

Gasparics Péter – Horváth József

Merre tovább a haderőtervezésben? (II.)

Az alábbi írás – amely egy három részből álló nagyobb tanulmány második része – a magyar haderőtervezés elmúlt húszéves történetéből leszűrhető elméleti és gyakorlati tapasztalatokat kívánja összefoglalni.

Tanulmányunk második részében a stratégiai megközelítéssel, a képességfejlesztési koncepció kidolgozásával, valamint módszertani kérdésekkel foglalkozunk. Tesszük mindezt azért, hogy választ adjunk a második fontosnak ítélt kérdésre, nevezetesen arra, hogy ha tudjuk a „hogyan”, meg kell választanunk az irányt is, s lehetőleg úgy, hogy ne tévedjünk túlságosan nagyot.

Az irány meghatározása – lényegét tekintve – a „stratégia” fogalomkörébe tartozik, melynek keretében többek között olyan fogalmakat kell érintenünk, mint maga a „stratégia”, „stratégiai menedzsment”, „stratégiai tervezés”, „stratégiai gondolkodás”.

A 20. század közepétől a stratégia mint a „hadviselő felek tudománya” a közgazdászok „tudományává” vált, elmélete, gyakorlata, módszertana rohamos fejlődésnek indult. A kifejezés az üzleti életben azért tudott megjeleni, mert az egyes vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat „csataterre” változtatta, ahol – mint a tényleges ütközetekben – szintén lesznek „győztesek” és „vesztesek”.

Miller és Freisen megfogalmazása szerint „a stratégia nem más, mint a vállalat válasza a környezet kihívásaira”. A 20. század végén, s különösen napjainkban a fenti megfogalmazás lényegesen bővült. A rendkívül bonyolult, összetett környezeti

helyzetben nemcsak a közepes vállalatok, hanem a kisvállalkozások, a globális vállalatok, a non-profit szervezetek és az állami, félállami szervezetek esetén sem kerülhető meg a gyorsan, gyökeresen változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás, a stratégiai gondolkodás. (A nyugati világban a stratégia eredetileg egy közepes méretű, aránylag kevés terméket előállító, jól azonosítható vetélytársakkal rendelkező vállalatra vonatkozott.)

Az ezredforduló időszakában a honvédelmi tárcánál kidolgozott és bevezetett védelmi tervezési rendszer, annak eljárásrendje ebbe a stratégiai gondolkodási irányba mutatott, azon belül, jellemzői alapján a stratégiai tervezési szakaszba tartozott.

Általánosságban a stratégiai tervezés akkor mond csődöt, amikor a környezet

A stratégiai gondolkodás főbb szakaszai (közelítő időhatárokkal):

- az informális tervezés időszaka (a 20. század első évtizedei);
- az egyszerű pénzügyi tervezés időszaka (1955-ig);
- a hosszú távú tervezés időszaka (1955 és 1970 között);
- a stratégiai tervezés időszaka (1970 és 1980 között);
- a stratégiai menedzsment időszaka (1980-tól);
- a stratégiai partnerség időszaka (1990-től).



változásának gyorsasága meghaladja a stratégiai terv előkészítésének idejét. Amennyiben egy előírt részletezettségű, formalizált stratégiai terv kidolgozása két-három évet is igénybe vesz, mit sem ér a precízen kidolgozott terv, ha időközben a környezeti tényezők alapvetően megváltoznak.

A szimpla stratégiai tervezést követő „stratégiai menedzsment”, gondolkodásmód a stratégiai folyamatot a stratégiai elemzés, a stratégia kialakítása és a megvalósítás egységes rendszereként fogja fel. A stratégiai tervezés szűkebb értelemben a célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata, tágabb értelemben beletartozik a terv megvalósításának ellenőrzése is.

Egyik korábbi tanulmányunkban elemeztük, hogy a stratégia megvalósítása során több változás következhet be, a realizált stratégia jelentősen eltérhet a tervezőasztalon, reális elemzések, tudatos döntések eredményeként született szándékolt stratégiától. Nemzetközi felmérés szerint a megvalósításra szánt terveknek kevesebb, mint tíz százaléka kerül csak megvalósításra.

