



Sodobni vojaški izzivi

Contemporary Military Challenges

Znanstveno-strokovna publikacija Slovenske vojske

ISSN 2232-2825
December 2011 – 13/št. 4



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

W
L
U
G
A
B
N
W
L
U
A
U
N



Sodobni vojaški izzivi

Contemporary Military Challenges

Znanstveno-strokovna publikacija Slovenske vojske

ISSN 2232-2825
UDK 355.5(479.4)(055)

December 2011 – 13/št. 4



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE

Izdajatelj Publisher	Generalštab Slovenske vojske General Staff of Slovenian Armed Forces
Glavni urednik Executive Editor	brigadir Branimir Furlan
Odgovorni urednik Managing Editor	dr. Liliana Brožič
Uredniški odbor Editorial Board	VVU XIII. razreda dr. Valerija Bernik VVU XIV. razreda dr. Denis Čaleta polkovnik dr. Tomaž Kladnik brigadir dr. Andrej Osterman dr. Rado Pišot dr. Jože Plut dr. Uroš Svete
Sekretarka Secretary	Iris Žnidarič
Uredniški svet Editorial Council	dr. Andrej Anžič dr. Anton Bebler dr. Sabine Collmer dr. Damir Črnčec generalmajor Ladislav Lipič dr. Thomas Mockaitis generalpodpolkovnik dr. Iztok Podbregar dr. Tibor Szvircsev Tresh
Prevajanje Translation	Tamara Derman Zadavec Mateja Švab Iris Žnidarič
Lektoriranje slov. besedila Proofreading	Barbara Nežič Tina Pečovnik Žakelj Milena Sevšek Potočnik Vesna Vrabič
Oblikovanje Design & Graphic	Skupina Opus Design
Tisk Print	Tiskarna Collegium graphicum, d. o. o.
Naklada Edition	500 izvodov/copies
Revija je dostopna na spletni strani Publication web page	http://www.slovenskavojska.si/publikacije/sodobni-vojaski-izzivi/ http://www.slovenskavojska.si/en/publications/contemporary-military-challenges/
E-naslov urednice Managing Editor e-mail address	liliana.brozic@mors.si

Prispevki, objavljeni v Sodobnih vojaških izzivih, niso uradno stališče Slovenske vojske niti organov, iz katerih so avtorji prispevkov.
Publikacija je uvrščena v bibliografski zbirki podatkov COBISS.SI in PAIS International.

Articles, published in the Contemporary Military Challenges do not reflect the official viewpoint of the Slovenian Armed Forces nor the bodies in which the authors of articles are employed.
The publication is indexed in bibliography databases COBISS.SI and PAIS International.

Vloga in uporaba oboroženih sil v prihodnosti

*»Edino, kar je težje od uvedbe nove ideje
v vojaško miselnost, je izkoreniniti staro idejo.«*

B. H. Liddell Hart

The Role and Use of the Armed Forces in the Future

*»The only thing harder than getting a new idea
into military mind is to get an old one out.«*

B. H. Liddell Hart

RECENZENTI/REFEREES

Mag. Boris Bratušek

Dr. Liliana Brožič

Mag. Branimir Furlan

Mag. David Humar

Dr. Tomaž Kladnik

Dr. Martina Leš Kumin

Dr. Andrej Osterman

Mag. Mojca Pešec

Mag. Bojan Pograjc

Dr. Uroš Svete

VSEBINA

CONTENTS

	7	
Liliana Brožič	UVODNIK EDITORIAL	
	15	
Tanja Pečnik	GEOPOLITIČNA DETERMINIRANOST SLOVENSKE VOJSKE; OBLIKOVANJE VEČNACIONALNIH SIL NA OBMOČJU ZAHODNEGA BALKANA GEOPOLITICAL DETERMINATION OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES – FORMATION OF MULTINATIONAL FORCES IN THE AREA OF WESTERN BALKANS	
	31	
Jože Grozde	CELOVITO NAČRTOVANJE OPERACIJ V NATU COMPREHENSIVE OPERATIONAL PLANNING IN NATO	
	49	
Vojko Obrulj	PARADIGMA VODENJA IN POVELJEVANJA PRI UVELJAVLJANJU VOJAŠKE DISCIPLINE COMMAND AND CONTROL PARADIGM IN THE ENFORCEMENT OF MILITARY DISCIPLINE	
	67	
Mojca Pešec	PRAVILA OZIROMA KODEKS RAVNANJA IN VEDENJA ZA IZVAJALCE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKI VOJSKI REGULATIONS OR CODE OF CONDUCT AND BEHAVIOUR FOR THE PROVIDERS OF EDUCATION AND TRAINING IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES	
	81	
Branko Podbrežnik	POGLEDI PRIPADNIKOV SLOVENSKE VOJSKE NA NAPOTITVE NA MEDNARODNE DOLŽNOSTI V TUJINO VIEWS OF SLOVENIAN ARMED FORCES MEMBERS ON POSTINGS TO INTERNATIONAL DUTIES ABROAD	

Mihael Nagelj

103

IZZIVI STRATEGIJE RAZVOJA STORITEV INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE
TEHNOLOGIJE
CHALLENGES OF DEVELOPMENT STRATEGY REGARDING INFORMATION
AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY SERVICES

119

AVTORJI
AUTHORS

123

NAVODILA AVTORJEM ZA OBLIKOVANJE PRISPEVKOV
INSTRUCTIONS FOR THE AUTHORS OF PAPERS

UVODNIK

SODOBNI VOJAŠKI IZZIVI V ANGLEŠKEM JEZIKU – PROBLEM ALI PRILOŽNOST

Spoštovani bralke in bralci!

Pred vami je nova številka Sodobnih vojaških izzivov, v kateri smo objavili nekaj tem, ki so jih napisali avtorji, zaposleni v slovenskem obrambnem sistemu, vsi, razen enega, so iz Slovenske vojske. Tako nadaljujemo tradicijo, da je zadnja številka v letu namenjena domačim vojaškim piscem.

Prejšnja tematska številka, posvečena hibridnim grožnjam, ki je izšla v celoti v angleškem jeziku, je zaradi angleškega jezika pri bralcih vzbudila različne odzive, čeprav smo nekatere članke objavili v elektronski različici na naših spletnih straneh tudi v slovenskem jeziku. Prejeli smo pismo bralca, ki je posebej izpostavil problematiko izhajanja slovenske publikacije v angleškem jeziku in se hkrati strinjal, da njegovo pismo objavimo na spletnih straneh Sodobnih vojaških izzivov, v rubriki Polemike, odgovori, komentarji, na katerih je objavljen tudi naš odgovor.

Bralec je izpostavil predvsem skrb za ohranjanje in razvoj slovenskega vojaškega jezika, posredno pa nanizal nekaj pomislekov, zaradi katerih menimo, da je tudi tukaj treba dati nekaj pojasnil, povezanih z izhajanjem Sodobnih vojaških izzivov.

Slovenska vojska v okviru razvijanja vojaške strokovne literature, kar ji nalaga Zakon o obrambi, izdaja več različnih periodičnih publikacij, kot na primer Vojaškošolski zbornik, Vojaško zgodovino in druge publikacije, ki izhajajo priložnostno (Prava smer, Prvi, Modri ipd.). Ministrstvo za obrambo izdaja tudi štirinajstdnevnik Slovenska vojska.

Med vsemi publikacijami, ki jih izdaja Slovenska vojska, so Sodobni vojaški izzivi edina, ki je na kakovostni ravni znanstveno-strokovne publikacije in je uvrščena na seznam revij Javne agencije RS za raziskovalno dejavnost. Eden izmed kakovostnih

pogojev je, da je ena izmed štirih števil, ki izidejo na leto, v angleškem jeziku. Objava v njej prinaša točke v habilitacijskem postopku, in sicer skladno z zakonodajo, ki ureja področje visokega šolstva. Tako je objava članka v publikaciji motiv tako za zunanje strokovnjake in znanstvenike kot za zaposlene v obrambnem sistemu.

O pomenu razvoja kakovostnih slovenskih vojaških znanstveno-strokovnih vsebin so v več člankih pisali mnogi domači avtorji¹, med mlajšimi generacijami pa z uredniškim odborom sodelujejo številni strokovnjaki in znanstveniki z različnih fakultet in drugih ustanov. Od uvrstitve publikacije v mednarodno podatkovno bazo se je povečalo zanimanje tujih in domačih avtorjev za objavo v njej. Ne nazadnje se v obrambnem sistemu število kakovostnih piscev povečuje, kar dokazujejo članki in statistika, objavljena na spletnih straneh.

Uredniški odbor ima stike in sodeluje z različnimi poveljniško-štabnimi šolami v državah članicah EU in zaveznitva, z njimi izmenjuje izkušnje, pridobljeno znanje in nova spoznanja. Želimo si, da bi v publikaciji Slovenske vojske lahko objavili svoje članke tudi drugi vojaški strokovnjaki in znanstveniki, predvsem pa, da bi naše znanje in izkušnje lahko spoznali tudi drugi iz partnerskih držav.

Dodano vrednost nedvomno pomenita izmenjava s tujimi vojaškimi znanstveno-strokovnimi publikacijami in sodelovanje med uredniškimi odbori². Sodelujemo tudi z ustanovami, kot so Center za civilno-vojaške odnose iz Montereyja v ZDA, Center za varnostne študije George C. Marshall iz Nemčije, Raziskovalni institut za Evropske in ameriške študije iz Grčije in drugi.

Pri nastajanju slovenske vojaške literature sodelujejo različni strokovnjaki, med drugim tudi lektorji in prevajalci. Rezultati sodelovanja obeh strok so tako privedli do izida nekaterih slovenskih terminoloških priročnikov in slovarjev³. S povsem čisto vestjo lahko zapišemo, da se tako na Ministrstvu za obrambo kot v Slovenski vojski trudimo po najboljših močeh za kakovostno razvijanje slovenske vojaške literature in terminologije, je pa res, da nas na tem področju čaka še veliko dela.

Navedenega seveda ne razumemo kot razlog za počitek na lovorikah. Mednarodno varnostno okolje je zelo dinamično in Slovenska vojska je del tega okolja. Vsakdanjik v njej pomeni nenehen izziv in potrebo po dokazovanju kakovosti.

¹ Npr.: Kranjc, Marijan F., *Slovenska vojaška inteligenca. Grafis Trade. Grosuplje, 2005*; Žabkar, Anton, *Marsova dediščina, temelji vojaških ved, 1. knjiga. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2003*; Žabkar, Anton, *Marsova dediščina, metode in smeri razvoja, 2. knjiga. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2004*; Žabkar, Anton, *Svete, Uroš, Šolanje vojaških profesionalcev med tradicionalnimi izhodišči in (post)modernimi izzivi. Bilten Slovenske vojske, 10/ št. 1 (maj 2008), str. 183–208. Generalštab Slovenske vojske, Ljubljana, 2008.*

² Npr.: *Parameters in Military & Society iz ZDA, Romanian Military Thinking iz Romunije, Vojnotehnički glasnik iz Srbije, Boletim, Proelium in Revista de Ciências Sociais e Políticas iz Portugalske.*

³ Npr.: *Slovar inženirskih izrazov, Slovensko-nemški vojaški slovar, Jezikovni priročnik za tolmače in prevajalce, Razlagalni vojaški slovar (2009, prvi del).*

Osebnost sem prepričana, da slovenščina kot jezik z dolgoletno tradicijo v Slovenski vojski ni ogrožena. Menim, da sta članstvo in vloga naše države v mednarodnih integracijah danes precej drugačna, kot sta bila v nekdanji skupni državi. Lektorjem in prevajalcem, ki podpirajo nastajanje Sodobnih vojaških izzivov že trinajsto leto, je razvijanje njihove stroke vsakdanji izziv in ne problem, za publicistiko in razvijanje slovenske vojaške znanstveno-strokovne literature in izmenjavo znanja z drugimi pa velika priložnost.

Mnenja bralk in bralcev so dragocen motiv za razmislek, ali so naši cilji pravi in katera pot za doseg te ciljev je najboljša. Na naše odločitve poleg drugih dejavnikov v zadnjem obdobju veliko vplivajo tudi finančni vidiki izdajanja publikacije.

K sodelovanju pri vsebinskem nastajanju Sodobnih vojaških izzivov tako kot vedno vabimo vse, ki bi želeli prispevati k razvoju vojaških vsebin. Polemike in komentarji so seveda dobrodošli, pa vendar so strokovni in znanstveni članki, napisani skladno z Navodili avtorjem za oblikovanje prispevkov, ki so objavljena na koncu publikacije, tista »boljša pot« za razvoj kakovosti vojaške literature.

V tokratni številki Sodobnih vojaških izzivov **Tanja Pečnik** predstavlja temo z naslovom *Geopolitična determiniranost Slovenske vojske – oblikovanje večnacionalnih sil na območju Zahodnega Balkana*, v kateri je želela preveriti možnost, ali Slovenija ali katera izmed drugih nekdanjih republik Jugoslavije razmišlja o širitvi svojega geopolitičnega vpliva tudi prek tesnejših vojaških povezav.

Celovitemu načrtovanju operacij v Natu se je posvetil **Jože Grozde**, ki pravi, da se je reševanje kriznih razmer le z vojaško silo v konfliktih po hladni vojni izkazalo kot neučinkovito, saj ni zagotovilo bistvenega izboljšanja varnostnih razmer. Nato uvaja celovito načrtovanje operacij, ki podpira celovit pristop mednarodne skupnosti k reševanju kompleksnih kriz.

Vojko Obrulj v *Paradigmi vodenja in poveljevanja pri uvajanju vojaške discipline* vojaško disciplino obravnava z dveh vidikov, in sicer kot odnos posameznika do vojaške discipline in kot disciplino vedenja.

Pravila oziroma kodeks ravnanja in vedenja za izvajalce izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski je tema, ki je k pisanju spodbudila **Mojco Pešec**. Izvajalci izobraževanja in usposabljanja so zavezani k doseganju najvišjih standardov usposobljenosti in tudi k spoštovanju vrednot, ki uravnajo medsebojne odnose udeležencev, zato predlaga sprejetje takega dokumenta.

Branko Podbrežnik nam v članku z naslovom *Pogledi pripadnikov SV na napolitve na mednarodne dolžnosti v tujino* predstavlja rezultate raziskave, ki jo je opravil med temi pripadniki. Ugotavlja, da se ti spopadajo z različnimi izzivi, ki se dotikajo tako njih osebno, njihovega življenja in dela kot tudi življenja celotne družine in kako jih pri tem podpira obrambni sistem.

*Izzivi strategije razvoja storitev informacijskih in komunikacijskih tehnologij v obrambnih sistemih in oboroženih silah so spodbudili k pisanju **Mihaela Naglja**. Ugotavlja, da izkušnje uresničevanja poslovnih strategij modernih organizacij kažejo, da je strategije mogoče uresničevati le z izkoriščanjem naprednih informacijskih tehnologij.*

Želimo vam zanimivo branje, morda se vam ob teh vsebinah utrne zamisel za katero izmed novih ali že znanih vsebin, ki bi jo lahko na novo ali drugače predstavili drugim.

EDITORIAL

CONTEMPORARY MILITARY CHALLENGES IN ENGLISH – A PROBLEM OR AN OPPORTUNITY

Dear readers,

You are looking at a new edition of the Contemporary Military Challenges, which includes contributions by the authors employed in Slovenian defence system; all except for one work in the Slovenian Armed Forces. This continues our tradition that the last issue in a year includes Slovenian military authors.

The previous, thematic, issue devoted to hybrid threats was published entirely in English. It drew different responses from the readers, although some articles have also been published in Slovene on our website. We have received a letter from a reader, who specifically highlighted the problem of publishing a Slovenian publication in English. He agreed that his letter be published on the website of the Contemporary Military Challenges, where our reply is also published (in Slovene). The reader mainly underlined his concern about the preservation and development of Slovene military language. Indirectly, he listed a few hesitations for which we believe deserve a few explanations related to the publication of the Contemporary Military Challenges.

Within the framework of developing military professional literature, which is imposed by the Defence Act, the Slovenian Armed Forces publish several different periodicals, such as *Vojaškošolski zbornik* (Military Education Journal), *Vojaška zgodovina* (Military History) and other occasional publications (*Prava smer*, *Prvi*, *Modri*, etc.). The Ministry of Defence, on the other hand, also publishes a biweekly *Slovenska vojska* (Slovenian Armed Forces).

Among all the publications published by the Slovenian Armed Forces, the Contemporary Military Challenges are the only publication ranking among scientific and professional publications. It is included in the Slovenian Research Agency's

list of magazines. One of the quality conditions for publications to be included in this list is that one of the four issues in a year be published in English. In line with the higher education legislation, the publication of articles in a periodical of such rank provides authors with habilitation points. Therefore, the authors take this as a form of motivation, both, for external scientists and experts as well as for those employed in Slovenian defence system.

The importance of developing quality Slovenian military scientific and professional subjects has been discussed in several articles by many Slovenian authors¹. As for the younger generations, a number of experts and scientists from various faculties and other institutions have cooperated with our Editorial Board. Since the publication was indexed in an international database, the interest of foreign and Slovenian authors to publish in our publication has increased. All in all, the number of quality writers in Slovenian defence system has been increasing, which is evident from the articles and statistics published on our website.

The Editorial Board has developed links and cooperation with various command and staff schools in the EU and NATO. We exchange experiences, knowledge and new findings. We wish for other military experts and scientists to be able to publish their articles in the Slovenian Armed Forces publication, but our main wish is for other people from partner countries to be able to learn about our knowledge and experiences.

A value added undoubtedly lies in the exchange of articles with foreign military scientific and professional publications, and cooperation among editorial boards². We have developed cooperation with the institutions such as Center for Civil-Military Relations from Monterey, USA; European Center for Security Studies George C. Marshall from Germany; Research Institute for European and American Studies from Greece and others.

Different experts take part in the process of developing Slovenian military literature, including proofreaders and translators. The cooperation of both has resulted in the publication of several Slovenian terminology handbooks and dictionaries³. We can thus write with an easy conscience that, we, at the Ministry of Defence and the Slovenian Armed Forces are doing our best to provide for quality development of Slovenian military literature and terminology. However, it is true that a lot remains to be done.

¹ E.g.: Kranjc, Marijan F. (2005); Žabkar, Anton (2003); Žabkar, Anton (2004); Žabkar, Anton, Svete, Uroš (2008).

² E.g.: *Parameters and Military & Society (USA)*, *Romanian Military Thinking (Romania)*, *Vojnotehnički glasnik (Serbia)*, *Boletim, Proelium in Revista de Ciências Sociais e Políticas (Portugal)*.

³ E.g. *Dictionary of Engineering, Slovene-German military dictionary, Language handbook for interpreters and translators*.

Of course, the above-mentioned facts are not perceived as a reason to rest on our laurels. International security environment is a very dynamic one and the Slovenian Armed Forces constitute a part of it. Our daily routine in this environment represents a constant challenge and demonstrates a need for confirming our quality.

Personally, I am convinced that the Slovene language with a long tradition in the Slovenian Armed Forces is under no threat. I believe that today's membership and the role of our country in international structures differs a great deal from the one from our former common country. The proofreaders and translators, who have been supporting the making of the Contemporary Military Challenges for thirteen years, perceive the development of their domain as an every-day challenge rather than a problem. On the other hand, it also represents an excellent opportunity for the print media, the development of Slovenian military science and professional literature, and the exchange of knowledge with others.

The opinions of our readers are a precious stimulation for the reflexions about the accuracy of our goals and, of course, about the best way to attain them. In addition to other factors, our decisions have lately also been largely influenced by the financial aspects of publishing our publication.

As usual, we kindly invite all who would like to contribute to the development of military subjects to participate in the making of the Contemporary Military Challenges. You are, of course, welcome to contribute polemics and comments; however, professional and scientific articles written in line with the "Instructions for the Authors of Papers", which we publish at the end of our publication, are a better way of developing the quality of military literature.

In this issue of the Contemporary Military Challenges, Tanja Pečnik introduces a subject entitled *Geopolitical Determination of the Slovenian Armed Forces – Formation of Multinational Forces in the Area of Western Balkans*. Her aim was to verify the possibility of Slovenia or any of other former Yugoslav republics thinking about expanding their geopolitical influence by building closer military relations.

Comprehensive operations planning in NATO has been discussed by Jože Grozde who claims that the resolution of crisis in post-Cold War conflicts by using military force has proved ineffective, since it does not guarantee significant improvements in the security situation. NATO has introduced comprehensive operations planning in support of the comprehensive approach of the international community to the resolution of complex crises.

In his *Command and Control Paradigm in the Enforcement of Military Discipline*, Vojko Obrulj discusses military discipline from two aspects, i.e. as an individual's attitude towards military discipline, and as a behavioural discipline.

Regulations or Code of Conduct and Behaviour for the Providers of Education and Training in the Slovenian Armed Forces is a subject which stimulated the writing of Mojca Pešec. The providers of education and training are obliged to attain the highest competence standards and to respect the values regulating mutual relationships of the participants. She therefore proposes the adoption of such a document.

In his article entitled *Views of Slovenian Armed Forces Members on Postings to International Duties Abroad*, Branko Podbrežnik presents the results of a research he conducted among these service members. He has found that, in this respect, the latter have to cope with various challenges concerning them personally, their life and work, as well as the life of their families. Finally, the author discusses the way the defence system provides its support.

The *Challenges of Development Strategy Regarding Information and Communications Technology Services* have inspired the writing of Mihael Nagelj. According to his findings, the experiences regarding the implementation of business strategies in modern organisations had shown that strategies can only be implemented by using advanced information technologies.

We wish you pleasant reading. Perhaps the above-mentioned subjects will inspire an idea for a new or an already familiar subject which could be presented to others in a new or a different way.

GEOPOLITIČNA DETERMINIRANOST SLOVENSKE VOJSKE; OBLIKOVANJE VEČNACIONALNIH SIL NA OBMOČJU ZAHODNEGA BALKANA

GEOPOLITICAL DETERMINATION OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES – FORMATION OF MULTINATIONAL FORCES IN THE AREA OF WESTERN BALKANS

Professional article

Povzetek Slovenija se je poskušala po osamosvojitvi tako geografsko kot politično oddaljiti od držav, nastalih na območju, ki ga danes poznamo kot Zahodni Balkan. Večina naporov je bila usmerjena v članstvo v Evropski uniji in Natu. Skladno z državno usmeritvijo je bila v isto smer usmerjena tudi Slovenska vojska. Ta si je znanje in izkušnje pridobivala tako v državah Zahodne Evrope, ZDA kot v mednarodnih operacijah in na misijah pod okriljem OZN, Nata, EU in tudi OVSE.

Z umiritvijo razmer na tleh nekdanje Jugoslavije in opredelitvijo držav, nastalih na tem območju, da postanejo članice Partnerstva za mir in pozneje Nata (Hrvaška je že članica, Srbija pa si za zdaj tega ne želi) ter Evropske unije, so se za Slovenijo in Slovensko vojsko znova odprle možnosti, da tem državam pomaga pri pridruženju v evroatlantske integracije in pri reformah obrambnih sektorjev.

Ključne besede *Geopolitika, Slovenska vojska, Zahodni Balkan, večnacionalne sile, mednarodne operacije in misije.*

Abstract Ever since it won its independence, Slovenia has made great efforts to distance itself geographically and politically from the region, nowadays also known as the Western Balkans. In the past twenty years, most of Slovenia's efforts have been directed towards becoming a European Union and NATO member.

The Slovenian Armed Forces followed the lead by gathering its experiences and knowledge mostly in the Western Europe and the USA as well as in different military missions and operations led by the UN, NATO, the EU and the OSCE.

When the situation in the former Yugoslavia settled and at least fragile peace was restored, newly formed countries decided to join the PfP programme and later on NATO (Croatia is already a member, while Serbia does not wish to become one, yet)

and the EU. In such circumstances, Slovenia and the Slovenian Armed Forces saw a new opportunity to support these countries in their Euro-Atlantic ambitions and help them with security sector reforms.

Key words *Geopolitics, Slovenian Armed Forces, Western Balkans, multinational forces, multinational operations and missions.*

Uvod Države so v zgodovini človeštva nastajale, se širile in propadale. Narodi so izumirali ali pa so jih vase posrkali večji. Manjšine so izginjale, posebno tam, kjer so zasedale območje, ki je bilo za večinski narod zemljepisno pomembno. Nastajale so nove geopolitične tvorbe in države. Zanje je značilno, da so bolj od velikosti, zemljepisne lege, reliefa, komunikacijskih povezanosti in drugih zemljepisnih značilnosti ter danosti pomembni njihovi moč, vplivnost, nadzor, koristi in odvisnost. Da je neka država prepoznana kot pomembna sila, ni več najpomembnejša njena velikost ali s čim razpolaga (voda, nafta, plin, zlato, druge žlahtne kovine, diamanti, hrana, začimbe ali druga naravna bogastva), temveč, kako zna to, kar ima, uveljaviti na svetovni tehtnici mednarodnih odnosov.

Namen besedila je z geopolitično teorijo opredeliti geopolitični položaj Slovenije in z njo Slovenske vojske. Zanima me, kako dobro poznamo in razumemo svoj geostrateški ter geopolitični položaj, zlasti v povezavi z državami, ki so nastale na tleh nekdanje skupne države. Nacionalni interesi se odražajo v nacionalnih strateških dokumentih. V njih so navedene tudi temeljne usmeritve Slovenski vojski za sodelovanje z vojskami držav Zahodnega Balkana (brez Albanije). Ob tem je treba preveriti, ali je tak interes tudi na drugi strani. Na podlagi dostopnih dokumentov, ki opredeljujejo nacionalne interese in cilje na obrambnem območju na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Makedoniji in na Kosovu, pa poskušam ugotoviti, ali v teh državah tako zanimanje obstaja ali ne. Na podlagi pregleda, primerjav in analize nekaterih dokumentov ter poznanih trenutnih razmer poskušam dognati, ali je mogoče in smiselno oblikovati skupne sile Zahodnega Balkana oziroma to narediti iz vojsk navedenih držav.

Menim, da sodobni geopolitični dejavniki vplivajo na položaj države in istočasno zahtevajo hitro prilagajanje spremenjenim geopolitičnim razmeram. Pravočasno prepoznavanje lastnih geopolitičnih prednosti in pomanjkljivosti je pomemben dejavnik v krepitvi države. Slovenija prepoznava svoje geopolitične možnosti na deklarativni ravni in poskuša prek nekaterih instrumentov, vključno s Slovensko vojsko, izboljšati svoj geopolitični položaj v regiji. Slovenska vojska je v svojem razvoju dosegla stopnjo, ko lahko na področju vojaškega sodelovanja z državami Zahodnega Balkana podpre nacionalne cilje in prevzame vlogo vodilne države v oblikovanju večnacionalnih sil. Za kaj takega pa potrebuje ustrezne geopolitične odločitve. Nedvomno pa bi poglobljeno sodelovanje na obrambnem področju in med vojskami pomenilo tudi večji politični vpliv ter ugled na parketu mednarodnih organizacij in institucij. Moja namera ni predlagati oblikovanja takih enot, temveč le preveriti možnost – ali

Slovenija ali katera izmed drugih nekdanjih republik Jugoslavije razmišlja o širitvi svojega geopolitičnega vpliva tudi prek tesnejših vojaških povezav.

V besedilu so uporabljene različne metode družboslovnega raziskovanja. **Deskriptivno metodo** uporabljam v opisovanju geopolitičnega položaja Slovenije. Metodo **analize relevantnih primarnih in sekundarnih virov** uporabljam v vsem besedilu, saj temelji na objavljenih knjigah, člankih, analizah in študijah. **Primerjalna metoda** je uporabljena v opredeljevanju in analiziranju strateških virov in dokumentov s področja obrambe različnih držav. Metoda **študije primera** je uporabljena pri iskanju podlag in možnosti za oblikovanje skupnih sil na Zahodnem Balkanu, pri čemer me zanima zlasti, ali Slovenska vojska lahko prevzame nalogo vodenja večnacionalnih sil ter kakšne so sploh možnosti.

1 GEOPOLITIČNA UMESTITEV SLOVENIJE IN SLOVENSKE VOJSKE

Če poskušamo Slovenijo umestiti na svetovno karto geopolitičnih teorij in delitev, potem spada po Mackinderjevi karti v notranji ali robni polmesec. Gre za središčno območje ozemlja med Arktičnim morjem, Uralom in Himalajo, od koder naj bi se širila ljudstva, ki so poselila zunanje obročje. Po De Sevorskyjevi delitvi sveta spada Slovenija v območje, na katerem se v zraku srečata ameriška in ruska nadvlada, ter leži v območju odločanja. Če pa Slovenijo ocenimo z vidika klasičnih zemljepisnih politik, leži na robu najmočnejših prometnih vozlov na morju in v zraku. Glede na velikost spada med mikrodržave, po obliki je kompaktna (Bufon, 2004, str. 15–29), glede na svetovna gospodarska in ekonomska gibanja pa nima velikih gospodarskih vplivov. Slovenija tudi nima močnega demografskega zaledja in pomembnih naravnih bogastev oziroma virov ter zalog strateških surovin. Njena prehodna oziroma mejna zemljepisna lega pa ji omogoča izrabo prostora za vse oblike transportov med vzhodom in zahodom ter severom in jugom. Enako pomembno vlogo pa bi lahko imela pri zagotavljanju telefonskih in drugih vrst informacijske komunikacije ter pri zagotavljanju transportnih poti za oskrbo z nekaterimi energetskimi viri (plinovod). Geopolitika Slovenije opredeljuje tudi Slovensko vojsko, velikost, pomembnost, vpliv in razvoj.

Svet, v katerem živimo, je v zadnjih 20. letih od razpada Sovjetske zveze in konca tako imenovane blokovske delitve sveta doživel korenite spremembe na vseh področjih. Udobno bipolarnost, v kateri sta dve državi okoli sebe gradili čim širši ovoj držav članic somišljenic in maloštevilnih nevtralnih, pa tudi neuvršenih, držav, brez posebnih moči in vpliva, so nadomestili negotova multipolarnost in številni »postblokovski« konflikti. Policentrični svet se zdaj deli na *neposlušne države*, *nedelujoče države*, *na propadle države*, *hitro razvijajoče se trge*, *islamske fundamentalistične države*, *države s terorističnimi zatočišči*, *transverzale zla*, *transverzale organiziranega kriminala in korupcije*, *jedrsk*e države pa tudi na *razvite države*, *demokratske države*, *zahodne demokracije* itn. Marsikatera oznaka se ne uporablja več za posamezno državo, temveč splošno označuje neko zemljepisno območje, za katerega je marsikaj značilno. Grožnjo medblokovega spopada s konvencionalnim

ali jedrskim orožjem pa so nadomestile številne druge grožnje, na katere smo manj pripravljeni in katerih se vsaj na videz za zdaj še ne znamo učinkovito ubraniti, jih nevtralizirati ali rešiti.

Navedeno se odraža tako v strateških varnostnih dokumentih Slovenije kot strateških dokumentih Nata, Evropske unije in OVSE. Značilno za vse te dokumente je, da navajajo enake mogoče grožnje in vire ogrožanja ter da se nobeden ne omejuje na območje države ali držav, ki so članice. Glavne vire ogrožanja prepoznava zunaj meja svojih držav ali držav članic organizacije, bodisi da so to globalni ali nadnacionalni viri ogrožanja.

1.1 Slovenija kot del Balkana in Evrope

Slovenija pa tudi druge republike nekdanje Jugoslavije so se med zadnjimi 20 leti kar precej zemljepisno »prestavljale«. Uveljavljale so številne in različne geografske opredelitve, ki pa niso bile toliko povezane z zemljepisno lego kot s političnimi spremembami ter časom teh sprememb. Rogelj prikazuje v članku Nazaj k Evropi (2006, str. 181–202), kako so se meje Srednje in Vzhodne Evrope spreminjale glede na približevanje Evropski uniji. Tako je nastal politično ustrezen izraz Zahodni Balkan (Rogel, 2006, str. 195, Petrović, 2009, str. 27–32). Ta na novo opredeli geopolitični prostor Balkana tako, da so vse države, nastale na tleh nekdanje Jugoslavije, razen Slovenije, nesporno ostale geopolitično umeščene v balkanski prostor. Slovenija je ta prostor izgubila, najprej zato, ker si je sama prizadevala ustvariti razdaljo, nato pa zaradi zamujenih priložnosti. Istočasno smo se v svetu trudili na vso moč pokazati in dokazati, da smo najboljši poznavalci tega prostora in da lahko bistveno vplivamo na regijo ter pripomoremo k njenemu razvoju. Kot je zapisal Gaiser (2010, str. 222, 223), smo se Slovenci potem, ko smo razumeli, da so lahko južni sosedi naša »gospodarska« Amerika, začeli vračati. Trdi še, da je zdaj Dunaj tisti, ki vodi Srednjo Evropo (Mitteleurope), v katero spada tudi Zagreb, ki se trudi priti v EU. »Medtem pa Slovenija skromno čaka, da bodo v njej drugi prepoznali potencial, ki naj bi ga imela, in jo priznali kot pomemben regionalni dejavnik. Ne gre dvomiti, da se tako priznanje ne bo zgodilo brez resne, usklajene, odločne, dosledne in finančno podprte zunanje in druge politike. Izgubljeni čas, ko so države nekdanje Jugoslavije še verjele v moč in vplivnost Slovenije ter jo imele za vzor, se izteka, če se ni že iztekel.« (Gaiser, 2010, str. 223–225.) Prav tako ne znamo uporabiti dejstva, da vodijo prek Slovenije najkrajše in najugodnejše poti, ki povezujejo kontinentalne srednjeevropske države z lukami na jadranskih obalah ter osrednjim delom južne Evrope (Žabkar, 1997, str. 183, 184).

1.2 Slovenska vojska v podporo nacionalnim interesom in ciljem

Slovenski nacionalni interesi so opredeljeni v različnih dokumentih, kot so **Strategija razvoja Republike Slovenije**, ta določa temeljne razvojne cilje, **Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (ReSNV)**, ki opredeli grožnje in tveganja ter načine spoprijemanja z njimi, **Strategija sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah**, ki opredeljuje namere o sodelovanju Slovenije in Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in na misijah. V **Strategiji do Zahodnega Balkana** je ta opredeljen

kot prednostno območje interesa in delovanja Slovenije. **Smernice za delovanje do Zahodnega Balkana** izražajo namero o okrepitvi aktivnosti in tako izboljšanje položaja Slovenije na Zahodnem Balkanu. **Akcijski načrt za delovanje RS do Zahodnega Balkana** za leto 2011 pa natančneje opredeljuje naloge in vrsto sodelovanja z državami na Zahodnem Balkanu (brez Hrvaške, vendar vključuje Albanijo).

Vloga Slovenske vojske je v izbranih strateških in izvedbenih dokumentih bolj ali manj jasno opredeljena ter se razlikuje. Slovenska vojska lahko prispeva k uresničenju četrtega cilja v Strategiji razvoja RS. Ta pravi, da si bo Slovenija prizadevala postati s svojimi razvojnim vzorcem, kulturno identiteto in zavzetim delovanjem v mednarodni skupnosti ugledna ter prepoznavna država v mednarodni skupnosti. Slovenska vojska s svojim delovanjem v mednarodnem okolju, tako v mednarodnih operacijah in na misijah kot v okviru drugih oblik mednarodnega sodelovanja, nedvomno prispeva k prepoznavnosti in ugledu naše države. Strategija nacionalne varnosti opredeli Zahodni Balkan predvsem kot dejavnik nestabilnosti v regiji in predvideva nadaljnje sodelovanje Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in na misijah v okviru Nata ter EU na tem območju. Tesnejše sodelovanje med vojskami Zahodnega Balkana in Slovenijo, kot mogoč način odvratanja ali preprečevanja mogočih groženj ali tveganj, ni predvideno. V Strategiji sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in na misijah je Zahodni Balkan interesno območje, na katerem je bistvena ohranitev miru. To bomo zagotavljali s sodelovanjem v mednarodnih operacijah in na misijah. Pri tem je vloga Slovenske vojske jasna in ima nalogo nadaljevanja sodelovanja na teh misijah. Strategija vlade do Zahodnega Balkana in Akcijski načrt za Zahodni Balkan pa poleg tega, da vsebujeta nazorne oblike bilateralnega sodelovanja s posamezno državo, dopuščata tudi možnost za nove pobude in oblike sodelovanja. V tem okviru bi lahko iskali tudi možnosti oblikovanja bolj prepoznavnih oblik sodelovanja med različnimi vojskami Zahodnega Balkana.

2 VEČNACIONALNE SILE ZAHODNEGA BALKANA

Ideja o oblikovanju bojne skupine Zahodnega Balkana ni nova. Pred dobrim letom (2010) so trije srbski avtorji objavili okviren načrt oblikovanja take bojne skupine, vendar pa v njej ni Slovenske vojske. Vzroke za to lahko najdemo v manjšem ali celo neobstoječem skupnem prizadevanju Slovenske vojske in vojsk držav Zahodnega Balkana v zadnjih 20. letih, ko smo se v svojem iskanju partnerjev usmerjali izključno na zahod, v EU in ZDA. Pripadniki Slovenske vojske so hodili na Zahodni Balkan le v mednarodne operacije in na misije. Razlogi so tudi politični, med temi so zlasti problem oziroma zamere srbske politike do držav, ki so priznale samostojno Kosovo. Pobuda in ideja seveda ostajata, vprašanje časa je, kdaj ter katera država ju bo oživila. Kot smo se Slovenci v letih od osamosvojitve do članstva v Natu ozirali po okolici in iskali države, ki bi nam bile pripravljene pomagati pri vključevanju v EU in Nato, se zdaj tudi države Zahodnega Balkana ozirajo po svoji širši ter daljni okolici v iskanju držav, ki bi jim bile pri dosegu njihovih nacionalnih ciljev pripravljene pomagati. Pri tem si večina želi partnerstva zlasti z ZDA pa tudi z Rusijo in nekaterimi evropskimi državami. Med temi so najbolj zaželeni, vsaj po raziskavi

GALLUP (2010, str. 25), Italija, Nemčija, Avstrija, Velika Britanija in Španija. Za obravnavane države Zahodnega Balkana je značilno, da si vse želijo vstopiti v Evropsko unijo in vse, razen Srbije, tudi v Nato. Druge skupne značilnosti so:

- vse so članice PzM (razen Hrvaške, ki je že članica Nata, in Kosova, ki se kot država še ni v celoti oblikovala);
- v vseh državah potekajo reforme obrambnega sektorja, ki vključujejo tako zmanjševanje števila pripadnikov vojske kot stabilno organizacijo, sprejemanje standardov Nata in EU ter s tem povezano večjo profesionalizacijo;
- med dejavniki, viri tveganja in grožnjami nacionalni varnosti se še vedno pojavlja nevarnost oboroženega konflikta, ki sicer ni ocenjen kot velika grožnja, a ostaja kot latentna;
- skupne imenovalce najdemo tudi na področju nacionalne in mednarodne varnosti oziroma pri opredelitvi dejavnikov tveganja, groženj in izzivov. Ne glede na raven (globalno, regionalno in nacionalno) prepoznavajo vse obravnavane države kot grožnje varnosti nevarnost širjenja orožja za množično uničevanje, težave zaradi beguncev in razseljenih oseb, organizirani kriminal, etnične spopade in terorizem, tihotapljenje orožja, droge in tudi trgovanje z belim blagom, mine in druga neeksplozirana ubojna sredstva, ki so ostanek vojne; menijo sicer, da je možnost obnovitve spopadov precej nizka, a jih nobena od države ne izključuje; na razmere vplivajo tudi težave zaradi energetskega virov ali zanimanje zanje, korupcija, negativna demografska gibanja, velika nezaposlenost in slabo stanje gospodarstva, slabo delujoče (posamezne) državne institucije, izziv je reševanje vprašanja meja. Grožnje so še naravne in druge nesreče, tehnološke katastrofe, kibernetične grožnje in posledice globalizacije ter vse večje razslojevanje na revne in bogate;
- vse opredeljujejo kot svoj cilj v nacionalnih strateških dokumentih sodelovanje v regiji in zagotavljanje varnosti ter stabilnosti;
- v strateških nacionalnih dokumentih izražajo pripravljenost za sodelovanje s sosednjimi državami, v regiji in v regionalnih organizacijah ter pobudah;
- vse tudi izražajo pripravljenost in interes za nadaljnje sodelovanje v mednarodnih operacijah in na misijah pod vodstvom OZN, Nata ali EU.

2.1 Možnosti Slovenske vojske

Slovenska vojska je dosegla v 20. letih svojega dela izjemen napredek in razvoj¹. K razvoju je najprej prispevala odločitev države Slovenije in njenih državljanov, da se pridružimo najvplivnejšim svetovnim organizacijam, kot so OZN, OVSE, EU in za Slovensko vojsko ter njen razvoj posebno pomemben Nato. Voditelji Slovenije so tako kmalu spoznali, da si Slovenija (tako kot danes tudi malo katera druga država) ne bo mogla sama zagotavljati želene stopnje varnosti in da sta zato nujna povezovanja z državami članicami Nata ter vstop v Nato. V prizadevanjih za doseg tega cilja si je Slovenija iskala partnerstva tako v Evropi kot v Združenih državah Amerike. Slovenska vojska je usmerila svoje sile v tem obdobju v lasten razvoj in usposabljanje, s ciljem zagotoviti pogoje za vključitev v Nato. Pri tem so ji pomagali znanje, pridobljeno na šolanjih, usposabljanjih in vajah v tujini, ter izkušnje zaradi sodelovanja

¹ O tem je napisano več v zaključni nalogi T. Pečnik iz leta 2011: *Geopolitična determiniranost Slovenske vojske s podnaslovom Oblikovanje večnacionalnih sil na območju Zahodnega Balkana, in sicer na straneh 38–52.*

v mednarodnih operacijah in na misijah. V Slovenski vojski so se postopno uvajali standardi, načini usposabljanja, urjenja in preverjanja, pa tudi taktika, tehnike, postopki in načini delovanja, ki so veljali v Natovih državah. V 14 letih so pripadniki Slovenske vojske sodelovali na 18 misijah oziroma povprečno na petih ali šestih misijah hkrati. Sodelujejo tako na misijah, ki jih vodi OZN, Nato ali EU. Prva misija, ki so se je udeležili pripadniki Slovenske vojske, je pravzaprav potekala pod okriljem OVSE (Alba '97). Število operacij, na katerih sodelujejo pripadniki SV, se z leti ni bistveno spreminjalo. Spreminjalo pa se je povprečno število udeležencev misij na letni ravni in pomembnejše, spreminjala se je zahtevnost operacij. Tako so vodili in še vodijo pripadniki Slovenske vojske večnacionalne sestave ter dokazujejo, da s svojim znanjem ne zaostajajo za kolegi iz starejših, večjih in tudi bogatejših vojsk. 3767 pripadnikov Slovenske vojske, ki so se udeležili vsaj ene misije, je sodelovalo z 20. MOTB v večnacionalnih silah kopenske vojske (VSKV), vodilo večnacionalne bojne skupine Sokol v silah Kfor leta 2007 (sestavljali so jo večinoma pripadniki 10. MOTB, ki so vodili večnacionalni bataljon JRKBO v silah NRF 16 (18. BJRKBO)), samostojno opravljalo naloge mentorstva pripadnikov bataljona afganistanske vojske v silah Isaf (<http://www.slovenskavojska.si/mednarodno-sodelovanje>), sodelovalo s pripadniki hrvaške vojske v šoli za vojaške policiste afganistanske vojske v Kabulu itn. Vse to in druge aktivnosti dokazujejo, da je Slovenska vojska sposobna sprejeti vsako nalogo ter lahko bistveno prispeva k uresničevanju nacionalnih ciljev Republike Slovenije.

2.2 Možnosti hrvaške vojske

Hrvaška je bila v OZN sprejeta leta 1992, v Nato pa leta 2009 in je resna kandidatka, da postane leta 2013 članica EU.

Hrvaška je udeležbo v mednarodnih operacijah in na misijah pravzaprav začela v Natovih silah Isaf. Tja je leta 2004 napotila vod vojaških policistov. Število pripadnikov na tej misiji se iz leta v leto povečuje. Hrvaški sabor je odobril za leti 2011 in 2012 udeležbo do 350 pripadnikov hrvaške vojske v mednarodnih operacijah in na misijah Isafa (<http://nato.mvp.hr/?mh=50&mv=616&id=48>). Trenutno je v tej operaciji 319 pripadnikov hrvaške vojske. Hrvaška je marca 2011 v Kabulu v Afganistanu odprla šolo, v kateri usposablja vojaške policiste afganistanske vojske in opravljajo mentorske naloge za vodilne častnike afganistanske vojaške policije. V tej šoli dela 21 pripadnikov iz Hrvaške, po dva pripadnika iz Slovenije in Črne gore, eden iz Albanije ter trije iz Makedonije. Makedonija naj bi svoj prispevek v letu 2012 povečala z dodatnimi šestimi pripadniki, pričakujejo pa tudi 12 pripadnikov vojaške policije iz Bosne in Hercegovine (<http://www.morh.hr/hr/vijesti-najave-i-priopcenja/priopcenje/potpisan-sporazum-o-razumijevanju-sudionika-skole-vp-u-kabulu.html>). Hrvaška sodeluje od leta 2008 tudi v Kforju, v katerem ima 20 pripadnikov in dva transportna helikopterja (<http://nato.mvp.hr/?mh=50&mv=616&id=48>).

V mednarodnih operacijah in na misijah pod okriljem OZN sodeluje šele od leta 2008, ko je na prvo misijo na Golansko višavje napotila svoj prvi kontingent (http://www.osrh.hr/data/misije_hr.asp).

Hrvaška sodeluje od leta 2009 tudi na misiji EU NAVFOR Somalija – ATALANTA z dvema častnikoma. Za leti 2011 in 2012 pa je predvideno povečanje udeležbe na do pet pripadnikov (http://www.osrh.hr/data/misije_hr.asp). Hrvaška sodeluje od začetka tega leta v nordijski bojni skupini EU. Svoje delo in udeležbo v bojni skupini bodo nadaljevali tudi v drugi polovici leta 2012. Od leta 2000 sodelujejo tudi z VSKV (vojskami Italije, Slovenije in Madžarske) v okviru tako imenovane kvadrilaterale, vendar v njej (še) ne sodelujejo z enotami (<http://www.hrvatski-vojniki.hr/hrvatski-vojniki/0232005/kvadar.asp>).

