

Bojan Zevnik

STROKOVNA NADREJENOST NA PODROČJU UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJSKO-INFORMACIJSKIH SISTEMOV V SLOVENSKI VOJSKI

THE PROFESSIONAL SUPERIORITY IN THE MANAGEMENT OF COMMUNICATION AND INFORMATION SYSTEMS IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Povzetek Za učinkovito izvajanje namena in poslanstva Slovenske vojske je najpomembnejša urejenost medsebojnih razmerij znotraj nje. Ta temeljijo na poveljevanju in kontroli z natančno razmejitvijo vloge nadrejenosti in podrejenosti. Osnova učinkovitosti teh vlog je v enostavnosti, da ima vsak podrejeni le enega neposredno nadrejenega ter da vsak nadrejeni daje naloge svojim neposredno podrejenim in nadzoruje njihovo izvajanje. Medsebojna razmerja podrobno opredeljujejo tako vojaški normativni predpisi kot tudi vojaški doktrinarni dokumenti. Kršitve se sankcionirajo.

Na strokovnem področju obvladovanja komunikacijsko-informacijskih sistemov se je v zadnjih letih poleg neposredne nadrejenosti začel uporabljati termin strokovna nadrejenost. Čeprav uporabe in namena tega pojma vojaški normativni akti ne urejajo niti ne opredeljujejo, se je sčasoma začel uporabljati tudi v aktih poveljevanja in kontrole. Nedorečenost uporabe in njegovo vsesplošno sprejemanje posledično povzročata nastajanje novih, neformalnih medsebojnih odnosov. Drugačni medsebojni odnosi od predvidenih pa so za vojaško organizacijo, katere učinkovitost temelji na rutini, povelju in izvrševanju povelja, lahko vzrok za zmanjševanje njene učinkovitosti.

Ključne besede *Strokovno nadrejeni, neposredno nadrejeni, neformalno delovanje, komunikacija.*

Abstract The regulation of mutual relations within the organisation is of ultimate importance for an effective implementation of the purpose and mission of the Slovenian Armed Forces. These relations are based on command and control with precise limitations drawn between superiority and subordination. The basic efficiency of these roles lies in the simplicity of each superior having only one immediate subordinate, assigning tasks to their immediate subordinates and controlling their realisation.

Mutual relations are defined in detail in military normative regulations as well as in military doctrinal documents. All breaches are penalised.

In the professional field of communication and information system management, the term professional superiority has in the recent years been added to the term immediate superiority. Even though the use and aim of this term are not regulated nor defined by military legal acts, it has eventually been introduced to the acts of command and control. The undefined nature of usage and its general adoption have thus triggered the emergence of new, informal mutual relations. However, mutual relations that differ from those foreseen can reduce the efficiency of a military organisation, where efficiency depends on routine, command and execution of commands.

Keywords *Professional superiority, immediate superiority, informal operation, communication.*

Uvod Normativni akti, ki urejajo medsebojna razmerja v Slovenski vojski s pomenom nadrejenosti in podrejenosti natančno določajo medsebojne odnose v vojaški hierarhiji. Na tem temeljita izvajanje poveljevanja in kontrole ter natančna razmejitve pristojnosti in odgovornosti. Urejenost takih medsebojnih razmerij zagotavlja učinkovitost vojaške organizacije.

Slovar slovenskega knjižnega jezika nadrejenost opisuje kot »lastnost, stanje nadrejenega človeka« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2009). Vilijem Ščuka v svojem članku *Asertivnost v komunikaciji* dopolni pojem nadrejenosti kot »vodenje, namenjeno usklajevanju posameznih delovnih opravil v smiselno in učinkovito celoto, ki naj omogoči uresničiti zastavljene cilje«. Podrejenost pa kot »delovni odnos pri delu v skupinah, ko je zaradi boljše organizacije dela potrebna delitev delovnih nalog in delitev odgovornosti za opravljanje določenega dela« (Ščuka, 2012).

Da bi zagotovila učinkovitost izvajanja poslanstva, vojaška organizacija opredeljuje enotnost razumevanja pojma nadrejenosti še natančneje. Tako Zakon o obrambi (ZObr, 43. člen) določa, da »vsaka vojaška oseba mora biti vselej seznanjena o tem, katera vojaška oseba ji je nadrejena in katera podrejena«.

S hitrim razvojem informatike, njenim vse večjim uveljavljanjem v vojaški strukturi in zaradi zahtevnosti obvladovanja tega strokovnega področja se je poleg neposredne nadrejenosti začela uveljavljati še ena vrsta nadrejenosti. Čeprav vojaška pravila ostajajo nespremenjena, se je na področju obvladovanja komunikacijsko-informacijskih sistemov (v nadaljevanju: KIS) začela uveljavljati »strokovna nadrejenost«¹. Ta svoj pomen uveljavlja in utrjuje skozi strokovne termine, kot so »organi upravljanja«, »skrbnik«, »upravljavec«, »vsebinski skrbnik odobri«, »tehnični skrbnik omogoči«,

¹ Avtor besedno zvezo *strokovno nadrejeni daje v narekovaje izključno zaradi lažjega vizualnega ločevanja od besedne zveze neposredno nadrejeni.*

»strokovno nadrejeni«, »strokovno vodi«, »strokovno usmerja«, »strokovno nadzira«. Ti termini so za obvladovanje KIS nujno potrebni, vendar so učinkoviti le, če se izognejo linijski strukturi vojaške organizacije, vojaškim normativnim pravilom, enostarešinstvu in subordinaciji, liniji poveljevanja in kontrole (v nadaljevanju: PINK) ter s tem uveljavljeni in normativno urejeni neposredni nadrejenosti.

