

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

TIMSKI NAČIN USPOSABLJANJA
PRIPADNIKOV SV Z VIDIKA OBVEŠČEVALNE
DEJAVNOSTI PRED NAPOTITVIJO NA
MEDNARODNO OPERACIJO IN MISIJO

MARKO GERŠAK

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

TIMSKI NAČIN USPOSABLJANJA
PRIPADNIKOV SV Z VIDIKA OBVEŠČEVALNE
DEJAVNOSTI PRED NAPOTITVIJO NA
MEDNARODNO OPERACIJO IN MISIJO

Marko Geršak

Koper, 2010

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

Somentor: doc. dr. Denis Čaleta

POVZETEK

Naloga predstavlja pomembnost obveščevalno-varnostnih priprav pripadnikov Slovenske vojske (SV) pred napotitvijo na Mednarodno operacijo in misijo (MOM) z vidika njenega prispevka k zaščiti (vojaških) sil. Cilj je odgovoriti na vprašanje ustreznosti in upravičenosti detajlnih obveščevalno-varnostnih priprav za pripadnike SV, ki so predvideni za prevzem ključnih/pomembnejših dolžnosti na MOM. Odgovori na postavljeni hipotezi temeljijo na preučevanju znanj in vedenj o okolju MOM, izhajajoč iz teoretičnih izhodišč opredeljevanja pojmov, opisa praktičnih primerov vpliva nepoznavanja okolja MOM na zaščito (vojaških) sil ter raziskave videnja pripadnikov SV do omenjene tematike. Vse večja zahtevnost in kompleksnost varnostnega okolja na MOM ter primeri iz vojskovališč in mnenja intervjuvanih pripadnikov SV so razlog naklonjenosti detajlnejšim pripravam ključnega kadra SV pred napotitvijo na MOM.

Ključne besede: Slovenska vojska, obveščevalno-varnostna dejavnost, mednarodne operacije in misije, znanje, zaščita sil.

SUMMARY

This thesis presents the importance of intelligence and security preparations for members of the Slovenian Armed Forces before being sent on an international operation and mission from the point of view of its contribution to (military) force protection. The main objective is to illustrate the suitability and justification of detailed intelligence and security preparations for those members of Slovenian Armed Forces that are set out to undertake the core duties on international operations and missions. The possible answers to the set-out hypothesis are based on the study of gathered knowledge in the area of international operations and missions arising from theoretical definitions, description of practical examples of how the ignorance of international operations and missions effects the (military) force protection and the research carried out among members of Slovenian Armed Forces on their views on the described topic. The growing complexity of security environment on international operations and missions, different battlefield situations and opinions of the interviewed members of Slovenian Armed Forces plead for detailed preparations of core staff of Slovenian armed forces before being sent on an international operation and mission.

Key words: Slovenian Armed Forces, intelligence, international operations and missions, knowledge, force protection.

UDK: 355.233:355/359(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Metodološki okvir	3
2.1	Opredelitev problema	3
2.2	Metode raziskovanja	3
2.3	Predpostavke in omejitve	4
2.4	Namen, cilji in hipotezi magistrske naloge	4
3	Teoretična izhodišča	7
3.1	Obveščevalno-varnostna dejavnost	7
3.2	Pojmovanje groženj in tveganj	11
3.3	Zaščita vojaških sil	16
3.4	Tim, usposabljanje, učenje	18
4	Sodobno varnostno okolje in zaščita vojaških sil	23
4.1	Varnostno okolje MOM	23
4.2	Prispevek obveščevalne dejavnosti pri zaščiti vojaških sil pred napotitvijo na MOM	24
4.3	Model procesa zaščite vojaških sil pred napotitvijo na MOM	26
5	Empirični del	29
5.1	Prikaz raziskave – analiza in interpretacija polstrukturiranih intervjujev	29
5.1.1	Kvalitativna metodologija	29
5.1.2	Intervju – priprava osnutka vprašanj	29
5.1.3	Izvedba in analiza intervjuja	30
5.1.4	Rezultati raziskave in interpretacija	32
5.2	Znanja in veščine z vidika obveščevalne dejavnosti, predvidene za MOM	38
5.2.1	Znanja in védenja, ki jih potrebujejo pripadniki na MOM, z vidika obveščevalno-varnostne dejavnosti	38
5.2.2	Pomen eksplicitnega in implicitnega znanja	46
5.3	Timski načina usposabljanja v praksi	48
6	Sklep	55
	Literatura	59
	Prilogi	65

SLIKE

Slika 3-1	Konvencionalne grožnje	13
Slika 3-2	Nekonvencionalne grožnje.....	14
Slika 4-1	Model procesa zaštite sil	26

KRAJŠAVE

AJP	Allied Doctrine (slov.: NATO doktrinarni dokument)
AO	Area of operation (območje delovanja)
CCIR	Commander Critical Information Requirements (slov.: kritične informacijske zahteve – KIZ)
CF	Canadian Forces (Kanadske OS)
COG	Center Of Gravity (točka osredotočenja – TOS)
CRONOS	Crisis Response Operations in NATO Operating Systems
EU	Evropska unija
EUFOR ALTHEA	European Union Force <i>Althea</i> v BiH
GŠSV	Generalštab SV
IED	Improvised Explosive Device
IFOR	Implementation Force
ISAF	International Security Assistance Force; Slov.: Mednarodna varnostna podporna sila, to je Natova vojaška sila, ki deluje v Afganistanu.
ITK	informatika in tehnologije komuniciranja
itn.	in tako naprej
JOA	Joint Area of Operation
KFOR	Kosovo Force
MOM	Mednarodne operacije in misije
MORS	Ministrstvo za obrambo RS
NATO	North Atlantic Treaty Organisation slov.: Organizacija severnoatlantskega sporazuma
NOC	nacionalna obveščevalna celica
OBVD	obveščevalno-varnostna dejavnost
OS	oborožene sile
OVS	Obveščevalno-varnostna služba
OZ	obveščevalne zahteve (angl.: Intelligence Requirements – IR)
PDRIU	Poveljstvo za doktrino razvoj izobraževanje in usposabljanje
POZ	prednostne obveščevalne zahteve (angl.: Priority Intelligence Requirements – PIR)
RS	Republika Slovenija
S/G/J 2	vojaški obveščevalno-varnostni organi, organizirani v štabnih sektorjih na taktični, operativni in strateški ravni
SASE	Save And Secure Environment (mirno in varno okolje)

SFOR	Stabilization Force (stabilizacijske sile)
SOF	Special Operations Force
SOVA	Slovenska obveščevalno-varnostna agencija
SV	Slovenska vojska
SzP	Skupine za povezavo
t. i.	tako imenovani
tj.	to je
UNIFIL II.	United Nations Interim Force in Lebanon
UNMOC	United Nations Military Observer Course
UNTSO	United Nations Truce Supervision Organization
VOD	Varnostnoobveščevalna dejavnost
WMD	Weapons of Mass Destruction (slov.: orožje za množično uničevanje)
ZN	Združeni narodi
ZVS	zaščita vojaških sil

1 UVOD

V današnjem svetu vse večje konkurence, nasprotovanj in različnosti ter na drugi strani globalnosti in poskusov združevanja, ob različnosti religij, kultur ter posredovanju politike in velikih korporacij prihaja do neizogibnih nasprotovanj, ki vodijo v konflikte. Varnostno okolje je vedno bolj kompleksno in intenzivno, taka je tudi disperziranost groženj, tveganj in nevarnosti, ki niso več vezane izključno na neko krizno območje oziroma mednarodne operacije in misije (MOM). Tako so številna krizna žarišča in hitro spreminjajoče se grožnje, tveganja in nevarnosti v svetu razlog vse večjih zahtev mednarodne skupnosti za sodelovanje posameznih držav in njenih pripadnikov oboroženih sil (OS) na MOM.

Pri današnjem urejanju kriznih razmer v svetu številne OS držav na omenjenih območjih nastopajo kot del nekih oblik koalicij oziroma zvez. Območje delovanja na MOM ni moč deliti na prednje, frontne linije in zaledje zaradi modusa operandi, ki ga prakticira sovražnik. Uničenje ali vsaj oslabitev koalicijskih sil je cilj sovražnikovega širokega spektra bojnega delovanja na celotnem območju MOM. Gale in Pickering (2007, 35) ugotavljata, da se v današnjem okolju MOM srečujemo s t. i. troblokovsko vojno, v kateri se hkrati srečujemo z izvajanjem humanitarnih operacij, operacijami v podporo miru in bojnimi operacijami, kar po njunem mnenju zastavlja nova varnostna vprašanja. Pri tem poudarjata varnost kot eno od načel vojne ter zaščito kot ključno komponento varnosti, oboje skupaj pa je izredno pomembno v nestabilnem, kriznem okolju.

Vojaške enote in poveljstva, ki so napoteni na območja kriznih žariščih s ciljem umirjanja razmer se tako vse manj srečujejo s klasičnimi vojaškimi, na drugi strani pa vse bolj z netipično vojaškimi oblikami različnih asimetričnih groženj, tveganji in nevarnostmi. Ker te nastopajo, še preden vojaške enote in poveljstva dejansko pridejo na območje izvajanja operacije, je zaščita vojaških sil¹ (ZVS) v vseh fazah njihovega delovanja izrednega pomena. Torej, konkreten problem izhaja iz aktivnosti sodelovanja pripadnikov vojska na MOM in nujnosti definiranja groženj in tveganj na MOM kot tudi na ostalih (potencialnih) kriznih žariščih. V nadaljevanju to pomeni, da mora obveščevalna skupnost ponuditi odločevalcu take rešitve, ki lahko prispevajo k zagotovitvi ukrepov za uspešno pripravo in kasnejšo izvedbo ZVS v fazi pred napotitvijo pripadnikov vojske na MOM.

Zato lahko ugotovitve Kovača (2001), ko pravi, da je predvsem dinamika sprememb tisti dejavnik, ki zahteva od podjetij, da v ospredje ponovno postavijo vprašanje lastne učinkovitost, nekoliko prilagodimo vojaškemu vidiku. Iz tega lahko

¹ Osnovna razlaga pomena zaščite sil je podana v NATO doktrinarnem dokumentu AJP 3.14, vendar posamezne države glede na svoje izkušnje in okoliščine nekoliko priredijo definicijo zaščite sil.

izpeljemo, da dinamika sprememb na kriznih žariščih od vojska zahteva, da v ospredje ponovno postavijo vprašanje lastne učinkovitosti in pred tem še varnosti. Kajti kompleksnost varnostnega okolja terja od vojska hitro odzivnost, spreminjanje in prilagajanje novim »pravilom« delovanja na kriznih žariščih, kakovost tega pa pomeni ustvarjanje predpogojev za uspešno in varno izvedbo naloge. Vendar izkušnje kažejo, da se vojaki, enote in poveljstva na MOM srečujejo s pomanjkanjem znanja in védenja o okolju, v katero so napoteni, kar pa ogroža njihova življenja in na koncu izvedbo MOM. Da bi bile izgube čim manjše, je med drugim treba zagotoviti tudi dobro poučenost o okolju MOM, kar pa je prvenstvena naloga vojaške obveščevalne skupnosti.

Sedanji model usposabljanja se je v SV (ker ni bilo človeških žrtev) izkazal za uspešnega. Vendar spreminjajoče se grožnje, tveganja in nevarnosti na MOM terjajo od vojaške obveščevalne skupnosti, da se prilagaja razmeram na MOM, predvsem pa, da ugotovijo prihodnja stanja ter da podajo potrebna znanja in veščine pripadnikom za delovanje na MOM, da bi vsaj omili potencialne grožnje, tveganja in nevarnosti, s katerimi se bodo v prihodnje soočali vojaki, enote in poveljstva na MOM. Omenjeno pa je neposredno povezano z vprašanjem razmišljanja o prilagoditvi usposabljanja ključnega kadra ter prenosa znanj, védenj in veščin pred napotitvijo na MOM po vojaški obveščevalni skupnosti. In to bo tudi predmet obravnavanja naloge.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Opredelitev problema

Današnje mednarodno varnostno okolje je vse bolj kompleksno, kar postavlja tudi vojske pred nove preizkušnje pri zoperstavljanju varnostnim grožnjam in tveganjem na območjih MOM. Sodelovanje na MOM od vojska terja hitro odzivnost na spremembe, saj je hitrost izrednega in vitalnega pomena. Zmožnost odzivanja je povezana tudi z usposobljenostjo pripadnikov glede poznavanja okolja MOM, v katero je pripadnik vojske napoten.

Tako bomo v magistrski nalogi raziskovali znanja in veščine, ki naj jih poda obveščevalno-varnostna skupnost pripadnikom SV za opravljanje nalog na ključnih dolžnostih pred napotitvijo na MOM in v kakšni obliki usposabljanja naj bodo posredovana. Sedanje obveščevalno-varnostne priprave pred napotitvijo na MOM potekajo v obliki predavanja, ki potekajo dva dneva. Vendar so pripadniki SV, predvsem tisti, ki so bili predvideni za opravljanje nalog na pomembnejših ali bolj izpostavljenih dolžnostih na MOM, izrazili potrebo po dodatnih usposabljanjih o okolju MOM. Po naši vednosti omenjeni problem še ni raziskan in si zato zasluži pozornost, tudi z vidika prispevka k celostni ZVS za delovanje na MOM. Predstavljeni problem je vredno raziskati ne glede na dejstvo, da obveščevalna dejavnost SV sedaj solidno podpira.

2.2 Metode raziskovanja

Metode, ki jih nameravam uporabiti v zaključni magistrski nalogi, bodo temeljile na opisnem pristopu, v okviru katerega bo uporabljena metoda deskripcije. Izhajal bom iz prebrane literature, mnenj in ugotovitev drugih avtorjev o tematiki obveščevalne dejavnosti, zaščite vojaških sil, opredeljevanja organizacijskih struktur, timskega dela ter managementa znanja. Prav tako bom uporabil kompilacijsko metodo, s povezovanjem tujih rezultatov raziskav, ugotovitev, spoznanj, trditev in sklepov. V raziskovalnem delu zaključne magistrske naloge bom uporabil kvalitativno metodo raziskovanja oziroma, natančneje, metodo polstrukturiranega intervjuja. Intervju bom izvedel z dvanajstimi pripadniki SV, od katerih bom poskušal pridobiti odgovore na vprašanja, povezana z njihovo obveščevalno pripravo za MOM in njihovo koristnostjo ob nastopu dolžnosti na MOM. Analiza intervjuja bo služila kot segment za potrditev ali zanikanje hipotez, hkrati pa bo dober vir informacij in dobro izhodišče za podajanje novih rešitev. Kot del kvalitativne raziskave, tj. pojasnjevalnega razlagalnega tipa študije primera, bom na temelju izvedene raziskave v nalogi izpostavil praktično aplikativno rešitev in priporočila za management SV z vidika pomena povečanja učinkovitosti obveščevalne dejavnosti pri zagotavljanju nadgradnje sedanjega način

usposabljanja. Iz s tega pa bodo izhajali tudi predlogi za izvedbo kvalitetnih ukrepov ZVS v SV.

Pri izdelavi zaključne magistrske naloge bom uporabil tudi teoretična znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management Koper, ter praktična znanja, pridobljena z delom in opazovanjem zaposlenih na različnih dolžnostih znotraj SV in na MOM.

2.3 Predpostavke in omejitve

V nalogi bom izhajal iz predpostavke, da je glede na naraščanje ogrožanja, tveganja in nevarnosti na MOM ter sicer solidnim, vendar nespremenjenim pristopom izvajanja obveščevalnih priprav v SV za opravljanje nalog na MOM, trenutnim razmeram treba prilagoditi način usposabljanja. Torej, splošno skupinsko usposabljanje je treba dopolniti s timskim načinom usposabljanja pripadnikov SV za opravljanje nalog na ključnih dolžnostih z delom v obveščevalni skupnosti na operativni ravni. Predpostavljam, da bo več kot polovica intervjuvancev podprla timski način usposabljanja. Pravilna interpretacija zastavljenih ciljev bi lahko pomenila inercijo nadaljnjega razvijanja in implementacijo sprememb v praksi na področju obveščevalne dejavnosti, kar bi v končni fazi lahko pripomoglo k zvišanju stopnje zaščite vojaških sil.

Pomanjkanje časa, namenjenega raziskovalnemu delu, predstavlja največjo oviro, kajti naloga mora biti z vsemi administrativnimi postopki zaključena najkasneje do sredine junija 2010. Omenjena časovna omejitev lahko negativno vpliva na poglobitev raziskovanja. Naslednjo omejitev predstavlja pomanjkanje izvirne literature o ZVS. To nameravam nadoknaditi s strokovnimi članki, ki sproti obravnavajo omenjeno tematiko, kar po drugi strani predstavlja najboljše trenutne izkušnje in trende s preučevanega področja. Veliko več je strokovne literature, ki opredeljuje organizacijske strukture, procese in znanje. Na področju raziskovanja in obravnavanja tematike, ki jo bom preučeval, je malo slovenskih avtorjev, ki bi obravnavali in s konkretnimi predlogi zagovarjali korenite spremembe na obveščevalnem področju, posebej v razmerju do ZVS.

Pri izdelavi naloge ne nameravam uporabljati podatkov z oznako tajnosti. Navkljub omejitvam je po mojem mnenju dovolj razlogov in sredstev za korektno obravnavo tematike.

2.4 Namen, cilji in hipotezi magistrske naloge

Namen magistrske naloge je, ob upoštevanju teoretičnih izhodišč, dosedanjih izkušenj vojska na MOM, lastnih izkušenj pri delu na obveščevalnem področju in opravljenih intervjujev, preučiti in preveriti, katera znanja, védenja in spretnosti lahko zagotovi obveščevalna dejavnost na operativni ravni. V naslednjem koraku pa iz teh

spoznaj podati priporočila, kako so lahko ta podana za uspešno izvedbo nalog pripadnikov, enot in poveljstev na MOM.

Glavni cilji magistrske naloge so na podlagi intervjujev s pripadniki SV opredeliti potrebna znanja in veščine. V nadaljevanju podati predlog modela usposabljanja in, tretjič, na podlagi ugotovitev predlagati smernice in priporočila za izboljšanje pristopa in načina dela na obravnavanem področju.

Z analizo obravnavanih elementov, ki vplivajo na predmet preučevanja, bom ovrgel ali potrdil naslednji delovni hipotezi, ki sem ju oblikoval, da bi natančneje opredelil in omejil široko predmetno področje. Kot vir postavitve hipotez sem uporabil teoretična spoznanja in rezultate nekaterih raziskav ter lastne izkušnje. Na podlagi podanih problemskih izhodišč postavljam naslednji delovni hipotezi magistrskega dela:

DH 1: Pripadniki SV, ki so predvideni za opravljanje nalog na ključnih dolžnostih na MOM, potrebujejo dodatna, širša znanja o okolju izvajanja MOM, ne le znanja, ki so podana na »osnovnih obveščevalno-varnostnih pripravah« pred napotitvijo na MOM.

DH 2: Timsko usposabljanje pripomore k boljši usposobljenosti in pripravljenosti pripadnika SV za njegovo delovanje v okolju hitro spreminjajočih se groženj in tveganj na MOM.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

3.1 Obveščevalno-varnostna dejavnost

Sposobnost predvidevanja in dobra obvešččenost sta v zgodovini človeku omogočali lažje in boljše prilagajanje novemu okolju, večjo uspešnost in preživetje. Anglo-ameriško jezikovno področje uporablja za obveščevalno dejavnost izraz »intelligence«, kar pomeni novica ali informacija, sposobnost naučiti se ali razumeti, sposobnost soočiti se z novo nastalo situacijo (Šaponja 1999, 9). Warner (Warner v Andrew et al. 2009, 3; Warner v Treverton et al. 2006, 2–10) ugotavlja, da danes v stroki še vedno ni sprejeto skupno razumevanje oziroma definicija, ki naj bi pojasnila, kaj se razume s poimenovanjem obveščevalna dejavnost. Pri tem navaja zelo splošno definicijo obveščevalne dejavnosti, v kateri govori o obveščevalni dejavnosti kot tajni aktivnosti, ki jo vodi država z namenom pojasniti tujo, tretjo entiteto ali vplivati nanjo.

Lahko rečemo, da se Warnerjeva ožja oblika opredelitve »ujema« z razumevanjem, ki ga podaja Anžič (1996), ki obveščevalno dejavnost pojasnjuje kot razumsko odzivanje na probleme in izzive domačega in tujega okolja z uporabo splošnih, znanstvenih in posebnih metod, ki naj pripelje do določenih vedenj ter ima zaradi svojega pomena prednost in kot taka uživa status državne zasebnosti oziroma tajnosti.

Vse premalokrat se poudarja vloga obveščevalne dejavnosti z vidika predvidevanja in navsezadnje napovedovanja razvoja dogodkov. S tega vidika ustreza definicija Hooverjeve komisije iz leta 1955, ki govori, da obveščevalna dejavnost obravnava vsa tista področja, razmere, ki naj bi bili znani vnaprej ter naj bi spodbudili in podprli variante delovanja (Warner v Andrew et al. 2009, 4).

Wark (2005, 16) pa razume obveščevalno dejavnost kot procesiranje, vrednotenje in oblikovanje informacije ali podatka v obliko, ki zadovoljuje in ustreza nekemu določenemu namenu, kot je seznanitvi odločevalcev na politični ravni ali pa v primeru vojaškega konflikta podpora izvedbi operacije. Warkovo razumevanje je blizu razumevanju obveščevalne dejavnosti, ki ga zagovarja Šaponja (1999, 9). Šaponja opredeljuje obveščevalno dejavnost kot organiziran proces, ki zajema zbiranje in analitično obdelavo surovih podatkov in izdelavo celovitega obveščevalnega izdelka, ki ga uporabnik potrebuje pri oblikovanju in sprejemanju odločitev na državnem, političnem, gospodarskem in varnostnem področju. Pri tem Šaponja (1999, 10) opozarja, da gre pri obveščevalni dejavnosti za organiziran proces znotraj za to specializiranih organizacij, ki so bodisi samostojne bodisi del večjih organizacij, kjer obveščevalna dejavnost predstavlja »nadgradnjo« (Lord Dacre v Herman 2007, 88) odprtega zbiranja podatkov z drugimi sredstvi, se pravi, z določenim namenom in sredstvi.

Lowenthal (Warner v Andrew et al. 2009, 6) meni, da je obveščevalna dejavnost mnogo več kot le informacija in njeno procesiranje za odločevalca, ne glede na njeno

tajnost. Lowenthal (2006, 9) obveščevalno dejavnost opredeli kot proces, v katerem so izvedeni usmerjanje, zbiranje, analiziranje in posredovanje informacij posebnega pomena za nacionalno varnost. Rezultat oziroma produkt procesa in tudi varovanje izvedenih postopkov in informacij s protiobveščevalnimi ukrepi ter izpeljava postopkov morajo biti izvedeni na zakonit način.

Enako lahko ugotavljamo za vojaško obveščevalno dejavnost, ki je namenjena podpori odločanja poveljnikov vojaških enot pri izvajanju vojaških operacij. Posamezne zvrsti OS imajo specializirane vojaške obveščevalne službe. Podatke pridobivajo od obrambne strateške službe, z uporabo posebnih izvidniških vojaških enot in s tehničnimi disciplinami na vojaškostrateški, operativni in taktični ravni poveljevanja. Podatke uporabljajo neposredno za odločitve, zbirajo pa jih s specializiranimi vojaškimi enotami in tehničnimi disciplinami zbiranja podatkov (Šaponja 1999, 217–220).

Slovenska vojaška doktrina (Furlan et al. 2006, 32) opredeljuje vojaško obveščevalno dejavnost kot celoto funkcij, procesov, postopkov in ukrepov posameznikov, enot in poveljstev, s katerimi neprekinjeno in celovito spremljajo, analizirajo in predvidevajo vojaško, vojaškopolično in varnostno situacijo ter delovanje sovražnika, potencialnega sovražnika in druge vojaške in varnostne grožnje s ciljem omogočiti poveljnikom in drugim, ki odločajo o uporabi Slovenske vojske, sprejem kvalitetnih in pravočasnih odločitev na vseh ravneh poveljevanja. V nadaljevanju je v podrejenem dokumentu vojaška obveščevalna dejavnost temeljiteje opredeljena v osnutku.

V osnutku »Obveščevalnovarnostne doktrine Slovenske vojske« (GŠSV 2010, 1–6) je vojaška obveščevalno-varnostna dejavnost opredeljena kot celota vseh obveščevalnih zvrsti, to so obveščevalna, protiobveščevalna in varnostna. Z njo zagotavljamo obveščevalno in varnostno zagotovitev.

