

A parancsnoki munka

Az ország katasztrófa elleni védelme, a nemzetközi katasztrófavédelmi műveletek megkövetelik, hogy a tevékenységben részt vállaló személyek képesek legyenek többirányú feladat ellátására. A katasztrófavédelmi feladatok komplexitása szükségessé teszi, hogy a tiszti, a tiszthelyettesi és zászlósi, köztisztviselői felkészítés a katasztrófavédelmi funkcióknak megfelelően - szervezeti szintenkénti és szakirányokban kellő differenciáltsággal - realizálódjanak.

Így a katasztrófavédelmi tiszti (polgári védelmi, tűzoltó) képzés a katasztrófaelhárítási vezetői (parancsnoki), a technikai üzemeltetői és a logisztikai támogatás szakterületeire történő szakfelkészítést biztosít. A különböző szakterületekre történő felkészítés azonban a katasztrófavédelmi szervezeti cél funkcionális rendszerének megfelelő arányban valósulhat meg. Valamennyi területre egyaránt jellemző vezetői elvárásrendszer követelményeit a belügyminiszteri rendelet határozza meg.

A követelményrendszer pontosan előírja az ezredfordulót követően kibocsátásra kerülő tiszttel szembeni általános vezetői és a szakirányú vezetői elvárásokat mind a béke felkészítés időszakára, mind a minősített időszakra vonatkozóan. A követelmények teljesítésével a RTF-t végzett hallgatók - a pályakezdő tiszt - rövid gyakorlati tapasztalatszerzést követően, képes a békevezetői és felkészítői feladatok ellátására, a békeidőszaki feladatokban való eredményes tevékenységre. A készenlét fokozásának vezetésére és a műveletvezetésre - a helyzettől függően - elméleti és szimulált rendszerkörnyezetben a már szolgálatot ellátó pályatársak felkészültségének szintjét rövid időn belül elérik.

A tiszti vezetői felkészítés a vezetéselméleti és a katasztrófavédelmi szervezetvezetés ismeretrendszerében integrálódik, amely integrálódik a többi tantárgy tanulmányozása során elsajátított ismeretekre. Ugyanakkor a vezetői ismeretek rendszere egyrészt alapozza, másrészt integrálja a műveletvezetői és a műveleti ismeretrendszert. A gyakorlati vezetői felkészítést segíti elő, és a jártasság megszerzését teszi lehetővé vezetői tréningeken vezetési funkciókban, vezetői szerepekben történő gyakorlás.

A vezetői felkészítés célja, hogy a pályakezdő tisztek képessé váljanak minden helyzetben az alárendeltek befolyásolására, a vezetői folyamatok megoldására, a katasztrófavédelmi célok kitűzésére és azok megvalósítására. Ez minősített helyzetben azt jelenti, hogy a tiszt bármikor alkalmassá válik a veszély kezelésére, döntésre, és adott esetben utasítás kiadására az alárendeltek számára az "erőszak" alkalmazására.

A katasztrófavédelmi szervezetvezetés a "parancsnoklás", ami a "parancsnok" útján történő vezetés. A parancs pedig ellentmondást nem tűrő utasítás, melynek végrehajtása az alárendelt számára kötelező, megtagadása súlyos joghátránnyal jár.

A katasztrófavédelmi vezetés lényege: a katasztrófavédelmi vezetés olyan bonyolult, egyedi vonásokkal bíró társadalmi tevékenység, amely során a katasztrófavédelmi szervezet vezetője a "parancsnok" (főigazgató, igazgató, kirendeltségvezető, tűzoltóparancsnok, stb.) alárendeltjeit befolyásolja (készteti) az előljáró által meghatározott szervezeti feladatok végrehajtására, egy (különleges) cél elérésére, a megfelelő feltételek megléte mellett (vagy annak lényeges hiányában is).

A vezető (a "parancsnok") és a vezetett (az alárendelt) a rendvédelmi szervezet tagja, ahol a vezetés jogi alapja a vezetőknél a vezetettek feletti hatalma. A katasztrófavédelmi szervezet felépítésében releváns, hogy a személyek és a szervezetek piramisát olyan szintig építik ki, ahol a hatalom és a felelősség minden vezetési szinten - szervezetenként - egyetlen személy, a "parancsnok" kezében összpontosul, tehát a katasztrófavédelmi szervezet jelenleg ténylegesen egy hierarchikus erőgúlat képez.