Az eltérés lényegi okai abból erednek, hogy a külső környezetben bekövetkezett nagy hatású változások kikényszerítik az eredeti (szándékolt) stratégia alapvető módosítását, rosszabb esetben spontán módosulását.

A stratégiai folyamatból kiemelnénk a „reális” stratégia kialakításának alapját képező stratégiai elemzés jelentőségét. Az elmúlt öt-tíz évben a külső környezeti tényezők releváns változáson mentek keresztül. A terrorizmus elleni küzdelemben, az észak-atlanti szövetségre és tagországaira veszélyt jelentő globális válságok kezelésében, valamint a súlyos természeti és ember által okozott katasztrófák felszámolásában a katonai erő szerepe nőtt, ese-

tenként – ugyan ellentmondásoktól sem mentesen – felértékelődött.

Az erőforrások volumene (a gazdasági és pénzügyi válság hazánkat sem kerülte el), a költségvetési támogatás nem bővült, jelentős lokális, ütemezési változások következtek be. E faktorok beemelése a gondolkodásba evidencia, amely – kikényszerítve a stratégiai gondolkodás változását – a sikeres stratégia kialakításának záloga lett.

A stratégiai menedzsment gondolkodásmód a stratégiai tervezéshez képest – Barakonyi Károly *Stratégiai menedzsment* című előadása alapján – az alábbi lényegi jellemzőkben tér el:

- problémaközelítése erőteljesebben rendszerszemléletű, a stratégiai tervezésnél komplexebb;
- a stratégiaalkotás már nem kizárólag a tervezők feladata, hangsúlyosan a felső vezetők felelőssége;
- a gyors környezeti változások miatt a stratégia kevésbé részletezett, formalizált;
- a rugalmasság fő szempont lesz, az egyén, az intuíció nagyobb teret kap;
- új elemzési technikák, vezetési módszerek jelennek meg és terjednek el.

A két gondolkodásmód közötti lényegi eltérések közül a legmarkánsabb az, hogy az alapvetés változása, a gyors környezeti változások miatt a stratégia kevésbé részletezett, formalizált. Ezt azért tartjuk fontosnak kiemelni, mert nagy a csábítás ennek az ellenkezőjét tenni, bizonyítandó a környezet számára, hogy mennyire „szofisztikált” a gondolkodásunk és a munkánk. Természetesen ezzel az ellenkező hatást érjük el. Például a honvédelmi tárca védelmi tervezési rendszerének 2009. évi „korszerűsítésekor” az eljárásrend, az okmányrendszer a kívánatoshoz képest az ellentétes irányba változott. A stratégiai tervezés korábbi kétéves tervezési ciklusa négyévesre, a terv korábbi egyéves kidolgozá-

si időtartama kettő és fél évre növekedett. A stratégiai tervkomplexum részletezettsége, formalizáltsága ugyanakkor nem az egyszerűsítés irányába mozdult.

A védelmi tervezési rendszer kritikája szinte szóról szóra hasonlóan fogalmazható meg, mint Henry Mintzberg 1994-ben a stratégiai tervezésről alkotott negatív véleménye:

- a stratégiai tervezés folyamata nem épül be a szervezet egészének tevékenységébe – a tervező szervek belső ügye marad;
- túlszabályozott a stratégiai tervezés – a kidolgozott stratégiai tervből a taktikai (operatív) tervek nem vezethetők le;
- a stratégiai tervezés mechanikusan elválasztja, külön kezeli a stratégia kidolgozását a megvalósítástól, a végrehajtástól.

Megítélésünk szerint a honvédelmi tárca, a Magyar Honvédség szervezeti struktúrája, annak tagoltsága lehetőséget biztosít a stratégiai menedzsment gondolkodásmód alkalmazására, ugyanakkor komoly kérdésként vetődik fel a szabályozó rendszer általi támogatottsága vagy épp az akadályozása.

