

**ŠOLA ZA ČASTNIKE  
22. GENERACIJA  
SPECIALIZACIJA PEHOTA**

**ZAKLJUČNA NALOGA**

**PRIPRAVA IN PREGLED PRED BOJEM, PREIZKUSI,  
ANALIZA PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH**



Kandidatka-slušateljica: desetnica, Teja Monika Rajh

Mentor: major Andrej Preložnik  
So-mentor: stotnik Boris Stankovič

Ljubljana, november 2011



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO

**Slovenska vojska**  
Poveljstvo za doktrino, razvoj,  
izobraževanje in usposabljanje  
Šola za častnike

---

Številka:

Datum:

## ZAKLJUČNA NALOGA

### **PRIPRAVA IN PREGLED PRED BOJEM, PREIZKUSI, ANALIZA PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH**

Kandidatka-slušateljica: desetnica, Teja Monika Rajh

Mentor: major Andrej Preložnik  
So-mentor: stotnik Boris Stankovič

Ljubljana, november 2011

## POVZETEK

*Pregledi enote pred bojem* so podrobni zaključni pregledi, ki jih enota izvaja pred in med izvedbo usposabljanja ter med posameznimi nalogami. Običajno se jih izvede kot del procesa bojnega odločanja in so lahko tako preprosti ali pa kompleksni, kot to narekuje naloga. Poveljujoči morajo izvesti pregled svojih enot pred vsakim bojem. Cilj pregleda pred bojem je potrditi bojno pripravljenost enote.

*Preizkusi* so del pripravljalnih aktivnosti, kjer enote urijo in ponavljajo osnovne bojne postopke, da bi tako izboljšale delovanje med samim bojem. Urjenje bojnih postopkov vojakom omogoča, da se seznanijo z nalogo ter bistvene elemente preizkusijo v praksi. Pri izvajanju naloge jim to pomaga pri sami avtomatizaciji in pri lažji orientaciji svoje enote v prostoru. S ponavljanjem bojnih postopkov si vojaki lažje zapomnijo zaporedje ključnih akcij.

*Analiza po izvedenih aktivnostih* je strokovna razprava o usposabljanju ali dogodku, ki je osredotočena na to kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in kako izboljšati stanje. Ni vrednotenje ali kritika poveljnikov in ostalih članov enote. Ne sodi se o uspehu ali neuspehu ali določa krivde. Namesto tega je analiza razprava, ki je osredotočena na primerjavo dosežkov skupine z doktrino in na opredeljevanje tega, kako se nenehno izboljševati.

**Ključne besede:** priprava enote pred bojem, pregled enote pred bojem, preizkusi, analiza po izvedenih aktivnostih.

## SUMMARY

*Pre-combat checks* are detailed final checks that units conduct immediately before and during the execution of training and operations. They are normally conducted as part of troop leading procedures and can be as simple or as complex as the training or operation dictates. Subordinate leaders must conduct an inspection of their troops prior to each combat mission. The PCI is an essential part of every mission.

A *Rehearsal* is a session in which a staff or unit practices expected actions to improve performance during execution. Rehearsing key combat actions before execution allows participants to become familiar with the operation and to translate the relatively dry recitation of the tactical plan into visual impression. This impression helps them orient themselves to their environment and other units when executing the operation.

*After action review* is a professional discussion of an event that enables soldiers and units to discover for themselves what happened, and why. They provide candid insights into strengths and weaknesses from various perspectives, and feedback. They focus directly on the training objectives. The goal of the after action review is to improve soldiers, leader and unit performance.

**Key words:** pre-combat checks, pre-combat inspection, rehearsals, after action review.

# KAZALO

<b>POVZETEK</b>	I
<b>SUMMARY</b>	II
<b>KAZALO</b>	III
<b>1 UVOD</b>	1
1.1 IZHODIŠČE ZAKLJUČNE NALOGE	2
1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	2
1.3 METODE DELA	2
1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE	2
<b>2 PRIPRAVA IN PREGLED ENOTE PRED BOJEM</b>	4
2.1 PRIPRAVA ENOTE PRED BOJEM	4
2.2 PREGLED ENOTE PRED BOJEM	4
2.3 PRIPRAVLJALNE AKTIVNOSTI	4
2.3.1 Ocenjevanje med pripravo	4
2.3.2 Izvidovanje	4
2.3.3 Varnostne naloge	5
2.3.4 Zaščita sil	5
2.3.5 Dopolnjevanje in izboljševanje načrta	5
2.3.6 Koordinacija in sodelovanje	5
2.3.7 Preizkusi	5
2.3.8 Organizacija nalog	6
2.3.9 Urjenje	6
2.3.10 Premik enote	6
2.3.11 Pregledi pred nalogo	6
2.3.12 Logistična priprava	6
2.3.13 Vključevanje novih vojakov in enot	6
2.4 IZVEDBA PREGLEDA PRED BOJEM	7
2.4.1 Uniforma in oprema	7
2.4.2 Komunikacijske naprave	8
2.4.3 Orožje	8
2.4.4 Posebna in podporna oprema	8
2.4.5 Nujna oprema (za poveljujoče)	9
2.4.6 Razumevanje naloge	9
2.5 IZBIRA MOŠTVA, OPREME IN OBOROŽITVE	10
2.5.1 Oprema, s katero enota izvede glavno nalogo	10
2.5.2 Oprema, s katero se enota premakne do cilja	11
2.5.3 Oprema, ki je potrebna za uspešno vodenje in nadzor	11
2.5.4 Splošna oprema	11
2.5.5 Hrana in voda	11
<b>3 PREIZKUSI</b>	12
3.1 VADBENE TEHNIKE	12
3.1.1 Preizkus v polni vojaški opremi	12
3.1.2 Preizkusi v zmanjšanem obsegu	13
3.1.3 Preizkus s pomočjo modela terena	13
3.1.4 Preizkus s skiciranjem zemljevida	14
3.1.5 Preizkus z zemljevidom	14
3.1.6 Preizkusi s pomočjo spletnih omrežij (WAN/LAN)	14
3.2 PREIZKUSI NA RAVNI ČETE ALI MANJŠE ENOTE	15

3.2.1	Potrditveno obvestilo ali »brifing« .....	15
3.2.2	Poročilo.....	15
3.2.3	Združeno bojevanje.....	15
3.2.4	Preizkusi ognjene podpore .....	16
3.2.5	Bojno urjenje ali preizkus standardnih operativnih postopkov .....	16
3.3	<b>IZVEDBA PREIZKUSA</b> .....	17
<b>4</b>	<b>ANALIZA PO KONČANIH AKTIVNOSTIH</b> .....	<b>18</b>
4.1	<b>SESTAVA ANALIZE</b> .....	19
4.1.1	Pregled tistega, kar bi se moralo zgoditi (načrt usposabljanja) .....	19
4.1.2	Ugotavljanje, kaj se je zgodilo.....	19
4.1.3	Ugotavljanje, kaj je bilo prav in kaj narobe .....	20
4.1.4	Ugotavljanje, kako bi bilo naloge naslednjič potrebno izvesti drugače .....	20
4.2	<b>KLJUČNI ELEMENTI ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH</b> .....	21
4.2.1	Pravočasna povratna informacija.....	21
4.2.2	Aktivno sodelovanje .....	22
4.2.3	Osredotočena razprava .....	22
4.2.4	Ukrepanje .....	22
4.3	<b>NAČRTOVANJE IN PRIPRAVA ANALIZE</b> .....	22
4.3.1	Načrtovanje.....	22
4.3.2	Priprava analize .....	23
4.4	<b>IZVEDBA ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH</b> .....	24
4.4.1	Uvod .....	24
4.4.2	Pregled standardnih bojnih postopkov .....	25
4.4.3	Naloga, namera in zamisel poveljnika lastnih sil.....	25
4.4.4	Naloga, namera in koncept izvedbe poveljnika igranih sovražnih sil.....	25
4.4.5	Preučitev ključnih dogodkov .....	26
4.4.6	Samooocena.....	26
4.4.7	Osnove vojaške in skupinske veščine.....	26
4.4.8	Povzetek analize .....	26
4.5	<b>UKREPANJE MED ANALIZO IN PO ANALIZI</b> .....	27
4.5.1	Neposredno .....	27
4.5.2	Dolgoročno.....	27
4.5.3	Formalni pregledi.....	28
4.5.4	Neformalni pregledi .....	28
4.5.5	Naloge moderatorja analize.....	29
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM KRATIC</b> .....	<b>33</b>
	<b>IZJAVA O AVTORSTVU</b> .....	<b>34</b>

# 1 UVOD

Poslanstvo in naloge Slovenske vojske so v sodelovanju z zavezniki odvrniti vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispevati k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva. Bistvene naloge Slovenske vojske, ki izhajajo iz njenega poslanstva, so vzdrževanje pripravljenosti, aktiviranje in mobiliziranje sil, premestitev sil v območje delovanja, izvajanje defenzivnih in ofenzivnih delovanj ter ohranjanje vzdržljivosti sil (Vojaška doktrina, 2006, 24).

Da je vsaka posamezna enota, od najnižje ravni, sposobna izvajati naloge, ki izhajajo iz poslanstva, je odvisno od več dejavnikov. Bojna moč je le eden izmed faktorjev, ki pravzaprav predstavlja vse sile in sredstva za vojskovanje oziroma količinski in kakovostni kazalec celotne fizične moči in učinkovitosti enote. Je celotna uničujoča sila, ki jo enota uporabi proti sovražniku (Vojaška doktrina, 2006, 21). Da pa je enota učinkovita in je sposobna delovati proti sovražniku, mora biti v prvi vrsti pripravljena na nalogo, ki jo izvaja. Poveljujoči enote mora biti pred začetkom naloge vedno prepričan, da vsak posamezen vojak pozna svojo vlogo v enoti, nalogo svoje enote in poslanstvo nadrejene enote. Poveljujoči je dolžan preveriti, da je njegova enota popolnjena z opremo, ki jo potrebuje za izvršitev naloge in da je ta oprema v dobrem in delujočem stanju. Če oprema ni izpravna in na primer orožje ne deluje, kot bi moralo, je s tem ogrožena varnost enote in s tem uresničitev njenega poslanstva. Zato je ključnega pomena, da vsak poveljujoči v Slovenski vojski ve, kako izpeljati pripravo in pregled enote pred izvajanje naloge oziroma pred odhodom le-te v boj.

Priprave na bojevanje vključujejo vse aktivnosti enote, ki izboljšujejo njeno sposobnost za izvedbo naloge. Te aktivnosti vsebujejo izpopolnitev načrta, preizkuse, izvidovanje in nadzor, usklajevanje, preglede in premike. Eden izmed ključnih elementov, ki jih nikakor ne gre zanemariti, so preizkusi. Preizkusi so del pripravljalnih aktivnosti, kjer enote urijo in ponavljajo osnovne bojne postopke, da bi tako izboljšale delovanje med samim bojem. Urjenje osnovnih bojnih postopkov vojakom omogoča, da se seznanijo z nalogo ter bistvene elemente preizkusijo v praksi. Pri izvajanju naloge jim to pomaga pri sami avtomatizaciji in pri lažji orientaciji svoje enote v prostoru in orientaciji drugih enot.

Zgodovina nam je večkrat pokazala, da nimamo vedno druge ali tretje možnosti, da bi se naučili iz izkušenj. Slovenska vojska je majhna vojska, ki si ne more privoščiti, da bi vse uspehe in neuspehe lahko izkusila na svoji koži, zato je pomembno, da se vsi, poveljujoči in vojaki učimo iz izkušenj drugih. Ker pa je v človeški naravi navadno tako, da se iz izkušenj drugih ne želimo učiti in se stvari naučimo »zgrda«, torej šele takrat, ko dejansko izkusimo nekaj na svoji koži, je naše izkušnje, potrebno sproti dosledno analizirati in jih prenašati med seboj. Vojaki morajo biti primorani, da se naučijo in napredujejo kar se da največ iz vsake ure usposabljanja, vsakega potrošenega litra goriva, kompleta streliva, vsake patrulje ali druge aktivnosti. Izvedba analiz po izvedenih aktivnostih bo vojakom omogočila nenehno učenje in izboljševanje, predvsem na osnovi lastnih izkušenj.

Zaključna naloga je sestavljena iz treh ključnih poglavij. Prvi del govori o pripravi in pregledu enote pred bojem, drugi del se nanaša na preizkuse, tretji pa govori o analizah po izvedenih aktivnostih. Zaključna naloga je v prvi vrsti prevod ameriškega priročnika *Small Units Tactics*, pridodana pa je tudi slovenska literatura. Celotna zaključna naloga je le del priročnika, kateri je namenjen naslednjim generacijam Šole za častnike, kot pomoč pri študiju osnovnih pojmov taktike.

## 1.1 IZHODIŠČE ZAKLJUČNE NALOGE

Ko se vojaki pripravljajo na kakršno koli nalogo, mora biti poveljnik voda prepričan, da je vsak posameznik pripravljen in da je vsa oprema v dobrem stanju. Če orožje ne deluje, če baterije sredstev zvez niso napolnjene ali če enota nima dovolj vode in hrane, sta s tem ogrožena poslanstvo in varnost enote. Poveljnikova naloga je zagotoviti potrebno in izpravno opremo ter zagotoviti ustrezne pogoje za delovanje enote. Ti pogoji se zagotavljajo z doslednim izvajanjem priprave na boj in pregledi pred bojem. Priprave in pregledi preprečujejo dolgočas in zagotavljajo dobro počutje med vojaki pred bojem.

Priprave na boj in pregledi pred bojem so odgovornost tako posameznika kot vodje. Posamezni vojaki so odgovorni za to, da je vsa potrebna oprema za nalogo pri roki, poveljnik pa je odgovoren za pregled funkcionalnosti opreme in popravke. Poveljnik odgovornosti za priprave in pregled ne more prevaliti na nikogar. Pomena priprav in pregledov ne gre podcenjevati, saj je prav od tega odvisno kako se bo enota odrezala v boju.

Priprave na bojevanje vključujejo vse aktivnosti enote, ki izboljšujejo njeno sposobnost za izvedbo naloge. Te aktivnosti vsebujejo izpopolnitev načrta, preizkuse, izvidovanje in nadzor, usklajevanje, preglede in premike. Eden izmed temeljnih dejavnikov so prav preizkusi, saj z njimi preverimo znanje enote o nalogi in pa osnovne bojne postopke, kateri so ključnega pomena za izvršitev naloge. Priprave se izvajajo vedno, ko enota ne izvaja naloge. V idealnem primeru se priprave začnejo sočasno s sprejemom ukaza in zaključijo z začetkom delovanja (Škerbinc in drugi, 2007, 47).