Zahtevnost ter učinkovitost obvladovanja KIS zahteva sodelovanje strokovnega znanja vseh ravni, ne glede na neposredno nadrejenost, hierarhično raven posameznika ali omejitve posamezne organizacijske enote.

Zaradi te zahtevnosti pa pomen »strokovne nadrejenosti« počasi, a vztrajno pridobiva veljavo, posameznikom in skupinam dodeljuje nova pooblastila in odgovornosti, s tem pa posledično zmanjšuje pomen neposredne nadrejenosti.

Zaradi zahtev obvladovanja KIS na eni strani ter na drugi strani zaradi normativne neopredeljenosti in nedorečenosti področja pa se za izvajanje strokovnih nalog vzpostavljajo novi, neformalni medsebojni odnosi. Da bi bili učinkoviti, se počasi formalizirajo skozi izvedbene akte, ki urejajo obvladovanje KIS. Direktiva o organih upravljanja, Direktiva o delovanju informacijskega sistema Slovenske vojske, posledično pa tudi ukazi² ter Standardni operativni postopki, ki nastajajo na podlagi direktiv in ukazov, v svojih vsebinah pri dodeljevanju nalog, pooblastil in odgovornosti le še redko omenjajo vlogo neposredno nadrejenega. V ospredje postavljajo vlogo »strokovno nadrejenih«, posledično pa tudi »strokovno podrejenih«. Po priporočilih ITIL (*angl. Information Technology Infrastructure Library*)³, na podlagi katerih se izvaja obvladovanje KIS, se vzporedno vzpostavljajo vojaškim popolnoma nasprotni medsebojni odnosi. ITIL kot stalno razvijajoč se izbor najboljše prakse za uspešno obvladovanje KIS za doseganje učinkovitosti zahteva ustrezno motivacijsko delovno okolje, svobodno razmišljanjočo organizacijsko kulturo, procesom prilagojeno organizacijsko strukturo in s tem vodenja (po ITIL, 2012).

Ali SV za obvladovanje KIS potrebuje strokovno nadrejenega? Kakšno moč ima v strogi vojaški hierarhiji? Kdo sploh je »strokovno nadrejeni« in kdo njegov podrejeni? Kakšna je njegova relacija do neposredno nadrejenega? Zakaj strokovna nadrejenost ni urejena v vojaških normativnih aktih?

Namen tega članka sta iskanje odgovorov na ta vprašanja in poskus pojasnitve razlogov za spreminjanje normativno urejenih, strogih linijskih hierarhičnih organizacijskih odnosov neposredne nadrejenosti v ohlapne interesne matrične organizacijske odnose, nastajajoče na področju obvladovanja KIS, ki poleg funkcijskega vodje poznajo tudi strokovnega vodjo.

² Ukaz o organih upravljanja s KIS v SV, št. 386-8/11-187, z dne 4. 1. 2012, Ukaz za imenovanje administratorjev KIS SV, št. 386-11/2012-114, z dne 13. 8. 2012.

³ Ukaz za formiranje delovne skupine za izdelavo načrta uvajanja standarda ITIL, št. 804-15-4/2004-34, z dne 17. 9. 2004.

Morebitne negativne posledice uveljavljanja strokovno nadrejenega pa so vodilo za pogovor vojaškim osebam na vseh hierarhičnih ravneh SV, ki so vpeti v strokovno področje obvladovanja KIS: tako najvišjim ravnem odločanja, ki zaradi visoko hierarhičnega prenosa informacij največkrat težko pridobijo natančen in stvaren vpogled v učinkovitost delovanja organizacije na nižjih ravneh, kot najnižjim ravnem hierarhične strukture, ki zaradi normativno urejene izmenjave informacij (Pravila službe v Slovenski vojski, 14. člen, 30. člen, 9. poglavje)⁴ težko predstavijo nejasne situacije med neposredno in strokovno nadrejenostjo, ki so jim vsak dan izpostavljeni.

Članek je namenjen zlasti srednji ravni vojaške hierarhije, ki je zaradi zahtevnosti operativne realizacije strokovnih nalog obvladovanja KIS največji uporabnik moči neformalnega vpliva »strokovne nadrejenosti« in zato največkrat nevede nosi odgovornost za vse hitreje spreminjanje zapovedanih vojaških medsebojnih odnosov. Navidezno dobrodošla uporaba neformalnih medsebojnih odnosov na ozkem strokovnem področju obvladovanja KIS lahko dolgoročno namreč vpliva na stopnjo učinkovitosti celovite vojaške organizacije.

1 TEMELJ UČINKOVITOSTI DELOVANJA SLOVENSKE VOJSKE

Da bi razumeli vpliv strokovne nadrejenosti in s tem neformalnih medsebojnih odnosov na učinkovitost izvajanja poslanstva SV, je najprej treba vedeti, zakaj so v vojaški organizaciji formalni odnosi ter s tem neposredna nadrejenost natančno definirani, normativno urejeni, odstopanja od njih pa strogo sankcionirana.

Zakon o obrambi (ZObr, 4. poglavje), Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV, 2., 3. in 4. poglavje) in Pravila službe v Slovenski vojski (3. poglavje) opredeljujejo SV kot strogo, z natančnimi pravili delovanja urejeno vojaško organizacijo. Kodeks vojaške etike (2. in 3. poglavje) ji daje moralno verodostojnost in vrednostno integriteto, Vojaška doktrina (3., 4., 7., 8. in 9. poglavje) pa smisel in način izvajanja poslanstva. Vsi ti dokumenti so temeljno vodilo nepregledni množici aktov poveljevanja in urejajo formalne medsebojne odnose do take popolnosti, da posredno opredeljujejo in nadzorujejo celo pravilno zapet gumb na vojaški srajci, stopnjo čistoče vojaških škornjev, način komunikacije ... Vsa ta pravila so pomembna za učinkovitost, zato je njihova kršitev zagrožena s sankcijo.

