



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO



SLOVENSKA VOJSKA



CENTER VOJAŠKIH ŠOL

# MALI PRIROČNIK ZA SPREJEMANJE ODLOČITVE

Ljubljana, 2016





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO



SLOVENSKA VOJSKA



CENTER VOJAŠKIH ŠOL

# MALI PRIROČNIK ZA SPREJEMANJE ODLOČITVE

Ljubljana, 2016

<b>Avtorji:</b>	Stotnik Primož Bantan Stotnik Gorazd Sagadin Major Miran Kristovič Podpolkovnik Marko Unger
<b>Recenzija:</b>	Polkovnik Samo Zanoškar
<b>Jezikovni pregled:</b>	Urška Prelog, Knjižnično- informacijski in založniški center
<b>Grafična priprava, oblikovanje:</b>	Jurko Starc, Knjižnično- informacijski in založniški center
<b>Izdajatelj:</b>	Generalštab Slovenske vojske
<b>Založnik:</b>	Center vojaških šol
<b>Leto izida:</b>	2016
<b>Naklada:</b>	100 izvodov
<b>Tisk:</b>	
<b>Publikacija dostopna na:</b>	<a href="http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=710">http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?id=710</a>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

355.133.4(035)

MALI priročnik za sprejemanje odločitve / [avtorji  
Primož Bantan ... et al.]. - Ljubljana : Center vojaških šol,  
2016

ISBN 978-961-6436-10-6

1. Bantan, Primož  
284240128



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO

SLOVENSKA VOJSKA  
GENERALŠTAB

Vojkova cesta 55, 1000 Ljubljana

T. 01 471 22 11  
F. 01 471 16 50  
E: glavna.pisarna.gsv@mors.si  
www.slovenskavojska.si



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO

Podpisnik: Osterman Andrej 2451446  
(izposleži: ssmoica-restricied)  
Številka certifikata: 47F4D351  
Potek veljavnosti: 22.07.2015  
Čas podpis: 20.04.2016 16:02

Številka: 613-3/2016-3  
Datum: 20. 04. 2016

Na podlagi drugega odstavka 42. člena Zakona o obrambi (Uradni list RS, št. 103/04 – uradno prečiščeno besedilo 1) in skladno z 2. a točko Navodila za izdelavo strokovne literature (MO RS, šifra 604-16/2006-5, z dne 28. 3. 2006) prepisujem

#### MALI PRIROČNIK ZA SPREJEMANJE ODLOČITVE

Namen priročnika je pojasniti, kaj je odločanje, in prepoznati razlike pri procesih odločanja v SV na osebni, neposredni in posredni ravni, pa tudi višje. Po namenu, obsegu in zahtevnosti vsebine se umešča med dela s praktično in poljudno vrednostjo. Primeren je za uporabo v vojaškem šolstvu kot osnova pri dojemanju tega, kaj je odločitev, kako do nje pridemo in kakšen pomen ima pri izvajanju procesov v družbi. Ne more nadomestiti priročnikov, potrebnih za poenotenje procesov odločanja na različnih ravneh, lahko pa pomaga pri njihovem nastajanju in razumevanju.

Generalmajor  
dr. Andrej Osterman  
načelnik Generalštaba SV

---

## KAZALO

Uvod in beseda avtorjev . . . . .	4
Kratice. . . . .	6
Kaj je odločitev . . . . .	7
Načrt in načrtovanje . . . . .	9
Celovit, skrajšan in improviziran proces odločanja . . . . .	12
Proces odločanja na osebni ravni. . . . .	14
Proces odločanja na ravni neposrednega vodenja enot (vod, četa). . . . .	16
Proces odločanja na ravni posrednega vodenja enot (od bataljona do divizije) . . . . .	24
Proces odločanja na ravni operativnega načrtovanja. . . . .	33
Proces odločanja na ravni strateškega načrtovanja . . . . .	38
Literatura in viri . . . . .	39

---

## UVOD IN BESEDA AVTORJEV

Priročnik razlaga načela in razlike, ki nastajajo na različnih ravneh sprejemanja odločitve. Ne želi biti navodilo ali doktrinarni dokument, ki bi pripadnike Slovenske vojske naučil sprejeti odločitve na enak način. Želi jih naučiti ali spomniti, kaj je odločitev in kako deluje miselni proces na različnih ravneh, če želimo nalogo spremeniti v odločitev, kako to nalogo izpeljati. Podani primeri niso nujno popolnoma skladni z veljavnimi predpisi, kažejo pa, da se sprejemanje odločitve ne ozira na predpise, temveč sledi logiki človeškega uma, ki jo moramo izkoristiti v svoj prid.

Brez odločitve ni akcije, brez akcije ni rezultata in vsi vojaki, ki nosijo čin, nosijo tudi odgovornost za odločanje v dobrem in slabem. Čini niso namenjeni postavljanju pred drugimi, temveč postavljanju posameznika v položaj, ko se ta mora odločati za druge in s tem prevzeti odgovornost za njihova življenja.

V priročniku so razloženi procesi, ki potekajo pri odločanju na ravni posameznika, manjših in večjih enot SV, ter procesi operativno-strateškega upravljanja v Slovenski vojski in nad njo. Proces, ki potekajo na tako različnih ravneh in v katere je vpleteno tako različno število ljudi, kljub vsemu sledijo preprosti naravni logiki korakov, potrebnih za to, da se lahko odločevalec (posameznik, poveljnik, vodja, odgovorni idr.) odloči, kar naj vodi k izpolnitvi dodeljenega ali naravnega poslanstva.

Kako se bo posameznik odločal, je odvisno od veliko dejavnikov, predvsem od njegovega znanja in izkušenj. Izkušeni poveljniki z neizkušenimi štabi bodo morali večino bremena odločanja prevzeti nase, medtem ko bodo lahko manj izkušeni poveljniki v izkušenejših štabih dobili več podatkov in predlogov štaba ter bodo lahko izbirali med njimi.

---

Priročnik razlaga osnovna načela procesa, ki se začne, ko je treba za neko nalogo sprejeti odločitev. Bralcu pomaga razumeti navodila, ki se ukvarjajo s podrobnejšo obravnavo procesov, podprocesov in izdelkov, ki jih potrebujemo za uspešno odločanje. Višja kot je raven odločanja, zapletenejši so procesi in izdelki in koristneje je, če so čim bolj poenoteni med poveljstvi in drugimi organi vodenja in poveljevanja. Po drugi strani pa naj ta priročnik pomaga rešiti zagate, ki se pojavljajo glede tega, katero navodilo za kak proces odločanja je boljše, učinkovitejše, ker vsak, ki bo priročnik razumel, bo razumel tudi to, da je najboljšše tisto, kar nam je dostopno in večina ljudi pozna. Razlike med njimi namreč niso pomembne za samo odločanje. Izkušeni in razgledani pripadniki Slovenske vojske bodo s svojim lastnim delom in pogumnimi odločitvami odpravili negativne vplive obrazcev v navodilih različnih letnikov, ker bo osnovni proces opravljen nemoteno in odločitev najbolj skladna z dodeljenim ali naravnim poslanstvom odločevalca in enote.

Tabele v priročniku so označene z različnimi ozadji. Temno siva ozadja se nanašajo na neposredno odločanje, svetlo siva pa označujejo procese, ki jih izvaja poveljnik vzporedno z odločanjem, niso pa del same odločitve. Ker so ti procesi nerazdružljivi, smo jih v tabelarnem prikazu pustili, opozarjamo pa, da je treba razumeti razliko. Najočitnejše je to pri razliki med osebnim odločanjem in odločanjem na neposredni ravni vodenja. Odločanje na obeh ravneh poteka po enakih korakih, vendar odločanje na neposredni ravni vodenja obsega še veliko drugih aktivnosti, ki neposredno nimajo zveze z odločitvijo, lahko pa na njo vplivajo.

Zahvaljujemo se vsem pripadnikom Slovenske vojske, ki so sodelovali pri nastajanju tega priročnika. Ta naj bralcu, ki se ukvarja z odločanjem na vseh ravneh poveljevanja in kontrole v Slovenski vojski, pomaga razumeti miselne procese pri odločanju, ki je podlaga za vsako nalogo, ki jo lahko dobi posameznik ali enota.