A védelmi tervező rendszer mindenkori működési zavarainak gyökerei az alapszabályozásra vezethetők vissza. A rendszer részleges alkalmazása során a hosszú (tízéves) és a rövid (1+2 éves) távú tervet egyaránt tartalmazó tervdokumentáció került évenként kidolgozásra az úgynevezett „gördülő tervezés” szabályai szerint, egységes tervezési folyamat, eljárásrend alapján. A kialakított tervezési módszer biztosította az előrelátást, az előrehaladó tervezést, hiszen az előző tervben szereplő feladatokat időről időre (ciklikusan) a stratégiai körülmények előre látható változásaihoz, illetve a becsült, prognosztizált erőforráskeretekhez igazítja. Ezzel elméletileg biztosítja a haderő képességeinek megfelelő

irányba terelését, kötelezően, rutinszerűen felméri, pontosítja a haderő fenntartásához, működéséhez szükséges költségigényeket, sőt, a költségvetési keretek ismeretében elkészül a rövid távú végrehajtási terv.

Ugyanakkor ezen egységes eljárásrend gyökeresen nem változott meg, amikor elkülönült a tízéves stratégiai és az 1(+n) éves operatív terv kidolgozása, tervdokumentációja. Már itt keveredett a stratégia és a stratégiát megtestesítő stratégiai terv fogalma és funkciója. A tervek céljai, rendeltetése, a tervezés hangsúlyai eltértek.

A stratégiai terv erőforrásterve a hadfelszerelés-fejlesztés területén „tétélesen” csak a megcélzott katonai képességek kialakításához nélkülözhetetlen főbb (jelentős forrásigényű) haditechnikai eszközök beszerzésének tervezésére, ütemezésére célszerű, hogy kiterjedjen. Az operatív tervnél a hangsúly a tárca rövid távú feladatainak az erőforrás- és a költségvetéstervezési folyamatokkal való összehangolásán van, vagyis az operatív tervezés során lényegi, stratégiai döntéseket már nem kell hozni, csak a részletes, feladatalapú tervezést kell végrehajtani. Amennyiben a külső és belső körülmények olyan mértékben megváltoznak, hogy az operatív terv „nem vezethető le” a stratégiai tervből, akkor a rövid távú tervezés előtt a stratégiai tervezés rendszerében kell meghozni a szükséges döntéseket.

A fenti gondolatmenetből következően a stratégiai és az operatív tervezési folyamatot eltérő tervezői körben, eljárásrendben, lényegesen eltérő részletezettséggel kell kidolgozni. A tárca jelenleg hatályos védelmi tervezési rendszerének eljárásrendje a két tervezési folyamat szétválasztásakor a stratégiai tervezésre is olyan részletezettséget írt elő, hogy az szinte „tízéves munka és erőforrás tervvé” válna. Természetesen ennek az a következménye, hogy stra-



tégiai tervünk már a legminimálisabb külső és belső „körülmenyváltozás” esetén is használhatatlan lesz, az operatív terv nem vezethető le belőle.

Eddigi elméleti felvetéseinket az alábbiak szerint foglalnánk össze:

- a stratégiában koncepcionálisan megfogalmazásra kerülnek a célállapot és elérésének fő csomópontjai;
- a stratégia célokat tűz ki, ehhez eszközöket rendel, és rendelkezik a megvalósítás fő intézkedéseiről, folyamatairól;
- a koncepció a stratégia átfogó, magas szintű megalapozása;
- a stratégiai tervezés a célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata;
- a stratégiai menedzsment egy eszközrendszer, adekvát eszköz a környezeti alkalmazkodáshoz.

Tanulmányunk további részében először a „koncepció” kérdését mint a stratégia átfogó, magas szintű megalapozását vizsgáljuk.

A koncepció kialakításnál már az elején el kell döntenünk, hogy „evolúciós jellegű” vagy „jövőképvezérelt” stratégiát alkalmazunk-e? Az evolúciós jellegű stratégia lényege a bázisalapú tervezés, mely kerüli a kockázatot, a hagyományos tervezési elveket érvényesíti, a cél eléréséhez a megoldásokat alapvetően az adott „jelenlegi” helyzet, a meglévő lehetőségek kiaknázásában keresi. A jövőképvezérelt stratégia ambiciózusabb, alapja a megfogalmazott távlati elképzelés, amelynek már a tervezés elején körvonalazódnia kell. A kreatív szemlélet jobban érvényesül, a cél eléréséhez a megoldások keresése fontosabb, mint a jelenlegi helyzetben meglévő lehetőségek kiaknázása.