Učinkovitost tako strogega sistema pravil je popolnoma odvisna od obvladovanja poveljevanja in nadzora. Zakon o obrambi (ZObr, 43. člen) določa, da »vojaško poveljevanje temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelj. Vsaka vojaška oseba mora biti vselej seznanjena o tem, katera vojaška oseba ji je nadrejena in katera podrejena. Vsaka enota mora biti vselej seznanjena o tem, kdo ji neposredno poveljuje. Poveljujoči mora nadzorovati, da se njegova povelja izvršujejo«.

⁴ Pravila službe v Slovenski vojski v omenjenih členih in poglavju opredeljujejo način komunikacije podrejenega z nadrejenim.

Za učinkovito izvajanje poveljevanja in nadzora skrbi tudi Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV, 9. člen), ki glede spoštovanja vojaške discipline določa, da »pripadnik opravlja vojaško službo brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno, v skladu s predpisi, pravili službe ter akti vodenja in poveljevanja. Podrejeni ne razpravlja o odločitvah nadrejenih, razen kadar je k temu poklican oziroma, če je to v skladu s pravili službe«.

Poveljevanje in nadzor pa še natančneje opredeljujejo Pravila službe v Slovenski vojski (3. člen, 50. točka), ki določajo, da »nadrejeni skrbijo za to, da se akti poveljevanja izvršujejo dosledno in popolno. Preverjajo njihovo izvrševanje in, če ugotovijo pomanjkljivosti, ustrezno ukrepajo«.

To so pravila, na katerih temelji učinkovitost SV. Njene pripadnike zavezujejo k doslednemu spoštovanju načel enostarešinstva in subordinacije ter z razmejenimi pristojnostmi k urejenim, preglednim in nadzorovanim medsebojnim odnosom. Nedvoumnost je neizogibno potrebna za nadzorovano učinkovitost oborožene sile in izvajanje njenega namena. Podrejeni ima enega neposredno nadrejenega, od njega dobiva jasne naloge, on ga nadzira in njemu je odgovoren. Za nejasnosti se podrejeni obrne na neposredno nadrejenega, ki mu pomaga, ga usmerja in nadzira, za neprijetno opravljene naloge pa tudi ustrezno sankcionira.

Taki formalni odnosi neposredno nadrejenemu omogočajo, da razvija avtoriteto, iniciativo in samostojnost. Omogočajo mu veliko suverenost pri uresničevanju nalog, ki so v njegovi pristojnosti. Normativni akti in natančno napisana pravila delovanja torej omogočajo, da SV lahko sledi svojemu namenu ter učinkovito izpolnjuje svoje poslanstvo. Brez teh pravil to ne bi bilo mogoče.

2 UVELJAVLJANJE »STROKOVNE NADREJENOSTI« V SLOVENSKI VOJSKI

Sodobnim zahtevam obvladovanja KIS pa ni mogoče zadostiti s preživelo piramidno strukturo, ki je ni mogoče oblikovati okoli informacijskih tokov. Sedanji linijski proces zahteva veliko časa, ljudi in sredstev. Tak sistem onemogoča tako kakovostno obvladovanje KIS kot tudi kakovostno obdelavo velikih zbirov kompleksnih informacij, ki jih KIS ponujajo (po Šterbenc 2004, str. 42–43).

Ko normativna urejenost vojaške organizacije ne zadostuje več sodobnim tehnološkim zahtevam, daje posameznik, čigar naloga je učinkovito obvladovanje KIS, prednost uspešnosti svojega strokovnega področja pred normativnimi pravili delovanja organizacije. Ustaljena pravila mu predstavljajo nepotrebno oviro, zato za učinkovito opravljanje svojih nalog vzpostavi nove medsebojne odnose pristojnosti in odgovornosti, drugačne od normativno urejenih. Na prve znake teh pojavov opozarja že pred desetletjem izdelani Srednjeročni pregled obrambe: »V sistemu vodenja se za oblikovanje pomembnejših odločitev pojavljajo tudi posamezne, med seboj neodvisne interakcijske oblike, kot so kolegiji ali projektne skupine. Čeprav

so v svoji sestavi največkrat po nivojih vodenja neuravnotežene, deloma nevtralizirajo pomanjkljivosti delovanja obstoječe strukture managementa v MO, zlasti na mezo nivoju. Hkrati pa so te interakcijske oblike tudi specifična oblika soodločanja. Vrinjene so v hierarhični sistem vodenja in poveljevanja, s svojimi delovanjem pa pogosto povzročajo neskladje v odločanju in s tem postopno spreminjajo razmerja med pristojnostmi in odgovornostmi.« (SPO 2002–2003, str. 82)

Ta pomembna ugotovitev se sooča z dejstvom, da SV poleg vojaškega potrebuje tudi drugo, nič manj pomembno strokovno znanje. »Preozko, nesistemsko gledanje na oborožene sile lahko privede do (pre)ozkih, nesistemskih rešitev« (Papler, 2006, str. 248). Vojaško organizacijo namreč sestavlja niz procesnih, analitičnih in podpornih elementov, med katerimi je najkompleksnejše in najzahtevnejše učinkovito obvladovanje KIS.