Drugi del, ki je ključnega pomena in je pravzaprav priprava za naslednjo nalogo, vendar se začne šele po zaključku delovanja, je analiza po zaključenih aktivnostih. Ta je namenjena predvsem izboljševanju enote in učenju iz lastnih napak.

## 1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Cilj moje zaključne naloge je definirati in teoretično razdelati tri pojme, ki so temelji osnovnega taktičnega znanja – priprava na bojevanje, preizkusi in analiza po končanih aktivnostih z uporabo teoretične podlage, ameriškega priročnika *Small Units Tactics*. Naloga je v največji meri prevod tega priročnika, dodana pa je tudi slovenska literatura, pri kateri je namen ugotoviti, koliko literature je na področju teh treh tematik že napisane.

Cilj je, da 22. Generacija šole za častnike skupaj sestavi priročnik, ki bo služil kot pomoč naslednjim generacijam pri učenju osnovnih pojmov taktike.

## 1.3 METODE DELA

Metode dela, ki jih uporabim pri pisanju zaključne naloge so analiza in interpretacija primarnih in sekundarnih virov pri poglavjih priprave in pregled enote pred bojem, preizkusi in analiza po končani aktivnosti ter opisno metodo pri razlagi teoretičnih konceptov, kot so analiza, preizkus in pregled.

## 1.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE

Zaključna naloga je sestavljena iz uvoda, jedra in zaključka. V uvodu opredelim sestavo zaključne naloge, cilje in namen ter metode dela. Jedro razdelim na tri poglavja: priprave in pregled enote pred bojem, preizkuse in analizo po končanih aktivnostih. V poglavju priprave



in pregled enote pred bojem opišem strukturo in potek izvajanja naslednjih aktivnosti: priprave pred bojem, pregled pred bojem, pripravljalne aktivnosti ter izbira moštva, oborožitve in opreme. V drugem poglavju razdelam vadbene tehnike in preizkuse na ravni čete ali manjših enot. V tretjem poglavju pa opišem ključne elemente analize po izvedenih aktivnostih, način izvedbe analize po izvedenih aktivnostih ter načrtovanje, priprave in ukrepanje. V zaključku povzamem svoje ugotovitve.

## **2 PRIPRAVA IN PREGLED ENOTE PRED BOJEM**

### **2.1 PRIPRAVA ENOTE PRED BOJEM**

Priprava pomeni aktivnosti enote pred izvedbo naloge, s katero izboljša sposobnost vodenja boja. Vključuje, toda ni omejena z naslednjimi elementi: izpopolnitev načrta delovanja, preizkusi, izvidovanje, usklajevanje, pregledi in premiki. Te priprave prav tako vključujejo aktivnosti, kot so urjenje podrejenih, pregledi ter vzdrževanje opreme. Priprava se izvede takrat, ko v teku še ni nobene naloge. V času neizvajanja nalog poveljniki pripravljajo svoje enote. Priprava enote se začne, ko je izdan pripravljalni ukaz in se konča, ko se začne izvajanje posamezne naloge oziroma boja.

### **2.2 PREGLED ENOTE PRED BOJEM**

Pregledi pred bojem so podrobni zaključni pregledi, ki jih enota izvaja pred in med izvedbo usposabljanja ter med posameznimi nalogami. Ti pregledi so običajno vključeni v standardne operative postopke (SOP). Običajno se jih izvede kot del procesa bojnega odločanja in so lahko tako preprosti ali pa kompleksni, kot to narekuje naloga. Pregledi pred bojem se začnejo že v vojašnici in številni se zaključijo v pripravljalnem rajonu ali sami lokaciji urjenja. Poveljnik voda izvaja postopek vodenja enote, kot je to potrebno za izvedbo same naloge. Koordinira načrte in akcij, z nadrejenimi, sosednjimi in podpornimi enotami usklajuje načrt manevra, trenutne obveščevalne podatke, ukrepe za nadzor poteka bojev, zvezo in signale, podporne zahteve z nadrejenimi in načrt ognja. Medtem se moštvo voda pripravlja na delovanje oziroma bojevanje. Poveljniki oddelkov oziroma vodni podčastnik morajo izvesti pregled svojih enot. Poveljnik voda pa na koncu vedno še sam preveri, ali so stvari potekale tako, kot so bile načrtane ali ne. Cilj pregleda pred bojem je potrditi bojno pripravljenost enote.

### **2.3 PRIPRAVLJALNE AKTIVNOSTI**

Pripravljalne aktivnosti izvaja celoten vod, tako poveljnik voda, podčastniki kot vojaki. Pripravljalne aktivnosti zajemajo naslednje postopke: ocenjevanje med pripravo, izvidovanje, varnostne naloge, zaščita sil, dopolnjevanje in izboljševanje načrta, koordinacija in sodelovanje, preizkusi, organizacija nalog, urjenje, premik enote, pregled pred nalogo, logistična priprava in vključevanje novih vojakov v enote.

#### **2.3.1 Ocenjevanje med pripravo**

Ocenjevanje med pripravo vključuje nadzorovanje napredka pri pripravljenosti izvajanja naloge in pomaga dopolniti ukaz. Priprave se ocenijo na podlagi kriterijev uspeha, ki je bil določen pri načrtovanju, nato pa se lahko določijo razhajanja. Tako predvidimo njihovo pomembnost za uspeh naloge. Poveljniki vodov nadaljujejo s planiranjem, podčastniki pa s samim izvajanjem ocenjevanja. Sam ocenjevalni list je na koncu pregleda pred bojem oddan poveljujočemu enote.

#### **2.3.2 Izvidovanje**

Med pripravami poveljniki izkoristijo vsako priložnost za izboljševanje situacijskega razumevanja o sovražniku in okolju. Izvidovanje je pogosto najpomembnejši del teh

aktivnosti, saj nam zagotavlja podatke, ki prispevajo k poveljnikovim bistvenim odločitvam. Poveljniki ga morajo zato izvajati tako pazljivo kot katerokoli drugo nalogo. Izvidovanje se običajno konča pred izdajo ukaza. Izvidovanje ni statičen, enkratni proces, ki se zaključi, ko je dosežen cilj, temveč traja. Medtem ko izvidniške enote zbirajo podatke, poveljniki prilagajajo načrt in dopolnjujejo ukaz z novimi podatki.

### **2.3.3 Varnostne naloge**

Varnostne naloge med pripravo preprečujejo presenečenje. Ti postopki so ustvarjeni z namenom, da sovražniku preprečijo, da bi odkrili načrt naših enot in da enote zaščitijo pred nepredvidenimi akcijami sovražnika. Varnostni elementi so usmerjeni pretežno k preprečevanju, da bi sovražnik pridobil bistvene podatke o naših enotah. Tako kot izvidovanje, je tudi varovanje dinamičen postopek, ki sovražniku preprečuje in onemogoča zbiranje podatkov. Če so varnostne naloge, ki jih opravlja enota uspešne, si pridobijo pomemben čas in manevrski prostor, da lahko reagirajo na napade sovražnika.

### **2.3.4 Zaščita sil**

Zaščito sil sestavljajo tiste naloge, s katerimi preprečujemo ali blažimo sovražna dejanja, uperjena proti enotam Slovenske vojske (vključno z družinskimi člani), sredstvom, prostorom in ključnim informacijam. Te akcije ohranjajo bojni potencial sil, da ga je mogoče uporabiti v odločilnem času in na odločilnem kraju ter vključujejo usklajene in sinhronizirane ofenzivne in defenzivne ukrepe za omogočanje učinkovite odzivnosti naših enot, medtem ko zmanjšajo priložnosti za sovražnika. Zaščita sil ne vključuje akcij za poraz sovražnika ali zaščito pred nesrečami, vremenom ali boleznijo. Zaščita sil se ukvarja s kombinacijo aktivnih in pasivnih ukrepov za odvrnitev, poraz ali ublažitev sovražnih akcij, usmerjenih proti našim enotam. To je neprekinjen proces, ki ga izvajajo vse enote.

### **2.3.5 Dopolnjevanje in izboljševanje načrta**

Načrti nikoli niso stalni, poveljniki jih vseskozi prilagajajo glede na novo pridobljene informacije. Izvidovanje potrdi ali ovrže sovražnikove akcije in dispozicije. Status zavezniških enot se spreminja. S spreminjanjem teh in drugih vidikov situacije poveljniki določijo, ali nove informacije razveljavljajo načrt, zahtevajo prilagoditev načrta ali pa potrjujejo načrt brez nadaljnjih sprememb. Po potrebi nato prilagodijo načrt ali pa pripravijo novega.

### **2.3.6 Koordinacija in sodelovanje**

Koordinacija je aktivnost, potrebna za zagotavljanje ustrezno integriranih zvez med ločenimi organizacijami znotraj istega območja. Koordinacija lahko vključuje tudi ognjeno podporo, nujne obrambne ukrepe, območno izvidovanje in druge situacije, v katerih je koordinacija nujno potrebna. Koordinacija med operacijami poteka neprekinjeno in jo razdelimo v dve kategoriji: zunanja in notranja. Notranja koordinacija je tista, ki poteka med notranjo linijo poveljevanja v enoti, zunanja pa s sosednjimi enotami. Prej ko je vzpostavljena zveza, bolj učinkovita je koordinacija.

### **2.3.7 Preizkusi**

So dejavnosti, s katerimi celotna enota vadi osnovne bojne postopke, da bi boj potekal čim bolj po načrtih. Sami preizkusi potekajo med pripravo enote pred bojem. Več o preizkusih je opisano v naslednjem poglavju.

### **2.3.8 Organizacija nalog**

Organizacija nalog je postopek razporejanja razpoložljivih sredstev podrejenim poveljnikom in vzpostavljanje linije kontrole in poveljevanja. Vsakemu od podrejenih je treba jasno in razločno razložiti njegovo delo in kaj se od njega pričakuje. Od njega pa moramo vedno zahtevati povratno informacijo, ali je nalogo razumel.

### **2.3.9 Urjenje**

Z urjenjem se razvija timsko delo, zaupanje in medsebojno razumevanje, ki ga poveljniki potrebujejo za izvrševanje ukazov za delovanje. Med ponavljajočim se zahtevnim urjenjem poveljniki izboljšujejo taktične sposobnosti svojih enot, te pa se učijo razvijati, artikulirati in širiti načrte svojih nadrejenih. Med urjenjem izboljšujejo svoje sposobnosti, kar poleg tega pomaga tudi okrepiti skupno razumevanje taktike, tehnik in postopkov.

### **2.3.10 Premik enote**

To je premik enote iz enega mesta na drugo, z vsemi razpoložljivimi sredstvi. Premik enote na pozicijo ali prerazporejanje enot za izvedbo se izvede med pripravo. Premiki enot vključujejo tudi izvidovanje zbirnega rajona in izvidovanje poti premika.

### **2.3.11 Pregledi pred nalogo**

Priprava enote vključuje pregled enote pred bojem. Ta zagotavljanja, da je celotna enota pravilno in popolno opremljena za nalogo, ki jih čaka ter da so kar v največji meri pripravljene za izvedbo naloge. V prvi vrsti je potrebno, da enote izvedejo preventivne preglede in servise vozil ter opreme. Pregledajo oborožitev ter jo naložijo na vozila, če so na voljo. Pregledajo in očistijo osebno opremo ter ostalo skupno opremo, ki je na voljo.

### **2.3.12 Logistična priprava**

Obnavljanje, vzdrževanje in razdeljevanje posebnih sredstev in opreme poteka med pripravami. Prav tako pa tudi prerazporeditev logističnih sredstev. Nekaterne logistične dejavnosti lahko vključujejo tudi lociranje rajonov, izoliranje in zavarovanje komunikacijskih linij, lociranje določenih sredstev, ki bi lahko pripomogli k namestitvi in preživetju enote...

### **2.3.13 Vključevanje novih vojakov in enot**

Celotna linija poveljevanja mora poskrbeti, da se novi vojaki prilagodijo svoji enoti in enote drugim enotam tako, da lahko najbolje učinkujejo. Vojake in enote pa je potrebno na ustrezen način pripraviti, da lahko kar najbolje izvajajo svoje naloge v boju.

## 2.4 IZVEDBA PREGLEDA PRED BOJEM

Pregled pred bojem (*Pre-combat Inspection*) je ena izmed ključnih pripravljalnih aktivnosti. Ta zagotavlja, da so vojaki, enota in celoten sistem delovanja tako polno opremljeni in pripravljeni na izvajanje operacije, kot to dovoljujejo sredstva in čas. Pregled pred bojem je nujen, ker se z njim preveri:

- Opremo vsakega pripadnika enote, ki je potrebna za izvršitev posamezne naloge.
- Ali vsaka enota razume svoje poslanstvo (namero poveljnika).
- Ali vsaka enota razume, kako njihova enota prispeva k celotni nalogi.

Tako pregledamo opremo, preverimo razumevanje poveljnikove namere in opravimo preizkuse. Na ta način torej preprečimo, da bi enota opustila kakšen pomemben korak procesa bojnega odločanja.

Pregled pred bojem običajno izvajamo v dveh stopnjah. Najprej poveljniki oddelkov oziroma vodni podčastnik pred premikom preverijo stanje in popolnjenost z opremo, ki je potrebna za izvršitev naloge. Na drugi stopnji poveljnik voda še enkrat preveri stanje opreme in znanje o posamezni nalogi.

Pri izvajanju tega postopka si najbolje pomagamo s kontrolnim seznamom. Tako preprečimo, da bi pozabili na pomembno ključno opremo in poskrbimo, da je enota kar najbolje pripravljena za boj. Vedno je potrebno preveriti kako so opremljeni vojaki. Oprema se bo zelo razlikovala glede na njihovo nalogo. Vsaka vojak mora biti, ne glede na stanje in popolnjenost z opremo, sposoben streljati, se premikati in komunicirati. To so tri najosnovnejše veščine vojaka.