A vezető (a parancsnok) és a vezetett (az alárendelt) a rendvédelmi szervezet tagjai, ahol a vezetés jogi alapja a vezetőknél a vezetettek feletti hatalma. A katasztrófavédelmi szervezet felépítésében releváns, hogy a személyek és a szervezetek piramisát olyan szintig építik ki, ahol a hatalom és a felelősség minden vezetési szinten - szervezetenként - egyetlen személy, a vezető (a parancsnok) kezében összpontosul, tehát a katasztrófavédelmi szervezet ténylegesen egy hierarchikus "erőgúlat" képez.

A vezetési rendszer struktúrája

Mint az a korábbiakból is következik, a vezetés a társadalmi fejlődés során, területenként eltérő időben - a munkamegosztás alapján - vált elkülönült, önálló tevékenységi rendszerré. A vezetési rendszer egy szervezeten belül a vezetés elemeinek, folyamatainak, módszereinek és eszközeinek, valamint a szervezeti kultúra együttesét jelenti. Ezeknek együttes, racionális és módszeres alkalmazása jelenti, illetve biztosítja a célrendszer (a feladat, a küldetés) teljesítését.

A vezetés elemeihez tartozik a vezető, a vezetett, a környezet, a kommunikáció.

A vezető (a vezetés) olyan - vezetői és szakmai szempontból felkészült - személy (személyek), aki célok kitűzésében, a feltételek megteremtésében, a feladatok lebontásában, a vezetettek (az alárendeltek) befolyásolásában, képzésében, motiválásában és tevékenységük megszervezésében, irányításában, ellenőrzésében, értékelésében tölt be nélkülözhetetlen szerepet.

A vezetett a munkamegosztás alapján koordinált rendszerben részfeladatot ellátó személy, aki megfelelő specializációs ismerettel, gyakorlattal, tapasztalattal rendelkezik, és irányítás mellett, - de a tevékenységét illetően megfelelő szabadsággal, ugyanakkor behatárolt döntési jogkörrel - látja el a munkakörében meghatározottakat.

A környezeti elemekhez sorolhatók azok a - globális, társadalmi, gazdasági, technikai, technológiai, kulturális - tényezők, amelyek a célok realizálásában hatnak a szervezetre, azzal együttműködnek, vagy gátolják tevékenységét annak megvalósításában.

A kommunikáció - verbális és non verbális formában - biztosítja a vezető és a vezetettek közötti gondolatok, információk közös értelmezését, cseréjét.

A vezetői, a szervezeti kultúra - a szervezet vezetői, tagjai által örökölt és elfogadott, illetve általuk kialakított értékek, nézetek, beállítódások olyan rendszere, amely befolyásolja közös és egyéni szervezeti tevékenységüket, viselkedésüket.

A vezetési folyamat megoldási lehetőségei

A vezető a célrendszer teljesítése érdekében, a helyzettől függően különböző módon oldja meg a vezetés folyamatát:

- problémamegoldó folyamat alkalmazásával,
- munkamegosztás alapján történő megközelítéssel,
- vezetési funkciók jól elkülöníthető rendje alapján,
- speciálisan az adott szakterületre kialakult módon.

A problémamegoldás folyamata:

- problémafeltárás,
- cél meghatározás,
- probléma helyzet elemzése és következtetések levonása,
- döntési alternatívák felállítása és a vezetői döntés,
- a feltételek megteremtése és a végrehajtás,
- ellenőrzési tevékenység.

Munkamegosztás vagy vezetési funkciók alapján:

- informálódás,
- tervezés,
- döntés,
- szervezés,
- végrehajtás irányítása,
- ellenőrzés és értékelés.

Speciális, az adott szakterületek alapján:

- politikai,
- gazdasági,
- közigazgatási, stb.,
- a katasztrófavédelmi szervezetek nem békeidőszaki tevékenysége során: a parancsnoki munka.