Papler opozarja na strokovna področja, ki jih SV za uresničevanje svojega poslanstva sicer nujno potrebuje, vendar nimajo prizvoka značilno vojaških področij. Za obvladovanje KIS to pomeni razvoj informacijskih sistemov (v nadaljevanju: IS), njihovo uvajanje, zagotavljanje neprekinjenega delovanja, varovanje podatkovnih struktur in analize podatkov. Zato so ta področja zapostavljena tako na področju razvoja in priznavanja strokovnega znanja v primerjavi z vojaškim statusom in znanjem vojaških veščin kot tudi na področju normativne urejenosti, pri čemer najbolj izstopa neopredeljena vloga strokovnega področja, pristojnosti ter odgovornosti »strokovno nadrejenih in podrejenih«, torej vodij projektov, vodij uvajanj, vodij storitev, sistemskih administratorjev, organov upravljanja in različnih sistemskih skrbnikov.

Taka neopredeljenost in hkrati nujnost ter zahtevnost obvladovanja KIS pa vzpostavijo pogoje za uveljavljanje neformalnih medsebojnih odnosov mimo vseh formaliziranih pravil. Uveljavijo »strokovno nadrejenega«, ki glede na potrebe obvladovanja KIS »strokovno podrejene« prerazporeja, jim izdaja naloge in nadzoruje njihovo izvajanje. Zaradi učinkovitosti se izogne enostarešinstvu, subordinaciji in poveljevanju.

3 STROKOVNA NADREJENOST KOT NEFORMALNA OBLIKA MEDSEBOJNIH ODNOSOV

Ob razumevanju, da z normativnimi akti podprta neposredna nadrejenost predstavlja do popolnosti urejeno formalno delovanje vojaške organizacije, predstavlja normativno neurejena strokovna nadrejenost neformalno plat delovanja. Tudi Weisbord (1978) organizacijo pri njenem diagnosticiranju deli na formalno in neformalno. Formalni del prikazuje odnose v organizaciji in njeno delovanje na podlagi normativnih aktov. Od upoštevanja teh pravil je odvisna uspešnost izvajanja poslanstva organizacije.

Vsako odstopanje od predpisanih pravil predstavlja resnično, neformalno delovanje organizacije. Tako odstopanje je vedno prisotno in na kratki rok dobrodošlo, saj

omogoča ustanavljanje skupin, posameznih dolžnosti, pooblastil ali položajev za učinkovitejšo izvedbo neke naloge. Ponuja namreč kratkoročne in hitre rešitve, včasih celo edine mogoče, saj se izogne vsem oviram, ki jih postavljajo formalna pravila.

Bolj ko ima organizacija (v tem primeru vojaška organizacija) stroga, toga in ozko usmerjena pravila, večji sta potreba in dojemljivost njenih članov za neformalni način delovanja. Nedodelani delovni procesi, zahtevne naloge ali nakopičene težave se lahko neformalno rešujejo učinkoviteje.

Na daljši rok začne tako neformalno delovanje organizacije izpodrivati formalno in postane pravilo. Vzpostavlja nove interesne, največkrat anarhične odnose, brez dogovorjenih pravil. Počasi, a vztrajno se vzpostavljajo novi medsebojni odnosi, ki jih formalna pravila organizacije pri svojem delovanju ne predvidevajo oziroma jih lahko celo prepovedujejo. Novonastali medsebojni odnosi začnejo ogrozati učinkovitost pravil formalne organizacije, ki že zaradi svojega poslanstva potrebuje enotna pravila.

Uporaba neposredne nadrejenosti v vojaški organizaciji je natančno določena in ne dopušča različnih razlag. Nedefiniranost pomena strokovne nadrejenosti omogoča, da sistemsko gledano napačnih razlag sploh ni. To pa je odlična podlaga za lahkotno sprejemljivost pri izpodrivanju strogih, normativno urejenih vojaških pravil ter formalno urejenih odnosov vojaške organizacije. Vsak posameznik jo lahko razume individualno.

»Strokovna nadrejenost« postane v svoji nedefiniranosti in vsesplošni sprejemljivosti učinkovito orodje posameznikov ali skupin, ki v imenu subjektivne pomembnosti neke naloge začnejo deliti naloge, odgovornosti ter pooblastila posameznikom in skupinam na različnih hierarhičnih ravneh, ne da bi upoštevali vojaško hierarhijo in vojaške normativne akte.

Obveznost realizacije nalog, usmeritev in odločitev »strokovno nadrejenih« se črpa izključno iz njihove položajne moči, ki izhaja iz spoštovanja normativne vojaške hierarhije. Večja ko je moč položaja posameznika, večja je tudi moč njegove »strokovne nadrejenosti« in več »strokovno podrejenih« lahko obvladuje. Na strokovnem področju obvladovanja KIS to sicer prinaša pozitivne rezultate, saj matrično obvladovanje in upravljanje KIS na podlagi strogih vojaških pravil ni mogoče.

4 OPREDELITEV »STROKOVNO NADREJENIH«

»Strokovno nadrejeni« in z njimi neformalne oblike medsebojnih odnosov se zaradi zahtevnosti obvladovanja KIS pojavljajo ves čas in na vseh ravneh, največkrat v soodvisnosti od zahtevnosti naloge, interesa posameznika ali interesne skupine, ustanovljene za uveljavitev ter obvladovanje določenih informacijskih rešitev. Njihove

vloge je mogoče najti v že omenjenih direktivah in njim podrejenih aktih, ki urejajo področje obvladovanja KIS SV.