### 2.4.1 Uniforma in oprema

- Preverite, ali enota nosi ustrezno uniformo in je ustrezno zamaskirana.
- Preverite, ali so škornji primerni in izpravni.
- Preverite, ali imajo vojaki opremo tudi za deževne in hladne vremenske pogoje.
- Preverite, ali ima vsak vojak svojo osebno opremo v nahrbtniku v nepremočljivih vrečkah.
- Preverite, ali ima vsak vojak vso opremo, ki je predpisana po SOP.
- Preverite, ali je oprema na taktičnem jopiču pravilno nameščena in dodatno pritrjena z vezicami ali vrvicami.
- Preverite čelado, vključno s trakovi in maskirnim pokrivalom.
- Preverite zaščitno masko in pripadajočo opremo (vojaki si morajo masko nadeti, da preverijo njeno tesnjenje).
- Preverite, ali je oprema na oprtniku dobro zaščitena in pritrjena, tako da je vojaki ne izgubijo, hkrati pa mora oprema omogočati ustrezno maskirno disciplino.
- Preverite, da so čutare izpravne (RKBO zaščita).
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi svojo inženirsko lopatico, ki je čista in namazana.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi prvo pomoč (SK-1) in prvo pomoč na nivoju voda (SK-2).
- Preverite, ali vojaki nosijo matrikule ali pa imajo pri sebi vsaj identifikacijski dokument (ID) ali osebni dokument, na usposabljanjih tudi zdravstvene izkaznice.
- Preverite veljavnost voznških izpitov in predhodne kazenske točke.
- Preverite veljavno licenco za vozilo, ki ga vojak vozi. Voznik naj ne bi bil edini potnik vozila z veljavno licenco.
- Preverite, ali je v enoti dovolj kart in GPS naprav.
- Preverite, ali so vojaki popolnjeni z vodo in hrano za 24ur.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi taktično svetilko, vžigalnik in maskirne barvice.

- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi najmanj deset metrov vrvice.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi žepni nož.

#### **2.4.2 Komunikacijske naprave**

- Preverite, ali so zveze kompletne, očiščene, naložene in zavarovane.
- Preverite, ali so priključki izpravni in očiščeni.
- Preverite, ali so vsi terenski telefoni uporabni, čisti in shranjeni v vodoodpornih torbah.
- Preverite, ali je interkom posadke priklopljen in izpraven.
- Preverite, ali posamezni programi na vozilih delujejo (BMS, Sitaware).
- Preverite, ali ima enota dodatne baterije, antene, mikrofone in osnoven avdio pribor.
- Preverite, ali je komunikacijska naprava nastavljena na ustrezen kanal (frekvenco), tako osnovni, rezervni in po potrebi vse ostale.
- Preverite, ali so na voljo navodila za uporabo.
- Preverite, ali imajo vsi poveljniki oddelkov, vodni podčastnik in poveljnik voda svoja komunikacijska sredstva.
- Preverite, ali je opravljeno preverjanje zveze.
- Preverite, ali vsak vojak pozna klicni signal, kode in tablico signalov.

#### **2.4.3 Orožje**

- Preverite, ali je v enoti orožje, ki ga enota potrebuje. Ko izvzamete orožje iz orožarne, morate nujno pregledati tehnične knjižice orožij. Vsako orožje, s katerim nameravate streljati, je moralo biti na tehničnem pregledu največ eno leto nazaj.
- Preverite, ali je vsako orožje pri pregledu prazno, čisto, namazano in izpravno.
- Preverite, ali so opazovalne line očiščene in zaščitene.
- Preverite, ali so nameščene optične naprave uporabne.
- Preverite, ali imate dodatne baterije za optične naprave.
- Preverite, ali so sistemi za nastavitve smeri in naklona izpravni.
- Preverite, ali so na voljo rezervne cevi, ki so čiste in pregledane.
- Preverite, ali ima vsaj vojak pri sebi svoj bajonet.
- Preverite, ali ima vsak (ki to mora imeti) na sebi tok za pištolo, pištolo in dodaten okvir.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi pribor za čiščenje orožja. Da je pribor popolnjen - kantica z oljem in kantica s sredstvom za čiščenje optičnih naprav polni.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi vsaj dve čisti krpici za čiščenje orožja.
- Preverite, da je zagotovljeno dodatno olje in mast za čiščenje in mazanje orožja.
- Preverite, da so na voljo dodatne krpice za čiščenje orožja.
- Preverite, ali je orožje primerno naloženo.
- Preverite, ali je strelivo pregledano in naloženo v skladu z načrtom natovarjanja.
- Preverite, ali ima vsak vojak pri sebi ustrezno količino streliva, za orožje, ki mu pripada (strelec z avtomatsko puško sedem polnih okvirjev, strelec na minimiju en bojni komplet streliva, strelec na magu en bojni komplet streliva, strelec na browningu en bojni komplet streliva, strelec s pištolo en bojni komplet streliva).

#### **2.4.4 Posebna in podporna oprema**

- Preverite, ali imate zaščitno opremo – neprebojni jopič z obema izpravnima ploščama (preverite rok uporabe), zaščitna očala, ščitnike za kolena, ščitnike za komolce,

- sredstva za zaščito sluha, taktične rokavice...
- Preverite, ali imate dimne bombe, bombe, SRUDE...
- Preverite, ali imate opremo za označevanje (trakove, žice, kemlajtke...).
- Preverite, ali imate v vsakem vozilu opremo za hitro dekontaminacijo in dekontaminacijski aparat.
- Preverite, ali je kemični detektor izpraven in ima rezervne baterije, navodila za uporabo in opremo za vzdrževanje.
- Preverite, ali je sistem zgodnjega opozarjanja izpraven in kompleten.
- Preverite, ali so GPS naprave delujoče in so vanje naložene prave karte ter koordinate morebitnih kontrolnih točk, cilja.
- Preverite, da so GPS napravam priložene dodatne baterije.
- Preverite, ali imate mine in eksploziva, če je to potrebno.
- Preverite, ali imate protiklepno orožje, če je to potrebno.
- Preverite, ali imate plezalno opremo, če je to potrebno.
- Preverite, ali imate s seboj celotno JRM opremo, če je to potrebno (ščite, ščitnike, palice za udarjanje, čelade)
- Preverite, ali je naložena dodatna hrana in voda za celotno enoto.

#### **2.4.5 Nujna oprema (za poveljujoče)**

- Preverite, ali imate karto z aktualno prosojnico.
- Preverite, ali imate protractor, GPS napravo in rezervne baterije.
- Preverite, ali imate beležko z večimi pisali, alkoholnimi flomastri, vključujoč vodoodporno beležko in navaden svinčnik.
- Preverite, ali imate obrazec za vojne ujetnike in njihovo dokumentacijo.
- Preverite, ali imate pred-pripravljene prazne skice sektorjev (po potrebi).
- Preverite, ali imate MEDEVAC in CASEVAC obrazec.
- Preverite, ali imate označevalno pisalo, markerje.
- Preverite, ali imate uro in kompas.
- Preverite, ali imate dokumente vozil.
- Preverite, ali imate povzetek navodil za uporabo signalov.
- Preverite, ali imate daljnogled in nočnogled z rezervnimi baterijami.
- Preverite, ali imate osebni obrazec ali obrazec očividca.
- Preverite, ali imate taktično svetilko in navadno svetilko ter rezervne baterije.
- Preverite, ali imate piščalko, signalno pištolo in signalne rakete.

#### **2.4.6 Razumevanje naloge**

Poveljnik voda naj po izdaji ukaza za delovanje vedno preveri svoje podrejene, če resnično poznajo svojo nalogo oziroma poslanstvo, namero poveljnika voda in namero poveljnikov za dva nivoja navzgor, sam koncept in shemo naloge ter naloge posameznih oddelkov. »Brifing« lahko izvede na samem mestu ali pa preko sredstev zvez, odvisno od situacije. Zaželeno je preverjanje na mestu samem, saj lahko vsi, tako poveljnik voda kot njegovi podrejeni skupaj rešijo morebitne nejasnosti.

##### **Poveljnikova namera**

- Preverite, ali vsaka enota razume nalogo (poslanstvo) svojega voda, kot tudi nalogo svojega in ostalih oddelkov.
- Preverite, ali vsaka enota razume, katere so ključne naloge.
- Preverite, ali vsaka enota razume zaželeno končno stanje.

### **Naloge**

- Preverite, ali vsaka enota razume svojo nalogo.
- Preverite, ali zna vsaka enota identificirati sovražnika.
- Preverite, ali je vsaka enota seznanjena z dejavniki OKOKS (ovire, ključen teren, opazovanje, kritje in maska, smeri prihoda) ter z VVTOP (veter, vidljivost, temperatura, ozračje, padavine).
- Preverite, ali vsaka enota ve, kje so locirane zavezniške enote.
- Preverite, ali vsaka enota pozna svojo linijo poveljevanja.
- Preverite, ali vsak vojak pozna tablico signalov, reklo-geslo, hitro geslo in številčno kombinacijo.

### **Naloge poveljnika enota**

- Preveriti, ali pridodana enota pozna začetno točko, čas in lokacijo naših enot.
- Preveriti, ali pridodana enota pozna svojo formacijo in načrt premika ter formacijo in načrte premika ostalih enot.
- Preveriti, ali pridodana enota pozna nalogo vodo in poveljnikovo namero.
- Preveriti, ali pridodana enota pozna specifične dodane naloge.
- Preveriti, ali pridodana enota pozna celoten načrt in shemo manevra.
- Preveriti, ali pridodana enota pozna trenutne sovražnikove aktivnostih in njegovo lokacijo.
- Se prepriča, da so pridodane enote pripravljene na izvedbo naloge.
- Se prepriča, da so pridodane enote povezane/pridodane znotraj voda (FM 7-8).

## **2.5 IZBIRA MOŠTVA, OPREME IN OBOROŽITVE**

Pri pregledu enote za boj si lahko pomagamo tudi z drugo vrsto razdelitve opreme. Enota je opremljena s formacijsko oborožitvijo. Poveljujoči zahteva dodatno oborožitev, če za izvedbo naloge ne zadostuje osebna oborožitev moštva. Sicer pri izbiri opreme presodi, koliko opreme in sredstev mora enota nositi s seboj za izvedbo določene naloge. Pri tem mora poveljujoči upoštevati psihofizično pripravljenost moštva, utrujenost moštva, zemljišče in vremenske razmere (OKOKS dejavnike: ovire, kritje, opazovanje, ključno zemljišče in smeri prihoda in VVTOP dejavnike: veter, vidljivost, temperatura, oblačnost in padavine), trajanje, naloge, vrsto transporta, razdaljo do cilja in splošne razmere na območju delovanja. Za lažji nadzor si opremo in oborožitev lahko razdelimo v pet sklopov in sicer: oprema, s katero enota izvede glavno nalogo, oprema s katero se enota premakne do cilja, opremo, ki je potrebna za uspešno vodenje in nadzor, splošno opremo ter hrano in vodo (Priročnik za patroljiranje, 2006, 124-125).

### **2.5.1 Oprema, s katero enota izvede glavno nalogo**

Med to opremo spadajo osebna oprema in oborožitev enote, strelivo (en bojni komplet na posameznika), daljnogledi, nočne opazovalne naprave, eksplozivna in pirotehnična sredstva, signalne pištole, baterijske svetilke... Navadno med opremo, s katero enota izvede glavno nalogo ne štejemo velikih nahrbtnikov, ker so veliki, težki in vojaka naredijo okornega ter neoperativnega. Zato se nahrbtniki navadno odložijo in maskirajo v ciljnih zbirnih točkah (CZT), nalogo pa se nadaljuje z opremo, ki je nujna za doseg cilja, torej v večini primerov neprebojnim jopičem, čelado, oprtnikom in vso opremo, ki spada nanj, polnim bojnim kompletom streliva, zaščitno masko ter orožjem. Na naloge, pri katerih je cilj izvidovanje poti, območja ali objekta, s seboj ne jemljemo čelad in neprebojnih jopičev.



### **2.5.2 Oprema, s katero se enota premakne do cilja**

Med to opremo spadajo transportna sredstva, torej vozila, ki so izpravna in pregledana. Enota potrebuje še topografske karte, kompase, GPS naprave, daljnogleda, ponoči nočne opazovalne naprave, škarje za rezanje žice, vrvi, baterijske svetilke, strelivo...

### **2.5.3 Oprema, ki je potrebna za uspešno vodenje in nadzor**

Med to opremo spadajo piščalke, signalne pištrole in signalne rakete, dimne bombe, pirotehnična sredstva, radijska sredstva zvez in rezervne baterije, baterijske svetilke, označevalni trakovi, nočni označevalni trakovi, kemlajtke, nočna opazovalna sredstva, raznorazni obrazci za pomoč pri nadzoru, tablice signalov in rezervne tablice signalov...

### **2.5.4 Splošna oprema**

Je enaka za celotno enoto. Med splošno opremo spadajo uniforma, zaščitni jopiči z zaščitnimi ploščami, čelade, oprtnik s pripadajočo opremo, šotorska krila, bivak, spalne vreče, zaščitne maske, inženirske lopatice, transportni nahrbtniki, pokrivala, ščitniki za kolena, sredstva za zaščito sluha, oči, rokavice... To je oprema, ki jo vojak vedno potrebuje za svoje delovanje.

### **2.5.5 Hrana in voda**

Poveljujoči oziroma vodni podčastnik določi koliko litrov vode in kolikšno količino hrane mora nositi vojak v enoti glede na dolžino naloge. Navadno na vojaka dnevno pripada 3 litre vode in suho dnevni obrok. Lokacija, kjer se dviguje ostala voda in hrana je predpisana v ukazu. Navadno je to četna oskrbovalna postaja.

## 3 PREIZKUSI

Preizkusi so del pripravljalnih aktivnosti, kjer enote urijo in ponavljajo osnovne bojne postopke, da bi tako izboljšale delovanje med samim bojem. Urjenje osnovnih bojnih postopkov vojakom omogoča, da se seznanijo z nalogo ter bistvene elemente preizkusijo v praksi. Pri izvajanju naloge jim to pomaga pri sami avtomatizaciji in pri lažji orientaciji svoje enote v prostoru in orientaciji drugih enot. Poleg tega pa si s ponavljanjem bojnih postopkov v preizkusih vojaki lažje zapomnijo zaporedje ključnih akcij.

Da lahko enote postanejo bolj učinkovite v boju, morajo biti preizkusi stalen del njihovega usposabljanja. Vse enote na vseh stopnjah morajo rutinsko trenirati in vaditi različne tipe vaj in tehnik. Sam poveljnik voda določi katere preizkuse je potrebno opraviti, saj se s tem še dodatno prepriča, da podrejeni in vojaki razumejo njegovo namero in koncept delovanja. S preizkusi se postopki lažje usklajujejo s časom in krajem, kar je ključnega pomena za izvajanje nalog oz bojevanje.

Lokalni standardni operativni postopki (SOP) naj bi identificirali ustrezne tipe vaj, tehnike in standarde za njihovo izvajanje. Poveljniki na vseh stopnjah vodijo analize po končanih aktivnostih, s čimer zagotovijo, da enote izvajajo vaje v skladu s standardi in da je njihovo izvajanje pravilno. Pregledi po končanih akcijah ponujajo tudi priložnost, da naučene lekcije vključijo v obstoječe načrte in ukaze ali pa v kasnejše vaje. V nadaljevanju so opisane smernice kako izvajati preizkuse, navajajo pa se tudi odgovornosti vključenih v same postopke.