A szervezeti vezetés módszere - a célhoz vezető út elérése - olyan vezetői megoldások, eljárások összessége, amely a vezetési folyamatok sikeres megoldásában közös, ismétlődő fogásokként, elemeként van jelen. A módszer két relevánsan elkülönülő területen figyelhető meg és célszerű azt érvényre juttatni:

- az a követendő eljárás, amellyel biztosítható a vezetettek befolyásolása, rávétele, meggyőzése az eredményes cselekvésre, a szervezet tevékenységében való aktív részvételre,
- a vezetési folyamatok megoldásának folyamatai, illetve az egyes vezetési funkciók elvégzése során alkalmazott eljárások lehetőségei, módszerei.

A szervezeti vezetés eszközürendszere:

- jogi és hatalmi,
- logikai és intellektuális,
- erkölcsi,
- pszichológiai,
- pedagógiai,
- szociológiai,
- anyagi és technikai

eszközök, amelyek a vezető rendelkezésére állnak az alárendeltek tevékenységének befolyásolására, a szervezeti folyamatok eredményes megoldása érdekében.

A szervezeti kultúra: a szervezet tagjainak közös tapasztalataira, élményeire épített, elfogadott és követett viselkedése, az általa vallott értékek, normák hiedelmek, előfeltevések együttes rendszerére alapozottan. Formális és informális jellegben, valóságos és látens értékekben jutnak kifejezésre.

A katasztrófavédelmi szervezetvezetés rendszere:

- elemei:
 - a vezető: a parancsnok
 - a vezetett: az alárendelt (a beosztott),
 - a kommunikáció
- a szervezeti kultúra domináns eleme: a katasztrófavédelmi morál
- a vezetés módszerei
- a vezetés eszközei
- a környezet: a veszély környezete.

A **parancsnok** (a vezető) a katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet élén álló egyszemélyi vezető. Szolgálati hatalma kiterjed az adott katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet egész személyi állományára, az alárendeltek (a beosztottak) szolgálatának minden területére, bármely helyen és időben. Teljes és oszthatatlan felelősséggel tartozik a rábízott katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet célrendszerének teljesítéséért, a neki alárendelt állomány eredményes tevékenységéért és mindazért, amit ennek érdekében tesz, vagy megtenni elmulaszt. A parancsnok munkáját - a funkcionális feladatot ellátó személyekből álló - törzs támogatja.

Olyan rendfokozattal és beosztással rendelkező, törvényes joggal felhatalmazott személy, aki a rárótt felelősséggel, és számára előírt kötelezettséggel, biztosítja a neki alárendelt személyek, szervezetek alaprendeltetésének teljesülését, meghatározza a célt, gondoskodik a feltételekről, a működésről, a szervezeti kultúra alakításáról, a tagok ösztönzéséről és más szervekkel, szervezetekkel való együttműködésről. Az alárendeltjeivel szemben hatalmi helyzetben van.

A parancsnoklás: szigorú - rendszerint a fegyveres (a rendvédelmi) szerveknél érvényesülő - törvényileg támogatott vezetési rend, ahol a vezető (a parancsnok) más vezetővel szemben különleges joggal van felruházva. A parancsnoklás egyben a szolgálati (a "parancsnoki") beosztás ellátásából eredő szolgálati hatáskör gyakorlását, illetve az egyes katasztrófavédelmi tevékenységek konkrét, gyakorlati végrehajtásának irányítását is magába foglalja.

A katasztrófavédelmi vezetés szervezeti tevékenységének jellemzője a világos és egyértelmű küldetési meghatározottság, a szervezettség, a motiváció, a fejlett informatikai technikai eszközrendszerrel támogatott kommunikáció és a megfelelő feltételrendszer. Legfőbb jellemzője: a felelősség egy személyhez való kötése.

A katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezetek vezetésének jogi alapja - a MK Alkotmányából eredő kötelezettség - , amelyet a honvédelmi, illetve köztisztviselői törvény általi felruházásból adódó kinevezés biztosít. A kinevezés a különböző szintű állami és katasztrófavédelmi szervezeti vezetők differenciált felhatalmazására alapozottan, azok vezetői tevékenységének útján valósul meg.

A katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) vezető (parancsnok) hatalmának alapja a személyiségéből, valamint a szervezet (és az előljáró) általi felhatalmazásból fakad. A szervezeti hatalom mértékét jogszabállyal kiadott hatásköri lista, szolgálati szabályzat határozza meg. Ez a Hatalom biztosítja az erőforrások (humán, információ, pénz, logisztikai rendszer) birtoklását, lehetővé teszi a jutalmazást, a büntetést, illetve kötelezi a vezetőt a szervezeti küldetést biztosító döntéshozatalra, a kapcsolattartásra.

A hatalom gyakorlásának kereteit és rendjét a jogszabályok alapján megalkotott Alapító okirat, Szervezeti és Működési Szabályzat, Szolgálati Szabályzat, illetve a munkaköri leírások - konkrétan a munkamegosztás alapján előírtan - a feladat, a hatáskör, a jogkör, a felelősség, a kötelesség szerint rögzített.

A **vezetett** (az alárendelt) behatárolt jogokkal rendelkező személy, akit felelősség, kötelezettség terhel, és a részére meghatározott feladat teljesítésével tesz eleget a katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet általi elvárásoknak. Természetesen, alárendelt szerepkörben tevékenykedik valamennyi rendfokozattal és szervezeti funkcióval rendelkező személy is, azonban a hatás-, a jog-, a felelősség-, és a döntési jogkör differenciáltan más és más, ezzel eltérő a cselekvési szabadság és a hatalmi erőter egyaránt.

A **szervezeti kultúra** tényezői közül különleges jelentőséggel bír a szervezeti tagok **morálja**, amely alapvetően az erkölcsi és a lelki tulajdonságok összességét jelenti. Ez tükrözi leginkább a katasztrófavédelmi szervezeti kultúrát, amelynek domináns elemét képezi. A szervezetek morális tényezője rendkívüli mértékben meghatározza a vezetők (parancsnokok) és alárendeltük tevékenységét. A személyi állomány moráljára, de különösen a veszélyhelyzeti moráljának minőségére döntő hatást gyakorol a társadalmi támogatottságot kifejező, tükröző eszmeiség, az erőforrásokkal történő ellátottság, a hazaszeretet, a küldetés eredményességébe (a feladatba) vetett hit egyaránt. Releváns befolyást gyakorol a veszélyhelyzetre való felkészítésre.

A **környezet** döntő hatással van a katasztrófavédelmi (a tűzoltó, a polgári védelmi) szervezet működésének minőségére. A környezet határozza meg a katasztrófavédelmi szervezet célját, biztosítja - a politika céljának, érdekérvényesítési szándékának függvényében - a működés feltételrendszerét, gyakorolja a kontrollt.

A **kommunikáció** a katasztrófavédelmi szervezeti tevékenységhez elengedhetetlenül szükséges információt, motivációt közvetítő, a vezetői szándék közös értelmezését elősegítő vezetési elem. Megnyilvánulási formái a szervezeti funkciótól és a helyzettől függően másként realizálódnak. Így például a non verbális kommunikáció különböző és többcsatornás formái kerülnek előtérbe a veszélyhelyzeti (a békeműveleti) feladatok teljesítése során.

A **célrendszer**, a **feladat** a katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet alaprendeltetéséből fakad, amely általában az előljáró szervezeti szinten fogalmazódott meg, az adott szervezetben konkretizálódik és kerül lebontásra, realizálásra. A katasztrófavédelmi szervezet céltudatos felkészítéssel, szervezeti működtetéssel készül fel a békeműveletekre, a veszélyhelyzetekre, a válsághelyzetekre, illetve a fegyveres összeütközésekhez kapcsolódó feladatok megoldására, valamint a nem katasztrófavédelmi jellegű, de az ország biztonsága érdekében megoldandó tevékenységre.