Tehnični, vsebinski ali drugi skrbniki IS so formalno ali neformalno imenovani posamezniki ali skupine, ki skrbijo za nemoteno delovanje neke poslovne ali tehnične informacijske storitve, ki jo uporablja SV. Ne glede na hierarhično raven ali okolje, v katero so ti posamezniki ali skupine umeščeni, za uspešno upravljanje svojega področja neformalno delijo naloge, pristojnosti in odgovornosti, usmerjajo aktivnosti ter nadzirajo njihovo izvajanje.

Sektorji za informatiko so namenjeni pomoči poveljujočim na strokovnem področju obvladovanja KIS, torej že po zasnovi predstavljajo strokovno linijo. Zaradi svojega položaja v vojaški strukturi postanejo »strokovno nadrejeni«, saj za uresničitev svojih strokovnih nalog potrebujejo posameznike ali skupine z nižjih hierarhičnih ravni, ki obvladujejo določeno strokovno področje.

Ne glede na to, ali so projektne skupine razvoja IS, skupine za uvajanje posamezne rešitve, skupine za usposabljanje za delo s poslovno storitvijo ali skupine za zagotavljanje delovanja poslovne storitve ustanovljene formalno ali neformalno, uporabljajo »strokovno nadrejeni« teh skupin za izvajanje aktivnosti, ki izhajajo iz nalog, neformalne medsebojne odnose. Obvladovanje posameznega IS ne meji le na eno organizacijsko enoto ali eno raven organizacijske strukture, zato so skupine umeščene v vojaško strukturo brez opredeljenih hierarhičnih razmerij ali pooblastil. Zaradi zahtevnosti naloge, ki jo izvajajo, postanejo »strokovno nadrejeni« posameznikom ali skupinam, ki strokovno področje obvladujejo.

Nasprotje utečeni rutini vojaške organizacije predstavlja tudi »strokovno nadrejeni« posameznik, pri katerem moč izhaja iz njegovega položaja ali čina. Formalni vpliv tega mu omogoča, da brez upoštevanja linije PINK in brez ugovora nižjih hierarhičnih ravni za zagotavljanje svoje učinkovitosti v imenu subjektivne pomembnosti neke strokovne naloge pridobiva določen strokovni kader iz katere koli enote ali katere koli hierarhične ravni in mu daje usmeritve, navodila ali naloge. Pri neformalnem načinu delovanja so mu v pomoč formalna pravila. Ta »strokovno podrejenemu« zapovedujejo, da mora v primeru nestrinjanja s takim načinom dela uporabiti normativno urejeno pot ugovora ali pritožbe. Taka pot pa je dolga in ima lahko za podrejenega tudi neugodne posledice.

Na strokovnem področju obvladovanja KIS lahko neformalno postane »strokovno nadrejeni« tudi posameznik, ki s svojim strokovnim znanjem nadvladuje neposredno nadrejenega. Tak posameznik zaradi izvajanja posameznih strokovnih nalog počasi prevzema pristojnosti neposredno nadrejenega. Okolje ga namreč ceni in zato od njega neformalno pričakuje dodeljevanje nalog in izvajanje nadzora nad izvajanjem. Neposredni nadrejeni v takem okolju postane moteč oziroma so mu prepuščene le še običajne vojaško logistične pristojnosti.

5 POSLEDICE NEDEFINIRANOSTI »STROKOVNO NADREJENIH«

Vojaška normativna pravila in linija PINK za »strokovno nadrejene« pomenijo predolgo, neučinkovito ter prezapleteno pot, zato se z neformalnimi odnosi v interesu učinkovitega izvajanja aktivnosti z njihovega strokovnega področja teh pravil izogibajo. Za opravljanje strokovnih nalog vključujejo »strokovno podrejene« posameznike ali skupine, ki potrebno strokovno področje obvladujejo. Uveljavljeni pojem »strokovne nadrejenosti« jim daje pravico upravljanja posameznikov ali skupin mimo organizacijske strukture in neposredno nadrejenih.

Ti zaradi ozko usmerjenega vojaškega znanja in obilice nalog, ki izhajajo iz tega, največkrat ne obvladujejo strokovnega področja. Njihove odločitve so zato lahko drugačne, kot pričakujejo »strokovno nadrejeni«. Tudi razumevanje pomembnosti izvedbe strokovnih nalog lahko razumejo popolnoma drugače. Tako po nepotrebnem podaljšujejo komunikacijsko pot, zahtevajo dodatna pojasnila ali zaradi vojaških obveznosti povzročajo težave pri zagotavljanju posameznih strokovnjakov za izvedbo neke strokovne naloge. Okornost linije PINK, ki poteka prek več višje nadrejenih po linijski strukturi, in pomanjkanje strokovnega znanja neposredno nadrejenih pomenita tako oviro pri učinkovitem opravljanju strokovnih nalog.

6 ODNOS »STROKOVNO PODREJENEGA« DO NEPOSREDNO NADREJENEGA

Ob zavedanju, da je razvoj IS vse hitrejši in da obseg pridobivanja znanja ter zahtevnost obvladovanja KIS naraščata, je vse pomembnejši profil posameznikov ali skupin s strokovnim znanjem informatike, ki ga SV za zagotavljanje učinkovitosti vse bolj potrebuje.

Sedanja vloga vojaškega znanja, na katerem temelji karierni sistem, napredovanje posameznika ali zasedba položajev pa postavlja strokovno znanje informatike v drugotni položaj. Strokovnost na področju obvladovanja KIS namreč ne predstavlja kariernega elementa in ni pogoj za napredovanje ali dobro službeno oceno.