Obveščevalna zagotovitev (GŠSV 2010, 1–6) so ključne informacije za načrtovanje, odločanje in delovanje, ki jih zagotavljamo z izvajanjem obveščevalno-varnostne dejavnosti, izvidništvom ter sistematičnim opazovanjem in pridobivanjem podatkov o cilju. Obveščevalna zagotovitev se zagotavlja za izvajanje vseh poslanstev Slovenske vojske, za njene bistvene in druge naloge kot tudi za vse vrste sil Slovenske vojske in vse oblike organiziranosti sil Slovenske vojske, kot to opredeljuje Vojaška doktrina.

Pojem mednarodne operacije in misije (GŠSV 2010, 1–6) v osnutku doktrine pomeni celoto aktivnosti Slovenske vojske, kakor jih opredeljuje Vojaška doktrina v 11. poglavju z naslovom Stabilizacijsko delovanje. Stabilizacijsko delovanje (Furlan et al. 2006, 50, 111) je nebojni način delovanja Slovenske vojske, pri čemer ta s svojo prisotnostjo in aktivnostmi zagotavlja ali sodeluje pri zagotavljanju varnega okolja, v katerem diplomatski, ekonomski, izobraževalni, razvojni in drugi programi uspešno odstranjujejo vzroke nastale krize. Stabilizacijsko delovanje umirja spor ali preprečuje

njegovo naraščanje, med sovražnostmi pa preprečuje razširitev spopadov in spodbuja sprte strani, da ustavijo sovražnosti, ter jim pri tem pomaga.

Vojaška obveščevalna zvrst (GŠSV 2010, 1–6) je obveščevalna dejavnost, ki zagotavlja obveščevalno zagotovitev oziroma obveščevalne izdelke o nasprotniku, območju izvajanja vojaških operacij za potrebe odločanja, načrtovanja in izvajanja vojaških operacij vseh vrst. Metoda delovanja je obveščevalni cikel ali proces. Glede na raven vodenja in poveljevanja in glede na potrebe po obveščevalni zagotovitvi se deli na več podzvrsti: strateško, operativno in taktično. Glede na ožje vsebinsko področje, ki ga raziskuje, se deli še na funkcionalne discipline.

Vojaška protiobveščevalna zvrst (GŠSV 2010, 1–6) je zvrst obveščevalne dejavnosti, ki je usmerjena na varnostne grožnje, ki ovirajo ali onemogočajo oziroma ogrožajo lastne sile. Deli se na funkcionalne discipline, ki so protivohunsko delovanje, diverzije, sabotaže, terorizem, organizirani kriminal, upornišvo. Vojaška protiobveščevalna zvrst se izvaja na vseh ravneh vojskovanja oziroma vodenja in poveljevanja na strateškem, operativnem in taktičnem nivoju. Končni izdelki, ki vsebujejo ugotovitve posameznih funkcionalnih disciplin, se združujejo v končnih obveščevalnih izdelkih za obveščevalno-varnostno zagotovitev. Slovenska vojska pri izvajanju protiobveščevalne zvrsti ne uporablja tajnega sodelovanja in posebnih oblik pridobivanja podatkov. Kadar preventivno zaznane grožnje ali sum na obstoj grožnje terjajo uporabo posebnih oblik pridobivanja podatkov in uporabo tajnega sodelovanja, te naloge v skladu z Zakonom o obrambi prepusti Obveščevalno-varnostni službi (OVS) Ministrstva za obrambo republike Slovenije (MORS).

Vojaška varnostna zvrst (GŠSV 2010, 1–6) izvaja varnostne ukrepe, s katerimi zagotavlja varnost, ki jo opredeljujemo kot stanje, ki ga dosežemo, ko so določene informacije, materialna sredstva, osebe, dejavnosti, naprave in oprema zaščiteni pred vohunjenjem, sabotažo, uničenjem in pred terorizmom kot tudi pred izgubo ali nepooblaščenim razkritjem. Izraz se uporablja tudi za tiste potrebne ukrepe, ki so pomembni za doseg pogojev in odgovornosti organizacij za izvedbo teh ukrepov. Vojaška varnostna zvrst se izvaja na vseh ravneh poveljevanja in se ne deli na strateško, operativno in taktično. Deli se na posamezne funkcionalne discipline, ki so preventivna varnost, kadrovska oziroma osebna varnost, fizična varnost, organizacijski varnostni ukrepi. Varnostna zvrst praviloma ni obveščevalno-varnostna zvrst, je pa z njo tesno povezana, saj svoje ukrepe načrtuje in izvaja na podlagi obveščevalno-varnostnih ugotovitev. V Slovenski vojski jo štejemo kot zvrst zaradi določil Zakona o obrambi in drugih predpisov.

Vojaška strateška obveščevalno-varnostna dejavnost (GŠSV 2010, 1–7) izvaja vse obveščevalne funkcionalne discipline in vse kategorije vojaške obveščevalne dejavnosti ter vse protiobveščevalne discipline Namenjena je: izdelavam ocen ogroženosti države pred napadom, načrtovanju strukture sil Slovenske vojske in načrtovanju opremljanja,

izdelavam vojaških nasvetov ministru za obrambo, podpora odločanja načelnika generalštaba, obveščevalni zagotovitvi procesa načrtovanja in izvajanja operacij Slovenske vojske v MOM ter podpora operativnega nivoja, odvisno od naloge Slovenske vojske, pa tudi podpora bojnega delovanja, če obstaja potreba po tovrstni obveščevalni zagotovitvi. Vojaški obveščevalno-varnostni štabni organi ne razpolagajo z lastnimi obveščevalno-varnostnimi zmogljivostmi za pridobivanje obveščevalno-varnostnih podatkov, ki so potrebni za strateško obveščevalno-varnostno zagotovitev. V skladu z Zakonom o obrambi ne smejo uporabljati tajnega sodelovanja in posebnih oblik pridobivanja podatkov, zato jim podatke in vrste končnih obveščevalnih izdelkov, na njihovo zahtevo zagotavlja OVS.

Vojaška operativna obveščevalno-varnostna dejavnost (GŠSV 2010, 1–7) je namenjena obveščevalno-varnostni zagotovitvi načrtovanja in izvajanja operacij Slovenske vojske za nacionalno obrambo in stabilizacijsko delovanje v skladu z Vojaško doktrino. Namenjena je tudi operativni ravni poveljevanja silam Slovenske vojske. Pojem »operativna« pri operativni obveščevalno-varnostni dejavnosti ne pomeni le operativno ravni poveljevanja, ampak obveščevalno-varnostno zagotovitev za načrtovanje in izvajanje posameznih operacij v območju odgovornosti poveljnika Slovenske vojske. To velja predvsem pri izvajanju stabilizacijskih delovanj oziroma MOM. Stabilizacijsko delovanje terja obveščevalno zagotovitev s področja funkcionalnih disciplin, ki spadajo v operativno obveščevalno-varnostno dejavnost, in sicer obveščevalno-varnostno raziskovanje območja odgovornosti, raziskovanje širšega območja operacije, ožjega območja delovanja, nasprotnikovih zmogljivosti, organiziranosti, razporeditve sil in smeri delovanja, njegove strategije, operativne taktike, možnih oblik in delovanja nasprotnika, oborožitve in drugih ubojnih sredstev, točk osredotočenja, vojaške geografije, vremena, področja zdravstva, področja sociologije, vere, kulture, področja politike, gospodarstva, tehnološke zmogljivosti nasprotnika ali države, vpliv mednarodne skupnosti na krizna območja. Operativna obveščevalno-varnostna dejavnost mora poveljniku omogočiti čim boljše razumevanje celotnega prostora izvajanja operacij, ne sme biti osredotočena le na nasprotnika, ampak tudi na lokalno prebivalstvo in njegove potrebe. V okviru operativne obveščevalno-varnostne dejavnosti se izvajajo vse protiobveščevalne in varnostne funkcionalne discipline. Vojaški obveščevalno-varnostni organi imajo enake omejitve kot pri strateški obveščevalno-varnostni dejavnosti. Temeljni končni izdelek je obveščevalna priprava okolja operacije.

Vojaška taktična obveščevalno-varnostna dejavnost (GŠSV 2010, 1–7) je namenjena obveščevalno-varnostni zagotovitvi taktične ravni za vodenje bitk in bojev. Imenujemo jo tudi bojna obveščevalno-varnostna dejavnost. V taktično obveščevalno-varnostno dejavnost spadajo naslednje funkcionalne discipline: odkrivanje indikatorjev in opozoril, ki kažejo na aktivnosti nasprotnika, možne oblike in delovanje nasprotnika,

oborožitev in druga ubojna sredstva, razporeditev nasprotnikovih sil, možne smeri delovanja nasprotnika, točke osredotočenja, vojaška geografija, vreme. Za načrtovanje in uspešno bojevanje zagotavlja obveščevalno-varnostno podporo operativna obveščevalno-varnostna dejavnost z izdelki s področij svojih funkcionalnih disciplin in operativne priprave območja operacije. Temeljni obveščevalno-varnostni izdelek taktične dejavnosti je obveščevalna priprava bojišča. Pri izvajanju obveščevalno-varnostne dejavnosti so lahko posamezni deli obveščevalno-varnostnega ciklusa izpuščeni, še posebej, kadar gre za sprejemanje časovno kritičnih odločitev med bojem ali bitko. Taktična obveščevalno-varnostna zagotovitev se izvaja z uporabo obveščevalno-varnostnih zmogljivosti za pridobivanje podatkov, ki se organizirajo v sistem, ki ga imenujemo s kratico ISTAR. Protiobveščevalna in varnostna zvrst se v okviru taktične obveščevalno-varnostne dejavnosti izvajata v minimalnem obsegu, kolikor to terjaja podpora zaščiti sil.

Združeno delovanje vseh treh obveščevalnih zvrsti pod skupnim pojmom obveščevalno-varnostna dejavnost je v vojaških strukturah nujno in utemeljeno z dejstvom, da poveljnik potrebuje celovito sliko o nasprotniku in grožnjah, ki lahko omejujejo njegove sposobnosti delovanja, kot tudi celovito sliko o svojih zmogljivostih in to na vseh ravneh poveljevanja (GŠSV 2010, 2–9).

Delitev na strateško, operativno in taktično obveščevalno-varnostno dejavnost ne sme povzročati delitev in zapiranja v ravni, ampak mora delovati kot celota za zagotavljanje obveščevalno-varnostne podpore poveljnikom na bojišču oziroma v operacijah (GŠSV 2010, 2–9).

Obveščevalno-varnostna zagotovitev MOM je kontinuiran proces, ki se začne s podporo oblikovanja vojaškega nasveta in podporo oblikovanja sil, s katerimi bo Slovenska vojska sodelovala v MOM. Proces se nadaljuje z obveščevalno-varnostnimi pripravami sil, ki bodo vključene v MOM, vključno s silami, ki v MOM rotirajo. Naslednja faza je obveščevalno-varnostna zagotovitev poveljnikom na taktični ravni in pridobivanje znanja in védenja o strateškem, operativnem in taktičnem poteku operacij, ki je podlaga za prilagajanje novonastalim razmeram in potrebam v tekočih operacijah. Obveščevalno-varnostne potrebe poveljnikov na taktičnem nivoju so v MOM mnogo bolj kompleksne in zahtevne. Potrebe ne vključujejo le podatkov, potrebnih za bojno delovanje, ampak v prvi vrsti podatke za zaščito sil in tudi podatke o splošnih varnostnih, gospodarskih, političnih, socialnih in drugih področjih. Obveščevalno-varnostne zmogljivosti se morajo ustrezno načrtovati že v procesu načrtovanja MOM (GŠSV 2010, 2–11).

3.2 Pojmovanje groženj in tveganj

Z nekaterimi problemi terminološke nezadostne ali dvoumne opredeljenosti, v nekaterih primerih pa celo s pleonazmi v povezavi z negativnimi družbenimi pojavi, ki

zmanjšujejo zaznano ali dejansko varnost, se ne srečujejo samo na področju obramboslovja in varnostnih študij, ampak tudi na drugih področjih srečujejo (Prezelj 2001, 127). Tako je prednostno vprašanje pri obravnavanju naše tematike, kako poimenovati tiste pojave, ki zmanjšujejo varnost, torej tudi varnost vojakov in njihovega izvajanja nalog na MOM, oziroma kakor koli vplivajo nanjo. Gre predvsem za razumevanje negativnih pojavov, poimenovanih na eni strani kot grožnje (»threats«) ter na drugi kot tveganja (»risks«, »hazard«²), kajti, kot ugotavlja Prezelj (2001, 129), konsenza glede uporabe teh terminov ni, prav tako pa tudi ni mogoče zaslediti njihovih definicij.

Na vojaškem področju so posamezni pojavi in aktivnosti pojasnjeni in opredeljeni v doktrinah, konceptih (in drugje), ki predstavljajo vodilo posameznih oboroženih ali zavezniških sil.

V dandanašnjem okolju izvajanja MOM je varnost prednostnega pomena zavezniških sil. Zaščita sil pri tem predstavlja ključno sestavino in je odziv na grožnje in tveganja, ki predstavljajo za zvezo Nato in njene enote stalnico delovanja v operativnem okolju. Tako grožnje in tveganja predstavljajo ključni dejavnik vplivanja, tako na osebe kot tista sredstva, ki so ključnega pomena za uspešno izvedbo misije (AJP 3.14 2007, xiii). Hkrati je nujno zavedanje, da se grožnje in tveganja kažejo v različnih, tako tradicionalnih kot netradicionalnih oblikah (DJCP 2006, 1–4).

Slovenska vojska kot del zavezniških sil je ranljiva zaradi širokega spektra različnih groženj in tveganj (Gregorič 2008, 50).

- Grožnje lahko opišemo kot zaznavanje o določeni stopnji nevarnosti, to zaznavanje pa temelji na ocenah zmogljivosti, namenov in aktivnosti druge države, zavezništva, organizacije ali skupine. Grožnje lahko obstajajo tudi v najbolj prijaznem okolju, kot so domače vojašnice ali baze.
- Tveganja vključujejo običajna, poklicna tveganja, kot so prometne nesreče, požari ter izpostavljenost okoljskim tveganjem, kot so nalezljive bolezni, strupeni industrijski materiali (odplake, težke kovine ...).

V sodobnem smislu razumemo ogrožanje varnosti kot številne oblike nevojaških in vojaških pojavov, ki zmanjšujejo varnost posameznikov, družbenih skupin, družbe v celoti, držav in mednarodne skupnosti. S koncem hladne vojne se je zmanjšala možnost vojaškega spopada v Evropi, zato pa so prišli v ospredje številni novi oboroženi konflikti na njenem obrobju in na drugih kontinentih. Poleg tega pa vedno bolj prihajajo v ospredje nevojaške grožnje varnosti, kot so kriminal, terorizem, gospodarske grožnje, ekološke grožnje, naravne in antropogene nesreče, informacijske grožnje itd. Izkazalo se je tudi, da sodobna družba postaja z vsako novo razvojno stopnjo vedno bolj ranljiva

² Angl.: hazard, pomeni nevarnost. Pri kriznem upravljanju, dogodek, ki predstavlja grožnjo ali možnost nastanka škode v določenem času in prostoru (Brinc et al. 2006, 133).

(Vlada RS 2004).

V nadaljevanju je cilj predstaviti terminološke dileme ter v nadaljevanju, z vidika različnih avtorjev, pojasniti opredeljene termine in relacije med njimi.

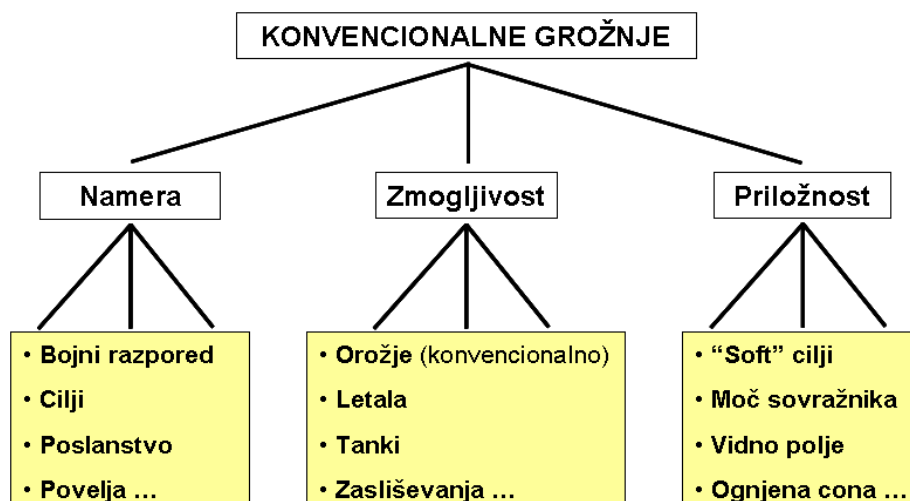
Grožnja ima v sami osnovi negativen prizvok in lahko rečemo, da mora delovati resno, da bi bila lahko kakor koli učinkovita. Grožnja, ki je izrečena z namenom preprečitve nekega dejanja ali stanja, se torej lahko nanaša na neposredno (pretečo) aktivnost ali na grožnjo z izvedbo aktivnosti, ki se bo zgodila ali pa tudi ne, ko bodo za to ustvarjeni pogoji.

Glede na različno pojmovanje Doucette (2003) ugotavlja, da grožnja izvira iz določenega namena in je spodbujena z njim, kar pa ne velja za tveganje. Grožnja torej vključuje namen, na podlagi katerega povzročitelj s svojim vedenjem namerava povzročiti določeno izgube, žrtve ali druge oblike škode, pri čemer ni potrebno, da se grožnja dejansko tudi uresniči. Predvsem se od groženj pričakuje njena identifikacija, medtem ko se od tveganja pričakuje, da je merljivo oziroma ovrednoteno.

Little in Rogova (2008) menita, da grožnjo sestavljajo trije elementi, ki so med seboj povezani. To so priložnost, namera (sovražna) in zmogljivost (smrtonosna). Za vsak element grožnje poudarjata, da predstavlja točko osredotočenja (COG). To pa pomeni, da je vsak element kritična komponenta pogojevanja grožnje, kajti vsaka motnja, ki lahko posledično pomeni zmanjšanje volje ter zmožnosti in sposobnosti, vpliva na izvedbo grožnje, kot je bilo prvotno načrtovano.

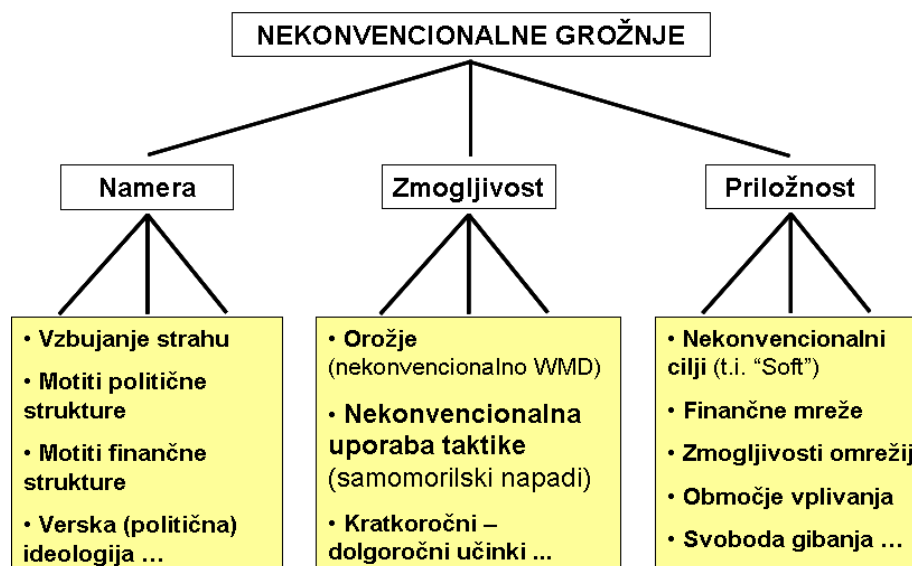
Little in Rogova (2008, 24) delita grožnje na konvencionalne in nekonvencionalne nekoliko bolj podrobno.

Slika 3-1 Konvencionalne grožnje



Vir: Little in Rogova 2008, 24.

Slika 3-2 Nekonvencionalne grožnje



Vir: Little in Rogova 2008, 25.

V kanadskih OS tveganja (risks) in nevarnosti (dangers) delijo na grožnje (threats) ter na poklicno in okoljsko tveganje (hazard). Pri tem poudarjajo, da je razlika med grožnjo in tveganjem v nameri, naklepu oziroma cilju (DJCP 2006, 1–4). V nadaljevanju opisujejo dejavnost grožnje (threats) kot splet okoliščin, ki predstavljajo nevarnost, z zmožnostjo (ne)namenske povzročitve škode. V nadaljevanju delijo grožnje na konvencionalne, nekonvencionalne in nevojaške (DJCP 2006, 1–5).³ Poklicna tveganja pa predstavljajo kot negotove in nevarne okoliščine, v katerih lahko pride do nastanke neke škode. Po večini so ta opredeljena kot nevarnosti sporadičnih aktivnosti. Med te štejejo nevarnosti, ki jih ustvarijo lastne enote. To lahko opišemo kot pomanjkanje varnostnih ukrepov in varnostne kulture, umore, samomore, postravmatski stres, pomanjkanje vojaške discipline. Okoljske grožnje opredeljujejo kot pogoje in nevarnosti, ki v enaki meri prizadenejo vse strani na območju delovanja (AO), katerih učinki so v veliki meri odvisni od slučajnosti, vključujoč nevarnosti, ki jih predstavljajo vremenski, geografski, okužbe in bolezni posledica pikov insektov, nevarnosti, ki jih predstavljajo flora in favna, mine in neeksplozirana ubojna sredstva in industrijsko škodljive snovi (DJCP 2006, 1–5).

³ Konvencionalne grožnje predstavljajo tradicionalne vojaške aktivnosti, na primer podmorniško ofenzivno delovanje, amfibijsko delovanje, delovanje artilerije dolgega dosega. Nekonvencionalne grožnje predstavljajo na primer napad z orožjem za množično uničevanje t. i. »weapons of mass destruction – WMD«, informacijsko delovanje, sabotaže, ki jih izvajajo redne OS in enote za specialno delovanje – SOF, neregularne sile, paravojaške strukture, uporniške skupine, dejanja in aktivnosti terorizma, vohunstvo, prevrat. Nevojaške grožnje predstavljajo na primer sovražne aktivnosti civilnega prebivalstva, delovanje kriminalnih struktur, delovanje nacionalističnih skupin, delovanje privatnega sektorja (DJCP 2006, 1-5).

Prezelj (2001, 129–130) meni, da je treba ogrožanje varnosti razumeti v kontekstu razmerja do varnosti, kajti pri ogrožanju varnosti referenčnega objekta mnogokrat naletimo na različne kontekstualne okvire ogrožanja. Grožnja izbranemu referenčnemu objektu se lahko namreč nanaša na njegovo (1) varnost, (2) interes, (3) stabilnost, (4) mir ali (5) vrednote, kar je označeno z izrazi, kot so grožnja varnosti, grožnja interesom, grožnja stabilnosti, grožnja miru, grožnja vrednotam ali pa kar (6) kot grožnja referenčnemu objektu (na primer grožnja posamezniku, državi, družbi, narodu, mednarodni skupnosti, okolju itn.). Kontekstualni pomen ogrožanja izbranega referenčnega objekta je odvisen od našega pojmovanja same varnosti, interesov, stabilnosti, miru in vrednot.

Kvalitativne ocene ogrožanja varnosti (Prezelj 2007, 15) se lahko opirajo predvsem na številčno ocenjevanje: 1. intenzivnosti pojavljanja pojavov, ki so v svojih ekstremih zelo verjetno grožnje varnosti družbe/države/*organizacije*; 2. obsega njihovih posledic (število žrtev, velikost škode itd.); 3. verjetnost sprožitve ogrožujočega dogodka; 4. zaznavanje ogrožanja nacionalne vernosti po prebivalstvu. V zadnji točki gre v našem primeru za zaznavanje ogrožanja vojaških enot in poveljstev kot tudi civilnega prebivalstva tako po prebivalstvu kot tudi po različnih uporniških skupinah.

Predlagani osnutek »Obveščevalnovarnostna doktrina Slovenske vojske« (GŠSV 2010, 4–17) pojasnjuje, da ogrožanje varnosti zajema veliko pojavnih oblik in načinov. Posamezni pojavi in dogodki se lahko pojavljajo v treh stopnjah ogrožanja, od varnostnega izziva, tveganja pa vse do grožnje.