A képességfejlesztés kidolgozásának egy „célszerű” eljárásrendjére a 2003. évi védelmi felülvizsgálat során az amerikai

CUBIC szakértői csoport által is alkalmazott úgynevezett „tízlépeses módszer” alkalmazható:

- a Magyar Köztársaságot érintő fenyegetettség elemzése alapján a kül- és biztonságpolitikai célkitűzések meghatározása;
- honvédelmi célkitűzések meghatározása;
- katonai küldetések és feladatrendszer meghatározása;
- tervezési alapvetések és alapfeltételezések;
- a szükséges katonai képességek meghatározása;
- az összes „következmény” (úgynevezett „rezsi” szervezet) beazonosítása;
- hiteles és megalapozott költségszámítás;
- választási lehetőségek (opciók) vizsgálata/elemezése;
- prioritások meghatározása;
- a rendelkezésre álló erőforrások elosztása, a döntési javaslat véglegesítése.

Az erőforrás-egyensúlyi feltételek szempontjából az „eljárásrend” leglényegesebb lépése a „tervezési alapvetések és alapfeltételezések” megfogalmazása. Ebben a lépésben kerül kialakításra az ambíciószint, azaz azon paraméterhalmaz kvalitatív és kvantitatív kibontása, amit el kell érni. (Ezen belül pedig az alkalmazás egyidejűségi követelményei, a képességigények, a képességi korlátok – például nem telepíthető –, a készenléti idők, az alkalmazási készenléti idők, a képesség fenntarthatósági idők.) A fentiek alapján lehet meghatározni a szükséges katonai képességeket, vagyis a haderő felépítését, struktúráját, szervezetét, létszámát, fegyverzetét, felszerelését, tartalékait, továbbá a művelési szervezetek „biztosításához” szükséges adminisztratív szervezet, háttérintézményeket, oktatási és kiképzési intézményeket/bázisokat, köz-

ponti logisztikai szerveket/raktárakat, egészségügyi intézményeket stb. – vagyis a komplett haderőt.

Aláhúznánk a „tervezési alapvetések és alapfeltételezések” egyértelmű meghatározásának fontosságát, különösen abban az esetben, amikor a feladatrendszer alapján katonailag szükségesnek ítélt képességszükségletek kialakításához, fenntartásához lényegesen nagyobb forráskeret lenne szükséges, mint amennyi rendelkezésre áll. A felelősségből adódóan a tervezési alapvetések meghatározása közös munka, politikai/védelempolitikai, katonai, gazdasági feladat!

Az úgynevezett „tízlépéses” módszer alkalmazásából következik, hogy a tervező szervek minden tervezési fázis, lépés „zárásként” olyan döntési javaslatot tesznek, ahol a szükséges és a tervezhető erőforrások nagyságrendileg egyensúlyban vannak. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy adott tervezési fázisban megfogalmazott előzetes javaslatoknak a további tervezési fázisokra vonatkozó „továbbgyűrűző” hatását is elemzik, és javaslataikat a nagybani egyensúlyi helyzetig pontosítják.

A végleges képességfejlesztési javaslat kidolgozásáig a „szükséges” erőforrások számvetések pontossága „finomodik”, vagyis a nagybani becslésektől közelítünk az adott erőforrásterv (stratégiai vagy 1+n éves) által „megkövetelt” követelményig. Ez azt jelenti, hogy a tervezőknek nem szükséges (értelmetlen) a „dubai torony” kivitelezési, lakberendezési terveit kidolgozni, ha csak egy családi ház építéséhez elégséges forráskerettel rendelkeznek. (A triviális példa értelme gyakorta elhalványul, amikor komplex rendszerek bonyolultsága elfeledteti a józan ész használatát.)