### 3.1 VADBENE TEHNIKE

Običajno se za izvajanje vaj uporablja šest tehnik in sicer: preizkusi v polni vojaški opremi, preizkusi v zmanjšanem obsegu, preizkus s pomočjo modela terena, preizkus s pomočjo skiciranja zemljevida, preizkus z zemljevidom ter preizkusi čet in manjših enot.

#### 3.1.1 Preizkus v polni vojaški opremi

Preizkus v polni vojaški opremi omogoča najbolj podrobno razumevanje naloge. Vključuje celotno enoto, tako nadrejene kot vojake. Če je mogoče, se preizkusi v polni vojaški opremi organizirajo z enako opremo, v enakih vremenskih pogojih, ob enakem času, na enakem terenu in z uporabo ostrega streliva in z igranim sovražnikom, na katerega lahko naletijo med dejansko nalogo.

- **Čas.** Preizkusi v polni vojaški opremi vzamejo največ časa. Za čete ali manjše enote je vaja v polni vojaški opremi najbolj učinkovita tehnika za zagotavljanje, da vsi udeleženi razumejo svojo vlogo. Vendar pa morajo poveljniki brigade ali sil upoštevati čas, ki ga bodo njihovi podrejeni potrebovali za načrtovanje in pripravo v primeru izvajanja preizkusov v polni vojaški opremi.
- **Vključene sosednje enote.** Podrejena enota lahko vaje v polni vojaški opremi izvaja kot del nadrejene enote.
- **Varnost.** Premikanje velike enote lahko vzbudi sovražnikovo pozornost. Poveljniki napravijo načrt, s katerim svoje enote med preizkusi zaščitijo pred sovražnikovim nadzorovanjem in izvidovanjem. Ena metoda je, da razvijejo načrt, ki vključuje grafike in radijske frekvence, s katerim nato vadijo izbrane akcije, vendar pa ne ogroža dejanskega načrta. Poveljniki morajo paziti, da pri tem ne zmedejo podrejenih.

- **Teren.** Nadzorovanje terena za preizkus v polni vojaški opremi je lahko zahtevno, če tega ne opravite med začetno razmestitvijo enot. Vadbeni teren mora biti identificiran, izpraznjen in zavarovan.

### 3.1.2 Preizkusi v zmanjšanem obsegu

Preizkusi v zmanjšanem obsegu navadno vključujejo le poveljnike enot. Običajno zahtevajo manj sredstev kot preizkusi v polni vojaški opremi. Izbrani poveljniki nato vadijo načrt pri prečkanju dejanskega ali podobnega terena. Vaje v zmanjšanem obsegu lahko služijo kot priprava ključnih poveljnikov na preizkus v polni vojaški opremi.

- **Čas.** Preizkusi v zmanjšanem obsegu običajno trajajo manj kot preizkusi v polni vojaški opremi. Poveljniki morajo upoštevati čas, ki ga bodo njihovi podrejeni potrebovali za načrtovanje in odločanje o izvajanju preizkusov v zmanjšanem obsegu.
- **Vključene sosednje enote.** Podrejena enota lahko preizkuse v polni vojaški opremi izvaja kot del obsežnejših vaj organizacije v zmanjšanem obsegu.
- **Varnost.** Pri izvajanju preizkusov v zmanjšanem obsegu je manj verjetno, da bo prišlo do izpostavljenosti nevarnosti kot pa pri preizkusih v polni vojaški opremi, saj je število udeležencev manjše. Vendar pa je število potrebnih radijskih prenosnikov enako kot pri preizkusih v polni vojaški opremi, zato na to velja biti pozoren.
- **Teren.** Nadzorovanje terena za preizkuse v zmanjšanem obsegu je lahko prav tako zahtevno kot pri preizkusih v polni vojaški opremi. Vadbeno območje mora biti identificirano, izpraznjeno in zavarovano.

### 3.1.3 Preizkus s pomočjo modela terena

Preizkus s pomočjo modela terena zahteva manj časa in sredstev kot vaja v polni vojaški opremi ali vaja v zmanjšanem obsegu. Izvajanje preizkusov s pomočjo modela terena v skladu s standardi spretni brigadi vzame eno do dve uri. To je najbolj priljubljena vadbena tehnika. Natančno oblikovan model terena pomaga podrejenim poveljnikom vizualizirati poveljnikovo namero in koncept delovanja. Kjer je mogoče, poveljniki model terena postavijo na mesto, s katerega imajo pregled nad dejanskim terenom območja delovanja. Model mora vsebovati: jasno načrtano smer severa, mejne črte, fazne črte, črte napredovanja, končno linijo napredovanja, območje odgovornosti, območje možnih artilerijskih ciljev, zbirne rajone, pripravljalne rajone, točke stika, točke razhoda, kontrolne točke, bojne položaje lastnih sil, predvidene položaje sovražnika, komunikacije, objekte (Tactical Standard Operating Procedures, card 125)...

Pribor za izdelavo zemljišča naj bo preprost, vendar popoln. Nosi jo določeni posameznik, običajno je vodja patrolje, ki ima osebni komplet za izdelavo modela zemljišča. Med usposabljanjem si takšen komplet lahko sestavi vsak vojak v vodu. Pribor za izdelavo modela zemljišča vedno uporabimo v kombinaciji s priročnim materialom, ki ga najdemo v naravi. Z že pripravljenim priborom prihranimo dragoceni čas pri izdelavi modela zemljišča. Sledovi, ki bi jih moštvo pustilo z lomljenjem vejic in nabiranjem materiala za izdelavo modela, nasprotniku lahko izdajo prisotnost enote na nekem območju. Z malo iznajdljivosti in spretnosti lahko uspešno uporabimo material, ki ga najdemo v neposredni bližini mesta, kjer bomo izdelali model zemljišča (mah, kamenje, smrekove vejice, storži...). Pribor za izdelavo modela ne vsebuje premajhnih delov, ker niso pregledni in čitljivi. Najprimernejše dimenzije kartic so 3x5. V kompletu naj jih bo vsaj 25 (Priročnik za patroljiranje, 2006, 124).

- **Čas.** Pri tej tehniki pogosto največ časa vzame oblikovanje modela terena.

- **Vključene sosednje enote.** Ker je model terena prilagojen enoti, ki izvaja vajo, so vaje z več enotami z uporabo te tehnike zahtevne.
- **Varnost.** Ta preizkus lahko predstavlja nevarnost, če območje izvajanja ni zavarovano. Zbiranje enot in vozil lahko pritegneta sovražnikovo pozornost.
- **Teren.** Nadzorovanje terena je manj zahtevno kot pri prejšnjih tehnikah. Najboljša lokacija je tista, ki omogoča dober pregled nad terenom izvajanja naloge.

### 3.1.4 Preizkus s skiciranjem zemljevida

Poveljniki lahko tehniko skiciranja zemljevida uporabljajo skoraj kjerkoli, podnevi ali ponoči. Postopki so enaki kot pri preizkusih z modelom terena, razen da pri tej tehniki poveljnik namesto modela terena uporablja skico zemljevida. Učinkovite skice so dovolj velike, da jih lahko vidijo vsi udeleženci in se sprehodijo skozi potek operacije. Udeleženci na skici s pomočjo označb orišejo lokacije in predvidene premike enot.

- **Čas.** Preizkusi s skiciranjem zemljevida so krajše od vaj z modelom terena in daljše od vaj z zemljevidom.
- **Vključene sosednje enote.** Ker je skiciranje zemljevida prilagojeno enotam, ki izvajajo operacijo, so vaje z več enotami z uporabo te tehnike zahtevne.
- **Varnost.** Ta preizkus lahko predstavlja nevarnost, če območje izvajanja ni zavarovano. Zbiranje enot in vozil lahko pritegneta sovražnikovo pozornost.
- **Teren.** Za izvajanje te tehnike je potrebno manj prostora kot pri preizkusu z modelom terena. Udeležencem ni težko najti dobrega prostora, vendar ga je potrebno zavarovati pred sovražnikom. Najboljša lokacija je takšna, s katere je dober pregled nad območjem izvajanja naloge.

### 3.1.5 Preizkus z zemljevidom

Preizkus z zemljevidom je podoben preizkusu s skiciranjem zemljevida, razen da pri tem preizkusu poveljnik uporablja površino zemljevida, na kateri se bo izvajala naloga. Problem pri tej tehniki je v tem, da se celotna enota težko zbere okrog enega zemljevida. Problem je rešljiv na način, da se naloga predstavi le poveljnikom oddelka, ti pa jo prenesejo naprej do svojih podrejenih, ali pa se enote pri razlagi na zemljevidu menjajo.

- **Čas.** Največ časa vzame samo izvajanje. Priprava na preizkus z zemljevidom je običajno najlažja tehnika, saj vključuje le zemljevide in aktualne grafike.
- **Vključene sosednje enote.** Ker je zemljevid prilagojeno enotam, ki izvajajo vajo, so vaje z več enotami z uporabo te tehnike zahtevne.
- **Varnost.** Ta vaja lahko predstavlja nevarnost, če območje izvajanja ni zavarovano. Zbiranje enot in vozil lahko pritegneta sovražnikovo pozornost.
- **Teren.** Ta tehnika zahteva najmanj prostora. Najboljša lokacija je takšna, s katere je dober pregled nad območjem izvajanja naloge, vendar jo je potrebno zavarovati.

### 3.1.6 Preizkusi s pomočjo spletnih omrežij (WAN/LAN)

Preizkusi s pomočjo spletnih omrežij se lahko izvajajo preko širokih pasovnih omrežij (WAN) ali lokalnih pasovnih omrežij (LAN). Poveljniki posameznih enot lahko opravljajo preizkuse s pomočjo spletnih omrežij tako, da skupaj preko komunikacijskih omrežij prediskutirajo kritične dele naloge v zaporedju, ki ga določi najvišji poveljujoči. Preizkuša se samo pomembne dele naloge.

- **Čas.** Če organizacija nima jasnih standardnih operativnih postopkov, ali če enote niso povezane s spletom, lahko ta tehnika vzame veliko časa.
- **Vključene sosednje enote.** Ta tehnika omogoča vaje z več enotami. Udeležba je omejena le na željo poveljnika in razpoložljivostjo informacijskih sistemov.
- **Varnost.** Če se preizkus izvaja na mestu trenutne lokacije enote, lahko glasnost komunikacijskih prenosov in morebitne informacije, ki jih prestreže sovražnik, predstavljajo nevarnost.
- **Teren.** Če se preizkus s pomočjo spletnih omrežij izvaja na lokaciji enote, so terenske zahteve minimalne.

## 3.2 PREIZKUSI NA RAVNI ČETE ALI MANJŠE ENOTE

Pri četah in manjših enotah se uporablja 5 tipov vaj: potrditveno obvestilo ali »brifing«, poročilo, združeno bojevanje, preizkusi ognjene podpore, bojni preizkus ali urjenje standardnih operativnih postopkov.

### 3.2.1 Potrditveno obvestilo ali »brifing«

Ko podrejeni poveljujoči sprejmejo ukaz za delovanje, morajo o tem nemudoma obvestiti svojega nadrejenega. Potrditi morajo, da ukaz razumejo. Da razumejo svojo nalogo, poveljnikovo namero in koncept delovanja. Potrditi morajo, da razumejo svoj položaj in vlogo v višji sestavi ter povezovanje s sosednjimi enotami. Ponoviti morajo kakršnekoli usklajevalne ukrepe, ki so bili podrobno opisani v ukazu. Obnovitev naloge bo določila KDO, KAJ (naloga), KDAJ (kritičen čas), KJE (navadno koordinate) in ZAKAJ (namen, ki ga mora enota doseči). Navadno pa bo nadrejenega poveljnika zanimalo tudi, da podrejeni ponovijo KAKO si je zamislil shemo manevra oziroma koncept delovanja. Na primer: »(KDO) 1. vod (KAJ) izvede napad, da zaseže (KJE) Jurčkov hrib na lokaciji 457371 (KDAJ) NKK 090600DEC11 (ZAKAJ), da omogoči glavnini čete uničenje sovražnikovega bunkerja Na vprašanje KAKO, se ponovi shema manevra oziroma koncept delovanja nadrejene enote (Pehotni vod, 9).

### 3.2.2 Poročilo

Poročilo se od potrditvenega obvestila razlikuje v tem, da imajo podrejeni poveljujoči čas, da izvršijo načrt. Poročila zahtevajo najmanj sredstev in so pogosto edina možnost v časovno omejenih pogojih. Podrejeni poveljujoči pojasnijo svoje akcije od začetka do konca naloge. Poročila si sledijo po zaporedjih, tako da vsi vodje pregledajo svoje naloge. Če čas omogoča, je poročila mogoče kombinirati z drugimi tipi vaj. Če je mogoče, se poročila oblikujejo z nadzorom območja naloge podrejenih, po tem ko so razvili svoj načrt.

### 3.2.3 Združeno bojevanje

Preizkus v združenem bojevanju zahteva precej sredstev, vendar je najbolj koristna za načrtovanje in usposabljanje. Razlikujemo dva tipa:

**Z okrnjenimi silami.** Okoliščine morda ne dopuščajo vaje z vsemi člani enote. Poveljujoči enote in ostali pomembni posamezniki lahko izvedejo preizkus z okrnjenimi silami, medtem ko večina ostalih podrejenih nadaljuje s pripravami na nalogo. Dejansko področje izvajanja se pogosto nadomesti z manjšimi reprodukcijami terena ali zgradb. Poveljujoči ne pojasnijo le njihovih načrtov, temveč pregledajo tudi akcije in simulacije premikov na področju izvajanja

naloge ali na modelu peskovnika. Temu pravimo »rock drill«. Podkrepi poročilo podrejenih, saj lahko vsi vidijo koncept delovanja in zaporedje nalog.

**V polni sestavi.** Preferenčna vadbena tehnika je preizkus v polni sestavi. Poveljujoči trenirajo svoje podrejene na terenu, ki je podoben območju izvajanja nalog, sprva v pogojih dobre vidljivosti, nato še v pogojih omejene vidljivosti. Akcija manjše enote se ponavlja, dokler se jih ne izvede v skladu s standardi. Preizkusi v polni postavi vojakom pomagajo, da boljše razumejo, kaj se od njih pričakuje. Tako dobijo zaupanje v svoje sposobnosti za izvršitev same naloge. Če se le da, naj skupaj z enotami vadijo tudi podporni elementi.

### **3.2.4 Preizkusi podpornih enot**

Kadarkoli med procesom bojnega odločanja lahko tudi podporne enote vadijo in preizkušajo svoje delovanje. Pri majhnih enotah to običajno vključuje koordinacijo in postopkovno urjenje za letalske napade, požar, bojno delovanje, strojno podporo ali vzročno evakuacijo. Podporne vaje in združeno bojevanje dopolnjujejo priprave na nalogo.