Tako strokovnjaki za informatiko navadno zasedajo najnižje položaje oziroma vojaške hierarhične ravni. To posledično pomeni, da neopredeljeno nadrejenost »strokovno nadrejenega« najbolj občutijo ter postanejo zlahka dosegljivi za vpliv in interese tudi po več »strokovno nadrejenih« hkrati. Ti jim neformalno dodeljujejo naloge, jih usmerjajo, nadzirajo in od njih zahtevajo rezultate. Tako zagotavljanje uspešnosti »strokovno nadrejenih« zanemarja dejstvo, da imajo »strokovno podrejeni« po načelu subordinacije in enostarešinstva svojega neposredno nadrejenega, ki jim prav tako dodeljuje naloge ter nadzira njihovo izvajanje. Od njega pa prejmejo tudi osebno oceno uspešnosti, ki navadno ni povezana s strokovnim delom.

»Strokovno podrejeni« zaradi vpetosti med več »strokovno nadrejenimi« ter neposredno nadrejenega zaradi stalne zahteve po doseganju novega strokovnega znanja

in zaradi opravljanja zahtevnih nalog s področja obvladovanja KIS vse manj sodelujejo pri vojaških aktivnostih in pridobivanju znanja vojaških ved ter izgubljajo odnos do neposredno nadrejenega, rutinskega upoštevanja pravil, etike in vrednot.

Neposredno nadrejeni ob zavedanju pomanjkanja strokovnega znanja in pomanjkljivem poznavanju strokovnega področja obvladovanja KIS strokovnih nalog največkrat niti ne razume. V strokovne naloge ne posega, svojih podrejenih ne usmerja in nad njimi ne izvaja nadzora. Vse to namesto njega že izvaja tudi po več »strokovno nadrejenih«. Posledično tako nima prave informacije, koliko in katere strokovne naloge njegovi podrejeni opravljajo, kakšno znanje potrebujejo, kako zahtevne so te naloge, koliko časa ter znanja potrebujejo za izvedbo, kako jih opravljajo in kakšna je kakovost izvedenih nalog.

Neposredno nadrejeni ima tako ustvarjeno okolje, v katerem mu strokovnost ne prinaša niti koristi niti odgovornosti. Opravlja le še manj zahtevne logistične naloge ter obvezne vojaške aktivnosti, kot so streljanja, pohodi, fizične aktivnosti, čiščenja prostorov, urejenost in poslušnost. Te aktivnosti postanejo zanj prednostne in so podlaga za zaključno oceno uspešnosti podrejenega. Le tako lahko ohranja avtoriteto svojega čina oziroma položaja.

Neposredna nadrejenost, enostarešinstvo in subordinacija sčasoma postanejo zgolj navidezni, po večini namenjeni protokolu.

7 VLOGA »STROKOVNO NADREJENEGA« PRI SPREMINJANJU LINIJSKE STRUKTURE V MATRIČNO

Weisbord v knjigi *Diagnoza organizacije (angl. Organizational Diagnosis)* ugotavlja, da je temeljnega pomena za uspešno izpolnjevanje namena in poslanstva organizacije njena struktura (1978, str. 22). Podobno Baligh (2005) v knjigi *Organizacijska struktura (angl. Organization Structure)* postavlja strukturo organizacije in njena strukturna pravila kot podlago za učinkovito organiziranje ljudi za uspešno izpolnjevanje poslanstva organizacije. Poudarja, da struktura zagotavlja uravnoteženost formalnih odnosov vodenja, odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, delitev dela, vlog, pristojnosti ter odgovornosti.

SV je kot večina drugih vojaških organizacij povzela klasično linijsko, visoko piramidno organizacijsko strukturo z enotnimi pravili in odnosi znotraj nje. Struktura je zaradi precejšnje preprostosti izredno učinkovita v kriznih situacijah. Koren linijske strukture predstavlja vseobsegajočo enoto. Vsaka naslednja sledi v padajočem vrstnem redu podrejenosti do enot na najnižji ravni (Slovenska vojska, 2010). Taka struktura omogoča preprost in stabilen nadzor, zagotavlja disciplino, natančno razmejuje naloge in odgovornosti ter omogoča preprostost vodenja in po veljevanja (po Baligh 2005).

Z uveljavljanjem »strokovne linije« oziroma »strokovne nadrejenosti« v SV pa se ta učinkovita struktura spreminja hkrati z vsemi njenimi pravili. Utečene linijsko hierarhične medsebojne odnose nadrejenosti in podrejenosti, povelja in izvršitve nenadzorovano izpodriva zahtevna in po namenu popolnoma nasprotna struktura. To je matrična organiziranost, katere temeljna lastnost je, da uspešno ureja odnose in pristojnosti več nadrejenih nad enim samim podrejenim.

Matrična struktura je najučinkovitejše orodje za hkratno obvladovanje več strokovnih nalog, ki jih različni nosilci usklajujejo hkrati. Funkcionalno nadrejeni v taki strukturi nadzorujejo zaposlovanje, usposabljanje, delovne naloge in ocenjevanje strokovnega osebja. »Strokovni nadrejeni« pa so pristojni za kakovostno uresničevanje strokovnih nalog ob izkoriščanju učinkovitosti virov.

Izredna zahtevnost vodenja take organiziranosti na dualnih vozliščih matrike zahteva posebne delovne procese in medsebojne dogovore. Taka struktura se lahko obvladuje le z visoko usposobljenim in odgovornim vodenjem, sposobnostjo sodelovanja in dogovarjanja tako vertikalno kot tudi horizontalno, z natančno urejenimi pravili v odnosu do strokovnih nalog in z opredelitvijo stopnje njihove samostojnosti, pristojnosti, pooblastil ter odnosa do drugih strokovnih nalog in do drugih enot v organizaciji. Taka struktura opredeljuje nove komunikacijske poti, strukture medsebojnih odnosov in načine reševanja morebitnih sporov ter zahtev (po PMBOK, 2008, str. 27).