Egy jól kialakított eljárásrendben (célkitűzés – feladatok – szükséges képességek – forrásszükséglet – opciók – prioritások –

döntés) a végeredmény az egyes érdekhordozók, alrendszerek között többszöri egyeztetéssel, tervtárgyalással, iteratív módon alakul ki, amely lehetővé teszi, hogy a mindenkori egyensúly biztosítása érdekében szükség esetén már korábban „eldöntött” tervezési lépésekre is vissza lehet/kell lépni. Annak érdekében, hogy a megfelelő irányt ki tudjuk választani, további, állandó iterációk, pontosítások szükségesek/lehetségesek.

Mint már említettük, a tízéves stratégiai terv tartalmazza az elérendő katonai képességeket, a haderő struktúráját, létszámát, kiemelt technikai eszközeit, az egyes tervezési területekre (a haderő fejlesztésére, működésfenntartására, kiképzésére és alkalmazására) vonatkozó elképzeléseit, a haderő képességei, szervezeti kialakításának folyamatát, és a végrehajtás ütemezését. Rögzíti a haderő (át)alakításához (regeneratív közelítés) szükséges erőforrásokat és kiadási igényeket, valamint az elosztható prognosztizált forrásokat.

A képességalapú tervezés lényege a tervezett katonai képességeket előállító egyes katonai szervezetekkel szembeni követelményrendszer (doktrína, szervezeti struktúra, humán, hadfelszerelési és infrastrukturális feltételek, kiképzettség, interoperabilitási paraméterek) számbavétele. A *képességoldal* manifesztuma a gyakorlatban az alakulat törzskönyvét, annak részeként a perspektív műveleti struktúrát jelenti. Foglalkozni kell továbbá a készenlét eléréséhez szükséges hiányzó képességek követelmények, és az alkalmazás során elhasznált, megsemmisült képességek „pótlásának” tervezésével is. A katonai képességek kialakításához szükséges feladatok összegzése adja a *szervezetfejlesztési programot*.

A fentiek alapján konkrétan is vizsgálható, hogy miként valósulhat meg a gyakor-



latban a stratégiai terv elkészítése, milyen folyamatot lehet/kell követni a megvalósítás érdekében.

A védelmi tárca felső szintű tervező szervei nagybani számvetések alapján – célszerűen tízéves időtávra – meghatározzák a stratégiai tervben definiált haderő nagybani működési, fenntartási, kiképzési, hazai és külföldi alkalmazási költségigényét.

A kijelölt, illetékes szervezetek vezetői a szükséges tárcán belüli és tárcaközi egyeztetéseket végrehajtják – kialakítva ezzel a tízéves tervidőszakra vonatkozó forrásprognózist, vagyis az egyes években várhatóan a tárca rendelkezésére álló költségvetési támogatás keretét is. A tízéves kalkulációs alapként széles körben elfogadott forrásprognózis, a felső szintű tervező szervek által becsült működési költségek összevetéséből meghatározható a tervidőszakban a haderőfejlesztésre – összességében és éves bontásban – várhatóan tervezhető forráskeret. A végrehajtás ütemezett tervezése érdekében a fejlesztési kereteket célszerű adott évi (például 2012. évi) fix áron megadni.

Ezzel párhuzamosan a katonai szakmai és védelempolitikai célkitűzések pontosítása is megtörténhet.

a) Az előző stratégiai tervben betervezett, a védelmi tervezésre kiadott „Miniszeri irányelvekben” megerősített képesség- és szervezetfejlesztési feladatokat (NATO és EU szövetségi vállalásokat), valamint a „Miniszeri irányelvekben” megfogalmazott új képesség- és szervezetfejlesztési igényeket át kell tekinteni.

b) Az egyes katonai szervezetek állományának bevonásával pontosítani szükséges a képességi követelményrendszert, a szervezetek perspektív műveleti struktúráját, a fejlesztési feladatokat (humán, hadfelszerelés, infrastruktúra, kiképzés stb.), valamint a felső szintű tervező szervezetek

bevonásával az egyes képességek, szervezetek kialakításához szükséges forrásigényeket.