---

## KRATICE

ACC	Air Component Command
ACO	Allied Command Operation
AJP	Allied Joint Publication
BPLS	bistveni podatki o lastnih silah
PCI	Pre-Combat Inspection
CA	Comprehensive Approach; celostni pristop
CCIR	Critical Commander Information Requirements
CEP	Civil Emergency Planning
CMTF	Civil Military Task Force
COA	Course of Action
CONOPS	Concept of Operations
COPD	Comprehensive Planning Directive
EEFI	Essential Elements of Friendly Information
FPG	Functional Planning Guidance
IR	Information Request
JFC	Joint Force Command
LCC	Land Component Command
MC	Military Committee
MCC	Maritime Component Command
MDMP	Military Decision-making Process
MDMP-M	Military Decision-making Process – Multinational
METT-TC	Mission, Enemy, Troops, Terrain, Time, Civilians
MOE	Military Operational (measures) of Effectiveness
MOP	Military Operational (measures) of Performance
NAC	North Atlantic Council
NCRS	NATO Crisis Response System
OPB	obveščevalna priprava bojišča
OPLAN	Operational Plan
OPORD	Operational Order
PBO	proces bojnega odločanja
PCC	Pre-Combat Check
PCI	Pre-Combat Inspection
PEMSII	Political, Economic, Military, Social, Infrastructure, Information
PSZE-ČC	poslanstvo, sovražnik, zemljišče, enote (lastne), čas, civilisti
RFI	Request for Information
SACEUR	Supreme Allied Commander-Europe
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers-Europe
SPND	štabni proces načrtovanja delovanj
TLP	Troop Leading Procedure
VD	varianta delovanja
VPO	vojaški proces odločanja
ZPI	zahteva po informacijah
ZPKI	zahteva poveljnika po kritičnih informacijah

---

## KAJ JE ODLOČITEV

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je odločitev opredeljena kot glagolnik glagola *odločiti*. *Odločiti* pa pomeni izraziti voljo, kako naj bo; določiti izid česa; dodeliti, nameniti itn. Iz izkušenj verjamemo, da je beseda tako prepoznana in uporabljana, da bralcem njen pomen ne bo delal preglavic.

Odločitev ni le beseda ali misel. Za njeno uresničitev je namreč potrebna neka aktivnost. Če tega ni, lahko govorimo zgolj o želji ali zaobljubi, ki nas ne motivira dovolj, da bi bili pripravljeni prevzeti tudi pripadajoče obveznosti in posledice.

Človek je odločilen dejavnik opravljanja katere koli dejavnosti v družbi. V sodobnem svetu je ta sposobna nadzirati večino dejavnikov, ki na njo vplivajo neposredno ali posredno. Izjema so naravne nesreče večjih razsežnosti, na katere ne vplivamo, vodje v družbi pa morajo tudi takrat vplivati na odpravljanje posledic in škode. Človeška družba je danes sposobna upravljati odzive na razna krizna stanja. Vsaka, tudi najmanjša aktivnost družbe ali človeka pa zahteva odločanje, ki je podlaga za različne aktivnosti v nekem času, ki naj pripomorejo k doseganju cilja posameznika ali družbe.

V vojaških organizacijah se odločitev sprejema centralizirano in zanjo je odgovoren posamezen poveljnik, ki mu pri procesu pomagajo organi, pri sprejetju odločitve pa je sam s popolno odgovornostjo.

Povsod drugod pa najdemo tudi druge prakse in razporeditve odgovornosti za sprejete odločitve, ki pa niso tema tega priročnika. Poveljniki na vseh ravneh odgovarjajo svojim nadrejenim za vse sprejete ali nesprejete odločitve. V težkih položajih, ko so za rešitev naloge ali življenj potrebne težke odločitve, se odločevalci velikokrat umaknejo in pustijo stvari teči po naravni poti. To v vojaški organizaciji ni dovoljeno, poveljniki ne smejo opustiti sprejetja odločitve, tudi če je

---

še tako obremenjujoča za njih. Opustitev odločanja v praksi pomeni razpad kohezivnosti enote, to pa vodi k nezmožnosti izpolnjevanja taktičnih nalog in doseganja ciljev bojevanja. Enote, ki so podrejene neodločnim odločevalcem, začnejo iskati možnosti lastnega preživetja na bojišču in s tem izgubijo iniciativo nad sovražnikom.

Proces odločanja na različnih ravneh upravljanja zahteva podobne korake, ki se začnejo z zunanjo ali notranjo pobudo, ki začne proces, pa do sprejetja odločitve, ki je temelj za aktivno delovanje. Na ravni posameznika lahko sprejmemo odločitev v trenutku ali pa za njo potrebujemo veliko časa, medtem ko na najvišjih ravneh potrebujemo praviloma veliko več časa, še več pa za spreminjanje odločitve v rezultat aktivnosti.

Podlaga za teoretično obdelavo procesov odločanja je vedno miselni proces odločanja na osebni ravni. Način delovanja možganov se prenaša iz osebne ravni v višje oblike sprejemanja odločitve. Na neposredni ravni sodelavci oziroma podrejeni skrbijo za podporo procesa s podatki, komunikacijo, logistiko procesa. Na posredni ravni, ki znatno presega sposobnosti zbiranja in analize podatkov posameznika, pa podrejeni samostojno vodijo določene vmesne odločitve, potrebne za sprejetje končne odločitve. Sodelavci takrat predstavljajo razširjene možgane odločevalca. Če gremo še višje, proces poteka v okolju enakopravnih nepovezanih partnerjev, kjer sodelavci in podrejeni skrbijo za analize in zbiranje podatkov, pa tudi za ocenjevanje odzivov lastnega okolja, ki bistveno vpliva na možnost izpeljave odločitve v življenje.

Slednje morajo upoštevati vsi odločevalci, ker čas odločanja vedno jemlje čas tistim, ki morajo to odločitev uresničiti. To težavo rešujemo s pravilom »tretjina časa za mene, dve tretjini za podrejene« in z aktivnostmi, ki se lahko izvajajo med sprejemanjem končne odločitve za delovanje. V vojski te aktivnosti poženemo s pripravljalnimi in delnimi ukazi, ki še ne morejo podati popolne zamisli delovanja, lahko pa začnejo pripravljati enote za to delovanje.

---

## NAČRT IN NAČRTOVANJE

Načrt je posledica sprejete odločitve. Iz njega izhaja, kdaj, kje, s čim se bodo izvajale aktivnosti, kdo jih bo izvajal itn. Nižja kot je raven odločanja, preprostejši so načrti in časovno bližje izpeljavi aktivnosti. Višja kot je raven odločanja, zapletenejši so načrti in časovno bolj oddaljeni od izpeljave procesa in velikokrat nimajo neposredne povezave z aktivnostjo. To lahko ponazorimo s primerom pošiljanja pripadnikov Slovenske vojske v mednarodne operacije in misije. Izdelava kadrovskih aktov nima praktično nobene zveze z opravljanjem nalog na območju misije, za njo pa se porabi veliko časa in zato mora biti ta aktivnost na višji ravni zelo dobro vpeta v načrt pridobivanja kadra in priprav, v osebnem načrtu dela vojaka pa mu vzame samo nekaj minut. Tej zakonitosti se ne moremo izogniti z nobeno aktivnostjo, tudi če zaradi pomanjkanja načrta začnemo izpeljavo s pomočjo necelovitih načrtov in jih potem nadgrajujemo. Doseganju cilja na tak način se reče improvizacija, ki je med bojevanjem zelo pomembna za doseganje ciljev. Na pripravah za bojevanje pa je zelo škodljiva, saj onemogoča ustvarjanje taktične prednosti pred sovražnikom, ki jo lahko dosežemo samo tako, da svoje zmogljivosti zoperstavimo njegovim slabostim. To pa se na ravneh združenega taktičnega bojevanja ne da doseči z improviziranjem odločitev. Doseganje cilja z aktivnostmi, ki se izvajajo po načinu necelovitega načrtovanja, je prepuščeno naključju ter sreči in onemogoča izkoriščanje predhodnega uspeha v nadaljnjih aktivnostih. Poveljniki, ki ne načrtujejo celovito, so po uspešno opravljeni prvi nalogi ponovno na začetku in ne morejo izkoristiti doseženega uspeha in ga vgraditi v naslednja bojevanja. Enake cilje bodo dosegli z bistveno več napori in žrtvami. V spodnji tabeli je prikazana načelna razdelitev časa med dolgoročnimi in izvedbenimi aktivnostmi. Tabela ni navodilo, lahko pa se uporablja kot okvir za samokontrolo odločevalcev, ki se velikokrat raje vpletajo v izvedbo procesov, kot da se držijo svoje odločevalske naloge, to je načrtovanje procesov v

prihodnosti. Neizkušenosť in osebnostne lastnosti jim narekujejo, da je bolje sodelovati pri »nizkih« nalogah, pri katerih te opazijo, kot voditi celoten proces za mesece in leta vnaprej. Pri tem pa se na žalost ne zavedajo, da še tako preproste naloge nastanejo kot posledica vnaprej načrtovanih aktivnosti. Večja ko je enota, večjo inercijo ima in bolj dolgoročno je treba načrtovati, da bi bili vsi notranji procesi v njej skladni. Če načrtovalec tega ne doseže, potem se stvari dogajajo po načelu gašenja požarov, kar povzroča veliko slabe volje in nepotrebnega zapravljanja resursov.