### **3.2.5 Bojno urjenje ali preizkus standardnih operativnih postopkov**

Bojno urjenje je hitra skupinska akcija, ki se izvaja brez posebnih predhodnih postopkov odločanja. Bojno urjenje ali preizkus standardnih operacijskih postopkov omogoča, da vsi udeleženci razumejo tehniko ali poseben niz postopkov. Enote med pripravami vadijo bojno urjenje in akcije standardnih operativnih postopkov.

## **3.3 IZVEDBA PREIZKUSA**

Poveljnik voda pridobi vzpostavi in/ali vzdržuje razumevanje situacije z uporabo informacij pridobljenih od nadrejenih poveljstev, preko frekvenčno modulirane komunikacije, kart, obveščevalnih poročil, povzetkov, situacijskih poročil in ostalih razpoložljivih obveščevalnih virov.

V drugi fazi poveljnik voda načrtuje in določi prednostne točke urjenja, tiste ki so ključnega pomena za uspešno opravljeno nalogo. Izbere: tip urjenja, tehnike urjenja, mesto urjenja, udeležence in sam opis aktivnosti sovražnika. Postopke koordinira s častnikom za povezavo iz sosednje sodelujoče enote, če je to potrebno. Zagotovi, da vodni ukaz za delovanje in/ali pripravljalni ukaz vsebujeta čas in kraj urjenja.

V tretji fazi sledi sama priprava za urjenje. Prepoznati in potrebno je določiti ključne postopke, ki se bodo izvajali v preizkusih. Izdelati je potrebno časovnico ter določiti prijateljsko in sovražnikovo situacijo.

Naloga poveljnika voda so, da:

- Prejme in obdela digitalna poročila, ki kažejo položaj prednjih in sosednjih prijateljskih enot, če so na voljo.
- Prejme in obdela nasprotnikov situacijsko šablono z namenom zmanjšanja žrtev in povečanja stopnje zaščite lastnih sil.
- Razjasni prednostne obveščevalne zahteve.
- Potrdi spremembe v vodni nalogi.
- Potrdi spremembe v shemah manevra.

Prenese digitalna poročila, če so na voljo, prosojnice in ostale primerne podatke v vsak oddelek, z namenom obveščanja o nastali situaciji. Nato morajo poveljniki oddelkov načrtovati izvedbo samih preizkusov.

V tretji fazi poveljnik enote izvede preizkuse na naslednji način. Najprej izvede formalno preverjanje prisotnosti voda in zagotovi prisotnost opreme potrebne za izvedbo naloge. Oceni samo organiziranost nalog za izvedbo. Nato preveri usklajenost bojne moči svoje in nadrejene enote ter uskladi časovno sodelovanje vseh sodelujočih elementov. Urjenje mora potekati znotraj dogovorjenih časovnih okvirjev. Zagotoviti mora, da izbrani elementi urjenja dobijo potrebno pozornost pri izvedbi ali pa da pozabljen element urjenja takoj dobi potrebno pozornost.

Potrebno je, da si vizualizira koncept same naloge. Usmerjati se mora na ključne elemente operacije, da bi dosegel želen učinek na sovražnika. Poudariti mora osnovne točke naloge, kje bi se naj posamezen segment preizkusov zgodil. Osnovno urjenje in preizkusi temeljijo na morebitnih aktivnostih sovražnika, ki jih izbere skozi fazo planiranja. Stremi k najboljšemu opisu sovražnika in njegovih aktivnostih. Poveljnik voda mora upoštevati vse spremembe in koordinacije ki mu jih narekuje poveljnik.

Definirati mora standarde in cilje, kaj dejansko pričakuje od urjenja in preizkusov. Če postavljeni standardi niso bili doseženi, je potrebno preizkuse opraviti ponovno. Ko se preizkusi končajo, je naloga poveljnika, da zbere kar čim več udeležencev in izvede krajšo končno analizo. Skupaj prediskutirajo prednosti in slabosti, nato pa poveljnik dopolni svoj načrt za delovanje ali ukaz. Poveljnik voda lahko izda dopolnilni ukaz, v katerem poda spremembe izvedbe naloge, ki so se pokazale skozi izvedbo preizkusov. Urjenje postopkov pokaže kritične trenutke oz. stopnje izvedbe naloge hkrati pa zagotavlja podrejenim elementom potrebne informacije za izvršitev naloge (FM 101-5).

## 4 ANALIZA PO KONČANIH AKTIVNOSTIH

Analiza po izvedeni aktivnosti je strokovna razprava o usposabljanju ali dogodku, ki je osredotočeno na to kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in kako izboljšati stanje. Ni vrednotenje ali kritika poveljnikov ali ostalih članov skupine. Nihče ne ve vsega o tem kaj se je zgodilo in zakaj. Ne želijo soditi o uspehu ali neuspehu ali določati krivde. Namesto tega je analiza razprava, ki je osredotočena na primerjavo dosežkov skupine z doktrino in na opredeljevanje tega, kako se nenehno izboljševati. Analize niso osredotočene samo na napake, ki jih je potrebno izboljšati, ampak kadar je to mogoče, moramo identificirati dobre dosežke, še posebej tedaj, ko so bili preseženi zahtevani standardi. Prepoznati in izpostaviti moramo tiste vojake in skupine, ki so presegli standarde, zato, da se ostali lahko učijo iz njihove uspešnosti. Bistvo analiz po izvedenih aktivnostih je to, da so namenjene učenju in izboljševanju.

Zgodovina nam je večkrat pokazala, da nimamo vedno druge ali tretje možnosti, da bi se naučili iz izkušenj. Ti dejavniki skupaj s finančnimi omejitvami zahtevajo, da se vojaki naučijo in napredujejo kar se da največ iz vsake ure usposabljanja, vsakega potrošenega litra goriva, kompleta streliva, vsake patrulje ali druge aktivnosti. Izvedba analiz po izvedenih aktivnostih bo vojakom omogočila nenehno učenje in izboljševanje, na osnovi lastnih izkušenj.

Analiza naj bo izvedena neposredno po vsaki pomembnejši aktivnosti, kot je na primer:

- Napad med vajo.
- Patrulja, med nalogo doma ali v tujini.
- Pri vsakodnevnih aktivnostih, kot je na primer priprava in izvedba športnega dogodka.

Izvedba analiz med in po različni aktivnosti, nam bo omogočila, da se naučimo kar največ iz vsega kar počnemo. Med usposabljanjem naj bo 25 do 30 odstotkov časa namenjenega usposabljanju, ostalo analizi. Edina omejitev pri uporabi procesa analiz po izvedenih aktivnostih je domišljija uporabnika.

Če je le mogoče, naj bo pri urjenju enote prisoten ali določen nekdo, ki bo v vlogi opazovalca in bo enoto spremljal med njenim usposabljanjem. Opazovalec je izkušen vojak, spremlja in pomaga udeležencem usposabljanja, da se le-ti lahko naučijo, kar se da največ. Med naloge opazovalca spadajo:

- Opazovanje voda, medtem ko vod uporablja doktrino v različnih taktičnih situacijah.
- Opravljanje vloge sodnika, z ocenjevanjem žrtev in bojne škode.
- Poučevanje in usmerjanje, z zagotavljanjem konstruktivnih povratnih informacij med usposabljanjem in z vodenjem analiz po izvedenih aktivnostih.
- Pomoč poveljujočim pri vodenju verifikacije.

Verifikacija je ocena o tem, kako dobro je taktična enota opravila določen standardni bojni postopek ali niz standardnih bojnih postopkov ter ali je potrebno dopolnilno usposabljanje. Čeprav je prisotnost opazovalca med usposabljanjem zelo koristna, pa lahko analize po izvedenih aktivnostih izvede vsak vodja v liniji poveljevanja. Vodje na vseh ravneh imajo z aktivno udeležbo in vodenjem analiz, pomembno vlogo pri razvoju procesa analiz po izvedenih aktivnostih. Vod ima pri usposabljanju pomoč s strani skupine, ki se imenuje OPFOR (*Opposing force*). To je skupina vojakov, ki igrajo sovražnikove sile.

Neposredno po koncu spopada oziroma bojnega postopka, ki se ga uri, se poveljnik voda in opazovalec odločita, da je primeren čas za prekinitev usposabljanja in za pričetek pogovora o tem, kar se je ravnokar zgodilo.



## **4.1 SESTAVA ANALIZE**

Analiza po končanih aktivnostih pozna tudi drugi vrsto razdelitve. Ta razdelitev sestoji iz štirih delov in sicer: pregleda tistega, kar bi se moralo zgoditi, ugotavljanja, kaj se je zgodilo, ugotavljanja kaj je bilo prav in kaj ne ter ugotavljanja kako bi bilo naloge naslednjič potrebno izvesti drugače.

### **4.1.1 Pregled tistega, kar bi se moralo zgoditi (načrt usposabljanja)**

Opazovalec skupaj z udeleženci naredi pregled dogodkov, ki bi se morali zgoditi glede na poveljnikov ukaz, načrt usposabljanja enote, cilje usposabljanja in ustrezen osnutek usposabljanja in ocenjevanja. Ta faza razčlenjuje, kaj bi se moralo zgoditi. V bistvu ni nič drugega kot ponovno pojasnjevanje delovanja v skrajšani obliki. Poveljujoči stoji pred enoto in hitro obnovi poveljnikovo namero in shemo manevra.

Ne pozabite, da to ne pomeni »kaj mislim, da bi se moralo zgoditi« ali »kaj želim, da bi se zgodilo«. Tu ne sme biti prostora za ugibanje ali propagiranje. Gre le za ponovitev načrta s ključnimi podrobnostmi.

Prvo fazo oziroma načrtovanje boste odlično začeli tako, da vsakega poveljujočega povprašate, kaj so njegove naloge. Pustite, da odgovori s svojimi besedami. Vodja bo poslušal vsakega podrejenega in se osredotočal na njegovo razumevanje naloge kot celote in razumevanje njegove vloge v tej situaciji.

### **4.1.2 Ugotavljanje, kaj se je zgodilo**

Opazovalec in udeleženci ugotovijo, kaj se je pravzaprav zgodilo med izvajanjem nalog usposabljanja. Dejanski in nesporen vzrok je ključen za učinkovitost diskusije, ki sledi. Za bojno usposabljanje igrane sovražne sile pomagajo opisati potek usposabljanja in komentirajo rezultate s svojega stališča. Druga faza analize po končani aktivnosti razčlenjuje, kaj se je pravzaprav zgodilo. Ta del analize pojasnijo člani ekipe, ki so sodelovali pri akciji. Pri tej fazi poveljniki vodov običajno nimajo besede, razen če imajo edinstveno stališče ali uporabno informacijo. Bistvo ni izkazovanje tega in zabijanje časa s prepiranjem in kazanjem s prstom, temveč mora patrolja dobiti realno sliko o svojem delu. To je lahko boleč, celo sramoten postopek.

Dobro je, da drugo fazo začnete z analiziranjem začetnih premikov pri izvedbi misije. Je patrolja pravočasno začela? Koliko časa so porabili za fazne linije ali pa za doseganje ciljnega zbirnega mesta? Če se to ni zgodilo v predvidenem času, lahko to pojasnjuje »učinek harmonike« v časovnih okvirih ali fizično premikanje formacije.

Posvetiti se je potrebno tudi igranim nasprotnikovim silam. Je bilo izvidovanje poveljnika igranih sovražnih sil potrebno? So bili načrti v okviru igranih nasprotnikovih sil izpolnjeni in ali so bili poveljujoči, da jih člani njihove enote razumejo? Kadar se načrti igranih nasprotnikovih sil spremenijo, pogosto nastanejo težave v komunikaciji. Te težave je mogoče premagati le z natančno določenimi odgovornostmi in integriteto elementov.

Akcije na ciljnem mestu vključujejo vso pozornost, od točke razhoda, od tistega čarobnega mesta na zemljevidu, kjer poveljnik nadzor prepusti svojim podrejenim vodjem – do mesta, kjer se ponovno vzpostavi nadzor. Če bi hoteli naštetih vse stvari, na katere je potrebno biti pozoren, bi jih bilo preveč za to poglavje, večina pa jih vključuje »streljanje, premik in komuniciranje«. Natančneje se to nanaša na sposobnost vsakega elementa, da se v območju dometa sovražnikovega orožja z njim spopade, premakne proti ciljnemu mestu in

ta dosežek uskladi s prijateljskimi enotami iz bokov in hrbta. Večino analiz ko končanih aktivnostih se je potrebno namenoma osredotočiti na akcije na ciljnem mestu. Na ciljnem mest se namreč pokaže, ali je bil trud poplačan z uspehom ali z neuspehom.

#### **4.1.3 Ugotavljanje, kaj je bilo prav in kaj narobe**

Udeleženci ugotovijo močne in šibke točke svojega dela. Opazovalec igra pomembno vlogo pri vodenju diskusije, tako da so sklepi udeležencev znanstveno zanesljivi, v skladu z vojaškimi standardi. Ko člani patrulje ugotovijo vrzel med načrtom in izvedbo, morajo prepoznati razloge za razhajanje. V resnici vojaki na te težave naletijo in jih rešujejo že v fazi izvedbe. Kljub temu pa je potrebno ponovno navesti te težave, da lahko vsi dobijo boljši vpogled. To odgovornost običajno prevzame opazovalec med usposabljanjem, namesto njega pa jo lahko opravi tudi poveljnik voda.

V tretji fazi težave prepoznavajo poveljujoči naloge oziroma boja. Dobro je dovoliti, da udeleženci prosto razpravljajo. Moderator lahko pri tem izgubi nekaj nadzora nad tokom podatkov, kljub temu pa je dobro, da v tej fazi vsak izrazi svoje mnenje.

Tehnika »trenja oreha« od vseh zahteva, da se jasno izrazijo o vadbi, če to omogoča čas. Začnete tako, da izberete najglasnejšega vojaka iz skupine in ga vprašate, na kaj se je naslednjič potrebno osredotočiti pri usposabljanju (ali preprosteje – kaj je bil največji vzrok za neuspeh misije). Nato drugo skupino vprašajte, kaj je bilo po njihovem mnenju dobro izvedeno in vodeno. Premikajte se po skupini in izmenjajte ponavljajte ti preprosti dve vprašanji. Pozorno poslušajte splošno strinjanje na teh mestih. Dobra variacija te tehnike je, da skupino, ki je bila najbolj glasna pri negativnih vidikih, prosite, naj poda pozitivna opažanja pri nalogi in skupina, ki je bila najbolj pozitivno naravnana, naj pove svoja negativna opažanja.