c) Az érintett katonai szervezetek állományának bevonásával kidolgozásra, pontosításra kerül a képesség, szervezet követelményrendszere, a szervezetek perspektív műveleti struktúrája, a képesség kialakításához szükséges fejlesztési feladatok (humán, hadfelszerelés, infrastruktúra, kiképzés stb.), a felső szintű tervező szervek bevonásával meghatározhatók az egyes új képességek, szervezetek kialakításához szükséges becsült forrásigények.

d) A hadfelszerelés-fejlesztési igények számbavételénél szervezetenként, képessegenként azokat a fejlesztési igényeket kell meghatározni (kerülve a kettős vagy többszörös számbavételt), amelyek a képesség kialakításához nélkülözhetetlenek; nem lehetséges helyettesítő eszközökkel, átcsoportosítással vagy központi készletből a szükséges hadfelszerelési eszközök, hadinormás anyagok, készletek biztosítása. Természetesen az előzetes eszközbeszerzési igényterv az egyes szervezetek teljes műveleti igényét kell, hogy tartalmazza.

e) A megalapozott döntés-előkészítés érdekében – ha indokolt – egyes képességek, szervezetek kialakítását célszerű több változatban kidolgozni (például könnyű, közepes és nehéz lövészszervezetek), és az egyes változatok fejlesztési forrásigényét számvetni.

f) Az egyes képesség-, illetve szervezetfejlesztési programok minimálisan szükséges fejlesztési forrásigényeinek összegzésével kapjuk meg – első körben – a haderő 10–15 évre szóló szükséges (katonailag indokolt) fejlesztési igényét, ami várhatóan nagyságrendileg meg fogja haladni a prognosztizáltan fejlesztésre tervezhető forráskeretet.

A további részletesebb tervezőmunka előtt – a hosszú távú (10–15 éves) tervidőszakban a szükséges és a rendelkezésre álló fejlesztési források nagybani kiegyensúlyozása érdekében – a tárca felső szintű vezetőinek előzetesen dönteniük kell a tervezési időszak fejlesztési célkitűzéseiről, azok prioritásairól, a képességhiányokból adódó kockázatok elfogadásáról. A képességfejlesztési koncepció kialakításának folyamatában a kiemelten fontos, egyes alap katonai képességek jövőjét meghatározó döntéseket külön nem célszerű meghozni, csak együttesen, a tárca részére a tervidőszakban prognosztizáltan rendelkezésre álló forráslehetőségek, valamint a meglévő haderő működésének, fenntartásának, alkalmazásának, a folyamatban lévő képességfejlesztési feladatok forrásigényének, a kialakított prioritási elveknek a figyelembevételével.

A képességfejlesztésre és a képességek fenntartására vonatkozó előzetes felső szintű vezetői döntést követően a képességi követelményrendszer, az esetleges műveleti korlátozások, a perspektív struktúrák és a szükséges fejlesztési igények pontosításra, majd rögzítésre kerülhetnek. A pontosításokat követően a tervezési időszak fejlesztési igényei (humán, hadfelszerelés, infrastruktúra, kiképzés stb.) a fejlesztési feladatokra évenként tervezhető források figyelembevételével előzetesen rögzíthetők az egyes képességek elérésének és a kiemelt forrásigényű beszerzések végrehajtásának *ütemezése*. A pontosított „Előzetes terv az MH eszközbeszerzési igényeire és ütemezésére” az új hadfelszerelés-fejlesztési feladatok programelgondolásait már tartalmazza, valamint aktualizálja, pontosítja a korábbi programelgondolásokat, program-végrehajtási terveket.

A aktualizálásokat, pontosításokat követően a fejlesztési feladatokban érintett fel-

ső szintű tervező szervek *közvetlen munkakapcsolat formájában* kiegyensúlyozzák az erőforrásterveket, indokolt esetben a fejlesztési feladatok elindítására, előkészítésére vonatkozó előzetes vezetői döntések megváltoztatását kezdeményezik.