Hrvaška s svojimi aktivnostmi dokazuje, zlasti v mednarodnih operacijah in na misijah v silah Isaf, da namerava in je sposobna v okviru zaveznitva prevzeti večjo vlogo pri zagotavljanju mednarodnih miru in stabilnosti na območjih, ki spadajo v interesno območje Nata. To je poudaril oktobra 2011 tudi njihov minister za obrambo ob slovesnem podpisu sporazuma o sodelovanju v vojaški policijski šoli v Kabulu med Hrvaško, Črno goro, Makedonijo in Albanijo, medtem ko je Slovenija tak sporazum že podpisala, Bosna in Hercegovina pa naj bi ga podpisala leta 2012 (<http://www.morh.hr/en/news-press-releases-announcements/press-release/u-bruxelle-su-potpisan-memorandum-o-skoli-vojne-policije-u-kabulu.html>).

Pripravljenost za sodelovanje s SV so pokazali tudi z željo, da bi jim Slovenska vojska pomagala pri doseganju zahtev za pridružitve v Natove odzivne sile (NRF) in MNC NE (mednarodni korpus severovzhod) na področju JRKBO. Sicer o posebnem sodelovanju med vojskama Slovenije in Hrvaške (še) ne moremo govoriti. Sodelovanje med državama oziroma vojskama se izboljšuje in krepi, vendar pa v tem trenutno še ni razvit noben poseben stalni mehanizem sodelovanja. Hrvaška se trudi tudi čim prej prispevati sile v EU oziroma v bojne skupine EU, aktivna pa je tudi v okviru regionalne pobude A5, v kateri sodelujejo države Zahodnega Balkana in ZDA. Slovenija ima v A5 status opazovalke. Hrvaška pripravlja in je izvedla številne mednarodne vaje vseh treh komponent hrvaške vojske. Njeni prizadevanja in aktivnosti od sprejema v Nato so lahko napoved, da bo Hrvaška v prihodnosti morda prevzela pobudo in predlagala oblikovanje bojne skupine Zahodni Balkan.

2.3 Možnosti srbske vojske

Srbija je članica OZN in Partnerstva za mir (PzM), prizadeva si za članstvo v EU, a istočasno poudarja, da ne želi postati članica Nata.

Srbija za zdaj sodeluje le na misijah OZN, in sicer od leta 2003 (do zdaj je sodelovala na osmih). Še vedno je udeležena petih misij OZN, in sicer v DR Kongu, Slonokoščeni obali, Liberiji, Libanonu in na Cipru. V petih misijah sodeluje 27 pripadnikov. Najštevilčnejši kontingent je v DR Kongo, kjer sodelujejo z medicinsko ekipo (<http://www.vs.rs/index.php?content=bce7dcf0-fd29-102b-9fa8-28e40361dc2e>).

Srbija je izrazila pripravljenost sodelovanja z državami Zahodnega Balkana tudi v dokumentu, ki sicer ni vladni ali nacionalni, a kaže na mogoče smeri razmišljanj in dejanj v prihodnosti – Oblikovanje borbene grupe Zapadnog Balkana (2010). Avtorji

navedene študije (Filip Edjus, Mako Savković in Nataša Dragojlivić) predlagajo, naj Srbija v obdobju 2010–2020 skupaj z državami Zahodnega Balkana razvije skupno bojno skupino. Tako bi pridobile vse države, ki si prizadevajo za vstop v EU. Med prednosti razvoja take bojne skupine – Bojna skupina Zahodni Balkan (v nadaljevanju BSZB) – prištevajo najprej sorodnost jezikov in zato lažjo možnost sporazumevanja, pomembni sta tudi kulturna in zgodovinska podobnost. Kot drugo pomembno prednost pa navajajo željo večine držav Zahodnega Balkana, da postanejo članice Nata in EU ter da so vse članice PzM. Združitev držav v navedenih prizadevanjih bi pospešilo doseganje interoperabilnosti in standardizacije. Poleg tega imajo vojske Zahodnega Balkana, ki so nastale iz JNA, podobne načine usposabljanja pa tudi oborožitev in tehniko. Predlagajo, da bi Hrvaška prispevala transportne zmogljivosti in vojaško policijo, BiH bi lahko prispevala delovne skupine za razminiranje, Makedonija svojo specialno enoto, Srbija pa pehotni bataljon, vod vojaške policije, vod RKBO, medicinske skupine, lahko terensko bolnišnico, torej strukturne elemente, določene v Natovem Procesu načrtovanja in revizije (PARP). Zato bi bilo seveda nujno skupno usposabljanje, ki bi se začelo tako, da bi najprej sodelovali v drugih EUBG, nato pa bi se združili in oblikovali EUBG Zahodnega Balkana. Tretja prednost oblikovanja bojne skupine pa je, da bi se tako povečalo medsebojno zaupanje, s tem pa tudi varnejše in stabilno okolje. Izzivi, ki jih avtorji pri tem vidijo, so:

- spomin na vojno in razpad Jugoslavije je še vedno živ, toda če bi politiki našli moč za pomiritev, potem se skupno sodelovanje vojskam ne bi zdelo težavno,
- nerešeni politični problemi in teritorialni spori, pri čemer bi lahko skupno sodelovanje vojsk prispevalo tudi k politični rešitvi,
- vprašanje vodilne države – avtorji menijo, da bi to lahko bila Srbija ali Hrvaška, kot sredinska in kompromisna možnost, sprejemljiva za vse, pa bi lahko bila vodilna država BiH. Če pa se države ne bi dogovorile med seboj, bi lahko vodilno državo poiskali v regiji in kot mogoče države navajajo Grčijo, Romunijo ali Avstrijo.

Avtorji razvijajo koncept oblikovanja BSZB, tako da navajajo možnosti skupnega usposabljanja v njihovem centru za mednarodne operacije in misije v Beogradu ter v novi bazi »Jug« in šolanje na beograjski vojaški akademiji. Rešitev strateškega transporta vidijo v skupnem financiranju nakupa ali najema potrebnih letal. Avtorji menijo, da so možnosti povsem realne in da bi se morali začeti čim prej dogovarjati. Med svojimi strateškimi partnerji pri vstopu v EU in uresničitvi ciljev vidijo Češko in Španijo, zadnja je zanje sprejemljiva tudi zato, ker ni priznala samostojnosti Kosova. Oblikovanje BSZB bi potekalo v štirih fazah, med katerimi bi dosegla srbska vojska najprej individualno in kolektivno usposobljenost, uvedla novo opremo, napotila na šolanja v tujino ustrezne kadre, sledilo bi multinacionalno usposabljanje, na katerem bi dosegli večjo povezljivost, začel bi se politični dialog za oblikovanje BSZB. V drugi fazi bi srbska vojska začela sodelovati v drugih EUBG, pri čemer bi morali paziti, da bi sodelovali v bojni skupini nevtralnih držav (Švedska, Avstrija, Finska in Ciper) ali pa z državami, ki niso priznale Kosova (Španija, Slovaška, Grčija, Romunija). V tej fazi bi se morali krepiti politični dogovori med državami Zahodnega Balkana in dogovori o tem, katera država naj bo vodilna. Tretja faza bi bila namenjena natančnemu načrtovanju, skupnim vajam in usposabljanjem ter

pripravam na preverjanje pripravljenosti. Zadnja faza, ki bi jo dosegli v letih 2018–2020, pa bi pomenila doseganje začetnih operativnih zmogljivosti, ko bi bile sile natančno določene, opremljene in usposobljene na nacionalni ravni v individualnih ter kolektivnih veččinah. Oblikovali bi še skupne standardne operativne postopke (SOP), naredili načrt menjav na mestu vodilne države v prihodnosti in druge organizacijske načrte. Leta 2020 pa bi tako BSZB lahko prešla v fazo pripravljenosti (stand by) (2010, str. 34–45). Podrobnejši pregled dokumenta se mi zdi pomemben zato, ker bi lahko Slovenska vojska ob ugodnih razmerah pomembno pomagala ali prevzela pobudo s svojimi izkušnjami pri oblikovanju in vodenju večnacionalnih sil ter uresničitvi namer. Težava, na katero moramo pri tem računati, je »prizadetost«
Srbije zaradi odcepitve in mednarodnega priznanja Kosova kot samostojne države ter odklonilen odnos uradne politike do tesnejšega sodelovanja z državami, ki so to storile. Možnosti preseganja teh stališč je treba zato iskati v sodelovanju s Srbijo v okviru Partnerstva za mir in prizadevanjih za približevanju EU ter izraženi pripravljenosti sodelovati v evropskih bojnih skupinah.

2.4 Možnosti vojske Bosne in Hercegovine

Bosna je članica OZN od leta 1992 in članica Partnerstva za mir. Je tudi kandidatka za članstvo v Natu in EU. Pripadniki vojske BiH sodelujejo od leta 2001 na misijah OZN. V letih med 2001 in 2008 so sodelovali v opazovalni misiji OZN Etiopija-Eritreja (UNMEE) (skupaj 59 častnikov). Svoje opazovalce imajo še v DR Kongo. Pripadniki vojske BiH so začeli sodelovati v okviru misije OZN v Iraku leta 2005 in jo končali 2008. V sedmih izmenah je bilo v tej misiji vsakič po 36 pripadnikov – specialisti za uničevanje neeksploziranih ubojnih sredstev (Bilten Ministarstvo obrane i oružanih snaga BiH, 2008, str. 30, 31 in Jane's Sentinel, 2010, str. 99). Od leta 2009 sodelujejo tudi na Natovi misiji v silah Isaf v Afganistanu. Kontingent je najprej sestavljalo osem pripadnikov, nato so ga povečali na enoto moči pehotnega voda (49 pripadnikov).

Bosna in Hercegovina je država, ki je pripravljena sprejeti vsako pomoč in hkrati izraža namero tako vključevanja v EU kot Nato. Pomembno pri tem je, da so članstvo v Natu in EU podprli vsi trije konstitutivni narodi. Bosna in Hercegovina je dosegla napredek pri oblikovanju skupnih vojaških sil, a o skupni večnacionalni vojski ne moremo govoriti. Ne glede na to pa dejstvo, da pripadniki sil BiH sodelujejo v mednarodnih operacijah in na misijah v silah Isaf, kaže, da je tudi interes države, da čim prej uskladi notranje odnose ter postane pripravljena prevzemati naloge tudi v okviru Nata. Dostopni nacionalni strateški dokumenti so sicer usmerjeni predvsem v ustalitev in ureditev razmer v državi. V okviru enako jasno izražene želje po sodelovanju v Natu in EU je mogoče iskati prihodnje tesnejše stike tudi med vojskami. V tem okviru bi Slovenska vojska lahko opravila nalogo povezovanja pa tudi mentorja in pomagala pri sprejemanju standardov, ki veljajo v Natu ter EU. Največja ovira je nezaupanje med posameznimi narodi, ki sestavljajo vojsko Bosne in Hercegovine. Menim, da bi Bosna in Hercegovina podprla in sprejela pobudo Slovenije o oblikovanju skupnih sil na območju Zahodnega Balkana.

2.5 Možnosti vojske Črne gore

Črna gora je samostojna članica OZN že od razhoda s Srbijo, od leta 2006. Je tudi članica Partnerstva za mir, prizadeva pa si postati tako članica Nata kot EU. Črna gora sodeluje od sredine leta 2009 po dostopnih podatkih v opazovalni misiji OZN v Liberiji, v UNMIL (United Nation Mission in Liberia) v Afriki, s po dvema pripadnikoma v izmeni. Črna gora sodeluje v okviru Nata v mednarodnih operacijah in na misijah v silah Isaf v Afganistanu. Tja je julija 2010 napotila prvih 30 vojakov, ki izvajajo naloge zaščite sil (Jains Sentinel 2010: 545-546) v okviru Madžarskega PRT (Provincial Reconstruction Team). Od leta 2011 pa sodelujeta v silah Isaf v šoli vojaške policije, ki jo je v Kabulu oblikovala Hrvaška, dva pripadnika vojske Črne gore (<http://www.morh.hr/en/news-press-releases-announcements/press-release/u-bruxellesu-potpisan-memorandum-o-skoli-vojne-policije-u-kabulu.html>).

Menim, da je Črna gora najbolj prilagodljiva država na tleh nekdanje Jugoslavije, ki pa ne izrablja svojega geostrateškega in geopolitičnega položaja tako, kot bi ga lahko glede na naravne danosti. Država išče zavezništvo tako v ZDA kot Rusiji. Vojska Črne gore je manjša od slovenske. Glede na izražen interes Črne gore, da postane članica Nata in EU, vojska potrebuje pomoč tako pri vzpostavljanju, profesionalizaciji kot prilagajanju zahtevam članstva v obeh organizacijah. Črna gora izraža pripravljenost za sodelovanje tako s sosednjimi državami kot drugimi državami v regiji. Pripadniki črnogorske vojske si nabirajo mednarodne izkušnje s sodelovanjem na misijah OZN in v Natovih silah Isaf. Strateški nacionalni dokumenti izražajo pripravljenost države sodelovati tako s sosednjimi državami kot drugimi državami članicami v regiji. V dokumentih ni izražene želje ali pobude o tesnejšem sodelovanju z državami nekdanje Jugoslavije.

2.6 Možnosti makedonske vojske

Makedonija je članica OZN od leta 1992 in članica Partnerstva za mir, prizadeva si še za članstvo v Natu in EU. Od leta 2009 ima makedonska vojska enega pripadnika v poveljstvu sil (združenem operativnem centru) OZN Unifil v Libanonu. Od leta 1995 je članica PzM, kot verodostojna partnerica se je izkazala ob krizi na Kosovu leta 1999, ko je podprla Natovo operacijo in dovolila njegovim silam, da na njihovem ozemlju pomagajo pri reševanju humanitarne krize beguncev s Kosova. Makedonska vojska sodeluje v silah Isaf s skupino specialnih sil od leta 2002, od leta 2005 še s sanitetno delovno skupino, od 2011 pa delajo s tremi pripadniki tudi v šoli vojaške policije v Kabulu (vodilna država Hrvaška) (Jane's Sentinel 2010: 481, 482 in <http://www.morh.hr/en/news-press-releases-announcements/press-release/u-bruxellesu-potpisan-memorandum-o-skoli-vojne-policije-u-kabulu.html>). Pripadniki makedonske vojske so od leta 2003 do decembra 2008 sodelovali v 11 rotacijah (skupaj 490 pripadnikov), tudi na misiji v Iraku (Jane's Sentinel, 2010, str. 482–484 in <http://www.morm.gov.mk/morm/en/ARM/missions/iraq.html>). V okviru Kforja sodeluje 11 makedonskih častnikov pri nalogah države gostiteljice. Makedonska vojska sodeluje tudi v okviru EU v operaciji Althea v BiH (<http://www.morm.gov.mk/morm/en/ARM/missions/althea.html> in <http://www.morm.gov.mk/morm/en/ARM/missions/althea.html>).

www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/hr/features/setimes/features/2006/05/30/feature-02).

Makedonija je pripravljena sodelovati tako s svojimi sosedomi kot z državami, nastalimi na območju nekdanje Jugoslavije. Tega ne izraža jasno, a poudarja pomen dobrososedskih odnosov. Je aktivna država, ki sodeluje tako v mednarodnih mirovnih operacijah in na misijah kot v regionalnih organizacijah in pobudah. Spor z Grčijo zaradi imena države je verjetno njena največja ovira, da še ni članica Nata. Makedonija je s svojimi specialnimi silami, kot izhaja iz analiz Janes Sential, ki sodelujejo tudi v Isafu v Afganistanu, našla pomembno »tržno« nišo. Makedonska in Slovenska vojska imata dobre bilateralne stike. Za Slovensko vojsko je poleg sodelovanja s pripadniki makedonske vojske pomembno tudi vadišče Krivolak, kar izraža Akcijski načrt delovanja Slovenije do Zahodnega Balkana Ministrstva za zunanje zadeve. Makedonija izraža v svojih strateških dokumentih tako kot vse druge obravnavane države nekdanje Jugoslavije jasen interes postati članica EU in Nata. V tem okviru nedvomno vidi kot svojo zaveznico tudi Slovenijo. Menim, da bi bila Makedonija pripravljena sodelovati v skupnih silah Zahodnega Balkana.

2.6 Možnosti kosovskih varnostnih sil

Kosova ni v OZN, Natu in tudi v EU ne, a je jasno izrazilo željo, da postane članica vseh treh.

Kosovo je država, ki ni dokončno oblikovana in uradno nima vojske. Svoje interese mora šele jasno izraziti in še prej dokazati, da je sposobno izpolniti zahteve približevanja Natu in EU. Ni stvarno pričakovati, da bi lahko bile kosovske varnostne sile del mogočih sil Zahodnega Balkana, čeprav bi za to izrazile zanimanje. Sodelovanje s Kosovom je bolj realno na bilateralni ravni, pri čemer v okviru Kforja že sodelujemo. V prihodnosti pa lahko pomagamo Kosovu oziroma kosovskim varnostnim silam pri sprejemanju Natovih standardov in standardov EU.

3 ALI BI BILO OBLIKOVANJE SKUPNIH SIL NA ZAHODNEM BALKANU SPLOH SMISELNO?

Odgovor na to vprašanje je težko oblikovati tako, da bi bil nedvoumen in enopomenski. Dejstvo je, da je geopolitičen položaj Slovenije dovolj ugoden, da omogoča hitro povezovanje z državami, nastalimi na tleh nekdanje skupne države. Nesporno dejstvo je, da bi prineslo oblikovanje skupnih sil po skoraj petdesetih letih življenja v skupni državi po drugi svetovni vojni Sloveniji prednosti tako zaradi jezikovne sorodnosti kot poznavanja kulture, zgodovine, političnih procesov, nacionalnih značilnosti, nacionalnih posebnosti, sorodnosti in raznolikosti. Prav tako je dejstvo, da se je Slovenija po osamosvojitvi, kot pravijo v svojih delih Gaiser, Balazic in Bufon, bolj trudila odmakniti od teh držav kot pa izrabiti priložnosti, izkušnje in znanje ter jih čim prej pritegniti v skupne in nove integracijske procese. Dejstvo je tudi, da se je na navedeno območje najprej začelo vračati gospodarstvo oziroma da

nekatero gospodarske družbe od tam nikoli niso odšle, saj so se zavedale gospodarskega in ekonomskega pomena Balkana. Geoekonomski interes je torej tudi tukaj prehitel geopolitičnega. Res je tudi, da je v interesu Nata in EU v tem delu sveta vzpostaviti stabilno in varno območje, na katerem bo presežena možnost medsebojnih spopadov. Iz tega izhaja, da je smiselno, da Slovenija, ne le na ekonomskem, temveč tudi na vseh drugih področjih, čim prej vzpostavi dobre in stabilne odnose z državami, nastalimi na tem območju, ter tako kot članica Nata in EU bolj prispeva k stabilizaciji ter ureditvi razmer. V zagotavljanje stabilnega in varnega okolja pa se mora vključiti tudi Slovenska vojska, ki je do zdaj dokazala, da je v večnacionalnih enotah sposobna delovati dobro, učinkovito in odgovorno. Če je prepoznala Slovenija v Strategiji razvoja Slovenije, Strategiji nacionalne varnosti in drugih dokumentih Zahodni Balkan kot svoje interesno območje ter zagotavljanje stabilnosti in varnosti na tem območju kot svoj bistven interes, potem je poglobljeno sodelovanje na vojaškem področju zagotovo smiselno. Smiselno bi bilo tudi zato, ker bi si z intenzivnejšim sodelovanjem in pomočjo drugim državam pridobila ugled v mednarodnem okolju. Istočasno bi dokazali, da smo res poznavalci te regije in da smo sposobni s svojim vplivom prispevati k varnosti ter stabilnosti v regiji. Za države Zahodnega Balkana, ki jih obravnavam, pa bi sodelovanje na vojaškem področju pomenilo lažje in hitrejšo doseganje standardov Nata in EU.

Ne dvomim, da obstajajo tudi nasprotniki take ideje in da je takih, ki menijo podobno, kot novinar Miroslav Lazanski (Politika, 10. julij 2010) v komentarju predloga srbskih avtorjev o oblikovanju bojne skupine Zahodnega Balkana, tudi precej. Imenovani v svojem članku pravi, da res ne ve, zakaj smo se potem vojskovali, razbili državo in skupno vojsko, če se zdaj znova trudimo vzpostaviti nekakšne skupne sile Zahodnega Balkana. Lazanski sklene svoj komentar tako: »kako formirati multinacionalni štab borbene grupe »Zapadni Balkan«, ko će biti komandant borbene grupe, ko zamenici, ko načelnik štaba, hoće li se odlučivati većinom glasova, konsenzom, ima li kvoruma ili nema, na kom jeziku će komunicirati oficiri, srpskom, hrvatskom, bošnjačkom, crnogorskom, makedonskom, koje pismo će se koristiti, latinica, ćirilica, koji dijalekt?« Menim, da so to povsem upravičeni dvomi in vprašanja, ki pa niso nerešljivi. Zlasti, če sta namen in cilj oblikovanja skupnih sil lažje in hitrejšo doseganje standardov Nata oziroma EU ter pridobivanje izkušenj pa tudi vzpostavljanje temeljev za sodelovanje v prihodnosti, ki se brez dvoma mora zgoditi.

Povezovanje pa je smiselno tudi zaradi drugih vzrokov. Glede na definicije sodobnih virov tveganja, grožnje in izzive se vse navedene države srečujejo s podobnimi grožnjami in tveganji. Združevanje moči pri soočanju z istimi težavami, tveganji in grožnjami ni slabo. Državam omogoča boljši dostop in izmenjavo različnih informacij, zgodnejše odkrivanje nevarnosti, groženj in tveganj ter možnost učinkovitejšega odgovora nanje (preventiva in obramba), istočasno pa krepi tudi medsebojno zaupanje, izboljšuje možnosti sodelovanja na različnih področjih ter ne nazadnje krepi občutek varnosti.

4 ALI JE MOGOČE OBLIKOVATI SILE ZAHODNEGA BALKANA GLEDE NA TRENUTNE RAZMERE IN SLOVENSKE NACIONALNE DOKUMENTE?

Odgovor na to vprašanje je po pregledanih dokumentih lažji in je NE. V dokumentih so pobuda za ustvarjanje dobrososedskih odnosov, povezovanje in sodelovanje na bilateralnih ravneh ter tudi pobude o skupnem sodelovanju v mednarodnih operacijah in na misijah ali pri posameznih projektih v procesu doseganja standardov Nata in EU. Noben dokument pa ne daje pobude o bolj vsebinskem in stalnem sodelovanju med vojskami obravnavanih držav.

Območje dela nekdanje Jugoslavije ostaja lisa na zemljevidu držav, ki so članice Nata. Spremeniti tako stanje je tako v interesu Nata kot EU, saj predstavljajo sedanje razmere stalno grožnjo miru in stabilnosti zlasti v Evropi. Slovenija se je v preteklosti precej oddaljila od teh držav in iskala zavezništva drugje v Evropi in v svetu, hkrati pa je poudarjala, da je glede na skoraj petdesetletno skupno zgodovino dobra poznavalka tega območja, kulture in jezika ter da lahko pomaga pri vzpostavitvi razmer za nemoten razvoj novonastalih držav. Z dejanji na vseh družbenih področjih tega nismo podprli tako, kot bi verjetno lahko in kot znamo ter zmoremo. Podobno kot država je bila tudi Slovenska vojska bolj usmerjena na zahod in proti ZDA ter ni iskala svojih možnosti v sodelovanju z vojskami držav, ki so nastale na tleh nekdanje Jugoslavije.

Slovenska vojska tako s sodelovanjem v mednarodnih operacijah in na misijah kot s sodelovanjem v NRF ter pri oblikovanju trilateralne enote VSKV z Italijo in Madžarsko dokazuje, da ima dovolj izkušenj ter znanja, da prevzame nalogo oblikovanja nove večnacionalne enote, sestavljene iz vojsk Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Črne gore in Makedonije, če bi za to obstajala politična podlaga.

Sklep Slovenija se zaveda svojih geopolitičnih možnosti, kar se kaže tudi v oblikovanih nacionalnih interesov in ciljev. Istočasno je mogoče ugotoviti, da je od osamosvojitve naprej večino svojih prizadevanj usmerila v izpolnitev pogojev za članstvo v Evropski uniji in Natu ter drugih organizacijah, pri čemer je območje nekdanje skupne države večinoma zanemarila.

Slovenska vojska bi s svojimi izkušnjami, znanjem in zmogljivostmi ob ustrezni politični volji lahko prevzela večjo povezovalno nalogo ter pomagala drugim vojskam pri vključevanju tako v evro-atlantske integracije, posredno tudi pri urejanju odnosov med državami, predvsem pa h krepitvi medsebojnega zaupanja. Slovenska vojska pa bi tako pridobivala tudi nove pomembne mednarodne izkušnje pri vodenju večnacionalnih sestav in tudi novo znanje. Za kaj takega morajo biti v vseh navedenih državah ustrezni pogoji in interesi. Glede na preučene dokumente (slovenske in dokumente drugih držav) je mogoče ugotoviti, da takšnega zanimanja v tem trenutku ni.

Nacionalni dokumenti ne predvidevajo razširitve sodelovanja na vojaškem področju zunaj okvirov bilateralnega sodelovanja in sodelovanja pri uresničevanju nekaterih projektov, povezanih z reformami obrambnih sektorjev v državah zahodnega Balkana. Tesnejše sodelovanje ni predvideno niti v okviru skupnega sodelovanja v mednarodnih operacijah in na misijah. Dejstvo pa je, da imajo vsi ti dokumenti omejen rok trajanja in se lahko kadar koli spremenijo ter dopolnijo, če bi bili za kaj takega ustvarjeni pogoji in izražene potrebe ali želje. Trenutno pa ne dajejo podlage za oblikovanje skupnih sil Zahodnega Balkana. Ta ostaja za nas območje, od koder izvirajo mogoče grožnje varnosti in stabilnosti v regiji ter v Evropi, a smo se odločili, da vsaj na področju vojaškega sodelovanja zadržimo svojo vpletenost v ta prostor na varni razdalji bilateralnega sodelovanja.

Literatura

1. Bufon, M., 2004. *Med teritorialnostjo in globalnostjo. Koper: Univerza na primorskem, Znanstvo-raziskovalno središče Koper, Zgodovinsko društvo za južno primorsko.*
2. Ejodus, F., Savković, M., Dragojlović, N., 2010. *Ka borbenoj grupi Zapadnog Balkana; Vizija obrambne integracije Srbije u EU 2010–2020. Beograd: Centar za civilno-vojne odnose.*
3. Gaiser, L., 2010. *Geopolitika, Dinamika mednarodne politike v XXI. stoletju. Radovljica: Didakta.*
4. *Jane's Sentinel Country Risk Assessment; Balkans, 2010. Issue Twenty seven. Velika Britanija: IHS Global Limited. Bosna in Hercegovina, 61–117, Hrvaška, 189–258, Kosovo, 411–452, Makedonija, 453–514, Črna gora, 515–562, Srbija, 639–714 in Slovenija, 715–760.*
5. Peci, L., Dugolli, I., 2009. *Kosovo: The issue and challenges of statehood in the making. V Collmer, Sabine ur. From Fragile State to Functioning State. Nemčija: LIT VERLAG, 227–251.*
6. Petrović, T., 2009. *Dolga pot domov – Reprezentacije zahodnega Balkana v političnem in medijskem diskurzu. Ljubljana: Mirovni inštitut, Založba Mediawatch.*
7. <http://mediawatch.mirovni-institut.si/edicija/seznam/22/mediawatch22.pdf>, 11. maj 2011.
8. Rogelj, B., 2006. *Nazaj k Evropi – Geopolitični diskurzi o Srednji in Vzhodni Evropi v institucijah Evropske unije. Dela 26. Ljubljana: Filozofska Fakulteta, 181–202.*
9. http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/Dela_26/09%20rogelj.pdf, 14. maj 2011.
10. Šteiner, A., Geder, A., 2009. *Pregled mednarodnih vojaških operacij in misij, v katerih je delovala SV od 1997 do 2008. Bilten Slovenske vojske, april 2009 – 11 (1). Ljubljana: GŠSV. 183–211.*
11. Tunjič, F., 2004. *Vmesna Evropa, Konfliktnost državnih teritorilanih meja. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstvo-raziskovalno središče Koper, Zgodovinsko društvo za južno primorsko.*
12. Žabkar, A., 1997. *Geostrateški in geopolitični položaj Slovenije v 20. stoletju. Ljubljana: Nova revija. Letnik XVI (187/188), 183–209.*

Članki v tiskanih občilih:

1. Lazanski, M., 2010: *Šta je to Borbena grupa Zapadnog Balkana. Beograd: Politika. <http://www.politika.rs/pogledi/Miroslav-Lazanski/Opet-u-Karadjordjevu.lt.html>, 6. junij 2011.*

Resolucije in strategije:

1. *Resolucija o izhodiščih zasnove nacionalne varnosti Republike Slovenije in njen popravek, Uradni list RS št. 71/93 in št. 2/1994.*
2. *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu opremljanja in razvoja Slovenske vojske do leta 2025 (ReSDPRO). Uradni list RS št. 99/2010 z dne 7. decembra 2010.*
3. *Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije, Uradni list RS št. 56/01 in Uradni list RS št. 27/10.*
4. *Smernice za delovanje Republike Slovenije do Zahodnega Balkana (2010). Vlada RS, http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zunanja_politika/Zahodni_Balkan/Smernice_ZB.pdf, 16. maj 2011.*
5. *Strategija nacionalne bezbednosti, Uradni list Črne gore št. 01-869/18 z dne 27. novembra 2008, <http://www.mod.gov.me/biblioteka?query=strategija&sortDirection=desc&pagerIndex=1>, 20. maj 2011.*
6. *Strategija nacionalne bezbednosti Republike Srbije (2009), http://www.mod.gov.rs/lat/dokumenta/strategija/strategija_nacionalne_bezbednosti_lat.pdf, 20. maj 2011.*
7. *Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske (2002), http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_32_692.html, 17. maj 2011.*
8. *Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske – Nacrt (2010), <http://www.morh.hr/aktualne-teme/sns/nacrt-strategije-nacionalnesigurnosti.html>, 30. november 2011.*
9. *Strategija obrane Republike Hrvatske (2002), http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_33_708.html, 17. maj 2011.*
10. *Strategija obrambe Republike Srbije (2009), http://www.mod.gov.rs/lat/dokumenta/strategije/strategija_odbrane_lat.pdf, 20. maj 2011.*
11. *Strategija odbrane Crne gore, Uradni list Črne gore št. 01-992/5 z dne 17. decembra 2008. <http://www.mod.gov.me/biblioteka?query=strategija&sortDirection=desc&pagerIndex=1>, 20. maj 2011.*
12. *Strategija razvoja Slovenije (2005). Urad republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. <http://www.gov.si/umar/>, 4. maj 2011.*
13. *Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah, Uradni list RS št. 19/2010 z dne 12. marca 2010.*

CELOVITO NAČRTOVANJE OPERACIJ V NATU

COMPREHENSIVE OPERATIONAL PLANNING IN NATO

Professional article

Povzetek Značilnost sodobnih mednarodnih operacij in misij je njihova kompleksnost, zato je pri reševanju nastalih konfliktov nujna celovita in povezana uporaba celotnega spektra političnih, vojaških in civilnih instrumentov moči.

Reševanje kriznih razmer le z vojaško silo se je v konfliktih po hladni vojni izkazalo kot neučinkovito, saj ni zagotovilo bistvenega izboljšanja varnostnih razmer. Vojska zagotavlja okoliščine za normalizacijo političnih, gospodarskih in socialnih razmer, ki bistveno vplivajo na izboljšanje varnosti na kriznem območju.

Nato uvaja celovito načrtovanje operacij, ki podpira celovit pristop mednarodne skupnosti k reševanju kompleksnih kriz. Celovito načrtovanje operacij podpira učinkovitejšo uporabo vojaških in nevojaških instrumentov moči za uresničitev ciljev zavezništva, ki jih je postavila mednarodna skupnost. Uspešnost zavezništva bo temeljila na tem, kako učinkovit bo Nato v svojih prizadevanjih, da podpre celoviti pristop mednarodne skupnosti.

Ključne besede *Celoviti pristop, operativno okolje, instrumenti moči, družbeni sistemi, celovito operativno načrtovanje.*

Abstract Modern international operations and missions are typically complex. Therefore, comprehensive and integrated use of the full spectrum of political, military and civil instruments of power is essential for the resolution of conflicts.

Managing crisis situations solely through the use of military force in the post-Cold War conflicts proved rather ineffective, bringing no considerable improvement to the security situation. The military provides conditions for the normalisation of political, economic and social circumstances that significantly affect the improvement of security in crisis areas.

NATO is introducing comprehensive operational planning which supports a comprehensive approach of international community to the resolution of complex crises. Comprehensive operational planning favours a more efficient use of military and non-military instruments of power for the realisation of the Alliance goals set by the international community. The Alliance success depends on how successful NATO will be in its endeavours to support the comprehensive approach of the international community.

Key words *Comprehensive approach, operational environment, instruments of power, social systems, comprehensive operational planning.*

Uvod Nato je po razpadu Sovjetske zveze in Varšavskega pakta, ki je pomenil konec bipolarne delitve sveta, soočen z novimi nepričakovanimi in nepredvidljivimi viri ter oblikami ogrožanja. Tem pa sedanje vojaške strukture in metode delovanja niso bile prilagojene. Večina dogajanj na sodobnih kriznih območjih ima etnično in versko ozadje (Zupančič v Grozde, 2011, str. 15).

Po koncu hladne vojne se je razsežnost konfliktov preusmerila z mednarodnega na nacionalni okvir posameznih držav¹. Medetnični konflikt je v notranji pristojnosti države, ki pa ob kršenju temeljnih pravic pripadnikov etnične skupine (manjšine) lahko dobi tudi mednarodne razsežnosti. Razlogi za oborožene spopade različnih intenzivnosti so kompleksni, pogosto povzročijo spopade za obrambo ali razširitev ozemlja oziroma zaradi bogastva ali statusa teritorialno opredeljenih ljudstev.

Reševanje kriznih razmer le z vojaško silo se je v konfliktih po hladni vojni izkazalo kot neučinkovito, saj ni zagotovilo bistvenega izboljšanja varnostnih razmer. Vojska ne rešuje ključnih problemov, pač pa zagotavlja razmere za normalizacijo političnih, gospodarskih in socialnih razmer.

Varnostno okolje je postalo zapleteno zaradi kombinacije različnih elementov. Njegove poglavitne značilnosti se kažejo predvsem v medsebojnem učinkovanju vojaških in nevojaških groženj. Etnični konflikti, preprodaja orožja za množično uničevanje, organizirani kriminal, korupcija in okoljska problematika so globalni tako v prostorskem kot v vsebinskem smislu in prizadenejo vse – od posameznika do celotne svetovne skupnosti, hkrati pa vključujejo vsa področja človekovega delovanja v družbi. Istočasno pa subjekti zagotavljanja varnosti (države, meddržavne ter nevladne organizacije itn.) krepijo medsebojno povezanost in odgovornost za varnost (Roper, Crockart, Grizold v Pešec, 2007, str. 5).

¹ Po drugi svetovni vojni, do leta 2007, je bilo 224 konfliktov, od katerih je bilo 179 (80 %) državnih in 45 meddržavnih (Uppsala University, 2008, v Marinčič 2010: 1).

1 PROCES RAZVOJA NATOVEGA KONCEPTA CELOVITEGA PRISTOPA K REŠEVANJU KRIZ

»Celovit pristop ni le smiseln – je potreben! Nato potrebuje tesnejše sodelovanje z našimi civilnimi partnerji na terenu in na politični ravni. Še zlasti z Evropsko unijo in Združenimi narodi!« (Rasmussen, generalni sekretar Nata, 2010)²

Nato je leta 1991 sprejel strateški koncept zavezništva (Strategic concept 1991), ki je opredeljeval nujnost sodelovanja med nekdanjimi nasprotniki. Leta 1999 je bil v Washingtonu sprejet nov strateški koncept (Strategic concept 1999), ta je dopolnil temeljne varnostne naloge zavezništva in prvič opredelil vlogo Nata v reševanju kriz (operacije kriznega odzivanja), ki poteka zunaj določil 5. člena Severnoatlantske pogodbe (Vegič, v Bebler in drugi, v Pešec, 2007, str. 88).

Na zasedanjih v Pragi (2002) in Istanbulu (2004) so bili sprejeti dopolnjene usmeritve za Natovo obrambno načrtovanje ter izhodišča, ki določajo sile, sredstva in zmogljivosti, ki jih zahtevajo operacije, za katere se je Nato opredelil že v strateškem konceptu, sprejetem leta 1999. V teh dokumentih je zapisano, da Nato potrebuje skupen okvir za načrtovanje, ki bo zagotovil konsistentnost, medsebojno usklajenost instrumentov nacionalnih moči, povezanost (združenost) vojaških sil držav članic zveze ter njihovo operativno uspešnost (Pešec, 2007, str. 88).

Konceptualni okvir za izvedbo vojaškega preoblikovanja zveze z naslovom Koncept bodočih združenih operacij zveze Nato (CAFJO)³ sta februarja 2006 sprejela oba poveljnika Natovih strateških poveljstev, poveljnik operativnega poveljstva in poveljnik poveljstva za preoblikovanje. Koncept je opredeljeval vrste operacij zavezništva, od operacij visoke bojne intenzivnosti in kriznega odzivanja do vojaške podpore stabilizaciji in rekonstrukciji kriznega območja, ter nov pristop k operacijam, ki so usmerjene v učinke⁴ (Effects-based Approach to Operations). Peševa ugotavlja, da so v strokovni literaturi te operacije poimenovane različno in da terminologija, povezana z doktrinarnimi dokumenti, v državah Nata kaže na uvajanje koncepta operacij, ki temeljijo na učinkih⁵. Temeljna predpostavka za izvajanje teh operacij je obstoj oziroma oblikovanje okolja, v katerem so učinki delovanja, ki

² http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm

³ *Concepts for Alliance Future Joint Operations – CAFJO, NATO HQ SACT, February, 2006. Ker je dokument označen z oznako tajnosti, povzemanje in citiranje iz dokumenta ni dovoljeno (Pešec, 2007, str. 88).*

⁴ *Peševa uporablja izraz koncept operacij, ki temeljijo na učinkih (OTU), (2007, str. 9).*

⁵ *V ZDA in Veliki Britaniji uporabljajo poimenovanje na učinkih temelječe operacije (Effect-Based Operations); v Franciji in na Portugalskem besedno zvezo operacije, ki temeljijo na učinkih (francosko operations bases sur les effets in portugalsko Operacoes Basedas em Efeitos); na Slovaškem je v uporabi poimenovanje operacije, ki temeljijo na doseženih učinkih/izidih (Operacije zavisle na roznich efektoch/oblastiach); v Bolgariji so to operacije, usmerjene v doseganje specifičnih rezultatov (Postigane na jelanian kraen rezultat ot operaciata); na Poljskem pa operacije, ki se pri načrtovanju opirajo na zaželene rezultate/učinke (Operacje oparte na planowanych najlepszych skutkach/efektach) (Pešec, 2007, str. 9).*

so posledica medsebojne odvisnosti med različnimi instrumenti nacionalne moči⁶, pomembnejši kot sredstva, s katerimi se operacije izvajajo. Učinkom delovanja se torej namenja več pozornosti kot aktivnostim, zato so te operacije izrazito ciljno naravnane, cilje (učinke) pa lahko dosežemo z različnimi sredstvi. Pristop k operacijam, ki temeljijo na učinkih, predvideva učinkovito usklajevanje vojaških naporov s številnimi drugimi elementi moči (Pešec, 2007, str. 9).

Odločitev za razvoj celovitega pristopa⁷ je bila sprejeta na vrhu v Bukarešti leta 2008, njen cilj pa sta bila izboljšanje zavezniških instrumentov za krizno upravljanje in krepitev sposobnosti za delo ter sodelovanje s partnerskimi državami, mednarodnimi organizacijami, nevladnimi organizacijami in lokalnimi oblastmi. Nato gradi tesnejša partnerstva s civilnimi akterji in organizacijami, ki imajo izkušnje in znanje pri gradnji (rekonstrukciji) državnih ustanov ter pri razvoju in upravljanju pravosodja in notranje varnosti (policije).

Celoviti pristop je sledil konceptu operacij, ki temeljijo na učinkih⁸, upoštevajoč enake faze ob dodatnih zahtevah po sodelovanju in vključevanju drugih instrumentov moči in akterjev na operativnem območju.

Voditelji članic Nata so na zasedanju v Lizboni novembra 2010 sprejeli nov koncept zavezništva: »aktivno udejstvovanje, moderna obramba,« ki poudarja, da izkušnje, pridobljene v zavezniških operacijah, kažejo, da učinkovito krizno upravljanje zahteva celovit pristop, ki vključuje politične, civilne, ekonomske in vojaške instrumente. Vojaška sredstva, čeprav so bistvenega pomena, niso dovolj za reševanje številnih kompleksnih izzivov, s katerimi se soočata zavezništvo in mednarodna skupnost. Zavezniški voditelji so se v Lizboni dogovorili za povečanje Natovega prispevka k celovitemu pristopu h kriznemu upravljanju v okviru prizadevanj mednarodne skupnosti in izboljšanju učinkovitosti zavezništva pri stabiliziranju ter obnovi kriznih območij. Poleg drugih zmogljivosti bo Nato razvijal in vzdrževal močne, mobilne in premestljive konvencionalne sile za izvajanje nalog po 5. členu in ekspedicijskih⁹ operacij zavezništva, vključno z Natovimi odzivnimi silami (NRF). Na sestanku zunanjih ministrov zavezništva v Berlinu aprila 2011 so sklenili, da se na podlagi novih izkušenj in spoznanj nadaljujeta posodabljanje in nadgrajevanje celovitega pristopa.

1.1 Preoblikovanje Natovih poveljstev

Celoviti pristop je podlaga Natovemu delovanju v prihodnjem obdobju, s katerim bo Nato zagotovil ustrezen odziv na izzive sodobnega sveta, zato se je leta 2009 začel proces preoblikovanja strateškega (SHAPE) in združenih operativnih poveljstev iz tradicionalnih funkcijskih (J/A/M) v procesno organizirana poveljstva.

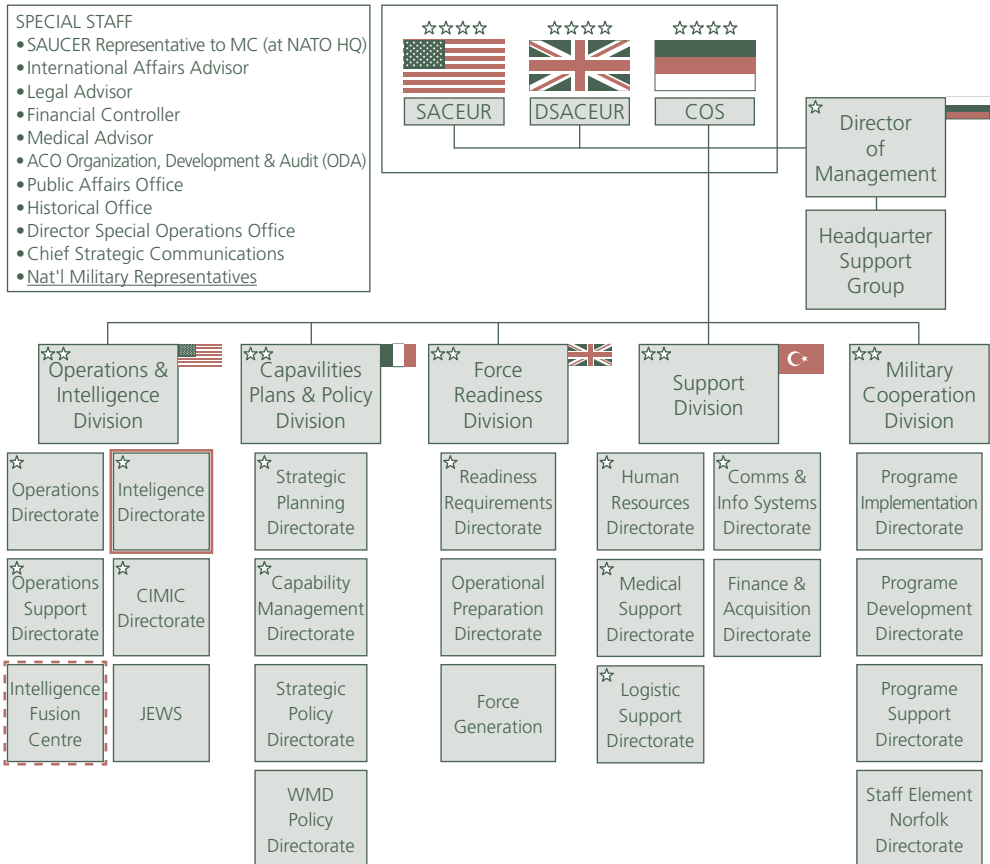
⁶ *Instrumenti nacionalne moči so diplomatski, informacijski, vojaški in ekonomski (diplomatic, informational, military, economical – v ameriških doktrinah in strokovni literaturi se uporablja kratica DIME), nekateri teoretiki pa dodajo še druge, npr. socialnega in civilnega, pri čemer se misli predvsem na pravne in upravne instrumente ter civilne, nevladne iniciative (Pešec, 2007, str. 7).*

⁷ *Comprehensive Approach.*

⁸ *EBAO (Effect Base Approach to Operation).*

⁹ *Ekspedicija je vojaške operacija, ki jo v tuji državi izvedejo oborožene sile za izpolnitev določenega cilja (The Characteristics of expeditionary forces, 2007, str. 17).*

Slika 1:
Struktura
SHAPE
Vir: Nato, 2011.



Načelno organiziranost je opredelila Direktiva celovitega operativnega načrtovanja¹⁰ (v nadaljevanju DCON), ki je drugačna predvsem na strateški ravni.

Proces preoblikovanja poveljstev še ni dokončen, saj bo po analizi preizkusne organiziranosti združenih poveljstev opravljeno dokončno oblikovanje poveljstev na vseh ravneh poveljevanja.