#### **4.1.4 Ugotavljanje, kako bi bilo naloge naslednjič potrebno izvesti drugače**

Opazovalec pomaga celotni liniji poveljevanja, ki je prestajala usposabljanje, voditi skupino, da ta natančno ugotovi, kako bodo udeleženci pri naslednjem izvajanju naloge ravnali drugače. Poveljujoči razumejo, da ne bodo vse naloge opravljene v skladu s standardi in zato pri svojem začetnem načrtovanju predvidijo čas in sredstva za ponovno usposabljanje. Ponovno usposabljanje udeležencem omogoča, da uporabijo znanje, ki so ga pridobili med analizo po končanih aktivnostih in izvedejo popravno akcijo. Ponovno usposabljanje je potrebno izvesti ob prvi priložnosti, da lahko svoja opažanja in ocene prenesemo v usposabljanje v skladu s standardi. Poveljniki se morajo prepričati, da enote razumejo, da usposabljanje ni končano, dokler niso doseženi zastavljeni standardi.

Analiza po končanih aktivnostih pogosto velja za tehniko razvijanja vodje z več enotami. Po analizi z vsemi udeleženci, lahko najvišji poveljujoči razširi diskusijo še na vse ostale. Te diskusije običajno vključujejo bolj specifično analizo, h kateri prispevajo rezultati, ki so jih poveljujoči opazili pri usposabljanju.

V idealnih pogojih analizo po končanih aktivnostih izvaja zunanji vir, kot je na primer opazovalec. Če ni zunanjega vira, analizo vodi usposobljen poveljujoči. Ključnega pomena je predstavitev terena, na katerem poteka delo. Pri tem si lahko pomagamo z modelom terena, zemljevidom ali celo video posnetkom in fotografijami naloge. Bistveno je, da se vsi med sabo uskladijo.

Analiza po končani aktivnosti se izvaja po končanem dogodku ali večji aktivnosti in udeležencem omogoča, da ugotovijo, kako in zakaj se je nekaj zgodilo in najpomembnejše –

kako se lahko enota izboljša. Ta strokovna diskusija enotam in njihovim vodjem omogoča, da razumejo, zakaj se je nekaj zgodilo med samo operacijo in kako se lahko iz te izkušnje kaj naučijo. To učenje omogoča enotam in njihovim poveljujočim, da se prilagodijo okolju, v katerem bo potekala naloga. Analize ni potrebno vedno izvajati po koncu aktivnosti. Bolje je, da se izvaja po vsakem pomembnejšem dogodku (ali kadarkoli je mogoče) kot proces pragmatičnega učenja.

Zadnji korak analize po končanih aktivnostih je poimensko identificiranje osebe, ki je odgovorna za odpravljanje pomanjkljivosti, ki so pripomogle k nastanku vrzeli med načrtom in izvedbo. Ne smete prehitro sklepati, da je za vse odgovoren poveljnik voda. Podrejeni vodje in celo izkušeni vojaki lahko vodijo usposabljanje in prevzamejo odgovornost za opremljanje in oboroževanje pri operaciji. Poveljnik voda te naloge ustrezno dodeli.

Pred koncem analize po končanih aktivnostih pa je potrebno še izbrati tiste posameznike, ki bodo odgovorni za odpravljanje posameznih napak. To pogosto pomeni, da je posamezniku dodeljena vodilna vloga urjenja enot pri določeni nalogi ali pomanjkljivosti. Prav tako pomembno pa je popraviti ali pridobiti potrebno opremo. Včasih poprava preprosto pomeni le, da je potrebno raziskati težavo in ugotovitve javiti enoti ali poveljujočim.

Poveljujoči so odgovorni za usposabljanje svojih enot in njihovo prilagajanje, pri čemer je analiza po končanih aktivnostih eno izmed primarnih orodij. Pri tem so zelo pomembne povratne informacije, ki morajo biti neposredne in vmesne. Ob vsaki nepravilni izvedbi je le-to potrebno takoj popraviti, da ne bo ovirala naslednjih nalog. Med večjimi dogodki ali aktivnostmi ni vedno lahko opaziti nepravilne izvedbe. Analizo po končanih aktivnostih je potrebno načrtovati po koncu vsake aktivnosti ali dogodka. Le tako lahko pridobimo povratne informacije, znanje, zamisli in predloge, s katerimi zagotovimo, da bosta naslednji projekt ali aktivnost izboljšana.

Pred začetkom usposabljanja naj poveljujoči naj načrtujejo in vadijo, saj tako maksimalno povečajo učinkovitost analize. Načrtovanje pregleda po koncu akcije je rutinski del predpriprav enote (6-8 tednov prej). Poveljujoči med načrtovanjem opazovalcu in nadzorniku dodelijo odgovornosti ter ugotovijo okvirne čase in lokacije analiz. To omogoča razporeditev časa in sredstev za izvedbo analiz in podkrepi pomembno vlogo, ki jo imajo analize po končanih aktivnostih pri uresničevanju vseh prednosti usposabljanja.

Vojaki in vodje, ki se udeležijo analize, aktivno ugotavljajo, kaj se je zgodilo in zakaj, zato se lahko naučijo in si zapomnijo več kot bi si pri sami kritiki. Kritika poda le en vidik in udeležencem pogosto ne omogoča veliko priložnosti za diskusijo dogodkov. Atmosfera pri kritiki, ki se osredotoča le na napake, preprečuje odkrito diskusijo o dogodkih na usposabljanju, onemogoča učenje in t.i. »team building«.

Umetnost analize je pridobivanje medsebojnega zaupanja, da lahko udeleženci svobodno izražajo svoje mnenje. Reševanje težav naj bo praktično, vojaki pa naj ne bi smeli biti preobremenjeni s statusom, teritorijem ali ugibanjem »kaj si bo mislil poveljujoči«. Med preprečevanjem, da bi se sestanek sprevrgel v kaos (kjer ne bi mogli veliko doseči) in sestankom, pri katerem so udeleženci med seboj uradni in vljudni obstaja zelo tanka meja.

## **4.2 KLJUČNI ELEMENTI ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH**

### **4.2.1 Pravočasna povratna informacija**

Ponovno urjenje posameznih nalog ne bo zagotovilo učenja ali napredka. Urjenje je potrebno spremljati in dajati točne in pravočasne povratne informacije, zato da ne bi prihajalo do enakih napak in da bi se učvrstil uspeh. Te povratne informacije so lahko podane iz enega ali kombinacije različnih virov. Viri povratnih informacij so lahko opazovalci, igrane sovražnikove

sile, poveljstvo voda, pripadniki voda ali avdio vizualna oprema. S prekinitvijo usposabljanja po ključnem dogodku, bo vod imel priložnost dobiti povratno informacijo, dokler je dogodek še svež v spominu pripadnikov ter uporabiti to informacijo med nadaljevanjem naloge in vaje.

#### **4.2.2 Aktivno sodelovanje**

Vojaki se bodo naučili in pomnili več, če bodo aktivno vključeni v prepoznavanje svojih prednosti in slabosti ter iskanje načinov kako izboljšati dosežke. Lastna udeležba pri reševanju vprašanj bo spodbuda za izboljševanje dosežkov. Aktivno sodelovanje se lahko doseže z spodbujanjem čim večjega števila vojakov, ki so udeleženi v aktivnosti, da spregovorijo o tem kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in kako izboljšati stanje. Na ravni voda se naj analiz udeležijo vsi pripadniki voda. Na četni ali višji ravni bo najverjetneje treba omejiti število udeležencev analize na vodje. V teh primerih je potrebno zagotoviti čas za predhodno izvedbo analize na ravni voda.

#### **4.2.3 Osredotočena razprava**

Zato da bi se v razpoložljivem času lahko naučili kar največ, mora enota ohraniti svojo razpravo osredotočeno na omejeno število vprašanj, ter tako zagotoviti, da se ugotovi, ne samo kaj se je zgodilo, ampak tudi zakaj se je zgodilo. Namen je ugotoviti vzroke problema in njihov vpliv na dosežke enote. Potrebno je stremeti k temu, da vsak posameznik poskuša najti sam rešitev. Pri tem enoti pomaga tudi opazovalec. Cilj je, da enota razpravlja o dosežkih in rešitvah na podlagi doktrine. Potrebno je podati opredeljene standarde nalog in postopkov, ter z usmeritvijo, da se pri iskanju načinov, kako izboljšati dosežke, upoštevajo standardi.

#### **4.2.4 Ukrepanje**

Pri analizah ne gre samo za prepoznavanje problemov, ampak tudi za oblikovanje rešitev. Z zagotovitvijo, da imajo poveljniki oddelkov in vojaki čas za delo na ključnih vprašanjih izpostavljenih med analizo, obstaja večja možnost, da bodo dosežki med nadaljevanjem izboljšani. Prav tako pokaže zavzetost za izboljšanje. Napor poveljnika voda pa ne bodo uspešni, če enota nima možnosti za ponovno urjenje enakih nalog in uvajanje izboljšav. Usposabljanje mora biti oblikovano tako, da imajo vključeni vojaki možnost, najmanj dva do tri krat ponoviti nalogo ter vsakič pregledati in izboljšati svoje dosežke. Ne glede na to kako s časom postane vod usposobljen, še vedno mora stremeti k večji usposobljenosti, to pa mu lahko uspe tudi z izboljšanimi izvedbami analiz.

### **4.3 NAČRTOVANJE IN PRIPRAVA ANALIZE**

Proces analiz po izvedenih aktivnostih ima štiri glavne faze: načrtovanje, priprava analize, sestava in ukrepanje.

#### **4.3.1 Načrtovanje**

Načrtovanje za analize po izvedenih aktivnostih se izvaja na dveh nivojih. Poveljujoči, ki se zasnujejo usposabljanje in vodje, ki bodo vodili izvedbo analiz. Poveljujoči pomagajo ustvariti pogoje za uspešne analize po izvedenih aktivnostih z:

- Upoštevanjem rezultatov predhodnih analiz pri načrtovanju naslednjega usposabljanja.

- Oblikovanjem jasnih in dosegljivih ciljev usposabljanja in učenja.
- Zagotavljanje primerne okolja za urjenje.
- Zagotoviti opazovalce, igrane sovražnikove sile, simulatorje učinkov orožja in avdio vizualno opremo.
- Oblikovanje takšnega tempa usposabljanja, ki bo dovoljeval takojšnjo uporabo povratnih informacij.
- Zagotovitvijo časa za izvedbo analiz na vseh nivojih, 25-30% celotnega časa za usposabljanje.
- Zagotovitvijo časa in sredstev za urjenje nalog in vpeljavo rešitev.

Vsak vodja lahko dobi nalogo vodenja analiz. Vodje, ki imajo nalogo vodenja analize, naj sledijo naslednjim načrtovanim aktivnostim:

Potrditev ciljev usposabljanja in učenja s poveljnikom, ki je odgovoren za usposabljanje ter poskrbeti, da jih vsakdo znotraj ekipe tudi razume, še posebej tisti, ki so odgovorni za zagotavljanje povratnih informacij. Z razumevanjem teh ciljev bo opazovalcem lažje se osredotočiti se na določene ključne dogodke in naloge, vodjem analiz pa lažje usmerjati razpravo.

Zagotoviti, da oni sami in vsi člani ekipe poznajo najnovejšo doktrino, ki se navezuje na cilje. K doktrini spadajo standardi individualnih in kolektivnih bojnih nalog, standardni operativni postopki in taktike, tehnike in postopki. Povratne informacije pridobljene med analizami morajo temeljiti na tem, kako je enota uporabila doktrino v različnih situacijah.

Določitev kdaj in kje naj bodo analize izvedene in kdo se jih mora udeležiti. Priporočeno je, da enote do ravni voda, porabijo 30 do 45 minut za izvedbo analize, enote četne ravni eno uro, ter enote bataljonske ravni do dve uri. Na ravni oddelka ali voda se analize udeležijo vsi pripadniki enote. Na četni ravni in višje, je lahko iz praktičnih razlogov mogoče, da se analiz lahko udeležijo samo poveljniki vodov in višje.

Določitev vrste povratnih informacij, ki bo udeležencem v pomoč pri ugotavljanju kaj in zakaj se je zgodilo. Bolj kot je povratna informacija objektivna, verjetneje je, da jo bodo udeleženci sprejeli brez nasprotovanja. Med objektivne povratne informacije lahko spadajo:

- Časovna opredelitev ključnih dogodkov.
- Število izgub.
- Odstotek opravljenih nalog.
- Avdio vizualni posnetki.
- Podatki simulatorjev učinkov orožja.

Izbor pripomočkov za usposabljanje. Tabla in maketa zemljišča sta dva izmed preprostih in učinkovitih pripomočkov. Pripomočki služijo pojasnjevanju in osredotočanju razprave ter omogočajo vsakomur, da predstavi svoje mnenje, ne glede na njegove govorne sposobnosti. Avdio vizualna sredstva kot so kamere, video predvajalniki, televizorji in magnetofoni lahko dodatno pripomorejo h količini naučenega pri analizah. Pripomočki naj pripomorejo k aktivnemu sodelovanju, namesto da ga nadomestijo.