A katasztrófavédelmi szervezetvezetés főbb elvei

A vezetésnek, de különösen a katasztrófavédelmi vezetésnek - a "parancsnoki" vezetési, irányítási és mozgásszabadságát nem csorbítva - meg kell határozni néhány olyan elvet, vezérfonalat, amelyhez valamennyi szintű vezető (parancsno) a szervezet kialakítása, vezetése során alkalmazkodik, és a lehetőségek függvényében illeszti ahhoz a tevékenységét. A katasztrófavédelmi vezetés alapelvei nemcsak a nemzeti, hanem a nemzetközi, a szövetségi katasztrófavédelmi erők vonatkozásában is érvényesítendőek, a sikeres és kiegyensúlyozott vezetés biztosítása érdekében.

Ezek az elvek lehetnek:

- a vezetés egységének elve,
- az egyszemélyi vezetés elve,
- a vezetés és irányítás integráltságának elve,
- a vezetés folyamatosságának elve,
- az egyértelmű vezetési lánc elve,
- a vezetés integrálásának elve,
- a decentralizált vezetés elve,
- az együttműködés és kölcsönös megértés elve,

A vezetéssel szemben támasztott követelmények:

- a magas fokú operativitás,
- a vezetési szilárdság,
- a vezetési folyamatosság,
- a vezetési rugalmasság,
- a vezetés tudományossága,
- a vezetés "rejtettsége" (szükségesség és elégségesség az információ áramlásában).

A katasztrófavédelmi szervezetek vezetői munkafolyamatainak megoldási lehetőségei

A katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezet működését, vezetését számos tényező befolyásolja, azok mindig más és más aspektusban érvényesülnek, ezzel együtt eltérően befolyásolják a vezetői folyamatok megoldását, így ezáltal a vezetői tevékenység eljárásait is. A vezetői folyamat megoldási módját meghatározóan az az időszak, illetve szituáció befolyásolja, amelyikben a szervezet a funkcionális tevékenységét, az alaprendeltetését teljesíti. Ez lehet béke időszaki, illetve minősített időszaki, valamint háborús időszaki.

Béke időszakban a katasztrófavédelmi (tűzoltó, polgári védelmi) szervezetek vezetése a polgári szervek vezetéséhez hasonló folyamatmegoldást igényel, azonban más, egyedi megoldást kell alkalmazni minősített időszakban, illetve lényegesen sajátos vezetés valósul meg fegyveres összeütközés vagy háborús tevékenység során. A vezetői munkamegoldások metodikai eltérései mellett megfigyelhető a főbb terminusok azonossága, de több megoldási lehetőség egy, azonos időszakban való realizálódása is.

A vezetői folyamat absztrakt modellje

Valamennyi vezetői munkafolyamatban egy általánosan elvégzendő vezetői gondolkodási és cselekvéssor határozható meg. Ez az absztrakt meghatározás a következő lépéssorozatból áll:

- A szervezeti célrendszer meghatározását befolyásoló tevékenységi érdek feltárása (annak feltárása, hogy mi történik és abban mi a saját szervezet érdeke).
- Az események, a kialakult helyzet vizsgálata, elemzéssel a logikai összefüggések felismerése, majd szintetizálással a főbb kérdéseknek a figyelem középpontjába helyezése.
- Az elvégzendő feladatok közötti szelektálást követően alternatívák felállítása, optimális változat kiválasztása, cselekvési terv részletes kidolgozása.
- A cselekvési tervben foglaltak megoldása (a feltételek megteremtésével, a tevékenység összehangolásával, és annak irányításával).
- A megoldás áttekintése, értékelése, visszacsatolása.

A vezetési folyamatmegoldások más és más vezetési módot, stílust követel meg, amelynek megvalósulását befolyásolja a vezető, a törzs és az alárendeltek felkészültsége, a feladat, a feltételrendszer, a rendelkezésre álló idő, az esemény (a veszély), a környezet és még sok más tényező.

A katasztrófavédelmi szervezetek tevékenységében a vezető (a parancsnok) a következő vezetői folyamat-megoldási lehetőségek közül választhat, illetve a helyzettől függően alkalmazhatja azokat, akár kombináltan is:

- **a vezetői probléma-megoldási folyamat:** problémafeltárás, célmeghatározás, problémaelemzés, megoldási alternatívák felvázolása, optimális probléma-megoldás kiválasztása, a döntés, a végrehajtás megszervezése a feltételek megteremtésével, a problémamegoldás, a megoldás ellenőrzése. Bármely időszakban ajánlott alkalmazása, de legcélszerűbb akkor követni, amikor a vezetőnek kevés idő áll rendelkezésre a döntéshez.
- **a munkamegosztás, illetve vezetői funkciók alapján történő folyamat:** a vezetők elsősorban a béke időszaki feladatok, a béketámogatói feladatok, illetve minősített időszakban a nemzetközi és az országos és területi műveleti szintű feladatok során alkalmazhatják.
- **a parancsnoki munka rendszere:** meghatározó módon minősített időszakban, a műveleti feladatok teljesítése, a veszélyhelyzetek kezelése során kerül alkalmazásra.

A vezetői folyamatmegoldás első kettő megoldási lehetősége az előző fejezetek általános vezetéselméleti részében tárgyalásra került, itt a katasztrófavédelmi szervezetvezetés minősített időszaki rendszerének vezetési megoldása, a parancsnoki tevékenység tárgyalására kerül sor.

A katasztrófavédelmi vezetői folyamatok megoldása minősített időszakban, a parancsnoki munka rendszerével

A katasztrófavédelmi műveleti feladatok meghatározása történhet szóban, írásban vagy grafikus formában (rajzban), azonban a decentralizált vezetési rend alkalmazása szükségessé teszi a parancsnok önálló kezdeményezését is.

A feladatok szóbeli meghatározása során az előljárónak lehetősége nyílik hatást gyakorolnia az alárendeltjeire, és ezzel a figyelmet a fontosabb tevékenységre irányítani, valamint a kritikus pontok közös értelmezése is biztosított. A szóban meghatározott feladatot a települési szintű szervezettől magasabb szinten az alárendelteknek írásban is meghatározzák, amely tartalmazza:

- a közvetlen előljáró elgondolása,

- a saját feladat,
- a saját fő tevékenység (főerőkifejtés iránya),
- az alárendeltek feladatai,
- a rendelkezésre álló megerősítő és támogató erők és eszközök alárendelése a feladat végrehajtása érdekében,
- a legfontosabb időtényezők.

Az előjáró által meghatározott feladat elindítja az alárendelt vezető tevékenységsorozatot. Vezetői (parancsnoki) munkájának tartalma a következő:

- vezetői értékelés I.: a feladat elemzése,
- vezetői értékelés II.: a kialakult helyzet és a feladat értékelése,
- vezetői értékelés III.: a tevékenység áttekintése és döntés,
- a tevékenység megszervezése, rendelkezés (pl. alkalmazási parancs), koordinációs utasítás az együttes tevékenységre, a mindenoldalú támogatásra, a vezetésre,
- a feladat teljesítése: a tevékenység végrehajtásának irányítása,
- a szervezeti tevékenység ellenőrzése, a vezető és a szervezet értékelése.

Az előjáró által megszabott feladatot a vezető (a parancsnok) - beosztási szinttől, illetve a helyzettől függően - önállóan, vagy a törzs prominens beosztású vezetőinek bevonásával, illetve a vezetői (parancsnoki) csoport tagjaival együttműködve - a vezetői értékelés rendszerében - dolgozza fel. A feladat feldolgozása során egy szisztematikus rendszert követ, amelyben a különböző tényezők elemzése, értékelése alapján von le következtetéseket, majd alakít ki megoldási alternatívákat a cél elérése érdekében. A szakterületek vezetőinek javaslatait felhasználja a döntés-előkészítés valamennyi fázisában.

A parancsnoki munka rendszere

A parancsnoki munka, mint a katasztrófavédelmi szervezet speciális, sajátos, meghatározott szempontrendszer alapján realizálódó vezetői tevékenység.