Poveljnikova raven		Oddaljeno načrtovanje		Bližnje načrtovanje		Vpletenost v izvedbo
Načelnik Generalštaba SV	50 %	Od enega leta do 10 let, izdelava usmeritev, ocenjevanje nevojaškega okolja, ocena varnostnega okolja	20 %	Od enega meseca do enega leta, manjše korekture načrtov, prenos nalog na podrejene	20 %	Informiranje o izpeljavi dogodkov, protokol, manjše korekture načrtov, zagotavljanje homogenosti poveljevanja in kontrole
Poveljnik brigade	50 %	Od enega leta do treh let, izdelava načrtov, zagotavljanje pogojev za delovanje	20 %	Od enega meseca do enega leta, manjše korekture načrtov, prenos nalog na podrejene	20 %	Nadzor, upravljanje, informiranje, manjše korekture načrtov, zagotavljanje homogenosti poveljevanja in kontrole
Poveljnik bataljona, polka	30 %	Od enega leta do dveh let, izdelava načrtov, iskanje dodatnih podatkov, zagotavljanje primernih razmer za delovanje	30 %	Od dveh tednov do enega leta, manjše korekture načrtov, prenos nalog na podrejene	30 %	Nadzor, upravljanje, informiranje, neposredna vpetost na ravni bataljona

Poveljnik čete	20 %	Od pol leta do dveh let, izdelava načrtov, prenos nalog na podrejene	30 %	Od enega tedna do pol leta, manjše korekture načrtov	40 %	Nadzor, upravljanje, informiranje, na ravni čete, voda
Poveljnik voda	20 %	Od enega tedna do treh mesecev, proučevanje načrtov, informiranje podrejenih	30 %	Od enega dneva do enega tedna, zadrževanje aktivnosti znotraj načrta	40 %	Neposredna vpetost v izvedbo na ravni voda
Poveljnik oddelka	10 %	Od enega tedna do treh mesecev, vnašanje izkušenj v načrte	30 %	Od ene ure do enega tedna, zadrževanje aktivnosti znotraj načrta	50 %	Neposredna vpetost v izvedbo na ravni oddelka, voda, zadrževanje aktivnosti znotraj načrta
Poveljnik skupine	0 %	Od enega tedna do treh mesecev, pridobivanje podatkov o načrtih nadrejenega	20 %	Od ene ure do enega tedna, zadrževanje aktivnosti znotraj načrta	70 %	Neposredna vpetost v izvedbo na ravni oddelka, voda, zadrževanje aktivnosti znotraj načrta

**Tabela 1:** Razporeditev časa pri načrtovanju na različnih ravneh odločanja (časovna obdobja so zelo okvirna in seštevki niso 100 %, kažejo pa načelno potrebo po časovni oddaljenosti različnih odločevalcev od začetka izvajanja odločitve)

---

## CELOVIT, SKRAJŠAN IN IMPROVIZIRAN PROCES ODLOČANJA

Odločanje, ne glede na kateri ravni, potrebuje neki čas. Na osebni ravni pri preprostem vsakodnevnem odločanju potrebujejo možgani za celovit proces nekaj tisočink sekunde. Zahtevnejša kot je odločitev in manj kot imamo izkušenj, več časa potrebujemo za vse korake. Na ravni posrednega vodenja, kjer je v odločitev vpleteno veliko sodelujočih, se čas bistveno podaljša. Vstopnih podatkov, neznank, variant in možnosti je ogromno, zato štab za tak proces potrebuje tudi 18 ur ali več. Na ravni operativnega odločanja pa se čas celovitega procesa meri v tednih, včasih tudi letih. V celovitem procesu se vsi koraki izpeljejo celovito, če je treba, se med tem preizkušajo in dodatno preverjajo. Vse to zaradi sprejetja odločitve, ki bo omogočila doseganje cilja. Čas za celovit proces se pridobi iz izkušenj in je načeloma dokaj dobro opredeljen v priročnikih. Če odločevalci porabijo več časa, kot je predvideno, najverjetneje delajo napako v načrtovanju procesa odločanja.

Ker pa časa po večini primanjkuje, morajo odločevalci uporabljati skrajšan proces odločanja. V tem odmislijo podatke, ki za izpeljavo naloge niso ključni, in pripravljajo variante delovanja na bistvene naloge in podatke. Pri tem tvegamo, da spregledamo pomembne podrobnosti v bojevanju, a upamo, da bomo te nadomestili s hitrostjo in prevzemanjem pobude. Skrajšanega procesa odločanja ne moremo predpisati, temveč ga svetujemo na podlagi izkušenj. Zelo je odvisen od lastnosti ljudi, vpletenih v proces. Če je časa zelo malo in navidezno ni mogoče izvesti skrajšanega procesa odločanja, odločevalci improvizirajo. Improvizacija je precej negativna aktivnost, s katero poskuša odločevalec oziroma njegovi možgani nadomestiti pomanjkanje časa z nagonским odločanjem. V večjih sistemih tako delovanje onemogoča delovanje sistema in povzroči paralizo ter obup. V vojaškem sistemu odločanja pa omogoča sovražniku prevzemanje

---

pobude in s tem zmago v boju. Improvizacija je iskanje rešitev tam, kjer so najbolj vidne, in te rešitve niso povezane v načrtovano dolgotrajno aktivnost, temveč po doseganju prvega cilja ponovno iščejo odločitev za doseganje naslednjega cilja itn. Ne glede na to, v kakšni časovni stiski smo, si morajo poveljniki vzeti čas za izvedbo vseh korakov, ki so potrebni za odločanje, čas pa si pridobivajo s pravočasnim izdajanjem pripravljanih ukazov. Zavedati se je treba, da je razmislek o aktivnosti vedno bistveno krajši kot aktivnost podrejenih v napačno smer.



---

## PROCES ODLOČANJA NA OSEBNI RAVNI

Na osebni ravni se vsak od nas nenehno odloča. Za vsako najmanjšo aktivnost moramo sprejeti odločitev, ki v telesu povzroči potrebne odzive in mišično aktivnost. Redke so aktivnosti, ki jih v sodobni družbi izvedemo nagonsko, brez sodelovanja zavestnega dela možganov. Proces, kot je opisan, izvajamo popolnoma naravno in zanj ni treba proučevati zapletene literature. Razlika med posamezniki je samo v celovitosti in trezni presoji znotraj tega procesa. Ta proces izvajamo nepretrgano, ne glede na težavnost naloge, pa če je povezana z nakupom srečke hitre loterije ali napadom na bunker. Premišljenost in uspešnost odločanja sta zelo odvisni od psihofizičnih lastnosti, karakterja, temperamenta, izkušenj in okolja. V vojski je to še posebno pomembno, saj samo zavestna aktivnost lahko vodi k pravih odločitvam, ki sledijo lastnemu poslanstvu in izpolnjujejo poslanstvo nadrejene enote. Izurjenost omogoča krajšanje časa, potrebnega za odločitev, in izpeljavo aktivnosti do te mere, da je videti, kot da posameznik za svoje delovanje ne sprejema odločitve, temveč deluje nagonsko. Nagonski odziv človeka v nevarnosti je poskus ohranitve življenja in izogibanje poškodbam sebe in svojih najbližjih. Ta odziv pa velikokrat onemogoča izvedbo naloge in s tem življenja drugih izpostavlja nevarnosti. Zato mora biti sprejeta odločitev na bojišču kompromis med nalogo in ohranjanjem sposobnosti posameznika za nadaljevanje naloge.

Miselni proces na ravni posameznika je temelj za vse procese na višjih ravneh. Razlike so predvsem v velikosti okolja, dejavnikih bojevanja in različnih številih, vključenih v proces sprejemanja odločitve.

<b>PROCES ODLOČANJA NA OSEBNI RAVNI</b>	
<b>Koraki</b>	<b>Aktivnost posameznika</b>
<b>Sprejetje naloge od nadrejenega</b> Pojava naloge zaradi vpliva okolja Notranja potreba (lakota, žeja ...)	Posameznik se spoprime s težavo, ki je povzročena z naravnimi potrebami človeka, ali s prenosom težave od soborcev, sovražnika, okolja ali predajo naloge od nadrejenega. To pri človeku povzroči notranje fiziološke in psihološke odzive.
<b>Razmislek o težavi/analiza naloge</b>	Razmislek o težavi in cilju naloge. Posameznik analizira dejavnike, ki vplivajo na izpeljavo, vojaki pa po metodi METT-TC, ki so neposredno pred njimi. Možgani v analizo aktivno vključujejo izkušnje in nagnoske občutke, kot so strah, skrb za soborce, odgovornost idr.
<b>Iskanje mogočih rešitev težave/izdelava variant delovanja</b>	Posameznik uporabi izkušnje in si na hitro pripravi več mogočih rešitev, ki jih preigra v miselnem procesu. Pri tem na posameznika vplivajo notranji psihološki in fiziološki procesi, izkušnje, utrujenost, želja po doseganju cilja, strah, poškodbe idr.
<b>Sprejetje odločitve, katera rešitev bo omogočala najboljšo izvedbo naloge/sprejetje odločitve in izdaja ukaza</b>	Na podlagi prejšnjega koraka se odločimo, kako se bomo težave lotili, in iz tega naredimo načrt korakov, ki jih moramo izvesti.
<b>Izpeljava naloge/ni korak odločanja</b>	V telesu se začnejo potrebni fiziološki odzivi, ki omogočijo mišično aktivnost.
<b>Nadzor nad izpeljavo in korekcija načrta/ni korak odločanja</b>	Če je naloga obsežnejša, začetnim aktivnostim sledita nadzor izpeljave in korekcija načrta glede na nove dejavnike na bojišču.

