

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

GORAN VAREK

KOPER, 2011

2011

MAGISTRSKA NALOGA

GORAN VAREK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

OBVLADOVANJE KRIZNIH RAZMER V
BATALJONU ZA NADZOR ZRAČNEGA
PROSTORA

Goran Varek

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Poveljevanje in kontrola predstavljata pomembnejša dejavnika, s katerim vodja enote nadzoruje stanje in vodi enoto k cilju. Še posebej se vloga vodje kaže v kriznih razmerah, za katere sta značilna negotovost razmer in relativno kratek čas za ukrepanje. Naloga predstavlja le en segment področij, za katere je odgovoren vodja, in sicer sistem zaščite sil. V teoretičnih izhodiščih je prikazana kompleksnost sistema zaščite sil, ki predstavlja eno od oblik zoperstavljanja različnim varnostnim grožnjam. Modela zaščite sil in ustrezna usposabljanja ter vaje omogočajo lažje poveljevanje in nadzor v kriznih razmerah, kar potrjujejo tudi mnenja intervjuvancev. Na osnovi ugotovitev raziskave in lastnih izkušenj so podana tudi priporočila za nadaljnje delo in raziskovanje.

Ključne besede: grožnje, tveganja, krize, obvladovanje, modeli zaščite sil, poveljnik, usposabljanje, bojna pripravljenost, vzdržljivost, poveljevanje, kontrola, vaje.

SUMMARY

Command and control constitute the major factor, which controls the state of the team leader and lead the unit to the goal. In particular, leadership is reflected in a crisis situation, which is characterized by uncertainty of the situation and the relatively short time to act. The thesis represents only one segment of the areas under the responsibility of the leader and through a system of force protection. Through the theoretical foundations is showed the complexity of the system of force protection, which is one of the forms of countering various security threats. Force protection model and adequate training and exercises make easier to command and control in a crisis, as evidenced by the opinion of the interviewees. Based on the research findings and personal experiences are presented as recommendations for further work and research.

Key words: threats, risks, crisis management, force protection models, commander, training, combat readiness, sustainability, command, control, exercises.

UDK: 355.133.4(043.2)

*Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Klemenu Kavčiču za strokovno svetovanje,
potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju magistrske naloge.*

*Posebej se zahvaljujem mojim trem puncam Špeli, Sari in Leji ter prijateljem, ki so me vselej
podpirali ter mi po potrebi tudi pomagali in svetovali.*

Goran Varek

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredeleitev problema preučevanja	2
1.2	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja magistrske naloge	2
1.3	Metode raziskovanja	3
1.4	Predpostavke in omejitve	4
2	Teoretična izhodišča	5
2.1	Bataljon za nadzor zračnega prostora	5
2.2	Grožnje, tveganje in kriza	7
2.3	Krizni management	10
3	Zaščita sil	14
3.1	Preventivna varnost	15
3.2	Aktivna obramba	16
3.3	Pasivna obramba	16
3.4	Konsolidacija sil	17
3.5	Model zaščite sil	17
4	Preizkus uporabe modela zaščite sil v izmišljenem scenariju	20
4.1	Scenarij izmišljene situacije z incidenti in dogodki – opis	20
4.1.1	Uvodne obveščevalne razmere	21
4.1.2	Načrt incidentov in dogodkov za potrebe zaščite sil	22
4.2	Rezultati analize scenarija izmišljene situacije z incidenti in dogodki	23
4.2.1	Analiza dogodkov s pomočjo modela zaščite sil	23
4.2.2	Analiza aktivnosti enote na posamezne dogodke in incidente	25
5	Empirični del	28
5.1	Namen in cilj raziskave	28
5.2	Raziskovalni vprašanja	29
5.3	Vzorčenje	29
5.4	Zbiranje podatkov	30
5.4.1	Analiza dokumentov	30
5.4.2	Polstrukturiran intervju	31
5.4.3	Triangulacija	33
5.4.4	Komparativna metoda	34
5.4.5	Analiza vsebin	35
5.5	Interpretacija polstrukturiranih intervjujev	39
5.5.1	Uporabnost modela zaščite sil	39

5.5.2	Zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti.....	42
5.5.3	Poveljevanje in kontrola	46
5.5.4	Predlogi intervjuvancev	50
6	Sklep.....	52
6.1	Sklepne ugotovitve raziskave.....	52
6.2	Priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.....	55
	Literatura in viri.....	57
	Priloga	61

PONAZORILA

Preglednica 1: Načrt incidentov in dogodkov za izvedbo scenarija na temo zaščite sil	22
Preglednica 2: Določitev kod in izhajajoče teme	37
Preglednica 3: Od oblikovanja tem do določitev kategorij	38
Slika 1: Organizacijska struktura 16. bataljona za NZP	6
Slika 2: Krizna stanja.....	10
Slika 3: Model procesa zaščite sil.....	18

KRAJŠAVE

AJP	Allied Joint Doctrine
AP	avtomatska puška
BNRKBO	Bataljon za nuklearno, radiološko, kemično in biološko orožje
BRZOL	Brigada zračne obrambe in letalstva
CAOC	Combined Air Operations Center
CNKZP	Center za nadzor in kontrolo zračnega prostora
INFOSEC	Information Security
ISTAR	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance
LBB	Letalska baza Brnik
MM	minomet
NATINADS	NATO Integrated Air Defense System
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NRF	NATO Response Forces
NRKB	nuklearen, radiološki, kemičen in biološki
NZP	nadzor zračnega prostora
PČ	podčastnik
PDRIU	Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje
PLČ	Poveljniško logistična četa
RČKD	Radarska četa kratkega dosega
RP	radarski položaj
RS	Republika Slovenija
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe
SV	Slovenska vojska
TACEVAL	Tactical Evaluation
ZS	zaščita sil

1 UVOD

Na začetku 21. stoletja je prišlo do sprememb v mednarodnem varnostnem okolju. Zmanjšala se je verjetnost globalnih oboroženih spopadov, vendar se je povečala ranljivost sodobnih držav zaradi novih varnostnih groženj, izzivov in tveganj. Globalne grožnje varnosti postajajo vse bolj tudi neposredne nacionalne grožnje. Ker večina groženj varnosti deluje transnacionalno, obramba pred njimi zahteva visoko stopnjo mednarodnega sodelovanja in usklajenega odzivanja na različne krizne pojave. Tako je varnostno okolje vedno bolj kompleksno, taka je tudi razpršenost groženj, tveganj in nevarnosti, ki niso več vezane le na neko krizno območje, ampak lahko vplivajo na območje neke države, ki je daleč stran od kriznega žarišča. Tako so številna krizna žarišča in hitro spreminjajoči se grožnje, tveganja in nevarnosti v svetu razlog vse večjih zahtev mednarodne skupnosti za sodelovanje posameznih držav in njenih pripadnikov na mednarodnih operacijah in misijah. Del te zgodbe so tudi enote in pripadniki Slovenske vojske (v nadaljevanju SV). Vendar pa prisotnost enot SV na kriznih žariščih posredno vpliva tudi na varnostne razmere v Sloveniji in posredno na delovanje enot SV, ki niso opredeljene kot enote za delovanje zunaj meja Republike Slovenije.

Sistem varovanja objektov v oboroženih silah so predstavljali varnostno obveščevalni ukrepi, ukrepi tehničnega varovanja objektov in prostorov ter ukrepi in postopki fizičnega varovanja objektov, moštev in sredstev. Zaradi sprememb v mednarodnem varnostnem okolju se je varovanje nadgrajevalo z aktivnostmi in izvedbo ukrepov s ciljem zmanjšanja ogroženosti ljudi, objektov in materialnih sredstev. Ti predstavljajo tudi najpomembnejše elemente in so rezultat pravočasnega načrtovanja, izvajanja in usposabljanja. Ravno to je postal tudi vzrok pojava termina zaščita sil (v nadaljevanju ZS)¹ in vse večjega angažiranja enot za zagotovitev lastne varnosti.

Po mnenju avtorja so na področju sistema varovanja znotraj SV pomembne tri prelomnice: naborniški sistem, profesionalizacija vojske in vstop v Organizacijo severnoatlantske pogodbe – North Atlantic Treaty Organization (v nadaljevanju NATO). V času naborništva je bilo varovanje v glavnem fizično in so ga izvajali naborniki. S prehodom na profesionalno oziroma poklicno vojsko se je varovanje kombiniralo s tehničnim in fizičnim. Ob vstopu v NATO pa je bil viden napredek predvsem v opremljanju s tehničnimi sistemi za varovanje. Vstop v NATO je pomenil tudi prelomnico, ko smo začeli intenzivneje uporabljati termin zaščita sil.

¹ NATO (North Atlantic Treaty Organization) uporablja termin Force Protection (FP).

1.1 Opredelitev problema preučevanja

Bojne pripravljenost in sposobnosti bataljona za nadzor zračnega prostora, tako na ozemlju Republike Slovenije in kot dela kolektivne Natove zračne obrambe, so opredeljene kot pglavitna naloga. V tem procesu so združene vse tri sestavine, ki so opredeljene z izvajanjem nalog na področju operativnih, logističnih in varnostnih zadev. Naloga poveljnika je, da uspešno načrtuje in nadzoruje izvajanje nalog na vseh treh prej omenjenih področjih. Še posebej pa je pomembna vloga poveljnika pri obvladovanju nalog v kriznih razmerah, ko mora uspešno usklajevati razmere na vseh treh področjih.

V nalogi smo se omejili na področje varnostnih zadev, ki jih lahko v grobem opredelimo kot celovit sistem, ki ga sestavljajo varnostno-obveščevalni ukrepi, ukrepi tehničnega varovanja objektov in prostorov ter ukrepi in postopki fizičnega varovanja objektov, moštev in sredstev. Obveščevalni ukrepi zajemajo pridobivanje pravočasnih in zanesljivih informacij, ki so potrebne za oblikovanje in sprejemanje odločitev. Varovanje povezuje vse aktivnosti in izvedbe ukrepov s ciljem zmanjšanja ogroženosti ljudi, objektov in materialnih sredstev. Tehnično varovanje je varovanje s tehničnimi sistemi, to pa so tehnična sredstva, ki omogočajo nadzor, odkrivanje in javljanje dogodkov v prostorih ali v njihovi okolici. Fizično varovanje pa ob uporabi tehničnega zagotavlja varnost oseb, predmetov, dokumentov in objektov s fizično silo – človeškim virom. To so tudi najpomembnejši elementi, ki so rezultat pravočasnega načrtovanja, izvajanja in usposabljanja.

Vojaške organizacije zavezništva in SV ni nobena izjema, zgoraj omenjene aktivnosti načrtujejo in izvajajo v okviru celovitega sistema imenovanega zaščita sil. V nalogi bomo s preučevanjem teoretičnih izhodišč, dokumentov zavezništva in SV, ter na podlagi raziskave iskali odgovore, kako v SV poteka obvladovanje v kriznih razmerah.

1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja magistrske naloge

Namen magistrske naloge je iz teoretičnih izhodišč, ki opredeljujejo kompleksnost sistema zaščite sil, raziskati možnosti obvladovanja kriznih razmer, kar naj bi poveljniku enote omogočalo lažje poveljevaje in večji nadzor.

Cilji magistrske naloge so:

- analizirati literaturo, s pomočjo katere ugotovimo stanje na področju sistema zaščite sil,
- analizirati in ugotoviti odziv enote na dogodke in incidente (opredeljene zgolj na zaščito sil) v obstoječem okolju,
- v empiričnem delu analizirati mnenja in poglede strokovnjakov s področja sistema zaščite sil o problematiki obvladovanja enote v kriznih razmerah in o potrebni reorganizaciji enote ter opredeliti seznam nalog in odgovornosti pri izdelavi načrta zaščite sil,

- ugotoviti dejavnike, ki po mnenju strokovnjakov s področja zaščite sil pomembno vplivajo na obvladovanje kriznih razmer,
- na podlagi ugotovitev predlagati smernice in priporočila za izboljšanje stanja na obravnavanem področju.

Glede na opredeljeni namen in cilje smo v nalogi iskali odgovore na naslednji raziskovalni vprašanja:

- zakaj enota za nadzor zračnega prostora lahko le delno izvaja zmogljivosti sistema za zaščito sil,
- kako uporaben je model zaščite sil za poveljnika enote za nadzor zračnega prostora v primeru obvladovanja kriznih razmer.

1.3 Metode raziskovanja

V teoretičnem delu smo uporabili opisno metodo in metodo analize sekundarnih virov (dokumentov). Metodi bosta pripomogli k predstavitvi področja sistema zaščite sil ter opredelitvi osnovnih pojmov, povezanih s kriznim managementom.

V empiričnem delu smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja, ki omogoča lažjo in hitrejšo vzpostavitev neposrednega stika z intervjuvanci ter zaščito vsebine glede na varovanje podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 112–113). S tem bomo pridobili mnenja in poglede o problematiki, izzivih in dilemah na področju obvladovanja krize v sistemu zaščite sil. V intervju bomo vpletli tudi zaznamke avtorja o stanju pripravljenosti enote in odzivu na krizne razmere, ki jih je avtor pridobil z analizo naključnih dogodkov in incidentov, opisanih v teoretičnem delu, na osnovi lastnih izkušenj. Za potrebe raziskave smo izbrali namenski vzorec treh skupin s po tremi pripadniki. Skupine predstavljajo različne vire, ki bodo v sklopu polstrukturiranega intervjuja odgovarjali na ista vprašanja. V intervjujih bodo sodelovali pripadniki treh različnih skupin Slovenske vojske:

- Intervju smo izvedli s skupino pripadnikov Slovenske vojske, ki so vodje na področju zaščite sil na vseh treh ravneh poveljevanja v Slovenski vojski (Generalštab Slovenske vojske, Poveljstvo sil Slovenske vojske in Brigada zračne obrambe).
- Poleg tega smo intervju izvedli tudi s skupino pripadnikov bataljona za nadzor zračnega prostora in 1. brigade – ti imajo tudi največ tovrstnih izkušenj tako doma kot na različnih misijah po svetu.
- V tretji skupini smo intervjuvani pripadniki Slovenske vojske, ki opravljajo dela in naloge na področju ocenjevanja enot v sklopu NATA.

Pred izvedbo intervjuja smo pridobili soglasje ustrezne službe ter hkrati vse udeležence pisno in ustno seznanili z vsebino in namenom intervjuja. Pri intervjuju je bila zagotovljena anonimnost udeležencev.

1.4 Predpostavke in omejitve

Obvladovanje kriznih razmer zajema širši nabor ukrepov – poleg zaščite sil tudi ukrepe na logističnem in operativnem področju. V nalogi se bomo osredotočili samo na zaščito sil, znotraj katere naloge in dela opravlja tudi avtor. Struktura Slovenske vojske ne opredeljuje večjega števila mest za strokovnjake na področju sistema zaščite sil. Zaradi majhnega števila strokovnjakov na tem področju smo se namesto izvedbe kvantitativne raziskave opredelili za kvalitativno raziskovanje. Majhno število udeležencev je tudi odločilno za izbiro metode raziskovanja – intervju kot ene od metod pridobivanja podatkov na osnovi namenskega vzorca.