Nedefinirana pravila v matrični strukturi lahko hitro privedejo do nejasnosti, konfliktov in nezadovoljstva, s tem pa k občutnemu zmanjšanju učinkovitosti organizacije. Pojavijo se nesoglasja med neposrednim in »strokovno nadrejenim« pri reševanju morebitnih konfliktov in interesov, pojavi se neusklajenost med »strokovno nadrejenimi«, pri čemer vsak v svojem interesu pridobiva na svojo stran »strokovno podrejene«, in vzpostavi se najmanj dvojno vodenje, s čimer pa je tudi izničena odgovornost (po Hauc, str. 270–272).

8 VPLIV NEDEFINIRANE UPORABE MATRIČNE STRUKTURE

Merljivost pojmov, kot so učinkovitost, zmogljivost in usposobljenost, je izredno zapletena. Težko je namreč postaviti merila, kdaj je vojaška organizacija usposobljena in zmogljiva ter v primerjavi s kom je učinkovita. Njena učinkovitost in zmogljivost se pokažeta šele ob uporabi temeljnega namena, zaradi katerega je ustanovljena.

Da bi se izognili dvomom o doseganju učinkovitosti, se morajo njena normativno urejena pravila delovanja ter njene etika in vrednote že v mirnem času usmerjati v utečen, normativno reguliran vsakodnevni sistem spoštovanja medsebojnih odnosov, pravil vedenja, poveljevanja ter njihovega predvidljivega izpolnjevanja. Ta utečenost mora biti umeščena v vse vidike njenega delovanja in postati rutinska, saj tako ustvarja zanesljiv in predvidljiv vedenjski vzorec vseh njenih članov, ki se iz časa miru lahko samoumevno prenese tudi v boj (po Zevnik, 2011. str. 49).

Enostarešinstvo, poveljevanje in obvladovanje vojaških veččin, ki izhajajo iz tehnično dovršene rutine, so za uspeh posameznika, enote in celotne vojaške organizacije izrednega psihološkega pomena. Vzpostavljena rutina pomeni temelj varnosti in zaupanja ljudi v predvidljiv potek njihovega delovanja. Situacije, ki so predvidljive, utečene in se ponavljajo, posamezniku prinašajo samozavest, občutek strokovne avtonomnosti ter uspeh. Neformalni odnosi in delovanje pa običajni način rutine obrnejo na glavo. Rutina se radikalno prekine, posameznika pa prevzame negotovost ob izgubi avtonomije in predvidljive varnosti (po Mesner, 1995, str. 27–31).

Vojaški organizaciji, v kateri rutina predstavlja temelj delovanja, nedefiniranost delovanja »strokovno nadrejenega« ne more ustrezati. Upravičevanje uporabe strokovne nadrejenosti vodi v predstavitev vojaških normativnih pravil kot vzrok za neučinkovito opravljanje strokovnih nalog. Vojaška organizacija, v kateri se normativna pravila, etika in vrednote prikazujejo kot vzrok za neučinkovitost, postane v okoliščinah izpolnjevanja svojega poslanstva tudi v resnici neučinkovita. Utopično je namreč pričakovati, da se neformalno delovanje v miru spremeni v boju v formalno, zapovedano.

Preprostost uporabe neurejene »strokovne nadrejenosti« omogoča, da se ta uporablja pri nalogah, ki jih ni mogoče uresničiti brez ustanovitve posebnih skupin, pri nalogah, ki jih je mogoče izvesti hitreje, kot bi bile izvedene po strogih hierarhičnih pravilih, pri nalogah, pri katerih za posamezno področje primanjkuje strokovnega kadra, in pri nalogah, ki so zaradi različnih vzrokov po različnih ravneh razpršene po celotni vojaški organizaciji in jih brez kršenja zapovedanih pravil sploh ne bi bilo mogoče izvesti.

Če so ti vzroki skoraj opravičljivi za preprostost uporabe »strokovne nadrejenosti«, pa hkrati tudi omogočijo, da se ta začne za interese posameznika ali interesne skupine uporabljati na vseh ravneh organizacije. Ščasoma tudi pri najpreprostejših vojaških opravilih pridobi tako moč, da se njeno neodobravanje začne sankcionirati na podlagi formalnih pravil, ki pa »strokovne nadrejenosti« sploh ne poznajo.

Sklep Kot je omenjeno že v uvodu, temeljni razlog za uveljavljanje pojma »strokovne nadrejenosti« izhaja iz tehnološkega razvoja, njegove zapletenosti in zahtevnosti obvladovanja. Do pred kratkim je bila tehnologija še toliko obvladljiva, da je bilo njeno obvladovanje mogoče vpeti v strukturo vojaške organizacije in jo podrediti pravilom njenega delovanja. Danes pa področje obvladovanja KIS za svojo učinkovitost zahteva spremembe v ustaljeni, tradicionalno urejeni hierarhični organizaciji ter s tem ustrezen odziv njenih pripadnikov. Tehnološke spremembe omogočajo in zahtevajo nove vrste vodenja, diplomatske in socialne spretnosti, novo znanje ter hkrati nove vrste procesov odločanja. Zato ob koncu ne gre brez temeljne ugotovitve Golsona, da lahko posamezni deli organizacije brez upoštevanja teh zahtev postanejo neprilagojeni, zastareli ali celo izolirani (1977, str. 293–299).

Razvoj, integracija, upravljanje in učinkovita uporaba KIS so postali bistveni elementi za podporo uresničevanju poslanstva SV. Učinkovito obvladovanje teh elementov zahteva nova pravila horizontalnih in vertikalnih medsebojnih odnosov, povečano strokovno odgovornost neposredno nadrejenih, višjo stopnjo strokovnega znanja in procesno razmišljanje. Sodobna, informacijsko podprta SV zahteva visoko informacijsko usposobljene častnike, podčastnike in vojake, ki tehnološke spremembe spremljajo, razumejo, jih uporabljajo ter zagotavljajo njihovo neprekinjeno delovanje.

Klasično vojaško znanje in razumevanje poveljevanja, ki je enolično primerno za vsa področja, nista več dovolj. Spremembe mora spremljati spoznanje, da vojak ni več le vojak v klasičnem pojmovanju, temveč postaja razmišljajoč uporabnik ali upravljevalec različnih sodobnih visokotehnoloških orodij. Častnik pa ni več le vojaški poveljnik, temveč mora postati poznavalec izkoriščanja možnosti različnih tehnoloških rešitev in vodja strokovno usposobljenih posameznikov ter enot, ki zagotavljajo delovanje in uporabo KIS.

Zato obvladovanje učinkovitosti KIS zahteva tako na vertikalni kot horizontalni ravni popolnoma nova medsebojna strokovna razmerja, nove procese dela, novo strokovno znanje in drugačen nadzor, torej popolnoma drugačne medsebojne odnose. SV za doseganje svoje učinkovitosti potrebuje ali novonastale »strokovno nadrejene« ali pa ustrezno strokovno usposobljene neposredno nadrejene, ki bodo obvladovali KIS.

Literatura

1. Anadolšek, M. D., 1995. *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
2. Beligh, H. H., 2005. *Organization Structures*. Springer Verlag, New York, 2005.
3. *Direktiva o delovanju informacijskega sistema v Slovenski vojski*, št. 024-9/2008-15, z dne 23. 10. 2008.
4. *Direktiva o organih upravljanja*, št. 804-280/2011-1, z dne 29. 7. 2011.
5. Furlan, B.; Rečnik, D.; Vrabič, R.; Maraš, V.; Cerkovnik, J.; Špur, B.; Šonc, M.; Tušak, M.; Ivanuša, M.; Gorjup, B.; Kojadin, M.; Lasič, K.; Unger, M.; *Vojaška doktrina. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje*, Ljubljana, 2006.
6. Golson, P. J., 1977. *The impact of technological change on organization management*. Association for Computing Machinery. 1977, str. 293–299.
7. Hauc, A., 2002. *Projektne management*. GV založba, Ljubljana.
8. *Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Slovar slovenskega knjižnega jezika*. URL=<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>. 31. 5. 2012.
9. *ITIL, Official site*. URL=<http://www.itil-officialsite.com>. 31. 5. 2012.
10. *Kodeks vojaške etike Slovenske vojske*. Uradni list RS, št. 55/2009.
11. *Strateški pregled obrambe 2002–2003 z vizijo razvoja do leta 2015*. URL=http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo_spo_2002_03_vizija2015.pdf. 12. 5. 2012.
12. Papler, P., 2006. *Prehod na ravnanje s človeškimi viri*. Bilten Slovenske vojske. 2006, letnik 8, št. 4, str. 248.
13. *Pravila službe v Slovenski vojski*. Uradni list RS, št. 49/1996, 111/2000, 52/2001, 82/2003, 84/2009.

14. *Project Management Institute. A guide to the Project Management Body of Knowledge, third edition. PMI, Pennsylvania, 2008.*
15. *Slovenska vojska. Struktura. URL=«<http://www.slovenskavojska.si/struktura/>«. 6. 8. 2012.*
16. *Ščuka, V., 2006. Asertivnost v komunikaciji. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. URL=«<http://www.ssz-slo.si/apl/doc/7324BCFE.pdf>«. April 2006.*
17. *Šterbenc, M., 2004. Vpliv informacijske tehnologije na strukturo organizacije. Zaključna naloga višjega štabnega tečaja. Slovenska vojska, Ljubljana, 2004.*
18. *Ukaz o organih upravljanja s KIS v SV, št. 386-8/11-187, z dne 4. 1. 2012.*
19. *Ukaz za formiranje delovne skupine za izdelavo načrta uvajanja standarda ITIL, št. 804-15-4/2004-34, z dne 17. 9. 2004.*
20. *Ukaz za imenovanje administratorjev KIS SV, št. 386-11/2012-114, z dne 13. 8. 2012.*
21. *Weisbord, R. M., 1978. Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice. Basic Books Wynnwood, Pennsylvania, 1978.*
22. *Zakon o obrambi. Uradni list RS, št. 82/1994, 44/1997, 87/1997, 13/1998 Odl. US: U-I-101/95, 33/2000 Odl. US: U-I-313/98, 87/2001-ZMatD, 47/2002 (67/2002 popr.), 110/2002-ZGO-1, 97/2003 Odl. US: U-I-61/00-19, 40/2004, 103/2004-UPB1, 138/2004 Skl. US: U-I-329/04-7, 53/2005 Skl. US: U-I-329/04-15, 117/2007 Odl. US: UI-287/05-20, 46/2010 Odl. US: U-I-92/07-23.*
23. *Zakon o službi v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 68/2007, 58/2008.*
24. *Zevnik, B., 2011. Projektni management v Slovenski vojski. Magistrska naloga. Državne in evropske študije, Brdo pri Kranju, 2011.*