#### **4.3.2 Priprava analize**

O procesu analiz po izvedenih aktivnostih je potrebno razmišljati že med načrtovanjem usposabljanja, če želimo zagotoviti primerne pogoje za izvedbo učinkovitih analiz. Dejanska priprava analize se lahko opravi že nekaj dni pred usposabljanjem. Zato, da bi se lahko ustrezno pripravili na analizo je potrebno izvesti številne aktivnosti. Te aktivnosti se izvedejo pred in med samim usposabljanjem. Zaporedje je naslednje:

- Opravite izvidovanje lokacij, kjer bo potekalo usposabljanje. Poveljnik igrajočih nasprotnih sil in vsakdo, ki bo zadolžen za zbiranje podatkov, naj bo vključen v izvidovanje. Prepoznajte mesta, kjer se lahko pojavijo ključni dogodki in mesta iz katerih jih bo mogoče opazovati. Določite možna mesta za izvedbo analiz, ki bodo kar se da udobna in če je mogoče, zagotavljajo pregled nad območjem, kjer je potekalo usposabljanje.
- Spremljajte usposabljanje. Poskušajte opaziti čim več, vendar se osredotočite na tiste aktivnosti, ki so povezane s cilji usposabljanja in učenja. Beležite ključne dogodke in njihov časovni potek. To je v pomoč pri pojasnitvi časovnega zaporedja dogodkov. Prav tako je v pomoč pri povezavi dogodkov z avdio video posnetki.
- Zberite opažanja vseh opazovalcev vključno z opažanji igrajočih nasprotnih sil ter določite ključne dogodke in vprašanja o katerih boste razpravljali med analizo. Opredelite, kateri so tisti ključni dogodki, na katere se je med analizo potrebno osredotočiti.
- Pripravite načrt za izvedbo analize. Pripravite kratek osnutek glavnih točk. Bolje je razpravljati o dveh ali treh vprašanjih, njihovih vzrokih ter načinih kako jih izboljšati, kot samo prepoznati veliko število problemov. Pripravite preprost časovni potek analize. Zagotovite čas za vsak korak. Osredotočite se na tista področja, ki jih je potrebno podrobneje pregledati. Celovito obravnavajte izbrana vprašanja. Ne poizkušajte narediti preveč. Če je potrebno, razdelite vprašanja na več analiz. Uporabite časovnico kot vodilo in če je mogoče določite nekoga, ki bo spremljal časovni potek analize. Ti vas lahko opozorijo v kolikor analiza uhaja iz časovnice.
- Pripravite mesto, kjer se bo izvedla analiza. Najdite mesto, ki ni izpostavljeno ali pripravite kritje. Odmaknite ali ugasnite vozila ter utišajte radijske postaje. Pripravite pripomočke za usposabljanje. Kadarkoli je to mogoče, pripravite maketo zemljišča. To je lahko enostavna skica, shema iz priročnih sredstev ali natančen model. Postavite ga na mesto, kjer lahko vsakdo vidi in spremlja razlago. Če se uporablja avdio vizualna oprema, zagotovite da deluje ter da lahko vsakdo vidi ekran. Pripravite približen načrt sedežnega reda.
- Seznanite poveljnika enote o dogodkih in vprašanjih o katerih se bo razpravljalo med analizo. Dajte poveljniku enote možnost, da poda uvodni komentar, v katerem poudari svoja pričakovanja. Poveljnik naj opravi tudi povzetek na koncu analize. Analiza po izvedenih aktivnostih ni zaseda za sodelujoče poveljnike. Njihova pomoč in sodelovanje je ključnega pomena za uspešnost analiz.

#### **4.4 IZVEDBA ANALIZE PO IZVEDENIH AKTIVNOSTIH**

Med analizo naj vojaki odložijo svojo opremo, po želji sedejo na tla. Vojaki ne smejo imeti občutka, da imajo pavzo. Kajenja in hranjenja ni. V prvem delu se vodja analize predstavi in pove potek dogajanja. Koliko časa bo analiza trajala, samo tematiko namen in pomembnost analize. Predstavi svoje želje oziroma zahteve za sodelovanje in sam potek in pravila komuniciranja ter vse vojake povabi k sodelovanju. To je pomembno v primerih, ko nekateri vojaki niso seznanjeni z analizo in svojo vlogo, ter so zato zadržani. S tem se učvrsti spoznanje, da je to analiza voda in ne analiza opazovalca ter da bodo rezultati koristili predvsem vodu. Izkušnje kažejo, da si je zato, da kar najbolje izkoristimo razpoložljivi čas, priporočljivo določiti potek izvedbe analize na osnovi oblike analize in se ga poskušati držati. Da bi prihranili čas, naj bodo zaporedje izvedbe analize in pravila namesto na začetku vsake analize, predstavljeni na uvodu tovrstne aktivnosti. Priporočeno zaporedje izvedbe analize je naslednje:

##### **4.4.1 Uvod**

V uvodu analize naj bodo predstavljeni deli naloge, ki bodo med analizo preučeni, cilji določene analize po izvedenih aktivnostih in pravila analiz po izvedenih aktivnostih. Za vzpodbuditev aktivnega sodelovanja in osredotočene strokovne razprave je priporočljivo postaviti nekaj osnovnih pravil za obvladovanje obnašanja udeležencev med analizo. Priporočena pravila so:

- Analize niso vrednotenje uspeha ali neuspeha.
- Vedno bodo dosežki, ki jih je mogoče izboljšati ali ohraniti.
- Nihče ne pozna vseh odgovorov.
- Vsak mora sodelovati, da bi se ugotovilo kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in kako izboljšati.
- Ohranite profesionalen odnos.
- Analiza ni mesto za reševanje osebnih sporov. Ugotovi probleme in ne poizkušaj pripisovati krivde.
- Nestrinjanje ne pomeni nelojalnosti.
- Osredotoči se na lastne dosežke in ne na dosežke ostalih.
- Razprava mora biti osredotočena na dosežke tvoje skupine in na to, kako jih izboljšati.
- Lastni ego naj ostane zunaj. Učenje velikokrat pomeni sprejeti to, da je naše dosežke potrebno izboljšati in analiza ne bo uspešna, če posamezniki niso sposobni sprejeti konstruktivne kritike.
- Analiza po izvedeni aktivnosti pripada VAM! Udeleženci imajo odgovornost, da ugotovijo, kaj je potrebno izboljšati in kaj ohraniti. Potrebno je podati predloge rešitev na lastna nerešena vprašanja.

#### **4.4.2 Pregled standardnih bojnih postopkov**

Čeprav analiza ni namenjena ocenjevanju uspeha ali neuspeha, je pomembno opomniti pripadnike enote, da obstajajo standardi in da je doseganje teh standardov eden od glavnih razlogov, zaradi katerega izvajajo določeno usposabljanje.

#### **4.4.3 Naloga, namera in zamisel poveljnika lastnih sil**

Namen analize pri tem koraku je, potrditi, da so podatke v povelju prejeli in razumeli vsi. Da povelja omogočajo posameznikom prevzeti pobudo v primeru, če nadrejeni pade, ali izgubi stik z enoto. Pomembno je, da se v ukazu uporablja pravilna terminologija, zaradi zagotovitve jasnega in nedvoumnega razumevanja. Z namenom preveriti ali so ukaz dobili in razumeli vsi, je potrebno vprašati pripadnike voda o nalogi voda ter o nameri poveljnika čete. Udeleženci naj pri tem uporabijo maketo zemljišča ali narišejo skico, zato da se ugotovi natančnost njihovega poznavanja.

#### **4.4.4 Naloga, namera in koncept izvedbe poveljnika igranih sovražnih sil**

Namen analize pri tem koraku je pripomoči k temu, da enota razume, da so zoperstavljeni človeškemu nasprotniku, ki ima svojo nalogo, namero in zamisel ter jih želi premagati. Seznanitev enote s strani poveljnika igranih sovražnih sil bo dal enoti možnost oceniti ali so pravilno pričakovali nasprotnikovo taktiko in učinkovito načrtovali, kako jih premagati. Poveljnik igranih sovražnih sil naj sodeluje čez celotno analizo, zato da bi enoti zagotovil povratno informacijo o aktivnostih enote, kot jih je bilo mogoče videti z nasprotne strani in da jim pomaga ugotoviti, kaj se je dejansko zgodilo. Povratna informacija s strani igranih sovražnih sil mora biti vedno podana profesionalno in objektivno, tako da ne izziva spora z ostalimi udeleženci analize.

#### **4.4.5 Preučitev ključnih dogodkov**

Dogodki, ki so se zgodili med izvedbo tistega dela naloge, ki je predmet analize in vprašanja, ki so se pojavila ob ključnih dogodkih.

Vodja analize vzpodbuja razpravo s postavljanjem odprtih vprašanj. To so tista vprašanja, ki kot odgovor zahtevajo več kot le da ali ne. Ko se analiza nadaljuje, je potrebno spremljati tudi čas. Načrtujejo naj pregled dveh ali treh ključnih dogodkov, na katere se bo navezovalo več vprašanj. Vprašanj naj bo toliko, kolikor jih enota lahko obravnava v eni analizi. Čeprav je mogoče veliko več vprašanj, ki jih je mogoče izpostaviti, jih bo enota morala obravnavati na kasnejših analizah.

#### **4.4.6 Samoocena**

Med samoocenjevanjem mora biti vsak vojak pripravljen identificirati najmanj eno nalogo ali aktivnost, ki jo ocenjujejo kot dobro in jo je potrebno ohraniti. Prav tako mora biti pripravljen identificirati vsaj eno nalogo ali aktivnost, ki jo je potrebno izboljšati in podati predlog kako jo izboljšati. Pripadniki enote se morajo osredotočiti na naloge ali aktivnosti, ki jih je mogoče utrditi ali izboljšati še danes ali med to vajo. V fazi samoocenjevanja so pripadniki enote tisti, ki odločajo o tem, o čemer se je potrebno pogovarjati in to pogosto kaže rezultat v najbolj aktivnem sodelovanju. Če čas dovoljuje, naj imajo vsi ali večina udeležencev možnost, da izpostavijo določena vprašanja.

#### **4.4.7 Osnove vojaške in skupinske veščine**

Med kolektivnim urjenjem obstaja možnost, da vojaki ne posvečajo dovolj pozornosti osnovnim in skupinskim veščinam, prav izvedba le-teh pa je prepogosto vzrok za probleme. Med analizami naj bo zagotovljen čas za razpravo o osnovnih vojaških in skupinskih veščinah, ki jih je potrebno izboljšati ali ohraniti. Te vsebine lahko predstavi opazovalec, poveljujoči ali oba. Izkušnje so pokazale, da so video posnetki zelo učinkovit način zagotavljanja povratnih informacij o osnovnih vojaških veščinah.

#### **4.4.8 Povzetek analize**

Namen povzetka je zagotoviti, da enota zajame vsa vprašanja. Najbolje je, da to točko vodi sam poveljnik voda, saj je enota pod njegovim vodstvom. Ta točka predstavlja eno izmed najbolj pomembnih, saj se bo le tako enota dejansko učila iz analiz in izboljšala svoje dosežke pri naslednjih aktivnostih. Beleženje ključnih vprašanj in rešitev na tablo, veliko pripomore k učinkoviti izvedbi povzetka.

Med analizo je priporočljivo, da vodja analize dela krajše premore in vmes povzame kaj se je zgodilo. Identificira ključna vprašanja ter spodbudi pripadnike, da razvijejo rešitve. Primarni cilj analiz je spodbuditi izboljšave, to pa zahteva oblikovanje rešitev in ne samo prepoznavanje problemov. Najmanj polovico časa namenjenega za analize naj bo uporabljenega za razvijanje rešitev in le-te naj oblikuje celotna enota. Ko se podajajo komentarji in predlogi jih je najbolje zapisati, če imamo pri roki na primer tablo.

Vodja analize naj vodi pogovor od pripadnikov z nižjimi čini k tistim z višjimi, zato da tisti z nižjimi čini podajo svoje zamisli in ne samo pritrjujejo ali ponavljajo zamisli svojih nadrejenih. Učinkovite analize se ne zgodijo kar po naključju. So rezultat dobro zasnovanega usposabljanja in skrbnega načrtovanja, priprav in ukrepanja.



## **4.5 UKREPANJE MED ANALIZO IN PO ANALIZI**

Poznamo dve vrsti ukrepanja, neposredno in dolgoročno. O neposrednem ukrepanju govorimo takrat, kadar ima enota možnost, uriti se v enaki ali podobni nalogi večkrat, priporočljivo še v istem dnevu usposabljanja. O dolgoročnem ukrepanju pa govorimo takrat, kadar sta vsebovana dva bistvena elementa in sicer načrtovanje in usposabljanje za naslednjo aktivnost. Po koncu akcije pa obstajata dva tipa pregledov, formalni in neformalni. Formalni zahteva veliko sredstev in vključuje načrtovanje, usklajevanje in pripravo prizorišča za analizo, pripomočke za podporo usposabljanja ter podporo štaba. Neformalni pa zahteva precej manj priprav in načrtovanja.

### **4.5.1 Neposredno**

O neposrednem ukrepanju govorimo takrat, kadar ima enota možnost, uriti se v enaki ali podobni nalogi večkrat, priporočljivo še v istem dnevu usposabljanja. Osredotoča se na področja, ki jih je potrebno izboljšati ali ohraniti ter so bila izpostavljena med analizo po izvedenih aktivnostih. Temelji tudi na predhodnih analizah. Na koncu zadnje analize po izvedenih aktivnostih in pred nadaljevanjem naloge, je poveljnik izkoristil razpoložljivi čas, zato da so lahko on in njegovi podrejeni delali na izboljševanju. To je pomemben korak za uspešnost usposabljanja ter ustvarjanje potrebnega samozaupanja in kohezije. To poimenujemo zaključek cikla, ki nastopi v fazi ukrepanja

### **4.5.2 Dolgoročno**

Dolgoročno ukrepanje ima dva bistvena elementa. Načrtovanje in usposabljanje za naslednjo aktivnost. Pomoč celotni vojski pri učenju. Enote naj upoštevajo vprašanja in probleme, ki so bili izpostavljeni med analizami, medtem ko načrtujejo in se usposablajo za naslednjo nalogo. Vprašanja in rešitve, ki so bile identificirane med analizami so lahko vključene v tako imenovane pakete za domov. Ti lahko vsebujejo povzetke ključnih vprašanj in rešitev, ki so bile izpostavljene med analizami video posnetke samih analiz ali video ter zvočne posnetke dogodkov, ki so se zgodili med določeno aktivnostjo. Drugi element dolgoročnega ukrepanja daje celotni vojski možnost učiti se iz izkušenj z usposabljanj in operacij.

Pri analizah pridobljene informacije se zbirajo v poročilih po izvedbi usposabljanja ter poročilih po izvedeni nalogi oz. operaciji. Omenjena poročila so nato analizirana kar omogoča različnim poveljstvom in enotam prepoznati prednosti in slabosti v vojaški doktrini, izobraževanju, usposabljanju, opremi in drugem. To omogoča vojski kot celoti, da se uči iz lastnih aktivnosti, ter kontinuirano izvaja izboljšave.

Faza ukrepanja je v procesu analiz po izvedenih aktivnosti ena najbolj ključnih. Ukrepanje je faza kjer se pojavijo izboljšave. Razmerje med analizo po izvedeni aktivnosti in verifikacijo. Verifikacija je ocena o tem, kako dobro je taktična enota opravila določen standardni bojni postopek ali niz standardnih bojnih postopkov, ter ali je potrebno dopolnilno usposabljanje. Proces analiz po izvedenih aktivnostih je mogoče uporabiti tako med individualnim kot kolektivnim usposabljanjem, kjer se izvaja verifikacija. Pred pričetkom izvedbe analize po izvedenih aktivnosti naj bo ocenjevanje zaključno, moštvo pa informirano o rezultatih. Vprašanja, ki so izpostavljena med analizami, ne smejo vplivati na rezultate verifikacije. Tak pristop se mora uporabiti, v kolikor želimo doseči aktivno sodelovanje vseh pripadnikov enote. Pomnite, da je proces analiz po izvedenih aktivnosti, proces, kateri je namenjen učenju, pri katerem ne gre za ocenjevanje opravil ali opravil. Je strokovna razprava o

usposabljanju ali dogodku, ki je osredotočena na to kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo in kako izboljšati. Razprava je osredotočena na spoznavanje rešitev za nastale probleme in ne samo prepoznavanju samih problemov. Analize po izvedenih aktivnosti nam omogočajo da se učimo. Kot vojaki moramo biti sposobni učiti se hitro in nenehno, zato da ne bi ponavljali enakih napak, ter se tako izogniti plačevanju z lastno krvjo in življenji. Prav tako moramo biti sposobni učiti se iz lastnih uspehov, zato da jih lahko kadarkoli ponovimo. Kot vojaki moramo biti sposobni učiti se hitreje in bolj konstantno kot naš sovražnik, zato da bi lahko prevzeli in ohranili pobudo ter jih porazili. Analize po izvedenih aktivnostih pomenijo učenje. Učenje pa je enako uspehu!