Krizne razmere v svetu in povečano število groženj, ki vplivajo ne samo na delovanje enot Slovenske vojske, ampak tudi na nacionalno varnost Republike Slovenije in širše na zaveznice zveze NATO, predvidevajo nove in nove ukrepe in odzivanja. Zaradi narave ukrepov in njihove zaščite je večina normativnih in doktrinarnih dokumentov (tako nacionalni kot NATO-vih) označena s stopnjo tajnosti. V našem primeru ne nameravamo uporabljati podatkov z oznako tajnosti in se bomo osredotočili predvsem na javno dostopne vire. Kljub temu pa bomo ob uporabi izkušenj na tem področju in drugih sredstev tematiko opredelili korektno.

Omejitev je predstavljal razpoložljivi čas, ki je administrativno omejen, in upravičeno menimo, da se bo to odražalo v kakovosti empiričnega dela magistrske naloge (strokovnjake je bilo zaradi njihovih obveznostih težko intervjuvati).

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Varnost predstavlja temeljno vrednoto medčloveških odnosov. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/1991) tako v 34. členu opredeljuje, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti.

Grizold (1999, 23) opredeljuje varnost kot stanje, v katerem je zagotovljen uravnotežen fizični, duhovni in duševni ter gmotni obstoj posameznika in družbene skupnosti v razmerju do drugih posameznikov, družbenih skupnosti in narave. Hkrati pa opravičuje obstoj definicije, ker se z njo lahko izpeljeta zavestno prizadevanje po vzpostavitvi stanja varnosti oziroma dejavnosti in organizacijska oblika oziroma sistem, po katerem se ta dejavnost uresničuje.

Vzpostavitev sistema ukrepov, ki zmanjšujejo stopnjo groženj in tveganj in s tem posledično tudi nastanek krize, nam omogoča varnost in stabilnost tako v domači kot v mednarodni skupnosti. Pri tem pa se moramo zavedati, da stoo odstotne varnosti ni.

Tudi nova Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije – ReSNV (Uradni list RS, št. 27/2010) opredeljuje kot nacionalno-varnostni cilj Republike Slovenije visoko stopnjo varnosti, ki temelji na ustrezni preventivi, organiziranosti, usposobljenosti in pripravljenosti vseh zmogljivosti, potrebnih za učinkovito in pravočasno odkrivanje sodobnih virov ogrožanja in varnostnih tveganj ter odzivanje nanje.

Z vojaškega stališča bi varnost opredelili kot »stanje, ki ga dosežemo, ko so določene informacije, materialna sredstva, osebje, aktivnosti, naprave in oprema zaščiteni pred vohunjenjem, sabotazo, uničenjem in pred terorizmom, kot tudi pred izgubo ali nepooblaščenim razkritjem« (NATO 2010, 2-S-4).

2.1 Bataljon za nadzor zračnega prostora

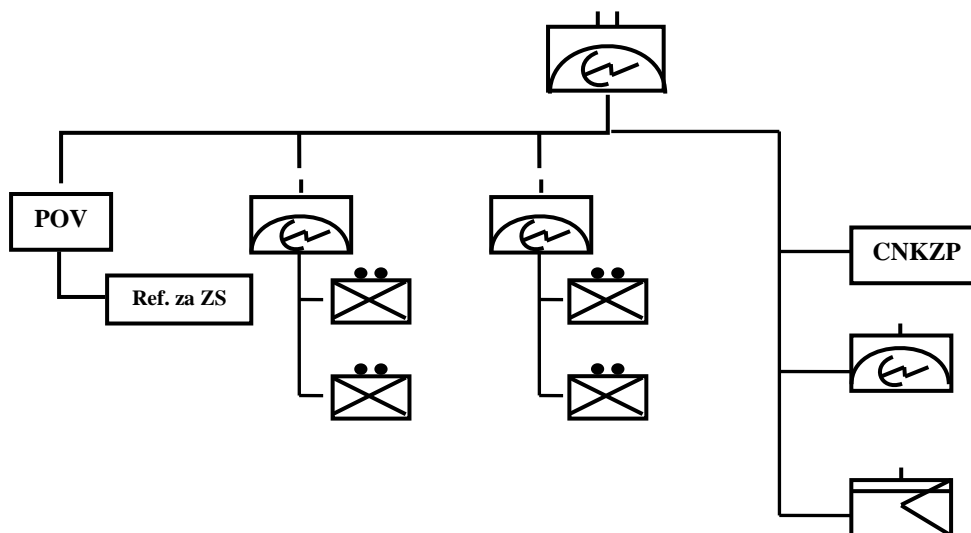
Enota za NZP je, glede na vlogo v bojnem delovanju Slovenske vojske, umeščena pod sile za podporo poveljevanja in poleg nadzora zračnega prostora vključuje še elemente sistema zračnega poveljevanja in kontrole ter aktivne in pasivne zračne obrambe (Furlan idr. 2006, 27).

Nadzor zračnega prostora je stalno in sistematično opazovanje zračnega prostora z elektronskimi, optičnimi in drugimi sredstvi za pravočasno odkrivanje, identifikacijo in ugotavljanje preletov vseh objektov v zračnem prostoru. Glavna naloga je zagotavljanje izčrpne in podrobne informacije za podporo poznavanja situacije, podporo poveljniku pri odločanju, posredovanje opozoril o zračni nevarnosti vsem uporabnikom v realnem času, vključno s sistemom za obveščanje in alarmiranje, ter vodenje delovanja oborožitvenih sistemov (Furlan idr. 2006, 98).

Zgoraj opisane naloge izvaja enota za nadzor in kontrolo zračnega prostora. Enota se glede na sposobnost premeščanja uvršča med nepremestljive sile z nalogo izvajanja nalog na nacionalnem ozemlju in za podporo sil zavezništva ter drugih nalog na območju države in v njeni neposredni bližini (MORS 2006, 30). Enota je tako integrirana v sistem zračne obrambe NATINADS.²

Enoto za NZP je sestavljena iz poveljstva, centra za nadzor in kontrolo zračnega prostora (CNKZP), Poveljniško logistične čete (PLČ), dveh radarskih postaj z radarjem dolgega dosega (RP-1, RP-2) ter Radarske čete kratkega dosega (RČKD). Iz slike 1 je razvidna organizacija enote ter prikazano osebje, ki je formacijsko namenjeno za potrebe zaščite sil oziroma varovanja. V poveljstvu je to referent za zaščito sil, na radarskih položajih pa sta to dva oddelka za zaščito (varovanje).

Poveljstvo enote, PLČ, RČKD in CNKZP so v Letalski bazi na Brniku, radarska položaja pa na Ljubljanskem vrhu pri Vrhniku in Ledinekovem Koglu v bližini Maribora. V nadaljevanju naloge se bomo osredotočili predvsem na enote na Brniku.



Slika 1: Organizacijska struktura 16. bataljona za NZP

Vir: prirejeno po MORS 2006.

² NATINADS (NATO Integrated Air Defense System – NATOV integriran sistem zračne obrambe) je eden od temeljnih kamnov obrambe zavezništva in branik integritete zračnega prostora NATO-vih držav in združevalec nacionalnih sistemov zračne obrambe evropskega dela NATA v celovit sistem (NATO 2009).

2.2 Grožnje, tveganje in kriza

Ko govorimo o grožnjah, se nam takoj porodi misel o manjši varnosti in večji nevarnosti. Grožnja varnosti še ne pomeni dogodka, ampak le okoliščino ali pogoj, da se dogodek lahko zgodi. Ko pa se zgodi, lahko govorimo o nevarnosti (Prezelj 2001, 139).

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, v ospredje pa so prišli 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 postaja sodobna družba z vsako novo razvojno stopnjo vedno bolj ranljiva (Vlada Republike Slovenije 2004).

Prezelj (2007, 7–8) z vidika nacionalne varnosti opredeljuje grožnje »... kot vse družbene ali naravne pojave, ki zmanjšujejo nacionalno varnost oziroma njene definicijske prvine«. Hkrati pa opredeljuje temeljne značilnosti sodobnih groženj nacionalne varnosti kot večdimenzionalnost, vzajemno povezanost in transnacionalnost. Med pojmovanje groženj varnosti uvršča za človeštvo negativne družbene in naravne pojave in jih obravnava v temeljnih dimenzijah ogrožanja nacionalne varnosti:

- *vojaška dimenzija*: ključna grožnja je oboroženi napad;
- *gospodarska dimenzija*: ključna grožnja je izrazito poslabšanje razmer;
- *policijsko-kriminalistična dimenzija*: ključna grožnja je organizirani kriminal;
- *ekološka (okoljevarstvena) dimenzija*: ključna grožnja je onesnaževanje človekovega okolja;
- *zaščitno-reševalna dimenzija*: ključna grožnja so naravne in antropogene nesreče;
- *teroristična dimenzija*: ključna grožnja so teroristične skupine in njihovi napadi;
- *zdravstvena dimenzija*: ključna grožnja sta pojav in širjenje nalezljivih bolezni;
- *informacijska dimenzija*: ključna grožnja so namerni posegi v delovanje pomembnih nacionalnih informacijskih sistemov;
- *obveščevalna dimenzija*: ključna grožnja je sovražno delovanje obveščevalnih služb drugih držav;
- *migracijska dimenzija*: ključna dimenzija je visoka stopnja ilegalnih migracij.

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti republike Slovenije (Uradni list RS, št. 27/2010) opredeljuje raznovrstne sodobne vire ogrožanja ter jih razdeli na globalni, nadnacionalni in nacionalni ravni. Med globalne vire ogrožanja uvrščamo zlasti podnebne spremembe, finančna, gospodarska in socialna tveganja ter krizna žarišča; zaradi svojega multiplikatorskega značaja lahko vplivajo tudi na nastanek drugih varnostnih groženj. Med nadnacionalne vire ogrožanja sodijo predvsem terorizem, nedovoljene dejavnosti na področju konvencionalnega orožja, orožij za množično uničevanje in jedrske tehnologije, organizirani

kriminal, nezakonite migracije, kibernetске grožnje ter zloraba informacijskih tehnologij in sistemov, dejavnost tujih obveščevalnih služb in vojaške grožnje. Med nacionalne vire ogrožanja uvrščamo ogrožanje javne varnosti, naravne in druge nesreče, omejenost naravnih virov in degradacijo življenjskega okolja, zdravstveno-epidemiološke grožnje ter določene dejavnike negotovosti.

V nadaljevanju se bomo usmerili predvsem v opredelitev groženj na taktični ravni. Opredelili bomo potencialne grožnje, ki vplivajo na delo vojaške enote, v tem primeru enote za nadzor zračnega prostora. Direktiva AJP³ (NATO 2003, 2-1-3) opredeljuje direktne in posredne grožnje. Med direktne grožnje uvrščamo: pridobivanje informacij (od zaposlenih ali z uporabo zmogljivosti ISTAR⁴), špijonažo, sabotažo, ofenzivne informacijske operacije.

Pod posredne grožnje uvrščamo:

- *pridobivanje informacij*: odprto zbiranje iz javnih virov, prikrito zbiranje
- *subverzije*: odkrita uporaba zavajajočih informacij, infiltracija v lokalne organizacije, novačenje nelojalnih oseb za agente,
- *sabotaže*: uničevanje ali onemogočanje vitalnih sistemov ali sredstev (informacijska in komunikacijska tehnologija, energetske viri),
- *terorizem*: vznemirjenje in grožnje, propaganda, kraja orožja in druge opreme, oboroženi napadi, bombne eksplozije, atentati in ugrabitve, posedovanje kemičnega, jedrskega in biološkega orožja, demonstracije, ki so lahko organizirane z nasilnimi nameni, zavajanje, še posebej z lažnimi bombnimi grožnjami, za vnašanje zmede med zaposlenimi,
- organizirani kriminal.

Možnost, da se zgoraj omenjene grožnje uresničijo, pa predstavlja varnostno tveganje. Kot lahko opazimo, so zgoraj naštetе grožnje bolj specifične kot vojaške (napad, vojna). Tako velika večina avtorjev (Stevenson 2006, 21–22; Klose 2006, 52–54; Takacs 2006, 64–65; Prezelj 2001, 135), ki delujejo na področju varnostnih študij, po koncu hladne vojne vojaške grožnje ne zaznavajo več tako intenzivno. Usmerjajo se predvsem v manj specifične (nevojaške) grožnje in jih povezujejo z varnostnim tveganjem.

Grožnje kot tveganja obstajajo tako v mirnodobnem kot izrednem času (kriza, vojna). Obstoj groženj predstavlja tudi tveganje, da se bodo uresničile. Za zoperstavljanje tem grožnjam in zmanjšanju tveganja, je treba izvajati različne ukrepe. Eden od teh ukrepov je tudi ocena ogroženosti, ki jo za enoto izdelata varnostno štabni organ enote na podlagi protiobveščevalne varnostne ocene Obveščevalno-varnostne službe. Ocene ogroženosti poveljstev in enot so

³ Allied Joint Intelligence, Counter Intelligence and Security Doctrine – Skupna zavezniška obveščevalna, protiobveščevalna in varnostna doktrina.

⁴ Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance – obveščevalna dejavnost, opazovanje, pridobivanje podatkov o cilju in izvidovanje.

podlaga za izvajanje oblik in stopenj ukrepov za zaščito sil. Poveljnik mora vedeti, s kakšnimi grožnjami in tveganji se sooča, saj le tako lahko zaščiti enoto s primernimi ukrepi.