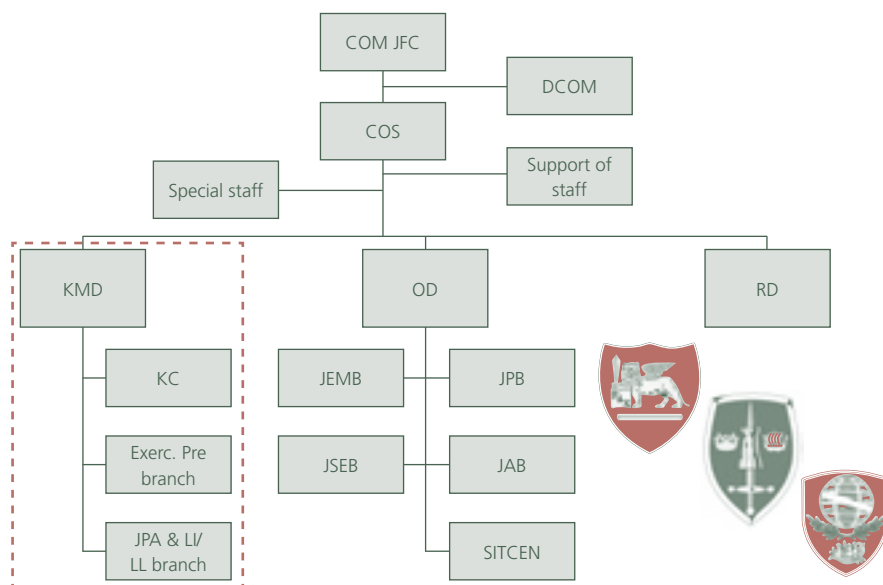
SHAPE se je leta 2010 reorganiziral v pet divizij, ki jih sestavljajo direktorati (slika 1). Celovita priprava operativnega okolja je v Obveščevalnem direktoratu (rdeči okvir), ki se povezuje z Združevalnim obveščevalnim centrom v Londonu (črtkan rdeči okvir).

Združeni operativni poveljstvi Nata, prvo v Brunssumu (JFCBS) na Nizozemskem in drugo s sedežem v Neaplju (JFCNP), sta se tako (poskusno) organizirali leta 2009. Poveljstvo sestavljajo direktorati (slika 2), ki podpirajo proces celovitega pristopa

¹⁰ *Comprehensive Operational Planning Directive (COPD)*.

načrtovanja. Celovita priprava operativnega okolja je v Direktoratu za upravljanje znanja (črtkan okvir prikazuje notranjo strukturo), uresničuje pa se v Centru znanja (Knowledge center), ki je v Direktoratu za upravljanje znanja. Center podpira tri področja, in sicer pridobivanje informacij (Information acquisition), razvoj znanja (Knowledge development) in podporo znanju (Knowledge support).

Slika 2:
Struktura
Natovega
združenega
operativnega
poveljstva
Vir: Nato, 2010.



V vrstnih in operativnih poveljstvih je uveljavljena klasična štabna organiziranost (J/M/A). Celovita priprava operativnega okolja poteka v obveščevalno-varnostnih organih (J/G/S-2).

1.2 Elementi celovitega pristopa

Celoviti pristop opredeljuje uporabo vojaških in nevojaških instrumentov moči proti nasprotnikovim družbenim sistemom za doseg končnega stanja in izpolnitev ciljev v operativnem okolju, ki jih je določil Severnoatlantski svet. Konča se, ko se uspešno končajo vse vojaške in nevojaške operacije.

1.2.1 Instrumenti moči

Vojaška moč ni dovolj za reševanje številnih zapletenih varnostnih izzivov, s katerimi se soočajo zavezniki in mednarodna skupnost. Voditelji držav članic Nata so se v Lizboni dogovorili, da mora biti zveza sposobna načrtovati, uporabljati in tudi usklajevati civilne ter vojaške zmogljivosti kriznega upravljanja, ki jih članice zveze dajejo na voljo za operacije, v katerih zavezništvo sodeluje.

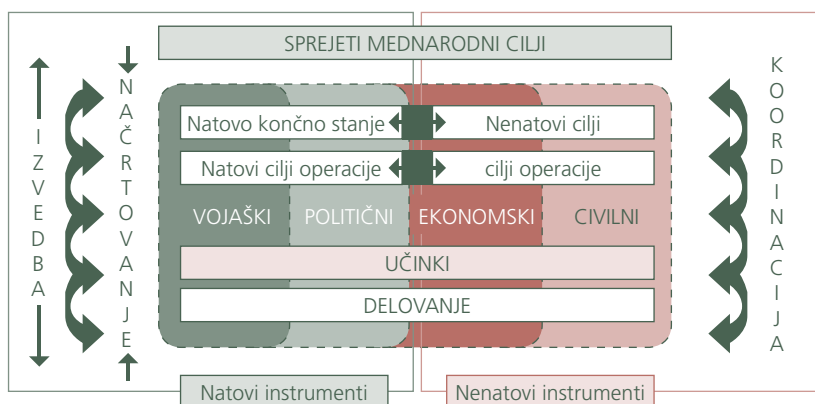
Nato izvaja operacije, s katerimi podpira globalno varnost, zato mora za uspešno reševanje novih varnostnih problemov uporabiti znanje in zmogljivosti z uvajanjem

novih pristopov reševanja kriz, in sicer z uporabo vojaških in političnih instrumentov moči zavezništva¹¹ ter političnih, ekonomskih in civilnih instrumentov moči držav članic¹².

Urejanje zapletenih kriznih razmer zunaj območja zavezništva bo temeljilo na celovitem pristopu, ki po eni strani obravnava nasprotnikove zmogljivosti družbenih sistemov in po drugi angažiranje zavezniških ali nacionalnih instrumentov moči. Operacije kriznega odzivanja bodo združene z uporabo vojaških in političnih instrumentov moči zavezništva ter političnih, ekonomskih in civilnih instrumentov moči držav članic, mednarodnih in nacionalnih organizacij ter agencij in nevladnih organizacij.

Vloga posameznih nosilcev instrumentov moči v procesih celovitega pristopa reševanja krize je prikazana na sliki 3.

Slika 3:
Instrumenti moči celovitega pristopa reševanja krize
Vir: Grozde, 2011, prirejeno po Natu.



Celoviti pristop predvideva, da na podlagi analitičnih ocen izberemo najprimernejše instrumente moči¹³, ki bi v procesu priprav, načrtovanja in izvedbe privedli do zelenega končnega stanja:

- **politični instrument moči** se nanaša na uporabo politične in diplomatske moči za vplivanje na akterje na kriznem območju ali za ustvarjanje razmer, ugodnih za Nato. Gre za povezave med Natom in številnimi regionalnimi in mednarodnimi organizacijami ter akterji za rešitev odprtih vprašanj, povezanih s krizo, s čimer bi se izognili nadaljnemu konfliktu, oziroma za vpliv na morebitnega nasprotnika;

¹¹ Instrumenti zavezniške moči izhajajo iz instrumentov nacionalne moči, ki so diplomatski, informacijski, vojaški in ekonomski (diplomatic, informational, military, economical – v ameriških doktrinah in strokovni literaturi se uporablja kratica DIME), nekateri teoretiki pa dodajo še druge, npr. socialnega in civilnega, pri čemer mislijo predvsem na pravne in upravne instrumente ter civilne, nevladne iniciative.

¹² Uporablja se tudi termin *Nenatovi instrumenti* (angl. *NON-NATO instruments*).

¹³ V slovenščini se uporablja kratica *PVEC*.

- **vojaški instrument moči** je najpomembnejši Natov instrument, predstavlja uporabo zavezniških vojaških zmogljivosti, vključno z grožnjo ali uporabo ubojnih ali neubojnih zmogljivosti za doseg želenega cilja;
- **ekonomski instrument moči** se nanaša na ekonomske vzvode, predvsem na finančnem področju (spodbude, blokade). V Natu bo ta instrument najverjetneje deloval prek držav članic ali znotraj mednarodnih organizacij;
- **civilni instrument moči** se nanaša na področja, kot so pravo, javna uprava, izobraževanje, javno informiranje, administrativna podpora ter podpora pri vzpostavljanju infrastrukture (ta omogoča dostop do zdravstvene oskrbe, vode, energije, hrane itn.). Nato bo skupaj z nacionalnimi državami ter nevladnimi in mednarodnimi organizacijami uveljavljal instrument civilne moči na področjih, kot so pomoč pri razvoju pravnega sistema in vpliv nanj, izmenjava informacij o kriminalnih aktivnostih, izobraževanje ter oblikovanje razmer na območju operacije za sprejem Natovih sil v javnosti (Pešec, 2007, str. 91).

Učinkovito uresničevanje celovitega pristopa k operacijam zahteva od vseh instrumentov moči ustrezen prispevek in sodelovanje, ki temeljita na odgovornosti, odprtosti in odločenosti, ob upoštevanju svojih prednosti, pooblastil in poslanstva ter avtonomije odločanja.

Obnova pokonfliktne družbe je eden najbolj vsestranskih in najpomembnejših izzivov mednarodne skupnosti oziroma zavezništva, v katerem je vojaška sila ključna za uvedbo in vzdrževanje stabilnega varnostnega okolja, ki ga omogočajo civilni instrumenti moči.

1.2.2 Družbeni sistemi

Sistemiški pogled na operativno okolje si prizadeva zagotoviti razumevanje pomembnih odnosov znotraj povezanih družbenih podsistemov (politični, vojaški, ekonomski, socialni, infrastrukturni in informacijski¹⁴), ki imajo vpliv na območje operacije in na interesna območja zavezništva oziroma poveljstva.

Področja družbenih podsistemov¹⁵ so:

- **politično**: v nekem geografskem prostoru delujejo civilne skupine in akterji, formalne in neformalne politične in interesne organizacije ter ustanove, ki želijo doseči cilje z uporabo različnih oblik politične moči in vpliva;
- **vojaško**: področje oboroženih sil in njihove infrastrukture, vzpostavljene in usposobljene ter razvite za zaščito nacionalnovarnostnih ciljev;
- **ekonomsko**: je zbir proizvodnje, distribucije ter porabe blaga in storitev za državo ali organizacije;
- **socialno**: soodvisna mreža socialnih institucij, ki podpirajo, omogočajo in zadovoljujejo potrebe posameznikov ter zagotavljajo možnosti za doseganje osebnih

¹⁴ Družbeni podsistemi v Natovi angleški terminologiji: *political systems, military systems, economic systems, social systems, infrastructure systems, information systems*. V direktivi celovitega operativnega načrtovanja se uporablja kratica PMESII.

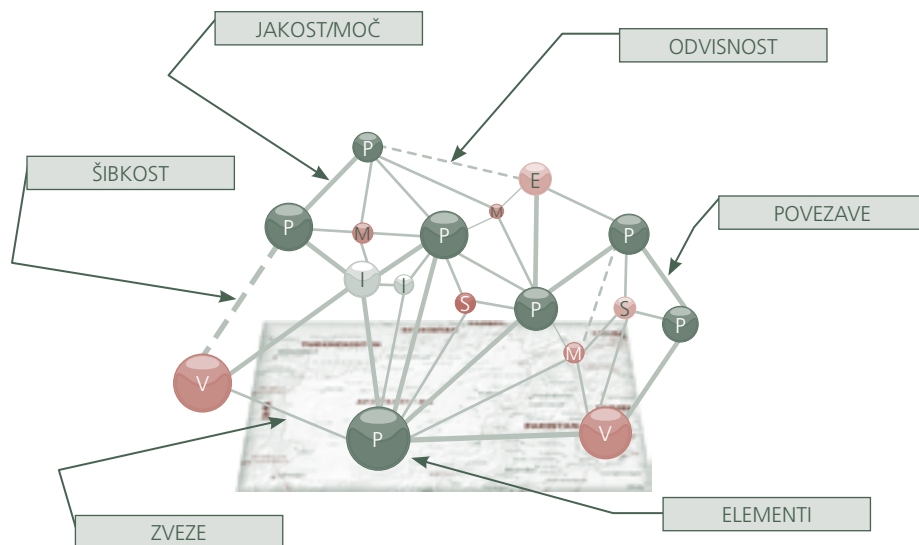
¹⁵ V procesu celovitega operativnega načrtovanja se v SV uporablja kratica PVSEII.

pričakovanj in življenjskih ciljev, ter povezanih ali nepovezanih skupin v stabilnih oziroma nestabilnih okoljih;

- **infrastrukturno:** zbir naprav in objektov, ki so nujni za delovanje države ali družbe in njenega gospodarstva (prometna mreža, vodovod, elektrodistribucija);
- **informacijsko:** vsa infrastruktura (tehnična, kadrovska in organizacijska), ki omogoča prenos, prikaz, obdelavo, shranjevanje in posredovanje informacij.

Vsak sistem ima dva temeljna elementa: vozlišča in povezave. Vozlišča so elementi, ki jih lahko ciljamo (ljudje, material in objekti), povezave pa so vedenjske in funkcionalne zveze med vozlišči. Medsebojna povezanost med vozlišči določa, kakšen bo odziv nekega sistema ob delovanju na vozlišča in kakšni bodo učinki na druge sisteme v operativnem okolju (slika 4).

Slika 4:
Medsebojna
povezanost
družbenih
podsystemov
Vir: Grozde,
2011, prirejeno
po Natu.



Analiza družbenih sistemov (tudi sistem sistemskih analiz)¹⁶ pomaga obveščevalnim analitikom opredeliti morebitne vire ogrožanja in omogoča razumevanje kompleksnih povezav med prijateljskimi, nasprotnikovimi in nevtralnimi silami. Na podlagi tega se določijo točke osredotočenja¹⁷, naredi se operativni načrt delovanja, z določitvijo povezav med vozlišči posameznih sistemov in povezavami (razmerja) med vozlišči pa se določijo kritični dejavniki in odločilne točke.

To razumevanje omogoča identifikacijo in uporabo odločilnih točk, linij delovanja itn. ter omogoča poveljniku in štabu upoštevati širši seznam možnosti za usmerjanje omejenih virov, ustvarjanje zelenih učinkov in doseganje ciljev.

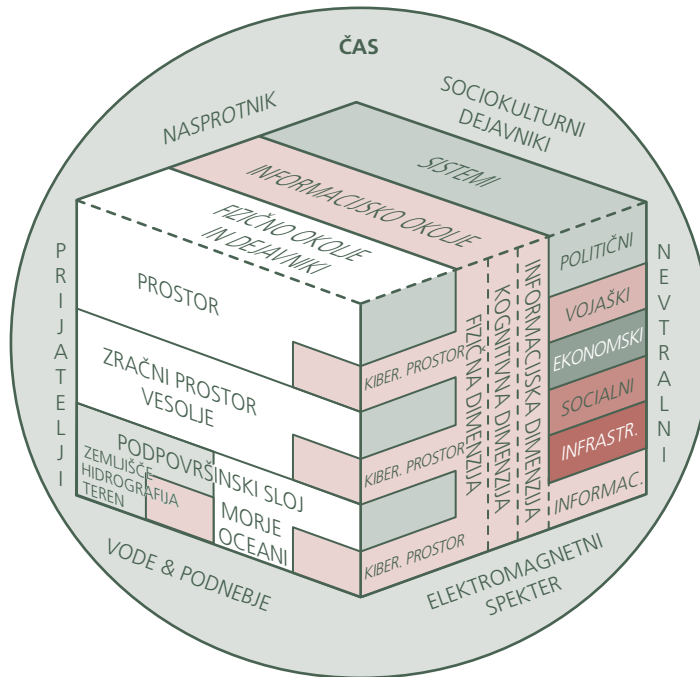
¹⁶ Tudi SOSA (System of systems analyses).

¹⁷ Center of gravity.

1.2.3 Operativno okolje

Operativno okolje je sestavljeno iz razmer, okoliščin in dejavnikov, ki vplivajo na uporabo razpoložljivih zmogljivosti in imajo vpliv na odločitve o izvedbi operacije.

Slika 5:
Celovito
operativno
okolje
Vir: Grozde,
2011, prirejeno
po JIOP 3.2,
2009.



Poznavanje, predvsem pa razumevanje okolja zahteva celovit pogled¹⁸, ki obsega več kot le vojaško oceno prostora. Na sliki 5 je grafični prikaz dejavnikov celovitega operativnega okolja, katerih vloga in pomen sta opisana v nadaljevanju.

Celoviti pogled na operativno okolje obsega fizično okolje in dejavnike (od zračnih, kopenskih, pomorskih in prostorskih domen), informacijsko okolje (ki vključuje kibernetični prostor) ter družbene sisteme in podsisteme. Nanje vplivajo nasprotniki, zavezniki (prijatelji) in nevtralni ter podnebne razmere na kriznem območju.

Razumevanje operativnega okolja je ključnega pomena za ugotavljanje okoliščin, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev, preprečevanje učinkov, ki lahko ovirajo izpolnitev naloge (neželjeni učinki) ter presojo vplivov na nasprotnika, nevtralne udeležence, lokalno prebivalstvo, na lastne sile in izvedbo operacije.

¹⁸ V ameriških literaturi se uporablja izraz *holistic approach* (holistični pristop), ki pomeni tudi celovit pristop.

1.2.3.1 Fizično okolje

Fizično okolje vključuje konkretno operativno območje in s tem povezana pomembna in vplivna območja, nujna za izvajanje operacij v zračnem, kopenskem in pomorskem prostoru. Vključuje številne pomembne podatke o geografskih dejavnikih, kot so topografski, hidrološki, meteorološki, oceanografski in geološki (podzemni vplivi) ter relief (površina) prostora, teren, pomembnejši objekti v prostoru (naravni ali umetni) in razdalje med njimi.

Vsi ti dejavniki pomembno vplivajo na uporabo in zmogljivost sil. Vrednotijo se tudi druge zmogljivosti, kot so lokacija baz, pristanišč in druge infrastrukture, ki vplivajo na zaveznike, opozicijske sile, nasprotnik, nevtralne sile ali oborožene skupine ter sovražne skupine in zmogljivosti. Kombinacije teh dejavnikov pomembno vplivajo na operativno načrtovanje in podporo operacijam.

1.2.3.2 Informacijsko okolje

Informacijsko okolje vključuje posameznike, organizacije in sisteme, ki zbirajo, obdelujejo ter razširjajo informacije. Informacijsko okolje je sestavljeno iz treh med seboj povezanih dimenzij: fizične, informacijske in kognitivne. Pomemben element informacijskega okolja je kibernetski prostor, ki prekriva fizično in informacijsko dimenzijo informacijskega okolja. Analiza informacijskega okolja vključuje podporo kibernetskim operacijam ter odkriva (določa) ključne posameznike in skupine, ki imajo vpliv na lokalno prebivalstvo, pa tudi vir njihovega vpliva (npr. socialno, finančno, versko, politično).

1.2.4 Drugi dejavniki

Nekateri drugi dejavniki lahko neposredno ali posredno vplivajo na delovno okolje. Ti dejavniki pomagajo sestaviti celovit pogled na operativno okolje, vključujejo pa vreme in podnebje, socialno-kulturne dejavnike in čas, ter vplivajo na odločitve in odziv nasprotnika. Nekateri dejavniki imajo odločilen (pomemben) vpliv na nekatere vrste operacij, kot so zagotavljanje humanitarne pomoči, protiuporniško delovanje ali podpora prizadeti državi.

1.3 Celovito operativno načrtovanje v Natu

Direktiva celovitega operativnega načrtovanja¹⁹ (v nadaljevanju DCON), objavljena novembra 2010, je prispevek Nata k učinkovitejšemu načrtovanju delovanja v sodobnih in kompleksnih mednarodnih operacijah in na misijah ali ob aktiviranju 5. člena Severnoatlantske pogodbe. Direktiva je orodje načrtovalcev na strateški in operativni ravni, njen cilj pa je, da se v procesu načrtovanja uporabijo prilagodljivost, pobuda, intuicija, domišljija, ustvarjalnost, sposobnost predvidevanja, zavedanje o tveganjih ter predvidevanje posledic, ki jih je treba tudi omiliti.

¹⁹ *Comprehensive Operational Planning Directive (COPD)*.

Za delo DCON so ključni dokumenti začetna direktiva Severnoatlantskega sveta, strateške usmeritve za načrtovanje in strateška vojaška ocena z mogočimi možnostmi uporabe vojaških sil. Severnoatlantski svet poda strateške cilje operacije in predvidene učinke, SHAPE pa v sodelovanju z združenim poveljstvom oblikuje operativne cilje in zelene učinke na območju operacije.

Strateška raven poda strateške usmeritve in metodologijo poročanja navzdol do operativnih in taktičnih poveljstev, taktična in operativna poveljstva Nata pa morajo o doseganju zastavljenih ciljev operacije in potrebnih prilagoditvah za vsako obdobje redno poročati navzgor.

Načrtovalni proces celovitega operativnega načrtovanja ima šest stopenj in je posebej narejen za razvoj operativnih ocen, načrtovalnih izdelkov, direktiv in zahtevanih ukazov na strateški, operativni in taktični ravni. Te stopnje²⁰ so: razumevanje razmer, operativna ocena in ocena možnih opcij, operativna orientacija, razvoj operativnega koncepta operacije in razvoj operativnega načrta, izvedba operacije in ocena njene učinkovitosti ter prenos operativne odgovornosti.

Sočasno in vzajemno načrtovanje združenega in zvrstnih poveljstev zagotavlja usklajen operativni načrt ter združeno usklajevalno povelje. Za doseganje zelenih učinkov na območju operacije je treba definirati naloge in potrebne akcije, pripravijo se združene točke usklajevanja, ugotovitve in aktivnosti, ki so rezultat načrtovalnega procesa.

Celoviti pristop operativnega načrtovanja zahteva drugačno štabno organiziranost, zato poveljstva vseh ravni za učinkovito načrtovanje oblikujejo Združeno operativno skupino za načrtovanje²¹, ki jo sestavljajo štiri skupine:

- **rumena skupina**, katere naloge so zlasti usklajevati delo skupin ter sproti poročati poveljniku o poteku procesa načrtovanja in morebitnih spremembah ter sproti prenašati navodila in ukaze poveljnika nazaj v skupine ter vključiti poveljnikove zahteve v načrtovanje;
- **rdeča skupina**, katere naloge so natančno proučiti, oceniti in spoznati vse družbene podsisteme vpletenih strani (s težiščem na nasprotniku) ter analizirati geografski prostor, populacijo, vreme in zdravstvene razmere;
- **modra skupina**, ki na podlagi proučitve razmer in analize dobljene naloge pripravi vse od factorske analize, meril za uspeh, ocene tveganja zahteve za nabor Natovih sil za vse tri komponente do delitve na predhodnico in glavnino sil. pripravi tudi svoj operativni koncept delovanja ter na podlagi informacij, do katerih sta prišli zelena in rdeča skupina, pripravi svoje variante delovanja idr.;
- **zelena skupina**, katere naloga je identifikacija vseh drugih mednarodnih in nacionalnih vladnih in nevladnih organizacij na območju operacije, njihovega vpliva in pripravljenosti sodelovanja s silami Nata. Proučuje še splošne družbene razmere

²⁰ *Situation Awareness and Knowledge Development, Strategic Assessment, Response Options, Strategic CONOPS development, Execution/Campaign assessment and OPLAN review, and the final stage Transition.*

²¹ *Joint Operational Planning Group (JOPG).*

v državah, v katerih bo potekala operacija (vlade in državni aparat, varnostne sile, delovanje civilnih institucij idr.), stanje v begunskih centrih in sposobnosti sil OZN ter pripravi tudi predlog pravil delovanja (ROE – Rules of engagement).

Uspešnost celovitega pristopa v procesu načrtovanja je odvisna od sposobnosti in znanja vojaških načrtovalcev, javnosti, civilne družbe doma in na območju, na katerem bo načrtovana operacija potekala, odvisna je od vladnih in nevladnih organizacij ter njihove pripravljenosti za sodelovanje s silami Nata ter od državnih ustanov, organizacij in služb, tako v državah članicah kot v družbah, v katerih bo vojaška misija potekala. Uspešnost izvedbe je odvisna od sestave, sposobnosti in izurjenosti lastnih ter seveda nasprotnikovih sil. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost operacije, so geografske, meteorološke ter druge naravne razmere in okoliščine. Pomembno se je tudi zavedati, da proces načrtovanja nikoli ni končan oziroma ni končan, dokler se ne konča operacija. Načrte je treba nenehno dopolnjevati. Dopolnila pa morajo temeljiti na skrbnem spremljanju in proučevanju učinkov, ki jih imajo aktivnosti zavezništva. Opredeliti je treba, kakšni naj bi bili želeni učinki posameznih aktivnosti, prek katerih dosežemo zastavljene cilje operacije.

Z nenehnim zbiranjem, dopolnjevanjem in analiziranjem vseh relevantnih informacij pred operacijo ali misijo, med njo in po njej, ocenjujemo uresničitev učinkov.

1.3.1 Razvoj znanja

Tradicionalni vojaški pristop obveščevalne zagotovitve je temeljil na združeni obveščevalni pripravi bojišča, s katero so se ocenjevali njegovi vojaški vidiki. Današnje mirovne operacije in misije pa so kompleksnejše, zato je treba poleg vojaških subjektov upoštevati tudi druge udeležence na območju delovanja, to pa omogoča celoviti pristop načrtovanja in izvajanja operacij.

Direktiva celovitega načrtovanja operacij v poglavju Razvoj znanja²² opredeljuje vsebino in procese analiz operativnega območja delovanja. Prehod s tradicionalnega reaktivnega k proaktivnemu pristopu vključuje proces zbiranja in analize shranjenega znanja ter dostopa do njega, in sicer po sistemu »Push-Pull«, ki uporabnikom (poveljniku in drugim) omogoči pridobivanje podatkov o vplivih vojaških, političnih, gospodarskih in civilnih dejavnikov na različne akterje ter sisteme na območju delovanja (tako imenovane mavrične interesne skupine: nasprotnik, opozicija, nevtralni, vladne in nevladne organizacije itn.).

Razvoj znanja je koncept povezovanja posamičnih izoliranih podatkov in informacij v uporabno količino in obliko. Razvoj znanja je evolucija v razmišljanju, saj so procesi in informacije posameznih družbenih sistemov že obstajali in podpirali proces odločanja, vendar niso bili združeni v uporabno znanje.

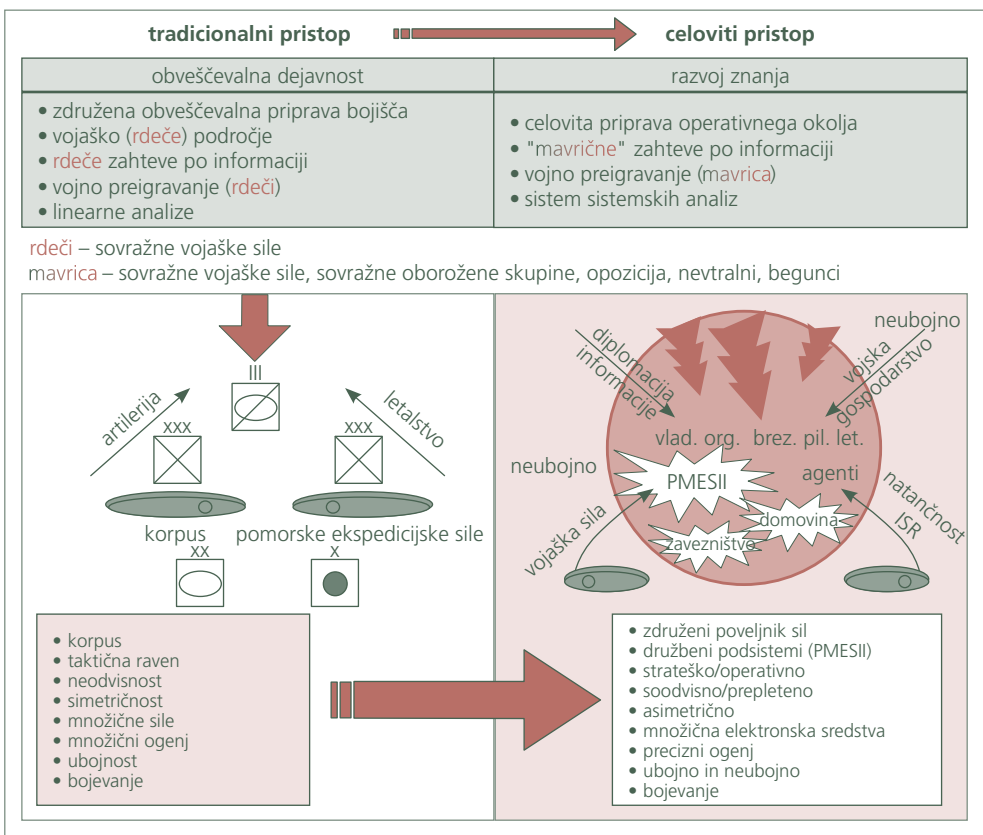
²² *Knowledge Development (KD)*.

Razvoj znanja prispeva k celovitejšemu razumevanju operativnega okolja, posebnost njegovih procesov pa je, da se organizacijska razmerja, struktura in orodja še razvijajo. Sistem analiz družbenih sistemov zahteva analitične sposobnosti, zanesljiv in kakovosten vir informacij, urejeno bazo podatkov in interdisciplinarno znanje. Različne organizacije imajo dostop do različnih informacij, od katerih je odvisen razvoj znanja, in sicer do informacij v skupni rabi ter sodelovanja in zavezanosti organizacij, ki tvorijo mreže znanja in zagotavljajo podporo druga drugi. Učinkovito delovanje omrežij zahteva sodelovanje v skupnih procesih in uporabo podpornih informacijskih orodij za sodelovanje. Rezultati so delitev področij dela, manj podvajanja, celovitejši in popolnejši izdelki ter izboljššan prenos znanja v okviru mreže.

1.3.2 Celovita priprava operativnega okolja

Sistemske analize se kot analitični postopek uporabljajo za celovito proučevanje nasprotnikov, mogočih nasprotnikov ter nevtralnih in prijateljskih subjektov v prostoru. Na sliki 6 je prikazana razlika med tradicionalno in celovito pripravo operativnega okolja.

Slika 6:
Tradicionalni in celoviti pristop k pripravi operativnega okolja
Vir: Grozde, 2011, prirejeno po Natu.



Tradicionalni vojaški pristop obveščevalne zagotovitve je temeljil na združeni obveščevalni pripravi bojišča, ki je temeljila na ocenjevanju vojaških vidikov bojišča, današnje mirovne operacije in misije pa so kompleksnejše, zato je treba, da se poleg vojaških subjektov upoštevajo tudi drugi udeleženci na območju delovanja, kar omogoča celoviti pristop načrtovanja in izvajanja operacij.

Izdelki celovite priprave operativnega okolja v procesu operativnega načrtovanja so:

- na prvi stopnji (razumevanje razmer) se izdelata začetna celovita priprava operativnega okolja z analizo družbenih podsistemov za posamezne subjekte na območju delovanja. Opravi se analiza geografskega prostora, demografskih dejavnikov, vremena in zdravstvenih razmer;
- na drugi stopnji (operativna ocena in ocena groženj) se nadgrajuje celovita priprava operativnega okolja;
- na tretji stopnji (operativna orientacija) se opravi končna celovita priprava operativnega okolja, najverjetnejše in najnevarnejše variante delovanja nasprotnika, določijo se točke osredotočenja, prednosti in slabosti, želena končno stanje, strateški objekti, časovnica delovanja opozicijskih sil ter najverjetnejša oblika delovanja;
- na četrti in peti stopnji se celovita priprava operativnega okolja izpopolni;
- na šesti stopnji se posreduje ali prenese uporabnikom.

Priporočena struktura celovite priprave operativnega okolja obsega geometrijo območja, geografske oziroma oceanografske značilnosti, prebivalstvo in demografske značilnosti, zdravstveno, politično, vojaško, socialno ter infrastrukturno in informacijsko situacijo. Celovita priprava operativnega okolja razvija za poveljnika in njegov štab razumevanje operativnega okolja, zgodovino in ozadje konflikta ali krize, razumevanje nasprotnika, prijateljev ter nevtralnih in drugih akterjev. Operativna raven je ožje usmerjena na območje svoje odgovornosti in območje interesa, za katerega na podlagi strateške priprave operativnega okolja izdelata svojo celovito pripravo.

2 UVELJAVLJANJE KONCEPTA CELOVITEGA PRISTOPA V SV

Proces razvoja celovitega pristopa v zavezništvu je teoretično obdelala Mojca Pešec v magistrski nalogi Koncept na učinku temelječih operacij (primer ZDA in zveze Nato, 2007) in v strokovnem članku Razvoj konceptov celovitega in usklajenega delovanja mednarodnih dejavnikov pri reševanju kompleksnih kriz (Bilten SV, 2008). Ugotavlja, da vojaška doktrina SV uveljavlja strateški koncept zavezništva (Washington 1999) ter načela organiziranja in delovanja vojaških sil, ki izhajajo iz zavezniške doktrine združenih sil (Allied Joint Doctrine – AJP-1). Upošteva, da je Republika Slovenija članica Nata in Evropske unije, kar pomeni upoštevanje novih rešitev v organiziranosti in delovanju Slovenske vojske (Pešec, 2007, str. 100), ter da je doktrina SV ustrezna podlaga za uveljavljanje pristopa k načrtovanju operacij, ki temeljijo na učinkih (Pešec, 2007, str. 101). Iz tega lahko sklepamo, da podpira tudi uveljavljanje celovitega pristopa operativnega načrtovanja.

Spoznavanje in uporaba Direktive celovitega operativnega načrtovanja ter procesa celovitega pristopa k operativnemu načrtovanju je ena izmed vsebin vojaškega izobraževanja in usposabljanja na Poveljniško-štabni šoli²³, ki se je začela uvajati v učni proces leta 2011²⁴. Slušatelji so se na predavanjih seznanili z direktivo in s procesom celovitega pristopa operativnega načrtovanja ter z rezultati posameznih faz. Sledila je dvotedenska vaja, na kateri so slušatelji izvedli tretjo fazo (operativna orientacija) in 4. a fazo (razvoj operativnega koncepta operacije). Po tretji fazi so poleg analize naloge pripravili koncept delovanja in ga predstavili poveljniku. V 4. a fazi so razvili variante delovanja in opravili preigravanje ter ovrednotili predlagani varianti.

Na analizi vaje so se vsi udeleženci strinjali, da gre za zahteven, pa tudi zelo zanimiv proces načrtovanja, ki bo v prihodnosti pomagal SV pri načrtovanju aktivnosti za mednarodne operacije in misije (MOM).

Poznavanje Direktive celovitega operativnega načrtovanja in procesov dela, ki iz nje izhajajo, je tudi eden izmed pogojev za uspešno delo na mednarodnih dolžnostih, tako v SHAPE, združenih operativnih poveljstvih in MOM.

Operativno raven poveljevanja v SV čaka v prihodnosti prilagoditev procesov dela in načrtovanja novemu celovitemu pristopu, PDRIU pa mora v izobraževalnem procesu usposobiti pripadnike SV za delo doma in v tujini.

Sklep Značilnost sodobnih mednarodnih operacij in misij je njihova kompleksnost, zato je nujna celovita in povezana uporaba celotnega spektra političnih, vojaških in civilnih instrumentov moči pri reševanju nastalih konfliktov.

Reševanje kriznih razmer le z vojaško silo se je v konfliktih po hladni vojni izkazalo kot neučinkovito, saj ni zagotovilo bistvenega izboljšanja varnostnih razmer. Vojska zagotavlja razmere za normalizacijo političnih, gospodarskih in socialnih razmer, ki bistveno vplivajo na izboljšanje varnostne situacije na kriznem območju.

Natov celoviti pristop in razumevanje operativnega okolja kriznih žarišč sta bistvenega pomena za ugotavljanje pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za uresničitev nalog in prepoznavanje prednosti, slabosti ter tveganj za lastne sile, nasprotnika, nevtralne udeležence, lokalne prebivalce in druge subjekte na območju delovanja.

Uspešnost zavezništva in s tem tudi SV pri urejanju kompleksnih varnostnih razmer na kriznih območjih zunaj zavezništva bo v prihodnosti temeljila na celovitem pristopu, ki obravnava zmogljivosti nasprotnikovih družbenih sistemov na eni strani

²³ Slušatelji 6. GŠŠ in 14. PŠŠ smo na vaji »Zoran sea« maja uspešno preizkusili ta način dela.

²⁴ Na vaji, ki sta jo vodila in usmerjala dr. Marinčič in nemški polkovnik (v pokoju) Manfred Dieckmann, sta bila v vlogi poveljnika Združenega poveljstva sil brigadirja (v pok.) Anton Turk in Jožef Žunkovič, 14 slušateljev generalštabnega šolanja ter 24 slušateljev višjega štabnega šolanja pa je sestavljalo Združeno operativno skupino za načrtovanje (JOPG – Joint Operational Planning Group).

in angažiranje zavezniških/nacionalnih instrumentov moči na drugi. Prihodnje vojaške operacije bodo integrirane, v njih bodo sodelovale mednarodne vojaške zavezniške sile, mednarodne in nacionalne organizacije in agencije ter nevladne organizacije.

Direktiva celovitega operativnega načrtovanja je orodje, ki omogoča učinkovitejše sočasno in vzajemno načrtovanje zavezništva na strateški in operativni ravni za delovanje v kompleksnem okolju.

Literatura

1. *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive, 2010, Supreme Headquarters Allied Power Europe Belgium.*
2. *A "Comprehensive Approach" to crisis management, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm (1. 7. 2011).*
3. *Cracium, Ioan, 2011. NATO Operational Planning Process, The COPD- Comprehensive Operations Planinig Directive; NATO School - Joint Operations Department.*
4. *Furlan, Branimir, in drugi, 2006. Vojaška doktrina. Ljubljana, Defensor.*
5. *Grizold, Anton, 2005. Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju, Ljubljana, FDV.*
6. *Grozde, Jože, 2011. Obveščevalno vrednotenje geografskega prostora območij delovanj Slovenske vojske, zaključna naloga, Maribor, Ministrstvo za obrambo, SV, PDRIU, Poveljniško-štabna šola.*
7. *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment, JP 2-01.3, 2009; Joint staff, USA.*
8. *Kuster, Jens, 2011. SHAPE STRUCTURE, SHAPE.*
9. *Marinčič, Dušan, 2011. Predstavitve na predavanjih GŠŠ v PDRIU.*
10. *Marinčič, Dušan, 2010. A Comprehensive Approach to the International Crisis management, http://www.dr-dm.si/DusanMarincic-A_Comprehensive_Approach.pdf (12. 5. 2011).*
11. *Marinčič, Dušan, 2010. Holistic View of the Engagement Space, http://www.dr-dm.si/Dusan_Marincic-Holistic_view_of_the_engagement_space.pdf (10. 6. 2011).*
12. *NATO, A "Comprehensive Approach" to crisis management, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_51633.htm, junij 2011.*
13. *Pešec, Mojca, 2007. Koncept na učinku temelječih operacij (primer ZDA in zveze Nato), Magistrsko delo, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.*
14. *Pešec, Mojca, 2008. Razvoj konceptov celovitega in usklajenega delovanja mednarodnih dejavnikov pri reševanju kompleksnih kriz, Bilten SV, november 2008, 10/št.4, str. 261–273, Ljubljana, MO RS.*
15. *Rohne, C., 2010. ASSESSMENT, Fakultet for Strategi og Militare Operationer; http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:KSFNPZYIzJwJ:forskningsdatabasen.fak.dk/insight_fak/getResource%3FrecordId%3D874%26objectId%3D1%26versionId%3D1+htp___forskningsdatabasen.fak..... (19. 4. 2011).*
16. *Schnaubelt, Christopher M., 2009. An Analysis of the Afghanistan-Pakistan Strategy, NATO Defense College Research Division.*
17. *<https://transnet.act.nato.int/WISE/Expedition/eocon09/.../43Burch> (19. 4. 2011).*
18. *le_archive/040319/db1c4e2ea7cf89d0eb55807aba021316/OSS1999-P1-12.pdf (12. 11. 2010).*

PARADIGMA VODENJA IN POVELJEVANJA PRI UVELJAVLJANJU VOJAŠKE DISCIPLINE

COMMAND AND CONTROL PARADIGM IN THE ENFORCEMENT OF MILITARY DISCIPLINE

Short scientific article

Povzetek V našem družbenem sistemu ima vojska zagotovljeno določeno avtonomijo. Vstop v vojsko je odvisen od izpolnjevanja nekaterih zahtev. Vojaški poklic se ohranja z zaprtima sistemoma izobraževanja in usposabljanja. S tem so izpolnjeni pogoji za ohranjanje tradicije, oblikovanje organizacijske kulture, etike, kolektivizma, kohezivnosti in vojaške discipline. Vojaška disciplina se udejanja v vojaški organizaciji s sistemom vodenja in poveljevanja. Pri tem se upoštevajo vojaške vrednote, zaupanje, strokovnost in voditeljske sposobnosti poveljnika. Normativno pravno urejena vojaška disciplina zagotavlja poveljujočim formalno avtoriteto in odgovornost. Ustrezna vojaška disciplina temelji na zavestnih dejanjih in samodisciplini posameznika. Na podlagi zavestne vojaške discipline urejenega voditeljstva, ustreznega sistema vodenja in poveljevanja bo vojska v današnjem obrambno-varnostnem okolju sposobna doseči zastavljene cilje. Poveljniki na vseh ravneh vodenja in poveljevanja morajo razumeti in obvladati vojaško organizacijo, posameznike oziroma svoje enote in poveljstva. Kakor koli se spreminja obrambno-varnostna situacija in se preoblikujejo oborožene sile¹ ter se spremenita struktura in obseg vojske, vedno bo potrebna prisotnost vojaške discipline.

Da bi lahko vojaško disciplino privzgjajali in krepili v vojaški organizaciji, moramo pravilno razumeti njen pomen.

Ključne besede *Vojaška disciplina, vodenje in poveljevanje, poveljujoči, voditeljstvo.*

Abstract In our social system, the armed forces are provided with certain autonomy. The entry into the armed forces depends on the fulfilment of certain demands. The military

¹ Šteiner navaja priporočila v naslednjem transformacijskem obdobju in med drugim poudarja, da morajo vojaški profesionalci ter vojaška struktura skrbeti za svoj profesionalni ustroj in nadaljnje oblikovanje profesionalnega zbora ter uveljavljanje pravil za vojaški poklic in temu primeren kodeks (Šteiner, 2011, str. 58).

profession is maintained through closed education and training systems. This fulfills the conditions for maintaining tradition, designing organisational culture, ethics, collectivism, cohesiveness and military discipline. Military discipline in a military organisation is manifested through a Command and Control System. Military values, trust, professionalism and commander's leadership skills are taken into consideration in this respect. Normatively and legally regulated military discipline provides the commanding structure with formal authority and liability. Appropriate military discipline is based on wilful acts and individuals' self-discipline. Wilful military discipline of an arranged leadership and suitable command and control system will enable the armed forces in the present defence and security environment to attain the set objectives. Commanders at all levels of command and control should understand and be fully acquainted with the military organisation, individuals and respective units and commands. Regardless of the potential changes to the defence and security organisation, the transformation² of the armed forces and their structure and scope, the presence of military discipline will always be necessary. The meaning of military discipline must be properly understood in order to be imparted and enhanced in a military organisation.

Key words *Military discipline, command and control, commanding personnel, leadership.*

Uvod O uspešnosti oboroženih sil kljub visoko razviti tehnologiji še vedno odloča človek. Pri vodenju ljudi si moramo pridobiti zaupanje, njihove zmožnosti so določene na podlagi izurjenosti, poguma, hrabrosti, discipline, samostojnosti, značajskih, duševnih in telesnih zmožnosti ter morale. Zavedanje, da vojaška disciplina predstavlja pogoj, ki omogoča preživetje posameznika in vojaških enot, je zadosten vzrok, da se vojaška disciplina pravilno razume. Tako podrejeni kot nadrejeni morajo biti vojaško disciplinirani. Ustrezna vojaška disciplina temelji na pozitivnem odnosu, in ne na podlagi groženj ter kaznovanja in represije. Zahtevati vojaško disciplino na bojišču, je prepozno, disciplino je treba privzgojiti v procesih izobraževanja in usposabljanja ter pri tem upoštevati svojevrstno vojaško okolje, ki vsebuje drugačne sestavne dele, kot so organizacijska struktura, naloge, tehnologija, osebje in voditeljstvo (Leadership, 1991, str. 1–6).

Disciplina³ je temeljna predpostavka za sodelovanje in skupinsko življenje posamezne vojaške enote ter vpliva na medsebojne odnose v enoti. Odraža se v poslušnosti, ki omogoča enoti na podlagi enotne volje hitre odzive in dejanja. Disciplina je del samobvladovanja (nadzora nad seboj) in pomaga vojakom pod obremenitvami (pritiske) ter v nevarnosti zanesljivo izpolniti zahtevane naloge. Nezadostna vojaška disciplina lahko ogroža človeška življenja in postavi pod vprašaj izpolnitev naloge ter zahteva

² Šteiner provides recommendations for the following transformational period and, inter alia, stresses the importance of military professionals and the military structure taking care of their professional structure and further formation of a professional corps as well as for the implementation of the military profession regulations and a relevant Code. (Šteiner, 2011, str. 58).

³ Beseda disciplina je pogosto povezana z drugimi besedami v zvezi z določenimi obdobji življenja in bojevanja (bojna disciplina, maskirna disciplina, pohodna disciplina itn.).

od predpostavljene ostre posege. Poveljujoči, ki pričakuje v vojaškem spopadu disciplino, jo mora pri vsakodnevnem delu vedno znova zahtevati in jo tudi sam spoštovati.

Vojaško disciplino v tem prispevku obravnavamo v dveh pogledih, in sicer kot odnos posameznika do vojaške discipline in kot disciplino vedenja. Odnos do discipline temelji na prostovoljnosti in na samonadzoru vedenja, kar predstavlja poznejši razvoj poguma ter iniciative. K razvijanju discipline vedenja pripomorejo poveljniki, ki oblikujejo vojaško disciplino na podlagi pozicije moči in dejavnikov nagrajevanja ter predpisanega kaznovanja. Poveljujoči morajo pri izvajanju nalog v ospredje postavljati disciplino kot najpomembnejši člen pri doseganju učinkovitosti in uspešnosti enote (Thomas, W. Britt, 2006, str. 218–219).

Članek temelji na trditvi – hipotezi, da so v slovenski vojaški organizaciji s predpisi določeni postopki in sankcije v primerih kršenja vojaške discipline, vendar je mogoče izboljšati stopnjo spoštovanja vojaške discipline s pravilnim poudarkom v okviru sistema poveljevanja in nadzora ter z ustreznim načinom poveljevanja, ki je kot pristojnost predpisan z zakonom in ga poveljujoči potrebujejo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzoru dodeljenih sil. Posledično so navedeni nekateri dejavniki, na katere morajo biti poveljujoči pozorni pri izvajanju vojaških nalog, da postopki z vojaškimi osebami ne preidejo v nedopustno ravnanje in kršitev vojaške discipline.

Pri pisanju o vojaški disciplini so uporabljeni metode teoretičnega proučevanja z izvedbo analize vsebine pisnih virov z obravnavanega področja in proučevanje znanstveno-teoretičnih ter strokovnih del (knjige in članki v strokovnih publikacijah) in analiza dokumentov (zakoni, podzakonski akti, vojaški predpisi, priložniki in drugi javnosti dostopni dokumenti), v katerih je opredeljeno področje vojaške discipline. Metodološki pristop je usmerjen v dokazovanje hipotetične trditve. Uporablja se pretežno deskriptivna metoda, s katero so povzeti spoznanja in ugotovitve ter postavljene nekatere aksiomske trditve, ki so razumljive same po sebi in predstavljajo praktični vidik uporabnosti ter pomembnosti discipline v vojaškem okolju.

1 POMEN VOJAŠKE DISCIPLINE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Pisati o vojaški disciplini je svojevrsten izziv, zato se pri tem ne moremo izogniti zgodovini vojn in vojskovanja ter opisom voditeljev in znanih zgodovinskih osebnosti, ki so oblikovali vojaško zgodovino. Teorije in razlage o pomembnosti vojaške discipline v vojaški organizaciji zasledimo skoraj pri vsakem vojaškem teoretiku in mislecu. Eden od mnogih je gotovo tudi Niccolò Machiavelli⁴. V svojem

⁴ **Niccolò di Bernado dei Machiavelli** (1469–1527), italijanski (florentinski) renesančni humanist, diplomat, politik, filozof, ki se je več kot desetletje sam ukvarjal z diplomatskim in državnim delom v Firencah, velja v sodobni politični filozofiji in političnih znanostih za utemeljitelja realističnega pristopa k teoriji politike. Ukvarjal se je tudi s pisanjem zgodovinskih kronik, vojaške doktrine in dramskih del. Med zgodovinskimi in političnimi spisi je najpomembnejše politično filozofsko delo *Vladar (Il principe, 1513)*, v katerem zavrže politični idealizem predhodnikov. Na podlagi zgodovinskega izročila in osebnih izkušenj diplomata razpravlja v delu v obliki nasvetov vladarju o nujnosti uporabe prisile in nemoralnega ravnanja, da zavaruje svojo oblast in vzpostavi spoštovanje zakonov, kar vodi v končni cilj blaginje države (vir: <http://sl.org/wik/Machiavelli>).

znamenitem delu *Vladar* (1513) opisuje, da vladar ne sme skrbeti za stvari, ki niso povezane z vojsko, ne sme imeti drugih misli ali si izbrati poklica drugje kakor v vojski, kajti samo tak poklic ustreza tistemu, ki ukazuje (Machiavelli, 2006, str. 67). Med drugim poudarja Hanibalova dejanja. Hanibalova silna vojska je bila sestavljena iz ljudi nešteti ras, vojskovala se je v tujih deželah. Hanibal je imel dobro vojaško disciplino, ki je temeljila na spoštovanju poveljujočih in bojazni pred njihovo krutostjo. Po drugi strani opisuje Scipiona, rimskega vojskovodjo, ki se mu je uprla vojska na Španskem zaradi prevelike popustljivosti, saj je omogočal vojakom več prostosti, kot je za vojaško disciplino primerno (Machiavelli, 2006, str. 79).

Vojaška disciplina je temeljni del vsega razvoja vojske. Tako je lahko postal v drugi polovici 18. stoletja vojak tudi navaden človek (kmet, delavec). Videz vojaka so ustvarili tako, da so novince urili nositi glavo pokonci in visoko, držati se vzravnano, hoditi z odločnimi koraki, nikoli gledati v tla, temveč drzno strmleti v tiste, ki jim stojijo nasproti, ter nepremično čakati na ukaz. Te metode (imenovane disciplina) so omogočale podroben nadzor dejavnosti telesa in so zagotavljale podložnost, krotkost in uporabnost. Veliko disciplinskih postopkov je obstajalo že prej, ne le v vojskah, temveč tudi v takratnih samostanih, delavnicah itn. (Foucault, 1984, str. 137)

Tudi Carl von Clausewitz je v svojem delu *O vojni* poudaril, da so red, večšina, dobra volja, določena mera ponosa in odlično razpoloženje lastnosti v miru vzgojene vojske, ki jih je treba ceniti (Clausewitz, 2004, str. 113).

Kot so se skozi zgodovino preoblikovale oborožene sile, prav tako se je spreminjala vojaška disciplina. V vojaški disciplini na primer ameriških oboroženih silah je močno poudarjen kolektivizem kot povezovalni člen, ki ustvarja vojaka. Očitno urjenje, imenovano »dril«, katerega glavni namen je discipliniranje posameznika, je vojaška disciplina, predpisana in ukazana z vedenjem. Nekateri vojaški predavatelji vztrajajo, da ustvarjajo družbe z izrazitim kolektivnim značajem, kot je na primer nemška nacija, z bolj kohezivno vojaško organizacijo. K izraelskemu vojaškemu uspehu nad Arabci naj bi pozitivno pripomogel tudi izrazit duh kolektivizma izraelske družbe. Močan družbeni kolektivizem je opora vojaški sredini, v kateri omogoča močna pripadnost kolektivu vzpostavitev močnega voditeljstva. Med obema svetovnjima vojnima se je v voditeljstvu britanskih oboroženih sil zgodil odmik od kolektivne discipline. Britansko vojaško voditeljstvo se je usmerilo v bolj poudarjeno hierarhično disciplino in »formalni dril«. Razvoji dogodkov v vojnah so zahtevali precejšnje urjenje v izvajanjih taktičnega usposabljanja in voditeljstva. Britanske kopenske sile so bile v primerjavi z nasprotnikom izrazito prikrajšane v taktični neprilagodljivosti in slabem voditeljstvu, zato so namesto kolektivne discipline pospešeno vzpostavili hierarhično (Newsome, 2007, str. 126–127).

V vojaških organizacijah ima vojaška disciplina poseben pomen, ki izhaja iz hierarhične urejenosti, sistema vodenja in poveljevanja ob upoštevanju vojaških vrednot ter predpisov. Z ustrezno vojaško disciplino se vzpostavi v enoti urejen sistem sporazumevanja, določijo se meje dopustnega in nedopustnega vedenja, oblikujeta se

delovna klima ter morala za izpolnjevanje nalog. Tako se zagotovijo zadovoljstvo v skupini, predvsem pa varnost in popolnost opravljanja nalog, saj malomarno opravljanje⁵ nalog in nespoštovanje⁶ ukazov ter predpisov in navodil v vojski odločata o življenju in smrti.

2 RASEŽNOSTI VOJAŠKE DISCIPLINE V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Iz človekove naravne danosti izhaja, da se vsi bojimo bojevanja. V procesu pridobivanja »dovoljenja za ubijanje« ima vojaška disciplina veliko vlogo. Vojaška disciplina je v vojski nujna pri zagotavljanju izpolnitve ukazanih nalog in za obstoj v nemogočih razmerah na bojišču. Vojaki in enote ter poveljujoči se morajo znati spoprijeti s strahom, kajti strah je sovražnik vojaške discipline. Kadar nenadzorovani strah zmede posameznika in enoto, ne moremo več govoriti o vojaški disciplini. Strah je prisoten tudi v vojski in je njen sestavni del, toda z dobrima izurjenostjo in disciplino, kakovostnimi vodenjem in poveljevanjem ter voditeljstvom in moralo se znajo vojaki in enote spoprijeti z nevarnostjo.

Oborožene sile evropskih držav so v zadnjih letih opravile veliko, da bi čim bolj zmanjšale število vojakov, ki se morajo pripravljati za bojevanje. Vojak t. i. zahodne civilizacije v današnjem obdobju deluje na mirovni misijah zunaj meja svoje države in temu dejstvu sta prilagojena vojaška vzgoja ter urjenje. Poveljujoči morajo v sedanjem času z vodenjem in poveljevanjem zahtevati nujnost izpolnitve nalog, poudarjati posebna pomena vojaške discipline ter poslušnosti, vzpodbujati samozaupanje, občutek pripadnosti enoti, poudarjati skrb za pripravljenost in se učiti iz izkušenj drugih. Če si vojak vzame svojega vodjo za zgled⁷, mu bo tudi zaupal.

Ko učimo vojake discipline, jih moramo naučiti obveznosti do sebe in do poveljujočega ter odnosa do enote. Vojaška disciplina se privzga v procesu usposabljanja vojakov tako, da se soočijo z dejstvom, da je samodisciplina temelj discipline v enoti. Pri tem je treba vojake seznaniti z vojaškim okoljem in poudariti, da morajo poveljujoči voditi posameznikove želje in dejavnost v enoti. Pri izpolnjevanju ukazov je treba nenehno upoštevati hierarhijo podrejenosti in nadrejenosti.⁸ Pri vojakih je treba vzpodbuditi željo, da se učijo in pridobijo čim več izkušenj ter znanja med usposabljanjem. Učenje in spoštovanje vojaške discipline morata biti predpisani v načrtih usposabljanja vojakov. Vojaki se morajo zavedati dejstva, da je posameznik v enoti pomemben in da mora biti dobro usposobljen ter opremljen za

⁵ Zanimanje vojaške discipline se kaže pri vojakih kot odpor do izpolnjevanja nalog, izmikanje, slepljenje, izsiljevanje in grožnje poveljujočim.

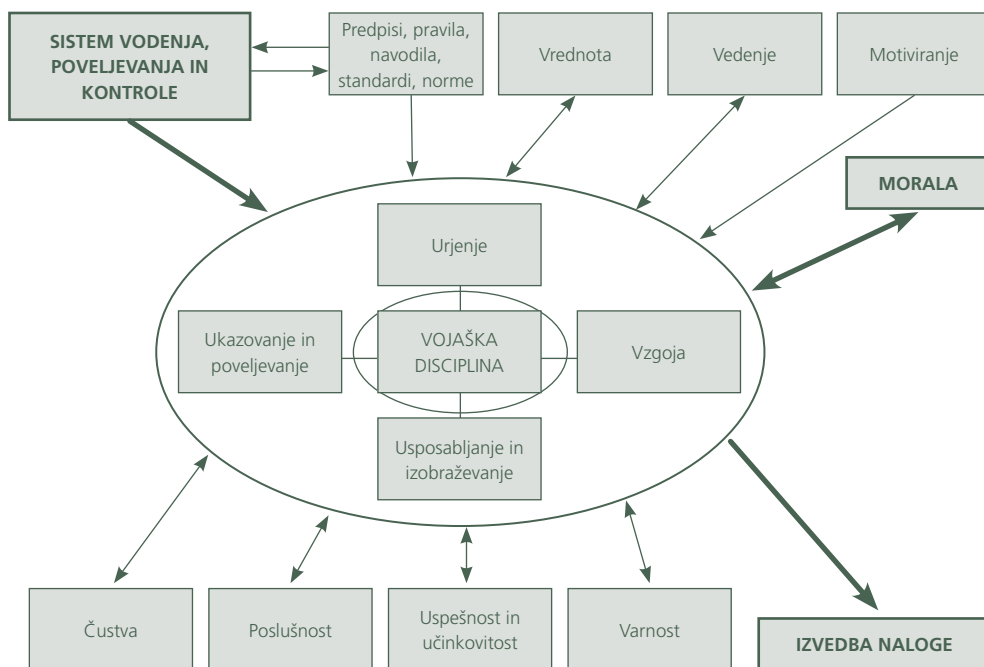
⁶ Način ukazovanja si vsak poveljujoči izbira sam. Če se poveljujoči do podrejenih vede profesionalno in zaupanja vredno, spoštljivo ter kulturno, se bodo enako vedli do njega tudi vojaki. Če analiziramo način vodenja med osamosvojitveno vojno, ugotovimo, da je bil v enotah TO uveljavljen ustrezen način ukazovanja, zato so bili tam velika morala, dobra vojaška disciplina, pogum in drznost, ki so pripomogli k zmagi v spopadih.

⁷ Postavlja se hipotetično vprašanje, ali lahko poveljujoči skrbi za vojaški zgled, vedenje, pozdravljanje in druge temeljne načine vojaškega vedenja, če nima po načrtih usposabljanja v enem tednu niti ene ure postrojitenih postopkov in pravil.

⁸ Podčastnik SV ne more ukazovati častniku PPRS.

bojevanje. Vojaškim osebam mora biti pri tem zagotovljena visoka raven avtoritete. Ta mora biti usmerjena v skrb za osebje do ravni posameznika. To obsega prehrano, odnos do nošenja uniforme, zdravstvene navade, moralo in vse, kar lahko vpliva na življenje. Poveljujoči mora biti navdušen nad skrbjo posameznika v okviru enote in razvijati navado takojšnjega izpolnjevanje ukazov, saj tako izboljšuje disciplino posameznika ter enote. Vojak, ki nosi uniforme z oznakami, ne sme pozabiti, da je pripadnik vojske, ki služi državi (Guidebook for Marines, 1990, str. 59). Poleg tega mora tudi država razumeti vojaški poklic, ki je edini, pri katerem posameznik priseže⁹ in podpiše, da bo branil državo tudi za ceno svojega življenja, kar je treba v družbi pravilno ovrednotiti. Pri upoštevanju teh dejavnikov lahko pri posameznikih pričakujemo ustvarjanje prisotnosti zavestne vojaške discipline.

Tabela 1:
Razsežnosti
vojaške
discipline
v sistemu
vodenja,
poveljevanja
in kontrole¹⁰



Danes imajo v vseh vojskah v vojaških štabih posebne častnike (psihologe, sociologe, politologe), ki poveljujočim pomagajo pri delu in opravljanju nalog, med drugim tudi pri vzpostavljanju vojaške discipline ter skrbi zanjo. Znaki, ki kažejo na upadanje vojaške discipline in morale, so: vojaki malomarno opravljajo vojaško službo, več je ponesrečenih vojakov, samomorilcev in tudi takih, ki so se sami ranili, povečana je raba alkohola, drog, naraščajo kriminalna dejanja, pretepi med vojaki, povečano

⁹ Glej 49. člen Zakona o obrambi.

¹⁰ Vojaška disciplina predstavlja stičišče oziroma »lepilo« vojaške organizacije, ki združuje več elementov oziroma posameznih sistemov, ki se odražajo na izpolnitvi naloge. Z dobrim sistem vodenja in poveljevanja, ki temelji na ustreznih predpisih, navodilih in ukazih, ter z nadaljevanjem vzpostavljanja mehanizmov za vojaško disciplino se krepi morala in izboljšuje izpolnjevanje ukazanih nalog.

je število okvar na orožju, več je nesrečnih primerov idr. Nemotivirani vojaki so prisotni v vseh vojskah. Pritožujejo se nad hrano, vodo, bivalnimi razmerami, velikokrat so pri zdravniku, iz dejanj je razvidno, da so brezvoljni.

Vojaška disciplina v vojaški organizaciji je skupina, ki spada v kontekst ocenjevanja bojne sposobnosti enot. Negativno oceno bojne pripravljenosti in operativne sposobnosti so si rezervne enote Nacionalne garde ZDA prislužile tudi zaradi »pomanjkanja iniciativnosti, discipliniranosti, strokovnosti in slabe osnovne izurjenosti vojakov« (Kotnik, 2002, str. 235). Statistični podatki ruskih oboroženih sil kažejo, da so glavni vzroki smrti v oboroženih silah povezani z nespoštovanjem predpisov¹¹, kar vpliva na moralno stanje. Največji odstotek umrljivosti predstavljajo nesrečna naključja – nepredvideni dogodki. Na drugem mestu so samomori, sledijo kršitve pravil v cestnem prometu, nato prekoračitev dolžnosti, uboji in nasilna smrt ter kršitev pravil pri upravljanju oborožitve in vojaške opreme.

Tabela 2:
Vzroki smrti
v oboroženih
silah Rusije
Vir: MO RF,
2006, str. 367.



Ustrezno razumevanje vojaške discipline je tesno povezano z moralo posameznika in z enoto. Uspešni poveljniki se vedno zavedajo, da bojna morala vpliva na potek oboroženega boja, zato jo v enotah sproti spremljajo in pravočasno ukrepajo.

¹¹ Pri nespoštovanju predpisov in pomanjkanju morale so vzporedni pokazatelji glavnih vzrokov smrti pomanjkanje vojaške discipline, pomanjkljiva poveljevanje ter kontrola in prešibko zastopani elementi voditeljstva.

Za utrditev bojne morale moramo tako sprejeti določene ukrepe, med katere spadajo: pravilen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, obveščanje vojakov o razmerah, utrjevanje notranje povezanosti kolektiva, spoštovanje vojaških potreb (odmor, prehrana, verska oskrba, higiena), nagrade, pohvale, razvedrilo in dosledno izvajanje disciplinskih pravilnikov – predpisov. Razvijanje morale je v posameznih državah glavni cilj vojaškega usposabljanja. Med moralne odlike vojaka spadajo disciplina, bojeviti duh, želja po zmagi, samonadzor, samospoštovanje, predanost in razvijanje osebne časti (Arnejčič, 2008, str. 291).

Za primerno vzpostavljanje vojaške discipline v vojaški organizaciji pa je treba upoštevati tudi družbene vrednote. Te vrednote¹² se delijo in povezujejo v okviru vrednot, ki so sprejete ter razdeljene na socialne, organizacijske, kolektivne in individualne (Maak, 2006, str. 38). Vsaka država ima svoj vrednotni sistem v oboroženih silah, tako lahko primerjalno omenimo, da so vrednote v vojski ZDA lojalnost, dolžnost, spoštovanje, nesebično služenje, čast, integriteta in osebni pogum (Norman, 2009, str. 2–15).

Vrednote v oboroženih silah se razvijajo in plemenitijo v časovnem obdobju¹³, ki ga posamezniki preživijo v uniformi. Pomembnost vrednot moramo upoštevati tudi pri oblikovanju vojaškega kolektiva.

Če pogledamo na delovanje enot Teritorialne obrambe in slovenske policije med osamosvojitveno vojno analitično in iz današnjega zornega kota, se pokažejo nekatere družbene vrednote, ki so bile povezane z vojaško disciplino. Udeleženci osamosvojitvene vojne so takrat verjeli vase (zaupanje so pridobili s predhodnim usposabljanjem, pripravljenostjo in kakovostnim sistemom vodenja in poveljevanja):

- V enoti so verjeli vase in v poveljujočega.
- Poveljniki in udeleženci osamosvojitvene vojne so med spopadi verjeli v novo državo, vojaški obrambni in politični vrh je verjel v pravične cilje, za katere se bojuje država. V tem primeru je bila kolektivna vojaška disciplina skladna z značajem in vrednotami družbe oziroma naroda.

Danes je Slovenska vojska socialno organizirana vojaška organizacija, katere značilnosti sovpadajo s civilnim okoljem. Njena legitimnost se potrjuje na trgu dela, vojaške osebe so podrejene tudi civilnim normam in pravu, pripadniki imajo po upokojitvi iste ugodnosti kot drugi člani v civilnem okolju.

¹² Iz analize podatkov o javnem mnenju državljanov o vrednotah vojaške organizacije je razvidno, da je kot vojaška vrednota opredeljena discipliniranost. S trditvijo, da brez dosledne discipline oborožene sile ne bi delovale, se je strinjalo 85,1 odstotka vprašanih, s tem se jih ni strinjalo 7,7 odstotka, preostali pa niso vedeli. Da vojaška služba zahteva popolno ubogljivost, je menilo 71,9 odstotka vprašanih, 19,4 odstotka se jih ni strinjalo, preostali niso vedeli. Glede značilnosti, ki jih mora imeti častnik za uspešno vodenje in poveljevanje, pa so bile izpostavljene vrednote, kot so discipliniranost, strokovnost, odločnost, sposobnost vodenja, psihična stabilnost, fizična vzdržljivost, odgovornost in pripravljenost na akcijo (Štumpfl, 2005, str. 25).

¹³ Pomen vrednot je povezan s časovno obdobjem, ki ga posameznik preživi v vojaškem kolektivu. Zato je treba pri usposabljanju upoštevati sistem vrednot, ki je nujen za izpolnitev naloge.

V Slovenski vojski se tako združujejo vse norme in vrednote, ki so prisotne v civilnem okolju ter vsakdanjem življenju. Zato je treba te norme in vrednote v vojaškem okolju oplemenititi z vojaško miselnostjo (Military Mind). Pri tem pa je treba biti pazljiv. Usposabljanje v vojski mora temeljiti na učenju in urjenju v vojaškem duhu. K nam prihajajo izobraženi državljani RS, ki so se zavestno odločili za vojaški poklic. Zato je treba dati tem ljudem zahtevano količino vojaških veščin in znanja ter posamezne postopke izuriti do avtomatizma, ne pa izvajati vojaške dresure, zaradi katere nastajajo različne konfliktna situacije. Mehanska disciplina oziroma disciplina prevzgoje, ki so je deležni posamezniki v zaporih in prevzgojnih domovih, ni ustrezna za vojaško organizacijo. Kazensko-prevzgojne metode dela z ljudmi, zlonamerno nagajanje, ustvarjanje strahospoštovanja in slepe poslušnosti vojakov niso del vojaške discipline. S takim načinom dela z ljudmi se bo posameznik umaknil iz vojske ali pa se bo prilagodil vojaškemu okolju tako, da se bo zaprl vase, kar pa ni dobro za vojaški kolektiv.

Vojaška disciplina se v SV povezuje z vrednotami. Vrednote Slovenske vojske so opisane v glavnih predpisih v Vojaški doktrini, Etičnem kodeksu, Pravilih službe, Konceptu voditeljstva in Kodeksu etike javnih uslužbencev.

Tabela 3: Komplementarnost vrednot v doktrinarnih konceptualnih predpisih

VOJAŠKA DOKTRINA	PRAVILA SLUŽBE	ETIČNI KODEKS	KONCEPT VOJAŠKEGA VODITELJSTVA	KODEKS ETIKE JAVNIH USLUŽBECEV
domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	domoljubje, čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, odgovornost, predanost	čast, pogum, lojalnost, tovarištvo, predanost	zakonitost, odgovornost, poštenost, vestnost, profesionalnost, iskrenost, zanesljivost

Iz pregleda določitve komplementarnosti vrednot v doktrinarnih konceptualnih predpisih je razvidno, da ni bistvenih odmikov v določitvi vrednot, ki jih je treba spoštovati v slovenski vojaški organizaciji, temveč je celo poudarjeno, da morajo poveljujoči svetovati pripadnikom Slovenske vojske, kadar se znajdejo v dvomu, ali je njihovo ravnanje skladno s pravili.

3 POVELJNIKI V SISTEMU VODENJA IN POVELJEVANJA TER VOJAŠKA DISCIPLINA

Slovenska vojska velja v naši demokratični ureditvi za državno institucijo. O njenih namembnosti, nalogah in obsegu ter strukturi odločajo najvišji državni organi, ki zagotavljajo sredstva za razvoj, priprave in funkcioniranje vojske skladno z zakonsko ter pravno določenimi pristojnostmi. V sodobnih demokratičnih državah opravlja funkcijo vrhovnega poveljnika obrambnih oziroma oboroženih sil eden najvišjih civilnih državnih funkcionarjev (predsednik države, predsednik Vlade, obrambni minister). V Ustavi Republike Slovenije je v 102. členu za vrhovnega poveljnika

oboroženih sil RS določen predsednik republike, ki ima moralno, politično in poveljniško odgovornost za zakonito delovanje vojske tako pred slovenskimi državljani kot mednarodno skupnostjo.

Vrhovnemu poveljniku mora biti posledično zagotovljen tudi vpliv na vojsko. Takšen vpliv naj bi se izkazoval predvsem med odobravanjem najvišjih vojaških predpisov, kot so doktrine, z njim bi se izdajali najvišji izvršilni ukazi za delovanje vojske. Med opravljanjem takega načina izkazovanja funkcije vrhovnega poveljnika oboroženih sil bi to pomenilo, da se politično-operativne odločitve pristojnih državnih organov (Vlade in Državni zbor) v zvezi z uporabo vojske na vojaški način prenesejo v sistem vodenja in poveljevanja, in sicer na najvišji vojaški strokovni organ, ki je skladen z 39. členom Zakona o obrambi, v našem primeru je to Generalštab. V tem pogledu je Generalštab SV najvišji organ vodenja in poveljevanja, ki naj bi opravljal štabne funkcije za vrhovnega poveljnika, zato je tudi najvišji čin oziroma naziv vojaške funkcije v državi načelnik Generalštaba. Obrambni minister je ustavno in zakonsko resorski član Vlade. Vladi in Državnemu zboru je odgovoren za uresničevanje zakonov in drugih predpisov, ki so povezani z vojsko. To svojo odgovornost uresničuje z izdajanjem ustreznih podzakonskih in upravnih aktov ter obveznih usmeritev organom ministrstva in Generalštabu.

Obrambni minister nima pravice ukazovati v vojski, saj bi moral imeti to določeno v ustavi. Na podlagi analitičnega pregleda Zakona o obrambi, ki v 43. členu določa poveljevanje v Slovenski vojski, razmerje med predsednikom in načelnikom GŠSV ni natančno določeno.

Vodenje in poveljevanje sta tako v teoriji vedi, ki se ukvarjata s proučevanjem dejavnosti poveljnikov in štabov med mirnodobnimi pripravami oboroženih sil za vojno ter med oboroženim bojem v vojni (Žabkar, 2003, str. 199). Za zagotavljanje uspešnosti poveljevanja mora biti to področje urejeno po načelih, ki so zakonsko določena v 43. členu Zakona o obrambi, to so načela enostarešinstva, subordinacije, obveznega izpolnjevanja povelj in urejeni odnosi med podrejenimi ter nadrejenimi.

Z Zakonom o obrambi je celotno vodenje prepuščeno ministru za obrambo. Minister odloča o programih usposabljanja, literaturi, organizira vojaške šole, izdaja strokovna navodila, tudi bojna pravila delovanja, in ureja druga upravna ter strokovna vprašanja organizacije in dela vojske. V 42. členu Zakona o obrambi je še posebej določeno, da minister prek Generalštaba odreja potrebne razvojne, organizacijske, tehnične in druge ukrepe ter usmeritve, ki jih udeležujejo načelnik Generalštaba ter podrejeni poveljniki. Celo poveljniki so ministru za obrambo odgovorni za izvajanje teh ukrepov.

Tudi v Zakonu o službi v Slovenski vojski je v 26. in 27. členu določeno, da mora biti Slovenska vojska hierarhično organizirana vojaška organizacija, da je sistem vodenja in poveljevanja, enostarešinstva in subordinacije učinkovito organiziran ter da je poudarjena pristojnost poveljevanja. Posebej je določeno, da se nepooblaščen

poveljevanje kaznuje¹⁴. V vojski podčastniki in častniki poveljujejo na različnih hierarhičnih stopnjah. Poveljujoči so strokovnjaki – profesionalci, ki imajo s specializirane znanje in veščine¹⁵.

Poveljujoči so vedno pod enotnim poveljstvom oziroma vrhovnim poveljstvom, iz česar izhaja enotnost vojaške avtoritete. Zato lahko sklenemo, da so glavni nosilci vojaške discipline poveljujoči, ki poveljujejo z ukazi oziroma povelji. Njihovo izpolnjevanje temelji na poslušnosti in odgovornosti. To sta najpomembnejši sestavini vojaške discipline. Za vojaško disciplino so odgovorni poveljniki, saj poveljevanje ni statusni simbol, temveč proces. Poveljujoči morajo znati prevzemati odgovornost za dejanja svojih podrejenih, saj je to sestavni del vodenja. Vodenje je proces, in ne položaj, ki ga poveljnik zavzema. Posledično vplivajo na značilnosti poveljujočega dejavniki, kot so: znanje, sposobnost in izkušnje, osebne značilnosti, motiviranost, videz, disciplina ali samokontrola itn.

Da bi poveljnik v vojaški profesionalni organizaciji lažje deloval in uresničeval svoje naloge ter obveznosti, mora organizirati in pripraviti za delo najprej sebe (mora se samodisciplinirati). Poveljnik mora na operativni ravni delovanja usklajevati vse elemente bojne moči, podpore, poveljevanja in kontrole. Njegov trud naj bo usmerjen v časovnih in prostorskih okvirih proti točki, na kateri bo dosegel največji učinek. Ta točka ali vrsta točk je sestavljena iz elementov, katerih uničenje ali razbitje onemogoči sovražniku doseganje ciljev. Ti elementi so poveljnik in njegov štab, poveljevanje in kontrola, zveze, obveščevalna dejavnost, zračna obramba, bojna podpora, logistika, rezerve ter bojna morala (Furlan, 2006, str. 3).

Za uspešno opravljanje funkcije poveljnika je treba imeti nedvoumno načrtan cilj in nadzor nad situacijo. Dolžnost in pravica poveljujočega, da izvaja nadzor nad opravljanjem nalog, sta splošni sestavini vojaškega menedžmenta¹⁶, ki je tudi zakonsko določen (7. odstavek 43. člena Zakona o obrambi). To je stalen proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate (Lubi, 2003, str. 76, 78).

¹⁴ 26. člen (organizacija poveljevanja): Slovenska vojska je organizirana hierarhično tako, da sta v njej zagotovljeni učinkoviti in smotrni vodenje ter poveljevanje. Odnos med nadrejenimi in podrejenimi je bistveni del vodenja in poveljevanja. Z organizacijo poveljevanja po načelu enostarešinstva se določajo nadrejeni in podrejeni. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Ureditev poveljevanja po načelu subordinacije mora zagotavljati vsakemu poveljniku ali poveljnici (v nadaljevanju poveljnik) možnost uresničevanja nalog, ki so v njegovi pristojnosti. Nadrejeni mora zagotoviti v potrebnem obsegu podrejenemu informacije za izvedbo nalog. Temeljna načela poveljevanja ureja Zakon o obrambi v 27. členu (pristojnost poveljevanja): pristojnost poveljevanja imajo nadrejeni, njihovi namestniki ali namestnice (v nadaljevanju namestnik) in tisti, ki jih nadrejeni za to pooblasti. Vojaške osebe, pristojne za poveljevanje, in razmerja med njimi natančneje določajo pravila službe. Poveljujoči vedno določi svojega namestnika in uredi pristojnost poveljevanja za eno stopnjo nižje. Nepooblaščen poveljevanje se kaznuje.

¹⁵ Temeljna veščina, ki se je mora naučiti vojaški profesionalc, je upravljanje nasilja (Jelušič, 1997, str. 113).

¹⁶ Vojaški menedžment v vojski je sistematična, analitična miselna dejavnost poveljujočih, ki vsebuje usklajevanje kadrovskih, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije, povezovanje vojske z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe, razvijanje organizacijskega razpoloženja ter opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje in nadziranje (Vojaška doktrina, 2006).

V konceptu vojaškega voditeljstva¹⁷ v SV so določene zahteve, kaj mora biti, znati in delati voditelj v SV, zato ga opredeljujejo predvsem njegovi dejanja, osebnostne lastnosti ter znanje in veščine, ki jih ima.

Vojaška disciplina se kaže z izpolnjevanjem ukazov oziroma povelj, katerih pomembna dela sta poslušnost in odgovornost. Ukazovanje je opravilo, ki vsebuje uresničevanje sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani nadzirajo, organizirajo in usmerjajo vojaki ter orožje, po drugi strani pa poveljujoči organizirajo in usmerjajo odnose med vojaki. Ukazovanje ima tako dvojni vpliv; vpliva na taktiko bojevanja in na ljudi, kar terja od poveljujočih obojestransko strokovno pripravljenost. Učinkovito ukazovanje ni le hierarhičen odnos med poveljujočimi in podrejenimi, temveč tudi sporazumevanje¹⁸ med njimi.

4 PRAVNI IN DOKTRINARNI PREDPISI, PRAVILA, STANDARDI IN VOJAŠKE NORME KOT SESTAVNI DEL VOJAŠKE DISCIPLINE

Vojaška doktrina je najvišji vojaški strokovni dokument, v katerem je prikazan opis organiziranja in delovanja Slovenske vojske, ter je hkrati tudi temeljni dokument, iz katerega izhajajo področni doktrine, navodila, učno-izobraževalna literatura in drugi vojaški strokovni dokumenti. V njej je zapisan širši pojem voditeljstvo, ki je opredeljen kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije, to je doseganja ciljev Slovenske vojske (Vojaška doktrina, 2006, str. 20). Zakon o obrambi splošno določa v 43. členu, da mora poveljujoči nadzorovati, da se njegova povelja izpolnjujejo. Tako prikaže ukazovanje kot pomemben člen voditeljstva. Temeljni dokument, ki govori o poveljevanju in vojaški disciplini, so Pravila službe v SV, ki od nadrejenih v SV zahteva, da poveljujoči skrbijo za dosledno in popolno izpolnjevanje aktov vodenja ter poveljevanja ne glede na to, kdo jih je izdal. Sami morajo preverjati njihovo izvajanje, in če ugotovijo pomanjkljivosti, ustrezno ukrepati (50. točka Pravil službe v SV). Vojaška disciplina je v pravnih aktih posebej predpisana v 9. členu Zakona o službi v Slovenski vojski¹⁹.

Iz sistematičnega pregleda poteka vodenja in poveljevanja je razvidno, da temeljita na procesih sprejemanja odločitev, načrtovanja, organiziranja, usklajevanja in izvajanja nadzora. Sistem poveljevanja in kontrole se nenehno razvija in dopolnjuje skladno z zahtevami novega orožja, komunikacij, taktike bojevanja, nalog ter števila, vrste in strukture oboroženih sil.

¹⁷ V delu *Koncept voditeljstva v SV na strani 9 in v 7. poglavju dela Vojaški voditelj*.

¹⁸ Najpogostejše napake pri sporazumevanju lahko strnemo v točke: a) preden oseba spregovori, ne ve točno, kaj bo povedala, b) želi povedati preveč naenkrat, c) podatki so pomanjkljivi, nepovezani in ni jasno, kaj je bistveno, č) ne zna upoštevati stopnje obveščenosti posameznika, ki mu sporoča določeno temo.

¹⁹ Pripadnik opravlja vojaško službo brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno, skladno 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 skladno s pravili službe.

Izvajanje nadzorno-kontrolne funkcije v sistemu poveljevanja in kontrole ni namenjeno le sebi. Dobro in učinkovito nadzorovanje vedno vodi do urejenosti in izboljšav. Z nadzorovanjem pripomoremo k uspešnemu delovanju, ki sega od posameznika prek enot ali posameznih funkcij v poveljstvih do celotnega poslanstva enote in naloge v okolju, v katerem enota deluje. Od opredelitve področja nadzorovanja sta pretežno odvisni izbira načina, obsega in vsebine kontroliranja ter določitev standardov – pravil, predpisov in postopkov kot temeljev za presojo med resničnim in želenim stanjem. Pri nadzoru podrejenih v vojski gre za sorazmerje med tem, kako se poveljujoči loti zadeve in koliko znanja, časa, truda ter volje vložijo vanjo. To velja tako za poveljujočega kot za nadzorovano enoto in tudi posameznika. Ves proces nadzora temelji na odnosu, pri katerem se poskuša ugotoviti, kaj se dobro izvaja in kaj bi se lahko izvajalo bolje oziroma, ali je skladno s predpisi. Z takšnim pristopom lahko ugotavljamo in uveljavljamo vojaško disciplino v vojski. Nadziranje je večplastna veščina. Od poveljujočih se zahteva veliko znanja in spretnosti.

Vojaške dejavnosti, ki potekajo v sistemu vodenja in poveljevanja, so določene v zakonih, predpisih ter aktih vodenja in poveljevanja, kot so direktive, načrti, ukazi (podrobneje so določeni akti v Zakonu o obrambi in Zakonu o službi v Slovenski vojski ter Pravilih službe v Slovenski vojski). Zato se vojaški vodenje in poveljevanje ne moreta primerjati z logiko vodenja družinskega podjetja.

Učinkovitost sistema vodenja in poveljevanja lahko merimo z obsegom, v katerem se udejanjijo namere poveljujočega. Vojaška disciplina obstaja v kontekstu organizacijskega okolja, ki vpliva v večjem delu na določeno vrsto poveljevanja in tudi vodenja, ki ga zahteva neka situacija. Takrat govorimo o situacijskem nadzoru in dinamičnem poveljevanju (Grint, 1997, str. 126–128).

4.1 Disciplinsko ukrepanje v vojaški organizaciji

Brez učinkovitega nadzora nad disciplinskimi kršitvami ni mogoče pravočasno ukrepati. Izhajajoč iz našega demokratičnega pravnega sistema v državi je tudi področje kršitve vojaške discipline zakonsko predpisano. Zakon o obrambi deli vojaško disciplinsko kršitev na lažje in težje primere.

Za uspešno in učinkovito delovanje Slovenske vojske je pomembno dosledno in pravilno izpolnjevanje vseh ukazov. V 1. odstavku 32. člena Zakona o službi v Slovenski vojski je določeno, da mora vojaška oseba izpolniti ukaz brez ugovaranja, razen ko je na podlagi 1. odstavka 33. člena Zakona o službi v Slovenski vojski vojaški osebi v miru dana možnost odklonitve ukaza. Prav tako lahko vojaška oseba na podlagi Zakona o obrambi odkloni izpolnitev ukaza, če ta pomeni neposredno nevarnost za njeni zdravje in življenje, pri tem pa ne gre za izvajanje pomoči ob naravnih ter drugih nesrečah, za sodelovanje v mednarodnih obveznostih oziroma za opravljanje bojnih nalog v miru. O odklonitvi ukaza mora tisti, ki je ukaz izdal, takoj obvestiti nadrejenega, ki dokončno odloči o izdanem ukazu. V 3. odstavku istega člena pa je določeno, da lahko vojaška oseba ne glede na 1. odstavek tega člena (izjema je v miru) odkloni izpolnitev ukaza, če bi ta po njenem prepričanju

pomenil prekršek in bi bilo zaradi njegove izpolnitve neposredno ogroženo njeno življenje. Vojaška oseba mora pred tem nadrejenega opozoriti, da bi z izpolnitvijo ukaza naredila prekršek in da bi bilo zato ogroženo njeno življenje. O odklonitvi ukaza mora tisti, ki je ukaz izdal, takoj obvestiti nadrejenega, ki dokončno odloči o izdanem ukazu. Tudi v 64. in 65. točki Pravil službe v Slovenski vojski je povzeta vsebina Zakona o službi v Slovenski vojski.

Neizpolnitev ukaza pomeni disciplinsko kršitev ali celo kaznivo dejanje. Na podlagi 4. odstavka 57. člena Zakona o obrambi se štejejo za težjo disciplinsko kršitev odklonitev, neizpolnitev ali nepopolna izpolnitev sprejetega akta vodenja ali poveljevanja. Poleg težje disciplinske kršitve se lahko šteje neizpolnitev ukaza za kaznivo dejanje. V 1. odstavku 269. člena Kazenskega zakonika je določeno, da se vojaška oseba, ki ne izpolni ukaza nadrejene vojaške osebe v zvezi s službo ali mu odreče poslušnost, zaradi česar je ogroženo življenje ljudi ali premoženje velike vrednosti, kaznuje z zaporom do dveh let (Osterman, 2010, str. 60).

O kršenju vojaške discipline v vojaški organizaciji lahko govorimo, kadar posamezniki ali skupina ne sprejemajo upoštevanja predpisov, postopkov in ustroja vojske. Pri tem nastanejo t. i. konfliktna situacije. Reševanje takih težav in konfliktnih situacij pa postane vsakodnevni del procesa vodenja in poveljevanja.²⁰

Vzroki nediscipline izhajajo največkrat iz nezadostne obveščenosti in razumevanja predpisov ter pravil. Predpise in pravila morajo najbolj poznati poveljujoči, ki zagotovijo z ukazovanjem ustrezno upoštevanje. Prenašanje izvirne in s predpisi dane stvarne pristojnosti na nižje ravni poveljevanja povzroča nepreglednost in za vojaško organizacijo ni sprejemljivo. Prenos pristojnosti na podrejene ne razbremeni odgovornosti tiste ravni, ki ji predpis nalaga pristojnost. V takih primerih je treba spremeniti nosilca v predpisu in doseči nesporno neposredno rabo predpisov, na čemer temelji omogočanje, da vojaške osebe opravljajo službo skladno s predpisi, pravili ter akti vodenja in poveljevanja. Nedopustno ravnanje in kršenje vojaške discipline se zgodita, ko ni ustreznega in zadostnega nadzora nad izvajanjem nalog, ki jih ima posameznik v okviru enote²¹. Ko popustijo mehanizmi nadzora, se ustvarijo razmere, na podlagi katerih se lahko nehajo spoštovati predpisi in se začne kršiti vojaška disciplina. Zato je treba med procesom usposabljanja privzgojiti in naučiti posameznike pravilne postopke ter t. i. zavestno disciplino in samodisciplino. Pripadniki v enotah pričakujejo od poveljujočih profesionalcev, da bodo delovali strokovno in odgovorno,

²⁰ Poveljevanje mora biti namenjeno dvigu pripravljenosti enot za izpolnjevanje nalog, in ne urejanju administrativnih in statusnih zadev v vojski. Moč poveljevanja v vojski je velika, saj je treba v danih primerih za izpolnitvi naloge in cilja žrtvovati življenje. Zato je treba v mirnem stanju upoštevati in delati skladno z zakoni ter predpisi, in ne zlorabljati ukazovanja za pridobitev boljšega statusa v vojaški organizaciji ali pa izdajati ukazov, ki so v nasprotju s predpisi in zakoni, da bi tako discipliniral posameznike ali enoto. Izpolnitev ukaza je obvezujoča, čeprav se lahko že na začetku oceni, kaj sta sposobnost in zmožnost posameznika ter enote, zato se z ukazovanjem ne sme siliti posameznikov in enot v nespoštovanje predpisov.

²¹ Primer slabe prakse je, kadar vojakom z ukazi določimo opravljanje dodatnih nalog zunaj rednega delovnega časa in jim po opravljeni nalogi ne uredimo plačila ur ter drugih zadev, ki so določene s predpisi. Taki primeri pri vojaki povzročajo nezadovoljstvo, zgražanje in nezaupanje v sistem ukazovanja. Tako pa prihaja posredno v ospredje vprašljivost spoštovanja vojaške discipline poveljujočih. Neposredno poveljujoči tako izgubljajo verodostojnost, ugled in avtoriteto. Zato je nujno, da vojaški menedžment ustrezno deluje in podpira voditeljstvo.

jih poslušali ter obravnavali dostojanstveno in s spoštovanjem, da bodo usposobljeni v vojaških veščinah in da jih bodo učili ter jim posredovali znanje in izkušnje.

Za vzpostavitev stanja, ki bi odpravljalo vzroke nastanka nespoštovanja vojaške discipline, morajo vsi poveljujoči po vsej liniji vodenja in poveljevanja zavzeti enaka stališča in ne imeti dvojnih meril ter deliti odpustke pri obravnavanju kršitve vojaške discipline.²² Da bi podrejeni pravilno razumeli zahteve nadrejenega in da rezultati dela ne bi bili različni, je treba določiti temeljne poslanstvo in dolžnosti posameznika na najnižji hierarhični ravni vodenja in poveljevanja. Če namen in vsebina dela nista natančno opredeljena, je treba to storiti. Ob tem je treba opredeliti merila delovne uspešnosti. Ta se določijo za vsako delovno področje in morajo biti enaka za vse, ki delajo na tem področju. Poveljnikom in podrejenim ta merila zelo pomagajo, saj so kot pripomoček za objektivno merjenje delovne učinkovitosti, pri čemer imata obe strani isto merilo.

Naloga poveljnika s tem še ni končana. Nujni so še nadzor in kontrola ter pravočasno ukrepanje (pohvale ali graje za neopravljeno delo). Med vsem opisanim procesom pa poveljujoči motivira svoje pripadnike in prispeva k bojni morali ter spoštovanju vrednot.

Če vojaška disciplina in reševanje problemov v okviru sistema vodenja in poveljevanja ne potekata pravočasno ter enotno, se začnejo poveljujoči pri vsakodnevnem vodenju in poveljevanju srečevati z nezaupanjem, ki vpliva na tveganje in varnost. Če v vojaški organizaciji ni zaupanja, dejanja in postopki vodijo v nasprotovanja ter naprej v spore. Spori so negativni, vplivajo na odnose, vodijo k nemoralnim dejanjem, ustvarjajo slabo vzdušje in so dobra podlaga za spletke ter podobna neprimerna dejanja v vojaški organizaciji. Mitja I. Tavčar in Stojan Zabukovec navajata ter opisujeta vzroke v skriptih Voditeljstvo in etika na strateški ravni (Skripta za šolanje 5. generacije generalštabnega šolanja na PŠŠ) ter predlagata rešitve sporov v medsebojnih odnosih, ki negativno vplivajo na vojaško organizacijo. Zato je treba nekatere bistvene spletke²³, ki se pojavljajo v vojaški organizaciji in vplivajo na vojaško disciplino, podrobneje izpostaviti:

- *govorice in opravljanje* (širijo se od ust do ust in jih je nemogoče obvladovati, so neprepričljivi, poveljujoči jih težko zaznavajo);
- *ravnanje s podatki* (gre za izpuščanje oziroma prikrivanje pravih podatkov, pogosto gre za pasivno molčanje);
- *ovajanje in tožarjenje* (potekata vselej na škodo nekoga drugega, pogosto gre za sramotenje, namesto dejstev prevladujeta demagogija in neverodostojnost, breme dokazovanja se od tožnika preseli na obdolženca);
- *obrekovanje* (potvarjanje resnice, ki se pogosto osredotoča na šibke točke posameznika);

²² V strokovnih intelektualnih vojaških krogih bi bilo smiselno pri delovanju poklicne vojske spregovoriti o pomenu, nujnosti ter upoštevanju vojaške discipline v vojaški organizaciji.

²³ Spletke so v vsaki situaciji različne, vendar se dopolnjujejo. Spletka v tem članku predstavlja zvijačno, zahrbtno načrtno dejanje, ki ga izvaja posameznik proti nekomu zaradi svoje koristi.

- *zveze in poznanstva* (izrabljanje interesnih povezav, in sicer sorodnikov, prijateljev, intimnih ter interesnih razmerij, športa, veseljačenja itn.; negativno izrabljanje in izkoriščanje zvez ter poznanstev za doseganje želenega cilja na škodo drugega demotivira in škoduje vojaškemu kolektivu);
- *izsiljevanje* (spletkar zavede žrtev v nedovoljeno in sramotno delovanje, potem pa mu grozi, da ga bo razkril v javnosti);
- *spolnost in ljubezen* (neuspelo zapeljevanje iz čustvenih ali koristolovskih nagibov povzroča povračilo, pogosto izsiljevanje; ženska je lahko le orodje spletkarja, pogosto jo izrablja zaradi ljubosumja, kar je na meji legitimnih in nelegitimnih razmerij);
- *napeljevanje, ščuvanje klike* (praviloma gre za pošiljanje drugih v spletkarska dejanja, spletkar pa ostaja na varni razdalji; skupina (klika) ima dostop do podatkov, daje varnost zaradi solidarnosti in anonimnost ter je zato tako močna);
- *spletke med ljudmi v organizaciji* (gre za moč, položaj, prestiž in veljavo; značilni sta povzdigovanje samega sebe, sramotenje drugih, priljubljeni sta podtikanje in iskanje slabih točk, pogosta je informacijska osamitev).

Na podlagi opisa spletk je jasno, da se morajo poveljujoči v vojaški organizaciji spopadati s selektivnim obvladovanjem in preprečiti, da bi v enoti ter kolektivu prevladali nemoralno vzdušje, zlohotnost, ogroženost in pokvarjenost, ki nujno odvrtačajo dobronamerne in sposobne ljudi v organizaciji (Tavčar, 2008, str. 100–102).

Sklep Vojaška disciplina ima v vojaških organizacijah poseben pomen, ki izhaja iz hierarhične urejenosti, sistema vodenja in poveljevanja ob upoštevanju vojaških vrednot ter predpisov. Vojaška disciplina je kategorija, ki mora biti v vojaški organizaciji urejena s predpisi. Sistemski mehanizmi za ustvarjanje vojaške discipline se kažejo z vodenjem in poveljevanjem, voditeljstvom in vojaškim menedžmentom. Vojaška disciplina v vojaški organizaciji predstavlja kategorijo, ki spada v okvir ocenjevanja bojne sposobnosti enot. Morala in vojaška disciplina sta »tajno orožje«.

Za zagotavljanje vojaške discipline je v našem vojaškem sistemu s predpisi urejen odnos med nadrejenimi in podrejenimi, ki je bistven del vodenja in poveljevanja. Z njim je omogočeno zmanjševanje konfliktov in kršitev vojaške discipline, ki se pojavi v vojaški organizaciji. Z ustrežno vojaško disciplino se postavi v enoti urejen sistem sporazumevanja, določijo se meje dopustnega in nedopustnega vedenja, oblikujeta se delovno vzdušje ter morala za izpolnjevanje nalog. Tako se zagotovijo zadovoljstvo v skupini, predvsem pa varnost in popolnost opravljanja nalog, saj malomarno opravljanje²⁴ nalog in nespoštovanje²⁵ ukazov, predpisov ter navodil v vojski odločajo o življenju in smrti.

²⁴ Pokazatelji zanemarjanja vojaške discipline se opazijo takrat, kadar poskušajo vojaki vplivati na vodenje, in sicer kot odpor do izpolnjevanja nalog, izmikanje, slepljenje, izsiljevanje in grožnje poveljujočim.

²⁵ Način ukazovanja si izbira vsak poveljujoči sam. Če se poveljujoči do podrejenih vede profesionalno in zaupanja vredno, spoštljivo, kulturno, se bodo enako vedli do njega tudi vojaki. Če analiziramo način vodenja med osamosvojitveno vojno, je bil v enotah TO uveljavljen ustrezen način ukazovanja, zato so prevladovali velika morala, dobra vojaška disciplina, pogum in drznost, ki so prispevali k zmagi v spopadih.

Temelji in moč vojaške discipline izhajajo iz samodiscipline ter prepričanja in vesti vsakega posameznika ter vrednot družbe, ki se v življenju in delu v enotah izražajo najbolj pri izvajanju bojnih nalog.

V našem vojaškem sistemu morajo nastopiti (poleg uvedene samodiscipline posameznika) kot prvi steber zastopnika vojaške discipline podčastniki, ki so odgovorni za pravilno vzgojo in vojaško disciplino. Vojaška disciplina temelji na zaupanju, ki se pokaže kot pripravljenost in sposobnost delovanja skladno z normami, predpisi in ukazi.

Za vzgojo, učenje in spoštovanje vojaške discipline so najbolj odgovorni poveljujoči v vsej hierarhiji vojaške organizacije.

Pri uveljavljanju vojaške discipline je treba upoštevati tudi disciplinsko odgovornost, imeti vzpostavljene disciplinske organe in predpisan disciplinski postopek. Jasno mora biti določeno, kaj predstavlja disciplinski prekršek in kakšne so sankcije. Za uspešno vzpostavitev vojaške discipline v današnjem vojaškem okolju sta nujni tudi vojaški miselnost in zavest.

Vojaška disciplina temelji na ukazu in poslušnosti, ki se je vojaške osebe naučijo med usposabljanjem ter predstavlja stanje reda in urejenosti v vojaški organizaciji. Ko govorimo o vojaški disciplini, moramo opozoriti, da ne obsega le kaznovanja ali podložništva. Pozitivna lastnost vojaka je vojaška disciplina, ki se prepleta s telesno in duševno sposobnostjo pri izpolnjevanju ukazov ter temelji na inteligenci, poslušnosti, in ne na strahu ter navadah. V prihodnosti bo treba še razviti tehnike, s katerimi se izognemo konfliktom, in se naučiti učinkovitejšega reševanja že nastalih spornih situacij (Bluestein, 1997, str. 25).

Ne glede na to, kako gledamo na vojaško disciplino v oboroženih silah, je treba pri urejanju vojaške discipline upoštevati avtonomnost vojaške organizacije, ki razpolaga z vojaškim znanjem, urejenim sistemom vodenja in poveljevanjem, voditeljstvom ter poveljniško odgovornostjo.

Literatura

1. Arnejčič, B., 2008. *Izbrana poglavja iz psihologije množice vojaške in vojne psihologije*. Ljubljana: FDV.
2. Bluestein, J., 1997. *Disciplina 21. stoletja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
3. Britt, T. W., Castro, C., Adler, A. B., 2006. *Military live – The Psychology of Serving in Peace and Combat, Volume 1 Military Performance*. London: Praeger Security International.
4. Clausewitz, C., 2004. *O vojni*. Ljubljana: Studio humanitatis.
5. Center for Army Leadership, 1991. *RCOAC Leadership, USA, Kansas*.
6. Furlan, B., 2006: *Skripta, Bojno delovanje*. Šifra: 603-30/2006, 4. april 2006.
7. Foucault, M., 1984. *Nadzorovanje in kaznovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.

8. *Grint, K., 1997. Leadership. New York: Oxford Management Readers, United States by Oxford University Press Inc.*
9. *Guidebook for Marines, 1990. Quantico, Virginia: US Marine Corps.*
10. *Jelušič, L., 1997. Legitimnost sodobnega vojaštva. Ljubljana: FDV.*
11. *Kotnik Dvojmoč, I., 2002. Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav. Ljubljana: FDV.*
12. *Lubi, D., 2003. Temelji vodenja in poveljevanja, študijsko gradivo. Ljubljana: FDV.*
13. *Machiaveli, Niccolo, 2006. Vladar. Ljubljana: Slovenska matica.*
14. *Maak, T. and Pless, N. M., 2006. Responsible Leadership. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.*
15. *Newsone, B., 2007. Made not Born , Why Some Soldiers Are Better Than Others. London: Praeger Security International.*
16. *Norman, M. W., 2008. The Leaders. ZDA: Smartbook, Third Revised Edition.*
17. *Osterman, A., 2010. Normativna ustreznost ureditve delovanja logistike Slovenske vojske v sistemu logistike: doktorska disertacija. Celje.*
18. *Šteiner, A., 2011. Sodobni vojaški izzivi. Znanstvena–strokovna publikacija Slovenske vojske. 13/št., str. 2.*
19. *Štumpf, Polona, 2005. Stereotipi o vojaški organizaciji: diplomsko delo. Ljubljana: FDV.*
20. *Tavčar, I. M., Zabukovec, S., 2008. Voditeljstvo in etika na strateški ravni. Skripta za šolanje 5. generacije generalštabnega šolanja na PŠŠ. Poljče: Poveljniško–štabna šola/ PDRIU.*
21. *Vooružannye sile Rossijskoj Federaciji, 2006. Moskva: MO RF, Agentstvo Voeninform.*
22. *Žabkar, A., 2003. Marsova dediščina. Ljubljana: FDV*
23. *Ustava RS, Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04 in 68/06.*
24. *Zakon o splošnem pravnem postopku (Uradni list RS št. 24/06 UPB2).*
25. *Uredba o organih v sestavi (Uradni list RS št. 58/2003, 45/2004, 86/2004-ZVOP-1, 138/2004, 52/2005, 82/2005, 17/2006, 76/2006, 132/2006, 41/2007).*
26. *Zakon o Vladi Republike Slovenije (ZVRS), Uradni list RS št. 24/2005-UPB1 z dopolnili.*
27. *Zakon o državni upravi (ZDU-1), Uradni list RS št. 113/2005-UPB4, 126/2007-ZUP-E.*
28. *Zakon o obrambi (Uradni list RS št. 103/04 – UPB1);*
29. *Zakon o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS št. 68/07),*
30. *Pravila službe v Slovenski vojski (Uradni list RS št. 84/09),*
31. *Vojaška doktrina, Vlada RS, šifra 80000-3/2006/3, 1. junij 2006.*
32. *Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (uradni list RS št. 55/09).*
33. *Kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, Uradniški svet RS št. 0130-5/2011/1, 11. april 2011.*
34. *Koncept vojaškega voditeljstva v SV (GŠSV, št. 603-65/2006-2, 26. januar 2007).*

PRAVILA OZIROMA KODEKS RAVNANJA IN VEDENJA ZA IZVAJALCE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKI VOJSKI

REGULATIONS OR CODE OF CONDUCT AND BEHAVIOUR FOR THE PROVIDERS OF EDUCATION AND TRAINING IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

Professional article

Povzetek Junija 2009 je Slovenska vojska (SV) dobila Kodeks vojaške etike. Dokument vsebuje načela, vrednote in zahteve, ki so značilni za vojaški poklic ter usmerjajo vedenje in ravnanje pripadnikov SV ter pri njih spodbujajo razvoj tistih osebnostnih in strokovnih lastnosti, ki zagotavljajo uspešno opravljanje vojaškega poklica. Med temeljnimi elementi, ki omogočajo izpolnjevanje poslanstva SV, sta kakovostno izobraževanje in usposabljanje. Izvajalci izobraževanja in usposabljanja (IU) so zavezani k doseganju najvišjih standardov usposobljenosti in tudi k spoštovanju vrednot, ki uravnavajo medsebojne odnose udeležencev. Prva zahteva je v didaktičnih načelih in aktualnem konceptu IU, druga pa je vsebina pravil ravnanja za izvajalce tega procesa. Izvajalci IU jih morajo usvojiti oziroma ponotranjiti in skladno z njimi tudi ravnati. Po Kodeksu vojaške etike in Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev, ki usmerjata vedenje ter ravnanje zaposlenih v SV, je zato treba oblikovati in sprejeti še posebna, z dokumenti o človekovih pravicah in s splošnimi pravili poklicne etike podprta pravila oziroma kodeks za področje vojaškega izobraževanja in usposabljanja, ki sta med pomembnejšimi prvinami zagotavljanja kakovostne pripravljenosti vojaških oseb.

Ključne besede *Vrednote, načela, izvajalci izobraževanja in usposabljanja, poklicna etika.*

Abstract In June 2009, the Slovenian Armed Forces received a Code of Military Ethics. The document contains principles, values and demands characteristic of the military profession, which provide guidelines for the behaviour and conduct of SAF members and encourage the development of personal and professional characteristics to guarantee successful performance of the military profession. One of the fundamental elements enabling the fulfilment of the SAF's mission is quality education and training (ET). The providers of education and training are committed to attaining the highest possible standards of competence as well as to respecting the values which

regulate interpersonal relations of ET participants. The first requirement lies in the didactic principles and the current ET concept, while the second one includes the rules of conduct for the providers of this process. ET providers have to master or, better, internalise them and act in accordance with them. The Code of Military Ethics and Code of Conduct for Public Servants which direct the conduct and behaviour of SAF employees should therefore be followed by the preparation and adoption of specific regulations or code supported by documents on human rights and general rules on professional ethics for the domain of military education and training, which is one of the most important features of providing quality preparation of enlisted persons.

Key words *Values, principles, providers of education and training, professional ethics.*

Uvod Kodeksi vedenja so oblikovani na področjih, na katerih delo zahteva posebej izurjene profesionalce, ki so zavezani k določenemu načinu ravnanja ter upoštevanju moralnih in etičnih norm¹. Mednje spadajo zdravniki, novinarji, odvetniki, pedagoški in socialni delavci, vojaki ter še nekateri drugi. V kodeksu so zapisani vrednote, ki jih uresničujejo pripadniki določenega poklica, načela, ki usmerjajo ravnanje, medsebojne odnose in odnose z osebami, ki jih obravnavajo (stranke, pacienti, podrejeni, učenci ter drugi), in zahteve, ki naj bi jih poleg dobre strokovne usposobljenosti izpolnjeval vsak član določene profesije². Ravnanje in vedenje skladno s pravili kodeksa zagotavljata strokovno korektno opravljanje poklica, spodbujata razvoj pričakovanih osebnostnih in strokovnih lastnosti profesionalcev, zagotavljata korektno medsebojne odnose in kakovostno izpolnjevanje poslanstva v določenem poklicu.

Vsebine kodeksov se med poklici razlikujejo, vendar največji del pravil izhaja iz etičnih načel in moralnih norm določenega okolja ter mednarodno veljavnih konvencij (o človekovih pravicah na primer), del pravil vsakega kodeksa pa temelji na tradiciji posameznega poklica. Pripadniki določenega poklica kodeks zavestno sprejmejo in podpišejo, da bodo svoje delo opravljali skladno z njegovimi zahtevami, kar pomeni, da bodo častno izpolnjevali poslanstvo poklica³. Kodeks vedenja in ravnanja (običajno) ni normativni akt, njegovo izpolnjevanje pa je odvisno od moralnega prepričanja posameznika in izraz profesionalnosti.

1 PRAVILA RAVNANJA V SLOVENSKI VOJSKI

Vedenje in ravnanje pripadnikov Slovenske vojske sicer določa več dokumentov ter normativnih aktov. Kot delavce v državni upravi nas k določenemu načinu

¹ SSKJ opredeljuje etiko kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človekovega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo (je torej stvar osebne odločitve); morala pa vrednoti, usmerja medsebojne odnose in je posledica pojmovanja dobrega in slabega (je torej stvar odnosov in družbenih norm); v nekaterih tekstih je oboje enačeno.

² Izraz profesija namesto poklic se uporablja za visoko specializirane poklice, ki so lahko tudi način življenja.

³ Na tretji svetovni konferenci izobraževalne internacionale julija 2001 je bil sprejet Kodeks izobraževalne internacionale o poklicni etiki.

vedenja zavezuje Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, vendar je bilo za pripadnike vojske nujno sprejeti poseben dokument, ki upošteva posebnosti vojaškega poklica. V Slovenski vojski smo Kodeks vojaške etike sprejeli junija 2009.

Kodeks vojaške etike je pripravila posebna skupina pri GŠSV in je uresničitev zahteve Zakona o službi v SV. Smernice in vodila kodeksa zavezujejo pripadnike k ravnanju skladno z etičnimi načeli, upoštevaje posebne vrednote in ravnanja, ki se nekoliko razlikujejo od vrednot, ki jim sledijo v večini drugih poklicev.

Kodeks vojaške etike morajo sprejeti in spoštovati vsi zaposleni v SV, vendar bi ostal le na papirju, če ga ne bi vključili v vsebine izobraževanja in usposabljanja na vseh ravneh, če ne bi postal vodilo vsem, ki izobražujejo in urijo bodoče vojake. Ta naloga zadeva posebno področje delovanja v Slovenski vojski, in sicer izobraževanje in usposabljanje.

V SV se poklicni vojaki oblikujejo med izobraževanjem in usposabljanjem v več organizacijskih oblikah.⁴ Najbolj so za kakovostno pripravljenost vojske odgovorni poveljniki oziroma vodje vojaškega usposabljanja. Uspešnost izobraževanja in usposabljanja ter posledično delovanja posameznikov in enot v miru ter vojni je odvisna od tega, kako znajo izvajalci usposabljanja motivirati vojake za učenje in urjenje, kakšne metode uporabljajo za posredovanje znanja in veščin ter kakšna je njihova osebna in strokovna avtoriteta. Način ravnanja, osebna prepričanja in visoka strokovna raven izvajalcev izobraževanja in usposabljanja so zato ključni elementi, od katerih je odvisna dobra pripravljenost vojakov, gre torej tako za strokovne kot etične odlike.

Pravila vedenja in etičnega ravnanja, ki so zapisana v obeh že sprejetih kodeksih, in sicer Kodeksu etičnega ravnanja za javne uslužbence ter Kodeksu vojaške etike, je treba dopolniti z usmeritvami, ki opredeljujejo pomembno vlogo častnikov in podčastnikov v naši vojski: vlogo predavateljev in inštruktorjev v najširšem pomenu, torej vlogo učiteljev.

V tem prispevku avtorica predstavlja svoje prepričanje, da je treba skladno s smernicami splošne deklaracije o človekovih pravicah (Splošna deklaracija o človekovih pravicah; 1948, člen 26 in 27) in skladno z moralnimi načeli oblikovati posebna pravila (kodeks ravnanja izvajalcev IU) in vanje zapisati tiste vrednote, načela in načine ravnanja izvajalcev izobraževanja in usposabljanja, ki oblikujejo dobre zgleds vedenja udeležencev v procesu izobraževanja in usposabljanja slovenskih vojakov in predstavljajo sodoben koncept (Jank, Meyer, 2006)⁵ prenosa znanja in veščin. Vsebino kodeksa bo mogoče ozavestiti pri vseh, ki naj bi se po njem ravnali.

⁴ *Vojaške šole in centri za usposabljanje; v obeh oblikah se izvajajo programi za posamezne kategorije pripadnikov ali programi za opravljanje določenih nalog.*

⁵ *»Koncepti pouka so usmeritve didaktičnega in metodičnega ravnanja /.../ opredeljujejo temeljna načela učnega dela, oblikujejo zgleds vedenja /.../« udeležencev IU.*

Avtorica opozarja tudi na zahteve za tako oblikovano okolje, ki bo zagotavljalo kakovostne rezultate izobraževanja in usposabljanja in v katerem bosta oba udeleženca, učitelj in učenec, v razvoju napredovala. Zagovarja stališče, da bi poznavanje in zavestna opredelitev za tovrstne vrednote in pravila morala postati del zahtev za zasedbo delovnega mesta za vsakogar, ki opravlja delo izvajalca izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski.

2 VSEBINSKA IZHODIŠČA KODEKSA ZA IZVAJALCE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKI VOJSKI

2.1 Vrednostni sistem izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski

V Slovenski vojski moramo na področju izobraževanja in usposabljanja gojencev šol ter udeležencev različnih vojaškostrokovnih programov (programi za poklicne vojake, podčastnike, častnike, vojaške uslužbence in vojake prostovoljce) uveljavljati poseben sistem vrednot, ki temelji na:

- prizadevanju za doseganje in vzdrževanje visokih standardov usposobljenosti;
- odlični strokovni usposobljenost izvajalcev (obvladovanje vsebin, poznavanje vojaške didaktike);
- doslednosti in disciplini kot pogojema za zahtevno urjenje;
- posebnem odnosu do udeležencev, ki poudarja njihovo individualnost in jih spodbuja k doseganju najboljših rezultatov;
- poštenih in spoštljivih medsebojnih odnosih med udeleženci izobraževanja in usposabljanja ter med njihovimi učitelji, in sicer predavatelji, inštruktorji in poveljniki.

Sistem vrednot je treba spoštovati ter uresničevati z vsako generacijo udeležencev izobraževanja in usposabljanja, predstavlja pa strokovni ter osebni izziv za vsakega izvajalca; prav od njih se pričakuje njegovo dosledno spoštovanje in izvajanje.

2.2 Sistem vrednot

Zgled izvajalca

Izvajalec mora biti zgled, udeležence mora motivirati, spodbujati, navduševati ter si prizadevati, da so med izobraževanjem in usposabljanjem izkoriščeni potenciali vsakega udeleženca. Tudi tisti, ki ne bodo uspešni, morajo z izobraževanja in usposabljanja oditi z občutkom, da so pridobili koristno znanje ter izkušnje.

Med osebnostnimi lastnostmi izvajalcev izobraževanja in usposabljanja cenimo strokovnost, moč, obzirnost ter humanost, zavračamo in obsojamo pa grobost, brezčutnost, pristranskost ter nizkotnost. V izobraževanju in usposabljanju uporabljamo pozitivno motivacijo ter si posebej prizadevamo, da bi usposabljanje uspešno opravili tudi tisti, ki so manj sposobni. Proces je uspešen, če so udeleženci strokovno dobro usposobljeni, samodisciplinirani in iniciativni ter hkrati sprejemajo pravila in zahteve vojaške hierarhije v miru ter kriznih razmerah.

Izvajalec se mora vedno predstavljati kot tista oseba, ki bo svoje gojence, kandidate oziroma vojake po končanem izobraževanju ali usposabljanju vodila v vojaške operacije ali druge zahtevne okoliščine delovanja.

Oblikovanje trdnega kolektiva

V Slovenski vojski smo prepričani, da so temelj uspešne vojske trdni, dobro povezani vojaški kolektivi, zato si izvajalci prizadevajo, da bi udeleženci izobraževanja in usposabljanja spoznali, da je skupina uspešnejša od posameznika ter da je ustvarjanje uspešnih kolektivov nujno. Mladim, ki odraščajo v svetu, ki poudarja individualizem in spodbuja pretirano medsebojno tekmovalnost, so taka povezovanja in vrednote tuji. Naloga izvajalcev izobraževanja in usposabljanja je tudi v tem, da jim pomagajo razumeti, da s skupnim delom ter prizadevanjem za uspešnost vojaškega kolektiva ne bodo izgubili svoje neodvisnosti in svobode. Naučiti jih morajo ceniti sodelovanje, skupinsko delo in medsebojno pomoč. Naučiti se morajo prevzemati odgovornost za svoj uspeh in uspeh skupine ter spoznati, da bodo poraženi, če ostanejo sami in osamljeni.

Izvajalci izobraževanja in usposabljanja morajo udeležencem omogočiti, da spoznajo, zakaj je spoštovanje ukazov in povelj v vojski pomembno, vendar pri tem ne smejo zatreti njihove samoiniciativnosti. Naučiti jih morajo, da bodo svoje zamisli in individualna prizadevanja usmerili v aktivnosti, ki bodo pripomogle k uspehu vojaškega kolektiva, ki mu pripadajo.

Uspešen udeleženeec

Poseben izziv za izvajalce izobraževanja in usposabljanja je, kako doseči ustrezen odnos do udeležencev, posebno tistih, ki so šibkejši, vendar bi s primerno spodbudo lahko razvili njihove potenciale, ter tistih, za katere odkrijejo, da ne bodo sposobni izpolniti zahtev in standardov. To je še posebno težko pri mladih vojaki. Stopnja njihove osebne zrelosti je zelo različna, predvsem pa ne poznajo vseh zahtev, ki jih bodo morali izpolniti v vojski. Izvajalci izobraževanja in usposabljanja si morajo prizadevati, da bi izgubili čim manj bodočih pripadnikov Slovenske vojske, vendar pa morajo uveljavljati nepristranski, dosleden ter pošten odnos, kadar ocenjujejo sposobnosti in pripravljenost udeležencev. Temelj izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski je oblikovanje uspešnih kolektivov, zato si morajo prizadevati tudi, da uspešnosti kolektiva ne bi zmanjšali s tem, da bi zavrnilo manj sposobnega posameznika; presoditi morajo, kdaj in kako je posameznika mogoče usposobiti za enakovrednega člana takega kolektiva in ali mu kolektiv lahko pri tem pomaga.

Spoštovanje osebne integritete udeleženca

Izvajalec izobraževanja in usposabljanja se mora vedno zavedati, da udeležence pripravlja za opravljanje nalog v najtežjih razmerah, pravzaprav za boj, ki lahko pomeni boj za življenje. Nikoli si ne sme dovoliti, da bi udeleženca fizično kaznoval. Nikoli ne sme moči avtoritete uveljavljati tako, da bi izkoristil prednost svojega

nadrejenega položaja. Nikoli ne sme izgubiti sočutja do šibkejših in manj sposobnih od sebe. Poštena strogost in nepristranskost odlikujeta dobrega inštruktorja, ki zna opozarjati na napake, ne da bi udeleženca žalil.

Spoštovanje slovenske vojaške tradicije

Udeležence izobraževanja in usposabljanja je treba seznaniti s slovensko vojaško tradicijo in jih motivirati za ohranjanje nacionalnega vojaškega zgodovinskega spomina. Med izobraževanjem in usposabljanjem morajo udeleženci usvojiti vojaške vrednote, ki izhajajo iz domoljubja, jih spoštovati, negovati in razvijati. Predstaviti jim je treba pozitivne dosežke in prizadevanja Slovenske vojske, ki prispevajo k ureditvi razmer na svetovnih kriznih območjih, ter delovanje, ki zagotavlja varovanje življenj in materialnih dobrin slovenskih državljanov.

3 IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

V SV sta izobraževanje in usposabljanje zaupani izvajalcem, ki so na formacijskih mestih učiteljev. V procesu, če je treba, sodelujejo tudi častniki, podčastniki in zunanji sodelavci, ki morajo izpolnjevati minimalne pogoje za opravljanje teh nalog. Izobraževanje in usposabljanje potekata na podlagi usmeritev, izhodišč, pravil, navodil in direktiv, ki predpisujejo načrtovanje, organiziranje ter izvedbo procesa, seznamov bistvenih nalog (METL) in izobraževalnih programov, ki določajo vsebino, ter standardov, ki jih moramo doseči. Zapisana določila in zahteve, in sicer naloge ter ukazi, so podlaga za pripravo izvedbenih načrtov, ki so odvisni od izvajalcev izobraževanja in usposabljanja, saj so tisti, ki bodo zapisani načrt uresničili ter ga spremenili v zanimivo, strokovno, spodbudno in uspešno usposabljanje.

Izvajalci IU se med pripravami usposobijo za uresničevanje določenih konceptov pouka. Spoznajo se ne le s teorijo didaktike (vojaška didaktika), temveč tudi z »otipljivo didaktiko« (Jank, Meyer, 2006), ki pomeni oblikovanje zglada vedenja udeležencev med IU in predstavlja določen koncept izobraževalnega dela oziroma pouka.

3.1 Načela, ki usmerjajo delo izvajalcev IU v Slovenski vojski oziroma načela v Kodeksu

Didaktična načela (principi) uravnavajo in usmerjajo proces IU (Kramar, 1997), etična in moralna načela pa izvajalce vodijo pri odločanju (Tavčar, 1994)⁶.

Načelo zglada

Odnos med izvajalcem ter udeležencem izobraževanja in usposabljanja mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju. Dobri poveljniki in visoke zahteve pri kadrovanju so zelo pomembni za oblikovanje takšnih odnosov. Udeleženci vseh generacij,

⁶ Pri moralnem odločanju nas vodijo načela, in sicer pravičnost do vseh, enakost vseh, korist, večja od škode, sprejemljivost za vse in trajnost dobre odločitve.

posebno mladi, cenijo znanje in sposobnosti, ki jih kaže izvajalec izobraževanja, zato morajo ti ustvarjalno sodelovati v vsaki obliki izobraževanja in urjenja, spodbujati udeleženca z navdušenjem, predanostjo in zgleodom. »Sledi mi ali posnemaj me!« je uspešnejši način kot »Izvedi!«

Načelo smiselnosti

Izvajalec izobraževanja in usposabljanja mora usposabljanje narediti smiselno. Namen in cilji morajo biti določeni ter jasni. Kar udeleženec izobraževanja sprejme za pomembno in smiselno, kar začuti kot znanje, ki zadovoljuje njegove potrebe po preživetju ter napredku, ga bo motiviralo za aktivno sodelovanje in prizadevanje za uspeh. Usposabljanje mora biti sproti vrednoteno, da udeleženci dobivajo povratne informacije, in potekati tako, da zagotavlja racionalno porabo moči ter sredstev.

Načelo varnosti in občutljivosti

Izobraževanje in usposabljanje, posebno gojencev šol, kandidatov za poklicne vojake in vojakov na prostovoljnem služenju vojaškega roka, morata potekati po didaktičnih načelih, ki opredeljujejo postopnost, biti morata varni, zahteve pa postavljene z občutkom za pravo mero; varno usposabljanje ne pomeni, da smo čezmerno previdni, da ne dopuščamo nikakršnega tveganja ali drznosti in dopuščamo, da je usposabljanje dolgočasno in za mlade nezanimivo. Izvajalec mora biti občutljiv na znake, ki pomenijo, da udeleženci čezmerno izčrpavajo svoje moči, ne sme jih priganjati bolj, kot so se ti sposobni angažirati, obenem pa jim mora dovoliti, da se učijo tudi na svojih napakah.

Načelo zahtevnosti

Vojaško izobraževanje in usposabljanje (VIU) morata za mlade ljudi predstavljati izziv. Stopnjevanje zahtevnosti pri intelektualnih in telesnih naporih ter zaupanje v njihove sposobnosti motivirata udeležence za učenje in urjenje. Udeleženci ne potrebujejo pokroviteljskega odnosa, ki zmanjšuje interes za delo in jih naredi pasivne, temveč usmeritve ter pomoč, da prebrodijo krizo, če se nalogi ne čutijo kos. Vsako izobraževanje in usposabljanje morata upoštevati zrelost, izkušnost ter predhodno znanje udeleženca.

Načelo tekmovalnosti

Izvajalec usposabljanja mora spodbujati zdravo tekmovalnost, še posebno pri gojencih častniške in podčastniške šole v osnovni fazi VIU, temeljni fazi usposabljanja poklicnih vojakov ter na prostovoljnem služenju vojaškega roka. Tekmovanje med posamezniki ali kolektivi na intelektualnem ali fizičnem področju je dobra motivacija za premagovanje naporov, močno voljo, pripravljenost in željo zmagovati.

Načelo humornosti

Humor je močno sredstvo, s katerim lahko zagotovimo večjo uspešnost usposabljanja. Izvajalec si mora prizadevati, da v izobraževanje in usposabljanje vnaša

elemente igre ter humorja. Udeleženci si bodo snov ali postopek laže zapomnili, med njimi in izvajalcem pa se bo spletla vez zaupanja. Sposobnost, vnesti v pravem trenutku v izobraževanje in usposabljanje šalo, smeh ter duhovite pripombe, ki niso naravnane proti osebnim pomanjkljivostim posameznega udeleženca, lahko pomeni razliko med uspešnim in neuspešnim izvajalcem izobraževanja.

Načelo osebne in strokovne odgovornosti

Izvajalec mora izobraževanje in usposabljanje odgovorno načrtovati ter izvajati. Zahtevne naloge, ki jih ima vsak izvajalec v izobraževanju in usposabljanju, zahtevajo popolno predanost svojemu delu in odgovornost za kakovost ter napredovanje udeležencev. Upoštevanje zmožnosti vsakega udeleženca v procesu izobraževanja in usposabljanja terja, da postavljamo predenj zahteve, ki jih bo sposoben izpolniti, pri čemer se moramo zavedati strokovne odgovornosti za rezultate dela. Odgovoren izvajalec je pripravljen pomagati tistim udeležencem, ki imajo težave, in jim nameniti tudi del svojega prostega časa.

Izvajalci izobraževanja in usposabljanja so odgovorni tudi za dobro počutje svojih varovancev, še posebno mladih, ki so morda prvič od doma. Posebno na začetku življenja in dela v vojski je pomembno, da skrbijo za njihovo moralno ter duševno počutje. Da bi bili uspešni, morajo vzpostaviti odnos medsebojnega zaupanja in razumevanja. Če bodo udeleženci svojega učitelja, inštruktorja ali poveljnika sprejeli kot človeka, za katerega so prepričani, da jim bo zagotovil podporo in pomoč v vsakem položaju, bo to bistveno vplivalo tudi na njihovo uspešnost v usposabljanju.

Načelo enakosti⁷

Vsi udeleženci usposabljanja ne glede na spol, raso, versko ali etnično pripadnost, spolno ali svetovnonazorsko usmerjenost morajo biti med izobraževanjem in usposabljanjem obravnavani pošteno ter enakovredno. Kakršna koli diskriminacija, nadlegovanje, zastraševanje ali poniževanje ni dopustno v nobenem delu izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski. Udeleženci si morajo oblikovati prepričanje, da je njihov status v kolektivu ter pri izvajalcu izobraževanja in usposabljanja odvisen od njihovih prizadevanj ter pripravljenosti prispevati k lastnemu napredku in uspehu kolektiva, ki mu pripadajo. Izvajalec izobraževanja se mora izogibati favoriziranju ali zapostavljanju posameznikov, preprečevati mora razvrščanje znotraj kolektiva na podlagi spolne, rasne, verske ali druge pripadnosti.

Načelo spoštovanja in samospoštovanja

Med izvajalcem ter udeležencem izobraževanja in usposabljanja mora vladati odnos, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. Tak odnos lahko ustvari le dober izvajalec, ki si s konstruktivno kritiko in pozitivnimi spodbudami nenehno prizadeva, da si udeleženec usposabljanja razvija samospoštovanje. Ničesar ni mogoče doseči s fizičnim poniževanjem, uporabo sile, zmerjanjem ali žaljenjem, ki prizadenejo osebna čustva

⁷ Načelo enakosti pomeni tudi eno temeljnih ustavnih norm v RS. Pomeni pravico posameznika do zagotovitve enakosti tako pri postavljanju kot tudi pri uporabi prava (enakost v zakonu in enakost pred zakonom).

in prepričanja udeleženca. Samospoštovanje in spoštljivi medsebojni odnosi med izvajalcem, udeleženci ter člani skupine so pomemben element uspešnosti vojaškega kolektiva. Izvajalec izobraževanja in usposabljanja z zgledom ter zahtevami po spoštovanju posameznika prispeva k oblikovanju takega kolektiva.

Načelo discipline

Proces izobraževanja in usposabljanja temelji na disciplini ter razvijanju samodiscipline. Vsak dober izvajalec mora znati udeležencem z zgledom in primeri pokazati pomen vojaške discipline ter jo od njih tudi zahtevati. Dobro mora poznati vse splošne in posebne predpise, ki določajo pravila vedenja za vojaške osebe. Poznati mora tudi disciplinske ukrepe. Zavedati se mora, da se vsako nepooblaščenno disciplinsko ukrepanje šteje za zlonamerno nagajanje in trpinčenje ali izkoriščanje avtoritete in moči. Vsak disciplinski postopek ali ukrep mora biti premišljen, dokumentiran in na voljo nadzornim organom.

Načelo vzdrževanja ustreznih medosebnih odnosov

Odnosi med izvajalci ter udeleženci med izobraževanjem in usposabljanjem so neizogibno tesni. Profesionalno spoštovanje in občudovanje, ki naj bi ga udeleženci čutili do svojih učiteljev ter inštruktorjev, včasih preraste v odnos oboževanja in poveličevanja, ki lahko presega razumne meje. Izvajalec mora biti sposoben prepoznati tak odnos. Ne sme si dovoliti, da bi izkoristil svojo avtoriteto za to, da bi izrabljaj takega udeleženca, ali dopustiti, da bi udeleženec imel zato kakršno koli prednost. Profesionalni odnos, ki ga mora gojiti, izvajalcu ne dovoljuje tesnejših osebnih stikov z udeleženci, dajanja posebnih prednosti in spregledovanja disciplinskih prestopkov pri posamezniku, ki mu je naklonjen. Vsako odstopanje od profesionalne vloge ali neprimerno popuščanje osebnim nagnjenjem lahko privede do rušenja odnosov v kolektivu in do občutka ogroženosti nekaterih članov. Posledica so tudi obtožbe o izkoriščanju ali spolnem nadlegovanju posameznika.

Načelo sprostivte

Udeleženci izobraževanja in usposabljanja potrebujejo premore, torej čas, da si oddahnejo, se okrepijo in sprostijo. Ta čas mora biti skrbno načrtovan in je del procesa ter tudi vsake oblike izobraževanja in usposabljanja. Načrtovan je v sorazmerju z obremenitvami. Čas za prehranjevanje in počitek ter prosti čas so obvezni, razen kadar usposabljanje tega ne dopušča, na primer med vajami. Dober izvajalec si bo prizadeval, da se bodo njegovi varovanci različno sproščali in rekreirali, saj take dejavnosti bistveno pomagajo pri oblikovanju kolektivov ter razvoju trdnih in celovitih osebnosti.

Tudi izvajalci izobraževanja in usposabljanja potrebujejo čas za svojo sprostitev ter oddih. Imeti morajo priložnost, da po določenem času odidejo na drugo dolžnost. Zahtevno delo z različnimi udeleženci izobraževanja in usposabljanja, ki ni prekinjeno z ustreznimi izpopolnjevanji za osebno in strokovno rast, s sprostilnimi oddihi ali začasnimi drugimi dolžnostmi, lahko povzroči občutek naveličanosti ter izgubo smisla in koristnosti svojega dela.

Načelo dopolnjevana pridobljenega znanja in napredovanja

Če je mlad vojak ali gojenec šole uspešno končal osnovno usposabljanje, prepričan v svoje psihofizične sposobnosti in znanje, so k temu bistveno prispevali mnogi inštruktorji ter učitelji. Povezava med osnovnima ter nadaljevalnima izobraževanjem in usposabljanjem je zelo pomembna. Da bi zagotovili uspešen prehod v višjo obliko izobraževanja in usposabljanja, moramo poskrbeti, da bodo izvajalci soudeleženi pri vrednotenju znanja v nižjih oblikah izobraževanja in usposabljanja, udeleženci pa seznanjeni z nadaljnjim programom, krajem, kamor odhajajo, ter bodočimi učitelji, inštruktorji in poveljniki. Pri preverjanju usposobljenosti si moramo prizadevati, da bi izgubili čim manj udeležencev, vendar ne na škodo standardov, ki zagotavljajo pripravljenost Slovenske vojske.

Ničesar ne more uspešnosti izobraževanja in usposabljanja ovirati bolj kot zavedanje, da si z udeležbo v izobraževanju in usposabljanju »zapravljaj čas« oziroma pridobil malo ali nič. Posebno pri udeležencih višjih vojaških izobraževalnih programov in zahtevnih oblik usposabljanja, ki prihajajo z različnih položajev in delovnih dolžnosti, morajo izvajalci skrbno proučiti njihova prejšnja izobraževanja in usposabljanja ter izkušnje in prilagoditi ter dopolniti programe.

Dopolnilna ter dodatna izobraževanja in usposabljanja zahtevajo od izvajalcev, da program pripravljajo na že pridobljenih znanju ter izkušnjah udeležencev. Posebno pomembno je zavedanje, da se v nadaljevalna izobraževanja in usposabljanja vključujejo vojaki ter starešine, ki lahko izvajalcem veliko ponudijo. Imajo svoje poglede na to, kaj ali kako bo določene naloge mogoče uspešno opravljati v okoljih, od koder prihajajo. Ti pogledi temeljijo na praktičnih izkušnjah pri delu v enotah, nekateri pa izhajajo celo iz zahtevnih vojaških operacij, zato je za izvajalca poznavanje izkušenj in predhodnega znanja udeležencev tako pomembno. Izvajalci morajo torej upoštevati navedene okoliščine in tudi dejstvo, da sta izobraževanje in usposabljanje običajno del zelo napornega osebnega urnika posameznika.

Načelo poenotene vrednotenja

Spremljanje, preverjanje, nadzor in ocenjevanje tistih, ki načrtujejo, organizirajo ter izvajajo izobraževanje in usposabljanje ter vrednotenje uspešnosti udeležencev, so med seboj povezani v nenehen proces, ki je skrbno nadzorovan in dokumentiran.

4 NEKATERE DOMNEVE ZA IZVAJANJE PRAVIL VIU OZIROMA KODEKSA IZVAJALCEV VIU

Izobraževanju in usposabljanju smo v zadnjih letih v Slovenski vojski namenjali veliko pozornosti. Predvsem smo se ukvarjali z organizacijo, dokumenti, ki urejajo to področje, in programi, premalo pa smo se posvečali izbiri ter pripravi dobrih izvajalcev tega procesa. Pomemben dosežek na poti h kakovostnemu IU je sodelovanje z ustanovami javnega izobraževanja (FF Maribor), s pomočjo katerih pripadniki SV, ki so zaposleni kot učitelji v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in

usposabljanje (PDRIU), pridobijo pedagoško-andragoško znanje v okviru programa, ki ga je predpisalo Ministrstvo za šolstvo in šport.

Za uspeh udeležencev v izobraževanju in usposabljanju v Slovenski vojski so predvsem odgovorni izvajalci, torej tisti, ki so bili ter še bodo izbrani, da opravljajo vlogo učiteljev, inštruktorjev in poveljnikov. Kakovostno izobraževanje in usposabljanje izvajalcev je zato najpomembnejša naložba, izbira dobrih strokovnjakov pa bistvena za uresničitev ciljev, ki smo si jih postavili pri doseganju standardov usposobljenosti.

V Slovenski vojski si prizadevamo, da bi vsi udeleženci vojaških izobraževanj in usposabljanj dosegali najvišje standarde, vendar nam bo to uspelo le, če bodo za izvajalce skrbno izbrani tisti civilisti in vojaki, ki bodo sposobni kakovostno opraviti naloge učiteljev, inštruktorjev ali poveljnikov v izobraževanju in usposabljanju. Da bi k temu delu pritegnili posameznike, ki imajo pričakovane osebnostne odlike in strokovno znanje, moramo v Slovenski vojski jasno opredeliti njihovo mesto – kot potrebno, posebej vrednoteno in nagrajeno, ki zvišuje možnosti za napredovanje v karieri.

Izbira izvajalcev izobraževanja in usposabljanja⁸ v Slovenski vojski bi morala temeljiti na naslednjih merilih:

- osebnostne lastnosti, ki so primerne za delo z mladimi in drugimi udeleženci;
- zahtevano strokovno znanje in pripravljenost za nenehno izpopolnjevanje;
- poznavanje koncepta (didaktičnih načel, metod) procesa izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski;
- sprejemanje vrednostnega sistema in pravil, ki veljajo na področju izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski;
- sprejemanje pristojnosti in odgovornosti za izvajanje disciplinskih ukrepov;
- uspešno končano usposabljanje (tečaj, seminar) za konkretno dolžnost izvajalca izobraževanja in usposabljanja na eni izmed izobraževalnih ustanov.

Vsak udeleženec vojaškega izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski mora čutiti, da so njegovi učitelji, inštruktorji ter poveljniki tam zato, ker so mu pripravljene ponuditi vso pomoč in ga spodbujati, da bi dosegel zahtevane standarde, ne pa zato, da bi predenj postavljali ovire in čakali, kdaj mu bo spodletelo. Če je le mogoče, jim moramo omogočiti, da se bodo lahko izobraževali in usposabljali za dolžnost, ki so ji jo izbrali, ter napredovali na svoji karierni poti s čim manj težavami.

Vsi, ki so izbrani, da se bodo udeležili določene oblike vojaškega izobraževanja in usposabljanja, morajo imeti tudi možnost, da ga uspešno končajo. Za vstop v temeljne ter osnovne oblike vojaškega izobraževanja in usposabljanja v nadaljevalne programe oziroma zahtevnejše oblike usposabljanja je treba predpisati standarde oziroma mora kandidat opraviti izbirni program. Vsakemu kandidatu morajo biti

⁸ *Predvsem izvajalcev izobraževanja in usposabljanja na vojaških šolah ter programih (dopolnilno vojaško usposabljanje) in v učnih enotah, ki izvajajo temeljno ter osnovno vojaško usposabljanje.*

dostopni zahteve in merila za vstop, programi, s katerimi se lahko samostojno ali organizirano pripravi na izbor oziroma preizkus, izobraževanje na daljavo ipd.

Če je delež tistih, ki izobraževalnega programa ali usposabljanja ne končajo uspešno, večji od 15 odstotkov, to kaže, da imamo mogoče pomanjkljive izbirne standarde ali da je bila pomanjkljiva izvedba. Razloge je treba odkriti in izvesti vse ukrepe za odpravo pomanjkljivosti.

Prizadevati si moramo, da bi čim več vojaških izobraževalnih programov in usposabljanj po vsebini ter strokovni izvedbi ustrezalo zahtevam, ki so v Republiki Sloveniji predpisane kot javno priznane poklicne kvalifikacije (SPOR 2009).

Vsak vojaški izobraževalni program ali program usposabljanja mora po svoji vsebini in izvedbi ponuditi ter omogočiti vstop vsem, ki jih zanima in izpolnjujejo zahtevane psihofizične pogoje. Odprt je torej vsem, ne glede na spol, raso in versko, svetovno-nazorsko ali drugo prepričanje.

Sklep Proces izobraževanja in usposabljanja je ključnega pomena za kakovostno vojsko kot celoto ter uspešnost vsakega posameznika v njej. Vsi, ki so odgovorni za pripravo programov ter organizacijo procesa izobraževanja in usposabljanja, bi si morali prizadevati, da bo ta zasnovan po sodobnih konceptih, torej na načelih sodobne didaktike, da ga bodo izvajali strokovno dobro usposobljeni učitelji in inštruktorji z visokimi etičnimi načeli. Le tak pedagoški kader lahko prinese vojski ugled in pozitivno oceno javnosti.

Zakaj torej kodeksoma, ki urejata odnose in opredeljujeta vrednote v Slovenski vojski, dodati še pravila vedenja in ravnanja oziroma kodeks izvajalcev izobraževanja?

Razlogi so vsaj trije:

- za opravljanje nalog v zahtevnih poklicih, v katerih so profesionalci vsak dan v stiku z ljudmi, ki so tako ali drugače v podrejenem položaju (vojaki, slušatelji, kandidati), ni dovolj le strokovno znanje, temveč so bistvenega pomena etičnost izvajalca, načini medsebojne komunikacije, metode posredovanja znanja in veščin, medsebojno spoštovanje, uveljavljanje pozitivne avtoritete ter zaupanje;
- splošne usmeritve v kodeksu etičnega ravnanja ne obsegajo izobraževalne vloge častnikov in podčastnikov, ki jim je dodeljena v vsakodnevnem stiku s podrejenimi ali jo opravljajo kot posebno vlogo v formaciji (mesto učitelja, inštruktorja);
- v izobraževanju in usposabljanju občasno sodelujejo predavatelji ter zunanji inštruktorji (na primer poveljniki učnih skupin v specialističnih usposabljanjih), ki bi jih taka pravila zavezala k strokovnemu in etičnemu ravnanju.

V Slovenski vojski kot izvajalci izobraževanja in usposabljanja sodelujejo različni strokovnjaki. Izbrani bi morali biti med najboljšimi predavatelji, učitelji in inštruktorji praktičnih veščin, morali pa bi imeti tudi možnost nenehnega dopolnjevanja

znanja (SPOR 2009). V preteklih letih smo dosegli določen kakovostni standard, kar zadeva pedagoško-andragoško znanje izvajalcev izobraževanja, ko smo uresničili zahtevo po certifikatu o pedagoški usposobljenosti, ki ga mora imeti vsak pripadnik PDRIU, ki predava vojakom v učnih centrih in programih vojaških šol ali jih uri (Korošec, 2010). Zavest, da se vsaka stroka razvija, se mora izražati v zahtevi po nenehnem izpopolnjevanju izvajalcev izobraževanja in usposabljanja, to pa mora biti načrtovano, spremljano in vrednoteno tudi z rezultati, ki jih dosegajo vojaki, ko končajo določeno stopnjo ali vrsto usposabljanja.

Skrbno izbrani, dobro usposobljeni in redno dousposabljeni izvajalci izobraževanja so zagotovilo, da bodo slovenski vojaki strokovno pripravljene za opravljanje vseh zaupanih jim dolžnosti v domovini ter po svetu.

Sistem izobraževanja in usposabljanja se nenehno dopolnjuje, zato ne bi bilo odveč, da bi oboji, tisti, ki proces načrtujejo in usmerjajo, ter izvajalci tega pomembnega elementa kakovostne pripravljenosti vseh pripadnikov za potrebe Slovenske vojske zahteve, načela in vrednote oblikovali tudi v posebna pravila oziroma kodeks vedenja in ravnanja izvajalcev vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Ravnanje skladno s pedagoško-andragoško stroko in didaktičnimi načeli, visoka etična merila ter spoštovanje moralnih norm v izobraževanju in usposabljanju bodo prispevali k odličnosti slovenskega vojaškega izobraževanja in usposabljanja.

Literatura

1. Jank, W., Meyer, H., 2006. *Didaktični modeli*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, str. 244.
2. *Kodeks izobraževalne internacionale o poklicni etiki*, 2001: http://www.pfmb.unimb.si/files/stud_gradivo_oddelek/8990_Kodeks_izobra%C5%BEevalne_internacionale_o_poklicni_etiki.pdf, 19. 2. 2011.
3. *Kodeks vojaške etike*, 2009. MORS: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_DRUG3248.html, 22. 2. 2011.
4. Korošec, Z., 2010. *Didaktika v vojaškem šolstvu*. Maribor: Modri, Glasilo PDRIU, str. 8–10.
5. Kramar, M., 1996: *Vojaška didaktika*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Uprava za razvoj, str. 26.
6. *Slovar Slovenskega knjižnega jezika*: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, 22. 2. 2011.
7. *Splošna deklaracija o človekovih pravicah*, 1948. Generalna skupščina Združenih narodov: <http://www.varuh-rs.si>, 22. 2. 2011.
8. *Strateški pregled obrambnega resorja*, 2009: *Analiza aktualnega stanja na področju vojaškega izobraževanja in usposabljanja v SV*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, str. 17: <http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/SPOR2009.pdf>, 22. 2. 2011.
9. Tavčar, M., 1994. *Obravnavanje etike v visokošolskih programih za izobraževanje managerjev*: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/035-048.pdf>, 21. 2. 2011.

POGLEDI PRIPADNIKOV SLOVENSKE VOJSKE NA NAPOTITVE NA MEDNARODNE DOLŽNOSTI V TUJINO

VIEWS OF SLOVENIAN ARMED FORCES MEMBERS ON POSTINGS TO INTERNATIONAL DUTIES ABROAD

Professional article

Povzetek S popolnjevanjem dolžnosti v strukturi zavezništva pripadniki Slovenske vojske (SV) uresničujejo cilje integracije, zagotavljajo uveljavljanje nacionalnega interesa in pridobivajo znanje in sposobnosti ter izkušnje, pomembne za nacionalne potrebe in svoj profesionalni razvoj.

Pripadniki, napoteni v mirnodobno strukturo Slovenske vojske v tujini (MSSVT), se spopadajo z različnimi izzivi, ki se dotikajo tako njih osebno, njihovega življenja in dela kot tudi življenja celotne družine, bodisi z ločitvijo od pomembnega člana bodisi s selitvijo v novo, povsem tuje okolje. Čeprav je sistem, ki podpira popolnjevanje dolžnosti v tujini postavljen, ga je treba tudi v prihodnje neprestano spremljati, analizirati in nadgrajevati, da bo postal še učinkovitejši.

Ključne besede *Mirnodobna struktura Slovenske vojske v tujini, mednarodna vojaška dolžnost, celostna skrb za pripadnika.*

Abstract By manning duties within NATO structure, the Slovenian Armed Forces (SAF) implement their integration aims, facilitate the enforcement of national interests, and acquire knowledge, skills and experiences necessary for their national needs and professional development. SAF members posted to duties within the Peacetime Structure of the Slovenian Armed Forces Abroad (PSSAFA) have to cope with various challenges concerning them personally, their life and work, as well as the life of their families, which have to deal with separation from their important members or with displacement to a completely new and unknown environment. Although the system supporting the duties abroad has been established, it should constantly be monitored and upgraded in order to become even more effective.

Key words *Peacetime Structure of the Slovenian Armed Forces Abroad, international military duty, integral care for the military.*

Uvod Republika Slovenija si kot članica Evropske unije in Nata (North Atlantic Treaty Organization) z učinkovitim večstranskim sodelovanjem in varnostno-obrambnim povezovanjem držav z drugimi mednarodnimi in regionalnimi varnostnopolitičnimi organizacijami prizadeva za stabilno in varno mednarodno okolje.

S popolnjevanjem dolžnosti v strukturi zaveznitva pripadniki SV uresničujejo cilje integracije, zagotavljajo uveljavljanje nacionalnega interesa in pridobivajo znanje in sposobnosti ter izkušnje, pomembne za nacionalne potrebe in svoj profesionalni razvoj. Organizacija in delovanje MSSVT imata izhodišča v nacionalnih dokumentih in predpisih RS, sklenjenih mednarodnih sporazumih, sklepih Vlade, predpisih in sklepih Ministrstva za obrambo (MO) ter aktih vodenja in poveljevanja. SV prilagaja svoj prispevek v MSSVT glede na nacionalne cilje in prednostne naloge, spremembe v Natu, EU in drugih vojaških strukturah ter glede na razpoložljive vire.

MSSVT združuje pripadnike SV na mirnodobnih dolžnostih v tujini: v vojaških predstavništvih, Natovi poveljniški strukturi in strukturi sil, v ustanovah ter zavodih, mednarodnih organizacijah in organih ter večnacionalnih poveljstvih oziroma štabih.

Kakor se je SV v svojem dvajsetletnem obdobju nenehno preoblikovala in iskala svoje mesto in pomen, tako se tudi postopki napotitev pripadnikov v tujino nadgrajujejo in v spremembe redno vključujejo nove pristope, pridobljene iz izkušenj preteklih mandatov. Ker se večina prvič srečuje z napotitvijo na mednarodno vojaško dolžnost (MVD), so v tujini še toliko pomembnejši posredovanje informacij, ustrezna priprava za opravljanje dolžnosti in izpolnitev pogojev za delovanje pripadnikove družine kot celote.

Opravljanje dolžnosti v tujini je treba vključiti v kariero vseh častnikov in podčastnikov, kajti znanje in izkušnje, ki jih pridobijo pri opravljanju teh nalog, je treba vključiti v delo SV doma. Tako presežemo številne stare okvire ter vzorce in sledimo sodobnim težnjam razvoja znanja na vojaškem področju. Ker se mednarodno okolje in narava dela v MSSVT nenehno spreminjata, je treba sistemsko slediti zagotavljanju podpore celostne skrbi za pripadnike SV in njihove partnerje, sistem pa v prihodnje nenehno spremljati, analizirati ter ga nadgrajevati, da bo postal še učinkovitejši.

Pripadnik SV bo uspešen v tujini le, če bo zadovoljen in če ga bo njegova družina pri tem podpirala.

1 IZHODIŠČA ZA DELOVANJE MIRNODOBNE STRUKTURE SLOVENSKE VOJSKE V TUJINI

Poleg delovanja obrambne in vojaške diplomacije zagotavlja MSSVT poenoteno in uspešno zastopanje interesov SV v tujini ter z delom v mednarodnih strukturah podpira skupne cilje.

RS zagotavlja nacionalno varnost in obrambo tudi z aktivnim sodelovanjem v mednarodnih varnostnih povezavah. SV pri tem izvršuje obveznosti, ki jih je Slovenija sprejela z mednarodnimi pogodbami oziroma v mednarodnih organizacijah in v njih tudi zastopa nacionalne interese. Te obveznosti in interese SV skladno s pristojnostmi uresničuje z delovanjem posameznikov in organizacijskih enot v mirnodobnih vojaških in kriznih sestavah zavezniških ter mednarodnih organizacij.

Zakon o obrambi¹ v peti točki 37. člena tudi določa, da SV izvršuje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami.

Zakon o službi v Slovenski vojski² v odnosu do Zakona o obrambi ne dodaja novih nalog, temveč v 22. členu podrobneje opredeli, kaj obsega izvrševanje obveznosti, ki jih je država sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami. SV te obveznosti izvršuje:

- z delovanjem vojaške diplomacije;
- s sodelovanjem v operacijah, na misijah in v drugih oblikah delovanja, primernih za preprečevanje sporov, ohranjanje, vsiljevanje in vzdrževanje miru, ter v kolektivni obrambi;
- s sodelovanjem in delovanjem v skupnih poveljstvih in enotah zavezništva oziroma drugih mednarodnih organizacij;
- s sodelovanjem in delovanjem v organih, predstavništvih ali službah mednarodnih organizacij;
- s sodelovanjem in delovanjem v skupnih poveljstvih in enotah, ustanovljenih z drugimi državami;
- z vojaško pomočjo v oborožitvi, vojaški opremi ali v drugi obliki;
- s humanitarno pomočjo ali pomočjo za uresničevanje humanitarnih dejavnosti;
- s sodelovanjem v dejavnostih za preprečevanje terorističnih in drugih pojavov ogrožanja stabilnosti in varnosti.

Direktiva o organizaciji in delovanju mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini³ opredeljuje, da MSSVT združuje pripadnike SV na mirnodobnih dolžnostih v tujini, in sicer v vojaških predstavništvih, Natovi poveljniški strukturi in strukturi sil, ustanovah ter zavodih, mednarodnih organizacijah in organih ter v večnacionalnih poveljstvih oziroma štabih. Sestavljajo jo tri predstavništva in nacionalni podporni element (NPE). Enotna organizacijska struktura zagotavlja poenoteno in uspešno zastopanje interesov SV v tujini ter z delom v mednarodnih strukturah podpira skupne cilje, medtem ko NPE zagotavlja nacionalno podporo za vse pripadnike SV na mednarodni vojaški dolžnosti in izobraževanju v tujini. Direktiva o MSSVT določa, da je to organizacijska enota SV, ki združuje njene pripadnike, ki so na mirnodobnih dolžnostih v tujini in katerih cilj je usklajeno predstavljanje SV v tujini, podpiranje skupnih ciljev Slovenije in zaveznic ter zagotavljanje enotne nacionalne podpore. S svojim delovanjem MSSVT zagotavlja poenoteno in uspešno

¹ *Zakon o obrambi (Uradni list RS, št. 103/2004 – ZOB; UPB-1).*

² *Zakon o službi v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 68/2007, 58/2008).*

³ *Dokument GŠSV, številka 804-95/2009-2 z dne 8. 6. 2010.*

zastopanje interesov SV v tujini, preglednost in enotnost poveljevanja in kontrole, učinkovitost, ekonomičnost, usklajenost, sodelovanje ter podporo skupnim ciljem delovanja.

1.1 Cilji popolnjevanja mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini

Po Direktivi o MSSVT bo SV s pripadniki na mednarodnih vojaških dolžnostih podpirala delovanje mednarodnih struktur, izvrševala mednarodne obveznosti in tako uresničevala cilje, kot so:

- zastopanje vojaško-obrambnih interesov RS in stališč SV v Natu, EU ter v OZN in OVSE;
- izvrševanje mednarodnih vojaških obveznosti, ki temeljijo na drugih dvo- in večstranskih mednarodnih obveznostih RS;
- zagotovitev prenosa informacij, uresničevanje nacionalnega poveljevanja in kontrole, racionalne in učinkovite napotitve pripadnikov na mednarodno vojaško dolžnost ter prenos funkcijskega znanja, ki v SV ni dovolj razvito, in s tem krepitev njenega razvoja;
- podpora izpolnjevanju obveznosti v mirovni operacijah in na misijah (MOM);
- pridobivanje znanja in izkušenj pri kadrih SV ter izpolnjevanje obveznosti do kariernih poti.

Pripadniki MSSVT predstavljajo SV in s svojim delom ter vestnim opravljanjem nalog krepijo in razvijajo sodelovanje v okolju, v katerem delujejo. Posebno pozornost namenjajo povezovanju organizacije, pri kateri delujejo s SV, in obratno. Delujejo skladno z nacionalnimi cilji in politiko ter sprejetimi mednarodnimi obveznostmi. Pripadniki predstavništva SV skladno s pooblastili zastopajo in predstavljajo vojaško-obrambne interese RS, stališča SV ter interese organizacije, poveljstva ali enote, pri kateri delujejo. Te naloge uresničujejo z opravljanjem vojaških in vojaško-diplomatskih funkcij ter drugih formalnih in neformalnih oblik sodelovanja. Skladno z nalogami in poslanstvom zagotavljajo pretok in razlago informacij ter stališč, jih analizirajo in predlagajo rešitve. Posredujejo tudi predloge in stališča predstavništva drugih članic pri organih mednarodnih organizacij ter predloge organov v sestavi mednarodnih organizacij.

1.2 Kadrovska popolnitev mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini

SV v preteklosti ni imela razvite natančne strategije popolnjevanja MSSVT, zato je popolnjevanje pogosto sledilo trenutnim ambicijam politike in ni bilo ciljno usmerjeno. Šele z vstopom v mednarodne integracije se je začelo načrtno popolnjevanje, ki je temeljilo predvsem na potrebah in ciljih razvoja SV.

V tem obdobju se je začela razvijati politika popolnjevanja mednarodnih vojaških dolžnosti glede na obveznosti, ki jih ima RS, ter glede na interese in cilje SV, seveda ob upoštevanju finančnih omejitev za njeno delovanje. Končni cilj je bil zagotoviti načrtno, organizirano in učinkovito popolnjevanje mednarodnih vojaških dolžnosti. Posredni cilj pa je bila umestitev njihovega popolnjevanja v tujini v

sistem kariernih poti pripadnikov SV, načrtno zagotavljanje kadra ter pravočasne priprave za popolnitev teh dolžnosti. Z definiranjem razvojnih usmeritev, načel, prednostnih nalog in kadrovske politike je bila določena strategija popolnjevanja, iz katere izhaja kadrovska projekcija kot podlaga za pripravo kadrovskega načrta SV. Na podlagi navedenih načel je bila napisana Direktiva za popolnjevanje mirnodobnih dolžnosti SV v tujini.⁴ Njen cilj je zagotoviti kakovostno in pravočasno popolnitev mednarodnih vojaških dolžnosti v tujini ter s tem zagotoviti razmere za njihovo učinkovito in uspešno delo. V direktivi se definirajo tudi politika in prednostne naloge popolnjevanja mednarodnih vojaških dolžnosti v tujini ter se opredeli načrtna priprava kadrov za izpolnjevanje obveznosti RS do zaveznitva, EU in drugih mednarodnih organizacij, seveda ob upoštevanju resničnih zmožnosti SV.

2 CELOSTNA SKRB ZA PRIPADNIKE SLOVENSKE VOJSKE

V Vojaški doktrini je celostna skrb za pripadnike opredeljena kot »dejavnost, ki je namenjena zagotovitvi dobrega počutja in dobrobiti pripadnikov Slovenske vojske in njihovih družinskih članov. Obsega skrb za duševno zdravje in osebnostno rast, duhovno oskrbo, zdravstveno oskrbo, zagotovitev bivalnih možnosti, podporo družinam, varnost pri delu, športno in kulturno udejstvovanje, interesne dejavnosti in stanovsko organiziranost.« (Furlan in drugi, 2006, str. 93)

Prva zakonska podlaga za uresničevanje celostne skrbi kot novega systemskega področja v SV je Zakon o službi v SV, ki je omogočil razvoj in uveljavitev tega področja. Zakon je celostni skrbi namenil sedmo poglavje z enakim naslovom. V uvodnem 76. členu je opredeljeno, da imajo pripadniki SV zaradi posebnih obremenitev, odgovornosti in zahtev pri opravljanju vojaške službe pravico do celostne skrbi, ki obsega zdravstveno oskrbo, psihološko oskrbo, socialnovarstveno oskrbo, pravno pomoč, pravno svetovanje, religiozno duhovno oskrbo, športne dejavnosti in organizirano preživljanje prostega časa, kar pomeni celovito normativno opredelitev področja. Upravičenci do celostne skrbi so po zakonu pripadniki stalne sestave, pogodbeni pripadniki rezervne sestave med opravljanjem vojaške službe in usposabljanjem, osebe med prostovoljnim služenjem vojaškega roka in drugi pripadniki, če tako določa zakon. Poleg tega je sprejetje zakona prineslo tudi druge bistvene novosti. Tretja točka 76. člena tako postavlja med upravičence do nekaterih programov tudi družinske člane, ki prej niso imeli uradnih pravic ali ugodnosti.

Skrb za pripadnike, ki opravljajo vojaško dolžnost zunaj države v skupnih poveljstvih ali na obveznostih, prevzetih v mednarodnih organizacijah, je navedena v 89. in 90. členu Zakona o službi v SV. Zaradi narave dela jim daje dodatne pravice in ugodnosti, kot so organizacija prevoza iz države v kraj opravljanja vojaške službe in iz njega, dvakrat na leto organizacija obiskov doma, ureditev zdravstvenega varstva v enakem obsegu, zagotovitev primerne stanovanjske ter ustreznega šolanja otrok v

⁴ Dokument GŠSV, številka 804-551/2009-1-41274 z dne 21. 12. 2009.

drugi državi, pomoč pri iskanju zaposlitve za zakonca, možnost stikov z družinskimi člani doma, pravica do posebnega dopusta skladno z merili, ki veljajo po predpisih mednarodne organizacije, v okviru katere se vojaška služba opravlja, pomoč pri varstvu ali šolanju otrok, varstvu invalidnega družinskega člana ali zaposlitvi nezaposlenega zakonca.

Zakon je torej prinesel bistven napredek in postavil temelj institucionalni skrbi za pripadnike SV, ki opravljajo naloge doma ali v tujini tako v obdobju zaposlitve ali pogodbene sodelovanja kot tudi po upokojitvi.

3 RAZISKAVA O POGLEDIH PRIPADNIKOV SV NA NAPOTITVE NA MEDNARODNE DOLŽNOSTI V TUJINO

3.1 Metodologija in opis postopka ter vzorca

V raziskavi smo z vprašalnikom ugotavljali stvarne poglede in izzive, ki nastajajo ob napotitvi pripadnikov SV na mednarodno vojaško dolžnost, ter na koncu predlagali nekaj izboljšav. Kot dopolnilno empirično raziskovalno metodo za oblikovanje nekaterih svojih mnenj in ugotovitev smo uporabili metodo pogovora s posameznimi častniki, ki so končali delo vojaškega predstavnika v tujini. V analizi rezultatov raziskave je bila uporabljena metoda raziskovanja s soudeležbo v procesu sprejemanja odločitev za popolnjevanje mednarodnih vojaških dolžnosti, njihovega spremljanja med pripravami in med potekom ter analize po koncu delovanja.

Raziskava je bila narejena na podlagi vprašalnika, ki je bil pripravljen za tri različne kategorije pripadnikov⁵ SV, in sicer za:

- pripadnike, ki so svoj mandat v tujini že končali,
- pripadnike, katerih mandat v tujini trenutno še teče,
- pripadnike, ki so bili leta 2011 napoteni na mednarodno vojaško dolžnost v tujino.

S takim vzorcem smo hoteli ugotoviti razlike med posameznimi kategorijami, vendar po obdelavi vseh vprašalnikov ugotavljamo, da razlik med njimi ni bilo zaznati. V vprašalniku tudi nismo posebej opredelili kategorij vojak, podčastnik in častnik, in sicer zaradi varovanja anonimnosti in ker smo pričakovali, da se odgovori na splošno ne bodo bistveno razlikovali.

Z vprašalnikom smo predvsem želeli ugotoviti, kako pripadniki SV občutijo napotitev in kako se spopadajo z različnimi izzivi, ki se dotikajo tako njih osebno, njihovega življenja in dela, kot tudi življenja celotne družine, ki je soočena bodisi z ločitvijo od pomembnega člana bodisi s selitvijo v novo, povsem tuje okolje. Hkrati pa je drugi del vprašalnika namenjen partnerju pripadnika SV, v katerem bo ta izrazil mnenje o vprašanih selitve ali ločenega življenja.

⁵ V analizi uporabljena poimenovanja, zapisana v moškem spolu, so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske.

Vprašalniki so bili posredovani po intranetu MO in internetu, in sicer:

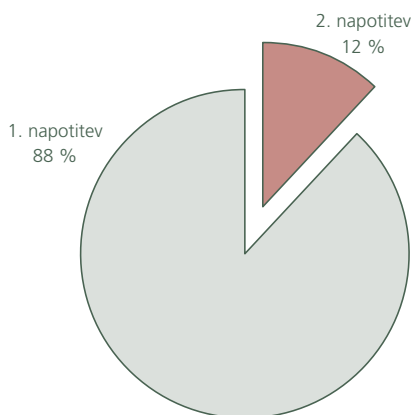
- 38 pripadnikom SV, ki so svoj mandat v tujini že končali,
- 34 pripadnikom, ki so trenutno v tujini na mednarodni vojaški dolžnosti,
- 15 pripadnikom, ki bodo leta 2011 napoteni na to dolžnost.

Skupaj je bilo torej vprašanih 87 pripadnikov, odgovor oziroma izpolnjen vprašalnik pa smo prejeli od 46 pripadnikov, kar pomeni 52,87 odstotka. Po podatkih ZSK je bilo do zdaj v tujino napotnih nekaj več kot 200 pripadnikov, kar pomeni, da je bilo z izpolnjenimi vprašalniki zajete približno 20 odstotkov populacije, ki je bila napotena na mednarodne vojaške dolžnosti.

Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo med 6. in 16. junijem 2011, kar je bil razmeroma kratek rok. Zelo pohvalno je, da so vsi pripadniki vprašalnik, ki so ga vrnili, izpolnili izjemno korektno. Dolgi in izčrpni odgovori kažejo na dobro motiviranost pripadnikov oziroma potrebo, da povedo svoje mnenje in pripomorejo k izboljšanju stanja.

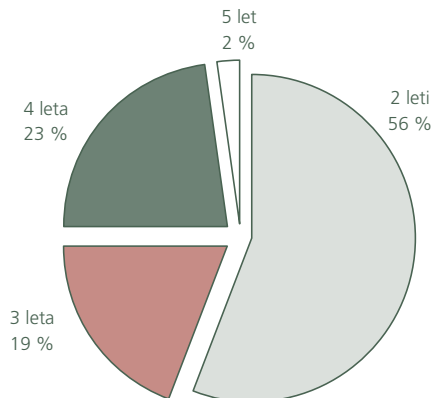
3.2 Rezultati raziskave

Diagram 1:
Število napotitev



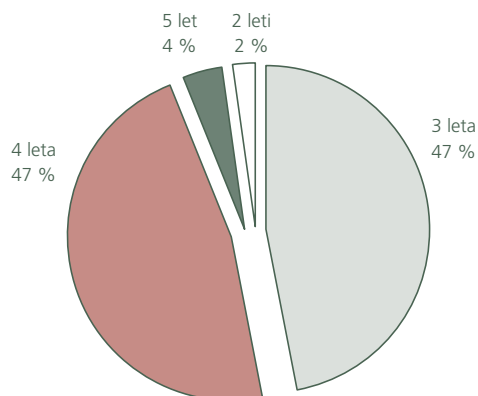
V diagramu 1 je prikazano, da se skoraj 90 odstotkov anketiranih prvič srečuje z napotitvijo na mednarodno vojaško dolžnost, kar pomeni, da so zato še toliko bolj pomembni posredovanje informacij in ustrezna priprava za opravljanje dolžnosti ter ureditev razmer za delovanja družine v tujini. Posebna pozornost bi morala biti namenjena prenosu izkušenj in pravočasni predaji dolžnosti.

Diagram 2:
Trajanje
napotitve v
tujino



Vzorec je vključeval tudi pripadnike, ki so bili med prvimi, ki so bili napoteni na mednarodno vojaško dolžnost, tako da jih je 28 odstotkov v tujini preživelo štiri leta ali več. Podatek, da jih je bilo 56 odstotkov v tujini le dve leti, pa v nadaljevanju vprašalnika nakazuje na moteč dejavnik, še posebno pri organiziranju družine in njenih funkcij.

Diagram 3:
Želje o času
napotitve v
tujino



Iz diagrama 3 je razvidno, da je optimalni čas napotitve tri oziroma štiri leta. Ta podatek se v analizi tudi nenehno potrjuje. Hkrati si večina želi, da se že pred nastopom mandata trdno določi obdobje napotitve, kajti tako si lažje načrtuje osebne in družinske aktivnosti. Posebna pozornost je namenjena načrtovanju šolanja otrok in zagotavljanju otroškega varstva. Hkrati pa je mandat napotitve za dve leti neustrezen tudi za delodajalca, kajti preveč časa se porabi za uvajanje v delo in življenje, nato pa se začnejo že priprave na vrnitev v domovino, kajti ponovno je treba poskrbeti za družino in njene potrebe, da se uvede v normalno življenje.

Diagram 4:
Družinski status
med napotitvijo

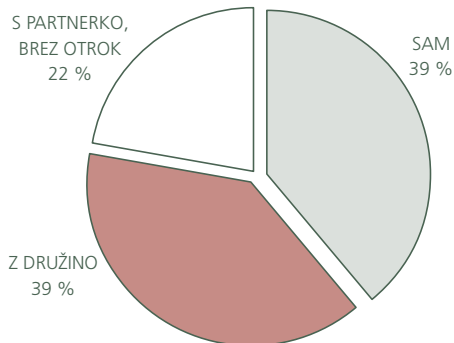
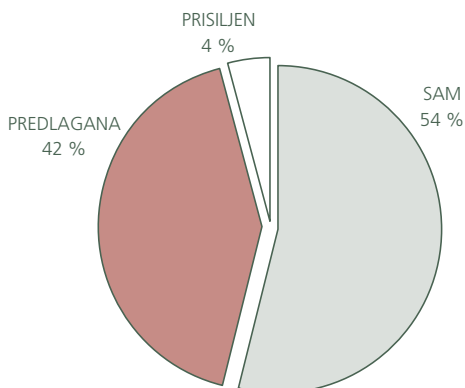


Diagram 4 prikazuje, da je bila manj kot polovica pripadnikov v tujini z družino, kar potrjuje, da sistem, ki bi omogočal varstvo in šolanje otrok ter urejen status partnerja, še ni dokončno uveljavljen. Dejstvo, da se je le 10 odstotkov pripadnikov opredelilo za samske, še toliko bolj potrjuje potrebo po ustrezni skrbi za družino, kajti velika večina le ima družino, in če je zanjo ustrezno poskrbljeno, bo pripadnik bistveno bolj zbran, motiviran in učinkovit pri delu. SV bo morala v prihodnje narediti nekaj korakov naprej v reševanju oziroma zagotavljanju razmer, ki bodo prijazne družinam.

Diagram 5:
Način odločitve
o napotitvi



Iz diagrama 5 se kaže, da je način odločitve o napotitvi precej uravnotežen, vendar podatki iz vprašalnikov kažejo, da so se na začetku odločali pripadniki sami, v zadnjih petih letih pa je odločitev večinoma predlagala SV. Zaradi tega je bil tudi podan predlog, da se mora napotitev na mednarodno vojaško dolžnost upoštevati v karieri pripadnika SV.

Diagram 6:
Status partnerja
med napotitvijo

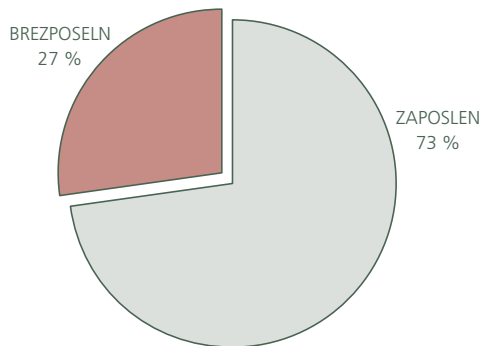
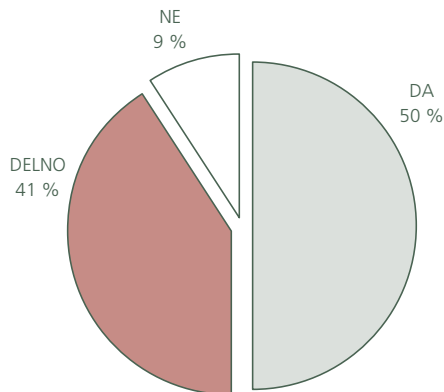


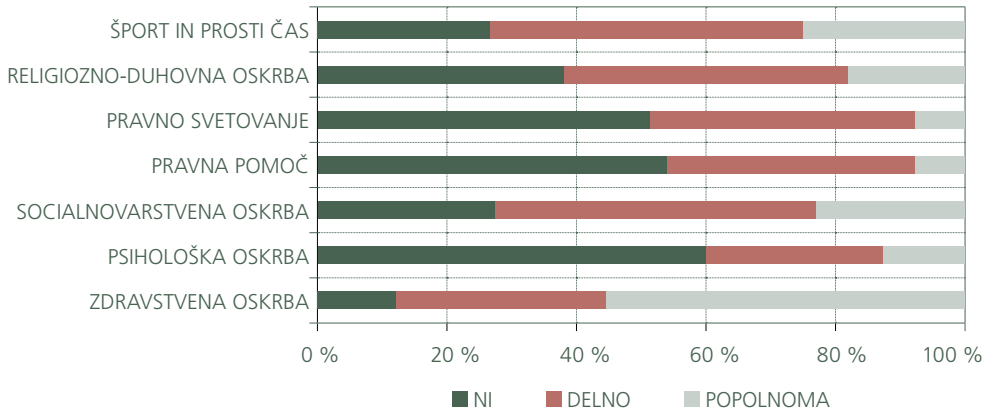
Diagram 6 prikazuje, da je bila večina partnerjev med napotitvijo pripadnika SV zaposlena, zato se skozi vso raziskavo kot rdeča nit vleče odprto vprašanje o zaposlitvi partnerja po koncu mandata v tujini. Trenutno organizacija za to še nima primerne odgovora oziroma rešitve.

Diagram 7:
Seznanjenost
s celotno skrbjo
za pripadnike



Z diagramom 7 smo na podlagi vprašanja »Ali ste seznanjeni s posameznimi elementi celostne skrbi za pripadnike SV, kot izhaja iz Zakona o službi v Slovenski vojski in vključuje tudi pripadnike, ki so napoteni na opravljanje vojaške službe ali drugo delo v skupna poveljstva in enote oziroma v organe, predstavništva in službe mednarodnih organizacij (in njihove svojce),« dobili odgovore, ki kažejo, da doseženo razmerje ni ravno v ponos delovanju SV. Večina elementov celostne skrbi izhaja iz Zakona o službi v Slovenski vojski, ki je začel veljati leta 2007, in resnično skrb vzbujajoče je, da se v štirih letih pripadniki (66 %), ki letos odhajajo na mednarodne vojaške dolžnosti, še vedno niso seznanili z njim.

Diagram 8:
Ocena podpore elementov celostne skrbi za pripadnike



Na podlagi analize, prikazane v diagramu 8, ugotovimo, da so kritična področja predvsem na področju psihološke oskrbe, saj 60 odstotkov pripadnikov meni, da to področje ni ustrezno pokrito in ne poznajo možnosti pomoči. To pomeni, da tudi ne poznajo SOP št. 1114 Zagotavljanje psihosocialne pomoči pripadnikom Slovenske vojske in družinskim članom po telefonu (PSSV, 804-111/2009-1, z dne 5. 2. 2009).

Mogoče je za to kriva tudi trenutna organiziranost psihološke službe, kajti na generalštabu, ki je nosilec naporitev na mednarodno vojaško dolžnost, ni psihologa, večina pa tudi ne pozna direktive iz leta 2010 o izvajanju psihološke dejavnosti v SV, ki opredeljuje način organizacije in delovanja.

Prav tako sta kot kritični področji navedeni pravna pomoč in pravno svetovanje, ki ju pripadniki potrebujejo pri podpisovanju različnih najemnih pogodb v tujini ali pri pomoči in svetovanju partnerjem v sporih z delodajalci.

Za pripadnike SV zelo dobro deluje zdravstvena oskrba, medtem ko imajo partnerji pri tem več težav.

Diagram 9:
Ali ste med napotitvijo čutili potrebo po pomoči

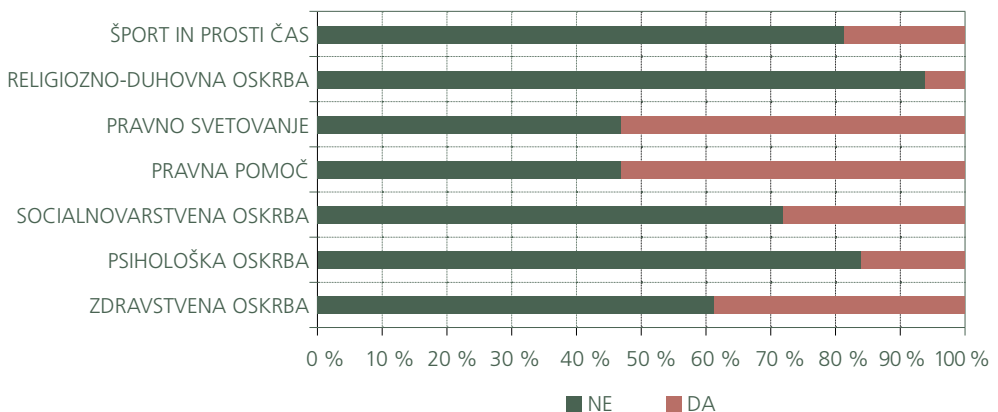
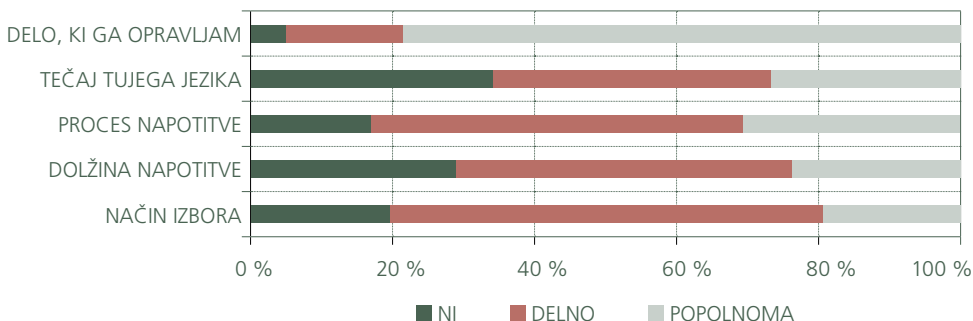


Diagram 9 prikazuje, da so pripadniki med napotitvijo na mednarodno vojaško dolžnost najbolj pogrešali možnost pravnega svetovanja in pravne pomoči. To je bilo razvidno tudi iz njihovega opisa pomanjkljivosti, ki so jih zaznali med napotitvijo v tujino. Zelo zanimivo je, da se med delovanjem v tujini bistveno zmanjša potreba po psihološki oskrbi, vendar razloga iz te analize ne moremo ugotoviti.

V nadaljevanju vprašalnika sledi sklop vprašanj, ki poskušajo ugotoviti zadovoljstvo s posameznimi vidiki selitve v tujino ter s podporo in pomočjo SV pri tem.

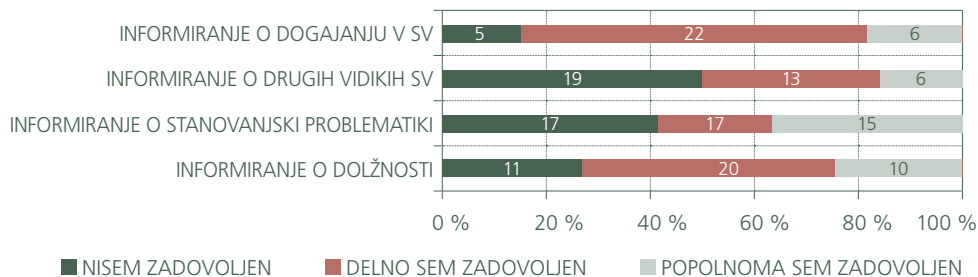
Ta sklop vprašanj je vključeval 24 vprašanj oziroma trditev. Za preglednejšo analizo in predstavitev je izdelanih šest skupin s sorodnimi vsebinami, ki jih tako lažje primerjamo.

Diagram 10:
Zadovoljstvo
pripadnika ob
napotitvi (druge
okolščine)



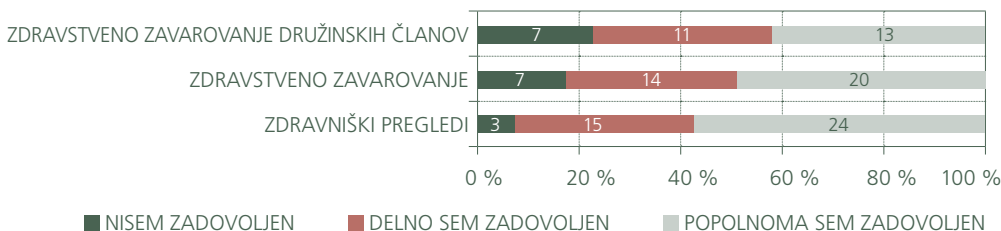
Iz diagrama 10 je razvidna visoka stopnja zadovoljstva pripadnikov z delom, ki ga opravljajo na dolžnostih v tujini. Med vso analizo je zaznati, da pripadniki pred napotitvijo potrebujejo dober tečaj tujega jezika, še posebno strokovnega. Prav tako je bilo zaznati, da pripadniki, ki so napoteni v Španijo, Turčijo, Italijo in Češko, potrebujejo osnove lokalnega jezika.

Diagram 11:
Zadovoljstvo
pripadnika
ob napotitvi
(informiranost)



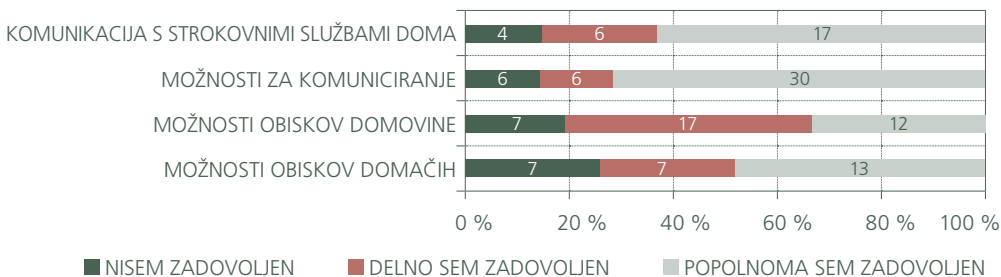
Informiranje o stanovanjski problematiki na območju delovanja in o drugih vidikih življenja je pomanjkljivo, kar je razvidno iz diagrama 11, in ne zadošča osnovnim potrebam posameznika. Zato so v vprašalnikih pogosto zapisali, da so odvisni le od sebe in svojih organizacijskih sposobnosti. Še največ koristnih informacij so dobili od svojih predhodnikov na dolžnosti in na spletu. Prav tako pogrešajo urejen in dostopen opis delovnega področja za posamezno delovno mesto, da bi tako dobili temeljne informacije in zahteve zanj. Prav tako pogrešajo organiziran in urejen sistem informiranja o dogajanju v SV, ki pa se je z uvedbo letnih usposabljanj deloma izboljšal.

Diagram 12:
Zadovoljstvo
pripadnika
ob napotitvi
(zdravstveno
varstvo)



V diagramu 12 je največ kritičnih besed namenjenih zdravstveni oskrbi in zavarovanju partnerja ter družinskih članov, vendar se zdaj ta problematika izboljšuje in ni več tako zaznavna kot v preteklosti. Velika pohvala gre organiziranim zdravniškim pregledom, ki jih opravlja Vojaška zdravstvena enota.

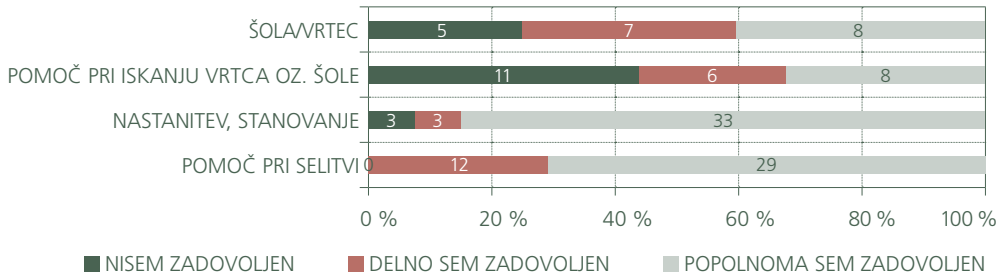
Diagram 13:
Zadovoljstvo
pripadnika
ob napotitvi
(komunikacija z
okoljem)



Kot največjo težavo pripadniki na mednarodnih dolžnostih navajajo (diagram 13) navezavo stika in komuniciranje s posameznimi strokovnimi službami tako v SV kot na MO. Sodelujejo namreč v različnih ekspertnih skupinah in velikokrat svojih poročil in informacij ne morejo pravočasno posredovati strokovnemu nosilcu področja v domovino. Tako se posamezne informacije dobesedno izgubijo, pa čeprav so bile zelo uporabne.

O težavah z obiski domovini oziroma obiski domačih pa so največ napisali pripadniki, ki delujejo v ZDA.

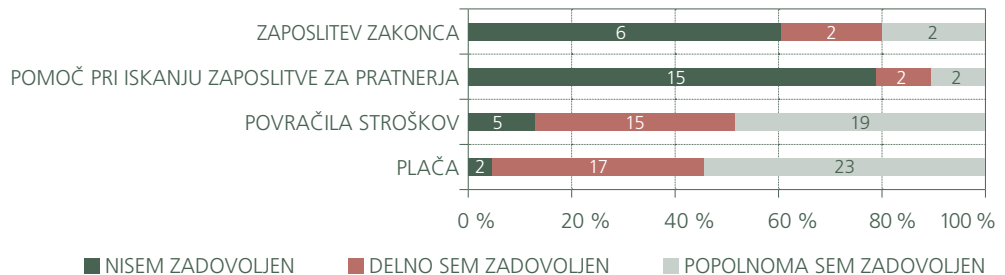
Diagram 14:
Zadovoljstvo
pripadnika
ob napotitvi
(nastanitvene
okoliščine)



V diagramu 14 je prikazano, da je bila najboljše ocenjena pomoč pri selitvi oziroma organizacija selitve, s katero je bilo popolnoma zadovoljnih 75 odstotkov pripadnikov, 25 odstotkov pa je bilo delno zadovoljnih. Če se organizacija potrudi, aktivnost tudi odlično izvede. To področje ureja poseben standardni operativni postopek, ki ga je GŠSV avgusta 2010 na podlagi zbranih izkušenj nadgradil, zato omogoča pravočasno ter kakovostno izvedbo selitve.

SV se bo morala v prihodnje s pomočjo bolj potruditi pri iskanju vrtcev in šol za otroke pripadnikov ter poiskati rešitev, ki bo prijazna družini.

Diagram 15:
Zadovoljstvo
pripadnika
ob napotitvi
(socialna
varnost)



V diagramu 15 se glede na vse rezultate analize kot eden izmed ključev do večjega zanimanja za odhod pripadnikov SV na mednarodne dolžnosti kaže ureditev statusa partnerja pri zaposlitvi in pomoč pri iskanju službe po vrnitvi v domovino. Z analizo se lahko povežeta podatka, da se partner navadno raje odloča za odhod v tujino, če je brezposeln ali če dela v podjetju, ki ima težave.

Plača je eden izmed stimulativnih dejavnikov, ki pripadnike še dodatno spodbudi k odločitvi za odhod v tujino.

V nadaljevanju vprašalnika so sledila vprašanja odprtega tipa, pri katerih so pripadniki lahko svobodneje izrazili svoje občutke in stališča.

Na vprašanje »Ali menite, da SV ustrezno poskrbi za pripadnike, ki za daljše obdobje odhajajo na dolžnosti v tujino, ter za njihove družinske člane,« smo dobljene odgovore razvrstili po pogostosti:

- da, za vse je ustrezno poskrbljeno;
- le delno;
- ne, vendar se stanje iz leta v leto izboljšuje in se uveljavljajo pridobljene izkušnje;
- priprava družinskih članov ni ustrezna, ne pridobijo celovitih informacij in so pogosto prepuščeni sami sebi;
- tisti, ki svetujejo, nimajo ustreznih izkušenj, hkrati pa se ne uporablja učenje iz izkušenj;
- treba je omogočiti več podpore in svetovanja v prvih mesecih prihoda na mednarodno dolžnost (urejanje stanovanjskega vprašanja, bančnih storitev, vpisi v vrtce in šole).

Na vprašanje »Prosim vas, da naštejete pet vidikov napotitve na dolžnost v tujini, ki ste jih zaznali kot problematične, ter jih razvrstite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najbolj problematičnega, 5 pa najmanj,« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti odgovora):

- časovno obdobje napotitve je neprimerno, in sicer večina predlaga trdno določeno napotitev za tri ali štiri leta;
- pomoč pri vključevanju otrok v vrtce in šole, pri čemer večina opozarja na to, da nimajo dovolj ustreznih informacij;
- zaposlitev partnerja v tujini oziroma mirovanje pravic v domovini opredeljujejo kot dejavnik, zaradi katerega pripadnik pogosto sam živi v tujini;
- nedefinirana karierna pot po koncu mandata;
- postopki izbire so nejasni in dolgotrajni, zato so odločitve o napotitvi večkrat pozne, s tem so povezane slabe priprave na funkcionalnem področju;
- pripadniki ob prijavi ne poznajo opisov delovnih mest, za katera kandidirajo;
- neenakost v statusnih zadevah med pripadniki SV in civilnega dela MO, na škodo pripadnikov SV;
- slabe jezikovne priprave ter nepoznavanje lokalnega jezika, kar je posebej izpostavljeno v Turčiji, Španiji in Češki;
- pripadniki se pogosto počutijo kot »pozabljen pripadnik SV nekje v svetu«.

Na vprašanje »Prosim vas, da naštejete pet vidikov napotitve na dolžnost v tujini, ki ste jih zaznavali kot pozitivne, ter jih razvrstite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najboljšega, 5 pa najmanj ugodnega,« smo dobili te odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- delo v mednarodnem okolju, pridobivanje novih izkušenj in navezovanje mednarodnih poznanstev;
- dobra plača;
- kakovostna podpora pri selitvi;
- možnost strokovnega izpolnjevanja na delovnem področju in učenje tujih jezikov;
- urejeno delovno okolje in ugodne razmere za opravljanje dela ter opustitev vsakdanjika starega delovnega okolja;

- ZSK omogoča ustrezno podporo pri razpisu, izbiri in napotitvi ter dajanju vseh splošnih informacij o življenju in delu na posamezni mednarodni dolžnosti;
- odhod v tople kraje in možnost spoznavanja novih turističnih krajev in kultur.

Na vprašanje »Kaj menite, da bi se moralo spremeniti, da bi bilo zanimanje za delo na dolžnostih v tujini med pripadniki SV večje,« so bili najpogostejši odgovori:

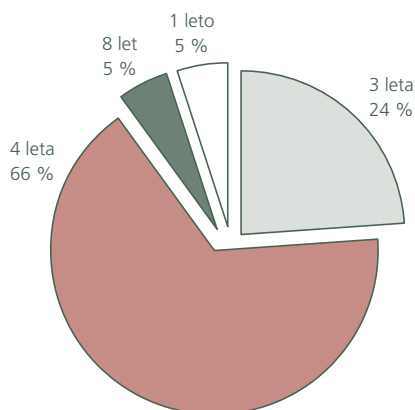
- sprememba časa napotitve;
- delo na mednarodni dolžnosti mora postati del vojaške kariere vsakega pripadnika SV;
- večja pomoč organizacije pri zaposlitvi zakonca v tujini oziroma pri zaposlitvi ob vrnitvi v domovino ter večja pomoč pri vključevanju otrok v vrte in šole v tujini;
- izenačiti statusne položaje pripadnika SV in pripadnika civilnega dela MO v tujini;
- dolgoročnost v načrtovanju napotitve in pravočasna informacija o razporeditvi po koncu mandata.

Na vprašanje »Kaj menite, katere vsebine bi organizacija (SV, MO) še morala zagotoviti oziroma ponuditi pripadnikom, ki odhajajo na opravljanje vojaške službe ali drugo delo v skupna poveljstva in enote oziroma v organe, predstavništva in službe mednarodnih organizacij (in njihove svojce),« smo dobili te odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- uveljaviti vse bonitete, ki so zakonsko že določene;
- dolgoročno načrtovati napotitve;
- opraviti kakovostno jezikovno usposabljanje tako pripadnikov SV kot njihovih partnerjev;
- opraviti kakovostne vsebinske priprave tako pripadnikov SV kot njihovih partnerjev;
- ohranjati stik z domovino in odpraviti občutek, da si za vse sam.

Drugi del vprašalnika je namenjen partnerju pripadnika SV, ki ima svoja spoznanja in izkušnje, ko je bil pripadnik SV napoten na opravljanje mednarodne vojaške dolžnosti.

Diagram 16:
Predlogi partnerjev o času napotitve

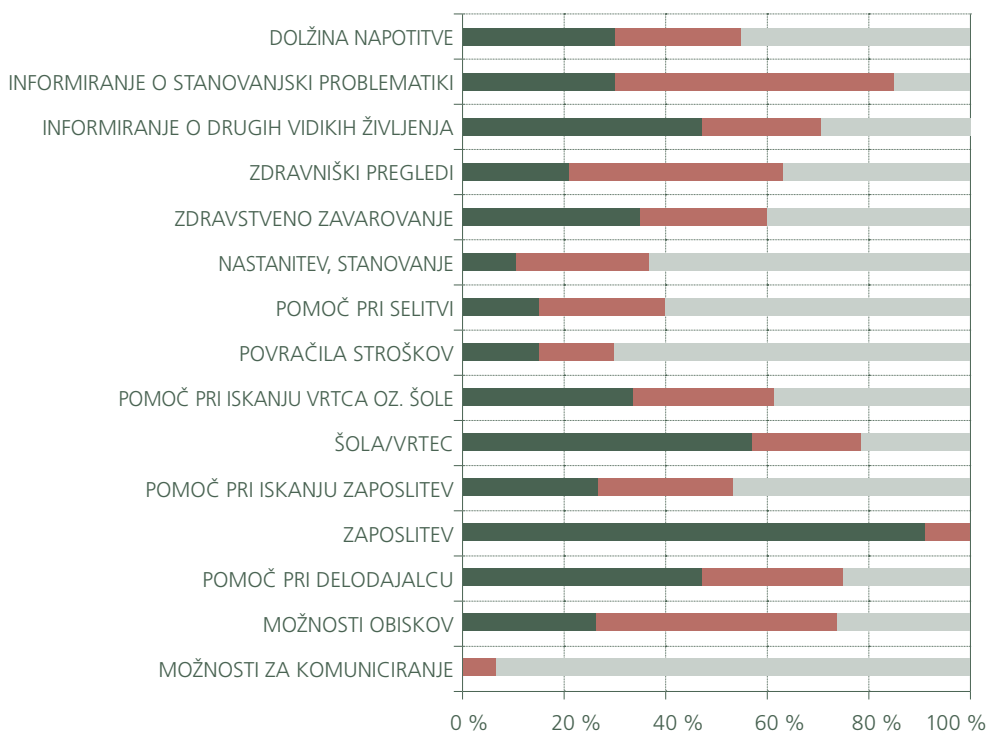


V diagramu 16 se ponovno nakazuje, da trenutno izbrano obdobje napotitev dve leti + eno leto nima podpore, kajti večina partnerjev se je odločila za štiri- oziroma triletno obdobje napotitve. Vzroke bomo opredelili ob koncu analize.

V nadaljevanju vprašalnika sledi sklop vprašanj, iz katerih poskušamo ugotoviti zadovoljstvo partnerjev s posameznimi vidiki selitve v tujino ter s podporo in pomočjo SV.

Ta sklop vprašanj je vključeval petnajst vprašanj oziroma trditev.

Diagram 17:
Zadovoljstvo partnerjev s posameznimi vidiki selitve v tujino



V diagramu 17 je prikazana analiza, iz katere je razvidno, da so ugotovitve pripadnikov in njihovih partnerjev primerljive in v večini kažejo na posamezne pomanjkljivosti in odstopanja.

Tudi v tem delu se kaže, da je nujen razmislek o trajanju mandata in o tem, ali je resnično smotno vztrajati pri formuli dve leti + eno leto ali uvesti trdno določen mandat s klavzulo o uspešnosti delovanja in morebitnem odpoklicu, če pripadnik ne deluje korektno in uspešno.

Organizacija bo morala ob odhodu nameniti več pozornosti pomoči pri iskanju službe za partnerja ali pri pridobivanju soglasja za mirovanje pravic ob odhodu v tujino. Vse to pa bi bilo veliko lažje, če bi bil določen nespremenljiv mandat.

Prav tako partnerji opozarjajo na težave pri pridobivanju ustreznih mest v vrtcih in šolah za otroke, tako pri odhodu v tujino kot pri vrnitvi domov.

Pri ohranjanju stikov z domovino imajo največ težav pripadniki, ki delujejo v ZDA, zato predlagajo, da se jim dodeli nekaj več bonitet.

Glede na hiter razvoj komunikacijskih sredstev, še posebno interneta, ni zaznati nobenih težav pri vzpostavljanju in ohranjanju zvez z domovino in njihovo socialno mrežo v njej.

V nadaljevanju vprašalnika so sledila vprašanja odprtega tipa, pri katerih so partnerji lažje izrazili svoje občutke in stališča.

Na vprašanje »Navedite ključne motive za odločitev, da partnerja podprete pri odločitvi za napotitev v vojaško službo ali na drugo delo v tujini (ter selitev družine),« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- večletna odsotnost partnerja vodi v odtujenost družine, otežena je vzgoja otrok in družina ne deluje kot osnovna celica družbe;
- podpora partnerju pri njegovi vojaški karieri;
- pridobivanje izkušenj v mednarodnem okolju, učenje tujih jezikov;
- plača in osebni razlogi.

Na vprašanje »Ali menite, da SV ustrezno poskrbi za družine, ki se odločijo za selitev v tujino (utemeljite),« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- da;
- bolje kot v civilnih organizacijah;
- ne, partner ima ob vrnitvi domov težave z zaposlitvijo;
- ne, neinformiranost in pomanjkanje osebnih izkušenj svetovalnih služb sta vzrok za napačne odločitve ob selitvi v tujino.

Na vprašanje »Prosimo vas, da naštejete pet vidikov selitve v tujino, ki ste jih sami zaznali kot najbolj težavne, ter jih razvrstite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najbolj problematičnega, 5 pa najmanj,« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- čas napotitve ni primeren in je neprilagojen glede na šolanje otrok;
- predolg čas za dokončen sprejem odločitve o napotitvi pripadnika;
- izguba zaposlitve ob odhodu v tujino ter zagotovitev službe za partnerja ob vrnitvi v domovino;
- zagotovitev ustreznega otroškega varstva in šolanja za otroka v tujini in ob vrnitvi v domovino;
- ustrezna strokovna in jezikovna priprava pred odhodom v tujino ter preventivni zdravniški pregledi za družinske člane niso urejeni;

- dolgočasje zaradi nezaposlenosti in pomanjkanja drugih ustaljenih aktivnosti in socialna osamljenost v novem okolju ter stresni odziv otrok na selitev in novo okolje.

Na vprašanje »Prosimo vas, da naštejete pet vidikov selitve v tujino, ki ste jih sami zaznali kot najbolj pozitivne, ter jih razvrstite od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najboljšega 5 pa najmanj ugodnega,« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- nova življenjska izkušnja, spoznavanje novih ljudi, krajev in običajev;
- pravočasna in kakovostna zagotovitev nastanitve ter pomoč pri selitvi;
- bogato družabno življenje in povezanost slovenske skupnosti v tujini ter promocija Slovenije;
- zagotovljena materialna varnost in dobra plača zakonca.

Na vprašanje »Kaj menite, da bi SV (MO) kot organizacija morala zagotoviti oziroma ponuditi pripadnikom, ki odhajajo na opravljanje vojaške službe ali drugo delo v tujini, ter njihovim svojcem,« smo dobili odgovore (razvrščeni po pogostosti):

- zagotoviti trdno določen čas napotitve;
- partnerjem pri pripravah nameniti več pozornosti;
- zagotoviti službo ob vrnitvi;
- urediti vpis otrok v šolo in priznavanje spričeval ob vrnitvi v domovino;
- za šoloobvezne otroke zagotoviti pouk slovenskega jezika na daljavo;
- poskrbeti za človeški pristop, prisluhniti pripadnikom o njihovih potrebah in težavah, ne delati razlik med njimi, omogočiti jim tisto, kar je z zakonom določeno;
- ponuditi več informacij o lokaciji dela;
- oblikovati spodbude za lažjo odločitev za delo v tujini.

4 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA

Iz analize je razvidno, da se stanje na področju mednarodnih vojaških dolžnosti nenehno razvija in spreminja ter sledi pridobljenim izkušnjam. Hkrati se dopolnjujejo zakonske podlage za pripravo aktov vodenja in poveljevanja, ki določajo delovanje področij.

Zelo pohvalno in spodbudno je, da so pripadniki, ki so vprašalnik vrnili, ta vprašalnik vsi izpolnili izjemno korektno. Dolgi in izčrpni odgovori kažejo na njihovo dobro motiviranost oziroma potrebo, da povedo svoje mnenje in pripomorejo k izboljšanju stanja. Vzrok za tak odnos je mogoče tudi upanje, da se bodo stvari v sistemu premaknile v pravo smer, ali mogoče to, da so imeli prvič možnost sodelovati v takšni raziskavi in povedati svoje mnenje oziroma ugotovitve.

Opazen je napredek v procesu izbire, ki pa še vedno ni povsem pregleden, več prostora za spremembe je v pripravah na odhod v tujino, še posebno za partnerje. Prav ustrezna priprava partnerjev, tako na jezikovnem, socialnem in tudi zdravstvenem področju, ponuja v prihodnje velik izziv. Povsem nedorečeno je zaposlovanje

partnerjev, prav tako strokovna pomoč svetovalne službe GŠSV, svoje poslanstvo morajo bolj suvereno izpopolniti tudi psihologi in pravniki.

Opravljanje dolžnosti v tujini je treba vključiti v kariero častnika in podčastnika ter jo tudi ustrezno ovrednotiti. Hkrati je treba zagotoviti pravočasno informacijo o dolžnosti, ki jo bo pripadnik opravljal po koncu mandata. Zelo dobro bi bilo, da bi opravljal podobno delo kot v tujini, kajti s tem bo največ pridobila SV, saj bo prišlo do prenosa znanja in načina delovanja. Ponovno je treba proučiti ustreznost časa napotitve in možnost, da napotitve trajajo tri leta z možnostjo podaljšanja za eno leto. Tako bi omilili in zmanjšali težave, ki jih imajo pripadniki ob napotitvi z družino, še posebno s šoloobveznimi otroki.

Raziskava je pokazala, da posamezni deli odlično delujejo in pomenijo resnično podporo in pomoč. Posebej velja izpostaviti področji, ki sta tudi zgledno urejeni s posebnima standardnima operativnima postopkoma, in sicer kadrovske podporo pripadnikov mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini ter nacionalno podporo MSSVT iz domovine.

Ugotavljamo, da so motivi pripadnikov SV za napotitev na mednarodno vojaško dolžnost zelo osebni (kariera, delo v mednarodnem okolju, pridobivanje novih izkušenj in navezovanje mednarodnih poznanstev, dobra plača), njihovi partnerji pa svoj odhod utemeljujejo s preprečitvijo odtujenosti družine po večletni odsotnosti partnerja, z oporo partnerju, s skrbjo za razvoj družine in vzgojo otrok.

Raziskava je podala tudi uravnotežene odgovore med častniki, podčastniki in vojaki. Odgovori so pri vseh kategorijah enako kritični in kažejo na posamezne pomanjkljivosti v sistemu. Tu se potrjuje dejstvo, da je selitev eden najbolj stresnih dogodkov v življenju in je še posebno naporna, če družina ostaja doma. Zato je prav, da organizacija poskrbi vsaj za tiste vidike, ki so v njeni moči.

Sklep Končni cilj je zagotoviti načrtno, organizirano in učinkovito popolnjevanje MSSVT. Posredni cilj pa je umestitev popolnjevanja mednarodnih vojaških dolžnosti v sistem kariernih poti pripadnikov SV, načrtno zagotavljanje kadra ter pravočasne priprave kadra za te dolžnosti. Z definiranjem razvojnih usmeritev, načel, prednostnih nalog in kadrovske politike je bila določena strategija popolnjevanja, iz katere izhaja kadrovska projekcija kot podlaga za pripravo kadrovskega načrta SV.

Popolnjevanje mednarodnih dolžnosti v tujini je del procesa upravljanja kadrov ter kariere posameznikov. S službovanjem v mednarodnem okolju je pripadnikom dana možnost pridobivanja izkušenj in znanja, ki jih prenesejo v delovne procese SV, s čimer se preizkušajo njihove kompetence, pridobljene v mednarodnem okolju. V SV se zadnjih nekaj let načrtno zbirajo podatki o pripadnikih, ki si želijo nadaljevati vojaško kariero na eni izmed dolžnosti v MSSVT. Ti podatki so prednostni kadrovskega vir za popolnjevanje teh dolžnosti.

Ugotavljamo, da bi se korak naprej v organizacijskem smislu na tem področju lahko storil tudi s sprejetjem pravilnika o celostni skrbi v Slovenski vojski, ki je v pripravi že več let in bi moral biti na podlagi prehodnih in končnih določb Zakona o službi v SV pripravljen ter verificiran že julija leta 2009.

Na koncu lahko ugotovimo, da sedanji sistem sicer podpira popolnjevanje MSSVT, vendar bi bilo treba posamezne postopke ponovno proučiti in nadgraditi s pridobljenimi izkušnjami.

Da bi se stanje na tem področju nadgradilo in dvignilo na višjo raven, predlagamo na podlagi analize raziskave, da bi bilo treba:

- vzpostaviti stalni mehanizem za spremljanje stanja na področju napotitev na mednarodne vojaške dolžnosti ter te napotitve spremljati po načelu učenja iz izkušenj;
- proučiti možnost trdno določenega mandata ter podaljšanja na tri oziroma štiri leta;
- ker je deklarirano samskih le 10 odstotkov pripadnikov, je treba nameniti bistveno več skrbi družini in njenemu delovanju;
- v sodelovanju z drugimi ministrstvi na državni ravni urediti zaposlitveno problematiko partnerja pred napotitvijo v tujino in po vrnitvi;
- za večjo informiranost pred nastopom dela v tujini pripraviti pred odhodom informativni dan za družine;
- zagotoviti pred odhodom možnost brezplačnih preventivnih zdravstvenih pregledov za družinske člane ter izvesti osvežilni tečaj tujega jezika za partnerje;
- uvesti psihološko službo na GŠSV in tako zagotoviti ustrezno psihološko oskrbo pred in med napotitvijo v tujino.

Z uresničitvijo teh predlogov bi bila podpora popolnjevanju MSSVT še boljša, kar bi zagotavljalo večje zadovoljstvo med pripadniki, ti pa bi se tudi bolj posvetili svojemu poslanstvu na mednarodni vojaški dolžnosti.

Literatura

1. Furlan, B., in drugi, 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: PDRIU.
2. Podbrežnik, B, 2011. *Oblikovanje mirnodobne strukture Slovenske vojske v tujini po vključitvi v zavezništvo – zaključna naloga*. Maribor: PDRIU.
3. *Zakon o obrambi*, Uradni list RS, št. 82/94, s spremembami in dopolnitvami.
4. *Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV)*. Uradni list RS, št. 68/2007, 58/08.

IZZIVI STRATEGIJE RAZVOJA STORITEV INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

CHALLENGES OF DEVELOPMENT STRATEGY REGARDING INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY SERVICES

Short scientific article

Povzetek Spremembe, nastale z globalizacijo, svetovno gospodarsko krizo in zaostreno konkurenco, zahtevajo od organizacij sposobnost nenehnega prilagajanja. Članek obravnava dejavnike, ki vplivajo na uspeh prilagajanja z vidika priložnosti, ki jih ponuja izkoriščanje zmogljivosti modernih informacijskih tehnologij. Prepoznavanje dejavnikov se kaže v strategiji, s katero se organizacije prilagajajo spremembam v poslovnem okolju. Te spremembe vplivajo tudi na oborožene sile, ki v svojih transformacijskih strategijah izkoriščajo možnosti koncepta delovanja v mrežnem okolju. Ta daje možnosti za uspešno odzivanje na spremenjene grožnje, večjo prizadevnost in prilagodljivost. Nove tehnologije omogočajo storitveno orientirano arhitekturo (SOA), ki se uporablja za razvoj zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju bojevanja. SOA kot način načrtovanja informacijskih rešitev organizacijam omogoča številne koristi, kot so povečanje prilagodljivosti, agilnosti in uspešnosti. Čeprav koncept obljublja številne koristi, odločitev za uvedbo in izvedba nista preprosti in brez tveganj. Članek zaključuje z ugotovitvami in predlogi za izbiro strategije uvedbe SOA, ki ustreza okoliščinam organizacije.

Ključne besede *NNEC, SOA, prilagodljiva organizacija, poveljevanje in kontrola.*

Abstract The changes caused by globalisation, global economic crisis and sharpened competition require organisations to continuously adapt. The article discusses the factors affecting the success of adaptation from the point of view of opportunities offered by the use of modern information technology capabilities. Those factors are identified in the strategies used by organisations to adapt to the changes in a business environment. These changes also affect the armed forces which exploit the possibilities offered by net centric warfare concept in their transformational strategies. Net centric warfare provides the possibilities for a successful response to changed threats, greater diligence and flexibility. New technologies enable Service Oriented

Architecture (SOA), which is used to develop net centric warfare capabilities. SOA, as a way of planning information solutions, provides organisations with a number of benefits such as increased flexibility, agility and efficiency. Although the concept promises many benefits, the decision for its establishment and introduction are not simple and riskless. The article concludes with the findings and recommendations regarding the selection of SOA implementation strategy, which would suit the organisations' situations.

Key words *NNEC, SOA, flexible organisation, Command and Control.*

Uvod Spremenjene politično-vojaške in ekonomske razmere ter napredek v tehnološkem razvoju so prevladujoči dejavniki, ki večino evropskih držav silijo k preoblikovanju – transformaciji svojih oboroženih sil. Poglavitni namen transformacije je vzpostavitev ravnovesja med grožnjami, doktrino delovanja in gospodarskimi dejavniki. Razvoj uporabe informacijskih tehnologij na vojaškem področju je z uporabo novih tehnoloških rešitev in konceptov dosegel nove ravni. Na podlagi izkušenj v poslovnem svetu je bil razvit vojaški koncept izkoriščanja informacijskih tehnologij za bojevanje v informacijski dobi. Koncept, ki je prilagojen vojaškim zahtevam, je zasnovan na razvoju enakih tehnoloških standardov, kot so v uporabi v poslovnem svetu. Tako z vključevanjem vedno novih tehnologij klasični proces poveljevanja s poslanstvom doživlja spremembe, ki odpirajo nova vprašanja učinkovitega umeščanja tehnologij v procese vojaškega odločanja in izvajanja nalog.

Izkušnje uresničevanja poslovnih strategij modernih organizacij govorijo, da je strategije mogoče uresničevati le z izkoriščanjem naprednih informacijskih tehnologij. Praksa prav tako kaže, da je ključnega pomena uskladitev razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT) s poslovno strategijo, kar pa zaradi izredne zapletenosti in številčnosti dejavnikov uspeha ni preprosto. Pri načrtovanju strategije IKT oboroženih sil lahko računamo na podobne okoliščine in posebnosti, ki izhajajo iz posebnosti uporabe oboroženih sil. Množico dejavnikov lahko združimo v dejavnike družbenega okolja in prihodnje uporabe oboroženih sil, tehnološkega razvoja ter dejavnike organizacijskih in socioloških sprememb.

Uvajanje novih tehnologij in konceptov pa ne povzroča težav samo uporabnikom, temveč tudi vodjem področja informatike in komunikacij ter načelnikom J-6. Verjetno večina težav izhaja iz neustrezne kakovosti sodelovanja med vodstvom področja IKT in vodstvom organizacije. Radikalne spremembe tehnoloških konceptov zahtevajo spremembo organizacije IKT, kar je ob občutnem zmanjšanju proračunskih virov poseben izziv. Številni sedanji sistemi, ki vse manj izpolnjujejo pričakovanja uporabnikov, in nenehni stroški za zagotavljanje njihovega delovanja še povečujejo zapletenost položaja.

Pri oblikovanju strategije razvoja storitev IKT je poleg dejavnikov okolja treba analizirati niz vsebinskih, tehnoloških in organizacijskih dejavnikov transformacije teh

storitev. Dobro razumevanje je predpogoj za njihovo uravnovešeno obvladovanje. Na podlagi analize izkušenj pri uvedbi novih konceptov v komercialnih organizacijah in uporabe IKT vojaških enot v mrežnem okolju je mogoče prepoznati dejavnike, ki vplivajo na temeljne odločitve o strategiji storitev IKT in posredno na rezultate transformacije oboroženih sil.

Kateri so ključni dejavniki oblikovanja strategije, ki bodo omogočili postopen in neprekinjen razvoj storitev, ekonomsko učinkovitost in vpliv na uresničevanje ciljev vojaške organizacije, je temeljno vprašanje tega prispevka.

1 RAZLOGI ZA SPREMEMBE STORITEV IKT

Pri oblikovanju strategije se na stopnji analize sedanjega stanja postavljajo vprašanja o vplivu IKT na vsebinsko transformacijo vojske (doktrina, struktura sil, odnos do delovanja zunaj svojega okolja), o ustreznosti sedanje arhitekture sistemov in doseženi kakovostni ravni storitev IKT ter, ne nazadnje, zakaj sploh spremembe. Kako je mogoče doseči povečanje uspešnosti in učinkovitosti vojaškega delovanja, trajno prizadevanje za prilagajanje spremenljivim potrebam vojaških zmogljivosti in optimalne stroške delovanja, je le del vprašanj, ki lahko spodbudijo spremembe v razvoju storitev IKT. Odgovore na ta vprašanja bomo iskali z analizo dejavnikov okolja, tehnologije in organizacije.

1.1 Spremembe okolja

Okolje dviguje raven sprejemljivosti kakovostnih lastnosti rešitev IKT in hkrati zaostreje ekonomske dejavnike razvoja. Brez odličnega razumevanja okolja pri uporabi storitev IKT ni mogoče pričakovati, da bodo rešitve uspešno uvedene in bodo v prihodnosti dalj časa služile ciljem organizacije. Cilji organizacije so temeljno izhodišče, s katerim se proces oblikovanja strategije komunikacijske tehnologije začne.

Spremembe v doktrinarnih usmeritvah članic Nata kažejo vse bolj jasne težnje na treh težiščnih smereh. Prva je usmerjenost k doseganju učinkov (Effect Based Operations – EBO), druga v jasnejšo razmejitev med ekspedicijskim delovanjem in razvojem zmogljivosti za delovanje znotraj nacionalnega prostora ter tretja v povečevanju in kontroli, ki sta posledica zmogljivosti modernih senzorskih, informacijskih in komunikacijskih tehnologij (Teriff, 2010). Pomemben transformacijski izziv je spreminjanje razmerja med vojaškimi prispevki in prispevki civilnih zmogljivosti ter njihovo povezovanje ali bolje integriranje v celovito in učinkovito delovanje na območjih operacij, na katerih oblastne strukture praviloma ne delujejo ali pa so izpostavljene notranjim sporom in spopadom (Šteiner, 2011).

Značilnosti današnjega vojaškega delovanja so nepredvidljivost okoliščin, hitre in pogoste spremembe ter vpletenost številnih udeležencev v konfliktno situacijo na istem prostoru. Sodobno tehnološko in informacijsko okolje narekuje prilagajanje

oboroženih sil, saj so oborožitveni sistemi vedno bolj avtomatizirani (Šavc, 2011). Povezani s senzorskimi sistemi, sistemi poveljevanja in kontrole v skladno delujočo celoto omogočajo povsem nove zmožnosti.

Izkoriščanje rezultatov tehnološkega razvoja bistveno spreminja vpliv na elemente bojne moči in način izvajanja vojaških nalog, o čemer je tudi vedno več izkušenj. Izkoriščanje modernih informacijskih tehnologij v vojaške namene odpira nova vprašanja vpliva na opravljanje vojaških nalog. Tako je tudi zavezništvo začelo s svojim prilagajanjem na nove tehnologije in mrežni koncept delovanja. Za obvladovanje dejavnikov, ki jih prinašajo spremembe zmogljivosti senzorskih, informacijskih in komunikacijskih tehnologij, je junija 2005 Natov vojaški komite izdal nalogo za izdelavo predlogov strateških usmeritev za NNEC (angl. Nato Network Enabled Capability). Tem usmeritvam je sledil pospešen razvoj zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju. Začetna študija (Buckman, 2004), usmerjalni dokumenti in postopno uresničevanje ciljev NNEC s pilotskimi rešitvami ter izkušnje iz operacij, kažejo na veliko zapletenost transformacije sedanjih sistemov za delovanje v modernih razmerah. Obvladovanje teh transformacijskih procesov zahteva usklajeno vodenje in upravljanje inovacij na področju tehnologij, sprememb v doktrinah in standardih uporabe. V podporo učinkoviti transformaciji je Nato uvedel politiko razvoja konceptov in eksperimentiranja (angl. MC Policy for Nato Concept Development and Eksperimentation).

Razumevanje posebnih potreb majhnih oboroženih sil bo ključno za transformacijsko obdobje SV (Šteiner, 2011). Z Resolucijo o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske do leta 2025 (ReSDPRO 2025) so za Slovensko vojsko postavljeni cilji, ki sledijo trenutnim izkušnjam uporabe informacijskih in komunikacijskih tehnologij v zavezništvu. Za uresničevanje ciljev ReSDPRO se postavlja vprašanje oblikovanja nacionalne strategije razvoja IKT. Strategija naj bi vsebovala usmeritve za razvoj in uporabo storitev IKT, s katerimi bi uresničili prednostne zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju, ki bi ob upoštevanju dejavnikov ekonomske učinkovitosti pozitivno vplivale na uspešno transformacijo Slovenske vojske.

Jasnost vizije in strategije IKT ter njena uresničitve lahko odločno prispevata k doslednosti uresničevanja programov razvoja zmogljivosti in k zmanjšanju nekoristnih aktivnosti ter nepotrebnih stroškov, posledično pa k izboljšanju ekonomske učinkovitosti. Z izkoriščanjem tehnoloških zmožnosti moderne tehnologije in razvojem prilagodljivih vojaških zmogljivosti za delovanje v novih in težko predvidljivih razmerah pa je učinkovitost mogoče še povečati. V predgovoru k Strategiji IT Obrambnega ministrstva ZDA Takai podobno opisuje situacijo in razloge, ki so vplivali na odločitev za temeljito reformo, od katere pričakujejo povečanje kakovosti storitev in hkrati zmanjševanje stroškov delovanja (Takai, 2011).

Za večino transformacijskih strategij oboroženih sil po Evropi je značilna usmeritev v koncept delovanja v mrežnem okolju, ki predstavlja doktrinarno usmeritev uporabe tehnoloških dosežkov informacijske dobe za namene bojevanja in drugih vojaških

nalog. Koncept delovanja v mrežnem okolju je v bistvu zasnovan na konceptu SOA in uporabljen za posebne izzive vojaškega delovanja. Storitveno orientirana arhitektura predstavlja priložnost za transformacijo storitev IKT, ki za enako raven omogoča boljše kakovost uporabniških storitev ob zniževanju stroškov lastnih tehnologij.

Strategija SOA oziroma njeno uvajanje je smiselno, če organizaciji prinaša koristi, ki odtehtajo stroške in tveganja pri uvedbi. Ta pa se začne s prepoznavanjem potrebe in možnosti uspešne uresničitve strategije storitev IKT kot dela transformacije obo-roženih sil ter s postopnim razvojem zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju. Seveda pa samo informacijski vidik ne zadošča za uspešno delovanje v mrežnem okolju, nujen je tudi skladen razvoj preostalih vidikov koncepta, kot so kognitivni ali sociološki (Nagelj, 2011).

1.2 Vsebinski izzivi strategije razvoja storitev IKT

V svetu sprememb številne oborožene sile in Nato iščejo rešitve v prilagajanju zmogljivosti za delovanje ter ustrezen odziv na grožnje varnosti, spremenjene ekonomske razmere in nepredvidljive okoliščine uporabe sil. Evropski obrambni sistemi transformacijo navadno uresničujejo s spremembami pri razvoju zmogljivosti, doktrini poveljevanja in kontrole ter razvoju za delovanje v mrežnem okolju (Teriff, 2010). Pogosta doktrinarna usmerjenost za delovanje zunaj nacionalnega prostora se praviloma kaže v sodelovanju s koalicijskimi partnerji. Za takšno delovanje je nujna transformacija nacionalnih zmogljivosti s skupnimi standardi, vključno s tehnološkimi, saj je brez učinkovite izmenjave informacij sodelovanje zelo oteženo (Smith, 2001). Tudi glavna načela slovenskih oboroženih sil predvidevajo različne načine uporabe, s hitro odzivnostjo pod različnimi pogoji (Šauc, 2011), kar zahteva prilagodljivost oboroženih sil in postavlja nove zahteve razvoju storitev IKT.

Drugi del sprememb se nanaša na razvoj zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju in predstavlja koncept za učinkovito uporabo informacijskih ter komunikacijskih tehnologij za doseganje bojnih učinkov. Učinki, ki naj jih vojaške enote dosegaajo, vse pogosteje niso več samo čisto klasično vojaški (Matthijssen, 2009). Tako delovanje zahteva sodelovanje različnih akterjev, vendar je brez učinkovitega pretoka informacij in skupnega zavedanja situacije oteženo.

Strategije IKT modernih oboroženih sil temeljijo na konceptu in doktrini delovanja v mrežnem okolju, ki sta opredeljena s hipotezo o mehanizmi, ki vplivajo na bojno učinkovitost. Ti mehanizmi so:

- močno povezane enote, ki izboljšujejo neprekinjeno izmenjavo informacij;
- izmenjava informacij in sodelovanje, ki povečujeta kakovost informacij in skupno zavedanje situacije;
- skupno zavedanje situacije, ki omogoča sodelovanje in samosinhronizacijo, kar povečuje vzdržljivost in hitrost poveljevanja;
- vse to skupaj pa bistveno povečuje uspešnost in učinkovitost izvajanja vojaške naloge (Alberts, 1999).

Koncept delovanja v mrežnem okolju precej opredeljuje vsebino, ki pa ji nacionalna strategija pogosto dodaja posebnosti, ki jih nacionalno okolje zahteva.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešno izvedbo vojaške naloge, so nevarnost, nasprotnik in napake v načrtovanju vojaške naloge (Stanton, 2010). Možnost napake še posebno izpostavlja zahtevnost načrtovanja naloge, ki mora biti trden, nadzorovan in prilagodljiv proces. Pri načrtovanju vojaške naloge se pojavljajo različne omejitve, kot so pomanjkanje virov, pritisk časa, nezanesljive informacije, razpoložljivost ekspertnega znanja in struktura poslanstva (Klein in Miler, 1999). V štabnih procesih sta načrtovanje in izvajanje vojaške naloge trajen, iterativni proces, s katerim se optimizirajo cilji naloge, viri in omejitve ter tako dosejajo učinki v zelo spremenljivem okolju. Nenehno spreminjanje ciljev, prednostnih nalog, obsega in intenzitete operacij, virov informacij ter uporabljenih sistemov zbiranja podatkov pomeni, da mora biti sistem načrtovanja izjemno prilagodljiv za uspešno odzivanje na vse spremembe, zagotavljanje informacij pa mora biti natančno in sprotno (Stanton, 2010). Povečanje intenzivnosti pa pritisk na poveljniška mesta le še povečuje.

Zmotno je pričakovanje, da le tehnološke rešitve lahko uspešno zagotavljajo visoko raven zavedanja situacije in kakovosti odločanja ter posledično uspešno izvedbo nalog. Zagotavljanje kakovostnih informacij lahko le skupaj s prej pridobljenim širokim znanjem izboljšuje zavedanje situacije in kakovost odločitev (Endsley, 1995). Tako znanje mora obsegati svetovne politične, ekonomske, okoljske in socialne dejavnike (Svete, 2011).

Poleg doktrinarnih sprememb je pri oblikovanju strategije IKT nujno upoštevanje delovanja sedanjih organizacijskih struktur in njihovih procesov, saj le avtomatizacija postopkov ne izboljšuje nujno ekonomsko učinkovitega delovanja. Na primeru poveljniškega mesta, ki izvaja procese in uporablja avtomatiziran informacijski sistem, je mogoče ugotoviti številne omejitve, ki izhajajo iz arhitekture sistema. Sedanji sistemi so nastajali postopno in so v svojem času svoje poslanstvo tudi izpolnili. Omejitve se danes kažejo ob povečanju intenzivnosti aktivnosti in zmanjšanju osebja. Zahtevano povečanje funkcionalnosti, učinkovitosti ali celo znižanja stroškov delovanja s sedanjo tehnologijo informacijskih sistemov ni več mogoče. Brez izboljšanja funkcionalnosti izmenjave informacij med različnimi sistemi, združitve podatkov in poročil iz različnih sistemov in distribucije kakovostnih skupnih informacij ostaja doseganje skupnega zavedanja situacije neuresničljivo. Prilagodljivost rešitev načrtovanju na poveljniškem mestu, ki ga zahtevajo oblike sodelovanja, ustvarjalnega dela, postopki v procesu načrtovanja in spremembe v ravneh podrobnosti načrtov (Stanton, 2010), so ob uporabi nepovezanih sistemov težko uresničljiv cilj.

Številne zahteve po vsebinskih spremembah in tehnološke ovire v izvajanju procesov so vrzel, ki zahteva rešitev v strategiji IKT. Pri tem se postavlja vprašanje možnosti zapolnjevanja vrzeli s postopnimi in kratkimi razvojnimi cikli v nasprotju z obsežnimi projekti zamenjave celotne generacije tehnologij, kot je bilo to navada v preteklosti.

Večina transformacijskih izzivov, ki jih prinaša novi strateški koncept, velja tudi za Slovenijo kot članico zavezništva, čeprav implikacije ne bodo vedno povsem primerljive (Šteiner, 2011). Vprašanja uresničljivosti neposredne izvedbe koncepta NNEC v Sloveniji ter vprašanja o obsegu in razpoložljivih virih so lahko pomemben dejavnik razvoja in uporabe storitev IKT v obdobju transformacije obrambnega resorja. Na značaj vojske vpliva vrsta dejavnikov, kot so modularnost in sposobnost prilagajanja strukture nalogam ter sposobnost hitrega prilagajanja in delovanja v širokem spektru nalog za nacionalno obrambo, v mednarodnem okolju, pri podpori zaščiti in reševanju ter pomoči drugim državnim organom (Šteiner, 2011). Kako je s strategijo IKT mogoče vplivati na uspešno obvladovanje teh operativnih dejavnikov, je pomembno vprašanje, ki zahteva nadaljnjo analizo v procesu strateškega načrtovanja.

1.3 Problemi arhitekture sedanjih sistemov

S hitrim razvojem sistemov IKT v preteklosti sta se povečala njihova zapletenost in številnost. Posledica razvoja je arhitektura, ki uporabniških zahtev ne rešuje več ustrezno, ni prilagodljiva, agilna, je ni mogoče upravljati in ni stroškovno učinkovita. Hkrati pa zaradi preoblikovanja procesov nenehno naraščajo zahteve po pogostejšem dostopu do informacij, ki naj bodo vsebinsko bogate, pravočasne in zanesljivejše.

Vrsto let so organizacije gradile nabor aplikacij in sistemov, s katerimi so v nekem obdobju reševale posamezne poslovne ali vojaške probleme. Seveda so se aplikacije z leti razvijale, izpopolnile so se njihove funkcionalne lastnosti. Vzdrževanje takšnih fragmentiranih aplikacij in še posebej njihovo povezovanje za izmenjavo informacij z enakimi tehnologijami zahtevata znatne časovne in finančne vire ter bistveno zmanjšujeta možnost uspešnega povračila investicije ob nadgradnjah (Rogers, 2005). Razlog je v izvedbi poslovne logike procesov neposredno v programski kodi, ki jo je ob spremembi procesov treba prenoviti, ponovno integrirati z drugimi aplikativnimi rešitvami in zagotoviti ustrezno kakovost rešitve (Rogers, 2005). Spreminjanje aplikacije na sedanji klasični način razvoja, pri katerem je raven ponovne uporabe njenih elementov nizka, izmenjava informacij z okoljem pa otežena, je zaradi znatnih stroškov, časa, nujnega za razvoj in uvedbo spremenjene rešitve, vse manj sprejemljivo.

V procesih odločanja, pri katerih sta še posebno izražena dostop do podatkov in njihova analiza, zaznavamo več neizkoriščenih priložnosti, ki jih povzročata zanemarjanje zagotavljanja dostopa do podatkov. Podatki so pogosto že na voljo v različnih sistemih in nenehno nastajajo v vse večjem obsegu. Brez ustreznih informacijskih storitev je dostop do teh podatkov za uporabnika prezahteven, bogastvo podatkov pa neizkoriščeno.

Stroški integriranih sistemov, njihov razvoj ter upravljanje varnih in razpoložljivih informacijskih sistemov, rastejo vse hitreje. Hkrati pa samo z dodajanjem sistemov in novih aplikacij ne vplivamo nujno tudi na vrednost sistema IKT (Dubry, 2005).

Razloge za povečevanje stroškov je iskati v vse bolj zapletenih in številnih tehnologijah, ki zahtevajo izmenjavo informacij znotraj organizacije in z zunanjimi dejavniki, nujni ročni prenos podatkov iz sistema v sistem ali številne lokacije delovanja.

Ob predpostavki stagnacije proračunov za IKT je mogoče sklepati, da večino proračuna poberejo stroški za vzdrževanje sedanjih rešitev. Zadrževanje na neki stopnji tehnološkega razvoja in vzdrževanje starih aplikacij predstavljata vedno večje stroške brez ustreznega učinka, na neki točki pa lahko sredstva za investicije v IKT v celoti presahnejo. Izpad sredstev za razvoj je zadosten razlog za iskanje ustreznih strateških sprememb.

1.4 Težave pri upravljanju storitev IKT

Upravljanje IKT je struktura razmerij, povezav in procesov, ki so z uravnavanjem tveganj, povračila izdatkov za informacijsko tehnologijo in z njo povezanih procesov ciljno usmerjeni v ustvarjanje optimalne dodane vrednosti. Upravljanje zagotavlja strukturo, ki povezuje IT-procese in vire s strategijo organizacije in njenimi cilji.

Temeljno načelo upravljanja storitev IKT je odnos med storitvijo, ponudnikom in uporabnikom storitve. Storitve ima pri tem dva ključna atributa, uporabnost in garancijo. Uporabnost storitve zaznava uporabnik prek različnih bistvenih lastnosti kakovosti in varnosti, ki vplivajo na uporabo storitve v uporabnikovem procesu. Garancija govori o tem, kako je storitev opravljena (je sploh na voljo, ko jo uporabnik potrebuje, v dovolj velikem obsegu, zanesljivo, varno itn.). Ključni elementi storitve so podlaga za vrednotenje sedanje ravni kakovosti storitev, ki veljajo med dobavitelji in njihovimi uporabniki. Uveljavljanje koncepta storitvene IKT na Ministrstvu za obrambo je v zadnjih letih doseglo bistven napredek. Še vedno pa ni mogoče reči, da so procesi celotnega življenjskega cikla uvedeni celovito in na način, s katerim bi bila učinkovitost zagotavljanja storitev IKT večja, posledično pa vpliv na rezultate procesov na MO bolj prepoznaven.

Z uvajanjem priporočil in standardov zagotavljanja delovanja IKT na MO je bil dosežen kompromis središčnega upravljanja storitev IKT in lokalne podpore, kar velja za specialistično manj zahtevne postopke. Razpršitev sistemov IKT za podporo taktičnim enotam (npr. relejni sistemi in informacijski sistem poveljevanja in kontrole) ob rednem gibanju kadra vodi k nezmožnosti vzdrževanja ustreznih ravni zmogljivosti za izvedbo temeljnih nalog in slabi strokovne kompetence za zahtevnejša opravila. Številne računalniške in komunikacijske komponente poveljniških mest in vedno bolj vsestranskih oborožitvenih platform ter neustrezne kompetence specialistov IKT zahtevajo več kadra za zagotavljanje delovanja, ki ga je težko zagotoviti. Celovit razvoj zmogljivosti za razvoj in zagotavljanje delovanja storitev IKT zahteva celovito rešitev.

V razmerju med upravnim in vojaškim se pojavi vprašanje, kako transformacijo zasnovati ter kdo koga pri tem podpira in, ne nazadnje, kdo vodi transformacijske procese, tako vsebinske kot tehnološke (Šteiner, 2011). Z vidika strategije

storitev IKT se postavlja vprašanje voditelja in izvajalca takšne strategije, saj MO ne pozna formalne funkcije CIO (angl. Chief information officer), ki lahko učinkovito prispeva k oblikovanju in uresničevanju strateških ciljev organizacije.

Spremembe okolja, stanje sedanjih rešitev in raven upravljanja IKT so lahko ključni razlogi pri odločitvi organizacije za spremembo v smeri storitveno orientirane arhitekture.

2 DEJAVNIKI PREHODA NA STORITVENO ORIENTIRANO ARHITEKTURO

Storitveno orientirana arhitektura (SOA) je del razvoja zmogljivosti za delovanje v mrežnem okolju, ki kot način načrtovanja omogoča povečanje prilagodljivosti, prizadevnosti in stroškovne učinkovitosti. Za doseganje teh prednosti mora organizacija prevzeti SOA kot stalen način delovanja. Zahteva drugačno miselnost in disciplino upravljanja, zasnovano na oblikovanem programu vodenja in standardih upravljanja IKT.

Storitveno orientirana arhitektura ni produkt, ki ga je mogoče kupiti, kot bi ponudniki programske opreme morda namigovali. Prav tako organizacija področja IKT ne more takoj postati storitvena organizacija. SOA ni nabor spletnih aplikacij, pač pa način strukturiranja in integriranja sistemov IKT, v katerih z večkrat uporabljenimi programskimi storitvami (angl. services) nadomestimo povezovanje od točke do točke. Z usklajevanjem procesov povezujemo poslovni proces s procesno logiko aplikativnih storitev v skladno delovanje. Organizacijska kultura je temeljni dejavnik, ki vpliva na uspešno prilagajanje in je pogosto tudi ovira umeščanju novih tehnoloških rešitev.

Strategija SOA in njeno uvajanje sta smiselna, če organizaciji prinašata koristi, ki odtehtajo stroške in tveganja. Organizacije se odločajo za uvajanje SOA predvsem zaradi pričakovanj, ki jih koncept obljublja. Koncept sicer ne rešuje vseh vprašanj za vse organizacije, zato so ocene koristi in tveganj ter poznavanje dejavnikov uspešne strategije bistveni za ustrezno odločitev o prehodu na SOA. V nadaljevanju so povzeti ključni dejavniki.

2.1 Vizija, vodenje in upravljanje SOA

Vodenje uvedbe SOA zahteva vizijo in aktivno vlogo najvišjih predstavnikov organizacije. Vodenje je ključnega pomena v trenutkih odpora, ki izhaja iz zahtevanih sprememb, saj uporabniki prehajajo iz sedanjega stanja udobja v stanje, v katerem bodo morali sodelovati pri prehodu v večje medfunkcijsko sodelovanje. Jasna, trdna in ponavljajoča se sporočila vodilnih o koristih uvajanja so zagotovilo odločenosti organizacije za uvajanje SOA (Fronckowiak, 2008).

Za učinkovito pripravo podlag za spremembe je ključna oseba, ki v organizaciji pozna poslovanje in lahko uspešno odgovarja na vprašanja, dvome in kritike uvajanja SOA ter uspešno promovira vrednosti uvajanja koncepta.

2.2 Strategija

Organizacije, ki so uvedle spletne storitve, so odkrile množico koristi, ki izhajajo iz povezovanja različnih, že delujočih virov podatkov organizacije, za uporabo med vsemi funkcijami. Z razvojem avtonomnih zmogljivosti, kot so aplikativne storitve, organizacije lahko ločijo medsebojne odvisnosti med procesi, sistemi in aplikacijami ter se bolj uspešno osredotočijo na poslovne potrebe (Rogers, 2005). Koristi, kot so večja prilagodljivost, hitrost prilagajanja, večja varnost, zmožnost medorganizacijskega povezovanja, ponovna uporaba servisnih modulov, so samo površje dosežkov, ki jih je mogoče uresničiti z uporabo SOA (Dubray, 2005).

Strategija opisuje cilje uvajanje SOA v organizacijo. Dokument bi moral poleg vsebinskih vidikov arhitekture opredeliti vidike načrtovanja, vključno s tveganji, varnostjo, vprašanji vodenja in standardi upravljanja.

Pričakovanje, da bo uvajanje SOA organizacijo preoblikovalo takoj, ni stvarno, temveč je pomembno načrtovati postopen razvoj, od lažje uresničljivih ciljev do zahtevnejših. Strategija mora z merili jasno opredeliti pričakovane rezultate posameznih razvojnih ciklov. Pomembno je izbrati primere, v katerih bo prispevek opazen, hkrati pa je nujno zagotavljanje možnosti za učinkovit razvoj naslednjih ciklov izboljšav.

Za uresničevanje ciljev sil NNEC sta poleg spreminjanja informacijske domene nujni vzporedna transformacija poveljevanja in kontrole ter transformacija razvoja storitev IKT. Transformacija razvoja storitev se izvede po korakih, skladno z uveljavitvijo koncepta SOA. Razvoj le posameznih storitev od spodaj navzgor, brez hkratnih sprememb koncepta poveljevanja in kontrole, predstavlja veliko tveganje (Rogers, 2005).

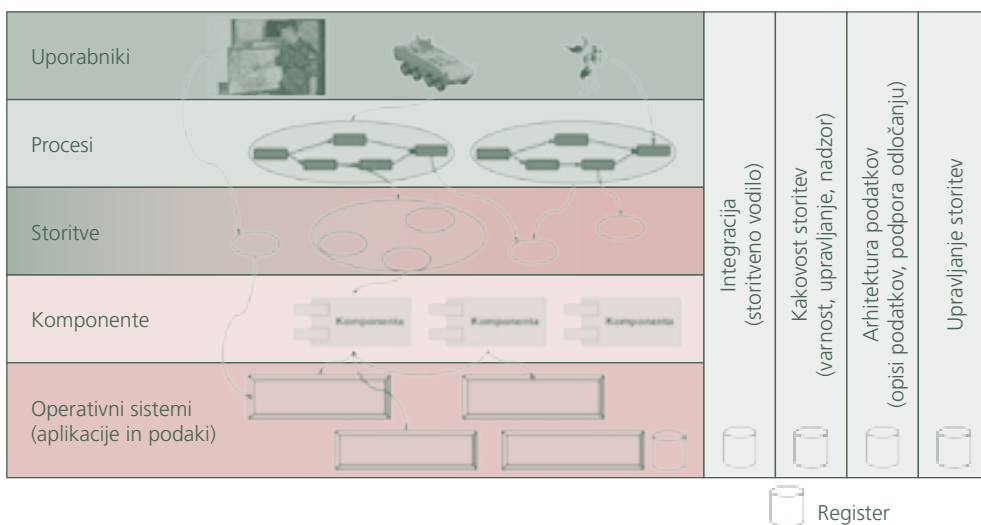
2.3 Koncept uveljavitve

Koncept SOA je zasnovan na slabo povezanih aplikativnih storitvah, s katerimi se uresničujejo procesi in zagotavljajo podatki za odločanje ter posledično vrednost za operativno delovanje (slika 1). Proces in potrebe po podatkih doživljajo nenehne spremembe, storitve pa razvoj, zato je pomembna uvedba registra, ki omogoča vpogled v razpoložljive storitve. Na podlagi organizacijskih ciljev transformacije je treba izbrati kandidate za izvedbene cikle. Ti naj ustrezajo tako zahtevam operativnega delovanja in ekonomske učinkovitosti kot nadaljnjemu razvoju storitev IKT (ponovna uporaba elementarnih storitev).

Kandidate za posamezne razvojne cikle je mogoče iskati med procesi, pri katerih so ključni izboljšanje kakovosti, izboljšanje dostopa do podatkov za odločanje in zagotavljanje izmenjave sporočil med omrežji z različnimi varnostnimi politikami. Uvedba združene skupne situacijske slike je za SOA zelo primeren koncept, ker omogoča preprosto združevanje informacij iz različnih baz podatkov ali standardnih sporočil.

Pomemben del koncepta je odnos do upravljanja podatkov, s katerim je treba zagotoviti učinkovito nastajanje in predvsem uporabo podatkov, s čimer bosta učinkovito podprta načrtovanje in delovanje. Nato je oblikoval svojo podatkovno strategijo (Nato, AC/322-D(2005)0053, Nato Network Enabled Capability Data Strategy, 31. januar 2006), s katero želi povečati obseg dostopnosti in uporabnosti podatkov. Poleg vidika uporabe je pri odločanju o strategiji upravljanja podatkov pomembno vprašanje učinkovitosti obvladovanja naraščajočega obsega podatkov in omejitev sedanjih konceptov njihovega obvladovanja. Semantični spletni standardi in tehnologije za uvedbo koncepta pomenijo priložnost, ki bo kratkoročno in predvsem dolgoročno pomemben vzvod učinkovite uvedbe SOA (Pollock, 2008).

Slika 1:
Koncept arhitekturnega modela SOA



Po sprejeti odločitvi za uvedbo SOA je nujna uvedba varnostnih politik. Politike morajo jasno opredeliti model in arhitekturo, ki bo uvedena v vsej organizaciji. Varnost in obvladovanje tveganj morata biti ocenjena, ukrepi pa uveljavljeni tako s tehničnimi kot procesnimi standardi. Sodelovanje v Natu je za spremljanje sprememb in sprotno uveljavljanje teh standardov v uporabo ključnega pomena, če naj bodo cilji interoperabilnosti uresničeni. Prilagodljivost na eni strani in skladnost s standardi na drugi sta ključ pri zagotavljanju koristi uvedbe SOA.

Oblikovanje varnostne politike in njeno izvajanje sta nujna že od prvih korakov razvoja. Bistveno lažje je zagotavljati ustrezno informacijsko varnost, če se začne vključevati na začetku razvojnega cikla. Načrtovanje ukrepov za morebitna katastrofalna stanja in obnovitev delovanja ter ukrepi za neprekinjeno delovanje storitev so bistvenega pomena za odpravo tveganj. Zaradi načina podpore procesom, ki postanejo bistveno bolj povezani, je posebno pozornost treba nameniti dogovorom o ravni storitev, tako z vidika pričakovanih uporabnikov kot zagotavljanja virov za doseganje teh kakovostnih ravni.

Uvedba in zagotavljanje delovanja storitev je točka, ko se celotno vodenje, načrtovanje in razvoj pokažejo v živo. SOA se najbolje uvaja s prilagodljivim, postopnim in hitrim razvojem servisov, z nenehnim zagotavljanjem kakovosti storitev.

V nasprotju z nabavo opreme SOA ne more začeti takoj delovati. Potrebna je osredotočenost na storitve, ki jih je preprosto uresničiti in prinašajo veliko korist za delovanje organizacije. Te storitve je treba nato uporabljati kot bloke za gradnjo naslednje rešitve. Sodelovanje znotraj in zunaj organizacije v fazi uvajanja zelo koristi pri obvladovanju tveganj in doseganju učinkov, ki jih prinaša sodelovanje med sektorji.

Ključna korist SOA je ponovna uporaba modularnih storitev in izkoriščanje že delujočih komponent z drugačnimi standardi. Pogosto je zapeljivo zgraditi nekaj iz nič, namesto ponovno uporabiti, kar je že na voljo. To se lahko zgodi zaradi dveh vzrokov. Prvi je, da razvijalci ne vedo, da takšna ali podobna storitev že obstaja, zato je pomembno vzdrževanje registra teh storitev. Drugi vzrok pa je, da je pri oblikovanju in razvoju storitve nujno razmišljanje o uporabi servisa zunaj tradicionalnih ozkih okvirov. Stremeti moramo k standardnim elementarnim storitvam in njihovi dodelavi, namesto da razvijamo množico elementarnih storitev, ki opravljajo enake funkcije. Za uspešno uvedbo SOA je pomemben prvi cikel. Z naraščanjem izkušenj in tehničnih sposobnosti se razvijajo tudi scenariji uporabe, ki lahko prinesejo dodatne izboljšave (Manes, 2006).

Brez učinkovitega modela vodenja in upravljanja ni mogoče uresničiti koristi, ki jih arhitektura prinaša, tako kot brez učinkovitega vodenja in upravljanja vsak projekt, velik ali majhen, nima možnosti za uspeh (Brown, 2006). Upravljanje SOA je nadaljevanje upravljanja IKT, posebej osredotočeno na življenjski cikel storitev, strukturo podatkov in sestavljenih aplikativnih storitev. Zagotavlja, da so koncepti in načela SOA uresničeni tako, da bodo omogočili potrebne storitve IKT za uresničitev ciljev organizacije (Brown, 2006).

Različni dobavitelji programske opreme ponujajo tudi svoje koncepte za uvajanje SOA, ki imajo svoje posebnosti in predvsem veliko skupnega. Izbrati je treba pristop, ki organizaciji najbolj ustreza (Hertiš, 2010).

2.4 Tveganja

Organizacije, ki so prehodile pot uvajanja SOA, govorijo o tveganjih, ki se nanašajo predvsem na vodenje uvedbe in razvoj v celoti (Erl, 2005). Ključna tveganja so povezana z neustreznim razumevanjem zahtev SOA, neustreznim upravljanjem podatkovnih struktur, standardizacijo in organizacijsko kulturo.

Koncept ohlapno povezanih aplikativnih storitev ni brez cene. Pri izvajanju delovnega procesa s spletnimi storitvami SOA uvaja sloje obdelave podatkov, ki prinašajo tudi dodatne režijske stroške. Če začnemo z majhnim obsegom, je preprosto zgraditi storitve, ki delujejo in se tudi odzivajo skladno s pričakovanji. S povečanjem obsega

pa se dodaja vse več funkcionalnosti in povečuje število sporočil. Če okolje infrastrukture ni ustrezno pripravljeno, je mogoče pričakovati zamujanje v delovanju. Kritično pri razvoju uspešne SOA je razumevanje zahtev za delovanje rešitve in omejitve sedanje infrastrukture IKT.

Na odločitve o načinu razvoja aplikacij zelo vplivajo tudi tveganja za uspešen zaključek projekta posameznega cikla. Razvoj aplikacij z manj standardiziranimi in integriranimi podatki kratkoročno predstavlja manjše tveganje za uspešno uvedbo, ob naraščanju obsega podatkov in informacij ter odločitve za uporabo nestandardiziranih podatkov pa je tveganje veliko že v nekoliko daljšem obdobju (Pollock, 2008).

SOA podobno kot druge arhitekture zahteva oblikovanje in uveljavljanje internih standardov razvoja. V projektu razvoja sistemov se lahko uporabljajo tudi različni razvojni standardi, kar pa ne velja za SOA. Če posamezen projekt razvija rešitev ločeno od drugih, ključni vidik uskladitve s sosednjimi storitvami in oblikovanjem skupne aplikativne storitve ne bo dosežen. Nespoštovanje standardov vodi v številne težave, ponovna uporaba modularnih storitev v drugih procesih pa ni mogoča. S tem se učinki SOA izničijo.

Še pomembnejša od tehnoloških ali izvedbenih tveganj je organizacijska kultura oziroma njena zrelost za transformacijo v storitveno organizacijo in drugačen način razvoja in uporabe IKT. Organizacija, ki ne reši vprašanj o odgovornosti uvedbe, o spletnih storitvah ter medsebojnem sodelovanju funkcij in oddelkov, se izpostavlja tveganjem za neuspešno uvedbo.

Vprašanje avtoritete in odgovornosti za vodenje storitev IKT je zelo pomembno, saj velja, da je ustrezna vodstvena funkcija odločilna. Organizacije, tudi vojaške, pogosto oblikujejo funkcijo vodje upravljanja informacij (angl. Chief information Officer – CIO). To je vodja ljudi in prepoznaven voditelj v organizaciji, upravitelj infrastrukture IKT, načrtovalec finančnih sredstev, tehnološki in poslovni ekspert. Večina zaposlenih v organizacijah ocenjuje kakovost te funkcije po kakovosti storitev, ki so jih deležni (Anderson, 2007), kar je pomemben dejavnik pri oblikovanju strateških odločitev in uresničevanju koncepta SOA. Brez formalizirane in prepoznavne funkcije CIO so usklajenost ciljev organizacije in ciljev IKT ter s tem sinergijski učinki uvajanja SOA nedosegljivi.

3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Transformacija oboroženih sil v večini evropskih držav poteka z različno intenziteto, ker spremenjene grožnje in ekonomska situacija tako narekujejo. Pristopi in obseg so različni, večinoma pa sledijo Natovemu konceptu transformacije (Teriff, 2010). Med težiščne teme se uvršča prehod na delovanje v mrežnem okolju.

Prehod na delovanje v mrežnem okolju je odvisen od sprememb v konceptu povečevanja in kontrole, ki sledi doktrini delovanja v mrežnem okolju kot uveljavljanju

tehnoloških sprememb, zasnovanih na storitveno orientirani arhitekturi. Brez ustreznega vodenja in upravljanja sprememb posamezni projekti in uvajanje SOA nimajo veliko možnosti za uspeh.

Storitveno orientirana arhitektura ni zgolj tehnološki koncept, pač pa način načrtovanja in razvoja, ki zahteva učinkovito vodenje, odvisna pa je od doseganja sinergije med tehnologijo in organizacijo. Sprememba tehnološkega dela arhitekture zahteva disciplino v upravljanju in predvsem sodelovanje med funkcijami. Dobro sodelovanje med funkcijami, spoštovanje standardov in aktivno sodelovanje vodilnih lahko prispevajo k uspešni uvedbi spremembe ter vodijo k večji prilagodljivosti in agilnosti vojaških zmogljivosti ter ekonomski učinkovitosti investicij v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo ter oborožitvene sisteme. Jasna in splošno sprejeta strategija prehoda na storitveno orientirano arhitekturo bistveno prispeva k nevtraliziranju tveganj, ki jih usmeritev prinaša. Načrtovan in voden prehod na storitveno orientirano arhitekturo lahko prispeva k transformacijskim ciljem oboroženih sil, k prehodu v uspešno zmogljivost in s tem k povečanju bojne moči ter ekonomske učinkovitosti razpoložljivih virov.

Ob tako radikalnih spremembah okolja, potreb in tehnologij je nujen razmislek o radikalnejši strategiji, ki bo zagotovila kakovostne, prilagodljive in ekonomsko učinkovite storitve IKT. Z agilnimi storitvami IKT je mogoče povečati tudi celovito agilnost enot. Strategija, ki bo usklajena s cilji ReSDPRO 2025 in bo upoštevala ključne dejavnike prehoda na storitve IKT, ima možnosti, da uspešno prispeva k razvoju in uporabi zmogljivosti SV. Ključni mehanizmi ponovne uporabe elementarnih storitev, prilagodljivost spremembam procesov ter preprostost in hitrost integracije zagotavljajo tudi ekonomsko učinkovitost sprememb.

Za učinkovito izkoriščanje zmogljivosti modernih IKT pri uresničevanju ciljev razvoja zmogljivosti SV je najprej treba sprejeti dogovor o strategiji sprememb razvoja teh storitev. Ta bi morala upoštevati prednostne naloge in morebitna tveganja. Uvedba funkcije vodilnega častnika za informatiko na MO lahko bistveno pripomore k razvoju in uporabi storitev IKT. Uveljavitev načrtovanja konceptov in eksperimentiranja lahko odločilno prispeva k izboru in inovacijam na prednostnih področjih sprememb. S postopnim preoblikovanjem upravljanja IKT, uveljavljanjem novih procesnih in tehnoloških standardov ter postavitvijo osnovnega kompetenčnega središča je mogoče za prednostna področja zagotoviti kakovostne in agilne storitve IKT in s tem razvoj agilnih zmogljivosti za delovanje SV v mrežnem okolju.

Literatura

1. *Alberts, D., Garstka, J., Stein, F., 1999. NCW: Developing and leveraging Information Superiority. Washington, DC: DoD CCRP Publication series.*
2. *Anderson, K., 2007. What Does a CIO Actually Do? Midvale Utah, Burton Group.*
3. *Brown, A., Murray, C., 2006. SOA governance: how to oversee successful implementation through proven best practices and methods, IBM, White paper.*
4. *Buckman, T., Bartolomasi, P., Campbell, A., Grainger, J., Mahaffey, J., Marchand, R., Kruidhof, O., Shawcross, C., Veum, K., 2004. NATO Network Enabled Capability. Heig: NC3A.*

5. Desouza, K., 2006. *Agile and Resilient Hierarchies for Defense Departments: Lofty Ideal or an Actionable Proposal*. Washington: University of Washington- Command and Control Research Symposium.
6. Dubray, J., 2005. *Fundamentals of Service Orientation*, Bellevue, WA, Attachmate Corporation Technical Paper.
7. Endsley, M., 1995. *Disruptions, Interruptions and Information Attack: Impact on situation awareness and decision making*, Marietta, GA, SA Technologies, Inc.
8. Erl, T., 2005. *Service-Oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design*, Prentice Hall.
9. Fronckowiak, J., 2008. *SOA Best Practices and Design Patterns Keys to Successful Service Oriented Architecture Implementation*; Oracle's SOA Resource Center at <http://www.oracle.com/technologies/soa/center.html>.
10. Hertiš, M., 2010. *Vodenje storitveno usmerjene arhitekture – diplomsko delo*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Maribor.
11. Klein, Gary, T. Miller., 1999. *Distributed Planning Teams*, *International Journal of Cognitive Ergonomics* 3(3): 203–222.
12. Manes, A., 2006. *Service-Oriented Architecture: Developing the Enterprise Roadmap*, Midvale Utah, Burton Group.
13. MacNulty, C., 2004. *Human and Organizational Implications of NEC. 1. NATO NEC Conference*. Norfolk, ACT.
14. Matthijssen, K., 2009. *Experience from Uruzgan. 6. NATO NEC Conference*. Chantilly, Virginia, ACT.
15. Nagelj, M., 2011. *Mrežne tehnologije in transformacija organizacije*, Ljubljana, Generalštab Slovenske vojske: *Sodobni vojaški izzivi* 13/št. 1, str. 29–45.
16. Pollock, J., 2008. *A Semantic Web Business Case*, Cambridge, W3C Semantic Web Education and Outreach interest group, <http://www.w3.org/2001/sw/sweo/public/BusinessCase/BusinessCase.pdf>, 10. avgust 2011.
17. *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske do leta 2025*, Ljubljana, Uradni list RS, št. 99/2010.
18. Rogers, S., 2005. *Business Forces Driving Adoption of Service Oriented Architecture*, Framingham, IDC White paper.
19. Smith, E., 2002. *Effects Based Operations: Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis, and War*. Washington: DoD CCRP Publication series.
20. Stanton, N., Walker, G., Salmon, P., Jenkins, 2010. *Ergonomic Challenges for Digitization: Learning from Analog Mission Planning Processes*. Washington, DC: *The International C2 Journal*, Vol 4, No 3.
21. Šauc, P., Mikuž, I., 2011. *Razvoj Slovenske vojske v drugem desetletju njenega obstoja*, Ljubljana, Generalštab Slovenske vojske: *Sodobni vojaški izzivi* 13/št. 2, str. 61–81.
22. Šteiner, A., 2011. *Transformacija – jo hočemo, jo zmoremo?* Ljubljana, Generalštab Slovenske vojske: *Sodobni vojaški izzivi* 13/št. 2, str. 43– 61.
23. Svete, U., Garb, M., Prebličič, V., Juvan, J., 2011. *Sodobni pristopi k šolanju častnikov: Primer vojaškega obramboslovnega modula*, Ljubljana, Generalštab Slovenske vojske: *Sodobni vojaški izzivi* 13/št. 2, str. 123–141.
24. Takai, T., 2011. *Department of Defense (DoD), Information Technology (IT) Enterprise Strategy and Roadmap (Takai, 2011)* <http://www.informationweek.com/news/government/policy/232300614>, 27. december 2011.
25. Teriff, T., Osinga, F., Farrell, T., 2010. *A Transformation Gap? (American Inovations and European Military Change)*, Standfort Security Studies, Standfort University Press.
26. Tsourveloudi, N., Valavanis, K., 2002. *On the Measurement of Enterprise Agility*. *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33, str.329–342.

Avtorji

Authors



Tanja Pečnik

Podpolkovnica Tanja Pečnik je diplomirana obramboslovka. Poklicno pot v Slovenski vojski je začela leta 1992 kot poveljnica voda za dekontaminacijo v 108. četi RKBO. Pozneje je delala v uredništvu časopisa Slovenska vojska, bila častnica za civilno-vojaške zadeve v 10. bMS (poznejši 10. MOTB), načelnica oddelka za operativne zadeve, med letoma 2001 in 2007 je delala v poveljstvu 1. brigade SV v oddelku za operativne zadeve. Do sredine 2010 je bila poveljnica 18. BJRKBO. Je udeleženka štirih misij.

Lieutenant Colonel Tanja Pečnik graduated in defence science and began her career in the Slovenian Armed Forces in 1992 as decontamination platoon leader in the 108th CBRN Company. Later on she worked for the editorial board of the Slovenska vojska magazine and functioned as CIMIC officer in the 10th International Relations Battalion (later 10th Motorized Battalion), chief of operations section, and staff member in the 1st Brigade HQ operations section between 2001 and 2007. Up to mid 2010, she was commander of the 18th CBRN Defence Battalion. She has participated in four international missions so far.



Jože Grozde

Podpolkovnik Jože Grozde je univerzitetni diplomirani politolog, smer obramboslovje. Opravljal je različne štabne dolžnosti, od pomočnika za operativne zadeve v 57. ObmŠTO, pomočnika za RKBO, pomočnika za obveščevalno dejavnost v 5. PŠTO do pomočnika za pehoto na GŠSV, ter vodstvene dolžnosti, od poveljnika bataljona, načelnika logistike v CVŠ do načelnika oddelka za obveščevalne analize in načelnika enote za podporo na GŠSV. Je avtor in soavtor več strokovnih del in člankov s področja logistike, RKBO, obveščevalne in geoprostorske podpore. Trenutno je poveljnik Vojaške zdravstvene enote.

Lieutenant Colonel Jože Grozde graduated in political sciences - defence science. He has worked in various staff duties, ranging from assistant for operational affairs at the 57th District Territorial Command, CBRN assistant, intelligence assistant at the 5th Territorial Command to infantry assistant at the GS of the SAF. He also held command duties of battalion commander, chief of logistics at the Military School Centre, chief of intelligence section and chief of logistics at the GS of the SAF. He authored and co-authored numerous articles on logistics, CBRN, intelligence and geospatial support. He is currently Chief of the Military Medical Unit.



Vojko Obrulj

Polkovnik mag. Vojko Obrulj diplomirani politolog – obramboslovec, magister politoloških znanosti, je prve vojaške izkušnje začel pridobivati leta 1986 v ŠRO Bileča. Pozneje je diplomiral na vojaški akademiji – višja vojaška smer. Od leta 1991 je bil zaposlen na poveljniških dolžnostih v 30. razvojni skupini TO – MORiS, v enoti za hitre intervencije, nato pa v Centru vojaških šol kot poveljnik učne enote, učitelj in vršilec dolžnosti načelnika Šole za častnike. Leta 2009 je končal generalštabno šolanje. Kot inšpektor za obrambo je opravil mnogo zahtevnih rednih in izrednih inšpekcijskih nadzorov doma in v tujini na misijah Ciper, BIH (Doboj), Kosovo.

Colonel Vojko Obrulj, M.Sc., graduated in political sciences – defence studies and holds a master's degree in political sciences. He acquired his first military experiences in 1986 at the Reserve Officer School in Bileča and graduated from military academy. Since 1991, he has performed commanding duties in the 30th Territorial Defence Development Group – MORiS and the rapid intervention unit. He was commander of a training unit at the Military School Centre, and instructor and acting chief of Officer Candidate School. In 2009, he completed general staff education. As defence inspector, he has carried out several demanding regular and irregular inspections in Slovenia and abroad (missions in Cyprus, BiH and Kosovo).



Mojca Pešec

Polkovnica Mojca Pešec je magistrica obramboslovja in magistrica strategije nacionalne varnosti. V Slovenski vojski je zaposlena od leta 1991. Junija 2011 je po prihodu s šolanja na Nacionalni univerzi za obrambo v ZDA prevzela poveljevanje na Šoli za častnike SV. Njeno strokovno delo obsega številne članke. Je soavtorica več strateških dokumentov Slovenske vojske in strokovnih člankov, ki jih je objavila med službovanjem v Natovem poveljstvu za transformacijo (ACT). Za izjemne dosežke in osebni prispevek k Natovim aktivnostim je dobila NATO Meritorious Service Medal.

Colonel Mojca Pešec holds master's degrees in defence science and national security strategy. She joined the Slovenian Armed Forces in 1991. After her studies at the US National Defense University, she assumed the position of the Officer Candidate School Head in June 2011. She has written several professional articles and co-authored several strategic documents of the SAF published during her term of duty at ACT Norfolk. She was awarded NATO Meritorious Service Medal for exceptional service and personal contribution to NATO activities.



Branko Podbrežnik

Podpolkovnik Branko Podbrežnik je univerzitetni diplomirani politolog, smer obramboslovje. Na Ministrstvu za obrambo in v Slovenski vojski je zaposlen od leta 1991. Opravljal je strokovne, vodstvene in poveljniške dolžnosti. Izobraževal se je pretežno doma, med drugim je opravil šolo za rezervne oficirje v Bileči, višji štabni tečaj, leta 2011 pa je zaključil generalštabno šolanje. Trenutno opravlja naloge načelnika Oddelka za celostno skrb za pripadnike v GŠSV.

Lieutenant Colonel Branko Podbrežnik graduated in political sciences – defence studies. In 1991 he joined the Ministry of Defence and the Slovenian Armed Forces, and has performed several professional, leadership and commanding duties since then. He completed most of his education and training in his home country, and has, among other things, attended the Reserve Officer School in Bileća and the senior staff programme, and completed the general staff programme in 2011. He currently heads the Comprehensive Care Section at the General Staff of the Slovenian Armed Forces.



Mihael Nagelj

Mag. Mihael Nagelj je specialist za C4I v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Opravljal je naloge načelnika Službe za razvoj in Oddelka za informacijsko tehnologijo v Generalštabu Slovenske vojske. Sodeloval je pri številnih razvojnih projektih na tem področju. Leta 1993 je magistriral na temo organizacije informacijskih sistemov in je avtor nekaj člankov o sistemih za podporo odločanju in strateškem načrtovanju razvoja storitev. Na področju C4I-sistemov in IKT deluje zadnjih 25 let.

Mihael Nagelj, MSc, is a C4I specialist at the Doctrine, Development, Education and Training Command of the Slovenian Armed Forces. He was chief of the Development Service and the IT Department at the General Staff of the Slovenian Armed Forces, and participated in numerous development projects in the mentioned field. In 1993, he obtained his master's degree in information systems organisation and is the author of several articles on decision-making support systems and support systems for strategic planning of service development. He has been active in the field of C4I systems and ICT for the last 25 years.

Navodila avtorjem
za oblikovanje prispevkov

Instructions for the authors
of papers

NAVODILA AVTORJEM ZA OBLIKOVANJE PRISPEVKOV ZA SODOBNE VOJAŠKE IZZIVE IN VOJAŠKOŠOLSKI ZBORNIK

Vsebinska navodila

Splošno

Sodobni vojaški izzivi je interdisciplinarna znanstveno-strokovna publikacija, ki objavlja prispevke o aktualnih temah, raziskavah, znanstvenih in strokovnih razpravah, tehničnih ali družboslovnih analizah z varnostnega, obrambnega in vojaškega področja.

Vojaškošolski zbornik je vojaškostrokovna in informativna publikacija, namenjena izobraževanju in obveščanju o dosežkih ter izkušnjah na področju vojaškega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Kaj objavljamo?

Objavljamo prispevke v slovenskem jeziku s povzetki, prevedenimi v angleški jezik, in po odločitvi uredniškega odbora prispevke v angleškem jeziku s povzetki, prevedenimi v slovenski jezik.

Objavljamo prispevke, ki še niso bili objavljeni ali poslani v objavo drugi reviji. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, naj to avtor sporočiti uredniku in pridobiti soglasje založnika (če je treba) ter navesti razloge za ponovno objavo.

Tehnična navodila

Omejitve dolžine prispevkov

Prispevki naj obsegajo 16 strani oziroma 30.000 znakov s presledki (avtorska pola), izjemoma najmanj 8 strani oziroma 15.000 znakov ali največ 24 strani oziroma 45.000 znakov.

Recenzije

Prispevki se recenzirajo. Recenzija je anonimna. Glede na oceno recenzentov uredniški odbor ali urednik prispevek sprejme, če je treba, zahteva popravke ali ga zavrne. Pripombe recenzentov avtor vnese v prispevek.

Zaradi anonimnega recenzentskega postopka je treba prvo stran in vsebino oblikovati tako, da identiteta avtorja ni prepoznavna.

Avtor ob naslovu prispevka napiše, v katero kategorijo po njegovem mnenju in glede na klasifikacijo v COBISS spada njegov prispevek. Klasifikacija je dostopna na spletni strani revije in pri odgovornem uredniku. Končno klasifikacijo določi uredniški odbor.

Lektoriranje

Lektoriranje besedil zagotavlja OE, pristojna za založniško dejavnost. Lektorirana besedila se avtorizirajo.

Prevajanje	Prevajanje besedil ali povzetkov zagotavlja OE, pristojna za prevajalsko dejavnost oziroma Šola za tuje jezike PDRIU.
Navajanje avtorjev prispevka	Navajanje avtorjev je skrajno zgoraj, levo poravnano. <i>Primer:</i> Ime 1 Priimek 1, Ime 2 Priimek 2 V opombi pod črto se za slovenske avtorje navede, iz katere ustanove prihajajo. Pri tujih avtorjih je treba navesti tudi ime države.
Naslov prispevka	Navedbi avtorjev sledi naslov prispevka. Črke v naslovu so velike 16 pik, natisnjene krepko, besedilo naslova pa poravnano na sredini.
Povzetek	Prispevku mora biti dodan povzetek, ki obsega največ 1200 znakov (20 vrstic). Povzetek naj na kratko opredeli temo prispevka, predvsem naj povzame rezultate in ugotovitve. Splošne ugotovitve in misli ne spadajo v povzetek, temveč v uvod.
Povzetek v angleščini	Avtorji morajo oddati tudi prevod povzetka v angleščino. Tudi za prevod povzetka velja omejitev do 1200 znakov (20 vrstic).
Ključne besede	Ključne besede (3-5, tudi v angleškem jeziku) naj bodo natisnjene krepko in z obojestransko poravnavo besedila.
Besedilo	Avtorji naj oddajo svoje prispevke na papirju formata A4, s presledkom med vrsticami 1,5 in velikostjo črk 12 pik Arial. Na zgornjem in spodnjem robu naj bo do besedila približno 3 cm, levi rob naj bo širok 2 cm, desni pa 4 cm. Na vsaki strani je tako približno 30 vrstic s približno 62 znaki. Besedilo naj bo obojestransko poravnano, brez umikov na začetku odstavka.
Kratka predstavitev avtorjev	Avtorji morajo pripraviti kratko predstavitev svojega strokovnega oziroma znanstvenega dela. Predstavitev naj ne presega 600 znakov (10 vrstic, 80 besed). Če je avtorjev več, se predstavi vsak posebej, čim bolj zgoščeno. Avtorji naj besedilo umestijo na konec prispevka po navedeni literaturi.
Strukturiranje besedila	Posamezna poglavja v besedilu naj bodo ločena s samostojnimi podnaslovi in ustrezno oštevilčena (členitev največ na 4 ravni). <i>Primer:</i> 1 Uvod 2 Naslov poglavja (1. raven) 2.1 Podnaslov (2. raven) 2.1.1 Podnaslov (3. raven) 2.1.1.1 Podnaslov (4. raven)

Oblikovanje seznama literature

V seznamu literature je treba po abecednem redu navesti le avtorje, na katere se sklicujete v prispevku, celotna oznaka vira pa mora biti skladna s harvardskim načinom navajanja. Če je avtorjev več, navedemo vse, kot so navedeni na izvirnem delu.

Primeri:

a) knjiga:

Priimek, ime (lahko začetnica imena), letnica. *Naslov dela*. Kraj: Založba.

Na primer: Ulrich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press.

b) zbornik:

Samson, C., 1970. Problems of information studies in history. V S. Stone, ur. *Humanities information research*. Sheffield: CRUS, 1980, str./pp. 44–68. Pri posameznih člankih v zbornikih na koncu posameznega vira navedemo strani, na katerih je članek, na primer:

c) članek v reviji

Kolega, N., 2006. Slovenian coast sea flood risk. *Acta geographica Slovenica*. 46-2, str. 143–167.

Navajanje virov z interneta

Vse reference se začenjajo enako kot pri natisnjenih virih, le da običajnemu delu sledi še podatek o tem, kje na internetu je bil dokument dobljen in kdaj. Podatek o tem, kdaj je bil dokument dobljen, je pomemben zaradi pogostega spreminjanja www okolja.

Ulrich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press, str. 45–100. <http://www.mors.si/index.php?id=213>, 17. 10. 2008.

Pri navajanju zanimivih internetnih naslovov v besedilu (ne gre za navajanje posebnega dokumenta) zadošča navedba naslova (<http://www.vpvs.uni-lj.si>). Posebna referenca na koncu besedila v tem primeru ni potrebna.

Sklicevanje na vire

Pri sklicevanju na vire med besedilom navedite le priimek prvega avtorja in letnico izdaje. *Primer:* ... (Smith, 1997) ...

Če dobesedno navajate del besedila, ga ustrezno označite z narekovaji, v oklepaju pa poleg avtorja in letnice navedite stran besedila, iz katerega ste navajali.

Primer: ... (Smith, 1997, str. 15) ...

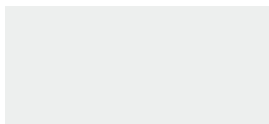
Pri povzemanju drugega avtorja napišemo besedilo brez narekovajev, v oklepaju pa napišemo, da gre za povzeto besedilo. *Primer:* (po Smith, 1997, str. 15). Če avtorja navajamo v besedilu, v oklepaju navedemo samo letnico izida in stran (1997, str. 15).

**Slike,
diagrami
in tabele**

Slike, diagrami in tabele v prispevku naj bodo v posebej pripravljenih datotekah, ki omogočajo lektorske popravke. V besedilu mora biti jasno označeno mesto, kamor je treba vnesti sliko. Skupna dolžina prispevka ne sme preseči dane omejitve.

Če avtor iz tehničnih razlogov grafičnih dodatkov ne more oddati v elektronski obliki, je izjemoma sprejemljivo, da slike priloži besedilu. Avtor mora v tem primeru na zadnjo stran slike napisati zaporedno številko in naslov, v besedilu pa pustiti dovolj prostora zanjo. Prav tako mora biti besedilo opremljeno z naslovom in številčenjem slike. Diagrami se štejejo kot slike. Vse slike in tabele se številčijo. Številčenje poteka enotno in ni povezano s številčenjem poglavij. Naslov slike je naveden pod sliko, naslov tabele pa nad tabelo. Navadno je v besedilu navedeno vsaj eno sklicevanje na sliko ali tabelo. Sklic na sliko ali tabelo je: ... (slika 5) ... (tabela 2) ...

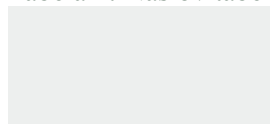
Primer slike:



Slika 5: Naslov slike

Primer tabele:

Tabela 2: Naslov tabele

**Opombe
pod črto**

Številčenje opomb pod črto je neodvisno od strukture besedila in se v vsakem prispevku začne s številko 1. Posebej opozarjamo avtorje, da so opombe pod črto namenjene pojasnjevanju misli, zapisanih v besedilu, in ne navajanju literature.

Kratice

Kratice naj bodo dodane v oklepaju, ko se okrajšana beseda prvič uporabi, zato posebnih seznamov kratic ne dodajamo. Za kratico ali izraz v angleškem jeziku napišemo najprej slovensko ustreznico, v oklepaju pa angleški izvirnik in morebitno angleško kratico.

**Format
zapisa
prispevka**

Uredniški odbor sprejema prispevke, napisane z urejevalnikom besedil MS Word, izjemoma tudi v besedilnem zapisu (text only).

**Naslov
avtorja**

Prispevkom naj bosta dodana avtorjeva naslov in internetni naslov ali telefonska številka, na katerih bo dosegljiv uredniškemu odboru.

**Kako poslati
prispevek**

Na naslov uredništva ali članov uredniškega odbora je treba poslati tiskano in elektronsko različico prispevka.

**Potrjevanje
sprejetja
prispevka**

Uredniški odbor avtorju pisno potrdi prejetje prispevka. Avtorjem, ki sporočijo tudi naslov svoje elektronske pošte, se potrditev pošlje po tej poti.

Korekture Avtor opravi korekture svojega prispevka v treh dneh.

**Naslov
uredniškega
odbora** Ministrstvo za obrambo
Generalštab Slovenske vojske
Sodobni vojaški izzivi
Uredniški odbor
Vojkova cesta 55
1000 Ljubljana
Slovenija
Elektronski naslov
Odgovorna urednica:
liliana.brozic@mors.si

Prispevkov, ki ne bodo urejeni skladno s tem navodilom, uredniški odbor ne bo sprejemal.

INSTRUCTIONS FOR THE AUTHORS OF PAPERS FOR THE CONTEMPORARY MILITARY CHALLENGES AND THE MILITARY EDUCATION JOURNAL

Content-related instructions

General

The Contemporary Military Challenges is an interdisciplinary scientific expert magazine, which publishes papers on current topics, researches, scientific and expert discussions, technical or social sciences analysis from the field of security, defence and the military..

The Military Education Journal is a military professional and informative publication intended for education and informing on achievements and experiences in the field of military education, training and improvement.

What do we publish?

We publish papers in Slovene with abstracts translated into English. If so decided by the Editorial Board, we also publish papers in English with abstracts translated into Slovene.

We publish papers, which have not been previously published or sent to another magazine for publication. The author is held responsible for all possible copyright violations. If the paper has already been printed elsewhere, sent for publication or presented at an expert conference, the author must notify the editor, obtain the publisher's consent (if necessary) and indicate the reasons for republishing.

Technical instructions

Limitations regarding the length of the papers

The papers should consist of 16 typewritten double-spaced pages or 30,000 characters. At a minimum they should have 8 pages or 15,000 characters and at a maximum 24 pages or 45,000 characters.

- Reviews** All papers are reviewed. The review is anonymous. With regard to the reviewer's assessment, the Editorial Board or the editor accepts the paper, demands modifications, if necessary, or rejects it. Upon receiving the reviewers' remarks, the author inserts them into the paper.
Due to an anonymous review process, the first page must be designed in the way that the author's identity cannot be recognized.
Next to the title, the author should indicate the category the paper belongs to according to him and according to the classification in the COBISS¹. The classification is available on the magazine's internet page and at the responsible editor. The Editorial Board determines the final classification.
- Proofreading** The organizational unit responsible for publishing provides the proofreading of the papers. The proofread papers have to be approved.
- Translating** The translation of the papers or abstracts is provided by the organizational unit competent for translation or the School of Foreign Languages, DDETC.
- Indicating the authors of the paper** The authors' name should be written in the upper left corner, aligned left.
Example:
Name 1 Surname 1,
Name 2 Surname 2,
In the footnote, Slovenian authors should indicate the institution they come from. Foreign authors should also indicate the name of the state they come from.
- Title of the paper** The title of the paper is written below the listed authors. The font in the title is bold, size 16 points. The text of the title is centrally aligned.
- Abstract** The paper should have an abstract of a maximum 1,200 characters (20 lines). The abstract should include a short presentation of the topic, particularly the results and the findings. General findings and reflections do not belong in the abstract, but rather in the introduction.
- Abstract in English** The authors must also submit the translation of the abstract into English. The translation of the abstract is likewise limited to a maximum of 1,200 characters (20 lines).
- Key words** Key words (3-5 also in the English language) should be bold with a justified text alignment.
- Text** The authors should submit their papers on an A4 paper format, with 1.5 line spacing, fontArial size 12 points. At the upper and the bottom edge, there should be approx. 3 cm of space; the left margin should be 2 cm wide and the right margin 4 cm. Each page consists of approx. 30 lines with 62 characters. The text should have a justified alignment, without indents at the beginning of the paragraphs.

¹ Co-operative Online Bibliographic System and Services

A brief presentation of the authors

The authors should prepare a brief presentation of their expert or scientific work. The presentation should not exceed 600 characters (10 lines, 80 words). If there are several authors, each should be presented individually, as shortly and as comprehensively as possible. These texts should be placed at the end of the paper, after the cited literature.

Text structuring

Individual chapters should be separated with independent subtitles and adequately numbered.

Example:

- 1 Introduction
- 2 Title of the chapter (1st level)
- 2.1 Subtitle (2nd level)
- 2.1.1 Subtitle (3rd level)
- 2.1.1.1 Subtitle (4th level)

Referencing

In the bibliography, only the authors of references one refers to in the paper should be listed, in the alphabetical order. The entire reference has to be in compliance with the Harvard citing style.

Example:

Surname, name (can also be the initial of the name), year. *Title of the work*. Place. Publishing House.

Example:

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press.

With certain papers published in journals, the author should indicate, at the end of each reference, a page on which the paper can be found.

Example:

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press. p. 45-100.

Referencing internet sources

All references start the same as the references for the printed sources, only that the usual part is followed by the information about the Internet page on which the document was found as well as the date on which it was found. The information about the time that the document was found on the Internet is important, because the WWW environment changes constantly.

Urlich, W., 1983. *Critical Heuristics of Social Planning*. Chicago: University of Chicago Press. p. 45-100. <http://www.mors.si/index.php?id=213>, 17 October 2008.

When referencing interesting WWW pages in the text (not citing an individual document) it is enough to state only the Internet address (<http://www.vpvs.uni-lj.si>). A separate reference at the end of the text is therefore not necessary.

Citing

When citing sources in the text, indicate only the surname of the author and the year of publication. *Example:* (Smith, 1997) ...

When making a direct reference to a text, the cited part should be adequately marked with quotation marks and followed by the exact page of the text which the citing is taken from.

Example: ...(Smith, 1997, p.15) ...

Figures, diagrams, tables

Figures, diagrams and tables in the paper should be prepared in separate files which allow for proofreading corrections. The place in the text where the picture should be inserted must be clearly indicated. The total length of the paper must not surpass the given limitation.

Should the author not be able to submit the graphical supplements in the electronic form due to technical reasons, it is exceptionally acceptable to enclose the figures to the text. In this case the author must write a sequence number and a title on the back of each picture and leave enough space in the text to include it. The text must likewise contain the title and the sequence number of the figure. Diagrams are considered figures.

All figures and tables are numbered. The numbering is not uniform and not linked with the numbering of the chapters. The title of the figure is stated beneath it and the title of the table is stated above it.

As a rule, the paper should include at least one reference to a figure or a table.. Reference to a figure or a table is: ... (Figure 5) (Table 2)

Example of a figure:

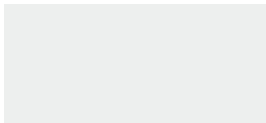
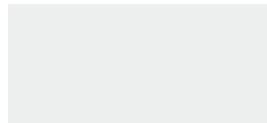


Figure 5: Title of the figure

Example of a table:

Table 2: Title of the table



Footnotes

The numbering of the footnotes is not related to the structure of the text and starts with number 1 in each paper. We want to stress that the aim of the footnotes is to explain the thoughts written in the text and not to reference literature.

Abbreviations

When used for the first time, the abbreviations in the text must be explained in parenthesis; therefore no additional list of abbreviations is needed. If the abbreviations or terms are written in English, the appropriate Slovenian term should be written along with the English original and possibly the English abbreviation in the parenthesis.

Format type of the paper

The Editorial Board accepts only the texts written with a MS Word text editor and only exceptionally those in the 'text only' format.

- Author's address** Each paper should include the author's address, e-mail or a telephone number, so that the Editorial Board can reach him or her.
- Sending the paper** A print or an electronic version of the paper should be sent to the address of the Editorial Board or the members of the Editorial Board.
- Confirmation of the reception of the paper** The Editorial Board sends the author a written confirmation regarding the reception of the paper. The authors who also list their e-mails receive the confirmation via e-mail.
- Corrections** The author makes corrections to the paper within three days.
- Editorial Board address** Ministry of Defence
Slovenian Armed Forces
General Staff
Contemporary Military Challenges
Editorial Board
Vojkova cesta 55
1000 Ljubljana
Slovenia
Electronic address:
Editor in Chief:
liliana.brozic@mors.si

The Editorial Board will not accept papers, which will not be in compliance with the above instructions.

Vsebina

Liliana Brožič	UVODNIK EDITORIAL
Tanja Pečnik	GEOPOLITIČNA DETERMINIRANOST SLOVENSKE VOJSKE; OBLIKOVANJE VEČNACIONALNIH SIL NA OBMOČJU ZAHODNEGA BALKANA GEOPOLITICAL DETERMINATION OF THE SLOVENIAN ARMED FORCES – FORMATION OF MULTINATIONAL FORCES IN THE AREA OF WESTERN BALKANS
Jože Grozde	CELOVITO NAČRTOVANJE OPERACIJ V NATU COMPREHENSIVE OPERATIONAL PLANNING IN NATO
Vojko Obrulj	PARADIGMA VODENJA IN POVELJEVANJA PRI UVELJAVLJANJU VOJAŠKE DISCIPLINE COMMAND AND CONTROL PARADIGM IN THE ENFORCEMENT OF MILITARY DISCIPLINE
Mojca Pešec	PRAVILA OZIROMA KODEKS RAVNANJA IN VEDENJA ZA IZVAJALCE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V SLOVENSKI VOJSKI REGULATIONS OR CODE OF CONDUCT AND BEHAVIOUR FOR THE PROVIDERS OF EDUCATION AND TRAINING IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES
Branko Podbrežnik	POGLEDI PRIPADNIKOV SLOVENSKE VOJSKE NA NAPOTITVE NA MEDNARODNE DOLŽNOSTI V TUJINO VIEWS OF SLOVENIAN ARMED FORCES MEMBERS ON POSTINGS TO INTERNATIONAL DUTIES ABROAD
Mihael Nagelj	IZZIVI STRATEGIJE RAZVOJA STORITEV INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE CHALLENGES OF DEVELOPMENT STRATEGY REGARDING INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY SERVICES