**Tabela 2:** *Proces odločanja na osebni ravni*

---

## PROCES ODLOČANJA NA RAVNI NEPOSREDNEGA VODENJA ENOT (vod, četa)

Razdeljen je na osem korakov in ima namen natančno analizirati situacijo, izvesti vse potrebne korake načrtovanja in pripraviti podrejene na nalogo, izbrati/izdelati variante delovanja, določiti kontrolne ukrepe ter opraviti nalogo ob čim bolj smotrni uporabi vseh razpoložljivih enot in sredstev. Pri tem je treba poudariti, da niso vsi koraki PBO tudi koraki miselnega procesa odločanja, vendar so v tem priročniku vseeno opisani zaradi celovitega razumevanja PBO (koraki, ki niso del miselnega procesa odločanja, so v spodnji tabeli označeni s svetlo sivo). Ti koraki niso strogo zabetonirana pravila, temveč skupek navodil poveljnikom (do ravni čete), v kritičnih položajih pa tudi večjim enotam, ki jim predvsem pomagajo pri načrtovanju in izvedbi naloge. Na tej ravni je korakov več kot pri procesu odločanja na osebni ravni, ker sprejetje odločitve ni odvisno samo od odločevalca, temveč iz bistveno širšega spektra dejavnikov. V PBO se pojavijo tudi delne odločitve, ki so psihološko gledano odločitve kot take, niso pa še končne.

Po sprejetju ukaza za delovanje, pripravljalnega ali dopolnilnega ukaza poveljnik enote začne svoj miselni proces, pri katerem si pomaga s koraki PBO. Ukazi so lahko izdani ustno ali pisno. Nadrejeni takoj po izdaji ukaza tudi preveri razumevanje naloge pri podrejenih (potrditveno informiranje – z vprašanji, ki se nanašajo na ključne elemente naloge).

Pri sprejetju naloge je pomembno, da poveljnik nalogo hitro analizira in v najkrajšem mogočem času izda pripravljalno povelje podrejenim, ki ga lahko štejejo kot delno sprejeto odločitev. V tem ukazu opredeli stvari, ki so jasne in jih je obdelal po načelu odločanja na osebni ravni. Zelo pomembno je tudi analizirati čas, ki ga imamo na razpolago za nalogo. Poveljnik je pri načrtovanju vedno v časovni stiski, zato je obvladovanje časa zelo pomembno, predvsem se je treba zavedati, da

---

podrejenim omogočimo dovolj časa za pripravo na nalogo (tretjina za sebe, dve tretjini za podrejene). Večina poveljnikov naredi prvo napako že v tem koraku, saj odlašajo s širjenjem informacij, dokler nimajo izdelanega natančnega načrta, zato nemalokrat delijo informacije ali izdajajo ukaze v zadnjem trenutku. To pa za njihove podrejene pomeni, da velik del časa »tavajo v temi«, medtem ko bi ta čas lahko koristno porabili za priprave na nalogo in usposabljanja iz bojnih postopkov, povezanih z nalogo. Da bi dosegli vzporedno načrtovanje, mora pripravljalni ukaz (ki neposredno ne spada v miselni proces odločanja, temveč je za samo izdajo treba izvesti samostojen miselni proces odločanja) slediti v najkrajšem mogočem času, ob tem pa mora vsebovati ključne informacije za podrejene. Le takrat lahko podrejeni poveljniki vzporedno načrtujejo (materialne priprave, bojno preštetje, izbira bojnih postopkov za dousposabljanje idr.), kar bistveno pripomore k boljši pripravljenosti podrejenih enot na nalogo.

Pri oblikovanju zamisli, ki jo pozneje spremeni v odločitev, poveljnik analizira poslanstvo, pripravi varianto delovanja, določi enote, ki bodo izvajale posamezne naloge, poti premikov, osnovne kontrolne ukrepe, pripravljalne položaje idr. V tej varianta delovanja še ni povsem dodelana, nam pa služi kot temelj pri načrtovanju naslednjih korakov (izvedbi začetnih premikov, določitvi izvidovanja, oblikovanju potreb po dodatnih informacijah, koordinaciji). Če je mogoče, je dobro, da pred nadaljevanjem z naslednjimi koraki pridobimo od nadrejenega poveljnika povratno informacijo o svoji varianti delovanja. Običajno nadrejeni poveljnik že pri izdaji svojega ukaza opredeli, kdaj želi, da mu podrejeni poročajo o svojih variantah delovanja (povratno informiranje – podrejeni predstavijo svojo varianto delovanja, ki jo poveljnik sprejme, dopolni ali ovrže. Če se zgodi slednje, pomeni, da se moramo vrniti k ponovnemu oblikovanju zamisli, skladno z navodili poveljnika.).

---

S povratnim informiranjem se izognemo popravljanju že izdelanega ukaza za delovanje in tako privarčujemo čas, ki bi ga ob morebitnem nezadovoljstvu nadrejenega poveljnika z našo varianto delovanja porabili za ponovno oblikovanje zamisli in vseh nadaljnjih korakov.

Pri koraku začetnih premikov (ki neposredno ne spada v miselni proces odločanja) opredelimo vse premike, ki so potrebni, da se enota premakne v območje delovanja oziroma do točke, kjer začne taktično nalogo oziroma druge premike, ki so potrebni pred začetkom naloge. Lahko pa se v tej točki do določenega časa premiki tudi prepovejo.

Korak izvidovanja (ki neposredno ne spada v miselni proces odločanja) se izvede, ker poveljniki pred izvedbo naloge želijo imeti na razpolago čim več natančnih podatkov z bojišča (kje je sovražnik, kje ima ključno oborožitev, kakšna je njegova stopnja pripravljenosti, kje/v kakšnem stanju so poti prihoda, kakšno formacijo lahko razvijemo v območju delovanja idr.). Zato se mora vedno posvetiti tudi izvidovanju območja delovanja in sovražnika. Glede na razpoložljiv čas se mora poveljnik odločiti, kako bo to izvedel. Na razpolago ima več načinov izvidovanja, ki se razlikujejo predvsem po natančnosti informacij in porabi časa. Najbolj zaželeno je osebno izvidovanje poveljnika s svojo skupino, kjer poveljnik dobi neposreden vpogled v situacijo na bojišču. Poveljnik, ki je praviloma v nenehni časovni stiski, ne more vedno sodelovati pri izvidovanju, zato lahko na izvidovanje pošlje izvidniško skupino (to ne pomeni, da morajo biti to pravi izvidniki, temveč lahko to nalogo dodeli kateremu od oddelkov/vodov). Pri tem so ključna merila: osredotočenost, tempo izvidovanja in postopki ob stiku s sovražnikom. Osredotočimo se lahko na sovražnika ali zemljišče. Pri izvidovanju lahko damo prednost hitrosti (kadar smo zelo omejeni s časom, zbiramo samo ključne informacije) ali zbiranju podatkov (kadar imamo na razpolago dovolj časa, lahko zberemo več informacij). Postopki ob stiku so lahko usmerjeni ofenzivno (delovanje po sovražniku oziroma po določenih prioritetah) oziroma na prikrito delovanje (obhod sovražnikovih enot, izogibanje stiku s sovražnikom). Nekatere

---

informacije lahko pridobimo tudi od nadrejenih, na podlagi zahtevkov po informacijah (ZPI). V najslabšem pa lahko izvidujemo na podlagi kart ali ortofotografij (pri tem se je treba zavedati, da so informacije toliko natančne, kot so natančne in posodobljene topografske karte in drug material, ki ga uporabljamo).

Kot pove že ime, v šestem koraku dokončamo načrt glede na vse razpoložljive podatke in čas. Vedno je treba imeti v mislih, da je pravočasno izdan ukaz z dobro pripravljeno varianto delovanja boljši kot prepozno izdan ukaz z odlično pripravljeno varianto delovanja.