Vezetői értékelés I.: a feladat elemzése

Az **előjáró elgondolásának megértését jelenti**. A katasztrófavédelmi szervezet vezetője (és törzse) tisztázza az előjárónak a feladatra vonatkozó elgondolását, az előjáró szervezetrendszerében a saját szervezetének helyét és szerepét. Azonosítja a saját szervezete érdekeltségi területét, a feladat célját, valamint a cél teljesítése érdekében megoldandó főfeladatát. Pontosán meg kell, hogy értse szervezetének a tevékenység típusára, a feladatára, a főfeladatára és annak céljára vonatkozó előjárói elgondolást.

A **feladatok elemzése** során a vezető elemzi az előjáró által megszabott feladatot, egyúttal értelmezi azokat a feladatokat, amelyeket mint kiegészítő feladatokként el kell végeznie a meghatározott feladatok teljesíthetősége érdekében. A meghatározott és a kiegészítő feladatokból következtetést von le a végrehajtandó feladatcsoportra. Az előjárói feladatok elemzése során a vezetőnek pontosítani kell azokat a korlátokat is, amelyek térben és időben, illetve erőben és eszközben befolyásolja a szervezete tevékenységét a feladat végrehajtása során.

A vezetői (parancsnoki) útmutató meghatározása előtt a szervezet vezetője áttekinti a helyzetet, és a változások függvényében tevékenykedik. Amennyiben az eredetihez képest jelentősen változott a helyzet, a vezetőnek a feladat újraértékelését kell elvégezni. Ha a

helyzet nem változott, vagy nem jutott a vezető tudomására a tevékenységet lényegesen befolyásoló információ, összegezi azt, majd összeállítja és kihirdeti a vezetői (parancsnoki) útmutatót. A vezető áttekinti, hogy mit lehet elhagyni, mire kell koncentrálni, milyen a művelet elgondolása. Ezeknek a feladatoknak a tisztázása, elemzése után a vezető előzetes (figyelmeztető) intézkedést (parancsot) ad ki az alárendeltek számára:

- tájékoztatás a feladról (fő tevékenység, várható tevékenység), az elemzésre, értékelésre alapozva a feladat újrafogalmazása,
- tájékoztatás a helyzetről, főbb összetevőiről,
- speciális feladatra történő személyi, anyagi, technikai, tevékenységi felkészülés feladatai, vezetés-irányítási és felderítési feladatok,
- korlátozások, tartalék, kritikus információk, a feladat mindenoldalú támogatásának előkészítése, lehetséges megerősítő erők beérkezési idejének meghatározása és ezzel kapcsolatos feladatok,
- főbb időpontok meghatározása (alkalmazási parancs kihirdetésének ideje, helye, készenlét ideje, stb.)

Vezetői értékelés II.: a különböző tényezők értékelése

A veszély, a terület és a saját szervezetek értékelését jelenti. A vezetőnek értékelnie kell a veszély jellegét, minőségét, területi elhelyezkedését. A terület (a terep) értékelésénél a járhatóságot, a fedettséget, az akadályokat a saját szempontból kell elemezni és értékelni. Célszerű nagy figyelmet szentelni az időjárás terepbefolyásoló hatásaira, de nem hagyható figyelmen kívül az év- és a napszak sem. Az értékelés alapján következtetést kell levonni a veszély várható alakulására, a fenyegetettség komplex jellegére, amelyet a végrehajtás tervezhető irányában külön-külön is el kell végezni. Az erő - eszköz számvetés alapvetően a minőségi mutatók alapján alakítható ki, ahol figyelembe kell venni a kiképzettséget, a szervezeti morált, a vezetési minőséget, a vezetőnek (a parancsnoknak), a parancsnokságnak az összpontosítási képességét. A lehetséges irányokat eseményvázlaton célszerű rögzíteni. Az értékelés alapján következtetést kell levonni a saját szervezet feladataira és annak teljesítéséhez szükséges erő - eszköz összetételére.

A értékelés végrehajtásának legcélravezetőbb, leghatásosabb módja a felderítéssel egybekötött szemrevételezés, melyen részt vesznek az alárendeltek, a megerősítők és a támogatók, illetve időpont egyeztetés alapján az esetleges szomszédok is. Ezzel realisabbá válhat a vezető döntése, hiszen felhasználhatja a személyesen szerzett információkat is.