### **4.5.3 Formalni pregledi**

Značilnosti formalnih pregledov so, da imajo zunanje opazovalce in nadzornike, trajajo dlje, uporabljajo kompleksnejše pripomočke za usposabljanje, so vnaprej načrtovani in se izvajajo, kjer je najboljša zaščita. Vodje načrtujejo formalne preglede istočasno, ko končujejo načrt prihodnjih usposabljanj (6 do 8 tednov pred izvedbo). Formalni pregledi zahtevajo več načrtovanja in priprav kot neformalni. Zahtevajo izvidovanje, izbiro in usklajevanje pripomočkov za usposabljanje (modelov terenov, zemljevidov...) ter izbiro, pripravo in vzdrževanje mesta pregleda.

Med formalnimi pregledi moderator oziroma poveljujoči častnik naredi pregled vaj in se osredotoči na diskusijo dogodkov, ki so cilj usposabljanja. Na koncu moderator povzame ključne točke in teme ter povzame močne in šibke točke, o katerih je bilo govora med samim pregledom.

### **4.5.4 Neformalni pregledi**

Značilnosti neformalnih pregledov so, da se izvajajo v internih vrstah ali poveljstvih, trajajo krajši čas, uporabljajo preproste pripomočke za usposabljanje, se izvajajo po potrebi in se na mestu usposabljanja. Vodje in poveljujoči častniki uporabljajo neformalne preglede na samem mestu izvajanja kot učno orodje, medtem ko med usposabljanjem opazujejo delo vojakov in enote. Neformalni pregled je izjemno pomemben, saj so vključeni vsi vojaki. Primer: vodja voda izvede neformalni pregled, da izvede popravke in okrepi moči enote med premikom v stik, potem ko ta uniči nasprotnikovo vojaško postojanko. Z uporabo storžev, ki predstavljajo člane voda, vodja in člani voda od začetka do konca prediskutirajo premik v stik. Vod hitro –

- Oцени svoje delo v skladu z vojaškimi standardi.
- Prepozna svoje močne in šibke točke.
- Se odloči, kako bo v nadaljevanju usposabljanja izboljšal svoje delo.

Neformalni pregledi med usposabljanjem omogočajo vojakom, vodjam in enotam takojšne povratne informacije. Zamisli in rešitve, ki jih vodja zbere med neformalnim pregledom, lahko v nadaljevanju usposabljanja takoj uporabi.

Tako formalni kot tudi neformalni pregled zagotavlja povratne informacije za celotno usposabljanje. V strukturiranem postopku, ki sledi, udeleženi vojaki, vodje in enote sami ugotavljajo, kaj se je zgodilo med usposabljanjem, zakaj se je zgodilo in kako lahko to izboljšajo. Analiza je strokovna diskusija, ki zahteva aktivno sodelovanje udeležencev usposabljanja.

**Analiza po izvedenih aktivnostih ni kritika in ima za razliko od kritike naslednje prednosti:**

- Osredotoča se neposredno na ključni seznam nujnih nalog.
- Predvsem poudarja doseganje vojaških standardov in ne sodi o uspehu ali neuspehu
- Uporablja »sugestivna vprašanja«, s katerimi udeležence spodbudi, da sami odkrijejo pomembne lekcije usposabljanja.
- Omogoča, da se ga udeleži veliko število posameznikov in poveljujočih, tako da se skupaj spomnijo več podrobnosti usposabljanja in se naučijo več lekcij.

#### 4.5.5 Naloge moderatorja analize

##### **Naloge moderatorja oziroma povezovalca analize po končani aktivnosti je, da**

- Med pregledom mora ostati nepristranski.
- Postavljati mora odprta vprašanja, da z njimi spodbudi komentarje vseh udeležencev.
- Ne sme dovoliti osebnega napadanja.
- Osredotočiti se mora na učenje in konstanten napredek.
- Tudi ostalim mora dovoliti, da predlagajo svoje rešitve.
- Poiskati mora rešitve in predloge za izboljšanje enote.

##### **Da bi preprečili, da se analiza po končanih aktivnostih sprevrže v kritiko ali grajo mora:**

- Vprašati, zakaj so izvedli določene akcije.
- Vprašati, kako so vojaki reagirali v različnih situacijah.
- Vprašati, kdaj so začeli z akcijami.
- Spraševati sugestivna vprašanja, ki spodbujajo razmišljanje.
- Izmenjati osebne izkušnje (naučene lekcije).
- Vojake spodbuditi, da iz svojega stališča povejo, kaj se je zgodilo.
- Dogodke povezati s posledicami.
- Raziskati alternativne poteke akcij, ki bi bili morda bolj učinkoviti.
- Pozitivno odreagirati na pritožbe.
- Ko se razpravlja o storjenih napakah, mora poudariti pozitivne vidike in izpostaviti dejstvo, da je težko sprejemati zahtevne odločitve.
- Narediti povzetek.
- Omogočiti nižjim vodjem, da z vojaki na samem spregovorijo o dogodkih.
- Sprejeti potrebne ukrepe.

## 5 ZAKLJUČEK

Pregled pred bojem je ena izmed ključnih pripravljalnih aktivnosti. Ta zagotavlja, da so vojaki, enota in celoten sistem delovanja tako polno opremljeni in pripravljeni na izvajanje naloge, kot to dovoljujejo načrtovanje, sredstva in čas. Pregled pred bojem je nujen, ker se z njim preveri opremo vsakega vojaka, njegovo znanje o nalogi in poslanstvu ter kako njegova enota prispeva k celotni nalogi. Priprava na boj in pregled pred bojem poveljniku omogočata reševanje malih težav, še preden le te prerastejo v velike. Priprava na boj pripomore k vesplošni pripravljenosti tako vojakov kot tudi poveljnikov. Osnovna funkcija priprav in pregledov je sicer pripravljenost na boj, toda te aktivnosti odražajo tudi skrb za vojakovo dobrobit, dvigujejo pa tudi moralo in disciplino. Natančnost in zavzetost pri pripravi na boj in pregledu pred bojem povesta veliko o voditeljskih veščinah poveljnika.

Preizkusi so izjemno pomemben del priprav na bojevanje, saj le na tak način enote lahko postanejo bolj učinkovite v boju. Poveljniki vodov so dolžni poskrbeti, da preizkusi postanejo stalen del njihovega usposabljanja. Vse enote na vseh stopnjah morajo rutinsko trenirati in vaditi različne tipe vaj in tehnik. Prvi postopki, ki jih morajo obvladati vojaki na oddelčni ravni, so oddelčni bojni postopki, kot so na primer izvedba napada, napada na bunker, napad na ognjeno točko, vpad v rove, prečkanje minskih in žičnih ovir, reakcija na jedrski napad, reakcija na radiološko, kemično in biološko orožje... Te tehnike in postopke mora obvladati vsak vojak v Slovenski vojski. Na splošno pa so tehnike in vaje odvisne od same naloge, s katero se bo enota spoprijela, sam poveljnik voda pa določi katere preizkuse je potrebno opraviti, saj se s tem še dodatno prepriča, da podrejeni in vojaki razumejo njegovo namero in koncept delovanja. S preizkusi se postopki lažje usklajujejo s časom in krajem, kar je ključnega pomena za izvajanje nalog oziroma bojevanje.

Kot smo spoznali v uvodu, je nujno, da se enota uči iz lastnih izkušenj, saj si le tako zapomni kar se da največ iz ponujenega scenarija. Izkoristiti je potrebno vsako uro urjenja, vsak liter potrošenega goriva in vsak naboj, ki ga izstrelimo. Iz vsake napake vojaka se moramo naučiti kar se da največ. Cilj analize je tudi v tem, da prepoznamo in izpostavimo tiste vojake in enote, ki presežejo standarde, ali pa dosežejo določen nivo pod zastavljenimi standardi. Bodisi zato, da se ostali lahko učijo iz njihove uspešnosti, motivirajo za odpravo napak pri naslednjih nalogah, ali pa jih spodbudimo k tekmovalnosti, ki je v manjši meri vedno priporočljiva. Cilj analize je tudi v tem, da zagotovimo, da vsi vojaki poznajo najnovejšo doktrino in bojne postopke, ki se navezujejo na cilj. K doktrini spadajo standardi individualnih veščin in kolektivnih bojnih veščin, standardni operativni postopki ter ostale taktike, tehnike in postopki. Povratne informacije pridobljene med analizami morajo temeljiti na tem, kako je enota uporabila doktrino v različnih situacijah. Skozi nalogo smo spoznali, da je bistvo analize po izvedenih aktivnostih v tem, da ne sodi kako je bil nekdo uspešen ali neuspešen, ni kritika, temveč je bistvo analize v tem, da je namenjena učenju in izboljševanju enote, temu, da vedno stremi k izpopolnjevanju in izvršitvi zadane naloge.

Skozi pisanje zaključne naloge sem ugotovila, da je poznavanje te tematike med sodelavci v Slovenski vojski zelo pomanjkljivo. Bodoči poveljniki vodov se s to tematiko skozi šolanje ne seznanijo. Literatura, na kateri temelji celotna zaključna naloga je ameriški priročnik *Small Units Tactics*, ki je pravzaprav povzetek ameriških *Field manuals*. Pri prebiranju slovenske literature sem naletela na težavo, saj se tematika na področju pregledov pred bojem in preizkusov praktično ne pojavlja. Analiza po izvedenih aktivnostih pa je že obravnavana v manjših sklopih v večjih taktičnih priročnikih.

Tematika priprave in pregleda pred bojem, preizkusov in analize po izvedenih aktivnostih, je nujno potrebno vključiti v izobraževanje poveljujočih v enotah, saj so bistvenega pomena za uspešnost in usposobljenost enot v Slovenski vojski. Neznani mislec je nekoč dejal: »Človek, ki naredi napako, ne da bi jo popravil in se iz nje nekaj naučil, zagreši novo napako.«

## 6 LITERATURA

1. BAVDEK, Boštjan. Pehotni vod. PDRIU. Ljubljana.
2. CDR, Oddelek za učenje iz izkušenj: Učni film: Analize po izvedenih aktivnostih. Ljubljana, 2008.
3. FM 7-8: Infantry rifle platoon and squad. Washington, 1992.
4. FM 101-5: Staff organization and operations. Washington, 1997.
5. GRČAR S. Priročnik za patroljiranje. PDRIU. Maribor, 2010.
6. Individualne veščine. Izvedba preizkusa bojnih postopkov.
7. Introduction to pre combat checks and inspections. Dostopno prek: [http://www.uc.edu/armyrotc/ms2text/MSL\\_201\\_L11a\\_Intro\\_to\\_Pre-Combat\\_Checks\\_and\\_Inspections.pdf](http://www.uc.edu/armyrotc/ms2text/MSL_201_L11a_Intro_to_Pre-Combat_Checks_and_Inspections.pdf) (12. november 2011).
8. LARSEN C., M. WADE N. The Small Unit Tactics Smartbook. Leader's Reference Guide to Conducting Tactical Operations. The Lightning Press, Lakeland, 2008.
9. Oborožitev in oprema. Dostopno prek: <http://www.slovenskavojska.si/oborozitev-in-oprema/> (20. november 2011).
10. ŠKERBINC, Miha in drugi. Lahki pehotni (motorizirani) bataljon. PDRIU. Poljče, 2007.
11. Tactical Standard Operating Procedures (TACSOP) Revision 1.0. 2010.

## **7 VIRI**

1. FURLAN, Branimir in drugi. Vojaška doktrina. Defensor, Ljubljana, 2006.
2. BRINC, Derman in drugi. Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar. Ljubljana, 2006.

## 8 SEZNAM KRATIC

AAR Analiza po končani aktivnosti (After Action Review)

BMS Sistem bojnega upravljanja (Battle Management System)

CASEVAC Evakuacija žrtev (Casulties evacuation)

CZT Ciljna zbirna točka

ID Identifikacijski dokument

JRM Javni red in mir

LAN Lokalno pasovno omrežje (Local area network)

MEDEVAC Evakuacija ranjenih (Medical evacuation)

GPS Globalni lokacijski sistem (Global positioning system)

OPORD Ukaz za delovanje (The operation order)

OPFOR Igrane nasprotnikove sile (Opposite forces)

PCI Pregled pred bojem (Pre-combat Inspection)

PO Poveljnik oddelka

PV Poveljnik voda

RKBO Radiološko, Kemično in Biološko orožje

SK Komplet za samopomoč

SOP Standarden operativen postopek (Standing operating procedure)

SRUD Sredstvo usmerjenega delovanja

VPČ Vodni podčastnik

WAN Široko pasovno omrežje (Wide area network)

WARNO Pripravljalni ukaz (Warning order)

SV Slovenska vojska

## IZJAVA O AVTORSTVU

Kandidatka-slušateljica, desetica Teja Monika Rajh izjavljam, da sem avtor zaključne naloge z naslovom Pregled pred bojem, preizkusi, analiza po izvedenih aktivnostih, ki sem jo napisala pod mentorstvom majorja Andreja Preložnika in so-mentorja stotnika Borisa Stankoviča.

S svojim podpisom zagotavljam da:

- je zaključna naloga izključno rezultat mojega lastnega dela,
- so vsa dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v zaključni nalogi, navedena oziroma citirana v skladu s SOP – ŠČ za oblikovanje zaključne naloge kandidatov in slušateljev ŠČ,
- se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah, (Uradni list številka 21/1995, 9/2001), prekršek pa podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti v skladu s Pravili službe v Slovenski vojski,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo zaključno nalogo in moj status v Slovenski vojski.

**S podpisom se odrekam vsem materialnim pravicam v zvezi z zaključno nalogo in dovoljujem uporabo zaključne naloge v študijske namene.**

V Ljubljani, dne 22.11.2011

Podpis: