

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

VOJAŠKI POVELJNIK V PROCESU ODLOČANJA  
NA MIROVNI OPERACIJI IN MISIJI

DUŠAN DUKIČ

KOPER, LETO 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VOJAŠKI POVELJNIK V PROCESU ODLOČANJA  
NA MIROVNI OPERACIJI IN MISIJI

Dušan Dukić

Koper, leto 2010

Mentor: izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## ZAHVALA

Na prvem mestu se želim zahvaliti svojemu mentorju izr. prof. dr. Mitji I. Tavčarju, da me je sprejel pod svoje mentorstvo. Želim se mu zahvaliti za ves njegov trud in potrpežljivost pri vodenju v pravi smeri ter prijazno pomoč pri izdelavi moje magistrske naloge. Njegovi nasveti, včasih očetovsko trdi, a vedno dobronamerni, so bili tisti vzvod, da sem dokončal nalogo.

Ne morem in ne smem pozabiti tudi svojega somentorja, podpolkovnika mag. Borisa Bratuška, ki mi je prav tako stal ob strani, ko sem pisal nalogo in mi je bil vedno pripravljen pomagati. Nikoli mu ni zmanjkalo časa zame. Najlepša ti hvala, Boris!

Največja zahvala pa gre moji dragi soprogi Jožici, ki je preživela veliko časa sama z otrokoma, ker sem bil na mirovnih operacijah in misijah po svetu. Hvala ti, žena, za vso moralno podporo v času mojega študija, za potrpežljivost, za tolažbo, za spodbujanje in nenazadnje tudi za prenašanje mojih tečnarjenj, ko mi včasih ni šlo in mi je vse postalo eno veliko breme. Hvala Joži, ki me sprejemaš, takega kot sem. Skozi vse življenje, v vseh mojih vzponih in padcih si verjela vame, me optimistično spodbujala ter mi nesebično pomagala.

Zahvala gre tudi ostali družini in prijateljem, ki so me vselej podpirali ter po svojih močeh tudi pomagali in svetovali. Rad bi se zahvalil tudi vsem intervjuvancem, kateri so pridno odgovarjali na zastavljena vprašanja in brez katerih pomoči ne bi bilo te naloge. Ne smem pa pozabiti tudi na ga. Tanjo Serneč, ki je lektorirala mojo nalogo in popravila vse moje, ne nalašč, storjene napake. Tudi ženini sodelavki gre zahvala, ker mi je pomagala pri prevodu dela naloge v angleščino.

Za konec pa še ena velika hvala mojima dvema zlatima otrokoma Sandri in Marku, da sem po dolgih letih smel biti spet študent.



## **POVZETEK**

Naloge vojaškega poveljnika postajajo z razvojem kompleksnejših oborožitvenih sistemov in tehnologij ter zaradi spreminjanja širših socialnih odnosov čedalje bolj vsestranske. Modeli odločanja pomagajo poveljniku pri reševanju dileme, kdaj sprejema odločitev sam in kdaj naj vključi podrejene. V model odločanja na mednarodnih operacijah in misijah poveljnik vključi vse pridobljene informacije s strani lokalnega prebivalstva, zato se pripadniki Slovenske vojske kontinuirano povezujejo z lokalnim prebivalstvom. Pri tem je pomembno, da pri svojem delu poznajo in upoštevajo mednarodno pravo, lokalno zakonodajo ter vse običaje in navade. Na podlagi predstavljenih izkušenj poveljnikov, ki so vodili enote na mednarodnih operacijah in misijah, je predstavljen model odločanja z vsemi specifičnostmi in nujnimi dodatki.

Ključne besede: Slovenska vojska, mednarodne operacije in misije, poveljnik, model odločanja, mednarodno pravo.

## **SUMMARY**

The tasks of a military commander are becoming more and more comprehensive due to the development of complex armament system, technologies and because of modification of social relationships. The decision models assist the commander when to solve a dilemma by himself and when to include his subordinates. The decision models which are taken into consideration in international operations and missions enable the commander to include all the obtained information from the local inhabitants. Consequently, the members of Slovenian military continuously establish contacts between the army and the local population and by doing so it is important for them to take into consideration the international law, local legislation as well as the local customs and habits. The decision model is presented with all its specifics and urgent appendixes on the basis of the commanders' operational experience obtained when leading international operations and missions.

Key words: Slovenian military, International operations and missions, Commander, Decision model, International law.

**UDK: 355.433.3:327.362(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Hipoteze in delovna vprašanja .....	3
1.4	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	3
1.5	Omejitve in pretpostavke.....	3
<b>2</b>	<b>Mednarodne operacije in misije .....</b>	<b>5</b>
2.1	Pojem mednarodnih operacij in misij.....	5
2.2	Sodelovanje Slovenske vojske na mednarodnih operacijah in misijah.....	6
2.3	Pravne podlage za delovanje na MOM .....	9
2.4	Temeljna načela mednarodnega vojnega prava.....	11
2.4.1	Mednarodni spori in njihovo reševanje.....	12
2.4.2	Osnovni dokumenti na MOM .....	13
2.5	Vključevanje držav na MOM .....	13
2.6	Načelna delitev MOM .....	14
2.7	Vojaški poveljnik na MOM.....	15
2.7.1	Splošno o profesionalnosti in profesionalcu .....	16
<b>3</b>	<b>O odločanju .....</b>	<b>21</b>
3.1	Kdaj govorimo o odločanju .....	21
3.2	Odločanje na ravni posameznika in na ravni skupin .....	22
3.3	Vrste organizacijskih odločitev .....	23
3.4	Elementi, ki vplivajo na odločitev vojaškega poveljnika.....	26
3.4.1	Informacije .....	27
3.4.2	Vojaška informacija .....	29
3.4.3	Cilji .....	31
3.4.4	Intuicija .....	32
3.5	Tehnike za pomoč pri odločanju .....	33
<b>4</b>	<b>Model procesa odločanja poveljnika na MOM.....</b>	<b>35</b>
4.1	Predpisani proces odločanja v SV .....	36
4.2	Proces odločanja in njegove oblike v časovni odvisnosti .....	37
4.3	Vrsta raziskave .....	40
4.4	Viri podatkov in merski instrument.....	40
4.5	Merjenje in rezultati polstrukturiranih intervjujev s poveljniki na operacijah in misijah Slovenske vojske .....	41
4.6	Model procesa odločanja na mirovni operaciji in misiji glede na rezultate polstrukturiranih intervjujev .....	60
<b>5</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>65</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>69</b>

<b>Viri .....</b>	<b>70</b>
-------------------	-----------



## PONAZORILA

Slika 4.1: Odločitveni proces .....	39
Slika 4.2 Časovna dilema v procesu odločanja .....	62

## TABELE

Tabela 1: S kom ste sodelovali (druge članice nata) in v katerih pomembnejših nalogah? .....	44
Tabela 2: Kakšen je bil način koordinacije in sodelovanja? .....	45
Tabela 3: V koliki meri vrsta mirovne operacije vpliva na uporabljen model poveljnikove odločitve? .....	47
Tabela 4: Kakšen je bil način sodelovanja z lokalnim prebivalstvom in koliko je ta vplival na reševanje nalog in proces odločanja? .....	48
Tabela 5: V kolikšni meri je bilo potrebno poznavanje mednarodnega prava? .....	50
Tabela 6: V kolikšni meri je bilo upoštevanje mednarodnega prava vključeno v proces odločanja in prenos nalog na podrejene? .....	51
Tabela 7: Kako je vplivalo na proces odločanja sodelovanje predstavnikov različnih vojska v procesu, če je? .....	53
Tabela 8: Ali je pridobivanje podatkov od lokalnega prebivalstva zahtevalo kdaj kakšne posebne korekcije pri odločitvi? .....	54
Tabela 9: Ali je proces odločanja in v katerih elementih drugačen (skrajšani, individualni) od procesa odločanja v sv? .....	55
Tabela 10: Kateri so tisti elementi, ki specificirajo odločanje v mednarodnem prostoru oziroma pri opravljanju nalog v mom? .....	57
Tabela 11: Še kakšne specifike delovanja? .....	59



## KRAJŠAVE

AAR	After Action Review (slo.: Poročilo po izvedeni aktivnosti)
ACSA	Allied Cooperation and Supply Agreement (slo.: Dogovor o sodelovanju in opremljanju – med vojsko ZDA in Slovenijo)
BiH	Bosna in Hercegovina
CE List	Crisis Establishment (slo.: Lista za popolnjevanje v kriznih razmerah)
CIMIC	Civil and Military Cooperation (slo.: Civilno-vojaško sodelovanje)
COPLAN	Coordination Plan (slo.: Usklajevalni načrt)
DCOM	Deputy Commander (slo.: namestnik poveljnika)
EU	European Union (slo.: Evropska unija)
EUFOR	European Force (slo.: Evropske sile)
FOC	Final Operational Capability (slo.: končne operativne zmogljivosti)
FOM	Freedom of Movement (slo.: svoboda gibanja)
FRAGO	Fragmentation Order (slo.: Delni ukaz)
FYROM	Former Yugoslav Republic of Macedonia (slo.: Nekdanja jugoslovanska Republika Makedonija)
GOP	Guidelines for Operational Planning (slo.: Navodilo za operativno načrtovanje)
GŠ	Generalštab
ISAF	International Security Afghanistan Force (slo.: Mednarodne varnostne sile za Afganistan)
JLA	Jugoslovanska ljudska armada
KFOR	Kosovo Force (slo.: Sile za Kosovo)
KSF	Kosovo Security Force (slo.: Kosovske varnostne sile)
LEGAD	Legal Advisor (slo.: pravni svetovalec)
LN	Lead(ing) Nation (slo.: vodilna država)
MILU	Military International Logistic Unit (slo.: Mednarodna vojaška logistična enota)
MLF	Multinational Land Force (slo.: Mednarodne kopenske sile)
MLT/LMT	Liason Monitoring Team (slo.: Skupina za nadzor in povezavo)
MND W	Multinational Division West (slo.: Mednarodna divizija Zahod)
MNTF W	Multinational Task Force West (slo.: Mednarodna bojna skupina Zahod)
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
MO	Ministrstvo za obrambo
MOM	Mednarodne operacije in misije
MSG(L)	Multinational Stearing Group (Logistic) (slo.: Mednarodna skupina s

	področja logistike)
MSU	Military Specialized Unit (slo.: vojaška specializirana enota)
MZZ	Ministrstvo za zunanje zadeve
NATO	North Atlantic Treaty Organization (slo.: Organizacija severnoatlantske pogodbe)
NPE	Nacionalni podporni element
NTM I	NATO Training Mission in Irak (slo.: Sile NATO za usposabljanje pripadnikov iraške vojske)
OPCON	Operational Control (slo.: operativni nadzor)
OPT	Operational Team (slo.: operativna skupina)
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe (slo.: OVSE – Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi)
OZN	Organizacija združenih narodov
PfP	Partnership for Peace (slo.: Partnerstvo za mir)
POLAD	Political Advisor (slo.: politični svetovalec)
PSSV	Poveljstvo sil Slovenske vojske
ROE	Rules of Engagement (slo.; Pravila delovanja)
RS	Republika Slovenija
SASE	Safe and Secure Environment (slo.; varno in zaščiteno okolje)
SFOR	Security Force (slo.; Varnostne sile)
SIKON	kontingent Slovenske vojske
SNR	Senior National Representative (slo.; po činu najvišji predstavnik vojske ali najvišji predstavnik države)
SOFA	Status of Force Agreement (slo.: Dogovor o statusu sil)
SV	Slovenska vojska
TACON	Tactical Control (slo.: taktični nadzor)
TCN	Troop Contributing Nation (slo.: država, ki prispeva vojake – sile)
TOC	Tactical Operation Center (slo.: Taktični operativni center)
UNIFIL	United Nation Interim Force in Lebanon (slo.: Začasne sile OZN v Libanonu)
UNMIK	United Nation Mission in Kosovo (slo.: Misija OZN na Kosovu)
UNTSO	United Nation Truce Supervision Organization (slo. :Organizacija združenih narodov za nadzor premirja)
ZRN	Zvezna republika Nemčija

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Vojska je že dolgo nazaj izgubila prvotno poslanstvo, ki je bilo predvsem bojevanje, osvajanje tujih ozemelj oziroma obramba lastnega ozemlja. Konec hladne vojne, novi viri ogrožanja in nestabilna območja, tehnološke spremembe, socialno-kulturni razvoj, širjenje terorizma v svetovnem merilu ter globalne grožnje varnosti in miru so bistveno vplivali na spremembo poslanstva in s tem tudi narave sodobnih oboroženih sil. V večini razvitih držav poteka javna razprava o novih vlogah in poslanstvu oboroženih sil v t. i. povojaškem obdobju. Očitno je, da so današnje razmere, v katerih opravlja vojska instrumentalne funkcije, za sodobne države bistveno drugačne kot v prejšnjih obdobjih. To tudi pomeni, da je pri zagotavljanju vojaškega vidika nacionalne in mednarodne varnosti treba, poleg prejšnjega razlikovanja med vojno in mirom, upoštevati še celo vrsto novih situacij, ki zahtevajo nova poslanstva in nove oblike uporabe oboroženih sil.

Nesporno je, da sodobne oborožene sile potrebujejo novo podobo za uspešno opravljanje svojega poslanstva v novem mednarodnem okolju. V svetu je še vedno preveč nerešljivih sporov, ki jih vpletene strani rešujejo na različne načine, pre pogosto tudi z uporabo skrajnih sredstev, tj. vojske. Različne mednarodne varnostne organizacije so razvile celo paleto varnostnih mehanizmov in instrumentov za preprečevanje konfliktnih situacij v mednarodni skupnosti.

Vedno bolj pogosti so tudi nevojaški viri ogrožanja, kjer izstopajo terorizem, trgovina z mamili in organizirani kriminal. Obramba pred njimi zahteva usklajeno delovanje držav in organizacij mednarodne skupnosti oziroma bolj celovit pristop vseh akterjev. Govoriti moramo torej o širšem konceptu nacionalne in mednarodne varnosti, ki vključuje gospodarske, politične, socialne, humanitarne, energetske, vojaške, razvojne in druge razsežnosti ter potrebo po bolj usklajenem delovanju posamičnih elementov na ravni sistema nacionalne varnosti in širše.

Potencialna nevarnost sodobnih varnostnih izzivov, zahteva usmerjanje na preprečevanje in omejevanje kriz ter konfliktov. Interes Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) je varno in stabilno ožje ter širše varnostno okolje. Takšno izhodišče zahteva aktivno vlogo varnostnih, obrambnih in drugih zmogljivosti države pri krepitevi mednarodnega miru, varnosti in stabilnosti ter pri sodelovanju na mednarodnih operacijah in misijah, predvsem v okviru kolektivnih mednarodnih mehanizmov, kot so OZN, NATO, EU, OVSE in drugi, kjer mora RS kot kredibilna članica prevzeti ustrezen del odgovornosti za lastno, regionalno in širšo varnost, tudi ob upoštevanju nacionalnih in zunanje-političnih interesov. Delovanje RS mora biti torej prilagojeno lastnim varnostnim interesom, potrebam mednarodne skupnosti, obveznostim v okviru mednarodnih organizacij, razpoložljivim virom ter razpoložljivosti, usposobljenosti in

opremljenosti Slovenske vojske (v nadaljevanju SV), policije in drugih organov in organizacij, ki so poklicani za sodelovanje v kompleksnih operacijah in misijah.

V takšnih okoliščinah je predvsem pomembno tudi vojaško-civilno sodelovanje na operacijah in misijah ter celostni pristop, s stališča povezovanja med organizacijami in tudi sodelovanja strokovnjakov z različnih področij.

Ker so naloge na mirovni operacijah in misijah težko ločljive, največkrat daleč od klasičnih vojaških nalog (bližje policijskim nalogam), hkrati pa obstaja možnost, da lahko izredno hitro prerastejo v časovno omejene zahtevne vojaške operacije z veliko dinamiko, je poveljnik, ko mora sprejemati odločitve, v specifični vlogi in situaciji. Proces odločanja, ki ga pozna vojska v predpisani obliki, je v teh situacijah nezadosten in zahteva vključitev dodatnih elementov, ki opredeljujejo situacijo in okolje. Zato je glavni predmet proučevanja postopek odločanja, podprt z intenzivnim pridobivanjem in obdelavo informacij s strani lokalnega prebivalstva in skupnosti ter na tej podlagi zbranimi dejstvi in z vključevanjem in upoštevanjem elementov mednarodnega prava.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen naloge je skozi upoštevanje posebnosti, ki izhajajo iz okolja in nalog v mirovni operacijah in misijah, opredeliti vse potrebne elemente, ki tvorijo odločitev.

Svojo nalogo bom razdelil na teoretični del, ki zajema več sklopov oziroma tematik in je predstavljen v drugem in tretjem poglavju. V drugem poglavju predstavim mirovne operacije in misije ter pravne podlage za delovanje v določenem okolju. Posebej predstavljam potrebne lastnosti poveljnika kot nosilca odločanja v mednarodnem okolju.

V tretjem poglavju predstavim odločanje na ravni posameznika in skupine, vrste odločitev in potrebne elemente za kvalitetno odločitev poveljnika.

V četrtem poglavju predstavim izsledke in glavne vsebinske elemente raziskave s pomočjo intervjujev s poveljniki, ki so bili vodje na mirovni operaciji. Na podlagi zbranih in analiziranih podatkov iz teoretičnega dela bom opravil deskripcijo pri opisovanju stanja opredeljenih spremenljivk. Tako bom iz predhodnega teoretičnega opisa zbral pomembne vzorce, primerne za primerjavo z izsledki in elementi analize intervjujev. Z upoštevanjem izsledkov iz intervjujev bom opisal tiste dele procesa odločanja v mednarodnem okolju, ki so sprejemljivi za reševanje problemov pri izvajanju nalog. V sklepnem delu bom predstavil vse najpomembnejše argumente za postavitev ustreznega procesa odločanja in podlage, ki so vodile v konkretne rešitve.

Temeljni cilj naloge je, da z upoštevanjem prakse izkušenih poveljnikov dopolnimo proces odločanja poveljnika v mednarodnem okolju.

### **1.3 Hipoteze in delovna vprašanja**

V nalogi bom poskušal dokazati ali zavreči hipotezi:

- sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in skupnostjo omogoča pridobitev potrebnih informacij za pravilno odločitev delovanja enote na mirovnih operacijah in misijah;
- v proces odločanja se na mirovnih operacijah in misijah vključi elemente mednarodnega prava.

V nalogi bom poiskal tudi odgovore na naslednja delovna vprašanja pri hipotezah:

- katere so lastnosti poveljnika kot vojaškega profesionalca in njegova sodobna podoba;
- ali vloga mirovnika vpliva na poveljnikove odločitve;
- ali je za proces odločanja pomembno upoštevati mednarodno sestavo moštva, ki opravlja naloge na območju delovanja.

### **1.4 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Pri raziskovanju omenjene problematike bom upošteval osnovne značilnosti deskripcije, kar pomeni, da bom zbiral in urejal obstoječe podatke in informacije ter jih ustrezno interpretiral.

Z metodo kompilacije bom povzel opazovanja, spoznanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki pišejo na temo poveljnikovega odločanja v miru in vojni in vpliva na sodelujoče.

Uporabil bom tudi deduktivno metodo oz. metodo sklepanja, s pomočjo katere bom na osnovi teoretičnih izhodišč in upoštevanja ugotovitev iz intervjujev s poveljniki prišel do določenih spoznanj, s pomočjo katerih bom nato predlagal rešitve oz. izboljšave.

Pri metodi empiričnega raziskovanja bom uporabil tudi pet polstrukturiranih intervjujev s poveljniki, ki so bili na vojaških mirovnih operacijah in misijah.

### **1.5 Omejitve in pretpostavke**

Omejitve, ki sem jih upošteval pri izdelavi naloge, so naslednje:

- število intervjuvanih poveljnikov je omejeno zaradi kratke zgodovine sodelovanja Slovenske vojske v MOM, zato lahko pridobljene podatke razumemo kot uvod v raziskovanje na tem področju;
- čas za raziskavo in uporabljene metode so v neposredni povezavi z možnostmi in zahtevami izdelave magistrske naloge in ostalih obvez;

## *Uvod*

- pri rezultatih pridobljenih v intervjujih sem se omejil na rešitev problemov, ki sem si jih zastavil in se pri tem ogradil od vseh drugih pridobljenih informacij in rešitev, ki so se izkristalizirale v samih intervjujih.

Predpostavke, iz katerih sem izhajal pri izdelavi naloge, so:

- priprave pripadnikov, ki odhajajo na MOM so zelo kratke in vsebinsko pomanjkljive;
- pripadniki, ki sodelujejo na MOM imajo velike probleme v jezikovni barieri, v poznavanju običajev in navad okolja, kjer bodo delovali;
- poveljniki, ki so odelovali v intervjuju so opravljali več različnih poveljniških dolžnosti in imajo vpogled in izkušnje za delovanje na MOM;
- poveljniki dajejo kvalitetne in iskrene odgovore v danih intervjujih;



## 2 MEDNARODNE OPERACIJE IN MISIJE

### 2.1 Pojem mednarodnih operacij in misij

Mirovne operacije so se v obdobju po koncu hladne vojne temeljito preoblikovale, kar je vplivalo na njihovo strukturo in spremenilo tudi samo naravo mirovnih operacij. Ta transformacija je najizraziteje odsevala v preoblikovanju nekoč neinteresnih in vrednostno nevtralnih mirovnih operacij v povečano interesno in vrednostno pogojno dejavnost v mednarodni skupnosti (Grošelj 2009, 19).

Izraz »mednarodne operacije in misije« (v nadaljevanju MOM)<sup>1</sup> obsega vse oblike delovanja vojaških, civilnih, reševalnih in drugih zmogljivosti v mednarodnem okolju pod ustreznim mandatom ali v skladu z dvostranskimi dogovori oziroma na podlagi prošnje tretje države. Gre za mirovne operacije vseh vrst: operacije kriznega odzivanja, mednarodne civilne misije in mednarodne reševalne operacije. MOM zajemajo različne oblike delovanja, od vojaških, reševalnih, civilnih, humanitarnih, razvojnih in ostalih, vključno z materialno, finančno in drugo vrsto pomoči, z namenom doseči sinergistične učinke.

V slovenskem jezikovnem okolju smo izraz »mirovne operacije« dolga leta uporabljali kot sopomenko za izraz »operacije za ohranjanje miru«. Ker so v času do konca hladne vojne v mednarodnih kriznih okoljih mirovne operacije dejansko potekale v obliki operacij za ohranjanje miru, to prekrivanje pojmov ni povzročalo preglavic. Danes moramo vsebinsko razlikovati med operacijami za ohranjanje miru, operacijami za ustvarjanje miru, operacijami za graditev miru, operacijami preventivne diplomacije in operacijami za vsiljevanje miru. V praksi mednarodnih mirovnih prizadevanj srečujemo še druge pojme, ki segajo na področje mirovnih operacij, in sicer:

- operacije v podporo miru, ki so najpogosteje povezane z aktivnostmi zveze NATO;
- vojaške nevojne operacije, ki se navajajo v ameriški vojaški doktrini;
- operacije vojaškega in civilnega kriznega upravljanja, ki jih povezujemo z Evropsko unijo (Jelušič 2005, 12).

Če upoštevamo navedene ugotovitve, lahko širšo uvodno definicijo mirovnih operacij zožimo in rečemo, da so mirovne operacije vse oblike vojaških in nevojaških aktivnosti za vzpostavitev ter ohranjanje mednarodnega miru. Za te dejavnosti je značilno, da:

---

<sup>1</sup> Izraz »mednarodne operacije in misije« uveljavljamo zato, da bi vključili vse oblike delovanja vojaških, policijskih, zaščitno-reševalnih in drugih civilnih zmogljivosti v mednarodnem okolju pod mandatom mednarodnih organizacij (povzeto po dr. Ljubici Jelušič, Bilten SV, april 2009 – št. 11, str. 38).

- imajo mednarodni mandat, praviloma od mednarodne organizacije;
- jih izvajajo mednarodne organizacije, regionalne organizacije ali ad hoc koalicije držav;
- jih izvajajo sile in osebje v večnacionalni sestavi;
- potekajo zaradi vzpostavitve ali ohranitve status quo oziroma zagotovitve mirnega in dogovorjenega prehoda iz statusa quo v neko drugo obliko politične skupnosti;
- potekajo v dobro lokalnega prebivalstva in niso namenjene zasedbi ali pripojitvi ozemlja;
- potekajo tako, da povzročajo čim manj škode in ob uporabi minimalne sile (Jelušič 2005, 14).

## **2.2 Sodelovanje Slovenske vojske na mednarodnih operacijah in misijah**

Zakon o obrambi (Ur. list RS št. 40/04 ) opredeljuje SV kot organizirane formacijske in druge kadrovske sestave, namenjene za izvajanje vojaške obrambe države, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti SV in odkrito nosijo orožje. Definicija je usklajena z mednarodnimi pravnimi predpisi.

Poslanstvo in naloge SV so tudi določene z Zakonom o obrambi. SV ima poslanstvo, da v sodelovanju z zavezniki odvrne vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispeva k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva. Ob morebitni vojaški agresiji SV samostojno in v sodelovanju z zavezniki izvaja vojaško obrambo Republike Slovenije s ciljem, da sovražnika prežene in da vzpostavi suverenost na celotnem ozemlju države (Furlan et al. 2006, 24).

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti je temeljni dokument na področju nacionalne varnosti, po katerem Republika Slovenija v okviru nacionalno varnostne politike s članstvom v OZN, NATO, EU in OVSE ter drugih mednarodnih organizacijah uresničuje svoje temeljne zunanjepolitične cilje in interese, kar je podlaga za aktivno vključevanje Republike Slovenije v mednarodne operacije (Selan 2009, 62).

Slovenska vojska je leta 1997 prvič napotila svoje pripadnike v operacije kriznega odzivanja. Do sedaj je v okviru tovrstnih operacij sodelovalo več kot 3300 pripadnikov SV, kar je več kot tretjina pripadnikov stalne sestave SV. Samo v letu 2007 je na različnih MOM sodelovalo mesečno povprečno 634 pripadnikov SV. Za primerjavo: leta 2005 je mesečno sodelovalo povprečno 214 pripadnikov, leta 2006 pa že 350 pripadnikov. 2009. leta je SV napotila povprečno mesečno v operacije kriznega odzivanja do 552 pripadnikov, v letu 2010 pa povprečno 683 pripadnikov.

Poudariti moramo, da na MOM sodelujejo tudi pripadnice SV. Tako je aprila 2007, ko je v okviru MOM sodelovalo 749 slovenskih vojakov, imela SV v MOM tudi 56 pripadnic (Šteiner 2009, 2).

Leta 1997 je SV sodelovala na MOM v Albaniji, Bosni in Hercegovini in na Cipru. V Albaniji je v tem letu prišlo do velikih neredov. Pod okriljem Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (OSCE)<sup>2</sup>, so bile oblikovane mednarodne sile pod vodstvom Italije, ki so pomagale albanskim varnostnim organom skrbeti za javni red in mir.

SV je v poveljstvo operacije napotila:

- sanitetno enoto in
- častnike za povezavo.

Prav tako je SV v tem letu začela sodelovati na MOM na Cipru. Sodelovala je z 10 pripadniki, leto dni kasneje je na to operacijo napotila vod vojakov. Pripadniki in pripadnice SV so delovali v okviru trilateralnega avstrijsko-madžarsko-slovenskega bataljona in so izvajali naloge nadzora razmejitev območja med sprtima stranema. SV je sodelovanje na Cipru končala junija 2001 (Šteiner 2009, 2).

Leta 1998 je začela SV ob Cipru ter Bosni in Hercegovini sodelovati v okviru OZN-ove operacije UNTSO (ang. United Nation Truce Supervision Organization) tudi na Bližnjem vzhodu. V tej operaciji, kjer mandat napotitve traja 12 mesecev, sodelujemo še danes. Slovenija redno popolni dve mesti vojaških opazovalcev<sup>3</sup>. Naloge vojaških opazovalcev so vezane na nadzor in ohranitev premirja med sprtima stranema ter na uresničevanje sprejetih dogovorov na območju Izraela, Sirije in Libanona (Podbregar 2000, 16).

SV je v tem letu še naprej sodelovala tudi na Cipru in na Bližnjem vzhodu, povečala pa je svoj prispevek tudi v silah SFOR-ja in je tja napotila dva voda vojaške policije. V letu 1999 je SV na operacije prvič napotila več kot 100 svojih pripadnikov.

Leta 2000 je SV začela sodelovati s posamezniki v okviru enot KFOR-ja na Kosovu, v okviru enot SFOR-ja pa je napotila zdravstveno enoto, ki je delovala iz baze Butmir v Sarajevu. Enota je nudila splošno in urgentno zdravstveno pomoč pripadnikom mednarodnih sil SFOR-ja v bazi Butmir.

Leta 2001 je Slovenija poleg tega, da je še naprej sodelovala na ostalih misijah v BiH, na Bližnjem vzhodu, Cipru in na Kosovu, dodatno napotila v pisarno visokega komisarja za begunce v BiH svojega častnika, ki je tri leta opravljal svetovalne naloge, končala pa je sodelovanje v okviru civilne misije (UNMIK) na Kosovu.

Tudi v naslednjem letu, tj. leta 2002, se sodelovanje SV na MOM ni bistveno spremenilo.

V naslednjem letu (2003) je SV zelo povečala svoje sodelovanje v BiH, kamor je napotila motorizirano četo s 86 pripadniki. Leta 2004 je Slovenija začela sodelovati v

---

<sup>2</sup> OSCE – ang. Organisation for Security and Cooperation in Europe, ali OVSE (Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi).

<sup>3</sup> Pripadniki mednarodnih mirovnih sil OZN so častniki, podčastniki in vojaki, ki neoboroženi opravljajo naloge na MOM, skladno z mandatom OZN.

Afganistanu kot del mednarodnih enot ISAF-a (International Security Assistance Force), kamor je februarja napotila izvidniški oddelek iz sestave Odreda za specialno delovanje. Sodelovanje na ostalih kriznih žariščih je ostalo enako, le v okviru enot KFOR-ja je SV na Kosovo prvič napotila enoto velikosti voda<sup>4</sup>.

Leto 2005 je bilo za SV zelo pomembno, saj je bilo na MOM napoteni skupaj kar 700 njenih pripadnikov. Zaradi uničujočega potresa v Pakistanu je NATO tej državi ponudil pomoč. Oblikovana je bila operacija NATO (ang. Support to Pakistan), v okviru katere je SV sodelovala z dvema pripadnikoma v podporni enoti CIMIC<sup>5</sup>. Ob začetku leta 2005 je SV v okviru MOM Althea (BiH) imela 174 svojih pripadnikov in je to bil največji kontingent v tujini. Zaradi spremenjenih razmer in operativnih potreb je SV v BiH začela popolnjevati predvsem t. i. skupine EUPIC<sup>6</sup>. SV je leta 2005 povečala svoj kontingent tudi v Afganistanu, saj je tja v drugi polovici leta napotila motorizirani vod, pozneje pa začela sodelovati tudi pri usposabljanju afganistanske vojske (Šteiner 2009, 2-4).

Leta 2006 je SV začela sodelovati v treh novih misijah, od tega sta bili dve končani v istem letu, številčno pa je povečala svoje sodelovanje na Kosovu, saj je bila tja napotena transportna četa.

Prav tako je v letu 2006 sodelovala v okviru operacije EU v Kongu, kamor je napotila dva svoja pripadnika, tj. v poveljstvo sil operacije EU v Kinšasi ter v operativno poveljstvo operacije v Potsdamu/ZRN. Konec tega leta je SV v okviru vojaške opazovalne misije EU, napotila enega vojaškega opazovalca v Darfur (Sudan). Izvajal je naloge vojaškega opazovanja, spremljanja in sodelovanja z enotami Afriške unije. Zaradi poslabšanja varnostnega položaja v Darfurju je bil opazovalec, skupaj z ostalimi, umaknjen iz misije januarja 2007.

Konec leta 2006 je SV v operaciji OZN v Libanonu v okviru sil UNIFIL (United Nation Interim Force in Lebanon) napotila izvidniško enoto 12 pripadnikov. Na tej MOM SV še vedno sodeluje, v Libanonu pa se nahaja 14 njenih pripadnikov.

SV je v tem letu začela sodelovati tudi v Iraku. V okviru NATO-ve misije usposabljanja iraških varnostnih sil so bili napoteni 4 pripadniki SV. Trenutno v okviru NTM I<sup>7</sup> sodelujeta 2 pripadnika. V BiH je začela SV zmanjševati svoje sodelovanje in je v letu 2006 umaknila sanitetno enoto ter eno skupino EUPIC.

Leto 2007 je bilo za SV prelomno, saj je na Kosovo v okviru enot KFOR-ja prvič napotila enoto velikosti bataljona<sup>8</sup>, skupaj pa je bilo na območje operacije napoteni

---

<sup>4</sup> Vod – enota z močjo približno 30 vojakov.

<sup>5</sup> CIMIC (ang. Civilian and Military Cooperation) je kratica za civilno-vojaško sodelovanje.

<sup>6</sup> EUPIC (ang. European Public Information Cell) je kratica za javno zbiranje podatkov.

<sup>7</sup> NTM I – NATO Training Mission in Irak.

<sup>8</sup> Bataljon – enota moči okoli 600-800 vojakov.

skoraj 1000 pripadnikov SV. Od februarja do septembra 2007 je 600 pripadnikov SV delovalo v zahodnem delu Kosova. Slovenskemu poveljniku je bila podrejena tudi madžarska četa. SV je istočasno na Kosovo napotila tudi strokovnjake v okviru CIMIC in izvedla nekaj projektov CIMIC, ki so bili v lokalnem okolju zelo odmevni. Na Kosovo je takrat Slovenija napotila dva civilna strokovnjaka CIMIC, čeprav sta šele prvič sodelovala na MOM.

Kosovo ostaja tudi v prihodnosti prioriteta delovanja SV na MOM. Trenutno se na Kosovu nahaja 360 pripadnikov SV, ki so bili na misijo napoteni pred kratkim. SV je skupaj s pripadniki madžarske in italijanske vojske oblikovala lastno bojno skupino v zahodnem delu Kosova. V operaciji Althea ima SV trenutno 35 pripadnikov. Slovenija načrtuje sodelovanje v okviru sil EUFOR<sup>9</sup> v BiH do konca te misije in popolnega prehoda v civilno misijo. Poleg tega SV v letu 2010 načrtuje, za potrebe KFOR-ja in na ostalih območjih Balkana v okviru NATA, zagotavljanje motoriziranega bataljona v operativni rezervi (Šteiner 2009, 4-5).

### **2.3 Pravne podlage za delovanje na MOM**

RS se za sodelovanje na MOM odloča ter v njih sodeluje v skladu z veljavnim pravnim okvirjem, ustavo, Zakonom o Vladi, Zakonom o zunanjih zadevah, Zakonom o obrambi, Zakonom o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije, Zakonom o policiji, Zakonom o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami ter drugimi pomembnimi zakonskimi in podzakonskimi akti. Strategija sodelovanja RS na MOM predstavlja odziv na spremembe varnostnega okolja in novih globalnih izzivov, ki jih podrobneje opredeljujejo Resolucija o strategiji nacionalne varnosti RS, Strategija slovenske zunanje politike, Strategije javne varnosti, Resolucija o mednarodnem razvojnem sodelovanju RS za obdobje do leta 2015 ter Resolucija o nacionalnem programu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami v letih 2009–2015. Nastale spremembe zahtevajo razvoj celovitega nabora mehanizmov in aktivno sodelovanje v skupnih prizadevanjih mednarodne skupnosti za preprečevanje, obvladovanje in reševanje konfliktov, pokonfliktno obnovo na globalni ravni in pomoč ob naravnih in drugih nesrečah. Splošne pravne podlage za sodelovanje pripadnikov SV pri izvajanju nalog na območjih kriznega odzivanja so predvsem mednarodne pogodbe s poudarkom na Ustanovni listini Združenih narodov, Severnoatlantski pogodbi (NATO) in Pogodbi o EU.

Temeljna nacionalna pravna akta za področje obrambe (Zakon o obrambi in Zakon o službi v Slovenski vojski) vsebujeta tudi določbe, povezane z izvrševanjem mednarodnih obveznosti SV, med katere spada tudi izvrševanje nalog na kriznih območjih.

---

<sup>9</sup> EUFOR – ang. European Force ali slo. Evropske sile.

Zakon o obrambi v svojem 37. členu določa, da je ena izmed temeljnih nalog SV izvrševanje obveznosti, ki jih je RS sprejela v mednarodnih organizacijah in z mednarodnimi pogodbami. To določbo konkretizira 22. člen Zakona o službi v Slovenski vojski, ki določa, kako SV izvršuje mednarodne obveznosti, ki jih je država sprejela. V skladu z Zakonom o obrambi (84. člen) Vlada RS odloča o sodelovanju SV pri izvrševanju obveznosti, prevzetih v mednarodnih organizacijah, ter sprejema letne načrte usposabljanja vojske zunaj države in tujih vojaških enot v RS, skladno z mednarodnimi pogodbami (Zakon o obrambi 2004, 37.čl.).

Pripadniki SV so dolžni naloge zunaj države opravljati skladno z Zakonom o obrambi in izdanimi predpisi, mednarodnimi pogodbami, načeli mednarodnega vojnega in humanitarnega prava ter v skladu s pravili, ki veljajo znotraj zavezništva, kot tudi skladno s pravili, ki veljajo v drugih mednarodnih organizacijah, v okviru katerih se naloge izvajajo (Furlan 2006, 12).

Ne glede na pravila, ki veljajo znotraj zavezništva ali drugih mednarodnih organizacij, v okviru katerih se izvajajo naloge v posamezni MOM, lahko Vlada RS, skladno s 25. členom Zakona o službi, postavi določene omejitve za delovanje pripadnikov SV v drugi državi ali odloči o vrsti nalog, ki jih njeni pripadniki lahko opravljajo. V teoriji poznamo tri vrste nacionalnih omejitev pri opravljanju vojaške službe zunaj države, in sicer:

- pravne omejitve, ki so vezane na nacionalno zakonodajo,
- politične omejitve in
- operativne omejitve.

V nobenem primeru pripadniki SV v drugi državi ne smejo izvršiti ukazov in odločitev, ki so v nasprotju z načeli mednarodnega vojnega in humanitarnega prava, oziroma izvesti nalog, ki bi pomenile kaznivo dejanje po predpisih Republike Slovenije.

Skladno s slovensko zakonodajo lahko pripadniki SV zunaj države izvajajo tudi naloge, ki jih v RS ne smejo izvajati, izvajanje takih nalog pa mora biti predvideno z mandatom operacije, na katero so pripadniki napoteni. Med take naloge spadajo določene policijske naloge, varovanje kulturnih in drugih civilnih objektov, varovanje civilnega prebivalstva ipd.

Vlada RS lahko na izvajanje nalog zunaj države napoti skupaj z enoto ali drugo sestavo SV tudi civilne strokovnjake ali vključi civilne zmogljivosti. Pripadniki SV, ki opravljajo vojaško službo zunaj države, so podrejeni nadrejenim zavezniškimi poveljnikom, vojaško službo pa opravljajo skladno s Pravili službe v SV.

Za pripadnike SV tudi med opravljanjem nalog zunaj države velja t. i. pridržek jurisdikcije, kar pomeni, da se disciplinska, kazenska ali odškodninska odgovornost za dejanja, storjena pri opravljanju nalog v tujini, zoper pripadnike vojske uveljavlja skladno s pravnim redom RS in pred sodišči RS. Ta določba je zelo pomembna za

pripadnike SV, ki opravljajo naloge na območjih MOM, saj na teh območjih status pripadnikov SV pogosto ni urejen ali pa se posebne mednarodne pogodbe, ki urejajo jurisdikcijo, sklicujejo na nacionalno zakonodajo države pošiljateljice.

Zato so danes vojske ves čas izpostavljene tudi procesu preoblikovanja svojega poslanstva tako v (1) nacionalnih (notranjih) kot tudi (2) mednarodnih (zunanjih) okvirih (Kotnik 2008, 77).

## **2.4 Temeljna načela mednarodnega vojnega prava**

Temeljna načela in vrednote, iz katerih izhaja interes za sodelovanje RS na MOM, so: krepitev mednarodne varnosti in demokracije, spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin zaščita posebej ranljivih skupin, kot so otroci, ženske in starejše osebe, vladavina prava, učinkovit multilateralizem, odgovornost in solidarnost, spoštovanje mednarodnega prava, sodelovanje na osnovi enakopravnosti ter zagotavljanje enakih možnosti. Pri načrtovanju sodelovanja na MOM se upošteva smiselnost povezovanja varnostnih dejavnosti s humanitarnimi in razvojnimi ter z dejavnostmi v podporo človekovih pravic in svoboščin.

Sodelovanje RS na MOM temelji na transparentnosti, razpoložljivih zmogljivostih, visokih profesionalnih standardih in vrednotah ter usposobljenosti osebja, na celovitem pristopu, doseganju sinergij, civilno-vojaškem sodelovanju, krepitvi lokalnega lastništva, odprtosti za sodelovanje, vključno z nevladnimi akterji, zmanjševanju tveganja in zagotavljanju varnosti sodelujočemu osebju ter prožnosti odločanja in delovanja. V povezavi z morebitnimi izrednimi dogodki se predhodno pravočasno načrtujejo ukrepi in zmogljivosti za zmanjšanje njihovih negativnih posledic. Ob morebitnih takšnih dogodkih Vlada RS z vsemi razpoložljivimi sredstvi zagotovi ustrezen in usklajen odziv na državni ravni.

Sodelovanje RS na MOM je skladno z Ustanovno listino OZN, skupno zunanjo in varnostno politiko EU, strateškim konceptom NATA ter cilji OVSE-ja in Sveta Evrope.

Sodelovanje RS z vojaškimi zmogljivostmi na MOM sledi načelom enovitega nabora sil kot tudi usmerjenega in koncentriranega vključevanja na krizna območja ob upoštevanju celovitega nacionalnega pristopa in izrabe nacionalnih prednosti. Sodelovanje se načrtuje v smislu zmerne geografske razpršenosti in večje specializacije pri zagotavljanju določenih tipičnih zmogljivosti (Podbregar 2000, 14).

Sodelovanje na mednarodnih civilnih misijah sledi načelu delovanja v različnih mednarodnih organizacijah, pri tem se upoštevajo ocene ogroženosti in tveganja.

Raven zahtevnosti sodelovanja RS na MOM ter s tem povezane morebitne nacionalne omejitve bodo predvsem prilagojene političnim odločitvam, razpoložljivim zmogljivostim ter stopnji usposobljenosti vojakov in civilistov, napotenih na misije, pri tem pa se mora zagotoviti čim bolj učinkovito delovanje, skladno z mandatom MOM.

Sodelovanje RS v mednarodnih reševalnih operacijah ob naravnih ali drugih nesrečah poteka v skladu z načeloma solidarnosti in prostovoljnega dajanja pomoči, pri tem se upoštevajo lastne zmogljivosti in značilnosti nesreče. Pri izvajanju reševalnih operacij se upoštevajo potrebe prizadetega prebivalstva in posebnosti prizadete države, spoštujejo se humanitarna načela, ključna pa sta takojšnje ukrepanje in učinkovita pomoč. V posebnih okoliščinah se lahko v podporo mednarodnim reševalnim operacijam kot zadnje sredstvo uporabijo tudi vojaška sredstva in zmogljivosti, če ni na voljo primerljive izbire na civilnem področju. Pri tem je treba spoštovati primarno pristojnost prizadete države in splošno vlogo OZN pri usklajevanju mednarodne pomoči ob nesrečah, reševalne operacije pa ohranijo svojo civilno naravo in značaj (Podbregar 2000, 15).

RS sodeluje na MOM skupaj s partnerskimi državami v skladu z izraženimi interesi in potrebami.

#### ***2.4.1 Mednarodni spori in njihovo reševanje***

Mednarodni spor pomeni stanje, ko dve ali več držav ne dosežejo soglasja glede določenega problema. Takšno stanje lahko hitro pripelje do zaostritev, pa tudi do oboroženih spopadov. Reševanje mednarodnih sporov predstavlja podlago za preprečevanje vojn in oboroženih spopadov. Žal pa se za ta način reševanja sporov subjekti, vključeni v mednarodni vojaški spor, odločajo šele takrat, ko se že vojaško izčrpajo. Tudi nekatere oblike reševanja mednarodnih sporov, kot so mednarodne vojaške operacije, uporabe sile ne vključujejo.

Reševanje sporov lahko delimo na mirno reševanje mednarodnih sporov in na reševanje mednarodnih sporov s silo.

Mirno reševanje sporov se lahko rešuje z:

- neposrednimi pogajanjmi;
- posredovanjem druge države, ki ni subjekt spora (mediacija);
- anketno komisijo, ki jo oblikujejo države, ki se o vprašanju ne morejo drugače sporazumeti;
- poravnavo, ki jo prevzame tretja država;
- arbitražo kot obliko sodnega postopka in
- meddržavnim sodiščem kot najvišjo sodno institucijo OZN (Podbregar 2000, 18).

Mednarodne spore se rešuje s silo s posamičnimi ukrepi. Pri tem se ohranjajo diplomatski odnosi. Ukrepi so:

- *retorzija*, kot neprijazen odgovor ene od vpletenih strani. Če druga stran tudi odgovori na podoben način, lahko to pozneje vodi v obsežnejše konflikte;



- *represalije*, kot nasilno sredstvo reševanja sporov. Pri tem ena stran krši pravo kot odgovor na kršenje prava oz. protipravno dejanje druge države;
- *mirna blokada* (pristanišč, obale, gospodarska ipd.), z namenom preprečitve nadaljnjih konfliktov;
- *intervencija*, ki predstavlja odločno zahtevo ene od strani, da se spor reši na določen način (Podbregar 2000, 19-22).

#### **2.4.2 Osnovni dokumenti na MOM**

Priprava in izvedba MOM, v katere se vključujejo oborožene sile različnih držav, zahteva tudi mnoge dokumente, s katerimi se določijo pristojnosti in odgovornosti vseh udeležencev. Ti dokumenti so po pomenu, strukturi in vsebini zelo različni, odvisno od dejavnikov posamezne operacije. Pri izvedbi mirovnih operacij, ki imajo značilnosti visokopolitične, vojaške in humanitarne mednarodne dejavnosti, pa so se sčasoma izoblikovali nekateri pomembni osnovni dokumenti:

- mandat oziroma zaupnica OZN;
- sporazum o sodelovanju sil;
- dogovor o statusu sil (ang. SOFA)<sup>10</sup>;
- 1994. leta sprejeta Konvencija o varnosti OZN in spremljevalnega osebja;
- pogoji za napotitev;
- pravila uporabe;
- dogovor o tranzitu in drugo (Podbregar 2000, 23).

#### **2.5 Vključevanje držav na MOM**

Vključevanje držav na MOM se izvaja glede na dogovor in glede na pokroviteljstvo organizacije, ki misijo vodi. V Sloveniji se postopki za sodelovanje izvajajo na način, da so v čim krajšem času na voljo podlage za odločanje in sodelovanje na MOM. Da se postavljeni cilji lahko dosežejo, je treba stalno in sistematično vzdrževati ustrezne ravni pripravljenosti in razpoložljivosti enot ter pripadnikov SV, policije, civilnih strokovnjakov, zmogljivosti na obrambnem področju, zmogljivosti za zaščito, reševanje in pomoč, a tudi vzdrževati seznam pripravljenih in razpoložljivih civilnih izvedencev na način, da so lahko v čim krajšem času napoteni na MOM. Seveda morajo biti zagotovljeni tudi ustrezni finančni in materialni pogoji oziroma zmogljivosti.

Pristojna ministrstva in vladne službe redno in kontinuirano spremljajo dogajanja na geostrateških območjih, ki so v interesu RS oziroma kjer so prisotne mednarodne organizacije, katerih članica je RS. Medresorsko posvetovanje poteka tudi v sklopu priprav glede odločitev mednarodnih organizacij o novih oziroma o bistvenih

---

<sup>10</sup> SOFA – ang. Status of Force Agreement.

spremembah mednarodnih operacij in misij. S tem se omogoči hitra priprava potrebnih analiz in ocen tveganja ter pravočasno oblikovanje nacionalnih stališč.

Napotitve v mednarodne civilne misije in organizacije se izvajajo na podlagi Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije ter poslovnika Medresorske komisije Vlade RS za napotitev oseb v misije in mednarodne organizacije, kar zagotavlja medresorsko koordinacijo in usklajevanje, oblikovanje in izvajanje politike, načrtovanje napotitev, poročanje vladi, transparentnost in objektivnost postopkov. Državni ali drug organ zagotavlja ustrezne pogoje za napotitve v skladu z letnimi kadrovskimi načrti, ki se vodijo ločeno od kadrovskega načrta teh organov ter v skladu z načrtovanimi proračunskimi sredstvi za izplačilo plač in drugih prejemkov zaposlenih (Šteiner 2009, 4).

RS lahko v okviru sodelovanja na mednarodnih operacijah in misijah zagotavlja tudi drugačne oblike podpore, pomoči in sodelovanja za države ciljnih območij, med drugim tudi finančno in materialno pomoč ter podporo na področju usposabljanja in izobraževanja.

Potrebni izvedbeni akti za uresničevanje te strategije se sprejmejo najkasneje v 6 mesecih od njene uveljavitve.

## **2.6 Načelna delitev MOM**

Že načelna delitev mirovnih operacij in misij kaže na kompleksnost in raznolikost nalog, s katerimi se srečujejo organizatorji mirovnih operacij. V osnovi gre na eni strani za vzdrževanje miru in na drugi strani za vzpostavljanje miru.

a) *Preventivna diplomacija* - uporablja se pri zmanjšanju napetosti, preden pride do spopadov. Če pa spopadi že nastanejo, se takoj ukrepa za njihovo ustavitev in reševanje njihovih vzrokov. Preventivno diplomacijo uresničuje generalni sekretar OZN osebno ali preko svojih najvišjih predstavnikov, uprav ali programov Varnostnega sveta ali Generalne skupščine ter regionalnih organizacij v sodelovanju z OZN.

b) *Oblikovanje miru* – je predvsem diplomatski proces posredovanja in pogajanj, ki vodijo k odpravi vzrokov sporov. Vojaške dejavnosti so pri tem usmerjene predvsem na vojaško-vojaške odnose med sprtimi stranmi in zagotavljanje varnosti operacij. Uporaba sile je skrajno omejena.

c) *Vzdrževanje miru* – operacije vzdrževanja miru predstavljajo najbolj razširjen in največkrat uporabljen tip mirovnih operacij. Zajema aktivnosti, ki so predspozumno sprejete med vpletenimi stranmi in so usmerjene k dolgoročnim političnim rešitvam. Za izvajanje so navadno angažirane večnacionalne sile, katerih bistvena značilnost je nepristranskost in odgovornost izključnega izvajanja danih pooblastil, skladno z mednarodnimi sporazumi in mandatom MOM. Zajema opozarjanje kot tudi zbiranje natančnih rednih informacij, občasno tudi vojaških informacij v odrejeni coni nadzora.

Opazovalci so lahko pooblaščen tudi za izvajanje preiskav in poizvedovanj v zvezi s spori in nasiljem (Sancin idr. 2009, 221).

## **2.7 Vojaški poveljnik na MOM**

Vojaški poveljnik na mirovni misiji, potrebuje določene osebnostne lastnosti, da bi čim več naredil s svojim moštvom. Če želi pravočasno in uspešno izvesti določeno aktivnost, mora pravilno oceniti sposobnosti in motivacijo svojih podrejenih. V enoti, ki jo vodi, mora ustvariti ozračje, v katerem bodo njegovi podrejeni čutili spodbudo za aktivno sodelovanje in mu pomagali pri uresničitvi naloge enote (Military Leadership 1990, 3-4).

Za poveljnika je ključno vprašanje, ali izrazita, močna kultura podpira večanje uspešnosti organizacije – in seveda poveljnikov v njej. Izrazita kultura najbrž je dejavnik uspešnosti, vendar le, če se ujema s kulturo okolja, v katerem deluje organizacija. Raziskave kažejo, da je izrazita kultura lahko zelo pomembna temeljna zmožnost, ki omogoča, da je organizacija uspešna med svojimi tekmicami (Tavčar in Zabukovec 2008, 36-37).

Poveljnik si mora ustvariti pošteno podobo o tem kdo je, kaj zna in kaj je sposoben storiti. Vedeti mora, v čem je njegova moč, v čem so njegove slabosti, kakšne so njegove zmogljivosti in omejitve z namenom, da bo obvladal samega sebe in tako uspešno vodil podrejene.

Zavedati se je potrebno, da častnikov ne volimo, oziroma ne postanejo vodje, ker so v nečem boljši od drugih, pač pa jih določajo in ohranjajo nadrejeni, po liniji vodenja in poveljevanja.

Sodobna vojska zahteva take častnike, ki znajo dobro voditi in ukazovati. Na podlagi raziskav se je uveljavilo spoznanje, da se je vodenja mogoče v veliki meri naučiti in da so prirojene lastnosti človeku samo v pomoč. S tem se je negiralo prepričanje, da so vodje lahko le tisti, ki so za to rojeni.

Uspešni vodja mora biti oseba, ki združuje predvsem naslednje splošne značilnosti:

- sposobnost (inteligentnost, verbalna sposobnost, sposobnost presojanja),
- dosežki (znanje),
- odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu),
- participacija (aktivnost, sociabilnost, prilagodljivost, smisel za humor),
- status (socialno ekonomski položaj, popularnost) (Kavčič 1991, 215).

Za poveljnika pa velja:

- da je s svojimi osebnimi lastnostmi vzgled za svoje podrejene,
- da ima močan in spoštovanja vreden značaj,

- da je privržen profesionalni vojaški etiki,
- da je sposoben razreševati kompleksne etične dileme (Bratušek 2006, 134).

### **2.7.1 Splošno o profesionalnosti in profesionalcu**

Vojaški poklic ali profesija<sup>11</sup> se je razvil v devetnajstem stoletju, saj je bilo pred tem obdobjem vojaško razmišljanje neprofesionalno. Ni bilo nobenega posebnega koncepta vojaške znanosti, ni bilo enotnosti, teorije in sistema. Vojaški pisci so zagovarjali, da ni mogoče razvijati vojaško znanost, ker vojna nima načel in pravil. Uspešni vojaki naj bi bili naravni talenti.

Med osemnajstim in devetnajstim stoletjem prihaja v vojskah do številnih sprememb:

- odpravil se je predpogoj, da mora biti kandidat za vstop in napredovanje aristokratskega rodu;
- zahtevala se je določena osnovna izobrazba;
- formirali so se štabi, ki so tipično profesionalne institucije (Bratušek 2006, 38).

Poleg tega sta se v tistem času odvijala tudi svetovna procesa in sicer centralizacija držav in industrijska revolucija. Začele so se ustanavljati vojaške akademije, njihovo ustanovitev so pogojevale številčne armade, ki so bile organizirane v manjše enote. Za obvladovanje teh velikih armad pa so potrebovali častnike, ki bi enotam poveljevali in jih organizirano vodili.

Razvoj družbe je prinesel tudi tehnološke inovacije, ki so spreminjali star način vojskovanja. Novi častniki so začeli izpodrivati plemstvo, ki jih je povezoval skupni socialni izvor in družinska pripadnost. Nekdanjo kohezivnost je tako zamenjal vojaški duh.

V devetnajstem stoletju je imela Prusija ključno vlogo na področju vojaškega profesionalizma. Za dogovorjeni datum nastanka vojaške profesije zato nekateri štejejo 6. avgust 1808, ker je takrat pruska vlada izdala odlok o poimenovanju častnikov. S tem odlokom je odpravila razredne omejitve za vstop v vojsko (Huntington 1957, 19-20, v Bratušek 2006, 39).

Poleg tega je Prusija ustanovila tudi generalštab, sama ustanovitev pa je imela izreden vpliv na vodenje in poveljevanje z oboroženimi silami v vojni. Rezultati načrtnega ukvarjanja z vojsko so bile seveda velike zmage Prusije in njena krepitev, ki je vodila k združitvi Nemčije leta 1871.

---

<sup>11</sup> Poklic ali profesija je pojem, ki pomeni institucionalizirano sposobnost za opravljanje dejavnosti, za katero smo izučeni, vzgojeni oziroma izobraženi. Nekateri poklici zahtevajo določene spretnosti oziroma sposobnosti. Nekateri poklici (včasih neupravičeno) veljajo za nevarne: npr. vojak, gasilec, policist, pilot... Vir: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Poklic> (junij 2010)

Prusija je imela osrednje mesto na področju vojaškega profesionalizma tistega časa, zato ji mnogi avtorji, ki preučujejo začetke vojaškega profesionalizma, priznavajo vodilno vlogo pri razvoju le-tega.

Danes se vojaški poklic poskuša uveljaviti med drugimi profesijami, čeprav zanj veljajo nekatere posebnosti, ki so naslednje:

#### *Strokovnost*

Znotraj vojaškega poklica najdemo strokovnjake za različna področja, ker so oborožene sile sestavljene iz večih zvrsti in rodov.

Strokovnost v vojaškem poklicu zagotavljajo teoretična znanja, ki dajejo profesionalnim vojakom status vojaških intelektualcev. Vendar vse te vojaške strokovnjake povezuje in hkrati ločuje od civilnih posebna veščina - "upravljanje z nasiljem". Da se ta veščina lahko obvlada, se jo mora vojaški profesionallec naučiti preko zahtevnega študija in posebnega urjenja (Huntington 1980, 37-38, v Bratušek 2006, 41).

V miru vojaški profesionallec težko pokaže svoje znanje, zato se javnost pogosto sprašuje, ali je sploh potrebna vojska. Takšna stališča ne prinašajo ugleda in njenim pripadnikom ne dvigujejo samozavesti. Oborožene sile lahko izvajajo zavarovanje varnosti države tudi brez uporabe sile, saj že samo njihov obstoj lahko odvrča potencialnega agresorja od sovražnih aktivnosti.

#### *Profesionalna avtonomija*

Vojaški poklic poskuša ohraniti svojo avtonomijo z zaprtim sistemom izobraževanja, z nadzorom pri naboru in z ohranjanjem tradicij. Njeno celotno delovanje je odvisno od finančnih sredstev, ki jih zagotavlja družba in od zakonskih določil.

#### *Odgovornost častnikov*

Častniki, kot najvišji po rangu v kategoriji profesionalcev, so za svoje postopke odgovorni, tako javnosti kot tudi svojim profesionalnim kolegom. Tako se ločijo od drugih strokovnjakov, poleg tega pa se njihovo delo ne more v celoti vrednotiti na trgu, zato so postavljeni v poseben položaj glede nagrajevanja. Za delo jih ne motivira profit, ampak družbena odgovornost.

#### *Koncept uporabnika*

Uporabnik je tisti subjekt, ki mu profesionallec odgovarja glede svojega dela. Glede vojske nekateri menijo, da je uporabnik družba, drugi pa, da država. Vsekakor je potrebno zakonsko rešiti neposredno odgovornost vojske. V primeru, da odgovornost ni rešena, ostaja vojska brez političnega nadzora - posledice takih rešitev so znane.

*Korporativnost (skupinskost)*

Vstop v vojsko omejujejo postavljeni kriteriji, simboli pripadnosti kot so uniforma, čini in druge oznake so vidni na zunaj, zato dajejo nosilcu v vojski in včasih celo v družbi določen položaj in s tem povezano moč.

Pri pripadnikih vojske občutek skupinskosti temelji na disciplini in urjenjih, ki jih opravijo in na družbeni odgovornosti, ki je skupna vsem članom (Jelušič 1992, 155).

*Neomejena služba*

Vojaški profesionallec mora biti, med opravljanjem nalog, pripravljen tudi na žrtvovanje svojega življenja. Zasebnega življenja ne more ločevati od službe, to mu nalaga tudi država s svojimi zakoni in predpisi in ne zgolj profesionalna etika. Država pa mu pogosto krati državljsanske pravice kot so na primer: članstvo v političnih strankah, članstvo v sindikatih itd.

Vojaški profesionallec običajno ostaja zvest svojemu poklicu, ker njegova znanja niso uporabna v civilnih poklicih (Bratušek 2006, 41).

*Profesionalna kultura*

Vojaška stroka se mora zavedati lastnega družbenega pomena in odgovornosti. Lojalnost državi in njenim simbolom vojaki potrjujejo s prisego, zelo pomemben vidik je tudi vojaška kultura.

Uniforme, službene oznake in odlikovanja imajo velik pomen, poleg tega pa vojska poskuša z različnimi ceremoniali, kot so parade, sodelovanje častne enote ipd., vzpostaviti stik z javnostjo in se na tak način približati tistim, ki naj bi jim služila za realizacijo njihovih interesov.

Etika vojaškega poklica varuje civilno okolje pred zlorabo monopola, ki ga imajo profesionalni vojaki pri upravljanju z oboroženim kolektivnim nasiljem. Celoten odnos vojakov in vojaške organizacije do javnosti določajo pravila. Vojska v ospredje postavlja »gentlemanstvo«, ki deloma izhaja iz viteške tradicije, deloma pa odraža dejstvo, da uniforma postavlja vojaka izven civilne skupnosti (Jelušič 1992, 158).

*Sankcije skupnosti*

Pri vojaški stroki je področje urjenja legatno avtonomno. Vendar pa se javnost pogosto sprašuje o smiselnosti določenih postopkov urjenja, o nekaterih vsebinah pri usposabljanju, o medsebojnih odnosih častnikov in vojakov. Če se občasno javno izpostavi del vojske, se večja ugled vojske v družbi, hkrati pa se kontrolira brutalnost s strani starešinskega kadra.

*Profesionalna avtoriteta*

Vso avtoriteto vojski daje politika, ker se nahaja znotraj političnega sistema, hkrati pa ima vojska velike zmožnosti za vplivanje na politično moč (Jelušič 1992, 162).

Proučevanje vojaškega poklica se je razvilo predvsem zato, ker je s proučevanjem mogoče analizirati spremembe v notranji strukturi sodobnih vojaških organizacij. Na podlagi tega se lahko izoblikuje podoba sodobnega vojaškega profesionalca, ki je sposoben zadovoljiti potrebe družbe.

Iz zgodovinskega pregleda izobraževanja častnikov je mogoče ugotoviti, da profesionalizacija ni samo profesionalna socializacija, ampak tudi zgodovinska transformacija vojaškega poklica pod vplivom ekonomskih, političnih in tehnoloških dejavnikov (Abrahamsson 1972, 21, v Bratušek 2006, 42). Le tako lahko razumemo vse spremembe, ki so se že in se bodo tudi v prihodnje dogodile. »Po Janowitzu nove naloge, ki so postavljene pred oborožene sile, zahtevajo, da častniki vse bolj razvijajo znanja in veščine, ki so značilne za civilne administratorje in vodje. Razlike glede usposobljenosti med oboroženimi silami in nevojaškimi poklici pa se zmanjšujejo s povečanim vstopom tehničnih strokovnjakov v oborožene sile.« (Abrahamsson 1972, 35, v Bratušek 2006, 42).

Iz citata je razvidno, da je menedžerska revolucija spremenila vlogo častnika, ki se je iz heroja poveljnika, spremenil v tehničnega in administrativnega strokovnjaka. Vendar pa moramo to izjavo Janowitza relativizirati, saj je temeljna naloga vojaškega profesionalca še vedno upravljanje z nasiljem. To pa pomeni, da častnik:

- organizira, opremlja in uri vojaško silo,
- načrtuje njene aktivnosti,
- njeno delovanje znotraj in izven bojevanja (Florjančič 1997, 131, v Bratušek 2006, 42).

Zato je bolje, če govorimo o procesu, katerega namen je približevanje idealu civiliziranega častnika sodobne družbe. Zanj so značilne menedžersko-upravljalne, tehnične in vojaško-strokovne ter tudi herojske lastnosti (Jelušič 1997, 304). Odlika takega častnika je predvsem v tem, da je socializiran kot civilna oseba z znanji, ki bi mu omogočala hitro prekvalifikacijo in dokvalifikacijo za opravljanje civilnih poklicev v primeru, da izstopi iz vojaške organizacije. (Jelušič 1997, 305).

Iz celotne predstavitve konceptov vojaškega poklica pa lahko izpostavimo še nekatere značilnosti in ugotovitve, ki veljajo za sodobnega vojaškega profesionalca.

Govorimo o štirih tipih vojaških poveljnikov:

- herojski poveljnik;
- poveljnik tehnolog;
- poveljnik menedžer;
- poveljnik učitelj (Bratušek 2006, 144).

Za vojaško organizacijo pa sta značilna dva pomembna procesa :

- prehod od tipa herojskega poveljnika k tehniku in menedžerju ter danes vedno pogosteje poveljujočemu poveljniku učitelju;
- proces nastanka in obstoja vseh štirih tipov vojaških poveljnikov v vojaški organizaciji, ki se spreminjajo glede na družbene, ekonomske in politične spremembe v svetu in državi (Bratušek 2006, 144).

Čvrstost, kohezivnost vojaškega kolektiva se gradi s skupinskim delom. Osrednja je vloga liderja – voditelja, ki mora znati informirati, razumljivo pojasniti naloge, delegirati odgovornost in pristojnost, razvijati prostor in možnosti za samo aktualizacijo posameznikov, znati negativno in pozitivno sankcionirati, biti objektivni in načelni, razumevajoč in prilagodljiv. Idealna slika zahtev je premalo. Čvrstost vojaškega kolektiva se gradi v akciji, v skupnem reševanju problemov, skupnem življenju, sprejemanju različnosti in podrejanju skupnim obveznostim, v poznavanju tolerančnih mej in področij ter njihovem spoštovanju, v skupnih naporih in razreševanju kriznih situacij. Sinonim za čvrstost je tudi zrelost kolektiva ter zaupanje v zagotovljeno osebno varnost. Vojaški kolektiv se od ostalih delovnih kolektivov razlikuje predvsem po tem, da se njegova čvrstost preverja v skrajnih življenjskih razmerah, kjer je lahko življenje vseh in posameznika odvisno od predhodno izgrajenih človeških povezav.

Vojaška organizacija potrebuje za svoj obstoj in učinkovito delovanje ravnotežje med tremi vlogami profesionalnih vojakov, to je med herojskim poveljnikom, vojaškim menedžerjem in vojaškim tehnologom. S tehnološkimi inovacijami v sodobnih armadah postaja vloga vojaškega menedžerja vse pomembnejša, vendar ne more nadomestiti ali izriniti herojskega voditelja, čigar vloga pridobiva na pomenu v nižjih enotah ter v vojni (Jelušič 1992, 174).

Pred sodobnega vojaka se s profesionalizacijo SV postavljajo vse pogostejše zahteve po celovitem obvladovanju posameznih vojaških področij dela na eni strani in nadgrajevanju teh znanj z nevojaškimi znanji na drugi strani, ki postajajo nujna pri opravljanju nalog tako na misijah kot doma. Od vojaka se danes zahteva, da ni več samo ozko poimenovan strelec, ampak je bojevnik in mirovnik v eni osebi (Naglič 2006, 17).



### 3 O ODLOČANJU

#### 3.1 Kdaj govorimo o odločanju

Človek se vsak dan odloča, in to večkrat. Če razmislimo o našem odločanju, se največkrat izkaže, da o tem sploh ne razmišljamo, le nekaj storimo in to nemudoma. Pri tem gre seveda za rutinske, ponavljajoče se odločitve, ki niso posebnega pomena, kot na primer kako se obleči, kaj kupiti v trgovini, kaj gledati na televiziji. Če pa je odločitev pomembnejša, potem nekoliko premislimo, se posvetujemo, se dogovorimo in podobno (Florjančič 1995, 428).

Podobno ravnajo tudi vodilni ljudje pri mnogih rutinskih in ponavljajočih se odločitvah, pri katerih ni potreben miselni napor. Na najnižjih organizacijskih ravneh se situacije, ki terjajo takšne vrste odločitev oz. odločanja, ponavljajo tudi po večkrat na dan. Nekatere odločitve pa terjajo več razmisleka, kjer je treba poiskati rešitev v spominu, če pa ne najdemo ustreznega odgovora, pa pri strokovnjaku na višji ravni, in s posvetovanjem rešimo problem. Bolj ko se vzpenjamo po hierarhični lestvici, vse manj se stvari gibljejo na opisani način. Problemi postajajo vse težji in bolj zapleteni, tako odločitve niso več preproste (Florjančič 1995, 429).

Poleg tega velja teorija odločitve le za razmeroma majhno število odločitvenih situacij, ko posameznik vnaprej pozna posledice in njihove verjetnosti. Take situacije so v življenju redke. Bolj pogostno je treba posledice šele z miselnim procesom (hevristiko) odkriti. Tem situacijam pravimo odprte ali slabo strukturirane odločitvene situacije. V psihologiji so precej manj obdelane kot enostavnejše zaprte situacije. Odprte situacije terjajo, da si posameznik najprej zamisli možne akcije, včasih jim pravimo igre, nato pa izbere eno od njih. Posameznik si zamišlja akcije eno za drugo in jih vključuje v odločitveno situacijo. Postopek poteka v treh fazah: prva je odkrivanje akcij, druga je napoved njihovih posledic in določanje subjektivne verjetnosti, tretja pa je ocenitev koristnosti predvidenih posledic. Te faze so podobne fazam v reševanju problemov na splošno, z nekaterimi posebnostmi, kot sta ocenitev verjetnosti in koristnosti.

Temeljna naloga vojaških vodij (poveljnikov) je obvladovati organizacijo tako, da učinkovito deluje, in predvsem, da uspešno dosega postavljene cilje. V ta namen jim je dano pooblastilo za načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, vodenje ter merjenje in presojanje. Pri tem je načrtovanje in snovanje izbira med mogočimi cilji in strategijami za doseganje teh ciljev – torej odločanje. Urejanje in povezovanje je odločanje, kdo naj opravlja katero delo in s kom ter kakšna pooblastila ima pri tem. Vodenje je odločanje, kdaj in kako poseči v delovanje organizacije ali sodelavcev (Tavčar 2009, 30).

Najvažnejša vloga vodje je torej odločanje, ne glede na to, ali gre za rutinske odločitve ali za najpomembnejše odločitve, kot so obstoj podjetja ali kakšne druge

organizacije. Odločitev je zmeraj izbira med dvema ali več alternativami. To pomeni, da se tisti, ki mora sprejeti odločitev, nahaja v dilemi in se mora odločiti za najprimernejšo alternativo. V današnjem svetu je dilema stalni spremljevalec voditeljev, skupaj z njo pa je vedno prisotno tveganje (Bratušek 2006, 143).

Zaradi tega se marsikdaj teorija odločanja ubada predvsem z odločitvijo samo oziroma z vprašanjem vrednotenja alternativnih možnosti. Ozko gledano, gre tedaj za ugotavljanje gospodarnosti in smotrnosti vseh možnosti, torej je sprejemanje odločitev sistematičen proces.

Odločanje je danes mnogo težje, kot je bilo še pred nekaj desetletji. Okolice postaja komplicirana, turbulentna in se je v njej težko znajti. Spremembe so stalne in pogoste, s tendencami pospeševanja. To zahteva pospešeno odločanje v krajšem času. Dobro odločanje postaja vedno težje.

V tem procesu sodelujejo številni sodelavci oz. strokovnjaki in razumljivo je, da v teoriji odločanja izrazito dominira obravnavanje poteka tega procesa in njegove izvedbe s skupinskim, timskim sodelovanjem vseh udeležencev.

### **3.2 Odločanje na ravni posameznika in na ravni skupin**

Proces odločanja na ravni posameznika se, tako kot v družbenih sistemih, začne z zaznavanjem problemov. Ko se problemi zaznajo, se analizirajo. Bistvo večine sprejemanja odločitve temelji na presoji oz. analizi, ki je predvsem odvisna od posameznikovih zmožnosti, izkušenosti, znanja, strokovnosti in dojemljivosti. Analiza je znanost in umetnost izvajanja kompleksnega procesa odločanja (Možina 1994, 216).

Pri reševanju problemov se najprej išče rešitev med poznanimi možnostmi oziroma med vzorci obnašanja v preteklih podobnih situacijah. Uporaba teh vzorcev je v pretežni meri odvisna od uspešnosti posameznega vzorca v preteklosti. Ti vzorci so povečini shranjeni v človekovi podzavesti. Vendar ima iskanje preteklih vzorcev reševanja problemske situacije v sedanjosti prednosti in slabosti. Prednosti so predvsem v povečanju sposobnosti za reševanje problemov in v hitrem odločanju, slabosti pa v nevarnosti, da bo človek uporabil za reševanje problema neadekvaten vzorec.

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o možnih aktivnostih, so:

- zaznavanje sedanje situacije;
- zaznavanje vseh elementov dane situacije, njihovih lastnosti in pomena;
- predstava o časovnem zaporedju posameznih situacij: človekova predstava o razvoju in sledenju vmesnih stopenj v razvoju dane situacije;
- valentnost zaznane situacije: vrednotenje vidika zaznavanja situacije, ki jo različni ljudje različno ocenjujejo, v odvisnosti od lastnosti posameznega subjekta, ki ga vodijo k zadovoljevanju potreb in motivov do želja posameznikov za novimi situacijami.

Odločitveni problem je določen z dejanji ali izbirami, med katerimi izbiramo, njihovimi možnimi izidi ali posledicami ter kontingencami ali pogojnimi verjetnostmi, ki povezujejo izide z dejanji. Odločitveni okvir se nanaša na poveljnikovo pojmovanje dejanj, izidov in kontingenc, povezanih s posamezno izbiro. Gre torej za kontekst izbire oz. za različne enotne modele sveta. Odločitveni okvir sam je po eni strani določen s formulacijo problema, po drugi pa z normami, navadami in osebnostnimi značilnostmi odločevalca. Iz tega izhaja, da lahko dani odločitveni problem uokvirjamo na več kot en način. Alternativni okviri odločitvenega problema na nek način spominjajo na alternativne poglede na nek vidni prizor. Verodostojna zaznava zahteva, da se relativna višina dveh sosednjih dreves ne bo spreminjala v odvisnosti od smeri gledanja. Podobna zahteva velja tudi za razumno izbiro – preference med izbirami se ne smejo spreminjati s spremembo okvira. Toda pri ljudeh se zaradi nepopolnosti čutil ter odločitvenih procesov oboje dogaja. S spreminjanjem okvirjenja dejanj, kontingenc ali izidov, lahko sistematično spreminjamo preference (Usenik 1998, 68).

Kontekst odločitve ne vpliva le na valenco alternativ. Vpliva lahko tudi na znesek, izražen kot dobiček ali izguba. Če so alternative uokvirjene tako, da je referenčna točka nizko na lestvici vrednosti, bo dani dobiček vrednejši, kot če je referenčna točka postavljena visoko (Ovsenik 1999, 153).

Odločanje na ravni skupin temelji na specifičnostih, kjer odločanje v družbenih sistemih vključuje, razen individualnega odločanja, tudi vplive stikov med člani sistema na odločitve. Vpliv se uresničuje predvsem na podlagi informacij, ki jih posameznik pridobi v skupini. To je proces sprejemanja, predelovanja in posredovanja informacij med ljudmi, ki sestavljajo nek družbeni sistem, z namenom ugotavljanja in reševanja problema. Nanaša se na stike med ljudmi, člani tega sistema. Skupina pri tem razvije svoje specifične odnose in odnose do drugih skupin (Možina 1994, 216).

V organizacijski znanosti se čedalje več pozornosti posveča skupinskemu odločanju ker so, razen rutinskih odločitev, vse pomembne odločitve bolj ali manj skupinske ali utemeljene s sodelovanjem več strokovnjakov. Prednosti skupinskega odločanja se odražajo v popolnejšem in obširnejšem zbiru informacij in znanj, v raznolikosti pogledov na določeno reševanje problema in na povečani legitimnosti odločitve (Vila in Kovač 1997, 207).

Delovanje v skupinah ima tudi slabe strani, predvsem pritisk skupine na člane za skladno vedenje in slepo poslušnost avtoritetam v skupini. Posledica je lahko skupinska miselnost, ki ni ne timska in ne sinergijska (Tavčar 2009, 37).

### **3.3 Vrste organizacijskih odločitev**

Odločitve v različnih vrstah organizacij so lahko raznovrstne. Zaradi različnih metod, ki se uporabljajo pri odločanju, je tudi klasifikacija organizacijskih odločitev obširna.

Tako lahko klasificiramo odločitve po pomenu, po časovnem obzorju, po vsebini, po povezanosti.

Po pomenu ločimo:

- strateške odločitve ( temeljne in pomembne odločitve, ki obsežejo večji del organizacije);
- operativne odločitve, ki usmerjajo tekoče poslovanje organizacije. So redne, pogostejše ali kratkoročne (Tavčar 2009, 32).

Po časovnem obzorju ločimo:

- tekoče, ki zadevajo tekoče delovanje organizacije in
- dolgoročne, ki zadevajo srednjeročno in dolgoročno delovanje organizacije.

Po vsebini ločimo:

- ustvarjalne (izvirne odločitve, ki nastajajo po analizi, sintezi in vrednotenju informacij);
- programirane (že preizkušene odločitve);
- rutinske, kot ponavljajoče se programske odločitve (Tavčar 2009, 32) .

Poleg teh klasifikacij odločitve lahko klasificiramo, z upoštevanjem tipa problema in tipov rešitev problemov, na naslednje vrste organizacijskih odločitev:

- rutinske odločitve;
- analitične ali adaptivne odločitve;
- intuitivne odločitve (Tavčar 2009, 30).

*O rutinskih odločitvah* govorimo, ko so relativno dobro poznani tako problemi kot možne rešitve. Rutinske odločitve temeljijo na izkušnjah. Na podlagi preteklega dogajanja v organizaciji je mogoče z veliko gotovostjo napovedati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Rutinske odločitve omogočajo, da pred uvedbo sprememb natančno ocenimo obstoječe stanje. Te odločitve so zanesljive in dajejo rezultate, kakršne smo predhodno dosegali. Pri takih primerih se lahko ustvari standardni postopki za lažje in bolj tekoče reševanje takih problemov. Ti postopki omogočajo posameznikom, da lahko obvladujejo veliko število problemov (Možina 1994, 219).

Na izvajalni ravni prevladuje rutinsko odločanje, ker s predpisi, poslovniki, navodili, standardi opredeli organizacija proces in korake, s katerimi pridemo do rešitve problema. Zato je v organizacijah veliko odločitev izpeljanih po standardnih pravilih (v ameriški vojski so opredeljeni standardni postopki kot pripomoček za rutinske opravila in odločitve). Glavna nevarnost uporabe rutinskega odločanja je, ko tako odločanje ne ustreza določeni situaciji. Do tega prihaja najpogosteje takrat, kadar se stanja problemov spreminjajo.

Pri rutinskih odločitvah so situacije jasne, dobro opredeljene in težave so navadno ponavljajočega značaja s precej znanimi rešitvami. Večina ali skoraj večina parametrov in dejavnikov za uspešno reševanje je znanih, prav tako so poznana pravila za reševanje s postopki in procedurami za uspešno reševanje problemov, ki se pojavijo.

Negativni trendi se lahko pojavijo pri rutinskih odločitvah, ko nosilec odločanja ni fleksibilen in vztraja pri prvotnih oblikah odločitve, kljub temu da aktivnosti na osnovi odločitev nimajo pričakovanih posledic (Možina 1994, 219).

*Pri analitičnih odločitvah* gre pogosto za delno preoblikovane, dograjene in prilagojene rutinske odločitve. Odločanje poteka racionalno, po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne, kompleksne, spremenljive, tvegane okoliščine (Tavčar 2009, 30).

Številni parametri so delno znani ali neznan. Številni parametri so bolj ali manj verjetni, a ni znana njihova verjetnost. Informacije so nezadostne, ali pa imamo določene informacije, pa jih je težko opredeliti v smislu naših potreb. Tudi same procedure pri reševanju problemov niso opredeljene oz. jih ne poznamo.

Analitične odločitve so tudi pogoj v organizaciji, če je želja po stalnem izboljševanju poslovanja organizacije. Japonski pristop s filozofijo produktivnosti, ki temelji na prepričanju, da je danes treba delati bolje, kakor včeraj, in jutri bolje, kakor danes, je trend k izboljševanju poslovanja (Tavčar 2009, 30).

*Intuitivne odločitve* niso zanesljive in vodijo v nekaj negotovega, novega, v prihodnost. Intuitivne odločitve navadno pritegnejo veliko ljudi iz različnih okolij, ki s seboj prinašajo različne izkušnje. Intuitivno odločanje lahko imenujemo tudi tvegano odločanje. Ta vrsta odločanja zahteva mnogo več znanja in sposobnosti, zato se s takim odločanjem ustvari razkorak med uspešnimi, drznimi menedžerji in menedžerji, ki teh sposobnosti nimajo oz. niso dovolj pogumni za takšne vrste odločitev (Florjančič 1994, 107).

Intuitivne odločitve so izbire, ki navadno temeljijo na odkritju, identifikaciji in diagnosticiranju nenavadnih in nerazrešenih problemov ter hkrati na iskanju in razvijanju novih kreativnih rešitev. Za vsako intuitivno reševanje problema, je potrebna ustvarjalnost menedžerja, njegovo kreativno razmišljanje. Poleg inteligentnosti in nadarjenosti kot osnove, je treba znati in uporabljati ustrezne tehnike razmišljanja. Če ni prave ideje in hitre rešitve, se naj analogno z drugimi področji iščejo podobne rešitve. Najbolj poznane tehnike razmišljanja so: brainstorming (slo. možganska nevihta), konzultativna tehnika, zapisovanje idej, zapisovanje misli in druge. Pri intuitivnem odločanju je treba hitro reagirati na spremembe, se jim prilagajati in brez oklevanj izvesti določene aktivnosti za kvalitetno odločitev (Možina 1994, 220).

Vrednost intuitivnih odločitev navadno doseže pravo uporabnost šele s kasnejšimi podrobnejšimi adaptivnimi odločitvami, ki dodatno in podrobneje dodelajo intuitivne.

Sama vsebina postopno prehaja iz intuitivnih v adaptivne in na koncu v rutinske odločitve.

### **3.4 Elementi, ki vplivajo na odločitev vojaškega poveljnika**

Struktura procesa odločanja je v različnih sistemih različna. To prikazujejo tudi različni pristopi formiranja modela tega procesa, v katerem je večji pomen enkrat na enem, drugič na drugem elementu strukture. Povsem normalno je, da bo v modelu, ki prikazuje proces dolgoročnih poslovnih odločitev ali odločitev o razvoju novih oborožitvenih sistemov, posebej opredeljena faza predvidevanja prihodnjih stanj in učinkov posameznih variant. Pri odločitvah, ki se bodo realizirale v neposredni prihodnosti, bo posebej velik pomen dan izboru kriterijev, zbiranju relevantnih informacij in drugim (Kranjc 1993, 52).

Proces odločanja je del menedžmenta, ki vključuje naslednje podprocese:

- prepoznavna in definiranje problema;
- razvijanje mogoče rešitve;
- analiziranje vsake rešitve;
- primerjava rezultatov;
- izbira najboljše rešitve (Bratušek 2006, 175).

Rezultat procesa odločanja je sprejeta odločitev. Vložek v proces odločanja pa so informacije kot eden od najpomembnejših elementov, ki vplivajo na odločanje. Informacije so toliko več vredne, kolikor boljše odločitev omogočajo. Največ bi bile vredne informacije, ki bi v celoti odpravljale negotovost v procesu odločanja oziroma v odločitvi. Ker poveljnik v procesu odločanja nima na voljo vedno popolnih informacij, mora naročati informacije ali pa jih kako drugače pridobiti. Pri tem se mora odločiti o tem, ali je strošek dodatne pridobitve informacij skladen z njihovo vrednostjo. Vrednost informacije lahko presojamo tudi glede na razmerje med vlaganji, ki so potrebna za njeno pridobitev, in koristnostjo odločitve, ki je izšla iz procesa odločanja, v katerem je bila informacija uporabljena (Možina 1994, 707-708).

Izhodišče odločanja je problem, njegova prepoznavna in definiranje. Če poveljnik problema ne vidi, ali ga ne zna oziroma noče videti, potem problema zanj ni. Vsak posamezen problem je subjektivno občuten in izraža stanje, ki ga oseba šteje za pomembno, ali izraža odstopanje od ciljev kot pomembnih elementov odločanja. V problemu je mogoče videti bodisi priložnost bodisi nevarnost. Problemi so opredeljivi, ali delno opredeljivi. Delno opredeljivi problem nima nedvoumno opredeljivih ciljev, saj gre za problem, ki zadeva več ljudi, ki imajo vsak svojo predstavo o ciljih. Pri opredeljivem problemu je mogoče relativno hitro najti učinkovit način njegove rešitve, ker je v zvezi z njim mogoče jasno opredeliti cilje (Bratušek 2006, 175).

### 3.4.1 Informacije

Moč in vpliv informacij so poznali že pred našim štetjem. Prvič jih je pred petindvajsetimi stoletji v pisni obliki zabeležil Sun Cu Wu. V svojih zapiskih o sedanji vojaški vedi – taktiki je zapisal:

*»Tisti, ki odlično pozna tako nasprotnika kot tudi svoje sile, bo zmagovalec v vseh bitkah; če pozna samo svoje sile, bo polovico bitk izgubil; če pa ne pozna niti svojih niti nasprotnikovih sil, bo izgubil vse bitke«* (Sun Cu Wu 1996, 123-124).

Po Vinterju, je informacija znanje o predmetih, stvareh, osebah, pojmi, torej o stvarnosti, ki nas obdaja (Vinter 1998, 2, v Bratušek 2006, 134).

Informacija je zbir podatkov, na podlagi katerih lahko nekemu usmerimo ali namenimo sporočilo, ki mu omogoči ali olajša sprejetje odločitve (Možina idr. 1994, 707, v Bratušek 2006, 135).

Informacija je sporočilo, ki odstrani določeno stopnjo neznanja. Informiranost je količina znanja, ki se jo pridobi na osnovi informacij (Kljajić 1994, 192, v Bratušek 2006, 135).

Za odločitev, kaj je treba storiti, da se dosežejo postavljeni cilji, je najpomembnejše pridobiti čim več kvalitetnih informacij o stanju svoje organizacije oziroma sistema in okolja, v katerem le-ta deluje, nato informacije reducirati in selekcionirati ter jih interpretirati glede na uporabnike. Del informacij se pridobi v informacijskih centrih, v organizaciji sami in iz poznane dokumentacije v organizaciji, del pa se zbira zunaj organizacije (Stojilković 1972, 16, v Bratušek 2006, 177).

Pridobivanje informacije iz dokumentacije organizacije je navadno malo daljši postopek, v času hitrih odločitev pa je to včasih odločilnega pomena, da je informacija še koristna. Informacije, zapisane v spominu nosilcev procesa odločanja in v spominu članov tima, so sicer uporabne takoj, vprašljiva pa je kapaciteta zbiranja informacij. Zaradi vseh teh razlogov je informacijska tehnologija vedno bolj uporabna, ker je sposobna zbirati, obdelovati, hraniti, posredovati in prenašati množico informacij in podatkov. Ne glede na način zbiranja in obdelavo informacij je njihov pomen v procesu odločanja velik.

Če imamo pravo informacijo v pravem času in na pravem mestu, je verjetnost pravilne in pravočasne odločitve velika. Tudi slabše odločitve se med realizacijo lahko popravijo, če se zbiranje informacij pravilno vstavi v proces odločanja in če se povratne zveze pravočasno upoštevajo ter vnesejo v prvotno odločitev. Zaradi vsestranske prisotnosti informacij v vseh fazah procesa odločanja, Miller in Star pravita: »Pri problemih odločanja se najprej ugotovi potrebne informacije in njihova oblika ter kje in kako dolgo so te informacije na razpolago, njihova ocena kvalitete in možnost dopolnitve.« (Miller 1969, 26, v Bratušek 2006, 177).

Na podlagi teorije verjetnosti so uspešno obdelani mnogi problemi, ki se povezujejo s kvantitativnimi lastnostmi informacij. Takšen pristop je omogočil definiranje pomembnih vsebin telekomunikacijskih zvez, kot so:

- kapaciteta prenosa informacij,
- hitrost prenosa,
- pretočni obseg in druga (Stojilković 1972, 24 v Bratušek 2006, 177).

Te vsebine omogočajo utrjevanje spominskih kapacitet, obdelavo informacijskih sistemov in druge tehnične rešitve. Osnovna pomanjkljivost teorije informacij, ki pomembno omejuje njeno uporabno vrednost zunaj telekomunikacijske tehnologije, je v tem, da nima sposobnosti razčlenbe vsebine in njene informacijske vrednosti oziroma njene semantike, ki je v procesu vodenja in predvsem v procesu odločanja zelo pomembna odlika.

Teorija informacij definira pojem količine informacij, vendar za nosilca odločanja enaka količina informacij dveh različnih sporočil nima enake vrednosti. Za nosilca odločanja ni toliko pomembno, da dobi določeno količino informacij (količina informacij daje možnost sprejetja določenega obsega informacije), ampak da dobi informacije, ki bodo po vsebini olajšale izbor med mogočimi variantami rešitve problema.

Informacije se utemeljujejo z naslednjimi lastnostmi:

- generalizacija – obdelava in sprejetje informacije kot da sta to dva objekta, od katerih eden pošilja sporočilo oziroma informacijo, drugi jo pa sprejema;
- informacija kot sestavni del vsakega sistema v procesu odločanja - je njegova predpostavka;
- informacija zmanjšuje nedorečenost;
- zmanjševanje nepoznanja pojava, na katerega se nanaša;

O mnogih pojavih in dogajanjih ne vemo dosti, dokler ne pridobimo potrebnih informacij, ki povečajo naše znanje in zmanjšajo naše nepoznavanje problema (Stojilković 1972, 24 v Bratušek 2006, 177).

Informacija mora biti:

- izražena s sintaktično pravilnimi znaki;
- imeti mora nedvoumno (semantično) vsebino, povezano s pojavom, na katerega se nanaša;
- naj bi bila uporabna za sprejem neke akcije (pragmatična).

Informacija ima v procesu odločanja naslednje značilnosti:

- natančnost,
- zgoščenost,



- časovno usmerjenost,
- problemsko usmerjenost,
- pogostnost uporabe,
- izvor,
- tip,
- starost (Stojilković 1975, 56, v Bratušek 2006, 178).

Informacije morajo biti široke, agregatne, kakovostne in usmerjene v prihodnost. Te spremembe so izziv za vsako organizacijo.

### **3.4.2 Vojaška informacija**

Vojaška informacija je zbirka podatkov o predmetih, dogodkih, dejstvih ali obnašanju, ki so pomembni za vojsko in se največkrat zapisujejo v obliki poročil, odločitev, ukazov, s pomočjo raznih elektronskih naprav in podobno (Stojilković 1972, 19, v Bratušek 2006, 179).

Ko govorimo o informaciji kot eni od najpomembnejših in odločujočih komponent delovanja vojaške organizacije v vojni ali v miru, ne moremo mimo pojma informacijski sistem, v katerem informacija deluje. Celoten sistem je večplasten in si ga lahko predstavljamo kot drevo, razvejano tako v globino kot v širino.

Informacijski sistem sestavljajo:

- viri informacij,
- prenosni kanali,
- podatkovni skladi (skladišča podatkovnih baz),
- obdelava informacij,
- nadzorna – krmilna zanka (generirajo se povratne informacije in dodatne zahteve po podatkih),
- uporabniki (dostopi na več ravneh, hierarhična struktura podatkov glede dostopnosti).

Splošne karakteristike vojaškega informacijskega sistema so:

- sistem naj bi bil v skladu s principi in načelih poveljevanja enotam v vojni situaciji, čemur je tudi primarno namenjen;
- sistem se prilagaja potrebam organizacijske strukture oboroženih sil v miru;
- v sistemu se ustvarja visoka raven avtomatizacije zbiranja, hranjenja in obdelave informacij;
- obdelava in hranjenje informacij je centralizirano, sami rezultati obdelave informacij se distribuirajo na različnih ravneh poveljevanja in po potrebah;
- informacijski sistem je prilagojen ravnem poveljevanja v skladu s hierarhijo poveljevanja. Selektivnost se izvaja po ustreznih ravneh;

- obstaja možnost funkcioniranja informacijskega sistema tudi znotraj samega sistema kot podsistema.

Poleg tega so v vojaških organizacijah situacije, ko se zaradi izredne dinamike sodobnega boja morajo odločitve sprejeti v zelo kratkem času, tako da odpade možnost predhodnih izračunov, primerjav, tehnične obdelave podatkov in so informacije in na njih bazirana odločitev odraz intuicije, izkušenj in odločnosti nosilca sprejemanja odločitve – poveljnika (Bratušek 2006, 178).

Vsaka informacija nima enakih lastnosti in ni enake kakovostne stopnje. Veliko število informacij, ki pri reševanju problemov prihaja v poveljstvo, je treba razvrščati po vsebini, vrsti in pomembnosti, jih obdelati in v jih v sprejemljivem roku predati poveljniku, ki je nosilec procesa odločanja. Iz tega sledi, da je vojaška informacija zbirka podatkov različnih oblik, ki imajo določen pomen v procesu poveljevanja enotam in v procesu odločanja.

Vojaške informacije temeljijo na naslednjih načelih, ki so:

- *relevantnost*, kjer informacija mora sprejemniku veljati kot podatek, brez podatkov sekundarnega pomena;
- *popolnost* informacije – pomeni informacijo, podprto z vsemi potrebnimi elementi;
- *verodostojnost* informacije – temelji na točnosti, ki jo je v mnogih konfliktnih situacijah zelo težko zagotoviti;
- *pravočasnost*, – sprejeta informacija mora biti aktualna, kar pomeni, da mora biti realna v trenutku sprejema;
- *neprekinjenost* informacije se zagotavlja z neprekinjenim dotokom in spremljanjem novih situacij;
- *jasnost* informacije, kjer mora biti sama oblika informacije popolnoma jasna in sprejemniku razumljiva;
- *tajnost* informacija – ta je nujna. Ko informacija ni tajna, lahko povzroči več škode kot koristi. Če informacijo pridobi nasprotnik, so lahko posledice težke tako za pošiljatelja kot za sprejemnika informacije;
- *objektivnost* informacije, ki je pomembna, saj se v njenem posredovanju pojavlja element subjektivnosti pošiljatelja. Takrat informacija izgubi kvaliteto oziroma prehaja v izkrivljeno informacijo;
- *hierarhičnost*, kjer je dostop do podatkovnih skladov (baz podatkov) dovoljen do določene ravni. Že v sklepu vsake računalniške mreže obstaja delitev ravni dostopa na:
  - vzdrževalce skladov ( administratorji podatkovnih baz), ki imajo dostop do vseh podatkov;

- operaterje, ki imajo možnost podatke spreminjati in vnašati;
- uporabnike, ki imajo možnost uporabiti informacije iz podatkovnih skladov;
- *multiplikativnost* podsistemov – v vojaški rabi je nujna zaradi hitrejšega nadomeščanja elementov sistema, ki so poškodovani. Računalniški sistemi (centri) delujejo vzporedno, informacije se prenašajo in shranjujejo v vseh sistemih. Najpomembnejši element te organizacije je sistem za sinhronizacijo podatkovnih baz (primerja podatke in jih prenaša na vse podelmente). Najnovejši sistem je usklajen, ko so podatki v vseh skladih medsebojno identični (Bratušek 2006, 178-179).

### 3.4.3 Cilji

Cilji so zaželeno prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine in organizacije prizadevajo doseči. Vsaka organizacija ima najprej cilje, šele potem definira aktivnosti za njihovo doseganje. Kadar organizacija deluje kot odprt sistem, sama išče cilje, medtem ko opravlja določene aktivnosti. Tako odločanje v organizaciji ni več le na cilj usmerjena dejavnost, ampak je tudi proces iskanja ciljev (Možina 1994, 226).

Za razjasnitev določenega problema si moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kaj hočemo ugotoviti,
- kaj moramo vedeti,
- kaj hočemo doseči.

Cilji so zelo splošni in načelni ali pa so zelo konkretni in točno določeni. Ko organizacija izvaja nalogo z več cilji, lahko izvede analizo ciljev, kjer lahko cilje strukturiramo kot ciljno drevo. Tako dobimo elemente ciljnega sistema, kot so: glavni ali končni cilj, višji cilj, vmesni cilj, podrejeni cilji, delni cilji in drugi.

Po pravilu je glavni cilj tudi vrh ciljne hierarhije. V primeru, da obstajajo drugi cilji enakega reda ob glavnem cilju, mora imeti glavni cilj vsaj enako pomembnost, kot je vsota pomembnosti ob glavnem cilju obstoječih raziskovalnih ciljev. Cilje istega hierarhičnega reda, kot je glavni cilj, imenujemo stranski cilji (Koželj 1986, 79, v Bratušek 2006, 96).

Sprejemanje odločitev vključuje postopke, ki temeljijo na predpostavkah, da se natančno določijo cilji, ki jih je treba doseči. Ker se odločitve vodje vključujejo v okvir temeljnih strateških odločitev, ki jih sprejemajo organi upravljanja ali poslovodni odbor oz. lastnik s civilnega področja, so ti cilji pravzaprav sestavine globalnih ciljev. Naslednji postopek je razvrščanje ciljev po stopnji pomembnosti. Nekatere odločitve moramo sprejeti, druge pa je treba sprejeti, ker so nekatere za uresničitev temeljnih

odločitev bistvene, druge pa so bistvene za kvaliteto izvrševanja. Vedeti moramo, da se isti cilj lahko doseže na več načinov (Florjančič idr. 1994, 115).

V osnovi se odločitve sprejemajo za doseganje določenih ciljev sistema. Določiti cilje sistema ni lahka naloga in navadno zahteva niz predhodnih proučevanj informacij, da se ne bi postavili nerealni, netočni ali konfliktni cilji. Določanje ciljev predstavlja v bistvu definiranje problema in ustvarjanje potrebe za prevzem akcije in izvajanje določenih nalog.

V kompleksnem vojaškem sistemu so cilji lahko:

- hierarhični – cilje opredelimo glede na zahtevnost in prioriteto;
- raznovrstni – cilji so različni v odvisnosti od nalog;
- rangirani – cilje razvrstimo po vertikalni razporeditvi glede na tok realizacije;
- kontradiktorni – cilji so si v kompleksnem problemu lahko nasprotujoči;
- realni ali nerealni – v odvisnosti na mnoge dejavnike se opredeli možnost realizacije in drugi (Bratušek 2006, 97).

#### **3.4.4 Intuicija**

Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevanje sprememb, prevzemanje odgovornosti pri ukrepih, grajenje zaupanja, vse to je stvar intuicije. Dober vodja ima intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odziva na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovi, kaj je najboljše, in izrabi vsako priložnost, ki se ponuja v organizaciji ali zunaj nje.

Vendar intuicija ne prihaja iz nič in zaradi nič, je zmeraj nekakšna posledica delovanj določene osebe pri neki določeni zadolžitvi, pri nekem določenem reševanju problema. Po Chester Bernardu poveljniki ne morejo pogosto odločati tako kot znanstveniki, ampak to počno na podlagi intuitivne ocene. Odločitve na takšni podlagi so navadno prehitre za sistematičnost. Zato se menedžerji z intuitivnostjo odločajo in zaupajo v podano odločitev in njeno natančnost (Vila 1997, 215-217).

Kakorkoli se že odločamo, dolgoročno odločanje vedno prinaša tveganje. Če gre za odločanje na podlagi občutka (intuitivno), je to tveganje še večje. Največkrat poveljniki tvegajo, če se opirajo na intuicijo, imajo pa zelo malo informacij, kakor tudi če se premalo opirajo na statistične pokazatelje oz. so pod njihovim prevelikim vplivom. V vojaških dejavnostih se naj poveljniki odrekajo iluzij o svoji sposobnosti obvladovanja dogodkov, ki se pojavljajo v neznanih situacijah. Takšna razmišljanja so vedno zelo tvegana. Eden od pomembnejših dejavnikov je intuicija, zato se ji namenja veliko pozornosti. Poveljniki, ki so nosilci procesa odločanja v vojaški organizaciji, imajo sposobnost intuicije, saj le tako pravilno odločajo v zelo turbulentnem vojaškem okolju.

Po Vaughanu se intuicija lahko pojavlja na:

– *fizičnem* področju,

Pri fizičnem področju gre za telesne občutke, da je neka stvar lahko zelo ugodna ali pa zelo napačna ( voh, sluh, pogled). To je največkrat zavedni občutek in ga ni mogoče zamenjati z živalskim nagonom. Tu gre za stanje nekakšne slutnje, ki fizično vpliva z občutki nelagodnosti, gnusa, občutki napetosti, s »kepo v želodcu« ipd. Lahko se nanaša na določene osebe, na določene dogodke ali prostor (Florjančič 1995, 437).

– *emotivnem* področju,

Pri emotivnem področju gre za občutek simpatije ali nesimpatije do neke osebe. Nekateri te sposobnosti pripisujejo v večji meri ženskam. Ti trdijo, da ženske natančneje interpretirajo neverbalno komunikacijo (ibidem, str. 437).

– *mentalnem* področju,

Pri mentalnem področju gre za ideje, ki jih človek nosi v sebi, o načinih reševanja določenih problemov. Ideje se porajajo največkrat kar same od sebe pri osebah, ki imajo ta čut, to sposobnost. To se dogaja spontano, nepredvideno in ni rezultat logičnega zaporedja korakov procesa ( ibidem, str. 438).

– *duhovnem* področju (Florjančič 1995, 437).

Ko gre za duhovno področje, se čista duhovna intuicija od ostalih razlikuje po tem, da je povsem neodvisna od naših vtisov, našega dožemanja v okolju, občutja in razmišljanja. Navezuje se na duhovna razglabljanja, na duhovno življenje človeka, nadnaravne stvari in druge (ibidem, str. 438).

### **3.5 Tehnike za pomoč pri odločanju**

Odločanje je kompleksno opravilo. Danes je na voljo že kar precej izdelanih tehničnih pripomočkov za odločanje. To so različne metode, postopki, instrumenti, ki jih uporablja nosilec odločanja. Pripomočki sami ne prinesejo odločitve, ampak samo pripomorejo k lažji odločitvi.

Pripomočki za rutinsko odločanje:

Pri rutinskih odločitvah gre za relativno znane in dobro definirane probleme z dobro definiranimi rešitvami. Poznamo dve vrsti pomagal: pravila oziroma standardni postopki in umetna inteligenca.

Ti pripomočki so dobro znani, saj večja kot je organizacija, več pravil in postopkov uporablja. Tu gre za standardizirane postopke, ki omogočajo rutinsko odločanje. S tem se skrajša čas, zmanjša trud, pri iskanju rešitev za bolj pomembne ali nejasne probleme pa se omogoči večja preglednost.

Tako imenovana. umetna inteligenca je pripomoček, ki največkrat temelji na računalniških sistemih, ti pa danes že omogočajo programirano shranjevanje, iskanje in manipuliranje s podatki ter diagnosticiranje določenih problemov in delnega odločanja.

Pripomočki za analitično odločanje:

Analitične rešitve dajejo bolj ali manj nejasne in nepreizkušene rešitve. Pri teh se uporabljajo modeli z računalniško podporo. Ker se računalniško podprti modeli danes zelo hitro razvijajo, lahko pričakujemo, da bodo še v večji meri sodelovali pri odločanju. Poznamo več takšnih orodij, kot so: prag rentabilnosti, matrika odločanja, drevo odločanja in druge.

Pripomočki za intuitivno odločanje (Poznamo tehnike in pripomočke za posameznike in pripomočke za skupine):

- *nevihta možganov* je tehnika, ki se uporablja ob udeležbi treh do sedmih udeležencev s heterogenim znanjem – če se iščejo povsem nove rešitve. Če gre za iskanje rešitev, ki jih je mogoče najti v okviru obstoječega, je dovoljeno, da sodelujejo tudi ljudje z enakim znanjem;
- *morfološka analiza* – pri tej tehniki ne nastajajo posamezne rešitve, ampak se predvideva, da je problem večdimenzionalen in že imamo po več rešitev za posamezno dimenzijo. Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem rešitev po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve večdimenzionalnega problema;
- *sinektika* je tehnika, ki poskuša udeležence odvrniti od navadnih rešitev problemov in jih sili, da gledajo na probleme z novih zornih kotov (Bratušek 2006,183).

#### 4 MODEL PROCESA ODLOČANJA POVELJNIKA NA MOM

Modeli odločanja pomagajo poveljniku pri reševanju dileme, kdaj mora sprejeti odločitev sam in kdaj naj vključi podrejene, katere od njih in kako. Gre za poveljnikov slog sprejemanja odločitev in za raznovrstnost okoliščin, v katerih sprejema odločitev.

Modeli predstavljajo psihološke vidike sodelovanja pri odločanju. Vedno se je najprej treba vprašati, kakšen slog oziroma kakšen način sprejemanja odločitve se naj izbere. Pri tem je treba upoštevati okoliščine, v katerih se rešuje določen problem. Seveda pa te okoliščine bistveno vplivajo tudi na vedenje in ravnanje poveljnika, od katerega se pričakuje odločitev (Vila 1997, 210).

Model je prikaz realnega sistema, z obrazložitvami in predvidevanji vedenja sistema kot celote ali njegovih delov. Realnost modela je lahko prednost ali slabost. Prednost je v tem, da enostaven model omogoča proučevanje realnega sistema pod vplivom bistvenih faktorjev, kar je brez modela težko izvesti. Po drugi strani pa enostaven model omogoča odvzem nepomembnih faktorjev ali faktorjev, ki se prikažejo v napačni medsebojni odvisnosti. Modeli predstavljajo integralni del procesa odločitve, saj z njihovo pomočjo povezujemo cilje, variante, rezultate in kriterije v celoto. Če so vrednosti in kriteriji v takšnem modelu doseženi objektivno, z realnim objektom ali sistemom, ki ga model predstavlja, dobijo odločitve atribut eksaktnosti, znanstvene objektivnosti in obratno. Modele klasificiramo na normalne, deskriptivne, abstraktne, konkretne, kvalitativne in kvantitativne, modele kopij, analogne modele, simbolne, oziroma matematične ter druge.

Poleg omenjenih modelov poznamo še:

- splošni model človeškega odločanja,
- racionalni model odločanja,
- model omejene racionalnosti,
- politični model.

Izkušnje iz vsakdanjega življenja pa tudi izsledki številnih psiholoških eksperimentov pričajo, da ljudje niso vedno razumni v svojih odločitvah. Tudi najboljši ocenjevalci sistematično kršijo načela razumnega odločanja. Njihove izbire ne ustrezajo osnovnim zahtevam doslednosti in skladnosti. Pogosto pri teh kršitvah uporabljajo posebne hevrstike, tj. mentalne strategije, s pomočjo katerih težave presoje poenostavijo. To so nekakšne bližnjice, ki omogočajo odločanje ali ocenjevanje brez vseh normalno potrebnih podatkov. Ti modeli temeljijo na uporabi omenjenih hevrstik. Te so lahko v določenih okoliščinah koristne (če bi bile vedno in povsem napačne, najbrž ne bi obstale), v drugih pa vodijo v velike zmote. V stvarnosti so človeški cilji dvoumni, protislovni in pogosto skriti. Od tod tudi takšno vedenje. Iskati je torej treba njegovo razumno razlago in ne v njem razumnosti (Bratušek 2006, 181).

#### 4.1 Predpisani proces odločanja v SV

Proces odločanja se začne s sprejemanjem ali predvidevanjem nove naloge oziroma obstoječega problema. Naloge oziroma vhodne podatke posreduje višje poveljstvo ali pa izhajajo iz predhodne aktivnosti, ki se je izvajala. Takoj po sprejetju naloge izda operativni del štaba sprejemna povelja, ki so potrebna za pripravo enote oziroma posameznikov za začetek aktivnosti, ki so nujne za realizacijo naloge. Standardizirani operativni postopki, ki jih poveljstvo pridobi iz izkušenj pri reševanju prejšnjih problemov, določajo, kdo je vključen v določeno predpripravo, kakšne so alternative in kje se pridobivajo informacije. Štab pripravlja razčlenitev naloge takoj, ko so sprejeta sprejemna povelja, in pripravlja potrebna sredstva za začetek reševanja problema. To vključuje:

- načrt, odločitev ali druge določene informacije višjega poveljstva,
- različna tehnična sredstva, če gre za območje, pa topografske karte tega območja,
- odgovarjajočo literaturo, priročnike, navodila ter drugo. (Pravila štabnega dela 2000, 62).

Odločanje v bojnih situacijah je povezano z neprekinjenimi procesi spoznanja, še posebej se poveljnikova spoznavna sposobnost aktivira pri razumevanju naloge in ocenjevanju situacije ter v procesu odločanja in izdajanju bojnega povelja. Ta dejavnost se v izvajanju bojnih akcij samo še intenzivira. V spoznavnem procesu pride do percepcije bojne situacije, do njenega zamišljanja, do zadrževanja v spominu in kasnejše uporabe pridobljenih podatkov. Poveljnik pridobiva in uporablja informacije o nasprotniku, o svojih enotah, o sosedih, o ozemlju itd.

V razvoju poveljnikove sposobnosti odločanja na osnovi izkušenj je več jasno ločljivih stopenj, naloga procesa usposabljanja pa je kultivirati in podpirati prehajanje skozi te stopnje.

Najnižja stopnja izkušenosti je *poznavanje podatkov*. Poveljnik npr. ve, kako daleč je od enega do drugega mesta. To mu pri odločanju ne bo dosti pomagalo, vendar pa ima nekakšen začetni podatek.

*Razumevanje* je naslednja stopnja. To pomeni, da je proučil glavne elemente nekega pojava in razume različne razlage pojavov. Sprejema to, kar je prebral v učbeniku ali je nekje slišal, vendar se je samo na podlagi teoretičnega znanja težko odločiti.

Razumevanje se razvija v *vpogled*. Tu začne uporabljati izkušnje iz prvih dveh stopenj in začne že odločati. Tu začenja razumevati medsebojne odnose med dejavniki posameznega problema, kako se prepletajo in vplivajo eden na drugega. Tu dobiva vpogled v svoje zmožnosti in omejitve.



*Celovit vpogled* je naslednja stopnja. Gre za razločevanje med pomembnim in obrobno, manj pomembnim. Pretehtati je treba kritične podrobnosti.

Sledi *zmožnost predvidevanja*. To pomeni, da ve, kam vodijo dogodki, in se zaveda posledic. Tu je bistvena dobra odločitev. Ta odločitev pa mora veljati še za nekaj časa, da si pridobi nekaj časovne rezerve, kajti če bo odločitev slaba, bo treba z akcijo omiliti posledice napake, namesto da bi si pridobili iniciativo.

Sposobnost *usmerjanja dogodkov* je končna stopnja izkušenosti. To pomeni, da na podlagi bogatih izkušenj lahko spozna, kako se bodo razvijali dogodki in kako vplivati nanje, da se bodo razvijali v želeno smer. Seveda se tu pojavlja vprašanje, kako si naj poveljnik pridobiva izkušnje v miru. Tu nam v veliki meri pomaga udeležba na MOM, v katerih RS in SV sodeluje že vrsto let; tako v tradicionalnih kot tudi na MOM, ki vsiljujejo mir (npr. Irak, Afganistan ipd.). Ključno pri tem je aktivno učenje z lastno udeležbo, poveljnik mora neprestano vaditi v brutalno realističnih razmerah, delati napake, pridobivati nasvete in ponovno opraviti nalogo (Pravila štabnega dela 2000, 63-65).

V procesu usposabljanja je zelo pomembno napovedati posledice odločitev. Če ima poveljnik vnaprej na voljo predstavo, kakšen bo učinek različnih odločitev za situacijo, bo ta predstava služila kot referenčni model. Dejstvo je, da tisti, ki si vzamejo čas za premislek o posledicah svojih odločitev, hitreje nabirajo izkušnje. Tu je seveda pomembno, da rezultate svoje odločitve vidimo že v tistih okoliščinah, ko smo sprejeli odločitev. Torej je bistvena takojšnja povratna informacija (Pravila štabnega dela 2000, 64).

## **4.2 Proces odločanja in njegove oblike v časovni odvisnosti**

*»Pet vojaških pravil je: merila, presoje, ocene, primerjave in zmage. Zemljišče vodi k merilom, merila vodijo k presojam, presoje vodijo k ocenam, ocene vodijo k primerjavam, primerjave pa vodijo v zmage.«* (Sun Cu Wu 1996, 12).

Odločanje v vojski pomeni tako znanost kot veščino. Veliko vidikov vojaških aktivnosti v miru in v vojni (premik, poraba goriva, popolnjevanje z ljudmi, učinkovitost orožja itd.), je del vojaške znanosti. Vodenje, kompleksnost operacij in negotovost pri opredelitvi načina rešitve problema ali namer nasprotnika pa sodi pod umetnost odločanja. Če namreč spreminjamo svoj položaj ali položaj organizacije s svojim zavestnim vplivanjem tako, da s tem povečamo kakovost, moramo v tem procesu odkrivati, reševati in rešiti resnične probleme. O problemu govorimo šele takrat, kadar ima neko stanje ali dogajanje vsaj naslednje značilnosti:

- pomembno vpliva na človeka in njegov življenjski položaj,
- odstopa od zelenega in
- ne obstaja znana pot iz zagate – rešitev je treba šele poiskati (Koželj 1986, 47).

Zato pred reševanjem problema ugotovimo, ali sploh gre za problem, čigav je ter kaj želimo doseči z njegovo rešitvijo. Na tak način je konstituiran proces odločanja v vojaški organizaciji.

Proces odločanja poteka skozi šest faz, ki jih uporabljajo vodje oziroma poveljniki v procesu odločanja:

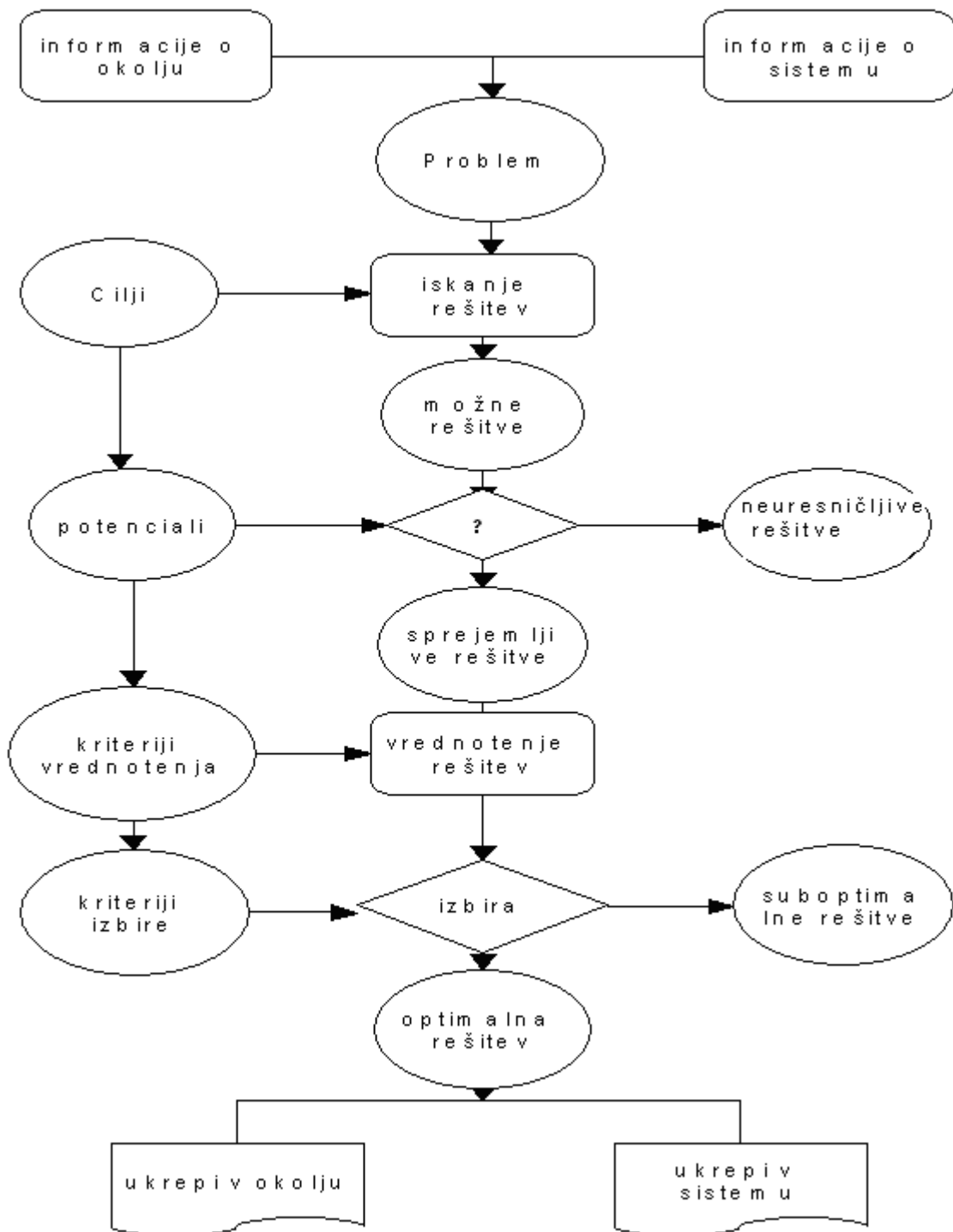
- opredelitev problema,
- zbiranje dejstev in domnev,
- razvijanje rešitev,
- analiziranje vsake rešitve,
- primerjava rešitev,
- izbira tiste rešitve, ki je glede na razmere najboljša (Pravila štabnega dela 2000, 68).

Seveda pa moramo ločiti proces odločanja od sprejetja odločitve ter od reševanja problema. Sprejetje odločitve je samo del procesa odločanja. To je tisti del, ko je sprejeta ena alternativa med mnogimi. Reševanje problema obsega poleg procesa odločanja še dodatno stopnjo, to je krmiljenje, ki vključuje kontrolo nad izvajanjem procesa odločanja. Zato se govori o procesih poveljevanja in kontrole ločeno. Tako je proces odločanja, ki se izvaja v vojski, standardiziran, ustaljen in preizkušen analitičen proces, ki se prične s sprejetjem naloge. Cilj procesa je izdelati povelje oziroma ukaz o rešitvi problema. Poveljniku in njegovemu štabu proces omogoča, da preučijo razmere in sprejmejo logično odločitev. V vojaškem procesu odločanja (bojne naloge) pa gre za vojaški analitičen pristop reševanja problema. Proces odločanja pomaga poveljniku in njegovemu štabu natančno preučiti situacijo na bojišču glede na dobljeno nalogo ter na podlagi le-te logično ukrepati – sprejeti odločitev.

Glede na to, da je temeljna razlika med metodami v času, ki je potreben za sprejetje odločitve in izvedbo naloge, se ločijo naslednje metode oziroma tehnike:

- popolni proces odločanja (celovita metoda, celovita tehnika),
- skrajšani proces odločanja (skrajšana tehnika),
- proces brez posvetovanja (hitro odločanje, pospešena tehnika) (Pravila štabnega dela 2000, 91).

Slika 4.1: Odločitveni proces



Vir: Pravila štabnega dela (2000, 94), v Bratušek (2006, 186)

### **4.3 Vrsta raziskave**

V procesu pridobivanja spoznanj je pomembno vprašanje, kako pristopiti k obravnavi raziskovalnega problema. Na podlagi teoretičnih spoznanj in praktičnih izkušenj so bile opredeljene faze raziskovalnega dela. Ena izmed faz vključuje tudi izdelavo vprašalnikov za delno strukturiran intervju. Seveda je treba sprva opredeliti problem in na podlagi tega izdelamo primeren vprašalnik.

Metoda izpraševanja in tudi metoda opazovanja sta med najpomembnejšimi metodami, ki jih uporabljamo pri zbiranju podatkov. Pri metodi empiričnega raziskovanja sem uporabil pet polstrukturiranih intervjujev s poveljniki, ki so bili na vojaških misijah. Izhajal sem iz dejstva, da je tako strukturiran intervju mnogo manj formalen, vzdušje je bolj podobno sproščnemu pogovoru. Vprašani lahko izrazi svoje mnenje o vrsti vprašanj, zato omogoča boljše razumevanje njegovih stališč in prepričanj. Vendar pa je pri tovrstnem intervjuju bilo treba paziti, ker lahko odgovori postanejo preveč obsežni, so izredno zahtevni za nadaljnjo obdelavo, odnos med izpraševalcem in vprašanim pa je veliko bolj oseben. Ker sem bil tudi sam udeleženec večih MOM, sem moral biti pri izvedbi intervjuja pozoren, da ne bi bili odgovori predolgi ali pa, da ne podajam lastnih mnenj, ki sem jih pridobil na podlagi lastnih izkušenj. Prav vpliv izpraševalca je zato ena od najpomembnejših omejitev, ki sem jih upošteval pri izvajanju intervjujev. Strokovno opazovanje in pogovarjanje se je razlikovalo od običajne vsakdanje zvedavosti. Potekalo je na osnovi preverjanj smernic, ki sem si jih pridobil s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami. Tako je bilo mogoče priti do zanesljivih in dovolj objektivnih podatkov.

### **4.4 Viri podatkov in merski instrument**

Polstrukturirane intervjuje sem izvedel s poveljniki slovenskih kontingentov na operacijah in misijah, ki so opravljali različne naloge na različnih območjih. Poveljniki so v nalogi predstavljeni pod oznakami od A do E. Pri predstavitvi posameznih zahtev iz intervjuja oziroma na postavljena vprašanja so bili tudi odgovori specifični glede na njihovo misijo oziroma nalogo, ki jim je bila zaupana v okviru mednarodnega delovanja sil.

Izvedel sem intervju s poveljnikom A, poveljnikom bojne skupine »SOKOL«, ki je v obdobju od avgusta 2009 do februarja 2010 delovala na Kosovu v mestu Peč; s poveljnikom B, poveljnikom SIKON SFOR v BiH od marca 2004 do novembra 2004 v Sarajevu in poveljnikom SIKON KFOR 13 od marca 2006 do oktobra 2006 v Prištini. Intervju sem izvedel tudi s poveljnikom C, ki je bil od februarja 2008 do oktobra 2008 poveljnik slovenskega kontingenta na Kosovu. Poleg vodenja kontingenta je bil tudi namestnik poveljnika Multinational Task Force West / DCOM MNTF-W / v Peči (namestnik poveljnika bojne skupine Zahod). Intervjuval sem še poveljnika D, ki je bil

v letu 2000 v KFOR Skopje (del poveljstva NATO), leta 2003 poveljnik SFOR Doboj (del portugalskega bataljona v sklopu portugalsko-poljske bojne skupine MND WEST) in v letu 2008 poveljnik UNIFIL – italijanska cona odgovornosti (izvidniška enota poveljstva italijanske brigade). Nazadnje sem intervjuval poveljnika E, ki je bil poveljnik SIKON na MOM OZN UNIFIL 6 v Libanonu od maja do novembra 2009.

Vprašalnik je bil prilagojen načinu opazovanja in vrsti obdelave dobljenih podatkov. Uporabil sem individualen vprašalnik. Pet pol strukturiranih intervjujev sem izvedel s poveljniki, ki so opravljali poveljniško dolžnost na različnih operacijah in misijah. Nekateri poveljniki so bili večkrat v različnih poveljniških vlogah v mednarodnem okolju. Njihove izkušnje in strokovnost so mi bili v veliko podporo pri pridobivanju pomembnih podatkov, potrebnih za odgovore v intervjujih. Prednost takega opazovanja je, da je hitrejša in cenejša, hkrati pa je tudi obdelava lažja. Vprašalnik ima naslov, datum, v glavi je naveden tudi avtor vprašalnika ter podatki vprašanega. Pri vprašalniku gre za tehniko, ki vključuje več povsem izdelanih in nespremenljivih izjav (vprašanj), povezanih s problematiko, ki nas zanima, in dodaten prostor za vprašanja, ki se porajajo med intervjujem. Na ta vprašanja odgovarjajo izpraševanci v skladu z navodilom.

Vprašanja so bila odprtega tipa, ker odprta vprašanja nudijo več možnosti, da oseba izrazi svoja stališča, prepričanja. Prednost odprtih vprašanj je v tem, da vnaprej ne omejimo možnosti za odgovarjanje. Tako lahko dobimo informacije, ki bi jih sicer z zaprtim tipom vprašanj ne mogli zajeti. Po drugi strani pa odgovori na odprta vprašanja niso tako dobro primerljivi, težje jih ocenimo in razvrstimo. Pojavljajo se zelo različni odgovori, saj se izpraševanci odločajo zanje povsem svobodno in neusmerjeno. Prav zato lahko tudi spregledajo kak odgovor, ki bi ga povedali, če bi bil že napisan kot pri zaprtem tipu vprašanj.

#### **4.5 Merjenje in rezultati polstrukturiranih intervjujev s poveljniki na operacijah in misijah Slovenske vojske**

Ker je podatkov, pridobljenih s polstrukturiranim intervjujem veliko, sem jih razvrstil na potek vprašanj in odgovorov, saj je to predpogoj za nadaljnjo kvalitetno obdelavo. V ta namen sem pojave, ki jih želim prikazati, zbral v različne razrede. To sicer pomeni, da je natančnost manjša, je pa predpogoj za preglednost podatkov. Drugi vzrok za grupiranje je ta, da se šele pri takšni obdelavi pokaže množičnost ponavljanja, kar je bistvena značilnost pojavov, ki jih želimo primerjati in ovrednotiti.

Na vprašanja so poveljniki odgovarjali v odvisnosti od nalog, ki so jih opravljali. Pri izvedbi intervjuja so sodelovali poveljniki, ki so bili na več mandatih misij ali operacij na različnih področjih, tako da je izkušnost in praksa tisto vodilo, ki me je usmerjalo v prepričanje o visoki validnosti podanih odgovorov.

1. Poveljnik A je sodeloval s člani mednarodnega poveljstva v Peči (MNTF-W), tj. z Italijani, Madžari in Romuni. V sestavi skupine SOKOL sta delovali še italijanska in madžarska četa; Naloga je bila zagotavljanje varnosti in svobode gibanja (SASE – Safe and Secure Environment, FOM – Freedom of Movement). Sodelovali pa so tudi z lokalnim prebivalstvom preko povezav CIMIC (vojaško – civilno sodelovanje).

2. Poveljnik B je od leta 2000 do leta 2003 sodeloval v okviru MLF (Multinational Land Force) z vojsko Italije in Madžarske z nalogo formiranja brigade v ciklusu treh let od formiranja do doseganja FOC (Final Operational Capability –končnih operativnih zmogljivosti).

Na misiji v BiH, je sodeloval s portugalsko vojsko, na misiji na Kosovu pa z vojsko Italije z nalogo zagotavljanja logistične oskrbe za delovanje slovenskega kontingenta (SIKON).

V poveljstvu NATO pa je sodeloval z vojsko ZDA, Nemčije in Poljske z nalogo formiranja večnacionalnega logističnega bataljona KFOR (MILU KFOR) – uporaba sporazuma ACSA.

3. Poveljnik C je sodeloval v poveljstvu MNTF-W predvsem s pripadniki italijanske vojske, ker je bilo teh v poveljstvu največ. Italijani so bili vodilna država (Lead Nation) v območju odgovornosti zahodnega dela Kosova. Poleg Slovenije in Italije so na tem območju delovali še Španci, Madžari in Romuni. Kot namestnik poveljnika MNTF-W je torej sodeloval z vsemi predstavniki omenjenih držav, ki so delali v poveljstvu. Hkrati je kot poveljnik SIKON, sodeloval s poveljniki na območju delovanja kot Senior National Representative (SNR)<sup>12</sup> in tudi z ostalimi SNR-ji, ki so delovali na območju celotnega Kosova (iz ZDA, Velike Britanije, Danske, Nemčije, Francije, Portugalske itd.).

Pomembnejša aktivnost, na kateri se je sodelovalo z ostalimi zunaj KFOR-ja, je bila skupna vaja kosovskih obrambnih sil (Kosovo Security Force - KSF). Vaja je z načrtovanjem, pripravami ter izvedbo trajala skoraj 3 mesece.

Poleg sodelovanja s predstavniki držav članic NATA in partnerskih držav (PfP), ki so delovali na Kosovu, je sodeloval še s predstavniki UNMIK (UN Interim Administration Mission in Kosovo) in OSCE (Organization for Security and Cooperation in Europe).

4. Poveljnik D je kot poveljnik kontingenta sodeloval s poveljujočimi vseh držav, ki so sodelovale v misiji. Najpomembnejša naloga je bila zagotavljanje spoštovanja meddržavnih dogovorov in podpora našemu kontingentu, saj je enota na misiji vedno sodelovala v sklopu večjega kontingenta, ter dogovori o nalogah naše enote.

V Doboju je tako sodeloval z enoto strateške rezerve, ki je bila enkrat poklicana na blokado dela BiH okrog Sarajeva. Tam je koordiniral delo z Nemci.

---

<sup>12</sup> SNR – po činu najstarejši ali najvišji predstavnik svoje države, vojske.

V Skopju je bil namestnik vodje NATO MLT (ang. Military Liaison Team - slo. skupina za povezavo), ki je imel nalogo povezovati NATO z uradnimi organi republike Makedonije. Kot tak je sodeloval pri določanju nekaterih projektov (cesta proti letališču Petrovac, urejanje računov za plačilo letaliških taks, urejanje dostave pošte poveljstvu NATO, dogovarjanje z ministrstvi, prenos odločitev in podatkov, urejanje urgentnih zadev, vezanih na prehode meje med Makedonijo in Grčijo, urejanje mejnih zadev NATO konvojev pri prehajanju meje med Makedonijo in Kosovom ipd.).

5. Poveljnik E je deloval v sklopu italijanske brigade, s katero so sodelovali še Francozi, Ganci, Južni Korejci in Nizozemci. Naloge so bile v sklopu brigade, tj. patroljiranje in določene logistične naloge, vse to pa na območju Libanona in v okviru mirovnih sil OZN.

Pri polstrukturiranem intervjuju so poveljniki odgovarjali na vprašanja, ki so predstavljena v obliki preglednic za vsako vprašanje. V preglednicah so podani povzetki odgovorov in ugotovitve za vsako posamezno vprašanje. Vprašanja so si sledila po naslednjem vrstnem redu:

Tabela 1: S kom ste sodelovali (druge članice Nata) in v katerih pomembnejših nalogah?

Poveljniki	POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB
A	<p>Sodeloval je s člani mednarodnega poveljstva v Peči (MNTF-W), tj. z Italijani, Madžari in Romuni; V sestavi skupine SOKOL sta delovali še italijanska in madžarska četa; naloga je bila zagotavljanje varnosti in svobode gibanja (SASE – Safe and Secure Environment, FOM – Freedom of Movement), sodelovali pa so tudi z lokalnim prebivalstvom preko povezav CIMIC (vojaško – civilno sodelovanje).</p>
B	<p>Od leta 2000 do leta 2003 je sodeloval v okviru MLF (Multinational Land Force) z vojsko Italije in Madžarske z nalogo formiranja brigade v ciklusu treh let od formiranja do doseganja FOC (končnih operativnih zmogljivosti).</p> <p>Na misiji v BiH, je sodeloval s portugalsko vojsko, na misiji na Kosovu pa z vojsko Italije z nalogo zagotavljanja logistične oskrbe za delovanje SIKON.</p> <p>V poveljstvu NATO pa je sodeloval z vojsko ZDA, Nemčije in Poljske z nalogo formiranja večnacionalnega logističnega bataljona KFOR (MILU KFOR) – uporaba sporazuma ACSA<sup>13</sup>.</p>
C	<p>Sodeloval je v poveljstvu MNTF-W predvsem s pripadniki italijanske vojske, ker je bilo teh v poveljstvu največ. Italijani so bili vodilna država (LN - Lead Nation) v območju odgovornosti zahodnega dela Kosova. Poleg Slovenije in Italije so na tem območju delovali še Španci, Madžari in Romuni. Kot namestnik poveljnika MNTF-W je torej sodeloval z vsemi predstavniki omenjenih držav, ki so delali v poveljstvu. Hkrati je kot poveljnik slovenskega kontingenta sodeloval s poveljniki kontingentov na območju delovanja kot Senior National Representative (SNR) in tudi z ostalimi SNR-ji, ki so delovali na območju celotnega Kosova (iz ZDA, Velike Britanije, Danske, Nemčije, Francije, Portugalske itd.)</p> <p>Pomembnejša aktivnost, na kateri se je sodelovalo z ostalimi zunaj KFOR-ja, je bila skupna vaja kosovskih obrambnih sil (Kosovo Security Force - KSF). Vaja je z načrtovanjem, pripravami ter izvedbo trajala skoraj 3 mesece.</p> <p>Poleg sodelovanja s predstavniki držav članic NATO in partnerjev</p>

<sup>13</sup> ACSA – sporazum pomeni sodelovanje med Slovensko vojsko in vojsko ZDA o opremljanju in sodelovanju na terenu.



	(Pfp), ki so delovali na Kosovu, je sodeloval še s predstavniki UNMIK in OSCE.
D	<p>Kot poveljnik kontingenta je sodeloval s poveljujočimi vseh držav, ki so sodelovale v misiji. Najpomembnejša naloga je bila zagotavljati spoštovanje meddržavnih dogovorov in podpora našemu kontingentu, saj je enota na misiji vedno sodelovala v sklopu večjega kontingenta, ter dogovori o nalogah naše enote.</p> <p>V Doboju je tako sodeloval z enoto strateške rezerve, velikosti čete, ki je bila enkrat poklicana na blokado dela BiH okrog Sarajeva. Tam je koordiniral delo z Nemci.</p> <p>V Skopju je bil namestnik vodje NATO MLT (skupina za povezavo), ki je imel nalogo povezovati NATO z uradnimi organi republike Makedonije. Kot tak je sodeloval pri določanju nekaterih projektov (cesta proti letališču Petrovac), urejanje računov za plačilo letaliških taks, urejanje dostave pošte poveljstvu NATO, dostava pošte in dogovarjanje z ministrstvi, prenos odločitev in podatkov, urejanje mejnih zadev NATO konvojev pri prehajanju meje med Makedonijo in Kosovom ipd.).</p>
E	Poveljnik je deloval v sklopu italijanske brigade, s katero so sodelovali še Francozi, Ganci, Južni Korejci in Nizozemci. Naloge so bile v sklopu brigade, tj. patroljiranje in določene logistične naloge.
<i>Ugotovitve</i>	Poveljniki, s katerimi je bil opravljen intervju, so na podlagi izkušenj in dolžnosti, ki so jih opravljali na določenih misijah in operacijah na različnih območjih delovanja v različnih državah sodelovali z večino članic NATA in z lokalnim prebivalstvom. Vrsta operacije ali misije in njeno načrtovanje reševanja je bilo ključno za način delovanja in sodelujoče v nalogi.

Tabela 2: Kakšen je bil način koordinacije in sodelovanja?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je sodelovanje predstavil kot vseskozi korektno, po standardnih operativnih postopkih, ki so bili obligatorni. Pri tem so imeli podporo nadrejenega poveljstva (Italijanov). Vsak dan so potekale koordinacije v poveljstvu MNTF, prav tako pa tudi s podrejenimi v bojni skupini SOKOL, kjer so definirali naloge in se dogovarjali o naslednjih nalogah.
B	Pri poveljniku so se koordinacije izvajale natančno načrtovano po

	<p>predpisani (dogovorjeni) metodologiji NATA in določenih bilateralnih ter multilateralnih sporazumov. Organizacijsko obliko so predstavljale, jasno formirane načrtovane skupine (Operational Planning Team) ter ekspertne skupine kot npr. MSG(L) – ang. Multinational Stearing Group (Logistic), v katerih so bile natančno določeni položaji posamezne države, kot je npr. vodilna država ali država, ki prispeva vojake (LN - ang. Leading Nation ali TCN – ang. Troop Contributing Nation). Odločitve so se sprejemale s konsenzom, obvezno pravno in organizacijsko osnovo pa dobile v medsebojno usklajenih in sprejetih mednarodnih sporazumov.</p> <p>Operativno in organizacijsko se je sodelovanje na terenu izvajalo v skladu z določili sporazumov.</p>
C	<p>Pri poveljniku je poveljstvo MNTF-W delovalo po pravilih štabnega dela, z dnevno koordinacijo v štabu. Med štabnimi organi je potekala stalna koordinacija in izmenjava informacij, po potrebi pa tudi med vodji kontingentov.</p> <p>Poleg tega je bil poveljnik bojne skupine stalno informiran o pomembnejših nalogah in izzivih. Štab MNTF-W je poveljniku dnevno poročal o stanju na območju delovanja poveljstva KFOR v njegovi odsotnosti pa poveljniku C. Enkrat tedensko je potekala videokonferenca s poveljnikom KFOR-ja, ki je imel sedež poveljstva v Prištini. Še posebej pomembne so bile koordinacije med obveščevalnimi organi, operativnim centrom in predstavniki LMT-jev, ki so neposredno delovale v lokalnih skupnostih. Koordinacija znotraj SIKON-a je potekala z neposrednim dnevnim obveščanjem o stanju posameznih delov kontingenta, s poudarkom na stanju v največji enoti (TF Grof) in delovanju NPE, ki je bil, kot nacionalni podporni element, vstopna točka za vsa pomembnejša obvestila iz Slovenije. Preko NPE je potekala distribucija poročil in pošta, zahtevki itd. Predstavniki kontingenta so imeli tedensko koordinacijo in poročanje o stanju.</p>
D	<p>Poveljnik je delo koordiniral na sestankih vseh poveljnikov kontingentov oziroma v stalnih medsebojnih stikih z vodji posameznih celic nadrejenega poveljstva. Kot član NLMT (National Liason Monitoring Team – nacionalna skupina za povezavo in nadzor), je imel redna srečanja s predstavniki različnih makedonskih ministrstev in državnih organizacij in institucij (železnica, letališče, pošta, MNZ, MZZ, MO, GŠ).</p>
E	<p>Imeli so dnevne in tedenske koordinacije; dvakrat na dan s poveljnikom in namestnikom poveljnika brigade in enkrat do dvakrat na</p>

	teden s poveljniki bataljonov in pripadniki njegovega ožjega štaba.
<i>Ugotovitve</i>	Odločitve so se sprejemale s konsenzom in dobile obvezno pravno in organizacijsko osnovo v medsebojno usklajenih in sprejetih mednarodnih sporazumih. Pri tem so se upoštevale nacionalne omejitve in vloga posamezne vojske v združeni vojaški organizaciji.

Tabela 3: V koliki meri vrsta mirovne operacije vpliva na uporabljen model poveljnikove odločitve?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je potrdil, da MOM vsekakor vpliva na odločanje. Le-to je počasnejše, ker je na voljo več časa, kar pa ne pomeni, da gre po daljšem postopku. Odločanje se prilagaja situaciji, lahko je skrajšano, lahko individualno, pri pomembnejših nalogah pa se lahko odloča tudi po daljšem postopku. Poveljnik je dobival usmeritve od nadrejenega poveljnika, štab mu je pripravil predloge, nato se je odločil. Pri tem so bili zelo pomembni obveščevalni podatki s terena.
B	Poveljnik je potrdil, da je vpliv odločilen. Faza, v kateri se nahaja MOM, narekuje tudi modele posameznih poveljnikovih odločitev, posredno tudi na modeliranje in načine uporabe enote. MOM v fazi prenosa pristojnosti na lokalne oblasti (agencije) zahteva »mehkejšo delovanje«, od sestave opreme posameznika, uporabe vozil, oborožitve pa do stikov na območju delovanja. MOM v fazi nestabilnih razmer pa nasprotno zahteva »trdnejši pristop« k oblikovanju modela odločitev (težja oprema, povečana prisotnost, npr. »show the flag, show the power ipd.). Prevzemanje tveganja in sposobnost prilagajanja poveljnikovih odločitev je ključno za uspešno delovanje.
C	Poveljnik je pojasnil, da je bil pri odločanju na misiji na Kosovu tako v mirnodobnem delovanju kot tudi na mirovni operaciji in misiji (MOM) v fazi sprejema, razumevanja, analize naloge, priprave variant delovanja in predlogov poveljnikove odločitve v celoti in učinkovito uporabljen model odločanja. Seveda je to bilo večkrat odvisno od vrste naloge. Pri enostavnejših in nezahtevnih nalogah ter ob dobrem poznavanju situacije je bila katera od faz tudi izpuščena. Dejstvo je, da je intenzivnost MOM na Balkanu relativno nizka, naloge relativno enostavne. Osredotočenost pripadnikov sil KFOR-ja je bila na zagotavljanju varnosti in svobode gibanja prebivalstva skozi:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– varovanje območja posameznih enklav,</li> <li>– vzpostavitev kontrolnih točk ter</li> <li>– patroljiranja.</li> </ul> <p>Poleg tega je bila na območju že prisotna visoka stopnja (stabilizacije) delovanja lokalnih oblasti in kosovske policije ob pomoči drugih akterjev mednarodne javnosti (OSCE, UNMIK). Zato je bilo kriznih situacij, v katerih bi nastopala vojaška sila KFOR-ja, relativno malo.</p> <p>Tudi sprejetje pomembnejših odločitev znotraj kontingenta je potekal po štabnem procesu dela.</p>
D	<p>Poveljnik je poudaril odločilen vpliv na odločitve. Vse je bilo odvisno od ukazov, ki določajo vrsto misije in pravila delovanja. Na mirovni misiji nikakor niso smeli uporabljati sile in so morali spoštovati lokalne navade. V NATO-vi misiji so lahko razkazovali moč in po potrebi uporabili silo (brez uporabe orožja), razkazovali so opremo, moč, jakost.</p> <p>Poveljnik se nikakor ne more in ne sme odločati mimo meddržavnih dogovorov o statusu sil na določenem območju.</p>
E	<p>Ne igra pomembnejše vloge, poveljnik se mora odločati tako, da se seznanj s situacijo, nalogo, da vidi koncept, potem sprejme odločitev in jo sporoči podrejenim.</p> <p>Odločitev na MOM je lažja, ker je naloga eksplicitna, določena je s poveljem za delovanje, izpolnjuješ točno tisto, jo pa še dodatno koordiniraš s podrejenimi in sodelujočimi.</p>
<i>Ugotovitve</i>	<p>Mirovne operacije ali misije v veliki meri vplivajo na način in izvedbo nalog. Pri tem je pomembno dejstvo, da vrsta operacije ali misije postavlja mejnike delovanja in s tem tudi procesov, ki se razvijejo na področju delovanja. Način odločanja je v neposredni korelaciji z vrsto operacije ali misije.</p>

Tabela 4: Kakšen je bil način sodelovanja z lokalnim prebivalstvom in koliko je ta vplival na reševanje nalog in proces odločanja?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	<p>Poveljnik je poudaril, da je sodelovanje z lokalnim prebivalstvom bilo v redu. Predvsem so imeli stike z dvema občinama (Klina in Istok). Pri tem je bilo ključno poznavanje jezika, dejstvo, da smo nekoč živeli v</p>

	<p>skupni državi, ter tudi to, da ima Slovenija še vedno zelo velik ugled na območju držav nekdanje Jugoslavije. Vsekakor sodelovanje z lokalnim prebivalstvom pozitivno vpliva na odločanje, odločaš se lažje, na podlagi več informacij.</p>
B	<p>V razponu od enostavnih stikov (npr. pogovori) do nudenja konkretne pomoči v sredstvih in znanju (npr. učenje jezika). Način sodelovanja je bil odvisen od naklonjenosti prebivalstva do MOM in njenih pripadnikov – slovenskih mirovniških sil. In od tega odnosa je bil odvisen tudi vpliv na reševanje nalog in proces odločanja (npr. sodelovanje pri poskusih aretacij vojnih zločincev (v BiH) – slabo in odklonilno; varovanje enklav narodnosti – pozitivno).</p>
C	<p>Poveljstvo MNTF-W je bilo preko svojih organov (obveščevalci, LMT, CIMIC) v stalnih stikih s predstavniki prebivalcev na celotnem območju delovanja. Vse informacije s terena so se dnevno zbirale v operativnih centrih, kjer so obdelane in opremljene s komentarji s posameznih strokovnih področji (npr. pravni vidik je pripravil pravni svetovalec - LEGAD, politični svetovalec poveljnika - POLAD je pripravil politično mnenje itd). Pri obdelavi teh informacij in predlogov je štab pripravil predlog odločitve poveljniku.</p> <p>Enako velja za predstavnike slovenskega kontingenta. TF Grof je pokrival območje delovanja občine Klina, kjer je delovala tudi slovenska skupina LMT. Poveljstvo TF Grof je imelo zelo intenzivne stike z župani občin, predstavniki krajevnih skupnosti, vodstvom kosovske policije, verskimi poglavarji itd. Zelo pomembno je bilo sodelovanje in pomoč skupine za civilno sodelovanje (CIMIC) in inženirske skupine, ki sta veliko pomagala prebivalstvu najrevnejših predelov v območju delovanja.</p>
D	<p>Z lokalnim prebivalstvom praviloma niso sodelovali v organizirani akciji, razen pri neposrednih stikih vojak – civilist, ko je šlo za pridobivanje podatkov.</p> <p>V Makedoniji je slika bila nekoliko drugačna. Tam je sodeloval na uradnih sestankih, kjer so bile odločitve sprejete že prej in na stopnji pogovorov ni bilo odstopanja. Tako je sodeloval pri urejanju problema asfaltiranja ceste proti letališču Petrovac, kjer so morali sodelovati s predstavniki lokalne vaške skupnosti. Na teh nivojih gre predvsem za prepričevanje in redno sestankovanje. Pomoč lokalnemu prebivalstvu je bila v veliko pomoč pri pridobivanju določenih informacij.</p>
E	<p>Samega neposrednega sodelovanja z lokalnim prebivalstvom niso imeli, imeli so stike z libanonsko vojsko, kar mu je seveda pomagalo v</p>

	procesu odločitve. Sodelovanje je imelo velik vpliv, ni se pa zato proces spreminjal, bil pa je krajši.
<i>Ugotovitve</i>	Način sodelovanja je bil odvisen od naklonjenosti prebivalstva do MOM in njenih pripadnikov. Od tega odnosa je bil odvisen tudi vpliv na reševanje nalog in proces odločanja. Način sodelovanja z lokalnim prebivalstvom je v veliki večini vplival na sprejemanja enot vojske določene države. Na tej osnovi so se oblikovali odnosi, pridobivale in izmenjevale so se informacije, nudila se je pomoč.

Tabela 5: V kolikšni meri je bilo potrebno poznavanje mednarodnega prava?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je poudaril, da je poznavanje mednarodnega prava zelo pomembno. Na MOM obstajajo t. i. ROE (Rules of Engagement – pravila delovanja), ki v veliki meri definirajo postopke in dejanja v določenih situacijah. Pri delovanju na terenu tudi ni bilo neskladja med našimi zakoni ali zakoni držav udeleženk z mednarodnim pravom. Obstajajo tudi ti. omejitve, ki so preprečevale, da bi se znašli v neželenih situacijah, čeprav nevede. Poznavanje mednarodnega vojaškega humanitarnega prava in poznavanje mednarodnih predpisov je pri opravljanju nalog nujno. Potreba je v povečanju priprav in umeščanju teh znanj v pripravljalnem delu na operacijo ali misijo.
B	V popolnosti. Prav tako pa je nujno treba poznati lokalno uradno in neuradno pravo (kulturo, običaje, navade ipd.). Ne glede na to, ali velja ali pa ne. Primer KFOR: upoštevanje načel tradicionalnega prava (zakoni albanskih plemen – Leke Dugadjinia). Specifičnost področja ali države in upoštevanje mednarodnih pravil in vojaškega humanitarnega prava je nujna za kvalitetno izvedbo naloge. To je znanje, ki ga pripadnik potrebuje, preden gre na operacijo ali misijo, da lahko to znanje vključi v situacijo in odločitve.
C	Osnove mednarodnega prava je treba poznati v vseh okoljih delovanja, še posebej na MOM. Bistvo mednarodnega prava so namreč dogovorni, tako ali drugače urejeni, odnosi med suverenimi subjekti in spoštovanje doseženih dogovorov. Na operaciji se redko srečuješ z vprašanji, ki terjajo proučevanje mednarodnih pravnih norm, temveč je temelj delovanja v spoštovanju dogovorjenega, spoštovanje načel enakosti, človekovih pravic in

	svoboščin, pravičnosti ter verske, rasne in druge enakosti.
D	Poznavanje pravnih osnov o položaju sile (kontingenta) na določenem ozemlju je tisto vodilo, ki te usmerja pri delu in ti pove, kako moraš nastopati (s silo ali s pogovorom). Zelo pomembno je poznati pravila diplomacije, kurtoazije, navad.
E	<p>Za MOM in še posebej značilno za misije v OZN je, da je treba poznati mednarodno pravo. Predvsem je treba paziti na določena pravila, povezana s človekovimi svoboščinami ipd. Poznati je tudi treba pravila delovanja OZN, ko so mirovne sile tiste, ki prinašajo mir na območje delovanja. Posledice neznanja in neupoštevanja teh materij so zelo velike.</p> <p>V njihovi brigadi so imeli svojega pravnega svetovalca, ki mu je znal svetovati, delovali so po pravilih delovanja OZN, vsaka država pa je imela tudi svoja pravila delovanja (ROE), ki pa niso smela nasprotovati pravilom OZN in so temeljila na mednarodnemu pravu. Če gre za večjo enoto, je vsekakor treba imeti strokovnjaka na tem področju, če je enota manjša, pa ne, ker se naslanja na nadrejeno poveljstvo. Kar se tiče SV, jih mora definirati nadrejeno poveljstvo, ki pošilja enoto v tujino, torej morajo biti pravila definirana v pravni službi na poveljstvu sil SV (PSSV).</p>
<i>Ugotovitve</i>	<p>Mednarodno pravo in predvsem vojaško humanitarno pravo je v določenih situacijah tisto znanje, ki ga taka okolja zahtevajo in se ga mora vključiti v odločitve. Klasičen odločitveni proces nima teh elementov posebej opredeljenih. Torej je te elemente treba vnesti v odločitev, zato je potrebna dobra priprava doma, pred samo operacijo ali misijo in pozneje na sami nalogi. Če se le da, je dobro imeti kakšnega pravnega svetovalca, ki poveljniku nudi strokovno pomoč. Posledice neupoštevanja so lahko hude in bistvene za uspeh operacije ali misije.</p>

Tabela 6: V kolikšni meri je bilo upoštevanje mednarodnega prava vključeno v proces odločanja in prenos nalog na podrejene?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	<p>Poveljnik je potrdil, da je mednarodno pravo v veliki meri vključeno v procese odločanja. Vsekakor se mora upoštevati vedno in vsepovsod. Pri prenosu povelj na podrejene ga moramo vedno upoštevati, ga imeti v mislih, da morebiti z neupoštevanjem ne bi škodovali sebi in drugim. Vendar je to samo v MOM, ker se je pri odločitvi treba nasloniti na zakonodajo in upoštevanje pravil igre v danem okolju.</p>

B	<p>V kombinaciji s Pravili delovanja (ROE), ki pa so vedno v skladu z mednarodnim pravom – VEDNO. In vedno se mora pri prenosu nalog na podrejene poudariti.</p>
C	<p>Pomembno načelo v procesu odločanja MNTF-W je bilo zavedanje bistva MOM, njenih ciljev in nalog. Pri tem norme mednarodnega prava niso eksplicitno prisotne (omenjene), čeprav jih je pri načrtovanju in delovanju vsekakor treba upoštevati. To pomeni, da je te norme treba poznati, da pripadniki misije s svojim delovanjem in zaradi neznanja ne kršijo temeljnih mednarodnopravnih norm, človekovih pravic in svoboščin. V procesu analize naloge in poveljnikove priprave je osnovno načelo, da se preprečujejo ukrepi ene države (subjekta ali sile) na račun druge države (subjekta) in preprečevati dejanja, s katerimi bi bile okrnjene osnovne pravice ljudi, ki živijo v prizadeti državi.</p> <p>Slovenski kontingent je štel preko 400 pripadnikov. Zelo težko je pričakovati, da bodo vsi pripadniki enako poznali, razumeli in izvajali mednarodne pravne norme. V pripravah na operacijo smo vsi opozorjeni na nekatere značilnosti in predvsem na pravila delovanja (ROE), kar dobi v priročnem navodilu vsak pripadnik pred odhodom na misijo. Bistvo je predvsem vse pripadnike opozoriti in naučiti ter od njih zahtevati enako obravnavo za vse, ne glede na nacionalnost, raso, spol ali versko pripadnost. Biti v pomoč in biti nevtralen, biti koristen; skratka, slediti ciljem misije in zagotavljati njeno poslanstvo.</p>
D	<p>Glede na to, da je praviloma bil eden prvih poveljnikov na MOM, je moral podrejenim razlagati pravne okvirje našega delovanja. Tako so, recimo, vojaki in podčastniki z izkušnjami iz Afganistana in SFOR-ja imeli popolnoma napačne predstave o delovanju v Libanonu, kjer je misija z drugačnim pravnim statusom.</p>
E	<p>V največji meri. Naloge na podrejene so bile prenesene v skladu s pravili delovanja in vedno upoštevajoč mednarodno pravo. Mednarodno pravo je bilo vedno in vsakič vključeno v proces odločanja. Poznavanje tega in poudarjanje elementov iz mednarodnega prava in zakonodaje nacionalnega okolja v prenosu na podrejene pa je bila nuja. Pri tem je bilo treba pridobiti še dodatna znanja s teh področij, ki jih prej nismo imeli v zadostni meri.</p>
<i>Ugotovitve</i>	<p>Priprave, ki se izvajajo pred samo operacijo ali misijo, vključujejo informacije tudi s področja mednarodnega prava in zakonodaje okolja, kamor enota gre. Vendar je to premalo in glede na prakso ter glede na to, kako pomembno je, da to materijo poznamo, je treba v sami pripravi in</p>



	pozneje skozi proces realizacije naloge to intenzivirati in dati bistveno večji pomen.
--	--

Tabela 7: Kako je vplivalo na proces odločanja sodelovanje predstavnikov različnih vojska v procesu, če je?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je poudaril, da se proces odločanja upočasni zaradi določenih razlik, kot je problem znanja jezika ali kulturni problem ipd. Lahko pride do kršitev določenih omejitev, ki jih imajo druge vojske, mi jih pa nimamo in obratno. V glavnem zelo vpliva.
B	<b>BISTVENO.</b> Organizacija, načini in metode delovanja ter oprema so bistvene pri oblikovanju odločitev za sodelovanje posameznikov, skupin ali enot različnih vojska pri načrtovanju in izvajanju nalog. Izkušnje so različne: od popolne nezmožnosti sodelovanja (angleški jezik, nekompatibilna sredstva zvez z npr. madžarsko vojsko v začetku MLF itd.), težavnega sodelovanja (npr. metode pregleda stavb/zgradb z vojsko ZDA), do zelo dobrega sodelovanja z italijansko vojsko (po izvedbi faz – familiarizacija MSU ali Military Specialized Unit).
C	Bistvo delovanja multinacionalnih poveljstev je, kljub hierarhični (vojaški) organiziranosti in sprejetih normah štabnih procesov dela (npr. Guidelines for Operational Planning - GOP), medsebojno spoštovanje, strpnost, razumevanje, poslušanje in odločanje na podlagi argumentov. Spoštovanje tega in upoštevanje razlik ter nacionalnih omejitev pomeni morda celo oviro pri hitrosti priprave odločitev in (sicer redko) odločanje na podlagi konsenza, kar pri vodenju vojaške organizacije ni pravilo.
D	Čas odločanja je bil daljši, z velikim številom sprememb, ki se morajo zgoditi v krajšem časovnem obdobju, ker so se tuje vojske odločale mimo nas, mi kot njihov manjši del pa smo se morali prilagajati. Odločanje je v takšnih primerih lahko lažje, obenem pa se določene odločitve morajo sprejemati brez posvetovanja s štabom. Miselni proces poveljnika na samem začetku je lahko dolg, a zato temeljit, analizirati in preigrati mora veliko variant in sprememb.
E	Nismo kaj preveč sodelovali, vendar ko smo, je bilo to sodelovanje odlično, eni drugim smo pomagali, delili med sabo informacije in sploh je bilo vzdušje enkratno.
<i>Ugotovitve</i>	Proces odločanja je, glede na prakso poveljnikov, z združeno sestavo

	<p>enot na območju MOM precej težaven, vendar mogoč. Proces je mnogokrat v odvisnosti od države, ki jo vodi. Vloge so odvisne glede na poslanstvo enote določene države. Necompatibilnost, ki se pri tem izraža v tehniki ali v razumevanju naloge in seveda organizacija sta tisti oviri, ki mnogokrat podaljšajo tako proces kakor tudi sam uspeh izvedbe zahtevane naloge. Pri tem igra veliko vlogo strpnost in poveljnikova sposobnost za razumevanje, tolerantnost in dobro poznavanje situacije.</p>
--	---

Tabela 8: Ali je pridobivanje podatkov od lokalnega prebivalstva zahtevalo kdaj kakšne posebne korekcije pri odločitvi?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je potrdil, da je bilo v odvisnosti od situacije. Če se je situacija spremenila, se je spremenila zelo hitro. Zelo pomemben je stik s prebivalci kraja, kjer se nahaja enota.
B	Obveščevalna priprava je vedno vključevala podatke, pridobljene od lokalnega prebivalstva. Na terenu so, posebno naše enote, zaradi možnosti komuniciranja z lokalnim prebivalstvom vedno lahko vplivale na korekcije odločitev na ravni do voda (najpogosteje pa do oddelka – skupine). Korekcije so se najpogosteje nanašale na natančnejšo določitev lokacij, poti, dostopov, redkeje na spremembe načinov ali metod izvajanja nalog.
C	Zbiranje in analiza obveščevalnih podatkov vedno terja njihovo preverjanje (verodostojnost). To velja za vse primere, ne glede na vir informacij. V primeru, ko se izkaže, da določene informacije ne ustrezajo dejanskemu stanju, je temu primerno treba korigirati (popraviti) odločitve in ravnanje. Dogajalo se je, da je zbiranje podatkov od lokalnega prebivalstva potrdilo predhodno zbrane obveščevalne podatke iz drugih virov. Dogajalo pa se je tudi, da se je za prvotno, od različnih virov (npr. politike, verskih skupnosti ipd.) pridobljeno informacijo, pri kasnejšem preverjanju izkazalo za potvarjanje dejstev nastalo zaradi spleta različnih okoliščin in predvsem različnih ciljev.
D	Samo pridobivanje podatkov je potekalo v vseh primerih po ustaljenem vzorcu. Spremembe in korekcije so se začele, ko so je začela slika popolnjevati, a so manjkali vzorci. Pri zbiranju podatkov smo vedno delovali na daljši rok.
E	Ne, ker so od libanonskih oblasti, tj. od libanonske vojske, pridobivali

	informacije, ki pa niso bistveno vplivale na proces odločanja. Zelo težko so vzpostavljali stik z lokalnim prebivalstvom.
<i>Ugotovitve</i>	Pridobivanje podatkov je naloga, ki je v neposredni korelaciji z odnosom enote in lokalnega prebivalstva. Ker praviloma gre za območja, ki so zelo turbulentna, je vpliv informacij na samo izvedbo naloge zelo velik. Za kvalitetno odločanje je treba imeti prave informacije v pravem trenutku. Za to je potreben stik s prebivalstvom, dobra komunikacija in obdelava informacij.

Tabela 9: Ali je proces odločanja in v katerih elementih drugačen (skrajšani, individualni) od procesa odločanja v SV?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Tu ne gre toliko za tipično skrajšani ali individualni ali pa celovit način odločanja. Bistvo procesa odločanja je, na čim bolj analitičen način, ob upoštevanju vseh dejstev, domnev, ovir in tveganj, priti do najustreznejše odločitve, ki jo na koncu še preizkusimo. Pri tem je izrazna fleksibilnost in predvsem evalvacija procesa v odvisnosti na pridobivanje predhodnih izkušenj in njihova uporaba v spremembi samega procesa. Torej proces odločanja je atipičen glede na poznane oblike odločanja, ki so v veljavi v organizaciji NATO. Predvsem proces, vpliv informacij lokalnega izvora ter izkušnje so podlaga za dobro odločitve.
B	Proces odločanja na MOM je popolnoma drugačen, kot je to doma v Slovenski vojski. Osnovo za delovanje, za predvidene situacije, predstavljajo COPLAN-i, ki se redno posodablja skozi delo OPT (operacijskih timov), dejanske naloge pa se vodijo preko izdajanja delnih povelj (FRAGO – ang. Fragmentation Order), ki so kratka, jasna in dajejo veliko prostora poveljnikom, da delujejo glede na njihovo organizacijo in metode delovanja. Postopki so tako skrajšani in bolj individualni ter zagotavljajo fleksibilnost odločanja in uporabe. Po vsaki večji akciji – nalogi (še posebej, ko je vključenih več različnih enot), se obvezno izvede kompletni AAR (ang. After Action Review), tj. proces učenja iz izkušenj, od prvih poročil, končnih poročil in nazadnje implementacije izkušenj.
C	Poveljnik je poudaril, da se celovit proces premišljenega odločanja redko uporabi v celoti. In še to ponavadi takrat, ko štab oziroma poveljstvo dobi novo nalogo. Sicer poveljstvo deluje po predhodno sprejeti nalogi in za realizacijo te naloge sprejema le delne - segmentarne

<p>ukaze, t. i. FRAGO (Fragmentation Order).</p> <p>Pri reševanju takih nalog so pogosto odločitve pripravljene že v štabu, tako da poveljnika samo seznanijo z dejstvi in mu ponudijo predlog odločitve, ki ga praviloma sprejme ali zavrne (redkeje). Kot je bilo že rečeno, so operacije na Balkanu nizke intenzivnosti, izrednih dogodkov ali konfliktov praktično ni oziroma jih je zelo malo. Ključno vlogo pri odločitvi imata politični in pravni svetovalec, saj gre v veliki meri za politične posledice morebitne napačne odločitve. Iz tega razloga se praviloma pride do odločitve po skrajšani metodi, večkrat pa odloči dežurni častnik v operativnem centru ali načelnik štaba (individualno). Le pri pripravi novega koncepta delovanja ali večjih bistvenih spremembah delovanja se poveljnik odloča po principu štabnega dela z vsemi koraki, ali pa v procesu odločanja uporabi le del korakov.</p> <p>Proces odločanja se od države do države bistveno ne razlikuje. Dejstvo je, da v operaciji na Kosovu delujejo članice NATO, ki uporabljajo podobne korake v procesu odločanja. Poleg tega so na operaciji tudi države partnerstva za mir (PfP) in Ukrajina, ki se tudi »spogledujejo« s procesom določanja, ki je v veljavi v državah članicah NATO.</p> <p>Bistvo procesa odločanja je, na čim bolj analitičen način, ob upoštevanju vseh dejstev, domnev, ovir in tveganj priti do najustreznejše odločitve, ki jo na koncu še preizkusimo. Če v tem kontekstu primerjamo proces odločanja, ki ga je uporabljala nekdanja JLA, lahko kmalu ugotovimo, da prav velikih razlik ni (bilo).</p> <p>Proces odločanja, pri vodenju SIKON, je prav tako relativno enostaven. Deli SIKON-a in posamezniki, ki delajo v poveljstvih, so v liniji poveljevanja (poveljniških razmerjih npr. OPCON ali TACON) bodisi znotraj brigade (MNTF-W) ali pa so imeli nadrejene funkcijske vodje, če so delali v poveljstvu.</p> <p>Odločitve, ki so nujne, se praviloma dotikajo delovanja SIKON-a, kohezije moralnega stanja ter logistično podporo. Odločitve, npr. o načinu praznovanja nacionalnega dne, sprejemu pomembnih obiskov iz Slovenije, potrebnih nabavah, aktivnostih, celostne skrbi za pripadnike, vsebini poročil ipd., so bile sprejete po skrajšani metodi ali po odločitvi poveljnika SIKON-a (njegovi odločitvi) z metodo konzultacije. V tem primeru celo zelo težko govorimo o procesu, saj so odločitve zgolj delovne (operativne) narave in nimajo bistvenega učinka ali posledic na varnost in delovanje kontingenta.</p>
--

D	Praviloma ni skrajšanih procesov, saj skrajšani procesi potekajo v TOC (Tactical Operation Center – taktični operativni center), neodvisno od dolgoročnih procesov v štabu.
E	Največkrat sem uporabljal skrajšani ali individualni proces odločanja vendar v specifični obliki. Podani so mi bili osnovni dejavniki, na podlagi katerih sem se odločal. Vse pa je moralo biti v skladu z mednarodnim pravom in pravili OZN. Ko se je revidiralo določene postopke, se je postopek podaljšal, ker ni zahteval ugotovitve v določenem času, časa je bilo na voljo dovolj in le takrat se je uporabil t. i. podaljšani postopek odločanja. To je bilo redko.
<i>Ugotovitve</i>	Postopki so tako skrajšani in bolj individualni ter zagotavljajo fleksibilnost odločanja in uporabe. Na MOM je ustaljena praksa, da se po vsaki operaciji – nalogi (še posebej, ko je vključenih več različnih enot), obvezno izvede kompletni AAR (ang. After Action Review), tj. proces učenja iz izkušenj, od prvih poročil, končnih poročil in nazadnje implementacije izkušenj. To je del procesa, ki ga je treba uvesti v sam proces odločanja v SV, saj je s tem proces bolj kvaliteten in operabilen.

Tabela 10: Kateri so tisti elementi, ki specificirajo odločanje v mednarodnem prostoru oziroma pri opravljanju nalog v MOM?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	Poveljnik je poudaril, da je zelo pomembna sestava enote, npr. struktura vojakov glede na vrsto operacije (bojevniki ali mirovniki). Prav tako je pomembno znanje tujega jezika, ne nujno angleščine, čeprav se večinoma rabi ta jezik. Pomembna je kredibilnost osebja. Spoštovanje mednarodnega prava in ostalih zakonov na področju delovanja.
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poznavanje širše situacije, poslanstva in ciljev nalog na MOM, poznavanje stopenj MOM – vsiljevanje, stabilizacija, prenos pristojnosti;</li> <li>– poznavanje in vloga enot za sodelovanje (sobojevanje) – zračna podpora, transportne zmogljivosti;</li> <li>– lastna oprema in zmožnost izvajanja podpore (lastne, zavezniške);</li> <li>– profesionalnost;</li> <li>– poznavanje mednarodnega prava;</li> <li>– priprave pred odhodom na MOM;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znanje tujih jezikov, poznavanje metod delovanja ostalih/drugih enot;</li> <li>– izkušnje poveljnika in štaba v mednarodnem okolju;</li> </ul>
C	<p>Operacija na Kosovu ni tako kompleksna. S kriminalnimi dejanji, ilegalnimi aktivnostmi, tihotapljenjem mamil, cigaret in goriva, trgovino z ljudmi in človeškimi organi se ukvarja policija. Bistvo vojaškega dela je zagotavljati varno okolje in svobodo gibanja prebivalcev. To pomeni, da je bila naša ključna naloga zagotavljati obveščevalne podatke in načrtovati zadostno število kontrolnih točk ter patrolj. Osnovni cilj je, poleg naloge, ki jo vojska izvaja, tudi zagotavljanje varnosti lastnih pripadnikov. Zato je pomembna naloga civilno vojaško sodelovanje, ki ga lahko razumemo tudi kot element zaščite sil.</p> <p>Enostavnost naloge na eni strani in relativna predimenzioniranost poveljstev in enot, ki so po listi CE (Crisis Establishment) popolnjene za morebitno eskaliranje nemirov, ne zahteva dolgih procesov analize naloge in sprejemanja odločitve, saj gre v veliki meri za rutinske postopke in odločitve.</p> <p>Po vsej verjetnosti se druge MOM (npr. ISAF) v tem pogledu bistveno razlikujejo.</p> <p>Bistveni elementi, ki jih je treba upoštevati tudi pri enostavnih opravilih in procesu odločanja v mednarodnem okolju, so spoštovanje integritete pripadnikov narodov, različnost verskih in kulturnih izkušenj, različen nivo znanj in implementacija izkušenj.</p>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pravna podlaga misije;</li> <li>– profesionalnost;</li> <li>– veliko enot z različnim imenovalcem in različnimi interesi;</li> <li>– podrejenost večji enoti;</li> <li>– nekohezivnost enot, ki sodelujejo na eni nalogi;</li> <li>– občutljivost lokalnega prebivalstva;</li> <li>– oprema in logistična podpora;</li> <li>– mednarodno pravo;</li> <li>– pomanjkanje večje slike dogajanj in ozadij;</li> </ul>
E	<p>Informacije so bile vedno in povsod zelo pomembne. Srečo smo imeli, da so naši pripadniki bili na nalogi izvidnikov, od tega smo imeli koristi tudi mi sami, ker se nam je bilo lažje odločati, tudi pravočasno odločati. Obenem nam je to dejstvo olajšalo varnostno situacijo.</p>
<i>Ugotovitve</i>	<p>Proces odločanja v mednarodnem okolju je specifičen v odnosu na</p>

	<p>poznavanje širše situacije, poslanstva in ciljev nalog na MOM, poznavanje stopenj MOM – vsiljevanje, stabilizacija, prenos pristojnosti, poznavanje in vloga enot za sodelovanje (sobojevanje) – zračna podpora, transportne zmogljivosti, lastne opreme in zmožnost izvajanja podpore (lastne, zavezniške), poznavanje mednarodnega prava, dobre priprave pred odhodom na MOM, znanja tujih jezikov, poznavanja metod delovanja ostalih/drugih enot in predvsem izkušenj poveljnika in štaba v mednarodnem okolju. Pri tem je v procesu odločanja mnogokrat problem v poznavanju celovite situacije oziroma stanja in pomanjkanja kohezivnosti enot, ki sodelujejo.</p>
--	---

Tabela 11: Še kakšne specifike delovanja?

Poveljniki	<i>POVZETKI ODGOVOROV - NAVEDB</i>
A	<p>Poveljnik je poudaril, da so nekateri postopki nedorečeni, npr. ob smrti posameznega pripadnika SIKON-a. Druge države imajo to boljše urejeno. Treba bi bilo dopolniti dokumente (SOP, pravilniki, normativni dokumenti ipd.) s potrebnimi dodatki samega procesa glede na elemente mednarodnega prava in poznavanje zakonodaje in specifičnosti področja, kjer se MOM izvaja.</p> <p>Prav tako bi potrebovali jasne kompetence za vsako delovno mesto v MOM.</p>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>– individualna sposobnost poveljnika (profesionalnost) za delovanje v mednarodnem okolju: realna presoja lastne vloge, sposobnost ocene lastnega tveganja, pripravljenost za sodelovanje, zagotavljanje lastne integritete znotraj mednarodnih enot itd.;</li> <li>– poznavanje določil mednarodnih sporazumov (bilateralnih in multilateralnih) in s tem povezano optimalno izkoriščanje vseh virov, ki jih daje zavezništvo ter dosledno upoštevanje in izpolnjevanje lastnih obveznosti;</li> <li>– kompetentni okvir delovanja vsakega posameznika;</li> <li>– osebno vodenje, korekcije in nadzor priprav pred odhodom na naloge v mednarodnem okolju, z jasnim zavedanjem o zahtevnosti in specifičnosti operacije;</li> </ul>
C	<p>Če primerjamo število in kompleksnost nalog, ki jih ima SV doma, z nalogami, ki jih pripadniki opravijo v tujini, lahko strnemo:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– naloge v tujini so relativno bolj nevarne;</li> <li>– delovanje v mednarodnem okolju je do določene mere izziv in priložnost priti do novih spoznanj in izkušenj, hkrati pa tudi neke vrste popestritev življenja vojaka;</li> <li>– nalog je na MOM manj in za izvedbo naloge je na razpolago več ljudstva, časa in tudi tehnike;</li> <li>– ker gre za multinacionalne sestave, je poznavanje jezika in upoštevanje različnosti in tolerance nujno.</li> </ul>
D	Vsaka misija je specifična in za vsako misije se moraš miselno in praktično pripraviti. Priprava je bistvena za uspešno izvajanje nalog.
E	Medsebojna pomoč med vojskami na MOM je zelo potrebna in koristna.
<i>Ugotovitve</i>	Poveljniki so se osredotočili na problem priprav, ki se izvajajo pred samo operacijo ali misijo, poznavanje določil mednarodnih sporazumov (bilateralnih in multilateralnih) in lokalne zakonodaje, kompetence za delo, osnove jezika in navad okolja.

#### 4.6 Model procesa odločanja na mirovni operaciji in misiji glede na rezultate polstrukturiranih intervjujev

Pri iskanju modela odločanja na MOM se izhaja iz rezultatov polstrukturiranih intervjujev in izkušenj poveljnikov, ki so vodili operacije ali misije na različnih kriznih območjih sveta. Model je prikaz realnega sistema s ciljem, da se razloži in predvidi obnašanje sistema kot celote ali njegovih delov. Model je posplošen prikaz realnega, kar je pri modelu prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Prednost se odraža v možnosti proučevanja obnašanja realnega sistema pod vplivom pomembnih faktorjev. Z modelom, kjer opustimo nepomembne ali takrat nepomembne faktorje, ali jih pa prikažemo v drugačni medsebojni odvisnosti, ustvarimo možnosti izgradnje nerealnega modela.

Modeli predstavljajo integralni del odločitvenega procesa, kjer se povežejo v eno celoto kot cilji, variante, rezultati, primerjave in kriteriji določenega reševanja problema.

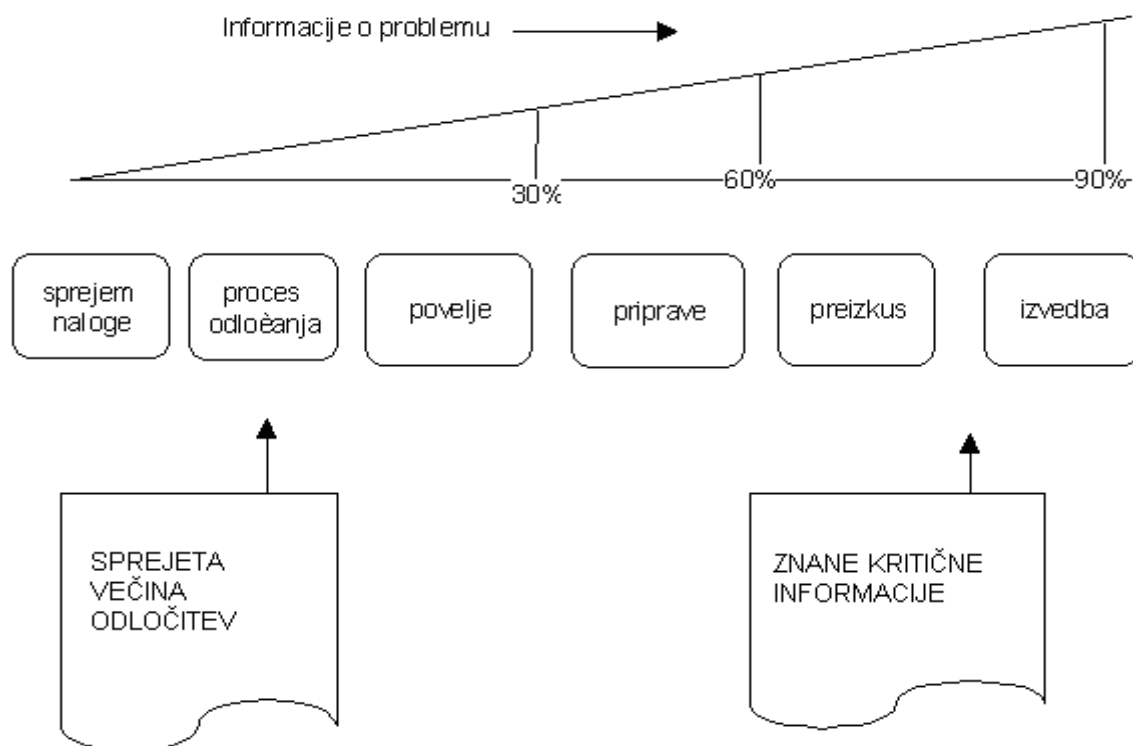
Pri kreiranju modela procesa odločanja v MOM na podlagi intervjujev poveljnikov sem izhajal iz dejstev, da lahko odločanje poteka v razsežnosti od popolne negotovosti o možnih odločitvah in izidih le-teh do popolne gotovosti. Pri tem je v popolni negotovosti tveganje zelo veliko, odločanje pa temelji na intuitivnem ugibanju, medtem ko v popolni gotovosti ni tveganj, odločanje pa temelji na idealni racionalnosti (Tavčar 2009, 33).



Podlaga tehnike, ki se je izkazala za najprimernejšo, je dejstvo, da ima poveljnik in poveljstvo enote na razpolago manj časa za izvedbo celovitega procesa, saj je vse odvisno od delnih povelj, ki določajo operativno smer delovanja. Realno odločanje poteka v tveganju in delni negotovosti. Čim večja sta tveganje in neinformiranost, tem bolj se odločanje razlikuje od odločanja v gotovosti. Poveljnik pri tem izbere iz omejenega nabora prvo odločitev, ki ustreza postavljenemu minimumu. Odločanje pri tem upošteva omejeno število alternativ in posledic teh alternativ (Tavčar 2009, 33).

Poleg omenjenih možnosti, ko poveljnik ob svoji večji angažiranosti skrajšuje proces, se proces skrajšuje tudi po posameznih korakih. Kolikor več časa je potrebno za usklajevanje med poveljniki različnih vojska, toliko manj časa ima poveljnik za sebe in za prenos povelja na podrejene. To se izvaja ob večji uigranosti kolektiva, pravočasni pripravi na sprejetje naloge, z dobrim in permanentnim spremljanjem situacije in presojo. Ključno vlogo pri odločitvi imata politični in pravni svetovalec, saj gre v veliki meri za politične posledice morebitne napačne odločitve. Ker se poveljnik nikakor ne more in ne sme odločati mimo meddržavnih dogovorov o statusu sil na določenem območju, se v proces odločanja vključijo omejitve, ki izhajajo iz meddržavnih dogovorov. V procesu odločanja mora biti obvezna in posebna točka, ki govori o omejitvah in zahtevah, ki izhajajo iz meddržavnih dogovorov, zakonodaje in mednarodnega prava. Prav tako je poznavanje pravnih osnov o položaju sile (kontingenta) na določenem ozemlju tisto vodilo, ki usmerja proces in pove, kako se mora nastopati (s silo ali s pogovorom).

Slika 4.2 Časovna dilema v procesu odločanja



Vir: Bratušek 2006, 187.

S podrobnimi opredelitvami usmeri in osredotoči delo štaba. Pri izdelavi variant se z neposredno vključitvijo poveljnika v samo izdelavo in s sprotnimi usmeritvami skrajša tudi sam proces. Pri tem se upošteva intenzivno pridobivanje informacij s strani lokalnega prebivalstva in vzpostavi mreža za pridobivanje informacij iz okolja. Bolj se intenzivira ta del v okolju, kjer enota deluje, bolj je odločanje usmerjeno v gotovost. Variante se hitreje preigravo ob prisotnosti poveljnika ali pa samo s štabom, ki poveljniku poroča o variantah in rezultatih. Hitro preigravanje se izvede pri izbiri ene variante. Če se poveljnik odloči za eno varianto, to štabu omogoča osredotočenje na to varianto. Izdelava samo ene variante načina reševanja problema je najbolj tvegan pristop, saj ima štab najmanjšo mogočo fleksibilnost in kreativnost pri izdelavi različnih možnosti rešitev, a tudi težav v postopku reševanja problema. Ker poveljnik sodeluje v procesu načrtovanja, sprejme odločitev zelo hitro. Ko se poveljnik odloči o varianti poteka rešitve problema oziroma naloge, štab nemudoma izdela pripravljalne ukaze. V pripravljalnih ukazih so elementi, ki jih mora enota upoštevati pri realizaciji zahtev iz

povelja. Upoštevati je treba mednarodno pravo, lokalno zakonodajo in kulturne specifičnosti, ki se v poveljih opredelijo in v prenosu na podrejene poudarijo.

Prednosti uporabe tega procesa so:

- učinkovita izraba razpoložljivega časa;
- obveščevalni podatki, pridobljeni s strani lokalnega prebivalstva, omogočajo zmanjšanje negotovosti in tveganja;
- osredotoči delovanje štaba na specifične usmeritve poveljnika;
- omogoča hitre prilagoditve v hitro se spreminjajočih situacijah;
- poveljnik z njim nadomesti pomanjkanje štaba ali njihovih izkušenj;
- iz procesa učenja iz izkušenj se odločitveni proces osvežuje in izpopolnjuje.

Slabosti uporabe procesa so:

- veliko bolj je neposreden in zmanjšuje možnosti iniciative osebja;
- ne razišče vseh možnosti za več variant poteka delovanja;
- povečana možnost, da se spregledajo ključni dejavniki ;
- zmanjšana možnost usklajenosti načrta in druge.

Osnovo za delovanje, za predvidene situacije, predstavljajo operativni načrti (COPLAN-i), ki se redno posodablajo skozi delo operativnih skupin/štabov (OPT), dejanske naloge pa se vodijo preko izdajanja delnih povelj (FRAGO – ang. Fragmentation Order), ki so kratka, jasna in dajejo veliko prostora poveljniku, da delujejo glede na lastno organizacijo in metode delovanja. Postopki so tako skrajšani in bolj individualni ter zagotavljajo fleksibilnost odločanja in uporabe. Po vsaki večji akciji/nalogi (še posebej, ko je vključenih več različnih enot), se obvezno izvede kompletni AAR, tj. proces učenja iz izkušenj, od prvih poročil, končnih poročil in nazadnje implementacije izkušenj. Ta proces je v modelu ključen, saj omogoča poveljniku ob podobnih situacijah jasno predstavo o procesu odločanja in se mora vključiti v model odločanja. Učenje iz izkušenj je element, ki ga v sedaj uveljavljenem procesu odločanja ni, je pa pomemben prispevek za bolj kreativen in realen pristop poveljnika v samem procesu. Pri tem je bistveno manj možnosti, da bi se zaradi okostenelega in togega ter vnaprej predvidenega procesa odločanja napake ponavljale.



## 5 ZAKLJUČEK

Poveljnik je odgovoren za vse, kar njegova enota naredi oziroma ne naredi, pri tem pa svoje odgovornosti ne more prenesti na nekoga drugega. Poveljnik je tisti, ki sprejme končno odločitev in na koncu zanjo tudi odgovarja. Uspešen poveljnik delegira svoja pooblastila na druge ter spodbuja vzajemno zaupanje, tesnejše sodelovanje in timsko delo med vsemi člani poveljstva. Spodbuja tudi razumevanje postopkov in skupne podlage za delovanje na vseh ravneh poveljevanja.

Pregled, primerjanje in analiza odgovorov vojaških poveljnikov, ki so na podlagi izkušenj argumentirali pomembnost sodelovanja z lokalnim prebivalstvom, so pokazali, da so načini sodelovanja z lokalnim prebivalstvom, ki so bili v razponu od enostavnih stikov (npr. pogovori) do nujenja konkretne pomoči v sredstvih in znanju (npr. učenje jezika), zelo pomembni, saj je ta odnos vplival na reševanje nalog in proces odločanja. Način sodelovanja je bil odvisen od naklonjenosti prebivalstva do MOM in njenih pripadnikov, od tega odnosa je bil odvisen tudi vpliv na reševanje nalog in proces odločanja. Vpliv sprejemanja in sodelovanja enot vojske določene države s strani lokalnega prebivalstva je bil velik. Na tej osnovi so se oblikovali odnosi, pridobivale in izmenjevale informacije, nudila se je pomoč. Te informacije, pridobljene s strani lokalnega prebivalstva, so omogočala odločanje z bistveno manj tveganja kot v situacijah, ko tega sodelovanja ni bilo. Informacije so se pridobivale kontinuirano in so bile bistveni element poveljnikovega odločanja v MOM. Del štaba poveljnika je informacije zbiral, obdelal in jih ovrednotil glede na problem oziroma nalogo in vlogo enote, ki je delovala v reševanju naloge.

Na podlagi ugotovitev iz podanih izjav poveljnikov **potrjujem prvo hipotezo: »Sodelovanje z lokalnim prebivalstvom in skupnostjo omogoča pridobitev potrebnih informacij za pravilno odločitev delovanja enote na mirovni operacijah in misijah«.**

Iz proučitve in analize odgovorov poveljnikov na vprašanje: »V kolikšni meri je bilo potrebno poznavanje mednarodnega prava?«, so poveljniki potrdili, da je poznavanje mednarodnega prava eno od najpomembnejših podlag za delovanje na mednarodnih operacijah in misijah. Priprave, ki se izvajajo pred samo operacijo ali misijo, vključujejo informacije tudi s področja mednarodnega prava in zakonodaje okolja, kamor enota gre. Vendar je to samo informativno in glede na prakso in pomembnost poznavanja te materije je treba v sami pripravi in pozneje skozi proces realizacije naloge to intenzivirati in dati bistveno večji pomen.

Izhajalo se je iz dejstva, da se poveljujoči mora zanimati za značilnosti kultur v deželah, kjer deluje ali s katerimi deluje organizacija. To poznavanje je mnogokrat enako pomembno kot gojenje svojstvene kulture organizacije same (Tavčar 2009, 51-52).

Mednarodno pravo in predvsem vojaško humanitarno pravo so v določenih situacijah tista znanja, ki jih taka okolja zahtevajo in se jih mora umestiti v sam proces odločitve. Poznani odločitveni procesi nimajo teh elementov posebej opredeljenih. Torej je te elemente treba vnesti kot samostojno točko v proces odločitve. V štabu je smiselno imeti pravnega svetovalca, ki poveljniku nudi strokovno pomoč. Posledice neupoštevanja mednarodnega prava in lokalne zakonodaje so lahko hude in bistvene za uspeh operacije ali misije.

Na podlagi analize teh odgovorov **potrjujem drugo hipotezo: »V proces odločanja se v mirovni operacijah in misijah vključi elemente mednarodnega prava«**. Pri proučevanju informacij, ki so jih posredovali poveljniki, o poznavanju mednarodnega prava, se je izkristaliziral problem glede priprave pripadnikov, ki odhajajo v MOM. V pripravah, ki bi morale biti daljše, je nujno vnesti usposabljanje pripadnikov na področju znanj iz mednarodnega prava in lokalne specifikne in zakonodaje.

Pri proučevanju podlag za potrjevanje ali negiranje hipotez, sem v drugem poglavju predstavil lastnosti poveljnika profesionalca in njegovo podobo. V intervjujih so poveljniki predstavljali kompetence profesionalca in poudarjali potrebo po profesionalnosti in profesionalnem ravnanju vsakega pripadnika na misiji ali na operaciji. S tem sem predstavil kompetentni okvir profesionalca in odgovoril na prvo delovno vprašanje: *»Katere so lastnosti poveljnika kot vojaškega profesionalca in njegova sodobna podoba?«* ter utemeljil potrebo po profesionalni drži pripadnikov na MOM. Ker kompetenc in kompetentnega okvirja za posamezno delovno mesto v okviru delovanja na MOM v SV še ni, bi bilo dobro usmeriti napore v določitev tistih kompetenc, ki so svojstvene za poveljnika in pripadnike na MOM. To bi omogočalo jasnejši izbor poveljnikov in določanje potrebnih znanj pripadnikov za opravljanje nalog na MOM. S kompetentnim profilom delovnega mesta določimo zahtevano stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri določenem delu (organizacijski vlogi). V kompetentnem profilu, poleg strokovnih znanj in veščin, ki izhajajo iz tehnične delitve dela in so predpogoj, da bo delo sploh opravljeno, se opredelijo še druge lastnosti in sposobnosti, ki so potrebne, da se v nekem organizacijskem okolju naloge opravijo uspešno in bolj učinkovito (Gruban 2003, 138). Ker to ni bil cilj moje naloge, ga nisem proučeval kljub njegovi pomembnosti. To je lahko cilj kakšne druge raziskave.

Uspešen poveljnik pa mora imeti tudi osebno avtoriteto, ki pomeni svojski vojaški etos. Mednarodno pravo, vojaško pravo in zakonitosti, ki veljajo na območju izvajanja vojaških ali drugih operacij, poveljniku natančno določajo njegovo etično odgovornost pri izvajanju operacij. Poveljnik mora delovati z zgledom, etičnostjo in s samodisciplino.

Pri proučevanju vsebine za pridobitev odgovora na drugo delovno vprašanje: *»Ali vloga mirovnika vpliva na poveljnikove odločitve?«*, sem na osnovi analize odgovorov

poveljnikov ugotovil, da je vpliv odločilen. Stopnja, v kateri se nahaja MOM, narekuje tudi modele posameznih poveljnikovih odločitev, posredno tudi na modeliranje in načine uporabe enote. MOM pri prenosu pristojnosti na lokalne oblasti zahteva »mehkejše delovanje«, od sestave opreme posameznika, uporabe vozil, oborožitve pa do stikov v coni delovanja. Nasprotno pa MOM pri nestabilnih razmerah zahteva »trdnejši pristop« k oblikovanju modela odločitev.

Pri proučevanju vsebine za pridobitev odgovora na tretje delovno vprašanje, ki se glasi: *»Ali je za proces odločanja je pomembno upoštevati mednarodno sestavo moštva, ki opravlja naloge na območju delovanja?«*, sem na podlagi odgovorov poveljnikov ugotovil, da so se odločitve sprejemale s konsenzom in dobile obvezno pravno in organizacijsko osnovo v medsebojno usklajenih in sprejetih mednarodnih sporazumih med različnimi državami udeleženkami na MOM. Pri tem so se izkristalizirali problemi, ki jih predstavlja jezik, organizacija in različne navade pripadnikov vojske določene države. Iz odgovorov je razvidno dejstvo, da več kot je pripadnikov različnih držav, težja je komunikacija in manj časa ostane poveljniku za lastno odločitev in prenos odločitve na podrejene.

Središče poveljevanja je torej poveljnik, ki odloča, izdaja povelja za delovanje in večinoma avtoritativno vodi – torej ukazuje. S kontroliranjem krmili in vpliva na delovanje. Poveljnik v poveljevanje vključi svoj štab in to mu omogoča, da lahko uspešno uravnava nepredvidljive situacije, ki se lahko pojavijo v boju, in tako lahko uspešno usmerja izvajanje vojaškega delovanja. Zato so potrebni kompetentni profesionalni častniki, ki so strokovnjaki s področja dela.





## LITERATURA

- Florjančič, J. 1995. *Operativni menedžment*. Kranj: Moderna organizacija.
- Furlan, B., Rečnik D., Vrabič R., Maraš V., Cerkovnik J., Špur B., Šonc M., Tušak M., Marjan I., Gorjup B., Kojadin M., Lasič K. in Unger M. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Defensor, d.o.o.
- Grošelj, K. 2009. *Transformacija sodobnih mirovnih operacij*. Brdo: Zbornik sodelovanja RS v MOM.
- Huntington, P. S. 1957. *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil Military Relations*. New York: Vintage Books.
- Jelušič, L. 2009. *Mirovne operacije in misije*. Ljubljana: Bilten SV.
- Jelušič, L. 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: FDV.
- Jelušič, L. 1992. *Legitimnost vojaštva v sodobni družbi*. Ljubljana: FDV.
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Krajnc, V. 1993. *Vodenje in poveljevanje*. Celje: MORS.
- Kotnik, I. 2008. *Kakšen naj bo sodobni častnik Slovenske vojske in kako do njega*. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
- Koželj, B. 1986. *Razvojno in raziskovalno delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Department of the Army. 1990. No. 22–109. *Military Leadership Field Manual*. Washington DC.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ovsenik, M. in Ambrož. M. 1999. *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Podbregar, I. 2000. *Vloga oboroženih sil danes, jutri*. Ljubljana: MORS
- MORS. 2000. *Pravila štabnega dela*. Ljubljana: CVŠ.
- Sancin, V., Švarc D. in Ambrož M. 2009. *Mednarodno pravo oboroženih spopadov*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Selan, A. 2009. *Temeljna vodila pri oblikovanju obrambne politike RS na področju MOM*. Brdo: MORS.
- Šteiner, A. 2009. *Slovenska vojska v operacijah kriznega odzivanja – kratka zgodovina in dolga tradicija: referat v DZ*.
- Tavčar, I. M. 2009. *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, I. M. in Zabukovec S. 2008. *Voditeljstvo in etika na strateški ravni*. Poljče: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Usenik, J. 1998. *Osnove teorije odločitev*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Vila, A. 1997. *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Bratušek, B. 2006. *Vojaška organizacija in vodenje*. Ljubljana: Skripta CVŠ.
- Gruban, B. 2003. *Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja*. Ljubljana: Časopis Finance.
- Naglič, M. 2006. *Analiza kompetenc v SV*. Bilten Slovenske vojske št. 4. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske
- Zakon o obrambi, Uradni list RS, 44/97, 87/97, 47/02, 82/94, 40/04.