Razlikujemo naslednje grožnje:

- a) neposredne grožnje (GŠSV 2010, 4–17). Med neposredne grožnje varnosti štejemo naslednje aktivnosti nasprotnika:
 - pridobivanje informacij,
 - vohunstvo kot posebno obliko pridobivanja informacij,
 - sabotazo, ki pomeni uničevanje ključnih točk po nasprotniku,
 - ofenzivno informacijsko delovanje;

- b) posredne grožnje (GŠSV 2010, 4–17). Gre za grožnje, ki jih nasprotnik izvaja v mirnodobnem času, ko se pripravlja na operacije oziroma si prizadeva pridobiti odločilno prednost:
 - pridobivanje informacij s prikritimi, tajnimi načini ter z intenzivnim pridobivanjem podatkov na javen način,
 - subverzija. Subverzija pomeni odkrito posredovanje zavajajočih informacij, propaganda, pridobivanje somišljenikov in infiltracija v obstoječe organizacije,
 - sabotaza. Sabotaza pomeni fizično uničevanje ključnih delov infrastrukture

- in drugih stvari, kar mu bo omogočilo določene prednosti,
- terorizem,
- organizirani kriminal.

Tveganje. Splošna opredelitev tveganja z vidika Andersona (2005, 2–3) pomeni »možnost izgube« nečesa. Tveganje z vidika negotovosti lahko opredelimo kot posledični dogodek naključja, nesreče ali namere v nekem določenem času. Rezultat dogodka se lahko kaže v nevarnosti onemogočanja realizacije ciljev oziroma v povzročitvi druge vrste škode. Oceno tveganja Anderson opredeli kot analizo o verjetnosti izgube določenih zmogljivosti, ki na podlagi prisotnosti določene stopnje groženj in z določeno stopnjo zaščitnih ukrepov določi stopnjo ranljivosti (Anderson 2005, 2–3). Ocenjevanje verjetnosti tveganja pa v PMI(R) (2008, 251) razumejo kot verjetnost, da se bo konkretno tveganje zgodilo. V nadaljevanju menijo, da ocenjevanje vpliva tveganja raziskuje potencialni učinek (posledico) na cilje, upošteva tako negativne posledice zaradi nevarnosti (groženj) kot pozitivne posledica zaradi priložnosti. Glede tveganja Tavčar (2005b, 49) meni, da naj organizacija sicer spodbuja trezno tveganje odgovornih in jih varuje osebnih posledic, če ravnajo v skladu s politiko organizacije in v skladu z zakoni okolja. Vendar je treba težiti k čim bolj zadostnim in kakovostnim informacijam, kajti posledično bo tveganje manjše. Če je informiranost odločevalca popolna, poteka odločanje v pogojih popolne gotovosti, in tveganja ni. Če pa se informiranost bliža nič, odločevalec odloča v pogojih popolne negotovosti, in tveganje je zelo veliko (Tavčar 2009, 31). Kot merilo za tveganje pa Tavčar (2008, 76) upošteva razmerje škode in koristi, ki lahko prizadene organizacijo in managerja zaradi kakšne odločitve.

NATO doktrinarni dokument AJP 3.14 o zaščiti sil (AJP 3.14 2007, 2–6) in DJCP (2006, 7–3) pojasnujeta tveganje zelo podobno, in sicer kot verjetnost neuspeha izvedbe naloge, smrti, poškodovanja ali druge vrste izgub ali nesreče zaradi prisotnosti grožnje. To se odraža v določeni stopnji ranljivosti kot tudi nevarnosti. Tveganje (DJCP 2006, 7–3) je pogojeno s stopnjo vrednosti podatkov in informacij ob pogoju pravočasnosti njihovega podajanja. V nadaljevanju je ocena tveganja izražena kot verjetnost in vplivanje. Verjetnost z vidika, da se bo nesreča, povzročena zaradi grožnje ali tveganja, dejansko dogodila.

3.3 Zaščita vojaških sil

Zaščito (vojaških) sil (ZVS) Šaponja (2007, 1) opredeljuje kot celoto dejavnosti, ukrepov in zmogljivosti za zaščitno delovanje zaradi varnega delovanja enot, štabov in poveljstev, kar jim zagotavlja pogoje za preživetje in učinkovito delovanje. Celovita zaščita sil temelji na pravočasnem zaznavanju, spremljanju in analiziranju varnostnih groženj, tveganj in zaščitnih ukrepov. Zaščita sil se začne že v fazi načrtovanja vojaške

operacije oziroma napotitve vojaških sil na območje njenega delovanja ter se nadaljuje vas čas prisotnosti na območju delovanja. Še posebej je pomembna v okoljih, ki so nam manj znana, in v kriznih žariščih, kjer so varnostne razmere praviloma zelo slabe. Zaščita sil je zato eden od najpomembnejših elementov v pripravah, usposabljanju in izvajanju za delovanje na MOM.

Doktrinarni dokument zveze NATO AJP 3.14 (2007, 1-1) z naslovom *Zaščita sil* opredeljuje ZVS kot razpoložljivost ukrepov in sredstev, s katerimi vplivamo na zmanjšanje ranljivosti osebja, objektov, opreme in delovanja pred grožnjami in nevarnostmi z namenom zagotavljanja svobode delovanja in operativne učinkovitosti sil, ki prispevajo k uspešnosti izvedbe nalog.

Vendar se vse države v zavezništvu ne oklepajo strogo definicije o zaščiti sil, zapisane v AJP 3.14. Tako Velika Britanija zapiše definicijo zaščite sil nekoliko širše, kot je definicija zveze NATO, in sicer, pojmuje ZVS kot sredstva in načine, na osnovi katerih je vzdrževana operativna učinkovitost z namenom zoperstavljanja grožnjam, ki jih predstavljajo uporniki, okolje in od ljudi spodbujene nevarnosti, vključujoč umore, da bi lahko zagotavljali varno in svobodno delovanje sil.

Kanadske OS, ki prav tako razpolagajo z bogatimi vojaškimi izkušnjami z MOM, v svoji Skupni doktrini o zaščiti sil (DJCP 2006, 1-1) zaščito sil razumejo kot izvedbo vseh ukrepov, ki prispevajo k uspešni izvedbi nalog, hkrati ohranjajo svobodo delovanja in operativno učinkovitost sil ter omogočajo upravljanje s tveganji. To prispeva k zmanjšanju ranljivosti osebja, informacij, materialnih sredstev, objektov in aktivnosti pred vsemi oblikami groženj.

V Vojaški doktrini Slovenske vojske Furlan et al. (2006, 108) pojasnjujejo pojem ZVS kot:

Zaščita sil so aktivnosti, ki se izvajajo za zmanjšanje ranljivosti moštva, opreme, objektov in delovanj pred vsemi grožnjami v vseh situacijah. Zaščita sil obsega aktivnosti zračne obrambe, nuklearne, radiološke, biološke in kemične obrambe, protiteroristične ukrepe, zaščito komunikacijskega in informacijskega sistema ter taktične ukrepe, kot so premiki, maskiranje, utrjevanje in varovanje.

Zaščita sil (GŠSV 2010, 4–16) z vidika obveščevalne podpore pomeni zaščito sil pred konvencionalnimi in nekonvencionalnimi grožnjami. Konvencionalne grožnje so tiste, s katerimi se sile običajno soočajo med delovanjem, nekonvencionalne pa so vohunjenje, terorizem, sabotáže, diverzije in kriminalna dejavnost. Naloga vojaške obveščevalne dejavnosti za podporo zaščite sil je zagotoviti obveščevalne podatke o varnostnih grožnjah in oceno nekonvencionalnih groženj. Oboje je podlaga za načrtovanje elementov zaščite sil, kot so varnost moštva, varnost objektov, informacij, informacijske tehnologije ter varnost organizacije.

Pri definiranju ZVS lahko ugotovimo, da vsak avtor in vsaka stran v zavezništvu

nekoliko po svoje pojasni ZVS. Vendar je v vseh primerih dan poudarek ukrepom in aktivnostim, ki bi prispevali k uspešni izvedbi misije, ob hkratnem prizadevanju nudenja najboljše možne ZVS v kateri koli fazi njihovega delovanja, ob zavedanju, da je ZVS v prvi vrsti v nacionalni pristojnosti, v nadaljevanju pa poveljnikova odgovornost (Šaponja 2007, 1; AJP 3.14 2007, 1-1; DJCP 2006, 1-1, Furlan et al. 2006, 108).

3.4 Tim, usposabljanje, učenje

Tim je opredeljen kot enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo v določenem procesu s ciljem, da bi dosegli najboljše rezultate in učinke ter da bi v končni fazi dosegli želen cilj. Tim določajo štiri sestavine: proces odločanja, narava dela, velikost tima (5–15 članov) in vloga vodje (Dimovski et al. 2005, 252, Purg et al. 2003, 15, Možina in Kovač 2006, 140). Učinkovitost tima se ne kaže le v doseženih ciljih, ampak tudi v prizmi inovativnih idej, sposobnosti prilagajanja, veliki stopnji pripadnosti timu in priznanju, ki mu ga namenja vršni management (Kreitner 2007, 425–429). Namen oblikovanja tima je, da se znanja sodelavcev z različnih področij pri reševanju določenega problema združijo ob istem problemu na način kooperativnega sodelovanja. Člani tima z izmenjavo znanja in izkušenj rešujejo naloge s pomočjo in ob podpori vodje tima (Rozman et al. 1993, 209).

Skupnosti izkustva (Wenger in Snyder v Tavčar 2009) so ljudje, ki se vključujejo v proces skupinskega učenja na kakšnem področju človekove dejavnosti. *Skupnosti izkustva so skupine ljudi, ki jim je skupna zavzetost za tisto, kar počnejo, in ki v rednem medsebojnem delovanju spoznavajo, kaj bi lahko delali bolje.*

Člani skupnosti izkustva se učijo skupaj, ko se osredinjajo na probleme, ki so neposredno povezani z njihovim delom. To kratkoročno omogoča, da bolj učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo – dolgoročno pa prispeva k rasti skupnosti izkustva in skupnih izkušenj ter tako razvija zmožnosti, ki so odločilne za trajno uspešnost organizacije (Wenger in Snyder v Tavčar 2000).

Skupnosti opravljajo vrsto dejavnosti pri ustvarjanju, nabiranju in širjenju znanja v organizaciji (Wenger in Snyder v Tavčar 1998):

- so vozlišča za izmenjevanje in podajanje informacij;
- ohranjajo znanje živo, prilagojeno krajevnim okoliščinam in uporabnikom;
- ohranjajo prikrito znanje, česar baze podatkov ne morejo – zato so najboljše okolje za uvajanje začetnikov;
- so mesta, kjer prebiva identiteta sodelavcev – s čim se enačijo, kaj jim je pomembno.

Usposabljanje (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 483) je lahko razumljeno kot neka vmesna etapa med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj,

sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Nikakor pa ne smemo gledati usposabljanja kot ločeno enoto, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja. Usposabljanje lahko razumemo kot proces, s katerim razvijamo tiste sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Usposabljanje lahko hkrati označimo tudi kot načrtno in sistematično spremembo védenja posameznika, do katere pride na podlagi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela. Podobno menita Al-Khayyat in Elgamal (Al-Khayyat in Elgamal v Vesel 2004, 5), ko pravita:

Usposabljanje je planiran sistem učenja, ki ima za namen s posredovanjem znanja ali veščin spremeniti stališča in/ali védenje zaposlenega, kar naj se odraža v maksimizaciji osebnega potenciala in tako posledično tudi v delovnih učinkih zaposlenega.

Možina (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 484) v nadaljevanju opredeljuje usposabljanje kot ožji in podrejeni pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje.

Učenje Tobin (1998, 77) opredeljuje kot pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebni za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je zastavila združba. Rozman (2000, 143) pa meni, da je učenje relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj. Rozman et al. (1993, 214) menijo, da je temeljno spoznanje učenja, da se ljudje učijo tako, da ponavljajo oblike obnašanja, ki jim sledijo pozitivne posledice. Tako učenje ne zadeva le posameznika, temveč organizacijo ali del organizacije, ki zavzeto išče in sprejema koristne informacije, jih kritično ovrednoti in razvršča ter zatem uporablja (Argyris v Tavčar 2005, 86). Učenje v timu (Šiško 2001, 21) zaznamujejo socialni odnosi in spreminjajoči se komunikacijski procesi. Pomembno je, da individualnih učnih uspehov posameznikov v timu enostavno ne seštevamo, kajti vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme. Posamezniki se formirajo v tim zato, da bi dosegli sinergijske učinke z izmenjavo idej. Dosežek tima je namreč večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov. Coulson-Thomas (1997) meni, da je kvaliteta učenja lahko ključna determinanta prihodnosti organizacije, učenje pa bi moralo biti sestavna komponenta tega procesa.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je znanje opredeljeno kot: (1) celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem // celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti; (2) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede // seznanjenost z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja // izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost; (3) poznavanje nečesa; (4) veščina, spretnost (SSKJ 1994).

Znanje je razumevanje, zavedanje ali poznavanje, pridobljeno z izobraževanjem ali izkušnjami (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 91). Omogoča prepoznavanje znanih vzorcev v novih odločitvenih situacijah in s tem omogoča učinkovitejše in hitrejše reševanje težav.

Znanje (Sitar v Možina in Kovač. 2006, 60) lahko razumemo kot izključno osebno znanje, torej vedno vezano na posameznika. To znanje je v lasti vsakega posameznika in je v naših mislih (možganih). Znanje tako zajema naše izkušnje, ki jih pridobimo s tečaji, prevzemamo od mentorjev, pridobimo z neformalnim učenjem ter lastnim delovanjem ali oblikujemo iz vsega, kar se nam je zgodilo v preteklosti. Znanje vključuje tudi temeljne resnice, kaj v praksi deluje in kaj ne, ter sposobnost presoje novih situacij v luči tega, kar že vemo in znamo. Prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji (Možina in Kovač 2006, 131).

Upravljanje znanja (angl. *Knowledge Management*) je pristop ali zbirka poslovne prakse, ki je usmerjena v izboljševanje človeških virov oziroma sposobnosti zaposlenih (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 91). Skapinker (2002) pojmuje upravljanje znanja kot uporabo idej in izkušenj zaposlenih, strank in dobaviteljev za izboljšanje učinkov organizacije.

Eksplisitno (izraženo, artikulirano, kodirano, zapisano) znanje je zajeto v tekstu, tabelah, diagramih, opisih izdelkov itd. Tako znanje je v organizacijah formalno in sistematično zajeto v specifikacijah izdelkov, v znanstvenih formulah in v računalniških programih. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Izrazimo ga v katerem koli jeziku ali z matematičnimi znaki. Ima obliko dokumentov, knjig, podatkovnih baz, zapisov postopkov itd. Eksplisitno znanje torej že ima artikulirano obliko dobrih praks, formalnih standardov, delovnih ciljev organizacije itd. Do eksplisitnega znanja lažje dostopamo, je tudi bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo; lažje ga obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah (Sitar v Možina in Kovač 2006, 63).

Znanje, ki ga ne moremo izraziti, imenujemo implicitno (tiho, skrito, neizraženo, nekodirano) znanje, ki vpliva na sposobnost posameznika in organizacije, da inovira in se neprestano prilagaja. Ljudje znamo več, kot smo sposobni izraziti, kar pomeni, da znanje preveč poenostavimo in izpustimo bistvo, ko ga poskušamo izraziti, razstaviti na posamezne elemente. Ne uspemo torej izraziti, kaj vse znamo in kako to znanje uporabimo v praksi. Tiho znanje sestavljajo naše izkušnje, intuicija, individualno razumevanje stvari okrog nas, vse, kar je globoko zakoreninjeno v nas, v naših dejanjih, čustvih itd. Prav ta zakoreninjenost v nas samih povzroči, da je tiho znanje tako težko deliti z drugimi. Težko ga je dokumentirati ali kakor koli urediti ter narediti preglednejšega. Vendar pa to še ne pomeni, da tega znanja sploh ni mogoče prenašati. Pomembno je, da način prenosa prilagodimo in v ospredje postavimo osebno

komunikacijo, opazovanje in posnemanje. Zato je potrebno, da najprej prepoznamo strokovnjake, ki določeno znanje imajo, in ostalim omogočimo neposreden stik z njimi (Sitar v Možina in Kovač 2006, 64).

4 SODOBNO VARNOSTNO OKOLJE IN ZAŠČITA VOJAŠKIH SIL

4.1 Varnostno okolje MOM

Nove oblike varnostnih groženj, ki so se pojavile in bile spodbujene v obliki terorističnih napadov tako 11. septembra 2001 v New Yorku in kasneje še v Londonu in Madridu, so nakazale nove smernice in oblike boja proti terorizmu z izdelavo novih zakonov, ki opravičujejo boj proti terorizmu. Terorizem kot oblika neklasičnega vojaškega boja se na MOM kaže tudi v uporabi »standardnih orožij in minsko eksplozivnih sredstev«, uporabljenih v klasičnih vojnah, v zahrbtnem delovanju sovražnika (podnevi vzorni civilisti, uslužbenci, ponoči uporniki), v nepredvidljivem ciljanju (priložnostno določljive tarče) in v delovanju samomorilcev, ki preraste v modus operandi (Nicol v Vayrat 2008, 13). S tovrstnim delovanjem pa so »izločeni« oziroma znatno oslabljeni vsi ukrepi zaščite klasičnih vojaških sil. Izvajanje ZVS je toliko bolj oteženo, odkar potencialni sovražnik odloča, zakaj, kdaj, kje, kako in s kakšnimi sredstvi oziroma s katerimi nasilnimi metodami bo napadel v okolju, ki je za nas neugodno in nepredvidljivo v smislu tipa misije, klimatskih pogojev in vrste izvajanja operacije (Weber v Vayrat 2008, 62). Skratka, smo v okolju MOM, kjer sovražnik vodi »igro«, v kateri ima absolutno pobudo. Odvzemanje pobude sovražniku pa je mogoče izvesti postopoma in z vzporednimi koraki, aktivnostmi. Predvsem je treba sovražnika in njegove postopke delovanja spoznati do obisti ali jih v največji možni meri identificirati, hkrati pa temu prilagajati lastne ukrepe, ki bodo najbolje zavarovali lastne sile oziroma nudili ustrezno zaščito vojaških sil v prihodnjih oboroženih bojih s sovražnikom.

Poleg groženj in tveganj, ki pretijo v obliki terorističnih delovanj, na pripadnike vojska vplivajo tudi druge naraščajoče oblike groženj kot so na primer grožnje organiziranega kriminala in zdravstvene grožnje. Te bodisi nastanejo kot posledica kriznih razmer v območju delovanja ali pa zaradi specifičnosti okolja, v katerem delujemo (Šaponja 2007, 1).

V sedanjem mednarodnem okolju, ki ga razumemo kot varnostno zelo kompleksnega, vojaška stroka venomer koraka za dogodki, ki jo postavljajo v nezavidljiv položaj. Razlogov je lahko več, vendar v našem primeru raziskovanja poskušamo na preteklih primerih ugotoviti, na kakšen način se lahko OS v času vseh faz delovanja približajo okolju MOM.

Da se pripadniki ne bi znašli v okoliščinah, ki jih opisuje Betts (2007, 22), ko pravi, da se po navadi žrtve z različnimi varnostnimi ukrepi odzivajo na opozorila zelo pozno, poleg tega tudi ne v zadostni meri, in da bi bili zmožni zaznavanja, prepoznavanja in pravilne reakcije v določenih okoliščinah na MOM, ob zadostni stopnji ZVS, potrebujejo širša znanja in vedenja o okolju MOM kot le znanja in vedenja o klasični vojaški taktiki, oborožitvi in oborožitvenih sistemih.

Na začetku 21. stoletja je veliko govora o spremembah, ki so svet zaznamovale z vidika ogrožanja varnosti. Novim varnostnim grožnjam, tveganjem in nevarnostim bi slednjim bilo treba prilagoditi tudi vodenje, strukturo, usposabljanje in kulturo vojaške obveščevalne dejavnosti, kajti ta je po mnenju mnogih strokovnjakov (Steele 2004, 270; Tominc et al. 2006; Šaponja 2007) zastarela. Hkrati strokovnjaki poudarjajo, da mora na obveščevalnem področju biti prisotna želja po »učenju«, iskanju novih miselnih vzorcev, ki nam pomagajo rešiti določen problem. Skratka, če bo hotelo biti obveščevalno področje uspešnejše, bo moralo postati bolj dovzetno za nove ideje, s katerimi bo obogatilo svoje znanje.

4.2 Prispevek obveščevalne dejavnosti pri zaščiti vojaških sil pred napotitvijo na MOM

Obveščevalno-varnostna dejavnost (OBVD) v SV izpolnjuje svoje poslanstvo na strateški, operativni in taktični ravni poveljevanja. Ravni obveščevalne dejavnosti se med seboj močno prepletajo in dopolnjujejo. Posamezni organi in enote obveščevalno dejavnost SV lahko izvajajo za več ali celo vse ravni. Med njimi velja načelo sodelovanja in dopolnjevanja. Pretok obveščevalnih izdelkov med vsemi ravnimi mora biti jasen in preprost, hkrati pa mora omogočati neposredne povezave med uporabnikom in izvajalcem ob hkratni možnosti nadzora. V SV se OBVD izvaja izključno za podporo vojaških načrtovanj in delovanj ter podporo drugih državnih organov na podlagi usmeritev ministra za obrambo. OBVD je usklajena z dejavnostjo Obveščevalno-varnostne službe (OVS) Ministrstva za obrambo (MORS) (Furlan et al. 2006; Geršak, 2007).

V Republiki Sloveniji izvaja obrambno vojaško obveščevalno-varnostno dejavnost OVS, v Slovenski vojski pa njeni vojaški obveščevalno-varnostni organi, organizirani v štabnih sektorjih, ki nosijo oznako 2. Organizirani so na vseh ravneh vodenja in poveljevanja, na strateški ravni v Generalštabu Slovenske vojske, v sektorju J2, na operativni ravni v Poveljstvu sil Slovenske vojske in PDRIU, v štabnem sektorju G2 ter na taktični ravni v brigadah in bataljonih, v štabnih sektorjih S2. Dodatno podporo strateški ravni SV, po OVS, zagotavlja tudi Slovenska obveščevalno-varnostna agencija (SOVA). Zaščita sil je naloga vojaških obveščevalnih organov na vseh ravneh vodenja in poveljevanja, pri čemer obveščevalno podporo na vojaški strateški ravni zagotavlja OVS ob sodelovanju s SOVO, sinergija oba pa za vojaško obveščevalno dejavnost predstavljata vir obveščevalnih podatkov. (Šaponja 2007, 1).

Na splošno so ukrepi in aktivnosti ZVS posledica nekih pojavnih oblik delovanja ali stanja, ki so prepoznane kot grožnje varnosti v okolju, kjer delujejo vojaške enote. Če ni varnostnih groženj, ni potrebe za zaščito (vojaških) sil. Metoda zaščite sil torej prehaja od groženj k ukrepom, kar pomeni, da varnostne grožnje (Šaponja 2007, 1)

sprožijo proces načrtovanja ustreznih zaščitnih ukrepov, njihove vrste in intenzivnosti. Osnovno orodje za odkrivanje, identificiranje in spremljanje varnostnih groženj je obveščevalna dejavnost. V določenem obsegu so posledica obveščevalnega delovanja tudi nekateri obveščevalno-varnostni ukrepi.

Dandanašnje grožnje so zelo kompleksne, zato je pri prepoznavanju groženj priporočljivo sodelovanje čim širšega spektra strokovnjakov (rodov, obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne dejavnosti ...).⁴ Sam opis in ocena groženj sta primarna skrb obveščevalne skupnosti glede na raven njihovega delovanja.

Gale in Pickering (2007, 38) na primeru kanadskih OS (CF) ugotavljata, da so področja ZVS v CF v preteklosti bila slabo koordinirana, ad hoc organizirana in neskladno izvajana po enotah in poveljstvih CF. Zato sta večja učinkovitost in osredotočenost na celovitost ZVS nujni in zahtevata poenotenje delovanja kadra, procesov in sredstev, ki bi pripomogli poveljniku predstaviti potencialne preteče nevarnosti, s katerimi bi se lahko srečala on in njegova enota pri izvajanju misije. Kot največjo nevarnost zmogljivostim CF v sedanjem nepredvidljivem okolju MOM vidita v vedno večjem pomanjkanju učinkovitega in koordiniranega programa ZVS. Po njunih ocenah se za CF nevarnosti v okolju MOM kažejo v pomanjkljivih ocenah groženj in nevarnosti, pomanjkljivih ocenah ranljivosti CF, potencialnih nevarnostih zmogljivostim CF, delni implementaciji ukrepov in nadzora ter pomanjkanju preglednosti nad področji ZVS.

Glavna cilja zaščite sil sta ohranjanje svobode delovanja in ustvarjanje pogojev za operativno delovanje vojaških enot. V tem smislu je zaščita sil poudarjena tudi v točki 9.1.8 devetega poglavja Vojaške doktrine, ki govori o bojnem delovanju (Furlan et al. 2006, 58). Iz tega izhaja, da je obveščevalna zagotovitev ena od sedmih bojnih funkcij (Furlan et al. 2006, 61). Podpora zaščiti sil je opredeljena tudi kot ena od najpomembnejših nalog Vojaške obveščevalne dejavnosti, ki jo doktrina obravnava v šestem poglavju pod naslovom Zagotovitev možnosti za delovanje (Furlan et al. 2006, 32).

Zaščita sil je naloga in odgovornost vojaškega poveljnika (AJP 3.14 2007, xiii), ki si mora zagotoviti vse potrebne podatke, da lahko načrtuje in ukaže izvajanje zaščitnih ukrepov. Med glavnimi orodji oziroma zmogljivostmi so obveščevalna, protiobveščevalna in varnostna dejavnost. Ker gre za celovito zaščito medsebojno zelo povezanih in soodvisnih groženj je potrebno organizacijsko povezovanje in združevanje vseh vpletenih subjektov, ki izvajajo načrtovanje, pripravo in izvedbo MOM. Fleksibilnost in sledenje pragmatičnemu prepletanju, dopolnjevanju in povezovanju

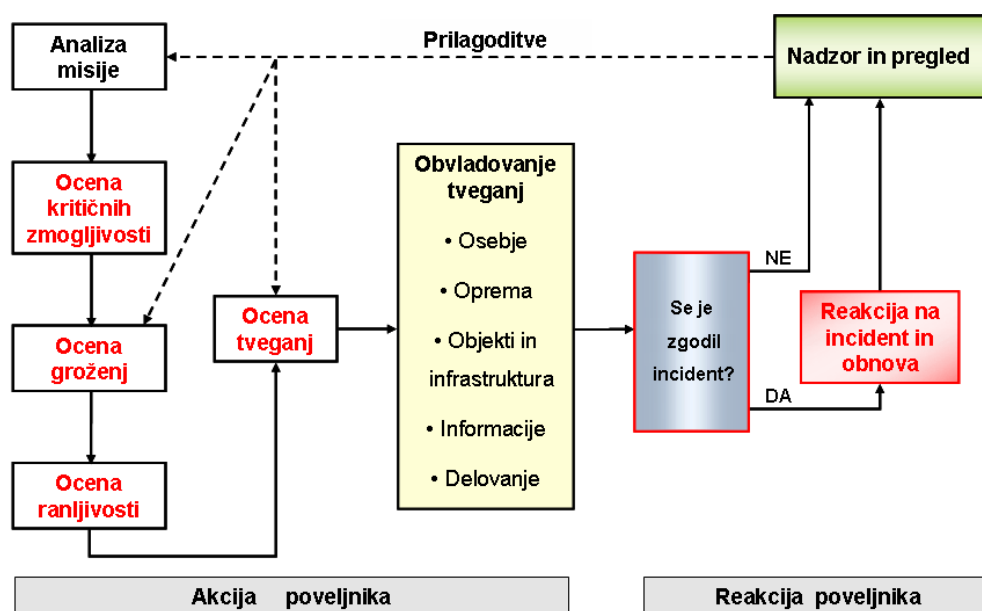
⁴ V tem smislu povezovanja govori tudi Prezelj, ko pojasnjuje pomanjkanje organizacijskih virov za spopadanje s krizo (Prezelj 2005, 63–67).

dejavnosti se v najrazličnejših primerih dobre prakse odraža kot zeleno stanje, če že ne kot nujnost.

4.3 Model procesa zaščite vojaških sil pred napotitvijo na MOM

Iz navedenih primerov lahko ugotovimo, da je šele delovanje v kriznem okolju realen pokazatelj usposobljenosti vojakov, enot in poveljstev o poznavanju okolja MOM. Dobro poznavanje okolja v kriznih razmerah odločilno vpliva na izvajanje nalog in zaščito življenj in tehnike. Usposabljanje kot priprava za delovanje na MOM mora temeljiti na trdnih informacijah, materialnih dejstvih in podatkih (Biloslavo 2008, 97). Zato je toliko bolj pomembno, da se za delovanje na MOM temeljito načrtujejo priprave in konsolidacija, kar lahko ponazorimo na modelu oziroma načrtu procesa ZVS.

Slika 4-1 Model procesa zaščite sil



Vir: Gregorič po AJP 3.14, 2008: 53.

Ključno v procesu ZVS je, da vojaško obveščevalno-varnostni organi, na vseh ravneh in v okviru svojih pristojnosti poskušajo že vnaprej, še pred analizo misije, predvideti, zahtevati in pripraviti potrebne baze podatkov in izdelke, ki se nanašajo na določeno MOM, ki bodo še posebej pomembni pri analizi misije, oceni ogroženosti in oceni tveganj. Toliko bolj zato, ker je prvi »input« podatkov in informacij vojaško obveščevalno-varnostnih organov najpomembnejši za odločevalca in njegovo nadaljnje usmerjanje aktivnosti v procesu. Vzporedno neprekinjeno teče proces spremljanja in obnavljanja obstoječih podatkov o zadnjih aktivnostih na MOM. S tem se želijo ustvariti pogoji, ki bi pripeljali do stanja, da obveščevalna skupnost v vsakem trenutku lahko posreduje ustrezne in relevantne odgovore in predloge rešitev odločevalcu in v

nadaljevanju pristojnemu operativnemu sektorju, ki na podlagi teh podatkov in informacij zagotovi kvalitetno načrtovanje in izvedbo ukrepov ZVS.

To pomeni, da se zaščita sil najprej načrtuje (Šaponja 2007, 4) v fazi načrtovanja vojaške operacije/misije. Obveščevalna dejavnost mora odgovoriti na posamezne vsebine iz t. i. devetih točk vojaške strateške obveščevalne dejavnosti, ki so: oborožene sile, biografija oziroma biografski podatki obrambno pomembnih oseb, gospodarstvo, pomembno z vidika obrambe, geografija, notranja, zunanja in zlasti obrambna politika tujih držav, znanstvenotehnološka področja, še posebej pomembna za obrambo, področja, ki so predmet raziskav socioloških znanosti, transport in telekomunikacije; področje zdravstva. Obveščevalne analize, ki vsebujejo vsebine devetih točk strateške obveščevalne dejavnosti, nam dajo osnovno sliko o okolju in nasprotniku, s katerim se bomo soočali v vojaški operaciji. V naslednjem koraku izdelamo oceno ogroženosti, ki se nanaša na okolje, v katerem bomo delovali, in je konkretizirana na nalogo, ki jo bodo morale vojaške enote izvajati. Osnovno sliko o okolju vojaškim obveščevalnim organom zagotovi obrambna obveščevalna služba, prav tako tudi osnovno varnostno oceno tveganja (v RS je to OVS). Ti obveščevalni dokumenti so podlaga za nadaljnje načrtovanje,⁵ predvsem obveščevalnih zmogljivosti, ki jih bomo potrebovali med izvajanjem vojaške operacije.

Od osnovne ocene ogroženosti je odvisno, katerim posameznim nalogam bomo dali prednost. Med izvajanjem same operacije (operativna taktična raven) mora vojaška obveščevalna dejavnost s svojimi zmogljivostmi zagotavljati tekoče obveščevalne podatke in predvsem ocene ogroženosti, ki so podlaga za izvajanje zaščitnih ukrepov. Zato mora vojaška obveščevalna dejavnost nenehno razvijati lastne obveščevalne zmogljivosti in skrbeti za ustrezne povezave z drugimi obveščevalno-varnostnimi

⁵ Načrtovanje obsega: določitev poslanstva in nalog obveščevalne dejavnosti; določitev poslanstva, nalog in zahtev VOD SV; ugotovitev poveljnikovih kritičnih informacijskih zahtev (KIZ) (angl.: Commander Critical Information Requirements – CCIR), ter na podlagi teh določitev prednostnih obveščevalnih zahtev (POZ) poveljnika; določitev obveščevalnih zahtev (OZ) za lastne in dodeljene enote, ter vire zunaj SV; načrtovanje vojaške obveščevalne organiziranosti; določitev izvajalcev vojaške obveščevalne dejavnosti; namensko organiziranje izvajalcev VOD; ugotovitev potreb po dodatni obveščevalni podpori; ugotovitev zahtev za obveščevalno podporo zunaj SV; ugotovitev potreb po kadrovskih okrepitvah; urjenje občasne sestave (angl.: Augmentees) za okrepitev obveščevalnega štabnega elementa; načrtovanje upravljanja zbiranja podatkov (angl.: Collection Management); definiranje obveščevalnih zahtev (OZ) (angl.: Intelligence Requirements/IR); izdelava časovnice zbiranja; ugotovitev pomanjkljivosti v kapacitetah za pridobivanje podatkov; izdelava informacijskih zahtev in njihovo posredovanje nadrejenemu na podlagi ugotovljenih pomanjkljivosti v kapacitetah; koordinacija vseh razpoložljivih disciplin pridobivanja podatkov; izdelava obveščevalnih izdelkov; potrditev in ažuriranje prednostnih obveščevalnih zahtev (POZ) poveljnika; dokončanje in ažuriranje obveščevalne ocene; načrtovanje posredovanja izdelkov; načrtovanje integracije v mednarodnem okolju (vzpostavitev obveščevalnih častnikov za povezavo) (Šaponja 2007, 4).

organi v nacionalnem varnostnem sistemu in s partnerskimi vojaškimi obveščevalno-varnostnimi organi (Šaponja 2007, 4).

To pa so vsebine, ki jih nekateri v vojaškem ustroju podcenjujejo in jim ne namenijo zadostne pozornosti. Poznavanje omenjenih vsebin je za vojaka, enoto in poveljstvo ključnega pomena pri sprejemanju hitrih in za njihovo preživetje ključnih odločitev, kadar se znajdejo v nepredvidljivih kriznih razmerah na MOM. Timski način usposabljanja pripadnikov SV za opravljanje nalog na ključnih dolžnostih z vidika obveščevalne dejavnosti v fazi pred napotitvijo na MOM je rešitev, ki bi lahko bila odgovor na današnje vse bolj kompleksno varnostno okolje na MOM.

Podobno za današnje okolje organizacij ugotavlja Koren (2007, 81), ko navaja, da je za ozaveščene organizacije zelo pomemben timski pristop, ki jih vodi k povečanju storilnosti dela in učinkovitosti rabe virov, izboljšanju odločitev in reševanja težav ter krepitvi ustvarjalnosti in inovativnosti. Lahko bi rekli, da enako velja za vojaško okolje. Ob tem lahko omenjeno reflektiramo v smislu, da je ozaveščenost enote tista ključna komponenta, na podlagi katere poteka postopno uresničevanje sprotih ciljih, to pa vodi k varni in uspešni uresnitvi končnega cilja, tj. MOM.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Prikaz raziskave – analiza in interpretacija polstrukturiranih intervjujev

5.1.1 Kvalitativna metodologija

Kvalitativna in kvantitativna metoda sta dva raziskovalna pristopa na področju družboslovnih in poslovnih ved. V našem primeru je kvalitativna metoda sredstvo, s katerim poskušamo pridobiti določen pogled pripadnikov SV na razumevanje celostnih obveščevalno-varnostnih priprav pred napotitvijo za MOM (Easterby-Smith et al. 2007, 111). Oziroma, kot meni Burgess, predstavlja intervju priložnost za raziskovalca, da prodre globoko, da odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji (Burgess v Easterby-Smith et al. 2007, 113).

Ena od standardnih oblik kvalitativne metode je metoda intervjuja, ki smo jo uporabili kot metodo zbiranja podatkov, na podlagi katerih smo prišli do dodatnih podatkov, ki so nas vodili do želenega, končnega spoznanja. Intervju kot ena od standardnih oblik kvalitativne metode je v nasprotju z drugima dvema metodama, metodo dnevnika in opazovanja, bil v našem primeru izbran kot primernejši. To pa zaradi lažje in hitrejšje vzpostavitve neposrednega stika z respondentom kot tudi zaradi boljšega varovanja podatkov in informacij, če bi bilo to potrebno v kasnejši fazi obdelave in predstavitve rezultatov (Easterby-Smith et al. 2007, 111–113).

Kvalitativne tehnike (Van Maanen v Easterby-Smith, et al. 2007, 111) so opredeljene kot »zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu«. Kvalitativno intervjuvanje se osredotoča na respondentova stališča in način razmišljanja, na njegov osebni pogled na stvari, medtem ko kvantitativno vedno zasleduje statistične izsledke (Friedl 2007).

5.1.2 Intervju – priprava osnutka vprašanj

Kvale (Kvale v Friedl 2007) razpravlja o intervjuju kot o izmenjavi, soočanju pogledov. Odprta vprašanja udeležencem v odgovorih dovoljujejo izraziti sebe, da bi se izognili formalnim učinkom, se jim torej ne predlagajo vnaprej določeni odgovori. Intervju lahko izvedemo kot strukturiran, polstrukturiran ali nestrukturiran intervju, v obliki individualnega, skupinskega ali fokusno usmerjenega intervjuja (Easterby-Smith et al. 2007, 112). Beleženje intervjuja lahko poteka v obliki zvočnega zapisa intervjuja, hranjenja prepisov.

Raziskovalec mora pretehtati številna vprašanja, da bi bili intervjuji uspešni (Jones v Friedl 2007). Prvi problem, ki ga morajo rešiti vsi raziskovalci, je do katere mere naj bo strukturiran. Pri tem Jones (Jones v Easterby-Smith et al. 2007, 114) opozarja, da »ne

obstaja nič takega kot raziskava brez predpostavk«. V naši raziskavi so bila vprašanja za intervjuje pripravljena na podlagi naslednjih predpostavk, opredeljenih v teoretičnih izhodiščih: poznavanje obveščevalno-varnostne dejavnosti, zavedanje o potencialnih grožnjah, tveganjih in nevarnostih, zahtevnosti delovanja v okolju MOM in s tem povezanimi vprašanji o nujnosti znanj in vedenj o okolju MOM, ki imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na razvoj situacije v procesu MOM.

Dobra stran intervjuja je, da omogoča pridobivanja bolj izčrpnih in detajlnejših podatkov in informacij, medtem ko se pri vprašalnikih mnogokrat pojavi verjetnost, da je izpolnjen brez večjega tehtnega premisleka. Zato je metoda intervjuja bolj uspešna, če uspemo k respondentu pravilno pristopiti in z njim vzpostaviti korekten osebni odnos. Hkrati je pomembno, ali spraševalec zazna pomembnost podanega podatka ali informacije. Ob tem se mora spraševalec zavedati, koliko podrobnosti o neki zadevi želi pridobiti, in vedeti, kdaj ima dovolj podatkov in informacij, oziroma pravočasno sprevideti, kdaj so potrebna dodatna vprašanja z namenom pojasnjevanja določene tematike (McPhee in Terry 2007, 38). To omogoča pristop polstrukturiranega intervjuja, ki dopušča možnost postavljanja dodatnih vprašanj, s tem pa razvijanje debate. Ob tem je vseeno treba paziti, da ne zaidemo s »smeri« tematike.

Kasnejša analiza (Friedl 2007) zahteva dojemljivost in občutljivost do podanih mnenj in drugih odgovorov, kar omogoča napredovanje v raziskavi, morebitne spremembe in prilagoditve v smeri poizvedovanja. Predvsem mora biti spraševalec sposoben poslušati in se vzdržati projiciranja lastnih mnenj ali vtisov v okoliščine (Easterby – Smith et al. 2007, 115).

V nalogi smo uporabili polstrukturirane intervjuje, ker so izvedbeno dokaj enostavni in fleksibilni ter omogočajo dodaten vpogled v preučevano tematiko, to pa nam omogoča dodaten vir informacij. Kot navajajo nekateri avtorji, je glavni namen polstrukturiranih intervjujev razumeti pomene, ki jih intervjuvanci pripisujejo vprašanjem in okoliščinam v kontekstih, ki jih raziskovalec strukturira vnaprej (Tratnik 2002, 52–57; Easterby – Smith et al. 2007).

Polstrukturirani individualni intervjuji se izvajajo zaradi pridobivanja osebnih mnenj in pogledov intervjuvancev na obravnavano tematiko. Hkrati je bilo pričakovati, da bo pogovor ne bo tekel točno po zastavljenih vprašanjih, ki so bila vnaprej pripravljena. Zato je bilo treba paziti, da se v pogovoru ni oddaljevalo od načrtovane tematike intervjuja. To je pomenilo, da je bilo treba med izvajanjem intervjuja izkoristiti vsako priložnost, da smo dobili vpoglede v posamezen slop obravnavane tematike in mnenja s sogovornikove perspektive (Easterby-Smith et al. 2007, 113).

5.1.3 Izvedba in analiza intervjuja

Za namen raziskave magistrske naloge so bili z dvanajstimi študenti 13. generacije Višjega štabnega šolanja v SV opravljene individualni polstrukturirani intervjuji o

tematiki *timski način usposabljanja pripadnikov SV z vidika obveščevalne dejavnosti pred napotitvijo na mednarodno operacijo in misijo*. Intervjuji so bili izvedeni med 4. in 7. 5. 2010 v Kadetnici SV v Mariboru, trajali so okoli 25 minut. Intervjuvanci imajo vsaj desetletne izkušnje dela v SV. Spekter njihovih izkušenj s področja dela v SV obsegajo: poveljniške dolžnosti (poveljnik oddelka, voda, čete), opravljanje različnih štabnih nalog po funkcijskih področjih, sodelovanje na domačih in mednarodnih vajah, delo v mednarodnih poveljstvih, sodelovanje na MOM (UNTSO, IFOR, SFOR, EUFOR ALTHEA v BiH, KFOR, ISAF, UNIFIL II.) ter delo na področju vojaške diplomacije. Intervjuvanci so imeli osebni čin ravni stotnik, naloge pa so opravljali na vojaški taktični in operativni ravni. Od dvanajstih sogovornikov so trije izrazili mnenje, da v prihodnjih dveh letih ne nameravajo sodelovati na kateri od MOM. V nalogi imen intervjuvancev ne navajamo.

Intervjuvanci so bili vnaprej seznanjeni z namenom intervjuja in postopki izvedbe ter njegovo tematiko. Na intervju se je odzvalo vseh dvanajst naprošenih pripadnikov, ki smo jih razdelili v dve skupini. Prvi so že imeli izkušnje z delovanjem na MOM, drugi pa teh izkušenj še niso imeli. Temu primerno smo oblikovali tudi vprašanja za izvedbo polstrukturiranega individualnega intervjuja.

Polstrukturirani individualni intervjuji predstavljajo dopolnilo k raziskavi naloge, tudi z vidika primerjave in medsebojnega dopolnjevanja predstavljenih primerov iz dobre prakse. Intervju v osnovi zajema štiri sklope s skupaj dvajsetimi vprašanji. V nadaljevanju smo se omejili le na tista sklope vprašanj in odgovorov, ki se nanašajo na ožjo problematiko obveščevalno-varnostnih priprav za MOM ter na opravljanje nalog na MOM in na to vezana potrebna znanja in vedenja.

Priprava izvedbe polstrukturiranih individualnih intervjujev je od nas terjala, da smo se posebej pripravili na sogovornike. To pomeni, da smo se pozanimali, ali je potencialni sogovornik zainteresiran za sodelovanje ter ali pozna predlagano tematiko, da bi lahko kompetentno sodeloval pri izvedbi intervjuja. Prav polstrukturirani intervju nudi nekaj potrebne fleksibilnosti, kar je pomenilo, da je lahko intervjuvanec nakazal svoja stališča. Omenjena stališča so nato predstavljala predmet preučevanja.

Vsebinsko vprašanj smo oblikovali in določili na podlagi lastnih delovnih izkušenj in sprotnega porajanja vprašanj pri iskanju rešitev problema v nalogi. Zaradi tega je intervju polstrukturiran. Lahko rečemo, da vnaprej pripravljena vprašanja služijo kot opora pri izvedbi vezanega intervjuja. Vprašanja služijo le kot spominska opora, vpraševalec jih ne bere in se jih ne drži togo. Nekatera nerelevantna vprašanja so bila kasneje izločena (Tratnik 2002, 53). Intervjuje smo beležili le na način klasičnega pisnega zapisovanja. Namenoma smo se izognili beleženju z uporabo diktafona, tj. snemanja, kajti pri obravnavani tematiki se lahko kaj hitro dogodi, da se pove podatek, ki presega dovoljeno stopnjo tajnosti za obravnavo v nalogi. Na podlagi intervjujev smo izvedli analizo in iz tega izpeljali ugotovitve, kaj o enakih stvareh meni majhen vzorec

pripadnikov SV. Od izvedenih dvanajstih intervjujev smo jih za analizo uporabili deset, kajti dva nista v zadostni meri odgovorila na vprašanja. Ne glede na to je skupna ocena odziva intervjuvancev pozitivna, kar se kaže tudi v odgovorih na posamezna vprašanja, kjer podajajo tudi predloge kot prispevek k obravnavani tematiki. Slednje pripisujemo tudi temu, da je bilo med intervjuvancem in spraševalcem vzpostavljeno ustrezno medsebojno zaupanje.

5.1.4 Rezultati raziskave in interpretacija

Kot je bilo prvotno omenjeno, so bili intervjuvanci razdeljeni v dve skupini, tiste, ki so že imeli izkušnje z delovanjem na MOM, in tiste, ki teh izkušenj še niso imeli. Temu primerno smo oblikovali in izbirali posamezna vprašanja pri izvedbi polstrukturiranega individualnega intervjuja. Vprašanja so bila v večini odprtega tipa, kar je pomenilo, da smo lahko dobili različne odgovore. Ne glede na to smo odgovorom poiskali ključne skupne točke in iz tega izpeljali zaključke. V nadaljevanju najprej podajamo kratek opis tematike intervjuja, sledijo vprašanja in interpretacija odgovorov naših sogovornikov.

V drugem vsebinskem sklopu smo v uvodu predstavili naslednje:

Pred vsako napotitvijo na MOM, so v SV izvedene splošne obveščevalno-varnostne priprave pripadnikov. S strani obveščevalno-varnostne dejavnosti, so predstavljene splošne okoliščine vsebine iz t.i. devetih točk in sicer vojaško-strateške obveščevalne dejavnosti, ki so prilagojene ravni pripadnikov na pripravah ter se nanašajo na: oborožene sile; biografijo oziroma biografskih podatkov o obrambno pomembnih osebah; gospodarstvo, ki je pomembno z vidika obrambe; geografijo; notranjo, zunanjo in zlasti obrambno politiko tujih držav (za višje častnike); znanstveno-tehnološko področje, še posebej pomembna za obrambo; področje, ki so predmet raziskav socioloških znanosti; transport in telekomunikacije in področje zdravstva (Šaponja 1999). Poleg omenjenih vsebin se velik poudarek namenja seznanitvi s potencialnimi grožnjami kot so vohunstvo, terorizem, sabotaze in diverzije.

- a) Prosim opišete in pojasnite, kako vidite koristnost obveščevalno-varnostnih priprav pred napotitvijo na MOM?
- b) V kolikšni meri so vam oziroma predvidevate, da bi vam, obveščevalno-varnostne priprave za MOM pomagale pri razumevanju okolja MOM, v katero ste bili oziroma bi bili napoteni?
- c) Kaj ste pravzaprav pričakovali/pričakujete od obveščevalnih priprav za MOM?
- č) Katere tematike so/ pritegnile/bi pritegnile največ vaše pozornosti in zakaj?
- d) Kaj pričakujete od naslednjih obveščevalno-varnostnih priprav za MOM, če boste napoteni na MOM?
- e) Kaj naj bi v prihodnosti upoštevali pri pripravah oziroma kaj bi vi priporočili?

V drugem sklopu odgovorov lahko izpostavimo naslednje. Iz odgovorov je mogoče razbrati, da prva napotitev in prvi nastop na MOM predstavljata tisto ključno kritično fazo, ko pripadnik potrebuje največ časa za »orientacijo v prostoru in času«. Težavo predstavljajo predvsem prepoznavanje virov groženj in tveganj, ki izhaja iz nezadostnega poznavanja kulture, običajev in drugih razmer na območju delovanja. Pripadniki, ki so že nekajkrat sodelovali na MOM, navajajo, da je z vsako naslednjo napotitvijo lažje, saj poznajo princip in pasti priprav oziroma tematike, na katere morajo biti v pripravah še posebej pozorni. Zanimivo je mnenje intervjuvanca, da poznavanje razmer o okolju MOM vpliva na samozavest pripadnikov ob odhodu na MOM, kar naj bi posledično pomenilo manjše tveganje za pripadnika.

Splošno velja mnenje, da so obveščevalno-varnostne priprave ne samo koristne, ampak nujne tako za posameznika kot skupine z vidika zaščite sil, da bi lahko varneje in učinkoviteje izvajali naloge. Predvsem vidijo pomembnost priprav v ustvarjanju pogojev za ustrezno samozaščito v (civilnem) okolju MOM. S tem je povezana tudi sposobnost prilagoditve lastnega delovanja, tudi na/za sodelovanje in izmenjavo z drugimi akterji v okolju MOM.

Pripadniki so mnenja, da je z vidika vojaškostrateške obveščevalno-varnostne dejavnosti poznavanje biografije, geografije, oboroženih sil (paravojaških sil, terorizem, organizirani kriminal), političnega ustroja posamezne države, v katero so napoteni, temeljnega pomena. Še nekoliko večji poudarek namenjajo poznavanju kulturoloških (klani) in verskih značilnosti okolja MOM in vse bolj tudi zdravstvenemu segmentu. Iz tega je moč razbrati, da omenjena področja po njihovem mnenju predstavljajo (ne)posredno grožnjo mirnemu in varnemu okolju (SASE) na MOM. Na splošno morajo udeleženci na MOM razviti čuječnost (osveščenost), ki pomaga pri zaznavanju groženj, in se ne samo v sklopu obveščevalno-varnostnih priprav pravočasno pripraviti na grožnje.

Med intervjuvanci je obveljalo mnenje, da je bilo z leti opaziti napredek v kakovosti obveščevalno-varnostnih priprav, dodano vrednost pomeni predvsem sodelovanje pripadnikov SV z izkušnjami z določene MOM. Vendar so v pogovoru intervjuvanci povedali, da pogrešajo več primerov iz dobre prakse, »lessons learned«, v smislu predstavitev praktičnih izkušenj za vsako MOM.

Ob tem je pomemben tudi pristop posameznika do priprav. Intervjuvanci poudarjajo, da je za razumevanje varnostnopolitične situacije v nekem okolju (na primer vodje kontingenta, častniki ...) potrebna velika mera predznanja in predvsem interesa posameznika. Šele v naslednji stopnji lahko govorimo o nadgradnji priprav v smislu stalnega povezovanja teorije in prakse ob sprotni implementaciji novosti in novih izkušenj.

Vendar so pripadniki povedali, da so pri pripravah pričakovali več podatkov in informacij o varnostnih razmerah in konkretnih virih ogrožanja v JOA. Izpostavljene so

bile tematike o vohunstvu, terorizmu, sabotajah in diverzijah. V povezavi s tem so navedli vprašanja, ki se nanašajo na opozarjanje, s kom se sme ali ne sme komunicirati. Pričakovali so tudi bolj podrobne tematike o delovanju in vplivanju različnih obveščevalnih služb na naše pripadnike ter o terorizmu in s tem povezanimi primeri o asimetričnih grožnjah. Zainteresiranost za omenjene tematike lahko razumemo v smislu skrbi povečanja stopnje zaščite lastnih sil. To sovpada s pričakovanji in skrbjo o nujnosti zavedanja in poznavanja ustrezne stopnje osebne varnostne kulture ter (pre)poznavanjem nevarnih mest/točk v okolju MOM. Torej je prepoznana želja ali, bolje rečeno, zahteva po opredelitvi pristojnosti in odgovornosti na obveščevalno-varnostnem področju, torej, kaj se lahko, kaj se ne sme in kaj je prepuščeno lastnim odločitvam.

Intervjuvanci pričakujejo tudi informacije o spremljajočih aktivnostih njihovih dolžnosti na MOM. Zavedajo se, da brez sodelovanja ni večjega uspeha, zato poudarjajo tudi pomembnost poznavanja in sodelovanja z drugimi subjekti na MOM, kot so na primer OVSE, EU, NOCi držav udeleženk MOM.

Obveščevalno-varnostne priprave morajo vsebovati zgornje elemente in biti obvezne za vse pripadnike brez izjeme in brez hitenja podajanja situacije MOM. Ob tem je nujno zagotavljati ažurne podatke o okolju MOM.

Iz drugega sklopa odgovorov in mnenj intervjuvancev lahko izpostavimo priporočila, ki govorijo v prid timskega načinu usposabljanja. Predvsem je v eno- do dvodnevem predavanju, ki vključuje spekter različnih vsebin, težko predstaviti, kaj šele dodobra razumeti vso »globino« potencialnih groženj in tveganj okolja MOM. Enako velja za zelo izpostavljena znanja in védenja, izhajajoča s sociološkega vidika. Zato lahko z delom v timu dalj časa spremljajo najrazličnejše vzorce »obnašanja« groženj in tveganj ter se hkrati dodobra seznanijo s pomembnimi elementi sociološkega segmenta. Naslednji prednosti dela v timu sta neposredno komuniciranje in delo v okolju MOM oziroma delo s pripadniki, ki jih bodo nadomestili ob naslednji rotaciji kontingenta. To pomeni zelo realno spremljanje in dožemanje razmer okolja MOM. S prej navedeno prednostjo se povezuje tudi osvojitev sistemov komuniciranja kot tudi privzgojitev nadvse nujne varnostne kulture. S kvalitetnim delom v timu bi posameznik pridobil tudi potrebno samozavest, ki bi mu lahko pomagala ob nastopu dolžnosti na MOM. To bi toliko bolj pomagalo pripadnikom, ki bi bili prvič napoteni na MOM. Kot posredno prednost timskega načina dela lahko izpostavimo komuniciranje s pripadniki na MOM, s tem pa je izražena skrb domačega poveljstva za lastne pripadnike na MOM, ki je izrednega pomena in je premalokrat izpostavljena.

V tretjem vsebinskem sklopu smo v uvodu predstavili naslednje:

Kompleksnost varnostnega okolja terja od vojska hitro odzivnost, spreminjanje in prilagajanje novim 'pravilom' delovanja na kriznih žariščih, kakovost tega pa pomeni

ustvarjanje predpogojev za uspešno in varno izvedbo naloge. Vendar izkušnje kažejo, da se vojaki, enote in poveljstva na MOM srečujejo s pomanjkanjem védenja in znanja o okolju, v katero so napoteni, to pa ogroža njihova življenja in na koncu izvedbo MOM. Da bi bilo to izvedljivo s čim manjšimi izgubami, je med drugim treba zagotoviti tudi dobro poučenost o okolju MOM, kar pa je prvenstvena naloga obveščevalne skupnosti.

- a) Koliko časa ste potrebovali za spoznavanje in razumevanje okolja MOM ter aktivno in samostojno delo, ko ste bili prvič napoteni na določeno MOM?
- b) Katera znanja in védenja, podana na obveščevalno-varnostnih pripravah za MOM, so vam, po vaših dosedanjih izkušnjah, (najbolj) koristila pri kasnejšem delu na MOM? Lahko, prosim, navedete kakšen primer?
- c) Katera znanja in védenja o okolju MOM pričakujete/si želite, da vam bodo (bolj podrobno) posredovana v okviru obveščevalno-varnostnih priprav za MOM?
- č) Kakšen način izvedbe priprav bi vam ustrezal, da bi se najlažje in temeljito pripravili in absorbirali potrebna znanja in védenja o določeni MOM?

V tretjem sklopu vprašanj smo intervjuvance najprej povprašali »koliko časa so potrebovali za spoznavanje in razumevanje okolja MOM ter aktivno in samostojno delo, potem ko ste bili napoteni na določeno MOM«. Dobili smo zanimive časovne okvirje. Tako so intervjuvanci na podlagi splošnih obveščevalno-varnostnih priprav za spoznavanje in razumevanje okolja MOM potrebovali od tri do šest tednov, medtem ko so se lahko aktivno in samostojno vključili v delo po 14 dneh ali enem mesecu dela na MOM. V enem izmed primerov intervjuvanec navaja, da je zaradi specifičnosti misije pod okriljem ZN, ko ni imel predhodnih priprav, potreboval 2–3 mesece, da je spoznal in razumel okolje ter da je začel samostojno opravljati dela in naloge. To je hkrati bilo nekakšno pripravljalno obdobje za nove mirovnike, imenovane »juniors«.

Intervjuvanci so mnenja, da so jim oziroma bi jim pri delu na MOM najbolj koristila znanja in védenja o psiholoških in socioloških prijemih v razmerju do lokalnega prebivalstva (zelo pomembno), regularnih in paravojaških formacijah, kulturnih značilnostih (zgodovina), prisotnosti organiziranega kriminala in terorizma, varnostni kulturi ter o prepoznavanju delovanja tujih obveščevalnih služb, ki predstavljajo potencialne nevarnosti za pripadnike SV v JOA, in postopkih, kako se pred takim delovanjem zaščititi (na eni strani pridobivanje in na drugi odtekanje podatkov).

Največ znanj in vedenj o okolju MOM zunaj neposrednih obveščevalno-varnostnih priprav so pripadniki pridobili na različnih usposabljanjih v tujini (na primer tečaji pod okriljem UN – UNMOC, tečaji NATO School Oberammergau, Nemčija, tečaji v sklopu SV kot na primer tečaj za delo SzP) ter v neposrednem soočenju in komunikaciji s pripadniki drugih vojska oziroma na splošno z osebami s praktičnimi izkušnjami dela na

MOM. Intervjuvanci so mnenja, da bi jim v veliko pomoč bila predavanja, slikovna in filmska ponazoritev dogajanja v državi.

Na vprašanje »Kakšen način izvedbe priprav bi vam ustrezal, da bi se najlažje in temeljito pripravili in absorbirali potrebna znanja in védenja o določeni MOM«, so intervjuvanci navedli praktično usposabljanje. Torej, kombinacijo teorije in prakse, z vodenjem tistih pripadnikov, ki so bili pred kratkim na MOM oziroma celo na enaki dolžnosti.

Med drugim je bilo podan predlog, povzet iz prakse, ki pravi, da bi pred obveščevalnimi pripravami moral vsak pripadnik izvesti »pre-deployment test«, ker bi moral vsak pripadnik že pred pripravami poznati splošne značilnosti operacije in MOM.

Za tretji vsebinski sklop lahko rečemo, da usposabljanje v timu prinaša prednosti, saj je čas eden pomembnejših dejavnikov. Kvalitetno usposabljanje z delom v timu pripadniku prinaša znanja, védenja in veščine, ki jih lahko v najkrajšem možnem času kvalitetno in pravilno uporabi in nadgrajuje na MOM. Tako v okolju MOM za nemoteno opravljanje dela potrebuje le še nekaj tehničnih informacij. Lahko rečemo, da bi bilo s predhodnim usposabljanjem čas začetka samostojnega dela mogoče skrajšati na največ tri do štiri dni.

Naslednji pozitiven vidik timskega načina usposabljanja je, da so lahko pripadniki, v času dela v timu deležni dodatnih usposabljanj. Tako bi dobili dodaten in širši pogled na okolje MOM. Dodatna usposabljanja se nanašajo na možnost dostopa in analiziranja dokumentov, slikovnih in filmskih gradiv iz okolja MOM. To nudi detajlnejši vpogled v konkretno dogajanje in potek, na primer najrazličnejših incidentov ali drugih dogodkov, povezanih z okoljem MOM.

Pripadniki SV, se udeležujejo najrazličnejših tečajev in usposabljanj doma in v tujini, bi lahko poučevali pripadnike v timu, tako da bi ti z novimi in obogatnimi spoznanji celotno sliko bili napoteni na opravljanje nalog na MOM. To bi predstavljalo dodatno kvaliteto usposabljanja in dela v timu.

V zaključku vsebinskega sklopa lahko rečemo, da so prednosti timskega načina usposabljanja prav prepletanje in povezovanje teorije s prakso, katerega dejanska vrednost lahko pride do izraza pri opravljanju nalog na MOM.

V zadnjem, četrtem vsebinskem sklopu smo v uvodu predstavili naslednje:

Glede na naraščanje ogrožanja, tveganja in nevarnosti na MOM ter sicer solidne, vendar nespremenjene pristope izvajanja obveščevalno-varnostnih priprav v SV za opravljanje nalog na MOM bi bilo trenutnim razmeram smiselno prilagoditi način usposabljanja. Torej, splošno skupinsko usposabljanje bi dopolnili s timskim načinom usposabljanja ključnega kadra z vključitvijo v delo vojaške obveščevalne dejavnosti na operativni ravni. Tim bi, glede na določeno MOM, poleg stalnega člana obveščevalno-varnostne skupnosti sestavljali še pripadniki, ki so zaključili enako MOM. Ti bi lastne izkušnje in znanja neposredno v timu prenašali na kandidate, ki se pripravljajo na MOM.

- a) Kaj predstavlja prednosti ter na drugi strani slabosti timskega načina usposabljanja ključnega kadra z vidika vključitve v delo vojaške obveščevalne dejavnosti na operativni ravni kot načina detajlnejše priprave za MOM?

Način usposabljanja pripadnikov v timu (formiranje fokusnih skupin⁶) intervjuvanci ocenjujejo pozitivno. To potrjujejo s pojasnili, da se lahko bolje posvetimo posamezniku, pa čeprav je v timu in je del njega. Hkrati se privzga tudi timski pristop k delu in reševanju nalog. Intervjuvanci vidijo prednosti tudi v poglobljenem poznavanju posameznih področij s strani pripadnikov tima, kar posledično vodi k detajlnejši izvedbi usposabljanja ostalih pripadnikov, ki so predvideni za napotitev na MOM. Skupinski »brainstormingom« različnih pogledov na isti problem ter medsebojno dopolnjevanje vlog, popolnost informiranja in možnost specializacije po področjih so dodatni pozitivni razlogi, zaradi katerih so intervjuvanci naklonjeni načinu timskega usposabljanja ključnega kadra. Seveda omenjeno pogojujejo s pravilnim vodenjem in usmerjanjem.

Kot slabo stran timskega usposabljanja navajajo, da se posameznik, če ta iz kakršnega koli razloga ne more sodelovati v timu, težko nadomesti. Navkljub dobi tehnološkega napredka znanja, izkušnje in ekspertize določene osebe ostanejo težje dostopna. Kot slabost timskega usposabljanja vidijo v morebitni porazdeljeni odgovornosti, zahtevnejši pripravi izvajalcev, njihovi neuskkljenosti, kar odpira možnosti za zmedo pri pripravah.

- b) Bi bili pred napotitvijo na MOM pripravljene delati v takšni skupini?
c) Bi se bili po zaključku MOM pripravljene vrniti v tako oblikovan tim in prenašati znanja, spoznanja in védenja o MOM?

Intervjuvanci bi se bili pripravljene udeležiti tovrstnega timskega načina usposabljanja ter sprejeti omenjeni timski način usposabljanja in prispevati k njemu, saj ocenjujejo, da brez prenosa izkušenj ni prave dodane vrednosti. Hkrati pa opozarjajo, da bi takšen način usposabljanja moral postati praksa. Drugo opozorilo se nanaša na sodelovanje pri usposabljanju po zaključku MOM. Glede tega so mnenja, da bi morali izvajalci biti tako motivirani, da bi to delali, če je le mogoče, samostojno in ne pod prisilo. Pripadnikom se lahko na tak način izkaže tudi neformalno priznanje za dobro opravljeno delo na MOM, se jim zaupa, da imajo znanje, ki ga je smiselno prenesti oziroma uporabiti.

- č) Kaj menite o omenjenem prenašanju izkušenj in znanja v timu?

⁶ Prednost formiranja fokusnih skupin, ki potrebujejo določena znanja (informacije), da priprave (teoretične in praktične naloge) dopolnjujejo z izkušnjami predhodnikov, ki so zaključili naloge na MOM.

- d) Kako bi opredelili celotno »sliko« tovrstnega pristopa k podajanju, prenašanju in pridobivanju znanj in védenj o okolju MOM?

Intervjuvanci imajo pozitiven odnos do predlaganih rešitev prenašanja znanj, vedenj in izkušenj v timu ter to možnost ocenjujejo celo kot nujnost. Vendar, kot so se izrazili, obstaja bojazen, da kultura (v SV) zanjo še ni zrela. Predpostavljajo, da so za razvoj ideje dobre možnosti, če jo bo ista skupina razvijala dovolj časa, začela pa z jasnim postavljanjem ciljev in mehanizmov evalvacije. Ustrezna pa bi morala biti tudi podpora nadrejenih.

Intervjuvanci so mnenja, da dopolnjevanje znanja z izkušnjami pozitivno prispeva tudi k motivaciji pripadnika, ki se napoti na MOM. Osebnostno bi bili bistveno bolj samozavestni pri nastopu dela na MOM, kot če bi bili deležni le klasičnih priprav, kjer se menjajo le slušatelji, izvajalci priprav pa ostajajo, po večini, isti. Z vključevanjem tistih z izkušnjami se vzpostavi večja dinamika, bistveno več je vprašanj, ki so lahko veliko bolj konkretna, posledično pa so lahko veliko bolj konkretni tudi odgovori. Ob ustreznem vodenju bi dopolnjevanje znanja z izkušnjami pomenilo dodano vrednost, ki v pozitivnem smislu lahko vpliva na večjo stopnjo zaščite vojaških sil.

V zadnjem vsebinskem sklopu lahko rečeno, da delo v timu prinaša prednosti tudi z vidika spoznavanja dela v skupinah ali timih v večnacionalnem okolju MOM, saj ima svoje formalne in neformalne zakonitosti. V tem pogledu so predvsem dobrodošla spoznanja in mnenja pripadnikov, ki so že bili na MOM, in tistih, ki trenutno opravljajo naloge na MOM.

Prepletenost različnega kadra z izkušnjami na MOM prinaša v tim dodatno kvaliteto z vidika najrazličnejših znanj in veščin. Poleg skupinskega obravnavanja problema, tudi z vidika, kako obravnavanja v večnacionalnih poveljstvih, je dodana vrednost mešane sestave tima.

Tako lahko z vojaškega vidika rečemo, da obvladovanje prostora prihrani čas za sprejem odločitev za delovanje in vpliva na kvaliteto uporabe sil, kar se v končni fazi odraža na učinkovitosti izvedbe nalog na MOM.

5.2 Znanja in veščine z vidika obveščevalne dejavnosti, predvidene za MOM

5.2.1 Znanja in védenja, ki jih potrebujejo pripadniki na MOM, z vidika obveščevalno-varnostne dejavnosti

»Tisti, ki pozna sovražnika in lastne sile, ne bo nikoli v stotih bitkah bil izpostavljen tveganju.« Sun-Tzu, 490 pr. n. š.

Vsak sistem za delovanje potrebuje informacije, sicer ne more uspešno opravljati svojega poslanstva. To še posebej velja za oborožene sile, saj v »megli vojne« poveljnik ne more sprejemati pravočasnih in pravilnih odločitev, če nima pravočasnih in

kvalitetnih informacij o lastnih silah, nasprotniku in okolju delovanja. Informacije o nasprotniku in okolju poveljniku zagotavlja obveščevalna zagotovitev, zato je njeno učinkovito delovanje eden ključnih pogojev za uspeh vojaških operacij (Kolenc 2007). Izkušnje sedanjega in trendi prihodnjega delovanja vojaške obveščevalne skupnosti odpirajo veliko dilem, tudi zaradi »megle vojne«, ki lahko vplivajo na poslabšanje ZVS, kajti vse prevečkrat je mogoče zaznati odmike od načela, da »celovita ZVS temelji na pravočasnem zaznavanju, spremljanju in analiziranju varnostnih groženj, tveganj in nevarnosti«.

Vse več je ugotovitev, da se samo z vojaško silo ne bo mogoče boriti proti nasprotnikom na MOM. Vojaške strukture se bodo morale približati lokalnemu prebivalstvu, če bodo hotele imeti več uspeha pri stabilizaciji razmer na MOM. To ugotavlja tudi Flynn (2010, 1–28) in opozarja, da bo obveščevalna dejavnost morala narediti prvi korak v smeri prilagajanja in sprememb. Eden od pristopov je, da se približamo celostnemu okolju MOM z izboljšanjem svojega védenja o tem okolju. V naslednjem koraku lahko upamo, da bodo naše razumevaje okolja lokalni prebivalci in strukture opazili in sprejeli. Znanje in védenje pa lahko pridobimo le z zavzetim in sistematičnim usposabljanjem pripadnikov.

Sitar (Sitar v Možina in Kovač 2006, 57) ugotavlja, da je globalizacija spodbudila organizacije, da razmišljajo, kako spodbuditi prenos znanja in dobrih praks med posameznimi podjetji oziroma deli podjetij na različnih lokacijah. To v primeru umeščenosti SV in s tem obveščevalno-varnostne dejavnosti v okolje MOM in ostala krizna žarišča v ožjem pomenu pomeni znati prepoznati, usmeriti, združiti in posredovati znanja, védenja in veščine, ki so jih pripadniki SV pridobili na najrazličnejših usposabljanjih in z delom tako v domačem kot tujem okolju. Tako ekonomisti pravijo, da je stvar vredna toliko, za kolikor jo lahko prodaš. Vrednotenje znanja je težje. Vendar lahko grobo rečemo, da se dodana vrednost znanj, védenj in veščin pokaže, ko jih lahko posameznik ali enota uporabi in izkaže v določeni situaciji pri opravljanju nalog. Sitar meni, da so organizacije spoznale, da je največ vredno tisto znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje asociacij, spodbuja ljudi k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja (Sitar v Možina in Kovač 2006, 57). Pa vendar teorija brez prakse, in obratno, po navadi ne prinaša zahtevanih rezultatov. Tako razglablja tudi Sitar (Sitar v Možina in Kovač 2006, 60), ko pravi, da v prakso usmerjeni pogled na znanje zagovarja naslednje značilnosti znanja: (1) *Znanje je udejanjeno, neločljivo od prakse, človeške aktivnosti.* (2) *Znanje ni popolnoma objektivno, ker se moramo ves čas prilagajati določenim situacijam, ki so si med seboj različne. Ker znanje ni popolnoma objektivno, je vedno odprto za razpravo, kritiko, preverjanje itd.* (3) *Znanja ne moremo popolnoma deliti na določene vrste, saj bi ga s tem preveč poenostavili. Vsako znanje ima namreč elemente vseh vrst znanja.* (4) *Vse znanje je utelešeno v ljudeh, zato ga je nemogoče popolnoma ločiti od posameznika*

oziroma preoblikovati v popolnoma eksplicitno obliko, saj je vedno potrebno razumevanje določenih miselnih procesov in modelov v ozadju. (5) Znanje se pridobiva s prakso, z aktivnostmi posameznika, ko pridobiva praktične izkušnje, in *ni le rezultat miselne aktivnosti*. (6) Razumevanje znanja nikoli ni povsem enako, odvisno je od vrednot, predpostavk, ki veljajo v organizaciji in so del njene kulture. Znanje torej *ni povsem neodvisno od socialnega konteksta*.

Sitar (Sitar v Možina in Kovač 2006, 57) meni, da je bilo v organizacijah še pred kratkim najvišje ovrednoteno visoko specializirano znanje, medtem ko je danes izrednega pomena, da zaposleni poznajo več področij dela, torej da poznajo delo svojih sodelavcev, da jih v nujnih primerih lahko nadomestijo, pomembne so sposobnosti komuniciranja, dela z ljudmi, razumevanja posameznika, čustvena inteligenca itn. To z vidika vojaške organizacije še zdaleč ni novo, kajti ko se vojak poda na območje delovanja, potrebuje širok spekter znanj, védenj in veščin. Obveščevalno-varnostna dejavnost lahko pripadniku poda posebna znanja, ki jih lahko ta vpne v svoj spekter znanj, védenj in veščin. Če grobo povzamemo mnenja pripadnikov SV v intervjujih, lahko rečemo, da vsem t. i. devetim točkam vojaške strateške obveščevalne dejavnosti pripisujejo veliko pomembnost (Hukle in Vanderhoof 2005, 31; CALL 2010). Intervjuvanci vidijo predvsem smisel v poznavanju omenjenih vsebin z vidika ustvarjanja prepotrebnih pogojev za ustrezno izvedbo (samo)zaščitnih ukrepov oziroma ZVS.

Pri tem se postavlja vprašanje, kako lahko učinkovito načrtujemo, izvajamo aktivnosti ali vidno prispevamo k izboljšanju pogojev v okolju delovanja, če nimamo natančnih podatkov in celostne slike o okolju delovanja (Flynn 2010).

Praksa v vojskah je, da se za kontingent pred napotitvijo izdela t. i. »*country handbook*« (skripta) o okolju MOM, v katerem so izdelani opisi in povzete analize v skladu z devetimi točkami vojaške (strateške) obveščevalne dejavnosti.⁷ Vsebina skript ne povzema podatkov in informacij, ki bi vsebovale stopnjo tajnosti. Njen namen je, da si čim širši krog, vse do ravni vojaka, skripta prebere in se seznanji z njeno vsebino. Idealno bi bilo, da bi se pripadniki z vsebino skript seznanili še pred splošnimi pripravami, saj bi tako bili bolj zainteresirani za priprave in vpeti vanje.

Zainteresiranost za priprave in vpetost vanje ne bi smeli biti vprašanje že zaradi zavedanja, da vojaške sile delujejo v okolju, v katerem v postkonfliktnem času obstajajo številne varnostne grožnje. V nadaljevanju tako izpostavljamo tista področja iz devetih točk, ki so bila izpostavljena v intervjuju oziroma so se izkazala kot pomembna na podlagi izkušenj iz delovanj na MOM in iz dobre prakse. Vzporedno njimi bodo prikazane tudi potencialne groženje, s katerimi se lahko srečajo pripadniki.

⁷ Več o združeni obveščevalni pripravi v »Joint Intelligence Preparation of the Battlespace (battlefield)« (Medby in Glenn 2002).

Kot prvo od omenjenih in izpostavljenih devetih točk največkrat omenjajo poznavanje sociološkega vidika. Hukle in Vanderhoof (2005, 36) med omenjeni vidik vključujeta preučevanje lokalnega prebivalstva, socialnih karakteristik, javnega mnenja, izobraževanja, verstev ter blaginje. Intervjuvanci se zavedajo, da lahko kultura lokalnega območja na MOM predstavlja vir groženj, ki jih posameznik lahko spodbudi sam zaradi nevednosti. Predvsem so pomembni lokalni običaji, običaji pozdravljanja in ostala pravila védenja (odnos moški-ženska), religija in s tem povezana pravila obnašanja in komuniciranja. Opišemo lahko, kako nepoznavanje lokalnih običajev pripelje do nesporazuma z lokalnimi prebivalci, ta nesporazum pa lahko poveča ogrožanje pripadnikov na MOM. Opišemo lahko primer, ko je neka nevladna organizacija v neki južnoafganistanski vasi naredila vodnjak, katerega niso porušili talibani, ampak ženske iz vasi, ki so prej hodile po vodo precej daleč do reke. Daljša pot je bila ženskam razlog, da so čas na poti izkoristile za druženje (Flynn 2010).

Priporočljive so tudi brošure z najpogosteje rabljenimi izrazi in frazami okolja, ki pomagajo pripadnikom pri premostitvi jezikovnih ovir. Poleg naštetega lahko omenimo zelo pomembne vidike poznavanja kulturnega območja, ki lahko vidno vplivajo na varnost pripadnikov vojska na MOM. To so na primer temperamentnost okolja, družbena odprtost, kulturna enotnost, etnična ali narodnostna heterogenost/homogenost v državi ali regiji, etnocentrizem, nacionalizem in verski fanatizem ter vznemirjenje lokalnega (civilnega) prebivalstva.

Prav to lahko v veliki meri vpliva na grožnje v postkonfliktnem stanju države, kjer prebivalstvo, ki ni zadovoljno s svojim ekonomskim položajem, političnim statusom ali preprosto s prisotnostjo mednarodnih mirovniških sil, pogosto demonstrira. Demonstracije lahko prerastejo v nemire, pri čemer morajo enote posredovati tudi s silo. Demonstranti lahko napadajo pripadnike oboroženih sil ali celo vojaške objekte (Šaponja 2007). Povzročitev nemirov bi lahko povezovali tudi z različnimi interesi določenih skupin, bodisi na primer političnih, nevladnih ali kriminalnih združb. V neredu in kaosu organizirani kriminal deluje najlažje. Zato je treba v pripravah opisati in kar se da detajlno predstaviti delovanje organiziranega kriminala, ki za izvajanje svojih aktivnosti izkorišča varnostno stanje v državi (Šaponja 2007). Prav delovanje skupin v ozadju opredeljuje Tavčar (2008, 67), ko govori o t. i. teoriji kaosa, za katero pravi, da obravnava na videz slučajna dogajanja v svetu; ta so kratkoročno videti neurejena, dolgoročno pa se pokažejo kot pravilni vzorci, vzorci – t. i. nevidna roka.

Naslednji pomemben element v strateški oceni obveščevalno-varnostne dejavnosti je podajanje biografskih podatkov o obrambno pomembnih osebah. Pripadniki vojska imajo v sklopu svojega dela v okolju MOM številna srečanja z različnimi osebami različnih ravni. Iz tega izhaja nuja po prepoznavanju ključnih oseb, kot na primer prevajalcev, županov, pomembnih uradnikov, vodij klanov, plamenskih poglavarjev, verskih voditeljev, politikov, lokalnih poveljnikov/upornikov, poslovnežev, vodij

kriminalnih združb itn. Vendar to še ni dovolj; ko se srečamo s predvideno osebo, je zelo priporočljivo poznati njeno biografijo, obogateno s čim več podatki, tako pozitivnimi kot negativnimi. Kajti še vedno velja, da je prvi vtis nadvse pomemben in se lahko kasneje, prav tako v pozitivni ali negativni luči, odraža pri zmanjšanju ali povečanju stopnje ogrožena na območju delovanja enote in poveljstva. Pri opisovanju ključnih oseb intervjuvanci zaznajo potrebo po poznavanju političnega ozadja osebe, potrebo po poznavanju politike pa izražajo ne glede na raven svojega dela (taktična, operativna, strateška raven).

Pri opredeljevanju oboroženih (obrambnih) sil, paravojaških struktur, uporniških skupin je za pripadnike na območju MOM pomembno poznati organizacijsko strukturo in njene poveljnike, načela uporabe in delovanja omenjenih oboroženih struktur ter seveda tipe in vrste oborožitve in oborožitvenih sistemov, s katerimi sile, strukture ali skupine razpolagajo. Neprepoznavanje oborožitve lahko pripelje do usodnih posledic.

Ameriški vojaki posadke helikopterja so streljali na skupino, ki je reševala enega izmed ranjenih fotonovinarjev Reutersa. Saed Cmagh je preživel prvi napad ameriškega helikopterja, umrl pa je, ko je helikopter streljal na ljudi, ki so ga skušali odnesti s pločnika, na katerem je ležal. Cmaghov kolega Namir Nor-Eldeen naj bi umrl v prvem napadu ameriškega helikopterja. Pentagon se brani, češ da je posadka helikopterja prosila za dovoljenje za streljanje na vozilo, za katero so verjeli, da je skušalo rešiti ranjene upornike, in da so bili na mestu dogodka oboroženi uporniki, fotografski aparat reporterja pa so zamenjali za raketometalec (RTV SLO 2010).«

V zadnjih letih prišlo že do več hudih incidentov, v katerih so bili v napadih Nata in koalicijskih sil pod poveljstvom ZDA žrtve afganistanski civilisti. Drugi primer iz poročila zavezništva govori, »*da so civilna vozila po pomoti zamenjali za konvoj afganistanskih upornikov, do napake pa je prišlo pri analizi posnetkov z letal brezpilotnih letal*«. Poleg tega so ignorirali informacije, da je večja verjetnost, da so na vozilih civilisti kot pa uporniki, ali jim dali premalo pomena. Poročilo navaja tudi, da »*poveljnik kopenskih sil ni jasno razumel, kdo je v vozilih, lokacije, smeri potovanja in namena vozil*«, kot vzroke za napako pa so med drugim navedli še »*veliko pomanjkljivosti pri usposabljanju, komunikaciji in sprejemanju odločitev*« (Dnevnik 29. 4. 2010).

Civilne žrtve lahko zelo negativno vplivajo na celotne varnostne razmere v regiji ali širše na MOM. Poleg tega, po storjeni napaki nasprotna stran generalizira, poenoti in poveže vse pripadnike vojska, ki so v zavezništvu, in jih prikaže kot nevredne izvajanja poslanstva, ki so ga sami deklarirali. Po drugi strani lahko iz opisanega primera vidimo, kar opozarja Betts (2007, 73) o nujnosti zavedanja, da na vojaških operacijah taktične

enote prednostno potrebujejo pravočasne obveščevalne podatke o sovražnikovi moči, njegovi razporeditvi in komunikacijskih zmogljivostih.

V povezavi z izvajanjem transportov in patroljiranjem lahko izpostavimo nujnost poznavanja vrst prometnih poti, razpoložljivih kopenskih poti, razvejanosti cestnega omrežja in njihove kvalitete pri načrtovanju zaradi pasti, ki jih predstavljajo najrazličnejše prometnice. Z omenjenimi točkami lahko povežemo največje grožnje in tveganja, ki jih predstavljajo t. i. IED, »prometne konice« in slaba kvaliteta poti in cest. Da bi zmanjšali možnost delovanja terorističnih napadov z IED-ji, je nujno, da pot načrtujemo vsakič po drugi smeri. Poleg tega je za vsako varianto treba predvideti obvoz, če pride do incidenta. Prav tako se je ob načrtovanju nujno treba izogibati najrazličnejših prometnih »ozkih grl« in prometnih konic, saj predstavljajo veliko možnost izvedbe različnih vrst zased. Nevojaške grožnje, prometne nesreče v kombinaciji s slabimi razmerami na poteh in cestiščih velikokrat sprožijo pripadniki sami. Predvsem gre za neprilagajanje hitrosti razmeram na cestišču in vremenu. Veliko nevarnost za pripadnike predstavlja tudi gibanje zunaj predvidenih območij zaradi (Šaponja 2007) različnih neodkritih minskoeksplozivnih sredstev. Ta ogrožajo enote pri izvajanju nalog in ne le pri odkrivanju in odstranjevanju teh sredstev. Grožnjo lahko predstavljajo tudi ostanki neeksplozivnih teles, ne glede na to, kdo jih je uporabljal.

V povezavi telekomunikacijami lahko omenimo nevarnost »prenasičenosti« frekvenčnega spektra radijskih naprav na območju delovanja enot in varnostno kulturo pri komuniciranju v radijskem prometu. Do prenasichenosti prihaja zaradi modularnosti sestavljanja enot, patrolj za izvedbo nalog. Vsaka država tako razpolaga s svojim frekvenčnim spektrom.

Na območjih kot so na primer Libanon, Irak in Afganistan, se uporabljajo t. i. jammerji za motenje vnaprej programiranega frekvenčnega spektra kot zaščita pred telefonskim proženjem IED. Prvo težavo pri tem predstavlja nastavljanje blokiranja frekvenčnega spektra, drugo težavo pa koordinacija organiziranja radijske zveze pri delovanju na MOM v večnacionalnih modularno sestavljenih enotah.

K varnostni kulturi pri komuniciranju v radijskem prometu prvi vrsti prispevajo jasne in nedvoumne usmeritve, kaj se sme oziroma ne sme posredovati v radijskem prometu. Kot kažejo izkušnje ameriške vojske (Ricks 2010), je usposabljanje ključno in osnovno pri »privzogovitvi« varnostne kulture.

Intervjuvanci ne namenjajo veliko pozornosti splošnim gospodarskim vidikom v okolju MOM. Vendar jih mnogo bolj zanima gospodarstvo z vidika varnostnih groženj, ki se nanašajo na različne ekološke grožnje. V postkonfliktnem (povojnem obdobju) je komunalna infrastruktura uničena, zato so različne zastrupitve lahko zelo nevarne. Vojaške sile so lahko zdravstveno ogrožene pri saniranju komunalne infrastrukture ali pri izvajanju nalog (Šaponja 2007).

Delovanje v tujem geografskem okolju s specifičnimi okoljskimi in klimatskimi pogoji predstavlja za pripadnike vojska miselni in zdravstveni šok. Zato lahko med vrste groženj umestimo tudi splošne zdravstvene grožnje. Pojav različnih epidemij v okolju delovanja se zlahka prenese tudi na pripadnike vojaških sil, še posebej, ker so v stiku z lokalnim prebivalstvom. Zelo možne so tudi zastrupitve s hrano (Šaponja 2007). Že pred napotitvijo na MOM so opravljeni predvideni zdravstveni postopki (pregledi, cepljenja itn), pa vendar organizem potrebuje določen čas za prilagajanje novemu okolju. Izkušnje kažejo, da je predvsem območje Afrike najbolj kritično z zdravstvenega vidika. Zaradi zdravstvenih težav prilagajanja okolju je lahko posameznik operativno nesposoben tudi do tri tedne, kar vpliva na redno opravljanje nalog na območju delovanja. Zdravstvene težave zmanjšujejo bojno sposobnost ter posledično večajo ranljivost enote. Da bi se izognili varnostnemu tveganju, je priporočljivo pri napotitvi na MOM in primopredaji dolžnosti upoštevati adaptacijsko obdobje. Zdravstvene težave (Šaponja 2007) se pogosto pojavijo tudi zato, ker pripadniki na to vrsto groženj niso bili ustrezno pripravljani.

Intervjuvanci so izrazili nujnost, da se pred napotitvijo na MOM seznanijo z dodatnimi informacijami o vohunstvu, terorizmu, sabotajah in diverzijah, ki jih Šaponja (2007) opisuje kot protiobveščevalne grožnje. Sogovornike v raziskavi predvsem zanima, kako prepoznati tako delovanje, kako se obraniti pred njim ter komu poročati.

Pojem vohunstva (Šaponja 2007) obsega klasično vohunstvo, ki pomeni prepovedano, protizakonito pridobivanje podatkov po tujih, nasprotnih obveščevalnih službah. Poleg tega pa razumemo pod vohunstvom vsakršno pridobivanje podatkov o lastnih silah, tudi če izvajalec ni tuja obveščevalna služba. Gre namreč za podatke, ki razkrivajo vojaške operacije, njihov namen, kraj in čas. Obveščevalno delujejo pripadniki terorističnih skupin, organiziranega kriminala in, kakor so bili primeri v Bosni in Hercegovini, skupine, ki so pomagale skrivati obtožene za vojne zločine in genocid.

V protiobveščevalno področje spada tudi terorizem. Terorizem kot protiobveščevalno grožnjo obravnavamo predvsem zaradi preprečevanja infiltracije pripadnikov terorističnih skupin za pridobivanje podatkov in ustvarjanja pogojev za izvajanje terorističnih napadov znotraj vojaških objektov (Šaponja 2007). Čaleta in Anžič (2007, 1) ugotavljata, da nekateri strokovnjaki »novi terorizem« označujejo z določenimi značilnostmi, ki ga bistveno razlikujejo od terorizma znanega v preteklosti; to so globalnost, smrtnost in uničevalnost, nova paradigma, izpopolnjena organiziranost, opiranje na nove tehnologije, brezmejni fanatizem. Glavno vodilo je sovraštvo, ki presega vse moralne in pravne norme.

Zgoraj prikazane grožnje in tveganja so pokazatelj, kako zelo kompleksno je sedanje varnostno okolje. Prehod iz konvencionalnega v nekonvencionalni načina vojskovanja prinaša nove pristope vodenja vojaških aktivnosti na MOM. Tako velja

pravilo, da se enote ne odpravijo na izvedbo naloge, ne da bi se poprej detajlno seznanile z okoljem izvajanja naloge oziroma kot na primer govori že Sun Tzu, 490 pr. n. š:

Ne moremo sklepati zavezništev s princi v soseščini, vse dokler nismo seznanjeni z njegovimi nameni in načrti. Tako nismo pripravljene, da bi lahko vodili sile na pohod, razen v kolikor nismo seznanjeni s podatki o terenu države – njenimi gorami in gozdovi, nevarnostmi in pastmi, nabrežji in močvirji. Zaradi nepoznavanja naravnih danosti smo v podrejenem položaju, razen v kolikor uporabimo lokalne vodnike.

Poleg tega je vse več opozoril (Ricks 2010), da morajo poveljniki od obveščevalne dejavnosti zahtevati več boljših usmeritev in analiz. Tako se odločevalci velikokrat bolj zanašajo na časopisne informacije kot pa na podatke in informacije vojaške obveščevalne skupnosti. Današnji vojni dopisniki so neposredno na točki dogajanja ter željni prvi objaviti informacije z območja MOM, medtem ko je na drugi strani pretok podatkov v vojaški strukturi zelo počasen. Temu pritrjuje tudi Čaleta (2005, 2), ko ugotavlja, da v hitro spreminjajočih se situacijah ni dovolj samo posedovanje ustrezne informacije, bolj pomembno je, da ta informacija ali obveščevalni podatek pravočasno pride do uporabnika, ki ga za svoje ukrepanje ali delovanje v točno določenem časovnem obdobju nujno potrebuje. Hkrati se vse prevečkrat dogaja, da obveščevalna skupnost višjih ravni posreduje na taktično raven podatke, ki jih ta raven o okolju in sovražniku že ima. Kar pomeni, da najbolj kvalitetne informacije, najpomembnejši obveščevalni podatki in povzetki, ki najbolje pojasnjujejo okoliščine na terenu, prihajajo od spodaj navzgor, od najnižje taktične ravni proti zgornji strateški ravni, in ne obratno (Flynn 2010, 23; Četin 2006). Enote se posledično znajdejo v dvojni vlogi, največjega odjemalca in hkrati oskrbovalca višjih ravni s podatki in informacijami. To je za višje ravni zelo frustrirajoče, saj enote dajo vse razpoložljive podatke, v zameno pa ne dobijo relevantnih podatkov, če sploh kakšne.

Odgovornost za stanje obveščevalnega področja, vezanega na aktivnosti na MOM, lahko v veliki meri pripišemo poveljniški liniji, ki v obveščevalnem segmentu ne prepozna prave vrednosti, kajti »*neuspehi obveščevalne dejavnosti je neuspeh poveljnika, kakor so operativne napake napake poveljnika*« (Flynn 2010, 10).

Šaponja (2007, 2) ugotavlja, da se klasične vojaške ravni (strateška, operativna, taktična) med seboj prepletajo, meje pa so močno zabrisane. Podobno ugotavlja tudi Flynn, ko govori o »strategic corporal« kot obremenjenosti taktične ravni s strateško ravno. Slednje velja v primerih, ko je zaradi obveščevalnih podatkov na taktični ravni storjena napaka, ki ima za posledico civilne žrtve, vse omenjeno pa se odraža na politični ravni, v protivladnih protestih. Podobno meni Betts (2007, 113), ko pravi, da je zgodnje opozarjanje na taktični ravni zelo pomembno in se odraža tudi v opozarjanju za strateško raven.

Prej povedano je potrditev tega, da moramo pripadnikom dati dovolj časa, da gradivo o MOM usvojijo, kajti pri spoznavanju okolja ni bližnjic (Ricks 2010). Poleg tega velja splošno pravilo, da je vsak pripadnik »senzor« dogajanja na terenu. Kolikor bolj bodo ti pripadniki poučeni o okolju MOM, toliko lažje in predvsem bodo varneje opravljali svoje naloge. Poleg tega bodo znali v obratni smeri poročati o vseh pomembnih zadevah, ki vključujejo tudi podatke in informacije, zanimive za različne ravni obveščevalno-varnostne dejavnosti. Izkušnje ameriških vojakov rezerve sestave na opravljanju nalog v Iraku govorijo o presenečenju, kako malo pripadniki vedo o okolju delovanja MOM. Lahko bi na splošno rekli, da neznanje o neki zadevi povečuje stopnjo strahu, ko se z njo srečujemo. Enako velja za vojaško okolje, s tem, da je ta strah v okolju MOM toliko bolj prisoten in posledično lahko bolj usoden. Na omenjenih izkušnjah je bila podana tudi trditev, da je glavni krivec pomanjkanja strateškega fokusa in uspešnosti izvajanja vojaških nalog v Afganistanu posledica pomanjkanja védenja o tem območju delovanja (Ricks 2010).

Zapostavljanje kakršnega koli usposabljanja pomeni povečanje možnosti udejanjanja groženj in tveganja, v povezavi časom pa prinaša tudi posledice. Lahko rečemo, da vsako nepoznavanje, na primer dogodka, predstavlja presenečenje, vsaka aktivnost predstavlja grožnjo in vsak naslednji ukrep potencialen napačen korak. Morebitnega zapostavljanja usposabljanja, vezanega na delovanje pripadnikov SV na MOM, se zavedajo tudi v SV, kajti Furlan (2009) poudarja pomen izkušenj za Slovensko vojsko tudi z vidika izboljšanja usposobljenosti posameznika in enote.

Analiziranje znanj in vedenj ter groženj v vseh fazah delovanja kontingenta za določeno MOM bi moralo predstavljati kontinuiteto rednih del in nalog obveščevalno-varnostne skupnosti. Drugače povedano, obveščevalno-varnostna skupnost bi morala redno zaznavati potrebe in zahteve »odjemalca«, tj. pripadnikov in enot, saj gre za ohranjanje življenj in predstavlja enega od pogojev deklariranja uspeha dela nekega vojaškega kontingenta na določeni MOM.

5.2.2 Pomen eksplicitnega in implicitnega znanja

Glede na hitro spreminjajoče se varnostno okolje na MOM moramo upoštevati, da okoliščine hitro zastarajo, podatki in informacije pa postanejo slabi ali celo neuporabni. Odgovor na to trditev podaja Možina (Možina in Kovač 2006, 129), ko meni, da morajo vodilni na svojem področju (delu, študiju) biti sposobni zaznati, kaj se bo zgodilo, še preden se zgodi. V našem primeru, delovanju vojska na MOM, je prednostnega pomena zaznati in prepoznati grožnje in tveganja, ki bi lahko povzročili smrtne primere med pripadniki vojska. Od obveščevalne skupnosti se terja nenehno obnavljanje znanj in védenj o okolju MOM kot tudi obnavljanje znanj pripadnikov tima, ki obdelujejo podatke in informacije, da bi lahko v kasnejši fazi pridobljena znanja, védenja in večine lahko s pridom uporabili pri odločanju in svetovanju in usmerjanju enot in

poveljstev na MOM. Ali, kot pravi generalni direktor Nokie: »Znanje ima v družbi Nokia moč le tedaj, ko ga delijo vsi zaposleni.« (Dimovski in Penger 2008, 28) Pri tem je za posameznika kot organizacijo zelo pomemben dejavnik kakovosti managementa znanja (Možina in Kovač 2006, 5), kar pomeni ustvarjanje ustreznih pogojev za spremembe v vedenju ljudi in organizacije. Dimovski in Penger (2008, 27) ugotavljata, da je znanje tista najpomembnejša osrednja sposobnost organizacije, ki lahko v prihajajoči dobi organizacijam omogoča dosegati konkurenčni položaj. Oziroma če v ekonomskem smislu (Marshal v Možina in Kovač 2006, 15) lahko rečemo, da je »znanje najmočnejši motor proizvodnje«, lahko za vojaško področje rečemo, da je »znanje najmočnejši vir preživetja« v kriznih razmerah.

Kot vsaka organizacija ima tudi zveza NATO in s tem tudi SV na voljo mehanizme, ki podpirajo zbiranje in izmenjavo znanja.⁸ Mehanizmi, ki so lahko uporabljeni v smislu managementa eksplicitnega znanja, omogočajo po sistema CRONOS tako skladiščenje podatkov kot izkopavanje zelenih vsebin o MOM, seveda ob predpogoju, da ima oseba varnostni certifikat za dostop do omrežja. Posamezne specializirane vojaške elektronske knjižnice so dosegljive, vendar v nekem določenem okvirju.⁹ Intraneti ali druga omrežja za povezovanje ljudi znotraj organizacije so pomembni pri izmenjavi eksplicitnega in prikritega znanja.

Nevarnost današnjega managementa prikritega znanja je, da služi kot izgovor za zadostno stopnjo komuniciranja med zaposlenimi, čeprav naj bi bil poudarek bolj na človeški interakciji. Dimovski in Penger (2008, 28) ugotavljata, da lahko intraneti in omrežja le podpirajo izmenjavo prikritega znanja predvsem v globalnih organizacijah. Smisel obravnavanega modela delovanja tima je, da se pri vsakdanjem delu vzpostavi neposredni dialog med člani tima, ki delujejo v istem oziroma povezanem prostoru, kjer lahko hitro preidejo na skupinsko preučevanje naloge. Ob takšnem načinu vzpostavitve komuniciranja in dela pride do boljše interakcije med člani tima, kar omogoča tudi lažje in sprotno prehajanje znanj, védenj in izkušenj iz prakse, kajti proces ustvarjanja znanja poteka med prikritim in očitnim znanjem, znanjem posameznika in skupine oziroma organizacije (Tavčar 2009, 176). Podobnega mnenja sta tudi Cummings in Worley (2008, 351), ko menita, da vključenost zaposlenega prispeva k učinkovitosti organizacije v tolikšni meri, kot mu omogočajo njegove sposobnosti in znanja za sprejemanje ustreznih odločitev. Organizacija lahko tudi pospeši posameznikovo vključevanje z različnimi usposabljanji, ki bi prispevali k njegovim dodatnim znanjem in veščinam, ti pa so lahko ponujeni širšemu krogu v timu.

⁸ Za potrebe MOM ima zveza NATO na voljo sistem Crisis Response Operations in NATO Operating Systems (CRONOS).

⁹ Kot na primer Jane's Information Group, Military periscope in Informaworld.

Če na našem primeru usposabljanja pripadnikov v timu povzamemo Tavčarja (2005, 160; 2009 147), ko govori o nastanku novih znanj, lahko rečemo naslednje. Pripadniki v tim prinesejo lastne, za tim nove ideje, vrednote, izkušnje in znanja. Zato je treba pripadnike spodbujati k predajanju, presojanju in dopolnjevanju znotraj tima. Sinergija vseh podanih znanj lahko tako postanejo skupna znanja (jih internalizirajo) in so sprejeta v zaklad podzvestnega znanja, od koder člani skupine črpajo gradivo za svoje zamisli. V nadaljevanju Tavčar ugotavlja, da znanja, ki nastajajo v takšni socialni interakciji, v spirali, vodijo v vse večjo popolnost, hkrati postajajo dragocena za posameznika, saj jih ob podpori drugih lažje uveljavi v organizaciji, hkrati so tudi dragocena za organizacijo – saj je skupno znanje skupine v večji meri tudi znanje organizacije. V našem primeru spiralo predstavljajo tudi rotacije članov tima, ki se po opravljeni nalogi na MOM vračajo v tim kot mentorji kandidatom za MOM. Če ne dosežemo omenjenega principa spirale, so organizacija in posamezniki prikrajšani za določena spoznanja, ki bi jim lahko koristila pri kasnejšem delu, tudi na MOM. Pomanjkanje teh znanj in veščin lahko tudi odločilno vpliva na varnost, učinkovitost in uspešnost posameznika in enote.

Tako pridobljeno znanje lahko člani timov s pridom uporabijo ob nastopu dolžnosti na MOM ter v veliki meri premostijo »šok zaradi novega okolja« in so se sposobni v najkrajšem možnem času vključiti v redne delovne obveznosti na MOM. Omenjeno poznavanje procesov in tokov komuniciranja skrajša tudi čas, ki je nadvse lahko pomemben v primeru potrebe hitrega odločanja v neki krizni situaciji.

5.3 Timski načina usposabljanja v praksi

Glede na naraščanje ogrožanja in tveganja na MOM ter sicer solidnim, vendar nespremenjenim pristopom izvajanja obveščevalno-varnostnih priprav v SV za opravljanje nalog na MOM, bi bilo trenutnim razmeram smiselno prilagoditi način priprav. Zato bi bilo vredno poskusiti z nekoliko prilagojenim načinom timskega usposabljanja ključnega kadra za delo na MOM, in sicer z delom in pripravami v obveščevalnem oddelku pred napotitvijo na MOM. To zagovarja tudi Custer (2003) kot AJP 3.14 v točki 0408 (2007, 4–10), kajti s takim usposabljanjem bi ključni vojaški kader dobil znanja, védenja in veščine o obveščevalnih potrebah nadrejenega poveljnika/poveljstva, védenja o okolju MOM, poznal bi poti za sodelovanje in pridobivanje najrazličnejših podatkov in informacij, ki so ključne za ZVS, hkrati pa imel odločilen vpliv (Ward, 2002; Cammaert, 2003) na zgodnje opozarjanje. To pa lahko na MOM pripomore k zaščiti vsaj kakšnega življenja ob potrebnem zavedanju, da popolne zaščite vojaških sil vseeno ni mogoče zagotoviti. Oziroma, kot je rekel Filipović (2009): »Torej, če kljub krizi nimate denarja za vlaganje v znanje, ste že mrtvi, le da se tega še ne zavedate.«

Splošno skupinsko usposabljanje bi dopolnili s timskim usposabljanjem ključnega kadra in z delom na področju vojaške obveščevalno-varnostne dejavnosti na operativni in taktični ravni.

Načinu timskega usposabljanja, ki bi ga izvajala vojaška obveščevalno-varnostna dejavnost, so intervjuvanci naklonjeni iz več razlogov. Tako lahko povzamemo in rečemo, da tako usposabljanje s praktičnim delom prinaša pripadnikom pred napotitvijo na MOM vrsto prednosti, ki se kažejo v možnosti temeljitega seznanjanja z vsebinami iz t. i. devetih strateških točk, za kar je nedvoumno potreben razumen čas usposabljanja. Kot dodano vrednost timskega organiziranja usposabljanja štejemo tudi koristne informacije in izkušnje, ki jih lahko posredujejo pripadniki, ki so zaključili naloge na MOM. Sinergija vseh omenjenih naporov izvedbe timskega načina usposabljanja poteka s ciljem usposobiti in pripraviti pripadnika na soočenje s čim bolj realnimi okoliščinami, kakršne so v okolju MOM. Pri tem velja v miru načelo, da se »usposablja in organizira, kot da bi bilo v boju«. Hkrati to pomeni pripraviti pripadnika za delo na MOM v taki meri, da bi lahko kar najbolj uspešno kljuboval varnostnim grožnjam in tveganjem okolja MOM. Seveda velja predpostavka, da absolutne varnosti ni moč zagotoviti. Vendar ne glede na to, s timskim načinom usposabljanja lahko poskrbimo za višjo raven varnostnega osveščanja pripadnikov.

V nadaljevanju so opisani oblikovanje tima in prednosti, ki jih prinaša pridobivanje znanj in veščin v primernih timih. Če razumemo, da je načrtovanje prva dejavnost za udejanjanje znanja (Tavčar v Možina in Kovač 2006, 47), ki organizaciji prinaša učinkovitost in uspešnost, potem lahko v našem primeru rečemo, da je oblikovanje tima za izvedbo naloge del nekega širšega načrta, v katerem vidimo del uspeha organizacije.

Pri timskem pristopu in načinu usposabljanja pripadnikov pred napotitvijo na MOM bi oblikovali strukturo tima, ki bi obsegal med 5 in največ 15 članov. Predvideni tim, oblikovan za posamezno MOM, bi sestavljali ključni pripadniki. Razdelitev vlog v timu bi bila taka: (1) Stalni član tima. Za stalnega člana tima je mišljen pripadnik, ki je odgovoren za področje posamezne MOM na operativni ravni obveščevalno-varnostne dejavnosti. Ta načrtuje, organizira, usmerja, koordinira, vodi in izvaja nadzor v timu. (2) Naslednjo skupino pripadnikov v timu predstavljajo pripadniki, ki so končali opravljanje nalog na MOM. Predvidoma bi bili v timu do trije pripadniki, ki so delali na različnih dolžnostih na MOM. (3) Zadnjo skupino pripadnikov bi tvorili pripadniki, ki bi se usposabljali za opravljanje nalog na MOM. Zadnja skupina bi štela od sedem do deset pripadnikov. V primeru, da bi bilo število pripadnikov, predvidenih za usposabljanje v timu za določeno MOM večje, na primer 15, bi jih razdelili v dve do tri skupine. Tako oblikovan tim bi se usposabljal pod okriljem pripadnika obveščevalno-varnostne funkcijske linije. Lahko rečemo, da omenjena sestava tima predstavlja »liste« po t. i. organizacijskem »modelu deteljice« Charlesa Handyja (Saul 1996; Ramsey

2008), medtem ko jedro predstavlja nosilec obveščevalno-varnostne dejavnosti na operativni ravni.

Kontingenti so s predvidenimi pripadniki izpopolnjeni in so za posamezno MOM načrtovani približno leto vnaprej. To pomeni, da bi lahko vsaj do dva meseca pred napotitvijo na MOM bili ti pripadniki vključeni v usposabljanje. Če bi bilo oblikovanih več timov za MOM, bi bili porazdeljeni za delo na posamezne tedne v mesecu. Čas udeležbe na usposabljanju bi opredelili na teden dni usposabljanja v enem mesecu. Pred napotitvijo pa bili pripadniki seznanjeni še z zadnjimi podatki in informacijami z območja MOM.

Timski način usposabljanja je zamišljen kot strokovno vojaško usposabljanje s poudarkom na pridobivanju znanj in veščin, ki jih lahko ponudi obveščevalno-varnostna dejavnost za uspešno in varno delo v okolju MOM. Na usposabljanju bi bila podana tako osnovna kot bolj detajlna teoretična znanja o posameznih vsebinah z njenega področja dela. Drugi segment usposabljanja predstavlja praktično delo, ki ga lahko delimo na pomoč pri izdelavi in predstavitvi izdelkov obveščevalno-varnostne dejavnosti na operativni ravni ter na neposredno delo s sredstvi, namenjenimi komunikaciji, sodelovanjem z okoljem MOM. S timskim usposabljanjem pripadniki pridobijo uporabno znanja in veščine, ki služijo kot priprava na praktično delo na MOM.

Vsebine, ki naj bodo predmet bolj detajlnega obravnavanja timskega usposabljanja, opredeljuje 5. poglavje osnutka Obveščevalnovarnostna doktrina Slovenske vojske (2010, 5–19), kjer je opredeljeno, da gre za vojaško najpomembnejša področja, o katerih moramo pridobiti čim več znanja in védenja. S funkcionalnimi disciplinami izvršujemo temeljne funkcije obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne zvrsti.¹⁰ Poznavanje vsebin teh disciplin je nujno za načrtovanje in izvajanje celotnega spektra nalog, ki jih izvaja Slovenska vojska (GŠSV 2010, 5–19).

Funkcionalne discipline obveščevalne zvrsti so:

- tuje oborožene sile oziroma vojaški ali nevojaški nasprotnik,
- biografska obveščevalna dejavnost,
- obveščevalna dejavnost s področja ekonomije in gospodarstva,
- področje politike,
- področje obveščevalnega odkrivanja in raziskovanja ciljev,
- znanstveno in tehnološko področje,
- področje logistike,
- področje infrastruktur,
- geografsko področje, področje vojaške geografije,

¹⁰ Več v osnutku Obveščevalnovarnostna doktrina Slovenske vojske (GŠSV 2010).

- vojaško inženirsko področje.
- področje sociologije,
- varnostna obveščevalna dejavnost,
- zdravstveno področje.

Funkcionalne discipline protiobveščevalne zvrsti:

- protivohunsko delovanje,
- drugi načini pridobivanja podatkov od nasprotnika,
- sabotaze,
- prevrat,
- terorizem,
- organizirani kriminal.

Funkcionalne discipline varnostne zvrsti:

- ocena ogroženosti,
- kadrovska oziroma osebna varnost,
- fizična varnost,
- organizacijski varnostni ukrepi (GŠSV 2010, 5–19, 5–24).

V tako oblikovanem timu je veliko možnosti za uspešen prenos znanj in védenj, saj velja splošno pravilo (Smith 2002, 58), da se ljudje dosti več naučijo, če se učijo neposredno s svojim delom, kot če obiskujejo poseben tečaj.¹¹ Hkrati prenos znanj (Kovač v Možina in Kovač 2006, 131) pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji. Hkrati lahko opisani tim opredelimo kot samousmerjajoči se tim (Dimovski et al. 2005, 254), saj bi člani že morali imeti določene delovne izkušnje z delovanja na MOM oziroma biti zaposleni na ključnih dolžnostih v enotah in poveljstvih. Ti pripadniki bi z delom v timu medsebojno lahko izravnali prednosti in pomanjkljivosti (Rozman et al. 1993, 166) znanj in védenj o določenih tematskih sklopih, ki so prednostno pomembni za opravljanje predvidene dolžnosti na MOM. Kot za vzemimo dve dolžnosti, poimenovani »Road chief« in »Real Estate Advisory Team«, v okviru delovanja KFOR Kosovo.

Pripadnik, ki je predviden za t. i. dolžnost »Road chief« v glavnem poveljstvu KFOR, je odgovoren cestno infrastrukturo (na primer prevoznost cest, mostove, predore itd). V sklopu usposabljanja v timu bi lahko pridobil pomembna znanja in veščine. Vsebina bi se nanašala, poleg splošne orientacije, seveda še na podrobnejšo seznanitev s stanjem cestnega omrežja, rednimi aktivnostmi na cestiščih (prevozi), razlogi prometnih

¹¹ Tečajji so lahko dobra osnova za nadaljnje učenje in izobraževanje, hkrati pa so lahko tudi motivacijsko sredstvo za posameznika, ki nato prenese znanja na sodelavce.

nesreč in korektivnimi ukrepi, ki so bili ob tem izvedeni. Poleg tega bi imel dostop do spremljanja in preučevanja najrazličnejših incidentov, povezanih s prometno ureditvijo (na primer: ravnanje v primerih, ko je v prometno nesrečo vključeno lokalno prebivalstvo) in s tem povezano nujnostjo zagotavljanja SASE v okolju KFOR.

Druga dolžnost je t. i. vodja tima »Real Estate Advisory Team«, ki je odgovoren za področje nepremičnin, s katerimi razpolaga KFOR. To se nanaša na odpiranje in zapiranje vojaških baz ter vodenje vseh administrativnih postopkov v tej povezavi. Pri delu se skupina srečuje tako z različnimi predstavniki mednarodne skupnosti na celotnem območju Kosova kot tudi z lokalnimi prebivalci in uradniki različnih nacionalnosti. Z vidika detajlnejših obveščevalno-varnostnih priprav bi pripadnik moral že pred nalogo zelo dobro poznati biografije tako mednarodnega osebja kot lokalnih občinskih, političnih predstavnikov. Poleg tega bi vodja moral zelo dobro poznati običaje lokalne skupnosti, etnične skupine in biti redno informiran o varnostnih razmerah, povezanih z določeno lokalno skupnostjo, zaradi morebitnih preteklih vzrokov nesporazumov, ki so vodili v incidente.

Ker so take in podobne dolžnosti v okviru določene MOM vezane na državo, bi dodatno prednost predstavljala tudi možnost dnevne komunikacije s pripadnikom predhodnikom na tej dolžnosti. Tako bi imeli dostop do dodatnih virov za izvedbo nalog kot so baze podatkov in informacij dotedanjih spoznanj o okolju MOM, dostop do ITK v povezavi z MOM, ob tem pa bi z rednim delom spoznavali utečenost procesov domačega okolja z okoljem MOM.

Poleg tega, kot menita Collison in Parcell (2002, 135), bi omenjeno dnevno sodelovanje med pripadnikom v timu in njegovim sodelavcem na MOM koristilo predvsem zadnjemu, saj bi vedel, da njegova država skrbi za zanj, hkrati pa ima verodostojnega sogovornika. V naslednji fazi bo ravno takšno sodelovanje potreboval in bi ga pričakoval tudi pripadnik, ki je sedaj v timu.

Iz predstavljenega primera sklepamo, da bi se zaradi dokaj celovite slike o okolju bila pripadnika sposobna hitreje vključiti v redne naloge ob prevzemu dolžnosti v KFOR. Hkrati bi bila bolj kredibilna in strokovna sogovornika v podajanju rešitev odločevalcu oziroma nadrejenemu častniku ter bi tako tudi vidneje prispevala k SASE na MOM. Navedeno pomeni, da bi redno spremljanje dogajanja predstavljalo občutno prednost v znanju in vedenju o področju. Medtem ko so procesi in proizvodi (najrazličnejše vrste dokumentov) standardizirani, bi se kandidati seznanili s posebnostmi proizvodnje izdelkov in izvajanja storitev glede na odjemalca (vrsta funkcijskega področja, raven poveljstva) in glede na območje delovanja MOM. S tem bi dosegli stopnjo racionalizacije, tako da bi se lahko kandidati bolj osredotočali na pridobivanje dodatnih vojaških strokovnih znanj in veščin za izdelavo pravočasnih in kvalitetnih produktov.

Navedeni primer lahko navežemo oziroma potrdimo na podlagi spoznanj Rozmana (1993, 166), ki v nadaljevanju govori, da se prednosti usposabljanja v timu kažejo tudi v bistveni višji kakovost odločanja ter da se izboljšajo komunikacijske poti in poveča fleksibilnost podjetja. Fleksibilnost lahko v našem primeru vidimo v zmožnosti črpanja spoznanj neposrednega dela in komunikacije s pripadnikom na MOM in v prenašanju spoznanj v enote in poveljstva SV. Ali drugače povedano, imamo zagotovljeno črpanje in prenašanje dobre prakse, saj se posamezniki učijo na podlagi svojih izkušenj in spoznanj drugih, tako da prijetne stvari ponavljajo, neprijetne pa opuščajo. Prenos znanj in veščin lahko razumemo kot organizacijsko učenje, ki ga Rozman et al. (1993, 192) opredeljujejo kot proces, s katerim podjetje širi spoznanje o okolju in svojih dejanjih. Glede črpanja znanj iz izkušenj Desportes (v Vayrat 2008, 8) meni, da mora hitro prilagajanje zmogljivosti v nekem kriznem okolju veljati za kvaliteto vojaških organizacij. Izkušnje kažejo, da se zmagovalne vojske učijo od vojska, ki so soočene z realnimi situacijami, in te izkušnje upoštevajo pri lastnem delovanju v prihodnosti. Nadalje Rozman vidi dodano vrednost v učenju oziroma v uspehu podjetja takrat, ko »povečamo količino znanja na enoto in ko je podjetje sposobno hitrejšega učenja kot konkurenca« (Rozman et al. 1993, 192). Ta »količina« je v primeru modela usposabljanja pripadnika v timu zagotovljena s strokovnega vojaškega vidika s pripadnikom, ki predstavlja jedro tima (vodja in koordinator), ter pripadniki, ki sodelujejo v timu po zaključku MOM. Lahko bi rekli, da je ta »količina« še dodatno podprta s pripadnikom na izvajanju MOM, ki dnevno neposredno sodeluje z učečim se pripadnikom. Lahko predpostavljamo, da se znanje in veščine v timih z vsako rotacijo kadra obogatijo, če pripadnik, ki tvori jedro tima, vsakokrat zazna novo in uporabno znanje, ki bi ga bilo vredno ohraniti in razvijati.

Na tej točki velja poudarek (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 91), da se težave pri prenosu znanja pojavijo v primeru odhoda iz službe ali odhoda na drugo delovno mesto. Zgodi se lahko tudi, da tako izgubimo znanje, ki je kritično za izvajanje poslovnih procesov. Tako lahko v našem primeru rečemo, da odhod na drugo delovno mesto pomeni odhod pripadnika na MOM, izgubljen znanje pa je znanje pripadnika, ki zaključi naloge na MOM, njegovega znanja in izkušenj pa kot organizacija ne izkoristimo.

Pripadniki v timu bi imeli pristojnosti in dolžnost reševanja problemov, izdelave in posredovanja ocen ter podajanja predvidevanja prihodnjih dogodkov za odločevalca. Omenjeni pristop lahko opredelimo tudi kot eksplicitni pristop k managementu znanja. Drugo stran managementa znanja predstavlja implicitni pristop, ki spodbuja individualne ekspertize in izkušnje ter ljudi povezuje neposredno ali po interaktivnih medijih (Dimovski in Penger 2008, 27; Torrington et al. 2008). V obravnavanem primeru implicitni pristop predstavljajo pripadniki, ki so končali naloge na MOM, in stalni član tima, ki organizira, koordinira, vodi in nadzira tim. Implicitni pristop se kaže

Empirični del

v znanju in izkušnjah dela na MOM, v individualnih pogledih na sodelovanje matičnega poveljstva s posamezniki in enotami na MOM ter v osebnih izkušnjah in intuiciji.

6 SKLEP

Vse kompleksnejše varnostno okolje na MOM je razlog za skrb, saj je vojaški kader pred napotitvijo na območje delovanja preslabo seznanjen z okoljem MOM in pripravljen nanj. V magistrski nalogi smo na osnovi teoretičnih izhodišč izvedli raziskavo timskega načina usposabljanja pripadnikov SV z vidika obveščevalno-varnostne dejavnosti pred napotitvijo na MOM.

Namen naloge je bil v predvidenem obsegu v celoti dosežen. Ugotovili smo, da je usposobljenost pripadnikov vojska na MOM pomanjkljiva ter da potrebujejo nov pristop k detajlnejšim obveščevalno-varnostnim pripravam pred napotitvijo na krizno območje. Na podlagi omenjenega smo raziskali, katere vsebine so prednostnega pomena in lahko odločilno vplivajo na varno delovanje pripadnika in enote na MOM. Izvedena analiza mnenj polstrukturiranih intervjujev posameznih pripadnikov SV na obravnavano tematiko je prav tako pokazala in potrdila nujnost uvedbe sprememb pri izvedbi dosedanjih obveščevalno-varnostnih priprav.

Doseženi so bili tudi cilji magistrske naloge, kajti opredeljena so bila znanja in večine iz t. i. temeljnih funkcij obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne zvrsti, ki bi jih moral pripadnik pred napotitvijo na MOM poznati in praktično obvladati. Prav tako smo podali predlog modela usposabljanja in v zaključku naloge tudi priporočila za nadaljnji pristop k timskega načina usposabljanja.

Teoretična izhodišča so bila preverjena na primerih delovanja različnih vojska na MOM, na primeru bodočega delovanja teoretičnega modela timskega načina usposabljanja ter na dveh primerih koristnosti usposabljanja v timu za dolžnosti na MOM.

Pri oblikovanju koncepta naloge je prednostno težavo predstavljal v začetku preširoko zastavljen okvir preučevanja obveščevalno-varnostnih priprav pred napotitvijo pripadnikov na MOM. Po postopnem in podrobnem preučevanju celovitosti obveščevalno-varnostnih priprav je prevladalo spoznanje, da so znanja in védenja ter njihovo prehajanje v primernih skupinah tisti ključni segment, ki lahko predstavlja največjo dodano vrednost.

Predpostavka, da bo več kot polovica intervjuvancev podprla timski način usposabljanja, se je izkazala kot pravilna, saj so bila mnenja intervjuvancev koristna pri modeliranju timskega načina usposabljanja.

Po izvedenem preučevanju teoretičnih izhodišč, dobre prakse vojska, lastnih izkušenj ter po opravljenih polstrukturiranih intervjujih lahko podamo naslednje odgovore na hipotezi.

DH 1: Pripadniki SV, ki so predvideni za opravljanje nalog na ključnih dolžnostih na MOM, potrebujejo dodatna, širša znanja o okolju izvajanja MOM, ne le znanja, ki so podana na osnovnih obveščevalno-varnostnih pripravah pred napotitvijo na MOM.

Na podlagi izvedenih polstrukturiranih intervjujih s pripadniki SV in pogledov izkušenj vojakov drugih vojska se je izkazalo, da v funkcionalnih disciplinah obveščevalne, protiobveščevalne in varnostne dejavnosti prepoznavajo znanja in veščine, ki bi jih potrebovali ali pa so jih že potrebovali, pa jim niso bila posredovana, za opravljanje nalog na MOM, tako z vidika varnosti kot strokovnosti v večnacionalnem vojaškem okolju MOM. Po drugi strani pa sta, da bi pripadniki bolje razumeli okolje MOM, potrebna tudi večji interes in predznanje njih samih; to pa lahko dobijo med splošnimi obveščevalno-varnostnimi pripravami.

V veliko pomoč udeležencem priprav bi bili pogostejši prikazi primerov dobre prakse, v smislu predstavitev praktičnih izkušenj za vsako MOM. Iz primerov bi lažje zaznavali in prepoznali groženje in tveganja ter s tem imeli možnost pravočasno in pravilneje ukrepati, s tem pa zavarovati življenja.

DH 2: Timski način usposabljanja pripomore k boljši usposobljenosti in pripravljenosti pripadnika SV za njegovo delovanje v okolju hitro spreminjajočih se groženj in tveganj na MOM.

Tako v teoriji kot praksi se z našo raziskavo potrjuje pravilo, da je za pridobivanje znanj in védenj o okolju MOM najboljši način timskega pristopa k usposabljanju z delom. Oziroma, lahko bi rekli, da timsko naravnano usposabljanje vključuje t. i. skupnosti izkustva, ki so pojmovane kot skupine ljudi, ki jih povezujeta skupna izkušnja in zavzemanje za skupno delovanje (Wenger in Snyder v Tavčar 2000; Tavčar 2005, 161). Z dveh vidikov kombiniran način usposabljanja obveščevalno-varnostnih priprav pripadnikov za MOM, v našem primeru raziskave s timsko organiziranostjo in izvajanjem dejavnosti na način skupnosti izkustva, prinaša prednosti, ki jih lahko potrdimo na z dejavnostmi skupnosti izkustva. Rezultati raziskave najprej kažejo, da so pripadniki naklonjeni tovrstni organiziranosti usposabljanja. Hkrati se zavedajo, da omenjeno usposabljanje potrebuje podporo vršnega managementa v SV, saj je uvajanje novih »programov« v SV lahko težavno in zelo dolgotrajno. Po drugi strani je hkrati potrebno zavedanje, da je vprašanje sprememb znotraj vojaške strukture vedno kočljivo

področje, ki terja »svoj čas«. Vendar »ta čas« ne bi smel biti izgovor, če gre za ukrepe, ki prispevajo k ohranitvi življenj na MOM. V naslednjem koraku lahko rečemo, da ima kombinirani model usposabljanja perspektivo zaradi učinkovitega reševanja problemov, kajti znano bi bilo, kje poiskati potrebna znanja. Pripadniki, ki se pripravljajo na MOM, želijo biti čim bolj seznanjeni z realnimi grožnjami in tveganji v okolju MOM. Zato predstavljeno kombinirano usposabljanje nudi širjenje uspešnih načinov delovanja, pojasnjevanja in s tem temeljitejše priprave s podajanjem dobre prakse (angl. best practices) kot tudi s prikazi primerov učenja iz izkušenj (angl. lessons learned). Pri tem pripadniki, ki usposabljujejo, pridobivajo veljavo in se razvijajo v strokovnjake. Vzajemna interakcija iskanja znanj in védenj na eni strani ter njihovega posredovanja ne pomeni le enosmernega pretoka znanj in védenj, ampak gre za proces, kjer se učita obe strani, tako dajalec kot prejemnik znanja (Wenger in Snyder v Tavčar 2000).

Predstavljeni kombinirani način usposabljanja bi prav gotovo pripomogel k boljši usposobljenosti in pripravljenosti pripadnika SV za delovanje v okolju MOM, pripadniki bi spoznali, kaj se zahteva za pridobitev ustreznih osnov za razumevanje znanja (podatkov, informacij, pojmov itd.), znali bi delati ustvarjalno in produktivno v delovnem okolju MOM, hkrati bi bili bolj vpeti v socialno življenje v večnacionalnem okolju MOM in v lokalno skupnost ter v sodelovanje z njo pri raznovrstnih dejavnostih in bi suvereno prispevali svoj delež k skupnem cilju.

Timski način usposabljanja se lahko izkaže kot zelo koristen, ker pripadnikom pomaga bolje opraviti naslednjo nalogo. Koristen pa je tudi za druge pripadnike, ki se bodo morda znašli pred podobnimi izzivi bodisi kmalu bodisi kdaj v prihodnosti (Collison in Parcell 2002, 42).

Opravljen raziskavo o timskega načina usposabljanja z vidika obveščevalno-varnostne dejavnosti lahko ocenimo kot zanimivo tudi za nadaljnje, bolj detajlno raziskovanje. V izvedeni raziskavi se je namreč pokazalo, da bi morali obravnavanim tematikam nameniti več pozornosti ter jih podrobneje raziskati in pojasniti.

Na podlagi majhnega vzorca mnenj in pogledov intervjuvancev ne moremo generalizirati rezultatov, ki so v veliki meri naklonjeni timskega načina usposabljanja, pa vendar lahko rečemo, da bi bilo smiselno izpeljati timski način usposabljanja, obravnavan v nalogi.

Za izpeljavo timskega načina usposabljanja predlagamo posvet funkcijskega področja obveščevalno-varnostne dejavnosti s pripadniki, razporejenimi na ključnih dolžnostih. V nadaljevanju bi bilo treba preučiti dejansko izvedljivost modela usposabljanja tudi z materialnega in finančnega vidika ter z vidika sprejemljivosti odsotnosti pripadnika za čas tedenskega usposabljanja zunaj matične enote. Pred samim nastopom usposabljanja v timu bi pripadniki iz gradiva že morali poznati splošne okoliščine MOM.

Sklep

S timskim načinom usposabljanja bi se pripadnik lahko v največji meri prilagodil specifičnim, varnostnozahtevnim okoliščinam na MOM. Varnost pripadnika je vitalnega pomena. S timskim usposabljanjem bi pripadnik pridobil uporabno paleto različnih znanj, védenj in veščin, tako tehničnih kot taktičnih, ki bi jih lahko uporabil posamično ali združeno proti določeni vrsti groženj in nevarnosti v okolju MOM in tudi pri rednem opravljanju nalog v domovini.

Zaključimo lahko, da bi pozitiven pristop k usposabljanju postavil nove in kvalitetnejše temelje pridobivanja in ohranjanja sposobnih sodelavcev. Posledično lahko pričakujemo boljše usposobljen ključni kader, ki se bo lahko vidneje udejstvoval na MOM in bil prepoznaven zaradi svoje višje strokovne usposobljenosti v večnacionalnem okolju na MOM.

LITERATURA

- Anžič, Andrej. 1996. *Vloga varnostnih služb v sodobnih parlamentarnih sistemih*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Andrew, Christopher M., Richard James Aldrich in Wesley K. Wark. 2009. *Secret intelligence*. London, New York: Routledge, cop.
- Betts, Richard K. 2007. *Enemies of intelligence*. New Your: Columbia University Press.
- Biloslavo, Robert. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Brinc, Darija, Tamara Derman Tadravec, Branimir Furlan in Tadeja Hafner. 2006. *AAP-6: Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Collison, Cris, in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV Založba.
- Coulson-Thomas, Colin. 1997. *The future of Organisation*. London: Kogan Page Limited.
- Cummings, Thomas G., in Christopher G. Worley. 2008. *Organization Development & Change*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Čaleta, Denis. 2005. *Zbornik prispevkov: Razpotja v razvoju obveščevalno varnostnega sistema v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Čaleta, Denis, in Andrej Anžič. 2007. *Zbornik prispevkov: Pojavne oblike mednarodnega terorizma skozi prizmo indikatorjev njegovega pojavljanja*. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Furlan, Branimir, Davorin Rečnik, Rudi Vrabič, Vasilije Maraš, Janez Cerkovnik, Branko Špur, Miloš Šonc, Marjan Tušak, Marijan Ivanuša, Boris Gorjup, Martin Kojadin, Kamil Lasič in Marko Unger. 2006. *Doktrina vojaške obrambe*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Gale, Andrew, in Pickering, Wayne. 2007. Force protection. *Canadian Military journal* 2 (8): 35–38.
- Geršak, Marko. 2007. *Obveščevalno varnostno delovanje v operacijah kriznega odzivanja*. Poljče: PDRIU, Poveljniško štabna šola.
- Gregorič, Bojan. 2008. Samomorilski terorizem – opredelitev in dileme v sistemu zaščite sil. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- GŠSV. 2010. Osnutek - *Obveščevalnovarnostna doktrina Slovenske vojske*. Ljubljana: GŠSV.
- Herman, Michael. 2007. *Intelligence power in peace and war*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Hukle, Donald G., in Thomas M. Vanderhoof. 2005. *An Introduction to Intelligence Analysis*. Washington, DC: Joint Military Intelligence Center.
- Kolenc, Marjan. 2007. (Taktična) obveščevalna zagotovitev Slovenske vojske nosilci in povezave z Obveščevalno varnostno službo MORS. Dnevi varstvoslovja, zbornik prispevkov: (CD-ROM).
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Kovačič, Andrej, in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
- Kreitner, Robert. 2007. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Little, Eric G., in Galina L. Rogova. 2008. Theoretical foundations and proposed applications of Threat Ontology to information fusion. Buffalo: Calspan-UB Research Center.
- Lowenthal, Mark M. 2006. *Intelligence: from secret to policy*. Washington: CQ Press.
- McPhee, Neil, in Roger Terry. 2007. *The hidden art of interviewing people*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Možina, Stane, in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.
- NATO Standardization Agency. 2007. *Allied joint doctrine for force protection, AJP 3.14*. Brussels: NSA.
- PMI(R) - Project management institute. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Prezelj, Iztok. 2001. Grožnje varnosti, varnostna tveganja in izzivi v sodobni družbi. Teorija in praksa, 1 (38): 127–141.
- Prezelj, Iztok. 2005. *Nacionalni sistemi kriznega upravljanja*. Ljubljana: FDV.
- Prezelj, Iztok, ur. 2007. *Model celovitega ogrožanja nacionalne varnosti Republike Slovenije*. Ljubljana: MORS.
- Purg, Danica, Pierre Casse, Lynn Isabella, Paul Claudel in Arnold Walravens. 2003. *Leaders and teams*. Ljubljana: GV Založba.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide, d. o. o.
- Svetlik, Ivan, in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šaponja, Vladimir. 1999. *Taktika dela obveščevalno varnostnih služb*. Ljubljana: Visoka policijsko – varnostna šola.
- Šaponja, Vladimir. 2007. *Zbornik prispevkov: Zaščita vojaških sil – celovita zaščita temelji na obveščevalni, protiobveščevalni in varnostni dejavnosti, prilagojeni potrebam vojaškega poveljnika*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Tavčar, Mitja I. 2005a. *Skriti zakladi znanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.

- Tavčar, Mitja I. 2005b. *Strateški management neprofitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija 2: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija 1: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tominc, Bernarda, Božidar Koren in Andrej Sotlar. 2006. Novi časi – nove obveščevalne službe? Dnevi varstvoslovja, zbornik prispevkov: (CD-ROM).
- Tobin, Daniel R. 1998. *The Knowledge-Enabled Organization: Moving From »Training« To Learning To meet Business Goals*. American Management Association.
- Torrington, Derek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2008. *Human resource management*. London: Prentice Hall.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Vayrat, Jean-Marie, ur. 2008. Force protection – lessons learned. DOCTRINE – General military review: 15.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning as a Social System*. Povezetk: Tavčar, Mitja. 2009. Gradivo za monografijo.
- Wenger, Etienne, in William M. Snyder. 2000. *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Povezetk: Tavčar, Mitja. 2009. Gradivo za monografijo.
- Wenger, Etienne, in William M. Snyder. 2005. *Communities of Practice: A Brief Introduction*. Povezetk: Tavčar, Mitja. 2009. Gradivo za monografijo.
- Vesel, Patrick. 2004. Identifikacija potreb po usposabljanju zaposlenih v Sloveniji z vidika ponudnikov programov usposabljanj. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Wark, Wesley K. 2005. *Twenty-First Century Intelligence*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

VIRI

- Anderson, Kent. 2005. *Intelligence-based Threat Assessments for Information Networks and Infrastructures*.
[Http://www.aracnet.com/~kea/Papers/threat_white_paper.pdf](http://www.aracnet.com/~kea/Papers/threat_white_paper.pdf) (1. 5. 2010).
- Cammaert, Patrick C. 2003. *Intelligence in Peacekeeping Operations: Lessons for the Future*. [Http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/090906/4a2c0c31164852b142871665a57531de/012%20CH02%20Cammaert.doc](http://www.oss.net/dynamaster/file_archive/090906/4a2c0c31164852b142871665a57531de/012%20CH02%20Cammaert.doc) (13. 10. 2009).
- Center for Army Lessons Learned (CALL). 2010. *Assessment and Measures of Effectiveness in Stability Operations*. [Http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/10-41/10-41.pdf](http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/10-41/10-41.pdf) (20. 5. 2010).
- Custer, John M. 2003. *Intelligence Support to Force Protection*. [Http://www.fas.org/irp/agency/army/mipb/2003_04.pdf](http://www.fas.org/irp/agency/army/mipb/2003_04.pdf) (7. 12. 2009).

- DJCP. 2006. *CF Force Protection Doctrine*. [Http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/websites/Resources/dgfd/Pubs/CF%20Joint%20Doctrine%20Publications/CF%20Joint%20Doctrine%20-%20B-GJ-005-314%20FP-000%20-%20CF%20FP%20Doctrine%20-%20EN%20\(22%20Nov%2006\).pdf](http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/websites/Resources/dgfd/Pubs/CF%20Joint%20Doctrine%20Publications/CF%20Joint%20Doctrine%20-%20B-GJ-005-314%20FP-000%20-%20CF%20FP%20Doctrine%20-%20EN%20(22%20Nov%2006).pdf) (30. 10. 2009).
- Dnevnik. 2010. *Za civilne žrtve napadov v Afganistanu kriva človeška napaka*. [Http://dnevnik.si/novice/svet/1042363188](http://dnevnik.si/novice/svet/1042363188) (29. 4. 2010).
- Doucette, Doug. 2003. *Risk Versus Threat*. [Ftp://ftp.comp.utas.edu.au/pub/nholmes/gnrl/Cm3Fb0.pdf](ftp://ftp.comp.utas.edu.au/pub/nholmes/gnrl/Cm3Fb0.pdf) (18. 4. 2010).
- Filipović, Nenad. 2009. *Ste že mrtvi, le da tega še ne veste. Ljubljana: časopis Dnevnik, tiskana izdaja*.
- Flynn, Michael T. 2010. *Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan*. [Http://online.wsj.com/public/resources/documents/AfghanistanMG_Flynn_Jan2010.pdf](http://online.wsj.com/public/resources/documents/AfghanistanMG_Flynn_Jan2010.pdf) (1. 2. 2010).
- Friedl, Peter. 2007. *Odzivi projektnih ravnateljev na organizacijsko strukturo podjetja v singularni študiji primera*. [Http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/210/195](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/210/195) (10. 4. 2010).
- Furlan, Branimir. 2009. *Izkušnje Slovenske vojske iz Operacij kriznega odzivanja (OKO)*. [Http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/sporocila/2009/delovanje_sv_operacijah_kriznega_odzivanja_furlan.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/sporocila/2009/delovanje_sv_operacijah_kriznega_odzivanja_furlan.pdf) (12. 11. 2009).
- Kovač, Jure. 2001. *Timsko delo - osnova participativne organiziranosti*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc) (29. 12. 2009).
- Medby, Jamison Jo, in Russell W. Glenn. 2002. *Intelligence Preparation of the Battlefield for Urban Operations*. [Http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2007/MR1287.pdf](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2007/MR1287.pdf) (20. 3. 2010).
- RTV SLO. 2010. *Video: Pretresljiv posnetek uboja novinarja Reutersa*. [Http://www.rtv slo.si/svet/video-pretresljiv-posnetek-uboja-novinarja-reutersa/227438](http://www.rtv slo.si/svet/video-pretresljiv-posnetek-uboja-novinarja-reutersa/227438) (7. 4. 2010).
- Ricks, Thomas S. 2010. *Overhauling intelligence ops in the Afghan war*. [Http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2010/01/05/overhauling_intelligence_ops_in_the_afghan_war](http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2010/01/05/overhauling_intelligence_ops_in_the_afghan_war) (15. 3. 2010).
- Saul, Peter. 1996. *Managing the organisation as a community of contributors*. [Http://www.petersaul.com.au/org-as-community.pdf](http://www.petersaul.com.au/org-as-community.pdf) (18. 3. 2010).
- Skapinker, Michael. *The change agenda*. [Http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3E18B89D-4CE6-40DA-BDFA-2108DAA305CB/0/knowl_manage.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3E18B89D-4CE6-40DA-BDFA-2108DAA305CB/0/knowl_manage.pdf) (22. 2. 2010).
- Steele, Robert D. 2004. *Information Peacekeeping and the Future of Intelligence*. [Http://pdfserve.informaworld.com/111843_731260738_713772813.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/111843_731260738_713772813.pdf) (20. 1. 2009).
- Šiško, Miran. 2001. *Organizirano učenje v podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Treverton, Gregory F., Seth G. Jones, Steven Boraz in Phillip Lipsky. 2006. *Toward a Theory of Intelligence*. [Http://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/2006/RAND_CF219.pdf](http://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/2006/RAND_CF219.pdf) (23. 2. 2010).
- Vlada RS. 2004. *Vrste sodobnih varnostnih groženj*. [Http://nato.gov.si/slo/slovenija-nato/ogrozanje-varnosti/groznje/](http://nato.gov.si/slo/slovenija-nato/ogrozanje-varnosti/groznje/) (20. 4. 2010).

- Ward, Darryl E. 2002. *Intelligence fusion in force protection*.
[Http://www.fas.org/irp/agency/army/mipb/2002_10.pdf](http://www.fas.org/irp/agency/army/mipb/2002_10.pdf) (7. 12. 2009).
- Çetin, Mehmet. 2006. *NATO Lessons in Force Protection*. [Http://www.japcc.de/fileadmin/user_upload/journal/japcc_journal_06_edition_4.pdf](http://www.japcc.de/fileadmin/user_upload/journal/japcc_journal_06_edition_4.pdf) (1. 11. 2009).

PRILOGI

- Priloga 1 Usmeritve za izvedbo individualnega polstrukturiranega intervjuja
Priloga 2 Vprašalnik za izvedbo individualnega intervjuja

Usmeritve za izvedbo individualnega pol strukturiranega intervjuja

Spoštovani!

Sem stotnik Marko Geršak in se trenutno izobražujem v 13. generaciji Višje štabnega šolanja za častnike, v okviru katerega bom izdelal magistrsko nalogo z naslovom *Timski način usposabljanja pripadnikov SV z vidika obveščevalne dejavnosti pred napotitvijo na mednarodno operacijo in misijo (MOM)* (mentor: izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar, profesor na Fakulteti za Management Koper, somentor: doc. dr. Denis Čaleta, strokovni sodelavec na GŠSV).

Magistrska naloga obravnava tri sklope: v prvi fazi teorijo, v nadaljnji fazi iskanje razmišljanja in pogledov pripadnikov SV na obveščevalno-varnostne priprave in znanja pred napotitvijo na MOM. V zaključni fazi obravnavamo, katera znanja in védenja so potrebna za uspešno in varnejšo izvedbo MOM ter način prenosa in posredovanja znanj in védenj.

Namen magistrske naloge je, ob upoštevanju (1) teoretičnih izhodišč obveščevalne dejavnosti; (2) teorije pojmovanja groženj in tveganj, zaščite vojaških sil ter vloge tima, usposabljanja in učenja v timu; (3) lastnih izkušenj pri delu na obveščevalnem področju ter (4) opravljenih intervjujev preučiti in prikazati, katera znanja in védenja so najbolj potrebna za uspešno delo posameznega pripadnika na MOM in za njegovo preživetje v kriznem okolju.

Mednarodne operacije in misije predstavljajo današnjo realnost. Del te realnosti so spremljajoče grožnje in tveganja, ki vplivajo tako na pripadnike vojska na MOM kot na lokalno prebivalstvo. Z intervjujem bi želel pridobiti vaše mnenje, razumevanje in poglede na obveščevalno-varnostne priprave ter na znanja in védenja, ki naj bi jih pripadnik SV imel pred napotitvijo na MOM.

Intervju bo usmerjen na naslednje elemente:

- pomen in vloga obveščevalno-varnostne dejavnosti pred napotitvijo na MOM,
- prispevek obveščevalno-varnostne dejavnosti v sklopu zaščite vojaških sil,
- pomen obveščevalno-varnostnih priprav pred napotitvijo na MOM,
- usposabljanje ključnega kadra za MOM,
- potrebna znanja in védenja, ki lahko prispevajo k varnejši izvedbi nalog in ohranitvi življenja na MOM,
- prenos znanj in védenj s timskim načinom usposabljanja.

Lep pozdrav.

Stotnik Marko Geršak

Vprašalnik za izvedbo individualnega intervjuja¹²

1. *Poslanstvo Slovenske vojske je, da v sodelovanju z zavezniki izvaja vojaško obrambo Republike Slovenije, odvrne vojaško agresijo na Republiko Slovenijo, vzpostavi suverenost na celotnem ozemlju Republike Slovenije ter prispeva k mednarodnemu miru in stabilnosti tudi s sodelovanjem na mednarodnih operacijah in misijah (MOM).*
 - a) Ste do sedaj že bili napoteni na MOM?
 - b) Kolikokrat ste se bili napoteni na določeno MOM?
 - c) Na kateri ravni in v katerem činu ste opravljali dolžnost na MOM?
 - č) Ali nameravate v naslednjih dveh letih sodelovati na MOM?

2. *Pred vsako napotitvijo na MOM so v SV izvedene splošne obveščevalno-varnostne priprave pripadnikov. Obveščevalno-varnostna dejavnost predstavi splošne okoliščine vsebine iz t. i. devetih točk vojaškostrateške obveščevalne dejavnosti, ki so prilagojene ravni pripadnikov na pripravah ter se nanašajo na oborožene sile, biografijo oziroma biografske podatke o obrambno pomembnih osebah, gospodarstvo, ki je pomembno z vidika obrambe, geografijo, notranjo, zunanjo in zlasti obrambno politiko tujih držav (za višje častnike), znanstvenotehnološko področje, še posebej pomembno za obrambo, področje, ki je predmet raziskav socioloških znanosti, transport in telekomunikacije ter področje zdravstva (Šaponja 1999). Poleg omenjenih vsebin se velik poudarek namenja seznanitvi s potencialnimi grožnjami, kot so vohunstvo, terorizem, sabotaze in diverzije.*
 - a) Prosim, opišete in pojasnite kako vidite koristnost obveščevalno varnostnih priprav pred napotitvijo na MOM?
 - b) V kakšni meri so vam oziroma predvidevate, da bi vam, obveščevalno,varnostne priprave za MOM pomagale pri razumevanju okolja MOM, v katero ste bili oziroma bi bili napoteni?
 - c) Kaj ste vi pričakovali od obveščevalnih priprav za MOM?
 - č) Katere tematike so pritegnile/bi pritegnile največ vaše pozornosti in zakaj?
 - d) Kaj pričakujete od obveščevalno-varnostnih priprav, če boste v prihodnje napoteni na MOM?
 - e) Kaj naj bi pri pripravah upoštevali oz kaj bi vi priporočili?

¹² Nabor vseh vprašanj, ki pa niso bila zastavljena vsem intervjuvancem – vprašanja so bila prilagojena glede na to, ali je pripadnik SV že bil oziroma še ni bil napoten na MOM.

3. *Kompleksnost varnostnega okolja terja od vojska hitro odzivnost, spreminjanje »pravil« delovanja na kriznih žariščih in prilagajanje novim »pravilom«; kakovost tega pomeni ustvarjanje predpogojev za uspešno in varno izvedbo naloge. Vendar izkušnje kažejo, da se vojaki, enote in poveljstva na MOM srečujejo s pomanjkanjem znanja in védenja o okolju, v katero so napoteni, to pa ogroža njihova življenja in na koncu izvedbo MOM. Da bi bilo izgub čim manj, je med drugim treba zagotoviti tudi dobro poučenost o okolju MOM, to pa je prvenstvena naloga obveščevalne skupnosti.*

- a) Koliko časa ste potrebovali za spoznavanje in razumevanje okolja ter aktivno in samostojno delo, ko ste bili prvič napoteni na določeno MOM?
- b) Katera znanja in védenja, podana na obveščevalno-varnostnih pripravah za MOM, so vam (najbolj) koristila pri kasnejšem delu na MOM? Lahko, prosim, navedete kakšen primer?
- c) Katera znanja in védenja o okolju MOM pričakujete/si želite, da vam bodo (bolj podrobno) posredovana v okviru obveščevalno-varnostnih priprav za MOM?
- č) Kakšen način izvedbe priprav bi vam ustrezal, da bi se najlažje in temeljito pripravili ter absorbirali potrebna znanja in védenja o določeni MOM?

4. *Glede na čedalje hujše ogrožanje, tveganje in nevarnosti na MOM ter sicer soliden, vendar nespremenjen pristop do izvajanja obveščevalno-varnostnih priprav v SV za opravljanje nalog na MOM bi bilo trenutnim razmeram smiselno prilagoditi način usposabljanja. Torej, splošno skupinsko usposabljanje bi dopolnili s timskim načinom usposabljanja ključnega kadra z vključitvijo v delo vojaške obveščevalne dejavnosti na operativni ravni. Tim bi, glede na določeno MOM, poleg stalnega člana obveščevalno-varnostne skupnosti, sestavljali še pripadniki, ki so zaključili enako MOM. Ti bi lastne izkušnje in znanja neposredno v timu prenašali na kandidate, ki se pripravljajo na MOM.*

- a) Kaj menite, da predstavlja prednosti in slabosti timskega načina usposabljanja ključnega kadra z vidika vključitve v delo vojaške obveščevalne dejavnosti na operativni ravni kot načina detajlnejše priprave za MOM?
- b) Bi bili pred napotitvijo na MOM pripravljene delati v takšni skupini?
- c) Bi se bili pripravljene po koncu MOM vrniti v tako oblikovan tim in prenašati znanja, spoznanja in védenja o MOM?
- č) Kaj menite o omenjenem prenašanju izkušenj in znanja v timu?

- d) Kako bi opredelili celotno »sliko« tovrstnega pristopa k podajanju, prenašanju in pridobivanju znanj in védenj o okolju MOM?