Tukaj dokončamo tudi ukaz za delovanje. S tem se dejansko konča proces odločanja za dodeljeno nalogo. Ker pa pri prenosu odločitve podrejenim nastajajo spremembe na bojišču, temu delu sledita še nadziranje in dopolnjevanje, kjer poveljnik preverja lastno odločitev in potek njene izvedbe v nalogi.

Ukaz (ki neposredno ne spada v miselni proces odločanja, temveč že v sklop izpeljave naloge) se lahko izda neposredno na bojišču (predvsem pri obrambi), lahko se izda ob uporabi makete (tu je treba paziti, da ta kaže dejansko stanje na terenu in da je izdelana tako, da služi svojemu namenu) ali z uporabo kart in prosojnic (predvsem kadar izdajamo ukaz samo ključnim podrejenim, saj je izrisana grafika na topografski karti slabo vidna širšemu občinstvu). Vsekakor pa moramo imeti varianto delovanja izrisano na karti ali prosojnicah (da si podrejeni lahko natančno prerišejo položaje lastnih enot in sovražnika, fazne črte, meje idr.).

Pri nadziranju in dopolnjevanju je treba poudariti izreden pomen izvedb preizkusov pred nalogo, ki bistveno povečajo naše možnosti za uspeh. Poznamo različne preizkuse:

- potrditveno informiranje – potrditev razumevanja (*confirmation brief*),
- povratno informiranje – poročanje o poslanstvu (*back brief*),
- preizkus združenega delovanja,

- popolni preizkus,
- zmanjšani preizkus,
- preizkus na terenskem modelu,
- preizkus na shemi/skici,
- preizkus na karti,
- preizkus po zvezah,
- preizkus podpornih elementov (logistična podpora, artilerija, inženirska podpora idr.),
- preizkus bojnih postopkov ali postopkov po standardnih operativnih postopkih.

Dopolnjevanje se nanaša na nalogo, kjer glede na njen potek po potrebi prilagodimo njeno dokončno izvedbo.

PROCES ODLOČANJA NA RAVNI NEPOSREDNEGA VODENJA ENOT (PBO-MATRIKA)	
Koraki PBO	Poveljniki razmisleki in aktivnosti
1. SPREJETJE NALOGE	<p>V tem koraku poveljnik analizira naloge ob upoštevanju dejavnikov (PSZE-ČC):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poslanstvo (kaj je poslanstvo njegove enote);</li> <li>• sovražnik (kdo je sovražnik, velikost, njegova oborožitev, taktika ipd.);</li> <li>• zemljišče in vreme (kako bosta vplivala na poslanstvo);</li> <li>• enote (katere lastne enote ima poveljnik na razpolago);</li> <li>• čas (koliko časa imamo na razpolago, okvirno načrtujemo tretjino časa za sebe in dve tretjini za podrejene);</li> <li>• civilisti (vpliv civilnega prebivalstva na poslanstvo: populacija, etičnost, organizacije, pravila obnašanja, lokalni vodje, ekonomija).</li> </ul>

<p>2. IZDAJA PRIPRAVLJALNEGA UKAZA</p>	<p>Pripravljalni ukaz mora biti izdan v najkrajšem mogočem času. Poveljnik mora izdelati jasne usmeritve, da podrejeni lahko začnejo vzporedno načrtovati. Obsegati mora vsaj:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• najverjetnejše poslanstvo/vrsto delovanja,</li> <li>• približno lokacijo izvedbe naloge,</li> <li>• osnovno časovnico naloge,</li> <li>• začetek premikov (če so potrebni),</li> <li>• začetek izvidovanja,</li> <li>• usmeritve za načrtovanje in pripravo (obsega časovnico za načrtovanja in pripravo),</li> <li>• poveljnikove zahteve po informacijah (ZPI/IR, ZPKI/CCIR).</li> </ul> <p>Podrejeni se na podlagi pripravljalnega ukaza lahko začnejo pripravljati in urediti iz potrebnih postopkov glede na izdelane standardne operativne postopke.</p>
<p>3. OBLIKOVANJE ZAMISLI (izdelava načrta)</p>	<p>Pri tem koraku je ključna poveljnikova ocena situacije, ki jo ob upoštevanju (PSZE-ČC) izdelava na podlagi teh korakov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. analiza poslanstva (dodeljene in izhajajoče naloge),</li> <li>2. izdelava variant delovanja (večinoma le ena),</li> <li>3. analiza variante delovanja (preigravanje),</li> <li>4. primerjava variant delovanja,</li> <li>5. izbira variante delovanja.</li> </ol> <p>Pri poveljniku voda in čete se praviloma izdelava le ena varianta, tako da 4. in 5. korak pri večini odpadeta.</p> <p>V tej točki varianta delovanja še ni dokončna. Preden se podrobneje lotimo izdelave variante delovanja, je ključno, da nam našo zamisel potrdi nadrejeni poveljnik.</p>



<p>4. ZAČETNI PREMIKI</p>	<p>Lahko se zgodi, da se mora enota začeti premikati, še preden je načrt dokončno izdelan. Primer: enota se mora iz vojašnice premakniti v območje delovanja.</p>
<p>5. IZVIDOVANJE</p>	<p>Če dopušča čas, poveljnik izviduje sam (s svojo skupino), da preveri vzdržnost svoje analize (PSZE-ČC), prilagodi načrt, potrdi/zavrže/dopolni smeri premika. Kadar čas tega ne dopušča, lahko poveljnik na izvidovanje pošlje izvidniško skupino (kjer je pomembna predvsem postavitev meril izvidovanja) oziroma izviduje po karti.</p>
<p>6. DOKONČANJE NAČRTA (izpopolnjevanje načrta)</p>	<p>Poveljnik na podlagi izvidovanja in drugih sprememb situacije dopolni svoj načrt. Ključno je tudi, da preveri, ali njegov načrt res izpolnjuje poveljnikovo namero.</p>
<p>7. IZDAJA UKAZA</p>	<p>Poveljnik ukaz praviloma izda ustno (z uporabo makete, na karti ali na položaju), kjer so označene vse ključne informacije: poti, ognjeni položaji, meje, fazne črte, kontrolni ukrepi idr. Poveljnik mora zagotoviti, da podrejeni razumejo poslanstvo, namero poveljnika, koncept delovanja, ključne, dodeljene in izhajajoče naloge. Na koncu izdaje povzame načrt in preveri razumevanje naloge pri podrejenih.</p>

<p>8. <b>NADZIRANJE IN DOPOLNJEVANJE</b></p>	<p>Ta korak se začne s preizkusi, s katerimi poveljnik nadzira pripravljenost enote za izvedbo naloge. Ponovijo se vsi pomembni bojni postopki, preverijo se potrebne koordinacije s podrejenimi in nadrejenimi. Preizkusi se izvajajo zaradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• urjenja nalog,</li> <li>• koordiniranja aktivnosti podrejenih in nadrejenih,</li> <li>• izpolnjevanja razumevanja koncepta delovanja,</li> <li>• odkrivanja slabosti ali pomanjkljivosti načrta.</li> </ul> <p>Pred nalogo se izvedejo priprave na bojevanje (pregled enote pred bojem in nadzor enote pred bojem PCC/PCI).</p> <p>Med izvedbo poveljnik dopolnjuje in po potrebi spreminja načrt z namenom, da izpolni poslanstvo svoje enote (v tem primeru se za vsako novo sprejeto odločitev ali dopolnilo sprejme odločitev na osebni ravni ali ravni neposrednega vodenja enot).</p>
--	---

**Tabela 3:** *Proces odločanja na ravni neposrednega vodenja enot (PBO-matrika)*

---

## PROCES ODLOČANJA NA RAVNI POSREDNEGA VODENJA ENOT (od bataljona do divizije)

Znanje in izkušnje iz odločanja na osebni ravni in ravni neposrednega vodenja enot (vod, četa) nam omogočajo lažje razumevanje, vodenje in izvedbo odločanja na ravni posrednega vodenja enot (*the military decision making process* – MDMP), saj je to le naslednja stopnja prejšnjih dveh. Bistvena razlika je v tem, da pri odločanju na osebni ravni in pri PBO govorimo le o eni osebi, ki analizira in izvede vse korake in procese, od prvih vhodnih informacij do odločitve. MDMP pa poleg odločevalca (poveljnika) sestavlja še štab, ki po svojih funkcijskih področjih podrobneje analizira dobljene podatke, ki jih poveljniku za njegovo lažje odločanje predstavi v obliki informacij in na koncu tudi uporabi v ukazu za delovanje. Ob tem je treba poudariti in razumeti, da poveljnik na podlagi analiziranih podatkov štaba ves čas MDMP sprejema samostojne odločitve ter podaja usmeritve na podlagi nenehne uporabe PBO in odločanja na osebni ravni.

MDMP je metodologija (orodje) načrtovanja, ki pomaga poveljniku, štabu, podrejenim enotam in drugim sodelujočim integrirati aktivnosti, ki omogočajo razumevanje položaja, poslanstva, razvijanje variant delovanja ter v zaključnem koraku pripravo in izdelavo ukaza ali načrta za delovanje. MDMP je standardiziran, ustaljen in preizkušen analitični proces, ki pomaga poveljniku in štabu razumeti poslanstvo in namero nadrejenega, svojo vlogo v izvedbi, dojeti svoje poslanstvo, oblikovati lastno namero, razdelati mogoče variante in koncepte delovanja, sprejeti odločitev ter izdelati sinhroniziran načrt izvedbe, podpore in zagotovitve delovanja. Bistvo tega procesa je združiti več udeležencev miselnega procesa v končni rezultat: sprejeto odločitev, za katero je odgovoren poveljnik enote.

Tako kot druga sistemska orodja ima tudi MDMP kot metodologija načrtovanja in odločanja standardne lastnosti, ki se kažejo kot vhodne

---

informacije, proces in izhodne informacije. Vhodne informacije nam omogočajo zagon procesa in prehod iz enega koraka v naslednjega. Procesi znotraj posameznega koraka so precej različni in predstavljajo uporabo in predelavo pridobljenih vhodnih informacij z uporabo najrazličnejših orodij. Produkt teh procesov so izhodne informacije v obliki predstavitev, tabel, usmeritev, odločitev itn., ki predvsem predstavljajo vhodne informacije za naslednji korak. Ti cikli so stalni in predstavljajo nepretrgan proces analiziranja in načrtovanja, ki omogočajo in poenostavijo poveljniku in štabu presoditi situacijo na bojišču in na tej podlagi smiselno ukrepati. MDMP omogoča poveljniku odločitve na podlagi temeljite in stvarne presoje, strokovnega znanja, logike in izkušenj. Je natančen, preudaren, zaporeden proces, ki štabu in poveljniku omogoča, da se podrobno proučijo različne informacije o lastnih in sovražnikovih silah/enotah, pa tudi variantah delovanja. Je proces, ki zahteva oziroma pomaga poveljniku in štabu kritično in ustvarjalno razmišljati med načrtovanjem.

Da je MDMP nadvse učinkovit in uspešen, mora v ponavljajočih se ciklih obsegati sočasne aktivnosti na različnih ravneh poveljevanja, od osnovne ideje do koncepta in končnega ukaza za delovanje (OPORD). Navodila in usmeritve prehajajo od višjih do nižjih ravni, medtem ko se zahteve in potrebe po sredstvih in povpraševanje po informacijah prenašajo od nižjih do višjih ravni. MDMP se naslanja in upošteva navodila dve ravni višje in zahteve oziroma potrebe dve ravni nižje.

MDMP predstavlja zaporedje aktivnosti, ki so najverjetnejše za določanje pogojev, potrebnih za doseganje etapnih ciljev in zelenega končnega stanja, saj nam zeleno končno stanje uprizarja cilj, ki ga z uporabo MDMP želimo doseči.

MDMP je proces, sestavljen iz sedmih korakov (tabela 4). Vsi koraki se začnejo z vhodnimi in končajo z izhodnimi informacijami, ki so rezultat procesa, zato je dobro vedeti, da se napake, storjene pri posameznem koraku, prenašajo do konca procesa. Koraki MDMP so:

- I. Sprejetje poslanstva (angl. *receipt of mission*),
- II. Analiza poslanstva (angl. *mission analysis*),
- III. Razvijanje variant delovanja (angl. *COA development*),
- IV. Analiza variant delovanja/preigravanje (angl. *COA analysis/war game*),
- V. Primerjava variant delovanja (angl. *COA comparison*),
- VI. Izbira in odobritev variante delovanja (angl. *COA approval*),
- VII. Izdelava ukaza za delovanje (angl. *orders production*).

Pozoren bralec tega poglavja bo brez težave ugotovil, da procesi MDMP v ničemer ne odstopajo od procesov pri odločanju na nižji ravni, bistvena razlika se pojavi predvsem pri številu izvajalcev procesa in usklajevanju delovanja teh izvajalcev v dobro uigran proces, katerega rezultat je popolnoma enak kot rezultat procesov odločanja na nižji ravni, tj. sprejeta odločitev za delovanje.

PROCES ODLOČANJA NA RAVNI POSREDNEGA VODENJA ENOT (MDMP-matrika)	
Koraki MDMP	Aktivnosti poveljnika in štaba s procesi
1. SPREJETJE POSŁANSTVA	<p><u>VHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Načrt ali ukaz nadrejenega poveljstva</li> <li>• Ukaz na pobudo poveljnika</li> </ul> <p><u>PROCESI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alarmiranje štaba</li> <li>2. Zbiranje orodij</li> <li>3. Dopolnitev ocene stanja</li> <li>4. Začetna analiza stanja</li> <li>5. Izdaja poveljnikovih začetnih usmeritev</li> <li>6. Izdaja pripravljalnega ukaza 1</li> </ol> <p><u>IZHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Začetne poveljnikove usmeritve</li> <li>• Začetna operativna časovnica</li> <li>• Pripravljalni ukaz 1</li> </ul>

2.  
ANALIZA  
POSLANSTVA

VHOD

- Načrt/ukaz nadrejenega poveljstva
- Izdelki OPB nadrejenega poveljstva
- Začetne ocene štaba
- Dopolnjene analize drugih organizacij
- Oblikovan koncept (če je razvit)

PROCESI

1. Analiza ukaza nadrejenega
2. Izvedba začetne OPB
3. Opredelitev dodeljenih, izhajajočih in bistvenih nalog
4. Ocena lastnih sil
5. Določitev omejitev
6. Določitev kritičnih dejstev in razvoj predvidevanj/ domnev
7. Ocena tveganja
8. Določitev začetnih ZPKI, BPLS
9. Analiza potreb in sinhronizacijska matrika izvidovanja
10. Izdelava začetnega načrta izvidovanja
11. Dopolnitev operativne časovnice
12. Izdelava predloga namere in poslanstva
13. Predstavitev analize poslanstva
14. Odobritev predloga poslanstva
15. Poveljnikova začetna namera
16. Izdaja pripravljalnega ukaza 2

IZHOD

- Dopolnjene štabne ocene z izdelki
- Dopolnjena analiza OPB
- Začetna poveljnikova namera
- Poveljnikove usmeritve
- Začetne ZPKI, BPLS
- Domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)

3.  
RAZVIJANJE  
VARIANT  
DELOVANJA  
(VD)

VHOD

- Predlog poslanstva
- Začetna poveljnikova namera
- Poveljnikove usmeritve
- Začetne ZPKI, BPLS
- Dopolnjene štabne ocene z izdelki
- Domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)
- Sovražnikove VD (dogodkovna predloga)

PROCESI

1. Analiza relativne bojne moči
2. Zbiranje možnosti
3. Razporeditev začetnih sil
4. Razvoj sheme manevra
5. Dodelitev poveljstev
6. Izdelava VD in skic
7. Izvedba predstavitve VD poveljniku
8. Dopolnitev in dodelava VD za nadaljnjo analizo

IZHOD

- Dopolnjene štabne ocene z izdelki
- Izdelane VD s skicami in poslanstvi
- Predlagana organizacijska struktura
- Dopolnjene poveljnikove usmeritve
- Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)

<p>4. ANALIZA VARIANT DELOVANJA (PREIGRAVANJE)</p>	<p><u>VHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopolnjene štabne ocene z izdelki</li> <li>• Dopolnjene in izdelane VD s skicami in poslanstvi</li> <li>• Dopolnjene poveljnikove usmeritve</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul> <p><u>PROCESI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zbiranje orodij</li> <li>2. Seznam lastnih sil</li> <li>3. Seznam domnev/predpostavk</li> <li>4. Seznam kritičnih dogodkov in točk odločitve</li> <li>5. Opredelitev kriterijev odločanja</li> <li>6. Izbira metode preigravanja</li> <li>7. Izbira metode zapisovanja in predstavljanja rezultatov</li> <li>8. Izvedba predstavitve preigravanja (opcijsko)</li> </ol> <p><u>IZHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodelane VD s skicami in poslanstvi</li> <li>• Koncepti VD na karti s sinhronizacijskimi matrikami</li> <li>• Morebitne točke odločitve</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul>
<p>5. PRIMERJAVA (VD)</p>	<p><u>VHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodelane VD s skicami in poslanstvi</li> <li>• Koncepti VD na karti s sinhronizacijskimi matrikami</li> <li>• Merila primerjave VD</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul> <p><u>PROCESI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza prednosti in slabosti VD</li> <li>2. Primerjava VD</li> <li>3. Izvedba predstavitve VD</li> </ol>



	<p><u>IZHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenjene in rangirane VD s skicami in poslanstvi</li> <li>• Predlagane VD na karti s sinhronizacijskimi matrikami</li> <li>• Dopolnjene štabne ocene z izdelki</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul>
6. IZBIRA IN ODOBRITEV VARIANTE DELOVANJA	<p><u>VHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenjene in rangirane VD s skicami in poslanstvi</li> <li>• Predlagane VD na karti s sinhronizacijskimi matrikami</li> <li>• Dopolnjene štabne ocene z izdelki</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul> <p><u>PROCESI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poveljnikova odločitev o VD</li> <li>2. Poveljnikove končne usmeritve</li> <li>3. Izdaja pripravljalnega ukaza</li> </ol> <p><u>IZHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poveljnikov izbor, odločitev in odobritev VD z morebitnimi dodatnimi usmeritvami</li> <li>• Dopolnjena poveljnikova namera in ZPKI, BPLS</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul>
7. IZDELAVA UKAZA ZA DELOVANJE/ SPREJETJE ODLOČITVE	<p><u>VHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poveljnikov izbor, odločitev in odobritev VD z morebitnimi dodatnimi usmeritvami</li> <li>• Dopolnjena poveljnikova namera in ZPKI, BPLS</li> <li>• Dopolnjene domneve/predpostavke štaba (lastne sile in sovražnik)</li> </ul> <p><u>PROCESI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priprava ukaza za delovanje</li> <li>2. Poveljnikova odobritev ukaza</li> <li>3. Potrditveno informiranje</li> </ol> <p><u>IZHOD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odobren ukaz za delovanje</li> </ul>

**Tabela 4:** *Proces odločanja na ravni posrednega vodenja enot (MDMP-matrika)*

---

V Slovenski vojski se pogosto pojavlja vprašanje, katero orodje uporabiti in katero je boljše za odločanje na ravni posrednega vodenja enot (od bataljona do divizije). Da bi se temu izognili, nam tabela 5 prikazuje tri orodja, ki se lahko uporabljajo za načrtovanje delovanj na tej ravni. Ti modeli/orodja so:

- MDMP (*military decision making process*),
- MDMP – M (*military decision making process – multinational*),
- ŠPND (štabni proces načrtovanja delovanj).

Vsi trije imajo enak cilj, in sicer toliko procesirati informacije, da bo končen rezultat (ukaz za delovanje) najbolj optimalen ob upoštevanju vseh informacij, ki jih v danem trenutku imamo. Če se modelov podrobneje dotaknemo, hitro ugotovimo, da so si precej bolj podobni, kot je videti na prvi pogled. Vsi so razdeljeni na korake (MDMP – 7 korakov, MDMP – M – 8 korakov, ŠPND – 5 korakov). Vsak korak obsega vhodne informacije, procese in izhodne informacije. Njihova analiza in primerjava pokažeta, da obstaja razlika v številu korakov ali njihovem poimenovanju, vendar so si orodja, opazovana v celoti, zelo podobna, saj uporabljajo enake procese znotraj korakov. Zato je vprašanje o boljšem in slabšem modelu nepotrebno, treba je le določiti, po katerem se bodo delovanja načrtovala, in orodje seveda čim večkrat uporabiti.

**Primerjava vojaškega procesa odločanja (MDMP), MDMP – M  
in štabnega procesa načrtovanja delovanj (ŠPND)**

<b>Koraki procesa odločanja</b>		
<b>MDMP</b>	<b>MDMP – M</b>	<b>ŠPND</b>
1. SPREJETJE NALOGE	1. ZAČETEK PRIPRAVE	1. ZAČETEK
2. ANALIZA POSLANSTVA	2. ANALIZA POSLANSTVA	2. ORIENTACIJA
3. RAZVIJANJE VARIANT DELOVANJA (VD)	3. RAZVIJANJE VARIANT DELOVANJA (VD)	3. RAZVOJ KONCEPTA
4. ANALIZA (VD) (PREIGRAVANJE)	4. ANALIZA (VD) (PREIGRAVANJE)	
5. PRIMERJAVA (VD)	5. PRIMERJAVA (VD)	
6. IZBIRA IN ODOBRITEV (VD)	6. IZBIRA IN ODOBRITEV (VD)	
7. IZDELAVA UKAZA ZA DELOVANJE	7. IZDELAVA UKAZA ZA DELOVANJE	4. RAZVOJ NAČRTA 5. PREGLED/OBNOVITEV NAČRTA
Ni korak MDMP	8. IZVEDBA, OCENA, SPREMLJANJE IN PRILAGAJANJE	Ni korak ŠPND

**Tabela 5:** *Primerjava vojaškega procesa odločanja (MDMP), MDMP – M in štabnega procesa načrtovanja delovanj (ŠPND)*

---

## PROCES ODLOČANJA NA RAVNI OPERATIVNEGA NAČRTOVANJA

### CELOSTNI PRISTOP (*comprehensive approach*)

Celostni pristop kot osnovno vodilo pri načrtovanju in izvajanju operacij kriznega odzivanja znotraj zavezništva pomeni doseganje sinergije med vsemi udeleženci in procesi v mednarodni skupnosti prek koordinacije političnih, razvojnih (ekonomskih) in varnostnih zmogljivosti pri reševanju izzivov modernega sveta, vključno s kompleksnimi krizami.

AJP-5 je del Natove načrtovalne arhitekture, ki predstavlja okvir osnovnih ključnih načel in korakov v procesih načrtovanja na operativni ravni zavezništva. Dokument določa načine uporabe načrtovalnih orodij, kot sta COPD in FPG (*functional planning guides*). (AJP-5 je ratificirala tudi Slovenija.) Publikacija je usklajena z drugimi temeljnimi publikacijami: AJP-1, AJP-3 in AJP-3.4.9.

COPD je orodje za načrtovanje, ki določa procese in odgovornosti pri načrtovanju, usmerja priprave, potrjuje domneve in implementacijo načrtov ter zlasti zagotavlja SKUPNI pristop pri načrtovanju operacij.

Osnovna načela načrtovanja operacij, skladna z Natovimi doktrinarnimi dokumenti (AJP-5, COPD):

- Poveljniki na vseh ravneh vodijo procese načrtovanja, štabi jih podpirajo.
- Cilj je doseči strateško vzajemnost načrtovanja operacij.
- Načrtovanje temelji na razumevanju okolja delovanja kot celote.
- Načrtuje se na podlagi sodelovanja – kolaboracije, štabi različnih ravni izmenjujejo rezultate procesov v posameznih korakih odločanja.
- Upoštevat se morajo načela prožnosti, uporabnosti, medsebojnega sodelovanja in kompatibilnosti.
- Stalne presoje poteka operacije.

## KONČNO STANJE

Končno politično/vojaško stanje, ki mora biti doseženo, ko se operacija konča.

Končno stanje določi NAC in je določeno na podlagi vojaškega nasveta SACEUR pred začetkom načrtovanja operacije.

SACEUR bo posredoval strateške usmeritve za načrtovanje operacije in kriterije za merjenje uspeha operacije.

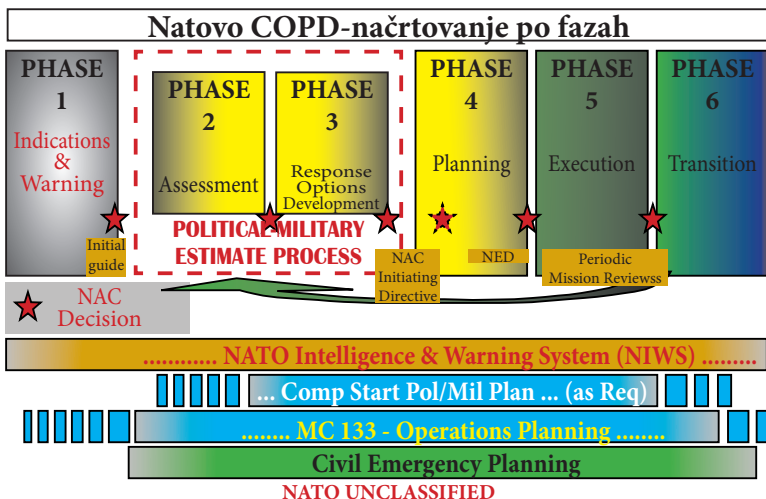
SACEUR, Joint Force Command (JFC) in poveljstva komponent (ACC, LCC, MCC) morajo doseči v času načrtovanja SKUPNO RAZUMEVANJE KONČNEGA STANJA.

**Shema 1:** Shema načrtovanja na operativno-strateški ravni Nata – določanje in doseganje razumevanja želenega končnega stanja na strateški ravni



**Shema 2:** Kolaborativno načrtovanje na strateški ravni

Procesi kolaborativnega odločanja na strateško-operativno politično-vojaških ravneh so izredno zapleteni. Zahtevajo stalno izmenjavo informacij, ocen tveganj in sprejemanja odločitev, ki so odvisne od presoje strokovnih in političnih organov in držav članic Nata. Proces je lahko kadar koli ustavljen ali spremenjen iz političnih ali vojaških razlogov. Vse navedeno se kaže na kakovosti in času, potrebnem za izvedbo načrtovanj in pri vodenju operacij. Ta shema prikazuje zapletenost in nam pomaga razumeti navidezno neučinkovitost pri sprejemanju hitrih odločitev. Informacije se pretakajo med vojaško, politično in nacionalno ravni, kjer se potrjujejo in dopolnjujejo. Vsaka sprememba vpliva na vse ravni in tudi na odločitve drugih držav v zavezništvu. Pogosto se postopki končujejo na polovici poti in zahtevajo ponovno doseganje političnega soglasja za nadaljevanje.



**Shema 3:** Kolaborativno načrtovanje na strateški ravni

Podrobneje je ta shema razložena v tabeli 6, kjer je vidno, kaj od navedenega spada v proces sprejemanja odločitve in kaj v aktivnosti, ki podpirajo izvedbo te odločitve. Vir sheme je PPT, NATO operational planning process; NATO school Oberammergau; Joint operations division; 7. 11. 2012.

## PROCES ODLOČANJA NA RAVNI OPERATIVNO- STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Koraki COPD	Poveljniki in štabni razmisleki ter aktivnosti
<p>1. FAZA:</p> <p>INDIKATORJI in OPOZORILA</p>	<p>V prvi fazi se pojavijo znaki krize na nekem območju in mednarodna skupnost na podlagi opozoril in indikatorjev, ki nakazujejo nastanek morebitnega kriznega žarišča, odpre razpravo o razmerah. V Natu o razvoju situacije razpravlja NAC kot najvišji politični organ v zavezništvu in izda začetne usmeritve preostalim organizacijam v zavezništvu.</p>
<p>2. FAZA:</p> <p>PRESOJA RAZMER</p>	<p>V drugi fazi se skladno z odločitvijo NAC-a začne presoja situacija na morebitnem kriznem žarišču. V tej fazi se analitično začnejo presoja razmere na POLITIČNEM, EKONOMSKEM, VOJAŠKEM, SOCIALNEM, INFRASTRUKTURNEM in INFORMACIJSKEM področju (opravi se analiza PEMSII). V območje interesa se pošljejo opazovalci za presojo razmer (OLR Team). Druga faza je začetek in del POLITIČNO-VOJAŠKEGA PROCESA ocene razmer na morebitnem žarišču krize.</p>
<p>3. FAZA:</p> <p>RAZVOJ MOGOČIH OPCIJ za reševanje krize</p>	<p>V tretji fazi na vseh ravneh v zavezništvu na podlagi analiz in presoje razmer začnejo fazo razvoja mogočih vojaških opcij kot prispevek zavezništva k mednarodni skupnosti za reševanje krize. NAC po končanju te faze izda INICIALNO DIREKTIVO, s katero določi politično-vojaške cilje in načela načrtovanja in izvedbe operacije z jasno definiranim končnim ciljem.</p>

<p>4. FAZA: NAČRTOVANJE OPERACIJE</p>	<p>V četrti fazi poveljstvo določene ravni (štab) načrtuje operacijo. Določijo se težišča operacije, »design« operacije, izdelajo variante delovanja, ki se preigrajo, in končni rezultat (produkt) je koncept izvedbe operacije in operativni načrt izvedbe operacije (CONOPS, OPLAN). Ta faza je sestavljena iz večjega števila vojaških procesov odločanja.</p>
<p>5. FAZA: IZVEDBA OPERACIJE</p>	<p>Operacija se izvaja skladno s sprejetim konceptom in načrtom izvedbe operacije. Potek operacije se nenehno spremlja in vrednoti. Z merili, razvitimi za operacijo, se vrednotijo doseganje ciljev in procesi pri doseganju ciljev operacije (MOE in MOP – vrednotenje doseganja učinkov in vrednotenje učinkovitosti pri doseganju načrtovanih ciljev). Periodično se uspešnost operacije vrednoti na politično-vojaški ravni.</p>
<p>6. FAZA: TRANZICIJA</p>	<p>Na politično-vojaški ravni (NAC) se ocenita uspeh operacije in doseganje stopnje zelenega končnega cilja mednarodne skupnosti. V trenutku, ko NAC oceni, da je načrtovano končno stanje doseženo, se začne faza predaje odgovornosti za krizno območje državi, mednarodni organizaciji ali drugi organizaciji, ki prevzame odgovornost za ohranjanje stabilnosti in razvoja na območju, ki je bilo krizno za mednarodno skupnost v preteklosti.</p>

**Tabela 6:** *Proces odločanja na ravni operativno-strateškega načrtovanja*



---

## PROCES ODLOČANJA NA RAVNI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Odločitev na tej ravni se sprejme po podobnih korakih kot v operativnem okolju, le da so vplivi zunanjega nevojaškega okolja še bolj izraženi. Na tej ravni se redko govori o odločitvah, raje o usmeritvah, saj odločitev sprejemajo ljudje, ki zaradi oddaljenosti od težav, ki so spodbudile nalogo, ne morejo imeti točne predstave, kaj to pomeni za uresničitev te odločitve v življenju posameznikov, ki so vpleteni v posledice te rešitve. V procesu si sicer pomagajo s strokovnjaki vojaške varnosti, ki pa za sprejetje odločitve niso osrednji. Pomembnejši so politična opredelitev, individualni cilji posameznih odločevalcev, pritiski zaveznikov, nevojaško okolje, omejena sredstva itn. Velikokrat so zato odločitve na tej ravni sprejete z manj organizacije in več improvizacije, ki jo na koncu imenujemo politična odločitev. Vojaški odločevalci se morajo tega zavedati in svojim voditeljem v primernem trenutku zagotavljati primerne vojaške nasvete. Če ti vhodni podatki zamujajo, so preveč vojaško zapleteni ali so nerazumljivi, se strateška raven odloči na podlagi tega, kar ima, ali pa odločitev preloži v neopredeljeno prihodnost. Koraki pa so kljub temu zelo podobni korakom v predhodno opisanih procesih, le da ne moremo opredeliti trajanja in izhodov posameznih korakov. Za neke odločitve pa so predpisani v zakonodaji, kjer za neko aktivnost vojske potrebujemo potrditev vlade ali celo parlamenta, kar zahteva veliko dodatnega časa. Proces med različnimi strateškimi odločevalci niso natančno določeni, kot smo tega vajeni v vojaškem okolju. V razmerah, ko se je treba odločati o varnostnih vprašanjih, povezanih s krizami, se s tem ukvarja Svet za nacionalno varnost. Ta deluje na podlagi dokumenta z enajstimi kratkimi členi, ki se bolj ukvarjajo s sestavo kot s postopki sprejemanja odločitve.

---

## LITERATURA IN VIRI

1. Avsec, 2009: Poveljevanje za poveljnike nižje taktične ravni (Začasni priročnik). PDRIU, Ljubljana.
2. Furlan, 2006: Bojno delovanje. Skripta. PDRIU, Ljubljana.
3. Furlan et al., 2006: Vojaška doktrina. MO RS, Ljubljana.
4. B. Furlan et al., 2008: Navodilo za štabno delo. PDRIU, Ljubljana.
5. Center For Army Lessons Learned (CALL), 2011: Military Decision Making Process. Handbook. No. 11 – 19.
6. Brinc et al., 2006: Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar. PDRIU, Ljubljana.
7. Multinational Force Standing Operating Procedures (MNF SOP), 2010: Military Decision Making Process – Multinational. Planning handbook. Version 2.6.
8. NATO NSA, 2000: NATO Glossary of Terms and Definitions. STANAG 3680, AAP-6. Edition 5.
9. NATO NSA, 2007: Sistem poveljevanja in kontrole zavezniških kopenskih sil. AJP-3.2.2. Ratifikacijski osnutek št. 2.
10. N. M. Wade, 2012: The Battle Staff. Smartbook. The lighting press. Forth revised edition.
11. AJP-5 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR OPERATIONAL-LEVEL PLANNING, 2013; NATO Standardization Agency (STANAG 2526).
12. COPD (Comprehensive Operations Planning Directive), 2013, Supreme HQ Allied Powers Europe, Belgija.
13. Zakon o obrambi (ZObr-UPB1) (uradno prečiščeno besedilo), 2004, Uradni list RS, št. 103/2004, Ljubljana.
14. Slovar slovenskega knjižnega jezika, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, spletna izdaja, 2000, Ljubljana.
15. Uradni list RS, št 6/2001, 26. 1. 2001, Ljubljana.
16. PPT, NATO Operational Planning Process; NATO School Oberammergau; Joint Operations Division; 7. 11. 2012.



