, valamint terepasztal és térkép-foglalkozásokon.

A harcparancs alárendeltekhez történő lejuttatása után a parancsnok visszakerdező módszerrel győződik meg arról, hogy az alárendeltek megértették-e a feladatot, a parancsnok elgondolását és az általuk vezetett alegység viszonyát más alegységekhez. Továbbá a parancsnok meggyőződhet arról, hogyan tervezték meg az alárendelt parancsnokok a harc feladat végrehajtását.

Következtetések

A katonai döntéshozatallal kapcsolatos szemléletmódunk felismeri és elfogadja, hogy a háború együtt jár összetett és bonyolult folyamatok sokaságával, bizonytalansággal és a rend teljes mértékű felbomlásával, valamint kutatja és biztosítja a parancsnokok számára a háború megvívásához szükséges legmodernebb eszközöket és eljárásmodokat.

Háborús körülmények között a tervezési lehetőségeink korlátozottak és semmilyen tervezési folyamat sem helyettesítheti a katonai vezetést és irányítást a harcmezőn, mivel nem is ez a célja. A tervezés fontossága a célirányos felkészülésben nyilvánul meg. Arra kell törekednünk, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a helyes vezetés és irányítás, a koordináció és a kezdeményezés, valamint a tervezési folyamat eredményeinek gyakorlati alkalmazása között.

Ebben az összefüggésben felismerhetővé válik a parancsnok kikerülhetetlen szerepe a hatékony tervezési folyamat során. *A parancsnok az a szereplő, aki irányítja, keretek között tartja a tervezési folyamatot,* meghatározza a kívánt végeredményt, személyes tapasztalatával, példamutatásával felgyorsítja és a kívánt cél érdekében mozgásban tarja azt.

Elsődleges törekvésünk a tervezés során a maximális tempó, a rugalmasság és alkalmazhatóság elérése. Mivel csak kevés terv hajtható végre a tervezett és kívánt módon, ezért a jó terv ismerve az, hogy a hatékony feladat-végrehajtáshoz megfelelő alapot biztosít-e.

Az emberi tényező mellett a döntéshozatali folyamat anyagi-technikai-technológiai szintű támogatása is fontos aspektus lehet, mivel a gyors döntések meghozatalát nagyban elősegíti az információ technológiai eszközök széleskörű alkalmazása.

A 21. századi biztonságpolitikai helyzet azt bizonyítja, hogy környezetünk állandóan változik, és szinte bármikor kialakulhat olyan konfliktus, amely váratlan, nem készülhetünk rá időben. Ennek érdekében a parancsnokoknak törekedniük kell arra, hogy vezetési képességeiket és jártasságukat folyamatosan fejlesszék, valamint olyan törzseket, tervező csoportokat alakítsanak ki, amelyek megfelelnek a kor speciális kihívásainak. A parancsnok ha meghozta döntését, képesnek kell lennie arra is, hogy azt egyértelműen és világosan juttassa el az alárendeltek részére. A tervezés további fázisai alatt a parancsnok elhatározásának elsődleges iránymutatónak kell maradni a sikeres tervezés érdekében. Egyértelművé kell tenni, hogy *nincs az a jó és részletes tervezési folyamat, ami helyettesíthetné a parancsnok mindenkori helyzethez igazodó tiszta és világos elhatározását.* Az afganisztáni szerepvállalásunk bizonyítja, hogy készen kell állnunk, és képesnek kell lennünk „többnemzeti” környezetben történő tervezés, döntés és feladat-végrehajtásra szinte bárhol a világon.

Fel kell készülni, továbbá a tervezési folyamat bármely időszakában történő bekapcsolódásra, különösen szövetségi keretek között, hiszen előfordulhat – Afganisztánban számtalan esetben megtörtént –, hogy folyó műveletek során, a megváltozott körülmények és környezet miatt a tervezési folyamat közepén, vagy végén új erőknak kellett bekapcsolódnia és alkalmazkodnia az új feltételekhez azonnal felvenni a ritmust. Mindezek sikeres végrehajtásához szükség van arra, hogy tervezési, vezetési

okmányainkat, szabályzatainkat folyamatosan frissítjük, naprakészen tartjuk. A legfrissebb saját és szövetségi tapasztalatokat beintegráljuk a katonai vezetőképés minden szintjére, ezáltal képezve a világot és a biztonsági környezetet kiválóan ismerő, a tervezés művészetével és tudományával lépést tartó parancsnokokat, katonai vezetőket.

Felhasznált Irodalom

- MCDP 1, Marine Corps Doctrinal Publication, Warfighting
- MCDP 1-0, Marine Corps Doctrinal Publication, Marine Corps Operations
- MCDP 1-3 Marine Corps Doctrinal Publication, Tactics
- MCDP 3 Marine Corps Doctrinal Publication, Expeditionary Operations
- MCDP 6 Marine Corps Doctrinal Publication, Command and Control
- MCDP 5 Planning
- MCWP 5-1 Marine Corps Planning Process
- Törzsszolgálat tankönyv. ZMNE, Hadműveleti-harcászati Tanszék, Budapest, 1999.
- Balogh Zoltán alezredes: A feladattisztázás folyamata, módszerei a harc előkészítése és vezetése során. Egyetemi jegyzet, ZMNE, Hadműveleti-harcászati Tanszék, Budapest, 1999.
- Dr. Bolgár Judit ezredes és Dr. Ribárszki István alezredes: Vezetés és döntépszichológia. Egyetemi jegyzet, ZMNE.1999.
- Vég Ferenc:A haderőreform folytatásának koncepciója az ezredforduló után. Hadtudomány 1999. évi 1. szám
- Palai Attila: katonai vezetés térinformatikai alapon. <http://terinformatika-online.hu>, Generálva: 14 April, 2008, 09:15.
- Klein G. A.: Strategies of Decision Making. Military Review no.5. 1989.
- Simon, H.A : A vezetői döntés új tudománya. Statisztikai Kiadó Vállalat, 1982.