A haderő tervidőszaki fejlesztésére vonatkozó előzetes információk ismeretében a felső szintű tervező szervek szakterületüknek megfelelően pontosítják a meglévő és a kialakuló haderő működésének, fenntartásának, kiképzésének, hazai és külföldi alkalmazásának nagybani becsült forrásigényét. A haderő fenntartására és fejlesztésére vonatkozó pontosított számvetések alapján végrehajtható a tárca összegzett erőforrástervének ismételt kiegyensúlyozása, ezt követően a tízéves terv elgondolásának kidolgozása. A tízéves terv elgondolásának felső szintű jóváhagyását követően kerülhet sor a tízéves stratégiai terv kidolgozására.

Mint láthattuk, a honvédelmi szektor alapfeladatainak végrehajtása nem nélkülözheti a stratégiai gondolkodást, a stratégiaalkotást, a különböző időtávú tervek kidolgozását, a stratégiai menedzsmentet. A leglényegesebb felismerés ugyanakkor talán mégis az lehet, hogy első helyen maga a szervezet kerül be a stratégiai változók közé. Tehát messze nem arról van szó, hogy egy szervezet az általa megalkotott stratégiát végrehajtja, hanem maga a szervezet, annak változása a stratégia tárgya. Ez a felismerés számos szervezetszociológiai kérdést is felvet, főleg abban az értelemben, hogy maga a változó szervezet, a heterogén érdekhalmaz közepette képes-e ráteremni a feladatok optimális végrehajtását biztosító új struktúrára, és a szervezet képessé válik-e a végrehajtandó folyamatok megszervezésére. A szervezet változásával, változtatásával együtt jár a működési mechanizmus átalakulása is. Változnak



a hatalmi viszonyok, a kommunikációs csatornák, kritikus tényezővé válnak az egyes szakértői rendszerek által biztosított, kitermelt, birtokolt információk.

A stratégiai terv magából a stratégiából származik, de míg a terv jobbra kvantitatív, maga a stratégia – a stratégiai outputok is – inkább kvalitatív jellegű. A szektor- és témafüggő stratégiák és stratégiai tervek természetesen kapcsolódnak egymáshoz, és a különböző időtávú terveken keresztül válnak cselekvéssé. Az eredményesség egyik záloga, hogy a tervek miként képezik le a stratégiát, milyen minőséget képviselnek, a cselekvési tervek hogyan szolgálják a stratégiai elgondolásokat. Fontos vizsgálni – és ez a vizsgálat permanens jellegű –, hogy a technológiai utasítások, azaz az elemi feladatok miként kapcsolódnak a felsőbb szinten elkészített tervekhez. Az azonosítási paramétereket, mérési pontokat ki kell jelölni, különböző módszerekkel ellenőrizni és figyelni a megvalósítás eredményességét, hatékonyságát.

A célok, outputok, szereplők alapvetően meghatározzák a stratégia jellegét. A folyamatok, határidők, felelősök megjelölése

természetesen az egyes dokumentumokban fontos: itt sem keverendők össze a stratégiai jellegű eszközök magával a stratégiával. A stratégiai megközelítés során a rendszer önmagáról alkotott képét tekintjük elsődlegesnek. Ez az önkép meghatározza a fő irányvonalat, a magatartási formákat, a kapcsolatrendszert. A tervezés ezekhez az alapértékekhez nyúl vissza és bontja le összetett, rész-, majd elemi feladatokra.

Ebben az esetben különösen érdemes szem előtt tartani azt a nyilvánvaló mechanizmust, hogy minden meghozott döntéssel szűkül a jövő cselekvési szabadsága. Ez a felismerés különösen az „álmódosóknak” ad eligazítást a cselekvési lehetőségeket illetően. A „jó” döntési lánc azonban egyúttal lehetővé teszi, hogy a stratégiát maradéktalanul szolgáló fő és elemi folyamatok valósuljanak meg. A jól, célszerűen kialakított elemzési, visszacsatolási mechanizmusban pedig megítélhetővé válik, hogy a végeredmény miként viszonyul a szándékolt stratégiához. A visszacsatolási rendszerrel a ciklus zárul, és szerencsés esetben önmagát erősíti. ■

Irodalom

Gasparics Péter – Horváth József: Szervezeti tagoltság, működési integritás, stratégiai gondolkodás. Haditechnika, 2010. 1. szám.

Mintzberg, Henry: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Simon & Schuster, 1993.