Podobno kot za opredelitev groženj je tudi za pojem krize pomembna prelomnica konca hladne vojne. V tradicionalnem smislu so se krize nanašale predvsem na kritičnost vojaškopolitičnih odnosov med državami. Tako kot grožnje lahko tudi krizo povežemo z večdimenzionalnim pojmovanjem ogrožanja varnosti. Delitev ogrožanja varnosti na številne nevojaške dimenzije se odraža predvsem v tem, da je v sedanjem času mirnodobnih oziroma potencialnih nevojaških varnostnih kriz mnogo več, kot je vojaških (med katere uvrščamo vojno, revolucijo, vojaške udare ...). Značilnost za krizo je tudi njena prisotnost tako v miru kot v vojni (vojno opredeljujejo kot najhujšo in najdestruktivnejšo obliko krize). V kriznem okolju ne prihaja do običajnih urejenih procesov, saj kriza urejenost destabilizira. (Prezelj 2005, 27–29)

Vojaška doktrina (Furlan idr. 2006, 10) opredeljuje krizo kot: »... stanje, dogodek ali proces v državi ali zunaj nje, ki predstavlja resno grožnjo temeljnim nacionalnim interesom, družbenim vrednotam in normam, ter ga ni mogoče obvladovati z običajnimi sredstvi in dejavnostmi podsistemov nacionalne varnosti, temveč zahteva angažiranje kriznega upravljanja. Za krizo sta značilni negotovost razmer in relativno kratek čas za ukrepanje.«

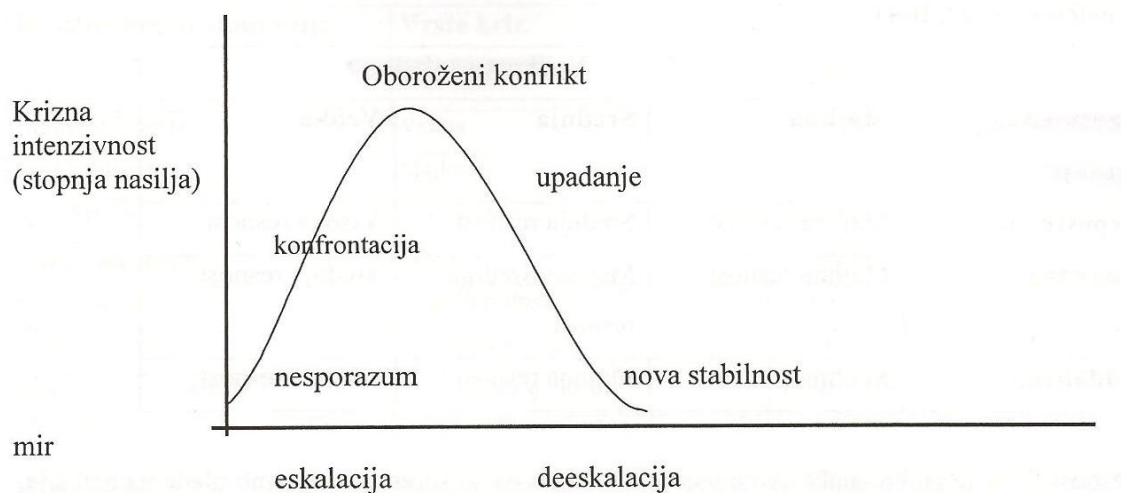
Krize se različno definirajo, vendar pa imajo tudi neke skupne značilnosti, kot so (Malešič idr. 2004a, 12–13):

- ogroženost temeljnih vrednot (na primer ozemeljske celovitosti, pravne države, temeljnih človekovih pravic, človeških življenj, varnosti, materialnih dobrin ...),
- zelo omejen čas za odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale organe upravljanja in vodenja (kritičnost vpliva na čas za ukrepanje, saj si dogodki hitro sledijo in hitro potekajo),
- negotovost razmer (te se hitro spreminjajo, na nastanek in razvoj kriznih razmer pa vplivajo notranji in zunanji vzroki),
- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve, pri čemer je dopustnost napačnih odločitev minimalna ali pa je sploh ni,
- omejena uporabnost preteklih informacij za odločanje in omejena količina sredstev, na katera se je mogoče pri izbiri ukrepov opreti,
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje,
- nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znamenj in značilnosti krize,
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami,
- možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni,
- neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev.

Prezelj (2005, 25) tako razvrsti krizo v tri faze: *predkrizno*, *krizno* in *post-krizno obdobje*. V predkriznem obdobje se pojavljajo zgodnji kazalniki krize (zanj je značilna preventivna faza

oziroma faza zgodnjega opozarjanja). V kriznem obdobju krizni kazalniki izbruhnjejo ali presežejo določeno raven v zaznavah kriznih objektov. V post-krizni fazi pa se stvari umirijo, kar pelje v stabilizacijo razmer in vrnitev v predkrizno stanje.

Slika 2 prikazuje ugotovitve raziskovalne skupine NATO, v katerih mir vključuje krizna stanja z malo ali nič nasilja, pri čemer ne gre za ogrožanje visokoprioritetnih ciljev. Kljub temu pa obstaja še določena napetost med akterji. Kriza se nato širi v nesporazum, kjer se že pojavijo grožnje visokoprioritetnim ciljem. Konfrontacija pomeni porast nasilnih dejanj med akterji, vrh pa predstavlja oboroženi konflikt. Z upadanjem nasilja in prehoda v stanje relativno nizke krizne intenzivnosti pa prehajamo v tretjo fazo – fazo stabilnosti (Prezelj 2005, 25–27).



Slika 2: Krizna stanja

Vir: povzeto po NATO 1997 v Prezelj 2005, 25.

2.3 Krizni management

Ne glede na vrsto organizacije, ali je pridobitna ali nepridobitna, se kot temeljna dejavnost managerjev izpostavlja obvladovanje organizacije, da uspešno in učinkovito dosega postavljene cilje. Omenjeno obvladovanje obsega zadeve v delovanju, ki so lahko ugodne priložnosti in izhajajo iz notranjih prednosti organizacije. Lahko so izzivi, ki se ponujajo organizaciji v okolju, ali pa so težave, ki izhajajo iz notranjih slabosti organizacije. Zadeve pa lahko predstavljajo nevarnosti, ki grozijo organizaciji v okolju. Urejanje vseh teh želenih ali neželenih zadev urejamo s pomočjo temeljnih nalog managerja: *načrtovanje*, *organiziranje*, *usmerjanje* in *nadziranje* dejavnosti sodelavcev (Biloslavo 2008, 27–28; Tavčar 2005, 44–45; Tavčar 2009, 25–28).

Za organizacije v gospodarstvu (pridobitne) je pojem krizni management povezan z aktivnostjo vodenja podjetja v akutni krizi in zasleduje dve osnovni usmeritvi (Dubrovski 2004, 131–133):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja,
- doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

V tem primeru obvladovanje kriznega položaja samo po sebi nima namena, saj je krizni položaj obvladan šele takrat, ko dosežemo spreobrnitev negativnih gibanj in si organizacija zagotovi obstoj in razvojne možnosti (Dubrovski 2004, 132).

Pojav groženj in negotovost razmer na področju zagotavljanja varnosti nas privede do krize, ki pa je ne moremo usmerjati ali voditi, kot to sami hočemo. Lahko le predvidimo preventivne ukrepe in postopke ter omilimo posledice, ki nastanejo ob krizi. Skupek postopkov, doseganja dogodkov in sprejemanja odločitev, ki vplivajo na potek krize, opredelimo kot krizno upravljanje (Malešič idr. 2004b, 432).

Prezelj (2005, 34–36) opredeljuje krizni management v tradicionalnem in netradicionalnem smislu. Opredeljuje, da je bil krizni management v tradicionalnem smislu vezan na pogajanja, konflikt med dvema državama naj bi postal kriza (v času hladne vojne). Kot je značilno, da je koncept krize postal večdimenzionalen pojav, se je podobno zgodilo tudi s kriznim managementom. Tako je krizni management v netradicionalnem smislu opredelil kot: »... bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršnekoli krize (a) na pripadajoči ravni in (b) v pripadajoči dimenziji (c) pred krizo, med njo in po njej. Cilj kriznega managementa je vzpostaviti razmere, ki niso krizne s stališča prizadetih, in pridobitev ponovnega nadzora nad dogodki, kar predvsem pomeni odpraviti vir ogrožanja varnosti v objektivnem ali (in) subjektivnem smislu.« (Prezelj 2005, 36)

Podbregar in Šifrerjeva (2007, 4) uporabljata termin krizno upravljanje in ga opišeta kot proces, ki je sestavljen iz več faz (cikel kriznega upravljanja): iz faze pripravljenosti, faze opozarjanja, faze odzivnosti, faze po-kriznih dejavnosti, faze rekonstrukcije ter faze preventive in ublažitve posledic. Znotraj cikla pa opišeta mehanizme kriznega upravljanja, kot so razglasitev kriznega stanja oziroma kriznih razmer, ocenjevanje ogrožanja nacionalne varnosti in krizno opozarjanje, načrtovanje kriznega upravljanja ter izvajanje vaj in simulacij za operativno odločanje, koordiniranje in vodenje kriznega odzivanja, krizni informacijsko komunikacijski podporni mehanizmi, za krizno komuniciranje z javnostjo, po-krizno analiziranje in vrednotenje (Podbregar in Šifrer 2007, 4–5).

V vojaški terminologiji NATO je opredeljena definicija kriznega managementa kot sprejemanje usklajenih ukrepov za ublažitev kriz ter preprečevanja njihovega stopnjevanja, kar bi v nasprotnem primeru lahko privedlo do mogočih oboroženih konfliktov (NATO 2010, 2-C-19).

V naši vojaški doktrini je krizni management (doktrina uporablja termin krizno upravljanje) opredeljen kot: »... proces v sistemu nacionalne varnosti s katerim se vzpostavljajo enotna načela, postopki, mehanizmi in ukrepi za usklajeno in učinkovito odzivanje na krize« (Furlan idr. 2006, 11). Podobno opredelitev kriznega upravljanja je podalo tudi zavezništvo, ki poleg enotnega sistema upravljanja predvideva tudi angažiranje sil na naslednje načine: odvracanje in kolektivna obramba, operacije kriznega odzivanja, pomorske sankcije in uveljavljanje embarga, delovanje proti terorizmu, delovanje proti širjenju orožja za množično uničevanje ter vodenje zaščite in reševanja (Furlan idr. 2006, 11).

Čeprav se pojavljajo različni prevodi termina »crisis management« in ga opredeljujejo kot krizno upravljanje ali krizno vodenje ter celo krizno organiziranje, bomo v nadaljevanju uporabljali termin krizni management, ki po našem mnenju opredeljuje vse tri prej opisane dejavnosti.

Na taktični ravni, na kateri je bataljon za NZP, poveljnik z ustreznimi organi in osebami zagotavlja zaščito sil. To dosega s preučevanjem možnih groženj, ki ogrožajo njegovo enot in sredstva, izvajanjem ukrepov zaščite sil, ki so skladni z zahtevami in procedurami. Vse to pa opravlja v mirnodobnem času. Vse mirnodobne aktivnosti se morajo usmerjati v doseganje in vzdrževanje načrtovane ravni pripravljenosti enote. Zato je tudi pripravljenost enote za delovanje v krizi in celo v vojni najpomembnejša aktivnost v miru. Enota naj bi tako izvajala organizacijske, kadrovske, materialne in druge priprave, ki omogočajo načrtno, pravočasno in organizirano izvajanje delovanja v skladu z načrti. Po mnenju avtorja so to tudi elementi kriznega managementa, ki naj bi jih poveljnik uredil v mirnodobnem času za potrebe kriznih situacij.

Slovenska vojska pozna tri oblike pripravljenosti za delovanje enot: *stalna*, *povišana* in *polna*. Stalna pripravljenost za delovanje je vsakodnevno stanje SV, ki izraža njeno sposobnost za izvajanje ukrepov pripravljenosti in mirnodobnih nalog. Povišana pripravljenost zagotavlja večjo razpoložljivost in sposobnost dela ali celotne SV za izvajanje načrtov uporabe, polna pripravljenost pa omogoča njeno takojšno uporabo pri vojaški obrambi ali izvajanju drugih nalog (Furlan idr. 2006, 38).

Enota NZP je z določenimi sistemi (radarja dolgega dosega) v miru vsakodnevno v višjem stanju pripravljenosti za delovanje kot druge enote SV. Skladno z oblikami pripravljenosti so opredeljene tudi zaporedne stopnje varovanja (predstavlja en segment sistema zaščite sil), ki so: običajno varovanje, okrepljeno varovanje in obramba objekta.⁵ Za vsako od teh stopenj so opredeljeni tudi ukrepi in načini izvedbe varovanja (PSSV 2008, 4).

⁵ Stopnje varovanja so opredeljene tudi številčno, in sicer: običajno varovanje – stopnja »0«, okrepljeno varovanje – stopnja »1« in obramba objekta – stopnja »2« (PSSV 2008, 4).

NATO opredeljuje pet stopenj zaščite sil, v katerih so opredeljeni ukrepi (NATO 2007, C-1):

- *stopnja 5*; izvajajo se ustaljeni mirnodobni varnostni ukrepi;
- *stopnja 4*; kadar obstaja večja možnost splošne nevarnosti zoper premoženje zavezniških sil, ki je po svoji naravi in obliki neopredeljiva, in okoliščine ne opravičujejo popolne implementacije ukrepov, veljajo ukrepi ki so predvideni za višjo stopnjo alarmnega stanja;
- *stopnja 3*; izvajajo se ukrepi ob obstoju večje in bolj predvidljive grožnje zavezniškim silam in sredstvom. Obstajati mora možnost samozadostnosti sil v času izvajanja teh ukrepov (logistično, operativno);
- *stopnja 2*: ukrepi začnejo veljati, ob potrditvi obveščevalnih organov o nezakonitih dejanjih ali napadu neposredno na zavezniške sile;
- *stopnja 1*: ukrepi veljajo, ko je prišlo do nezakonitega dejanja ali napada.

To so opredeljene stopnje zaščite sil, ki veljajo za vse države članice NATA in smernice, kako naj posamezna država reagira na možne grožnje. Glede na to, da je enota NZP tudi v sistemu kolektivne zračne obrambe NATA in pod operativno kontrolo CAOC 5,⁶ je treba te stopnje upoštevati in jih opredeliti v sistemu. Problem se pojavi pri neusklajenosti stopenj pripravljenosti SV v primerjavi s stopnjami zaščite sil NATO.

⁶ CAOC 5 (Combined Air Operations Center Five) – Združeni center za vodenje zračnih operacij; je v Poggiu Renatico v Italiji.

3 ZAŠČITA SIL

Varnostno okolje prinaša nove asimetrične grožnje, med katere spadajo predvsem terorizem, nove obveščevalne grožnje in nenadzorovano širjenje orožja za množično uničevanje. To za oborožene sile predstavlja vedno večjo grožnjo. Poleg že omenjenih vojaških groženj vse večjo nevarnost predstavlja tudi organizirani kriminal. Zato je potreba po učinkoviti in celoviti izvedbi strategije, ki bo omogočala ustrezno zaščito naših enot, čedalje večja. Zaščita sil predstavlja osnovni vojaški princip in odgovornost poveljujočih na vseh nivojih poveljevanja. To z drugimi besedami pomeni, da morajo biti vojaške enote in poveljstva sposobni obraniti in zaščititi lastne sile ter resurse pred možnimi grožnjami v času miru, kriznih razmer in vojne. Popolno zaščito sil je praktično nemogoče doseči. Poveljniki morajo biti sposobni prepoznati asimetrične in druge vrste groženj ter na podlagi tega izvesti ustrezne aktivnosti, ki bodo zagotavljale ustrezno raven zaščite njihovih sil. Zavedati se je treba, da popolne zaščite sil ni mogoče doseči, tudi v najbolj mirnem okolju ne. Poveljniki morajo izvajati ustrezne aktivnosti, ki bodo sorazmerne grožnjam in tveganjem za njihove enote, ter bodo na drugi strani zagotavljale doseganje zastavljenih ciljev.

NATO v doktrinarnih predpisih opredeljuje zaščito sil kot združeno funkcijo, ki zajema vse vidike zaščite združenih sil (NATO 2007, 1-1). Doktrinarni dokument AJP 3.14 opredeljuje zaščito sil 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 naloge (NATO 2007, 1-1).

Zgoraj omenjena NATO-va direktiva je zgolj vodilo za vse države članice NATO, saj vsaka nekoliko po svoje definira pojem zaščite sil. Vse pa poudarjajo predvsem ukrepe in aktivnosti, ki bi prispevali k uspešni izvedbi naloge, ob hkratnem prizadevanju nudenja najboljše možne zaščite v kateri koli fazi delovanja, ob zavedanju, da je zaščita sil v prvi vrsti v nacionalni pristojnosti, v nadaljevanju pa poveljnikova odgovornost (Šaponja 2007, 1).

Tako slovenska Vojaška doktrina pojem zaščite sil definira kot (Furlan idr. 2006, 108):

Zaščita sil so aktivnosti, ki se izvajajo za zmanjšanje ranljivosti moštva, opreme, objektov in delovanje 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.

Iz zgoraj navedene definicije je razvidno, da področje zaščite sil obsega celoten spekter zmogljivosti. Koncept govori o komponentah, kot so zračna obramba, nuklearna, radiološka, biološka in kemična obramba, komponenta, ki izvaja protiteroristične ukrepe, komponenta za zaščito komunikacijskega in informacijskega sistema, inženirstvo, komponente za izvajanje elektronskega bojevanja, informacijske in psihološke operacije, logistiko, komponente za

zagotavljanje varnostne dejavnosti ter komponente, ki izvajajo taktične ukrepe, kot so premik, maskiranje, utrjevanje in varovanje (NATO 2007, 1–5).

Vsi ti koncepti so združeni v štiri oblike zmogljivosti zaščite sil: preventivna varnost, aktivna varnost, pasivna varnost in konsolidacija sil (NATO 2007, 1-6).

3.1 Preventivna varnost

Preventivna varnost je definirana kot: »Organiziran sistem obrambnih ukrepov, uvedenih in zadržanih na vseh ravneh poveljevanja s ciljem, doseči in ohranjati varnost.« (NATO 2010, 2-P-8)

Preventivna varnost vključuje načrte, ukrepe in aktivnosti za zagotovitev fizične varnosti, varnosti osebja, objektov, informacijske in komunikacijske varnosti (INFOSEC⁷) ter aktivnosti na področju protiterorističnih ukrepov. Ukrepi se močno prepletajo tudi z aktivnostmi na področjih protipožarne zaščite, zaščite reda in zakonitosti, zaščite okolja, zdravja in prometne varnosti (NATO 2003, 2-4-2).

Varnost in ukrepi za njeno zagotavljanje predstavljajo individualno in kolektivno odgovornost v celotnem spektru pojavljanja groženj. Obstajajo štiri kategorije preventivne varnosti (NATO 2003, 2-4-3):

- osebna varnost,
- fizična varnost,
- organizirani varnostni ukrepi,
- varnostni ukrepi INFOSEC.

Namen preventivne varnosti je, da (NATO 2003, 2-4-4):

- odkrije vsak poskus vdora nepooblaščenih oseb skozi naše kontrolne točke do enot,
- prepreči delovanje nasprotnikovih obveščevalnih služb ali subverzivnih/ kriminalnih/ terorističnih organizacij, skupin in posameznikov ter dostop do ustreznih informacij, ki bi se lahko izvedel zaradi nelojalnega vojaškega ali civilnega osebja,
- zagotavlja minimalne standarde varnosti, ki se lahko uporabljajo v vseh formacijah in enotah,
- prepreči nepooblaščen dostopa do digitalnih informacij in uničenje ali onesposobitve informacijskih in komunikacijskih omrežij ali osebnih računalnikov,
- pomaga posebnim preiskavam za ugotavljanje vdora v varnostne sisteme.

Preventivna varnost je osnova zaščite sil.

⁷ INFOSEC (Information Security) – informacijska varnost.

3.2 Aktivna obramba

Aktivna obramba je definirana kot: »Aktivni ukrepi, proti sovražnim silam, da se prepreči, zmoti, izniči ali omeji učinkovitost kakršne koli oblike sovražnikovega napada. Gre za prenos spopada na agresorja, zmanjšanje njegovih sovražnih namenov ali nevtralizacija njegove sposobnosti da napade ali ogrozi.« (NATO 2010, 2-A-2)

Področje izvajanja aktivne obrambe vključuje ofenzivne ukrepe, s katerimi se zatira, preprečuje ali odpravlja učinkovitost sovražnikovega napada. Ukrepi aktivne obrambe so še v največji meri podobni ukrepom varovanja, ki jih enote izvajajo skladno z internimi vojaškimi ukazi (PSSV 2008).

Fizično varovanje je najpomembnejša komponenta sistema varovanja objektov. V Pravilih službe v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 49/1996, 111/2000, 52/2001, 82/2003, 84/2009) so opredeljeni ukrepi za zaščito osebja, objektov in sredstev ter za zaščito pred vohunjenjem, sabotazo, uničenjem in krajo. Fizično varovanje izvajajo moštva za varovanje. Pravilo službe med aktivne oblike fizičnega varovanja uvršča stražarsko službo, prijavno službo, recepcijsko službo, požarno službo, varnostnonadzorno službo, varovanje s službenimi psi, občasne obhode, kombinirane oblike aktivnega fizičnega varovanja in intervencijo.

Sistem tehničnega varovanja je varovanje ljudi in materialnotehničnih sredstev z uporabo naslednjih sistemov tehničnega varovanja: sistem protivlomnega varovanja, sistem požarnega varovanja, sistem televizijskega zaprtega kroga (videonadzor), sistem kontrole dostopa, sistem tehnične zaščite in sistem za detekcijo merjenja eksplozivnih plinov (PSSV 2008).

3.3 Pasivna obramba

Pasivna obramba je definirana kot: »Vsi potrebni ukrepi, ki jih je treba izvesti za fizično zaščito in varovanje osebja, ključnih infrastrukturnih objektov in opreme z namenom zmanjšanja učinkovitosti terorističnih napadov.« (Brinc idr. 2006, 7)

Zgoraj omenjena definicija določa ukrepe za zaščito poveljstev in enot pred operativnimi, taktičnimi, psihološkimi in političnimi posledicami, ki izhajajo iz uporabe konvencionalne oborožitve in orožja za množično uničevanje. Poveljstva in enote morajo učinkovito izvajati ukrepe pasivne obrambe. Ti ukrepi nasprotniku preprečujejo uporabo konvencionalnega orožja in sredstev za množično uničevanje proti našim silam ter zmanjšujejo možnost njihove uporabe.

Pasivna obramba vključuje raznovrstne ukrepe, kot sta informacijsko in psihološko delovanje, in ni omejena samo na fizično varovanje osebja in sredstev pred vsemi oblikami napada. Vse sile, ki delujejo v okolju mogoče uporabe nuklearnih, radioloških, kemičnih in bioloških sredstev (v nadaljevanju NRKB), so dolžne zagotoviti sposobnost operativnega preživetja in

izvajanja ustreznih ukrepov poveljevanja in kontrole na področju obrambe pred NRKB (SHAPE 2008a, VI-C-1).

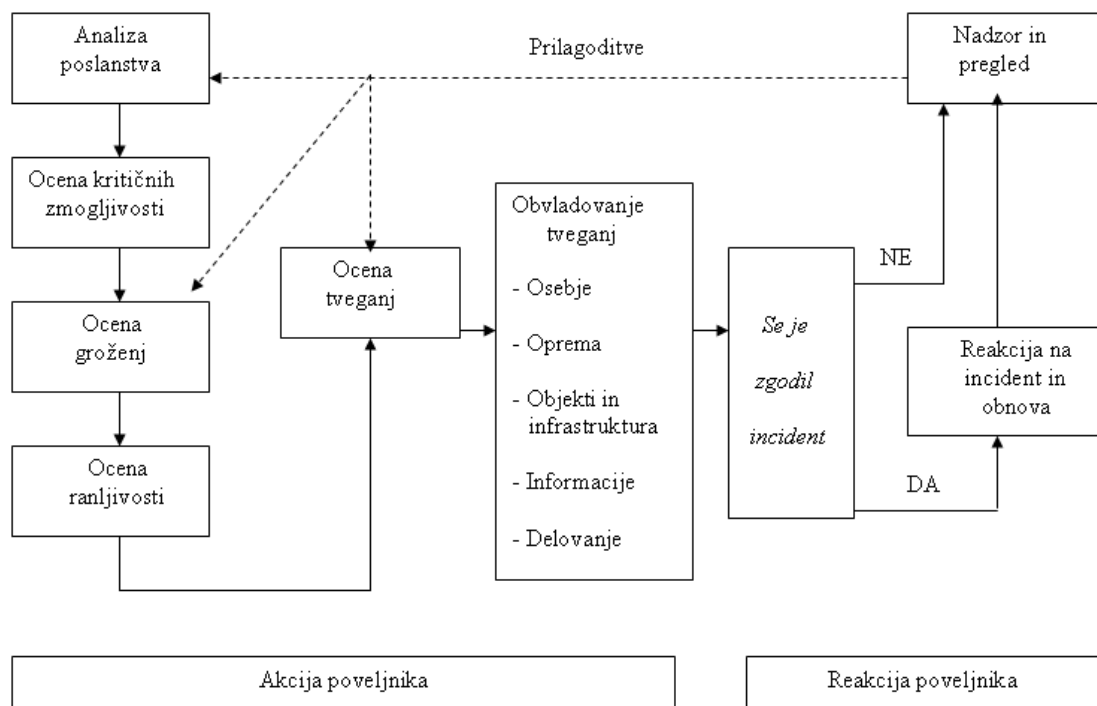
3.4 Konsolidacija sil

Konsolidacija sil je definirana kot: »Vse potrebne ukrepe izvedene po terorističnem napadu, ki omogočajo zagotavljanje ponovne vzpostavitve operativne pripravljenosti posameznih enot in drugih infrastrukturnih zmogljivosti.« (Brinc idr. 2006, 228)

Poveljstva in enote so v primeru negativnih učinkov napada dolžni izvesti učinkovite ukrepe za okrepitev svojih sil, vzpostaviti delovanje nujno potrebnih funkcij ali služb ter po potrebi zmanjševati delovanje tistih delov sistema, ki niso nujno potrebni za delovanje. Tam, kjer je sistem zagotavljanja virov za dopolnjevanje in okrepitev enot izdelan centralizirano, so poveljniki dolžni zagotavljati pravočasne ukrepe za posredovanje teh zmogljivosti na potrebni ravni. Področje izvajanja konsolidacije sil vključuje, kontrolo ocenjevanja škode, izvidovanje okoliščin po izvedenem napadu in oceno škode, odkrivanje in uničevanje neeksplozivnih minskoeksplozivnih sredstev (v to so vključena tudi improvizirana eksplozivna sredstva), gašenje požarov, reševanje in oskrbo ponesrečencev ter, kjer je to potrebno, izvajanje dekontaminacije, toda ni omejeno samo na to (SHAPE 2008a, VI-D-1).

3.5 Model zaščite sil

Model zaščite sil, ki je prikazan na sliki 3, je shematični prikaz funkcij, sredstev, nadzorov, ukrepov in mehanizmov, s katerimi poveljnik in štab načrtujeta zaščito sil in odzivanje na nesreče ali napade. Sestavljajo ga zaporedne in ponavljajoče se aktivnosti, zgrajene okoli ocen groženj, ranljivosti in tveganj. Drugi elementi modela vključujejo nadzor in ukrepe za zaščito sredstev ter posebne ukrepe za stalno nadzorovanje in pregled sposobnosti in stanja sistema zaščite sil (NATO 2007, 2-1).



Slika 3: Model procesa zaščite sil

Vir: povzeto po Gregorič 2008, 53.

Elementi modela procesa zaščite opredeljujejo (NATO 2007, 2-1-2-9; Gregorič 2008, 53–57):

1. *analizo misije*: ta predstavlja proces, ki ga pridobimo od nadrejenega akta poveljevanja in usmeritev za načrtovanje. S tem pridobimo dodeljene in izhajajoče naloge;
2. *oceno kritičnih zmogljivosti*: to je proces, v katerem ugotovimo tiste zmogljivosti, ki so ključne za uspeh delovanja enote. Vse zmogljivosti analiziramo in jih ocenimo s stališča njihove pomembnosti, učinka in možnosti obnove. S tem določimo prioritete v smislu kritičnosti za uspeh izvedbe aktivnosti;
3. *ocena groženj*: torej grožnje in tveganja za osebje in tiste izmed ostalih zmogljivosti, ki so ključni za naše delovanje. Ocena groženj je obveščevalna ocena groženj in operativnih tveganj, usmerjenih proti zavezniškim zmogljivostim na določenem geografskem območju. Opredeljuje zmožnosti in namere določenih posameznikov, skupin ali organizacij ter verjetnost uresničitve ugotovljene grožnje. V oceni grožnje so konkretne grožnje opredeljene z zmožnostmi, namerami in verjetnostjo;
4. *oceno ranljivosti*: gre za proces ugotavljanja slabosti pri lastnih kritičnih zmogljivostih, ki jih sovražnik lahko izkoristi in s tem negativno vpliva na učinkovitost naših sil. Kot ranljivost lahko štejemo pomanjkljivosti v načrtovanju, pripravah, usposabljanju, sistemu opozarjanja, fizičnem varovanju, utrjevanju in odzivnosti na incidente zaradi groženj ter odpravljanju oziroma zmanjševanje njihovih posledic;

5. *oceno tveganj*: ugotovimo tveganja za uspešnost dejanj oziroma aktivnosti, ki sledijo iz zmožnosti groženj, da se izrabijo ugotovljene ranljivosti lastnih zmogljivosti, nesreč in tveganj iz okolja, ki so posledica človeških napak, naravnih nesreč, prisotnost nalezljivih bolezni in predstavljajo tveganje za osebje. Tveganja delimo na znana in neznana, običajno pa jih opredelimo z verjetnostjo (da bo do določenega tveganja ali grožnje prišlo ali da bo sovražnik izrabil določeno ranljivost naše zmogljivosti) in vplivom na uspeh posameznih nalog, ki se opredeljujejo z otipljivimi kazalniki, kot so število žrtev in ranjenega osebja, škodo na objektih in infrastrukturi, izgubo ali motenje pretoka informacij in drugo. Med neotipljive kazalnike vpliva tveganj pa uvrščamo kohezijo in moralo enote;
6. *obvladovanje tveganj*: temelji predvsem na zmanjšanju in obvladovanju in ne na odpravljanju tveganj. Ta proces združuje oceno kritičnih zmogljivosti, oceno groženj in oceno ranljivosti. Opredeljujemo ga kot proces, s katerim ocenimo, izberemo in uporabimo nadzorne in druge ukrepe, s katerimi lahko ublažimo in zmanjšamo ugotovljena tveganja in grožnje. O tveganju odloča poveljnik, običajno pa je podlaga za odločitve v usmeritvah nadrejenega poveljnika. Nadzorni in drugi ukrepi za obvladovanje tveganj zajemajo naslednje elemente:
 - proceduralne ukrepe: različni operativni standardni postopki, procedure, postopkovniki,
 - ukrepe v zvezi z osebjem: varnostna dovoljenja, varnostni pogovori, ukrepi za osebno zaščito, kolektivno zaščito, zdravstveno zaščito, izobraževanje in usposabljanje ter zaščito oseb s posebnim statusom,
 - ukrepe v zvezi z opremo: izvajanje fizičnih varnostnih ukrepov, fizičnih zaščitnih ukrepov, inženirski ali drugi tehnični ukrepi,
 - ukrepe v zvezi z objekti in infrastrukturo: fizični varnostni ukrepi, gradbeni in drugi konstrukcijski varnostni ukrepi,
 - ukrepi v zvezi z informacijami: informacijska varnost;
7. proces *reakcije na incidente* vključuje ukrepe, s katerimi nevtraliziramo, izoliramo, obvladujemo ali rešimo določeno grožnjo ali izvedemo dejanje. Cilji odziva so zaustaviti incident, zmanjšati njegov vpliv na uspešnost izvedbe lastnih nalog in aktivnosti, omejiti število smrtnih žrtev in poškodovancev, pospešiti proces obnove in čim hitrejša ponovna vzpostavitev operativnih zmogljivosti;
8. *proces nadzora in pregleda* poteka ves čas aktivnosti, v katerem se vzdržujejo, ponovno ocenjujejo in prilagajajo ukrepi za nadzor in ukrepi za izvedbo zaščite sil.

4 PREIZKUS UPORABE MODELA ZAŠČITE SIL V IZMIŠLJENEM SCENARIJU

Začetki nastanka scenarijev so povezani z usposabljanjem častnikov za ravnanje v različnih okoliščinah in so jih uporabljali pruski vojskovodje (Reibnitz 1987, 11–12). Njihov namen se do danes ni spremenil, predvsem v smislu vojaške rabe.

Danes se scenariji uporabljajo tako v poslovnem svetu kot v javni upravi. Scenarij je opredeljen kot orodje za obvladovanje negotovosti in kompleksnosti mnogih dogajanj in povezav med njimi v prihodnosti (Tavčar 2008, 239).

Reibnitz (1987, 15–18) scenariju pripisuje veliko vlogo pri načrtovanju, saj naj bi opisoval razvoj okoliščine v okolju in prihodnosti ter poti iz sedanjih v različne smeri. Uporabo scenarija opredeljuje kot pomembno, saj nudi managerjem in timu načrtovalcev v prihodnost naravnane informacije tako o okolju kot tudi o organizaciji, hkrati pa negotovosti ne zmanjšuje, ampak jo pojasnjuje.

Snovanje scenarija se je razvijalo z različnimi modeli izdelovanja scenarijev. Reibnitz (1987, 31–62) opredeljuje izdelovanje scenarijev v osmih korakih: analiza naloge, analiza vplivov, projekcije (opredelitev možnih dogodkov), preverjanje usklajenosti, razlaganje scenarijev, analiziranje posledic, analiziranje motenj in udejanjanje scenarijev.

Končni izid procesa celotnega scenarija so odločitve, ki sicer niso del scenarijev, vendar ponujajo dodatne informacije hkrati pa podajajo presojo o primernosti nameravanih odločitev, možnosti spremembe odločitev in pridobiti dodatne informacije (Tavčar 2008, 245).

Da bi pridobili vpogled v pripravljenost enote NZP, smo izdelali scenarij, ki je prirejen predvsem za vojaške potrebe. Kot navaja Tavčar (2008, 259), je uporaba scenarija dobrodošla predvsem kot način učenja. To pa je bistvo pripravljenega scenarija, saj nam bo prikazal splošno stanje enote in v primeru fizične izvedbe aktivnosti bi predstavljal celostni pristop k reševanju različnih dogodkov v kriznih razmerah.

4.1 Scenarij izmišljene situacije z incidenti in dogodki – opis

Bojno pripravljenosti in sposobnost bataljon NZP kot dela kolektivne NATO.ve zračne obrambe, ocenjujejo NATO-ve ocenjevalne skupine.⁸ V nasprotju z ostalimi enotami SV, ki jih na podoben način ravno tako ocenjuje NATO, je bataljon NZP del nepremestljivih sil SV. S tega vidika je zelo pomembna njegova dejavnost na področju zaščite sil, ki v nasprotju z

⁸ Ocenjevalne skupine izvajajo taktično ocenjevanje (Tactical Evaluation – TACEVAL). Skupino sestavljajo usposobljeni ocenjevalci s področja zaščite sil različnih držav NATA (NATO 2006). Njihov namen ocenjevanja je tudi ugotavljanje skladnosti postopkov enote, ki je ocenjevanja z NATOVIMI standardi.

ostalimi preverjenimi enotami,⁹ svojo zaščito na območju Republike Slovenije zagotavlja sam. Na osnovi avtorjevih izkušenj s področja NATO-vega ocenjevanja¹⁰ ter opravljanja nalog in del na obveščevalnem področju smo v nadaljevanju podali izmišljen scenarij, ki vsebuje izmišljene obveščevalne uvodne razmere ter načrt potencialnih incidentov in dogodkov za preverjanje sistema zaščite sil.

4.1.1 Uvodne obveščevalne razmere

Vsebina izmišljenih uvodnih obveščevalnih razmer:

Mednarodne sile za stabilizacijo razmer v Afganistanu po več letih delovanja niso dosegle zelenih ciljev. Sovražnik uspešno napada mednarodne sile in počasi širi območje svojega delovanja, poleg tega pa tudi uspešno izvaja mednarodni terorizem, predvsem proti državam, ki so članice mednarodnih sil. V zadnjem času pa se pojavljajo tudi grožnje za uporabo kemičnih, bioloških in radioloških sredstev za izvajanje terorističnih napadov.

Obveščevalne službe razpolagajo tudi s podatki, da je pred tremi tedni v dveh letalskih letih na relaciji Moskva–Milano potovalo šest oseb (po tri na enem letu), za katere se je izkazalo, da imajo zveze z visokimi predstavniki Al Kajde. Tri osebe so nato iz Milana odpotovale v Ljubljano, kjer se je sled za njimi izgubila. Obveščevalne službe imajo tudi podatke, da je v zadnjih dveh mesecih v različne evropske države (tudi v Slovenijo) pripotovalo več oseb, ki bi lahko bile povezane z Al Kajdo.

Tudi Republika Slovenija se je kot aktivna članica zavezništva odločila, da poveča število svojih vojakov na kriznem območju in umakne nacionalne omejitve glede sodelovanja v ofenzivnih operacijah.

Odločitev RS je bila sprejeta ravno v obdobju, ko je neznana teroristična skupina državam članicam EU zagrozila s terorističnimi napadi z uporabo biološkega orožja, če bodo njihovi pripadniki še naprej sodelovali na mirovni misiji v Afganistanu.

Odločitev je spodbudila številne politične polemike, kar je izkoristilo mirovno gibanje in v znak protesta proti vladi in njeni odločitvi organiziralo mirne proteste v Ljubljani pred parlamentom in v ostalih večjih mestih po Sloveniji (tudi v Kranju). Protesta v Kranju se je udeležilo okrog 200 ljudi.

⁹ Enote SV, ki so delegirane za potrebe NATOVIH odzivnih sil (NATO Response Forces –NRF), so ocenjevale za bojno pripravljeno in sposobnost sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah.

¹⁰ Avtor je opravil tečaj za ocenjevalce in bil kot opazovalce na taktičnem ocenjevanju madžarskega centra za nadzor zračnega prostora v Veszpremu.

Javnost je nad dejanji zgrožena in jih obsoja. Večina prebivalstva upošteva nasvete in ukrepe pristojnih organov in služb. Vodje, ki so organizirali proteste v Ljubljani, pa so se na dogajanja odzvali tako, da so za prihodnje dni v bližini vojaških objektov napovedali proteste proti NATO in odhodu pripadnikov SV v Afganistan.

4.1.2 Načrt incidentov in dogodkov za potrebe zaščite sil

Kot je razvidno iz preglednice 1, smo opredelili nekaj potencialnih incidentov in dogodkov s področja zaščite sil. Omenjeni incidenti in dogodki so vezani na opis groženj, ki so opredeljene v NATO-vi doktrini za zaščito sil (NATO 2007). Z njihovo pomočjo ocenjevalne skupine NATO preverjajo usposobljenost in pripravljenost enote. V primeru bataljona NZP so omenjeni scenariji in tudi načrt incidentov in dogodkov, lahko podlaga za nacionalno preverjanje enote po s strani nadrejenega poveljstva (ugotavljanje pripravljenosti enot).

Načrt incidentov in dogodkov, ki je opredeljen v preglednici 1, je namenjen predvsem za potrebe preverjanja enot v sistemu zaščite sil. Skupine, ki izvajajo ocenjevanje enote, opredelijo načrt, v katerem so zajeti dogodki in incidenti za vsa področja delovanja enote, in sicer za operativni del, logistični del in zaščito sil. Dogodki si sledijo po zaporedju v izmišljenem scenariju.

Preglednica 1: Načrt incidentov in dogodkov za izvedbo scenarija na temo zaščite sil

Zap. št.	Opis incidenta / dogodka
1.	Telefonski klic lokalne policije letališča Brnik: protesti proti NATU v centru Kranja.
2.	Posredovana obveščevalna informacija – pred Letalsko bazo Brnik opažena skupina treh sumljivih neznancev, ki s kamerami in daljnogledi opazujejo območje, poskusa vdora ni bilo.
3.	Menjava izmene v CNKZP – ob prihodu moštva okvara zadnje desne pnevmatika na vozilu PUCH.
4.	Obveščevalna informacija: varnostna služba letališča Jože Pučnik zadržala enega neznanca, ki je snemal LBB; G-2 pregleduje posnetke in zaslišuje neznanca.
5.	Prometna nesreča: civilno vozilo se je zaletelo v ograjo na rezervnem vhodu v vojašnico. Posledice: poškodba rame, opekline obraza civilista v vozilu; avto je v plamenih; vrata poškodovana.
6.	V ograji na SV delu vojašnice odkrita luknja.
7.	Ob ograji na S strani vojašnice Najdeni letaki.
8.	Teroristična grožnja po telefonu.
9.	Nezadovoljen pripadnik: eden od članov izmene je vznemirjen, hoče domov.
10.	Obveščevalna informacija: teroristična skupina opažena na območju DVORJE–CERKLJE NA GORENJSKEM, oborožitev: AP M70 in MM 82mm, možnost uporabe kemičnih ali bioloških izstrelkov.
11.	Minometni napad na vojašnico. Posledica: en majhen krater, eno neeksplozirano minsko eksplozivno sredstvo, en ranjen vojak.
12.	MM eksplozija v neposredni bližini CNKZP, skozi prezračevalni sistem vdira dim rumenkaste barve.
13.	Izveden postopek dekontaminacije, NRKB nevarnosti ni več, analiza 18. BNRKBO pokaže, da v granatah ni bilo strupenega plina.
14.	Pripadnik moštva za varovanje prejel telefonski klic, da je njegova družina ugrabljena – hoče domov.

15. Požar v sobi za telekomunikacije. Ognja ni mogoče pogasiti; potrebna je pomoč gasilske brigade; ogenj se hitro širi.
 16. Informacija civilne policije: v bližini letališča se pričakuje delovanje teroristične skupine.
 17. Teroristična skupina je zajeta, izmena CNKZP je okrnjena (ranjena PČ in vojak administrator), morala moštva je nizka in ogroža izvedbo nalog poslanstva, vodja izmene zaradi stresa ne obvladuje več položaja in potrebuje strokovno pomoč.
 18. Obveščevalna informacija: prekinitev zračne nevarnosti in nevarnosti napada z zemlje.
-

Vir: idejna zasnova avtorja na podlagi NATO 2007.

4.2 Rezultati analize scenarija izmišljene situacije z incidenti in dogodki

Pri izvedbi analize je treba poudariti, da so uvodne obveščevalne razmere namenjene za izvedbo celotnih aktivnosti, tako na področju logistike, zaščite sil in operativnih zadev. Načrt incidentov in dogodkov pa je namenjen predvsem za vpogled v aktivnosti enot v sistemu zaščite sil, ki predstavljajo podporo pri izvedbi operativnih nalog enote.

Analizo smo razdelili v dva dela. V prvem delu smo analizirali dogodke z modelom zaščite sil, v drugem delu pa smo opredelili možnosti enote pri posameznem dogodku iz načrta.

4.2.1 Analiza dogodkov s pomočjo modela zaščite sil

Model razlikuje med akcijo in reakcijo poveljnika. Akcija poveljnika vsebuje naslednje:

- *analiza misije*: poveljnik je iz akta nadrejenega opredelil bistvene in izhajajoče naloge. Bistvena naloga za enoto NZP je izvedba nadzora in kontrole zračnega prostora Republike Slovenije. Izhajajoča naloga pa je logistična podpora operativnim nalogam in zaščita enote za nemoteno delovanje;
- *ocena kritičnih zmogljivosti*: poveljnik je ocenil zaščito naslednjih prioriternih zmogljivosti, ki so ključne za izvedbo naloge enote: fizična zaščita pripadnikov enote in ključne infrastrukture (agregati, strežnik in telekomunikacijski prostor), delovanje nacionalne in NATO-ve linije poveljevanja in kontrole, nemotena izmenjava radarske slike, vzdrževanje visoke morale in kohezije v enoti;
- *ocena groženj*: glede na pomanjkljive obveščevalne informacije o potencialnih terorističnih grožnjah, uporabi NRKB sredstev in možnostih nasilnih demonstracij v bližini Letalske baze Brnik je funkcijski organ enote (varnostnoštabni organ) oblikoval prioritete zahteve po obveščevalnih informacijah. Varnostnoštabni organ se je za pridobitev novih informacij, poleg zahtev za informacijo, posredovanih nadrejenemu poveljstvu, povezal z varnostno službo letališča Jože Pučnik Ljubljana in policijsko postajo na civilnem letališču. Prišlo je do izmenjave potrebnih informacij. Na osnovi novih informacij, je bilo treba posodobiti oceno groženj in jo prilagoditi novim informacijam. Ravno tako je bilo treba na osnovi ocene groženj preoblikovati tudi oceno sistema varovanja objekta (v našem primer Letalske baze Brnik);

- *ocena tveganj in ranljivosti*: kot slabost enote se je pokazala predvsem premajhna količina informacij, ki opredeljujejo potencialne grožnje. V procesu načrtovanja so se izkazale pomanjkljivosti predvsem v slabi fizični zaščiti – utrjevanje položajev, odpravljanje logističnih problemov (nesreče vozil, poškodbe infrastrukture). Velik problem predstavljajo tudi postopki alarmiranja, evakuacije in medicinskega posredovanja. Zaradi pomanjkanja kadra pa ob izgubah prihaja do nezmožnosti nadomeščanja pri vitalnih funkcijah tako na področju zaščite sil kot pri izvedbi bistvenih nalog enote (operativne naloge);
- *obvladovanje tveganj*: poveljnik s pomočjo prej pripravljenih ukrepov nadzira situacijo, vendar le v tolikšni meri, kot mu omogočajo razpoložljiva sredstva, predvsem pa kader. Skladno z načrti in standardnimi operativnimi postopki ter ostalimi pripravljenimi akti liniji poveljevanja zahteva pomoč sil, ki so specializirane za obvladovanje določenih dogodkov (neeksplozivna bojna sredstva, izvedba kolektivne RKB zaščite, zaslišanje zajetih teroristov, popravila na infrastrukturi in sredstvih).

Reakcija poveljnika po mnenju avtorja vsebuje bistvene elemente, na katere lahko poveljnik neposredno vpliva. Elementi reakcije poveljnika so:

- *ukrepi v zvezi z informacijami*: ugotovljeno je bilo, da ukrepov, ki so zagotavljali zaščito informacij, ni treba spreminjati, saj zadostujejo za preprečevanje odtekanja informacij. Treba bo le vzdrževati izmenjavo informacij med varnostno službo letališča in civilno policijo ter še naprej posredovati zahteve po novih informacijah na nadrejeno poveljstvo;
- *ukrepi v zvezi z objekti in infrastrukturo*: v zvezi s povečanjem fizične varnosti je bil posredovan zahtevek, skladno s standardnimi postopki v primeru povišanja pripravljenosti, za dodatne varnostne sile.¹¹ Enota je prešla skladno z elaboratom varovanja in ostalimi akti v povišano stopnjo varovanja z uvedbo primernih ukrepov fizičnega varovanja. Odrejeno je bilo poostreno varovanje kritične infrastrukture v letalski bazi, ker je po poveljnikovi oceni ranljivosti predstavljala precejšnje tveganje;
- *ukrepi v zvezi z opremo*: izveden je bil pregled zaščitne opreme in sredstev ter naročena njihova obvezna uporaba skladno z akti, ki opredeljujejo nošnje opreme v povišanih stopnjah pripravljenosti. Posredovani so zahtevki po dodatni zaščitni opremi iz centralnih skladišč Slovenske vojske, predvsem za zaščito pred NRKB sredstvi;
- *ukrepi v zvezi z osebjem*: poveljnik sproti obvešča poveljujoče podenote o situaciji in od njih zahteva, da informirajo svoje podrejene. Opozoril je tudi na možnosti stresa v enoti in s tem na možnosti psihološke in duhovne oskrbe pripadnikov. Poudaril je obremenjenost kadra pri izvedbi nalog in opravljanju dvojnih nalog, kar bo povzročalo največjo možno obremenjenost sposobnosti posameznikov. Opozoril je na upoštevanje vseh varnostnih ukrepov pri izvedbi nalog in v zvezi s tem tudi na obnovitev postopkov,

¹¹ Sile za okrepitev varovanja so intervencijske sil, ki delujejo skladno z elaboratom za varovanje določenega objekta in patrulja Vojaške policije, in so v stalni pripravljenosti za delovanje kjerkoli v Republiki Sloveniji (PSSV 2008, 6).

- opredeljenih v standardnih operativnih postopkih za različne situacije. Ugotovljeno je bilo, da enota s tako kadrovske popolnjenostjo in obremenitvijo ne more izvrševati vseh nalog. Poveljnik poskuša te pomanjkljivosti odpraviti z reorganizacijo znotraj enote;
- *proceduralni ukrepi*: ugotovljene so bile določene pomanjkljivosti, ki so vezane predvsem na formacijo enote in njeno organiziranost v primeru izrednih dogodkov. Prišlo je do reorganiziranja in poenostavljanja predvsem poveljstva oziroma poveljnikove skupine, ki skrbi za nemoteno informiranje poveljnika o situaciji. Določeni posamezniki so prevzeli naloge na drugih področjih, kjer je bilo to potrebno.

4.2.2 Analiza aktivnosti enote na posamezne dogodke in incidente

Analiza se navezuje na posamezne dogodek in incidente iz preglednice 1. Reakcije enote na posamezne incidente in dogodke so opisane glede na njihovo zaporedno številko.

- Zap. št. 1: poveljnik zahteva od dežurnega vojašnice, da opozori člane varnostne nadzorne službe o morebitnem pojavu večjega števila ljudi v okolici letalske baze. Nadaljnje aktivnosti, skladne z elaboratom varovanja in standardnim operativnim postopkom vstopanja v okolico baze in zadrževanja tam.
- Zap. št. 2: varnostna nadzorna služba poveča število obhodov, posebno pozornost nameni varnostnim kameram in nadzoru vojaškega območja. Varnostnoštabni organ posreduje informacijo civilni policiji in varnostni službi letališča. Izvaja se nadzor s pomočjo varnostnih kamer nad neznanci v bližini baze.
- Zap. št. 3: o dogodku je obveščen dežurni vojašnice, ki posreduje informacijo poveljniku poveljniško logistične čete. Okvara se odpravlja znotraj območja baze.
- Zap. št. 4: prenehanje ukrepa povečanja števila obhodov varnostne nadzorne službe, še vedno pa izvajanje povečanega nadzora z varnostnimi nadzornimi kamerami. Poročanje nadrejenemu poveljstvu.
- Zap. št. 5: obveščanje po linji poveljevanj o dogodku in obveščanje civilne policije. Nudenje prve pomoči ponesrečencem in zahtevanje nujne medicinske pomoči z zdravstvenega doma v Kranju ter gašenje požara. Obvestiti je treba gasilsko brigado civilnega letališča o morebitnem posredovanju, če enote vojaške baze ne pogasijo požara. Po logističnem odseku enote zahtevati, naj ograjo popravi zunanji, varnostno preverjen izvajalec. Do popravila vrat se vzpostavi stražarska služba z uporabo premične zaščitne ograje, ki si jo sposodimo od civilne policije.
- Zap. št. 6: poročanje o dogodku nadrejenemu poveljstvu in obveščanje varnostne službe letališča in civilne policije. Manjšo poškodbo na ograji popravi logistična enota, večje poškodbe popravi zunanji varnostno preverjen izvajalec.
- Zap. št. 7: o dogodku in z vsebino letaka seznaniti nadrejeno poveljstvo, civilno policijo in letališko varnostno službo. Izvesti aktivnosti skladno z operativnimi postopki, ki obravnavajo psihološke pritiske na pripadnike.

- Zap. št. 8: o grožnji obvestiti pripadnike enot letalske baze. Sporočiti vsebino telefonskega pogovora nadrejenemu poveljstvu in ukrepati v skladu s standardnim operativnim postopkom v primeru terorizma (izvajanje ukrepov in dvig stanja pripravljenosti). Varnostnoštabni organ o telefonski grožnji obvesti civilno policijo letališča.
- Zap. št. 9: pripadnik se izolira, opravi se pogovor in se mu omogoči psihološka ali duhovna oskrba. Izvaja se nadzor nad njim dokler pripadnik ni ponovno zmožen za opravljanje nalog. Slovenska vojska izvaja ukrepe za primer psihološkega delovanja skladno s sprejetimi NATO-vimi standardi.
- Zap. št. 10: z informacijo se seznanijo vsi pripadniki enot v bazi. Objekt, v katerem se izvajajo operativne dejavnosti enote, se pripravi za potrebe zaščite pred NRKB sredstvi. Utrdijo se položaji fizičnega varovanja in kritične infrastrukture. Posamezniki delujejo v skladu z veljavnimi standardi s področja NRKB zaščite. Poteka poročanje po liniji poveljevanja, hkrati pa še vedno poteka informiranje letališke varnostne službe in civilne policije.
- Zap. št. 11: zavarovanje področja najdbe neeksplozivnega minskeoeksplozivnega telesa, nudenje prve pomoči ranjenemu in obveščanje po liniji poveljevanja o dogodku. Podan zahtevek za uporabo specializirane enote za delo z neeksplozivnim minskeoeksplozivnim telesom.
- Zap. št. 12: uporaba objekta za potrebe zaščite za NRKB sredstvi, skladno s standardi tudi povišanje stopnje pred NRKB nevarnost. Uporaba, glede na zahtevek, NRKB enote za ugotovitev prisotnosti strupov ali drugih za zdravje škodljivih snovi. Obvezna uporaba osebne NRKB zaščite. Poročanje po liniji poveljevanja in civilni policiji.
- Zap. št. 13: Zmanjšanje stopnje nevarnosti pred NRKB sredstvi (ni potrebna uporaba osebnih NRKB zaščitnih sredstev).
- Zap. št. 14: pripadnik se izolira, opravi se pogovor in se mu omogoči psihološka ali duhovna oskrba. O dogodku se obvesti civilna ali vojaška policija, ki po možnosti opravi obisk družine pripadnika in preveri situacijo. Pripadniku se omogoči telefonski ali kakršen drug način komuniciranja z družino, da se pomiri in nadaljnje delo. Če ni mogoče vzpostaviti komunikacije z njegovo družino, se izolira in nadzira. Pripadniku se omogoča zdravstvena ali psihološka pomoč.
- Zap. št. 15: o dogodku se obvesti gasilska enota civilnega letališča za posredovanje; evakuacija se izvaja skladno s standardnim operativnim postopkom v primeru evakuacij v izrednih razmerah.
- Zap. št. 16: operativne naloge so onemogočene, enota se pripravlja za obrambo objekta. Podana zahteva za dodatne varnostne sile (intervencijske sile). Delovanje v skladu z elaboratom varovanja in vsesplošne obrambe baze. Poročanje po liniji poveljevanja.
- Zap. št. 17: zajeti teroriste se predajo vojaški policiji. Vršni se konsolidacija enote, oskrbijo se ranjeni in poskrbi se za njihov transport v zdravstveno oskrbo. Poveljnik enotam razloži situacijo in predstavi svoje naslednje odločitve, ki naj bi dvignile moralo

pripadnikov. Poveljnik z reorganizacijo enote omogoči počitek delovni izmeni, možnost komuniciranja s svojci. Naloge naprej opravlja nova delovna izmena oziroma tista, ki je bila v rezervi.

- Zap. št. 18: stopnje pripravljenosti se znižajo, omogoči se pregled škode, nadaljujejo se operativne naloge. Logistični odsek s pomočjo zunanjih izvajalcev odpravlja škodo na objektih in sredstvih.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu magistrske naloge smo se osredotočili predvsem na poveljnिकovo obvladovanje kriznih razmer na področju sistema zaščite sil. Kot smo že predstavili v teoretičnem delu, so naloge in odgovornosti poveljnika enote NZP usmerjene predvsem v izvrševanje poslanstva in doseganje ciljev enote. Operativne naloge predstavljajo gonilno dejavnost, medtem ko logistične dejavnosti in zaščita sil predstavljajo dejavnosti za oblikovanje razmer in pogojev operativnega delovanja enote. Glede na izkušnje in dosedanje delo na področju varnostno obveščevalnih dejavnosti smo nalogo in s tem tudi empirični del naloge usmerili predvsem v analizo modela zaščite sil in pripravljenost enote za izvajanje dejavnosti s področja zaščite sil ter analizirali področja, ki bi poveljniku omogočala lažji način nadzora in načrtovanja dejavnosti v kriznih razmerah.

Empirični del smo izdelali s pomočjo kvalitativne metodologije, ki je eden od načinov raziskovalnega pristopa, s katerim poskušamo pridobiti določen pogled v ljudi in okoliščine, ki so direktno vključeni v obravnavano tematiko (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 111). Izbrana tematika nam ne dopušča raziskovanja zgolj statistično obravnavo, ki je značilna za kvantitativno metodologijo, kar ugotavlja tudi Vogrinc (2008, 110), ki navaja, da so podatki zbrani v besedni in slikovni obliki bolj značilni za kvalitativno raziskovanje kot podatki v numerični obliki.

Kvalitativna metodologijo, ob uporabi primernih metod, se ukvarja s kakovostjo določenega pojava, pri katerem lahko vidimo spremembe ali povezanost z drugimi pojavi, ki jih ni mogoče numerično izraziti. V primeru kvalitativne metodologije raziskujemo in odgovarjamo na vprašanja kot so kakšno, kako, zakaj in na kakšen način, ter na druga podobna vprašanja, ki se navezujejo na preučevanje lastnosti, osebnosti, vrednot nekaterih pojavov, predmetov ali odnosov (Zelenika 2000, 152).

Tako smo iz ugotovitev empiričnega dela in s pomočjo dognanj teoretičnega dela poiskali odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen empirične raziskave je raziskati možnosti obvladovanja kriznih razmer, kar naj bi poveljniku enote omogočalo lažje poveljevaje in večji nadzor. Omejili smo se predvsem na področje sistema zaščite sil ter na pridobivanje odgovorov na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

Cilji empiričnega dela podpirajo cilje magistrske naloge kot celote in so naslednji:

- ugotoviti stanje na področju sistema zaščite sil v SV in enoti NZP,
- ugotoviti odziv enote na dogodke in incidente (opredeljene zgolj na zaščito sil) v obstoječem okolju,

- ugotoviti dejavnike, ki po mnenju strokovnjakov s področja zaščite sil pomembno vplivajo na obvladovanje kriznih razmer,
- na podlagi ugotovitev predlagati smernice in priporočila za izboljšanje stanja na obravnavanem področju.

5.2 Raziskovalni vprašanji

Krizne razmere v svetu in povečano število groženj, ki vplivajo ne samo na delovanje enot SV, ampak tudi na nacionalno varnost Republike Slovenije in širše na varnost zaveznic zveze NATO, predvidevajo nove in nove ukrepe in odzivanja. Vsi ti dejavniki vplivajo na izvedbo nalog in doseganje ciljev, h katerim stremi enota NZP. Poveljnik kot odgovorna oseba pa mora zagotoviti nemoteno delovanje enote v kriznih razmerah in poskrbeti za varnost vseh pripadnikov in sredstev, ki ga opredeljujejo sistem zaščite sil.

Doktrinarni dokument AJP 3.14 opredeljuje zaščito sil 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 naloge (NATO 2007, 1-1). Raziskovalno vprašanje: *Zakaj enota za nadzor zračnega prostora lahko le delno izvaja zmogljivosti sistema za zaščito sil?*

Model zaščite sil predstavlja shematični prikaz funkcij, sredstev, nadzorov, ukrepov in mehanizmov, s katerimi poveljnik in štab načrtujeta zaščito sil in načine odzivanja na nesreče ali napade (NATO 2007, 2–1). Raziskovalno vprašanje: *Kako uporaben je model zaščite sil za poveljnika enote za nadzor zračnega prostora v primeru obvladovanja kriznih razmer?*

5.3 Vzorčenje

Za potrebe raziskave smo izbrali namenski vzorec treh skupin s po tremi pripadniki. Izbor namenskega vzorca je bil logičen glede na majhno število strokovnjakov s področja zaščite sil. Skupine predstavljajo različne vire, ki bodo v sklopu polstrukturiranega intervjuja odgovarjali na ista vprašanja. Odločitev za izvedbo namenskega vzorca treh je podkrepljena z mnenjem Onwegbuzie in Leech (2007, 242–245) o ne prevelikem vzorcu v kvalitativni raziskavi, avtorja hkrati priporočata, da naj v primeru triangulacije po skupinah, vsaka podskupina šteje vsaj tri intervjuvance. Kot primer navajata triangulacijo treh ravni podskupin, ki naj skupaj kot vzorec šteje vsaj devet enot. Podobno vzorčenje opredeljuje tudi Dimovski idr. (2008, 124), ki gradi kakovostno raziskavo predvsem na podatkih iz maloštevilnih skrbno izbranih vzorcev, ki so bistveni za raziskovalni primer.

V intervjujih so sodelovali pripadniki treh različnih skupin Slovenske vojske.

- Intervju smo izvedli s skupino pripadnikov Slovenske vojske (1), ki so vodje na področju zaščite sil na vseh treh ravneh poveljevanja v Slovenski vojski (Generalštab Slovenske vojske, Poveljstvo sil Slovenske vojske in Brigada zračne obrambe) – *skupina 1*.
- Poleg tega smo intervju izvedli tudi s skupino pripadnikov bataljona za nadzor zračnega prostora in 1. brigade (2) – ti imajo tudi največ tovrstnih izkušenj tako doma kot na različnih misijah po svetu – *skupina 2*.
- V tretji skupini (3) bodo pripadniki Slovenske vojske, ki opravljajo dela in naloge na področju ocenjevanja enot v sklopu NATA in pripadniki iz oddelka učenja iz izkušenj – *skupina 3*.

Intervju je bil razdeljen v šest sklopov, ki so bila enako zastavljena predstavnikom posameznih skupin (1, 2, 3). Intervjuvance znotraj posamezne skupine smo poimenovali z označbami 1A, 1B, 1C, 2A, 2B, 2C, 3A, 3B, 3C. Številka je predstavljala eno od zgoraj omenjenih skupin (številka 1 predstavlja vodje sistema zaščite sil na vseh treh ravneh poveljevanja, številka 2 predstavlja skupino strokovnjakov iz enot z izkušnjami doma in na misijah v tujini, številka 3 predstavlja skupino ocenjevalcev na področju, usposobljenih po NATO).

5.4 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbirali z metodo analize dokumentov, uporabo scenarija in polstrukturiranega intervjuja. Analizo primarnih podatkov smo izvedli s triangulacijo vsebine, analizo vsebine in komparativno metodo, s katero smo primerjali zaključke teoretičnega dela z zaključki empiričnega dela.

5.4.1 Analiza dokumentov

V teoretičnem delu smo uporabili opisno metodo in metodo analize sekundarnih virov (dokumentov). Metodi sta pripomogli k predstavitvi področja sistema zaščite sil ter opredelitvi osnovnih pojmov, povezanih s kriznim managementom.

Po mnenju Zelenike (2000, 338) je opisna (deskriptivna) metoda, ki vključuje tudi analizo dokumentov, postopek enostavnega opisovanja dejstev in procesov v naravi in družbi ter njihovih izkustvenih potrjevanj odnosov in vez, vendar brez znanstvene razlage. Opisuje jo kot uporabno v začetni fazi znanstvenega raziskovanja, hkrati pa opisovanje pridobi večjo veljavo ob pojasnjevanju opazovanih dejstev in procesov ter njihovih zakonitostih in vzročnih povezav in odnosov. Zelenika (2000, 339) opozarja, da enostavno opisovanje stvari in pojavov ni bilo cilj opisne metode, kot tudi ne potrebe znanstvenega raziskovanja.

Strinjamo pa se z navedbo Zelenike (2000, 339), da je za samo znanstveno raziskavo nujno treba ugotoviti vzroke in posledice stvari in pojavov, katerih rezultat bi lahko določili znanstvena dejstva ali zaključki.

V našem primeru smo z analizo dokumentov prikazali kompleksnost področja sistema zaščite sil, na katero smo se posebej osredotočili. Ravna ta kompleksnost nas privede do točke, kjer je obvladovanje razmer za poveljnika kritična in so potrebna dodatna dejanja in razumevanja. To pa smo pridobili z izvedbo intervjuja in kasnejše analize vsebine.

5.4.2 Polstrukturiran intervju

V empiričnem delu smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja, ki omogoča lažjo in hitrejšo vzpostavitev neposrednega stika z intervjuvanci ter zaščito vsebine glede na varovanje podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 112–113).

S tem smo pridobili mnenja in poglede o problematiki, izzivih in dilemah na področju obvladovanja krize v sistemu zaščite sil. V intervju smo vpletli tudi zaznamke avtorja o stanju pripravljenosti enote in odzivu na krizne razmere, ki jih je avtor pridobil z analizo naključnih dogodkov in incidentov, opisanih v teoretičnem delu na osnovi lastnih izkušenj.

Razporeditev vprašanj po naslednjih sklopih:

Sklop 1: Sistem zaščite sil je sestavljen iz mnogih elementov, ki omogočajo varno izvajanje operativnih in ostalih aktivnosti enote.

- Kakšno je vaše mnenje glede opredelitev prioritetenih področij sistema zaščite sil, ki bi pripomogla k minimalnim zahtevam po večji varnosti enote?
- Kakšne so po vašem mnenju nacionalne omejitve v sistemu zaščite sil (katere in kako vplivajo na organizacijo dela enot SV)?
- Kako vplivajo znanja in sposobnosti posameznikov, skupin, enote na izvedbo aktivnosti v sklopu zaščite sil ter kako jih zagotoviti?
- Kako opredeljujete celostni pristop k reševanju problemov povezanih z zagotovitvijo sistema zaščite sil?

Sklop 2: Model zaščite sil predstavlja orodje poveljnika za obvladovanje razmer na taktični ravni, saj zajema elemente s katerimi si poveljnik lahko olajša nadzor nad izvajanjem aktivnosti enote. Podobne elemente uveljavlja tudi NATO v procesu kriznega managementa, vendar le na strateški (operativnem) ravni.

- Kje so po vašem mnenju podobnosti med obema »orodjema« in kako bi jih lahko najboljše izkoristili?
- Kakšna sta po vašem mnenju nadzor poveljnika nad aktivnostmi enote ob uporabi posameznih elementov modela zaščite sil in preglednost?

- Ali je po vašem mnenju za enoto dovolj že uporaba standardnih postopkov in postopkovnikov za obvladovanje razmer?
- Kakšno je vaš pogled o funkcijska organiziranost, ki naj bi pripomogla k boljšemu obvladovanju razmer in večjemu nadzoru nad izvajanjem aktivnosti (katera po vašem mnenju)?

Sklop 3: Ustrezna priprava ter reakcija na dogodke sta ob pravočasnih in zanesljivih informacijah ključnega pomena. V ta namen so pomembni tako notranji kot zunanji viri informacij.

- Kaj enota lahko pridobi z ustreznimi in izdelanimi ocenami groženj in ranljivosti enote?
- Kako po vašem mnenju ustrezne informaciji pripomorejo k boljši reakciji enote na incidente in dogodke, vezane na zaščito sil?
- Kakšno je vaše mnenje o sodelovanju enot SV s civilnimi inštitucijami in policijo?

Sklop 4: Poglavitna naloga enot SV je zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote.

- Kakšna je po vašem mnenju ustrezna kadrovska popolnitev enote, da bi lahko izvajala naloge s področja zaščite sil?
- Na kakšen način bi lahko izvedli nadomeščanje oziroma zamenljivost funkcije posameznikov v sistemu zaščite sil, da bi s tem še vedno lahko zagotavljali bojno pripravljenost in vzdržljivost enote?
- Kako bi ustrezno načrtovane kompleksne vaje pripomogle k dvigu bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote?

Sklop 5: Z vstopom v NATO je enota poleg ocenjevanja usposobljenost po ustreznih organih znotraj SV deležna tudi ocenjevanja oziroma akreditiranja po posebnih organih NATO.

- Kakšno je vaše mnenje o usklajenosti med NATO kriteriji in nacionalnimi zahtevami na področju sistema zaščite sil?
- Kako po vašem mnenju bi ustanovitev nacionalnih ocenjevalnih oddelkov za zaščito sil pripomogla k večjemu zavedanju pomembnosti tega področja in omogočila boljši pregled nad delom s področja zaščite sil?

Sklop 6: Pri obvladovanju kriznih razmer (osredotočeni mo predvsem na sistem zaščite sil) je bistvenega pomena vloga poveljnika in posameznih funkcijskih organov v enoti.

- Kako po vašem mnenju poslanstvo enote vpliva na odločitev poveljnika o prioritetnih aktivnostih in s tem na porazdelitev nalog znotraj enote?
- Kako se po vašem mnenju vidi odgovornost poveljnika za odločanje v primeru zagotovitve elementov zaščite sil glede na preostale aktivnosti, ki jih enota izvaja v času kriznih razmer (operativne in logistične naloge)?
- Kako vplivata usposobljenost in usklajenost poveljstva (sodelovanje med sektorji in funkcijami) pri izvedbi aktivnosti zaščite sil, ki so v domeni njihovega področja?

- Kako po vašem mnenju vplivajo zaupanje, sodelovanje in timsko delo na izvedbo nalog in poveljnिकovo obvladovanje kriznih razmer?
- Ali bi po vašem mnenju ustvarili boljše pogoje in razbremenili poveljnika, če bi izdali pooblastilo funkcijskemu organu (sektorju), da samostojno rešuje nalogo s področja zaščite sil?

Pred izvedbo intervjuja smo pridobili ustrezno dovoljenje o primernosti vsebine za objavo in pisno zagotovili, da ne bomo uporabili podatkov stopnjevanih z oznako tajnosti. To je bilo tudi vodilo k odločitvi intervjuvancev, da ne bomo izvajali snemanja intervjujev.

Pri intervjujih je bila zagotovljena anonimnost udeležencev. Udeleženci so se lahko na intervju pripravili, saj smo jim že vnaprej poslali gradivo, ki je vsebovalo opis obravnavane teme po sklopih ter rezultate analize izvedenega scenarija.

Intervjuje smo izvajali glede na predhodni dogovor z udeleženci na njihovih lokacijah delovanja. Tako smo intervjuje opravljali v Vrhnikih na Poveljstvu sil SV z dvema predstavnikoma, v Ljubljani na Generalštabu SV prav tako z dvema pripadnikoma in enim pripadnikom iz bojne enote, v Cerkljah ob Krki z enim udeležencem iz BRZOL, v Mariboru z predstavnikom Poveljstva za doktrino, razvoj in izobraževanje in z dvema pripadnikoma enote NZP na Brniku. Intervjuvanje je potekalo od 28. marca 2011, z izvedbo prvih dveh intervjujev, do zadnjega intervjuja 6. maja 2011 v Vrhnikih. Vzrok daljšega obdobja intervjuvanja je bil predvsem v dosegljivosti udeležencev, zaradi njihovih odsotnosti (bodisi službenih ali osebnih zadev).

Posameznega intervjuja je trajal v povprečju 50 min., podatke smo neposredno beležili v vnaprej pripravljene obrazce, ki so vsebovali pripravljena vprašanja (sklope) in podvprašanja (priloga 1). Kljub temu, da so intervjuji potekali ločeno, je bil čas porabljen za intervju različen glede na skupine. Izpostavil bi predvsem drugo skupino, pri kateri je razgovor trajal tudi do 60 min. Čas intervjuja z ostalima dvema skupinama je bil krajši in je trajal približno 45 min.

5.4.3 Triangulacija

S triangulacijo virov podatkov smo s tehniko polstrukturiranega intervjuja pridobili podatke iz različnih virov, kar je omogočilo celosten vpogled v preučevani problem, in hkrati smo povečali verodostojnost podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 181).

Sagadin (2001, 20) poudarja, da s triangulacijo povečujemo tudi kredibilnost kvalitativne raziskave, kar izhaja iz predpostavke, da vsak od udeležencev ali skupin udeležencev vidi (razlaga) isto dogajanje drugače, morda celo diametralno nasprotno.

V našem primeru skupine predstavljajo različne vire, ki so v sklopu polstrukturiranega intervjuja odgovarjala na ista vprašanja. Posamezniki so pripadniki treh različnih skupin Slovenske vojske:

- skupina pripadnikov Slovenske vojske, ki so vodje na področju zaščite sil na vseh treh ravneh poveljevanja v Slovenski vojski (Generalštab Slovenske vojske, Poveljstvo sil Slovenske vojske in Brigada zračne obrambe).
- skupina pripadnikov bataljona za nadzor zračnega prostora in 1. brigade – ti imajo tudi največ tovrstnih izkušenj tako doma kot na različnih misijah po svetu.
- skupina pripadnikov Slovenske vojske, ki opravljajo dela in naloge na področju ocenjevanja enot v sklopu NATO in učenja iz izkušenj.

Z izvedbo intervjujev po skupinah, smo želeli pridobiti razmišljanja iz različnih zornih kotov in s tem pridobiti bolj poglobljen in celostnejši pogled na sistem zaščite sil in njegovo obvladovanje. Za izbor navedenih skupin smo se odločili na podlagi izkušenj pri delovanju v sklopu sistema zaščite sil, saj te skupine predstavljajo vodilne elemente tako na teoretičnem (izdelava navodil in pravilnikov ter ostalih internih dokumentov s področja zaščite sil), kot praktičnem področju dela.

5.4.4 Komparativna metoda

Zelenika (2000, 328) pravi, da je glede na cilj analiza lahko komparativna, kadar preučuje odnose enega pojava glede na drug pojav.

S komparativno (primerjalno) metodo smo primerjali izsledke empiričnega dela z izsledki teoretičnega dela s ciljem odgovoriti na zastavljeni temeljni raziskovalni vprašnji ter oblikovati predloge za izboljšanje in nadaljnje raziskave. Pri tem smo v veliki meri upoštevali tudi ugotovitev ob izvedbi scenarija. Scenarij je opredeljen kot orodje za obvladovanje negotovosti in kompleksnosti mnogih dogajanj in povezav med njimi v prihodnosti (Tavčar 2008, 239). Kot navaja Tavčar (2008, 259) je uporaba scenarija dobrodošla predvsem kot način učenja. To pa je bistvo pripravljenega scenarija, saj nam prikaže splošno stanje enote in bi v primeru fizične izvedbe aktivnosti, ki so opredeljene v njem, predstavljalo celosten pristop k reševanju različnih dogodkov v kriznih razmerah.

Tako smo sledili trem osnovnim ciljem, ki so značilni za komparativno metodo (Zelenika 2000, 340):

- popis strukture, funkcij dveh ali več stvari ali pojavov, ki se raziskujejo z določenimi cilji, kot so: odkrivanje skupnih ali nasprotnih značilnosti stvari ali pojmov, odkrivanje novih lastnosti stvari ali pojavov, odkrivanje prednosti in pomanjkljivosti;
- klasifikacija novo spoznanih stvari in pojmov in njihova sistematizacija;
- odkritje ali spremljanje razvoja, stagnacije ali zaostajanja v razvoju določene stvari ali pojava.

V našem primeru ne gre toliko za odnose med pojavi, ampak bolj za odnos med teorijo in prakso. Pri tem smo vključili tudi lastna znanja in izkušnje dolgoletne prakse na različnih področjih dela v Slovenski vojski.

5.4.5 Analiza vsebin

Različne metode zbiranja podatkov nas pripeljejo do analiziranja kvalitativnih podatkov. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 148) poimenujejo dva različna načina analiziranja kvalitativnih podatkov. V prvem primeru gre predvsem za statistično obdelavo, v drugem pa se raziskovalec ravna po občutku in si za cilj postavi izluščiti iz podatkov običajne ali nasprotne teme ali vzorce, ki jih lahko uporabi kot temelj za interpretacijo (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 148). Podobno mnenje ima tudi Bryman (2008, 274), ki izključuje uporabo statističnih metod za analiziranje zbranih podatkov in poudarja iskanje tem in kod (pojmov) kot bistvo kvalitativne analize v gradivu. Osrednji del kvalitativne analize gradiva je namreč kodiranje, ki pomeni interpretacijo analiziranega besedila oziroma določanje pomena (ključnih besed, pojmov, kod) posameznim delom besedila (Bryman 2008, 275).

Zaradi majhnega obsega podatkov za izvedbo analize nismo uporabili računalniških orodij, ampak smo uporabili podčrtavanje in večkratno branje. Enak pristop svetujejo tudi Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 162), ki pravijo, da majhen niz podatkov (manj kot 20 intervjujev) »... bolje razumemo in analiziramo s starejšimi metodami podčrtavanja z večbarvnimi flomastri in pazljivim branjem na zaslonu ali papirju.«

Stirling (2001, 388–390) osnuje svoj proces analize besedila predvsem na tematski mrežni analizi, katere sestavni deli obsegajo osnovne, organizacijske in globalne teme. V ta namen proces analize razdeli v tri sklope, razčlenitev besedila, odkrivanje pomena besedila in povezovanje odkritih dejstev ter vse tri sklope poveže z interpretacijo. Sam proces analize vsebine poteka v šestih korakih (Stirling 2001, 390–394).

- *Kodiranje besedila*: omogoča nam zmanjšanje obsega nestrukturiranega besedila in zbranih podatkov v vsebinsko in pomensko zaključeno celoto, kjer delom besedila pripisujemo pojme, jih zbiramo, ločujemo od besedil, ki spadajo pod drug pojem in na koncu uredimo podatke. Ta obdelava podatkov nam v nadaljevanju omogoča bolj poglobljeno razumevanje podatkov.
- *Identificiranje tem*: po kodiranju podatkov določimo splošno temo, ki ima vsebinski pomen za celoten nabor kod. Dejansko preberemo povzetek besedila, ki ga opredeljuje posamezna koda, in na podlagi vsebine združimo pomensko povezane kode v temo. Posamezna tema mora biti vsebinsko in pomensko oblikovana tako, da je specifična za eno idejo in hkrati dovolj široka, da zajame različne segmente besedila.
- *Izgradnja mreže*: v tretjem koraku opredeljene teme povežemo v tematsko mrežo. Pri tem se držimo načela, da povezujemo in združujemo vsebinsko usklajene skupine, in kadar je primerno, tudi na podlagi teoretične podlage. Če je tem preveč in se navezujejo na

različna vprašanja, tako da je treba posledično oblikovati večje število skupin, te vključimo v nove mreže. Na podlagi identifikacije teme in organizirane tematike se oblikuje kratek pregled posameznih širših tem. Te dejansko poenotimo ter tako združimo zasnove in ideje iz nižjih ravni. Tako izvedemo proces oblikovanja skupnih tem. Sledita še postopek preverjanja in izboljšanje omrežij.

- *Opis in raziskava tematske mreže*: v tem koraku se kot raziskovalec ne vrnemo na prvotno besedilo, temveč njegovo vsebino obravnavamo s temeljno temo, organiziranjem tematike in izborom izhodiščnih tem. Mreža zdaj postane ne samo sredstvo za raziskovalca, ampak tudi za bralca, ki je sposoben slediti raziskovalčevi razlagi povzetkov, ki jih ponuja omrežje. V opisu in raziskovanju besedila je koristno, da predstavimo besedilne odseke iz izvirnih prepisov, da podkrepimo samo analizo.
- *Povzetek tematske mreže*: cilj koraka je povzeti glavne teme, ki so se začele pojavljati v opisu omrežja in katerih vzorci se pojavljajo pri raziskovanju. Nekatere od teh se bolj poudarijo, kar je zelo koristno za analitični proces in hkrati naredi razlago bolj prepričljivo.
- *Interpretacija vzorca*: združuje sklepe v povzetke vseh omrežij in jih nadgrajuje z ustrežno teorijo, da razišče pomembne teme konceptov, vzorcev in struktur, ki so se pojavili v besedilu. Cilj zadnjega koraka je, da se vrnemo k prvotnim raziskovalnim vprašanjem in teoretičnim interesom, ki jih podpirajo, ter jih obravnavamo z argumenti, ki temeljijo na vzorcih, ki so nastali pri raziskovanju besedil.

V našem primeru smo uporabili izvedene intervjuje in scenarija za pridobitev podatkov za analizo vsebine. Kot navaja Roblek (2008, 53–54), se je treba zavedati: »... da morajo podatki, ki so zbrani v raziskavi, omogočati validacijo in sprejetje določenih ugotovitev.«

V našem primeru so te ugotovitve povezane z odgovori na raziskovalna vprašanja. Roblek (2008, 56) kot glavno značilnost načina preoblikovanja podatkov v vsebinske sklope (analiza vsebine) opredeljuje oblikovanje zbirke kategorij, v katere uvrščamo pomene dobljenih podatkov glede na vsebinski pomen kod.

Zgoraj opisani način analize vsebine smo za naš primer raziskave kombinirali s koraki analize vsebine, ki so posledica pridobljenih znanj na Fakulteti za management v Kopru. Tako smo za potrebe raziskave opravili naslednje štiri korake:

- kodiranje besedila,
- identifikacija tem,
- določanje kategorije,
- interpretacija.

V kodiranju besedila zapiske intervjujev najprej razčlenimo na sestavne dele, da dobimo enote za kodiranje. Uporabili smo odprto kodiranje, katerega značilnost je dodajanje pojmov posameznim delom besedila (v našem primeru intervjuja), kjer pojme zberemo, ločimo od

besedila in jih organiziramo (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 158). Za enoto kodiranja smo določili v veliki večini fraze, tako da smo dobili smiselno vsebino.

V raziskavi smo opredelili 46 kod, ki so vidne tudi iz preglednice 2, nekatere se v posameznih sklopih tudi ponavljajo, vendar so pomembne pojav za kasnejšo analizo. Pri kodiranju smo uporabljali različne postopke neposredno poimenovanje, iskanje sinonimov, iskanje nasprotij, iskanje nenavadnih, oddaljenih asociacij.

Preglednica 2: Določitev kod in izhajajoče teme

Koda	Identificirane teme
Grožnje	1. opredelitev področij pomembnih za enoto
Celostni pristop	2. omejitve v sistemu zaščite sil
Poveljnikova odgovornost	3. znanja in sposobnosti posameznikov, skupin, enote
Preventivna varnost	4. celosten pristop k reševanju problemov
Fizična varnost	
Znanje/usposobljenost	
Viri	
Učinkovitost	
Zmogljivost	
Odlučnost poveljnika	5. krizni management na strateški (operativni) ravni
Hierarhija organizacije	6. nadzor in pregled
Analiza stanja	7. ustrezni standardni postopki in postopkovniki
Štabni proces	8. primerna funkcijska postavitev poveljstva (operativno in logistično področje, zaščita sil)
Taktična / strateška raven	
Orodje	
Zavedanje o situaciji	
Grožnja	9. ocena groženj in ranljivosti
Čas	10. reakcija na incidente in dogodke
Obvladovanje položaja	11. sodelovanje z enotami SV, civilnimi inštitucijami in policijo
Obveščevalni organ	
Izkušnje	
Ohranjanje življenj	
Vpogled v staje enote/nasprotnika	
Sodelovanje	
Urjenje in vaje	12. ustrezna kadrovska popolnitev
Nadomeščanje	13. zamenljivost funkcij (nadomeščanje)
Stopnje ogroženosti	14. izvedba kompleksnih vaj enote
Mirnodobno/vojno stanje	
Zmogljivost	
Poveljnikova odgovornost	
Raznolikost nalog	

Preglednica 2 – nadaljevanje

Koda	Identificirane teme
NATO-vi kriteriji	15.poenotenje NATO-vih in nacionalnih kriterijev
Podporna funkcija	16.usklajenost NATO-vih zahtev z nacionalnimi
Sodelovanje z NATO	17.nacionalni ocenjevalni oddelki za zaščito sil
Vzporedni sistem	
Ugotavljanje pripravljenosti enot	
Poslanstvo	18.analiza poslanstva enote
Usposobljenost poveljstva	19.odgovornost za odločanje
Timsko delo	20.udeleženci se natančno pripravijo po svojih področjih
Zaupanje	21.ustvarjanje zaupanja, sodelovanje in timsko delo
Izkušnje	22.izdajanje pooblastil organu, da samostojno rešuje nalogo
Štabni proces	
Odgovornost	
Usposobljenost in usklajenost	
Stili vodenja	

Po kodiranju posameznih intervjujev, kjer smo zabeležili 46 kod, smo *zaznali teme*, ki opredeljujejo vsebinski pomen za določeno skupino kod. Kot je prikazano v preglednici 2, smo identificirali 22 tem, ki se vsebinsko nanašajo na izbrane kode.

Kot je razvidno iz preglednice 3, smo v procesu kodiranja besedila in identifikacije posameznih tem opredelili tri *kategorije*: uporabnost modela zaščite sil, zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote ter poveljevanje in kontrola. V naslednjem podpoglavju sledi razlaga omenjenih kategorij kot četrti korak analize vsebine.

Preglednica 3: Od oblikovanja tem do določitve kategorij

Identificirane teme	Kategorija
1. opredelitev področij pomembnih za enoto	
2. omejitve v sistemu zaščite sil	
3. znanja in sposobnosti posameznikov, skupin, enote	
4. celosten pristop k reševanju problemov	
5. krizni management na strateški (operativni) ravni	
6. nadzor in pregled	
7. ustrezni standardni postopki in postopkovniki	Uporabnost modela zaščite sil
8. primerna funkcijska postavitev poveljstva (operativno in logistično področje, zaščita sil)	
9. ocena groženj in ranljivosti	
10.reakcija na incidente in dogodke	
11.sodelovanje z enotami SV, civilnimi inštitucijami in policijo	

Preglednica 3 – nadaljevanje

12.ustrezna kadrovska popolnitev	
13.zamenljivost funkcij (nadomeščanje)	
14.izvedba kompleksnih vaj enote	Zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti
15.poenotenje NATO-vih in nacionalnih kriterijev	
16.usklajenost NATO-vih zahtev z nacionalnimi	
17.nacionalni ocenjevalni oddelki za zaščito sil	
<hr/>	
18.analiza poslanstva enote	
19.odgovornost za odločanje	
20.udeleženci se natančno pripravijo po svojih področjih	Poveljevanje in kontrola
21.ustvarjanje zaupanja, sodelovanje in timsko delo	
22.izdajanje pooblastil organu, da samostojno rešuje nalogo	
<hr/>	

5.5 Interpretacija polstrukturiranih intervjujev

Z analizo vsebine, v kateri smo kodirali besedilo, identificirali teme in izluščili tri kategorije tematike, smo v četrtem koraku analize razložili pomen posamezne kategorije. Ključna ugotovitev, ki izhaja iz vsebin intervjujev je, da so vse osebe dobro seznanjene s tematiko, vendar pa obstajajo razlike v razmišljanju glede na hierarhične ravni. Ta ugotovitev nas ni presenetila, saj je bil zato izbran tudi namenski vzorec predvsem strokovnjakov na področju sistema zaščite sil in ocenjevalcev ter pripadnikov oddelka učenja iz izkušenj.

5.5.1 Uporabnost modela zaščite sil

Iz pogovorov smo izpostavili predvsem naslednje pojme, ki smo jih poleg ostalih zaznali med kodiranjem besedila: grožnja, obveščevalno-varnostna dejavnost, učinkovitost, usposobljenost, model kot orodje poveljnika, odločnost, celostni pristop.

Odločnost od poveljnika zahteva, da je sposoben brez negativnih posledic odstopiti od sprožene dejavnosti in se preusmeriti na drugo, s katero bo lahko bolj učinkovito obvladoval spremembe. Bistvo je v prilagajanju. Pogosto je treba zaradi spremembe situacije popraviti odločitev ali sprejeti novo. Model zaščite sil kot orodje poveljnika lahko služi temu namenu. Tako oseba 1A navaja, da: »... celostni pristop s pomočjo modela na eni strani sinhronizira vse aktivnosti v smiselno in vsem razumljivo celoto, na drugi strani pa zmanjšuje logistične, kadrovske in administrativne ovire.« Podobno meni tudi oseba 2A, ki pa celostnemu pristopu in uporabnosti modela dodaja, da: »... znanje bistveno vpliva na izvedbo aktivnosti.«

Oseba 1B navaja, da uporabnost modela zaščite sil vidi predvsem: »... pri vzpostavljanju sistema zaščite sil v enoti, kjer mora biti v prvi vrsti izpeljan kot štabni proces, ki vključuje celotno poveljstvo enote ...« in nadaljuje, da: »... mora poveljniku model služiti kot orodje, ki mu omogoča vpogled v dinamiko in zahtev, ki izhajajo iz izvedbe ukrepov zaščite sil.«

Podobno mišljenje ima tudi Smith (2006, 156–157), ki opredeljuje, da je ustrezen model kriznega managementa ključ do raziskovanja različnih stopenj in ukrepov zoperstavljanja krizam in orodje nadzora nad aktivnostmi, ki zagotavlja popolne in hitre odločitve.

Zaznane so bile razlike glede pojmovanja in razumevanja pojmov krizni managementa in uporaba modela zaščite sil. Oseba 1C je poudarila, da je: »... model zaščite sil namenjen predvsem taktičnem nivoju, NATO proces kriznega managementa pa je namenjen predvsem strateškem, kar pa ne izključuje tudi uporabnost na ostalih nivojih.« Podobnega mnenja je tudi oseba 2B, ki doda: »... potrebno bi bilo strateške elemente prilagoditi taktični ravni, kar bi za posledico imelo neko vertikalno iz civilnega kriznega managementa, pa skozi stopnjevanje kriznih razmer in posledično prevzemanje nadzora s strani vojske in do končnega izvajalca zaščite sil na taktični ravni.«

Namen NATO-vega sistema kriznega managementa je v zagotavljanju ustrezne pripravljenosti in podpore za preprečevanje kriz ter odzivanje na najrazličnejše grožnje, s katerimi se mora soočiti zavezništvo. NATO-v sistem kriznega managementa sestavlja pet elementov (Maraš idr. 2008, 118):

- *preventivne možnosti*: so širše usmeritve ali poteki delovanja, po katerih ravnajo NATO-vi odbori pri iskanju morebitnih ukrepov ob nastajajoči ali resnični krizi in obsegajo izbor možnosti za reševanje kriz in spopadov;
- *krizni ukrepi*: so podrobno pripravljene aktivnosti in ukrepi, ki potekajo po natančnih postopkih;
- *ukrepi proti presenečenju*: obsegajo civilne in vojaške obrambne aktivnosti, ki jih je treba izvesti takoj, da se zagotovi varnost sil, prebivalstva, ključnih vojaških in civilnih objektov ob napadu ali neposredni nevarnosti z omejenim predhodnim opozorilom;
- *NATO-ve stopnje pripravljenosti*: so skupek poenotenih protiterorističnih in protidiverzantskih ukrepov članic zavezništva v primeru krize;
- *ukrepi proti napadu*: obsegajo aktivnosti, ki označujejo prehod iz stanja priprave in zagotovitve pripravljenosti v stanje odobrene uporabe NATO sil proti državam, nedržavnim akterjem ali silam, ki izvajajo oziroma aktivno podpirajo napade na sile NATO.

NATO-v sistem kriznega managementa sestavlja pet faz, od zgodnje faze, ki omogoča politične odločitve, preko vojaškega načrtovanja in izvajanja aktivnosti do stabilizacije razmer. Oseba 3C povezuje oba sistema, saj je po njenem mnenju obvladovanje procesa kriznega managementa uporabno tudi za sistem zaščite sil, seveda pa pri tem dodaja: »... dejstvo je, da je potrebno oboje dobro poznati in razumeti.«

Ne glede na raven delovanja (strateška ali taktična) morajo biti načrti delovanja prilagodljivi zaradi omogočanja delovanja ob nepredvidljivih okoliščinah in izkoriščanja prednosti ob vsaki spremembi dogajanja v povezavi z dobljeno nalogo. Poveljnik in enote morajo biti sposobni odzivanja na spremembe načrtov ter prehajati iz ene variante delovanja v drugo. Prilagodljivost izhaja iz usposobljenosti, organiziranosti, zvez in učinkovitih štabnih procesov. Za ta namen obstajajo tudi standardni operativni postopki, ki jih po mnenju osebe 3C: »... lahko oblikujemo v model zaščite sil, ki pomaga poveljniku pri načrtovanju in odločanju in po katerem se dejansko poveljujoči urijo v odločanju zagotavljanja zaščite lastnih sil.«

Učinkovitost narekuje pravočasno ugotavljanje sprememb situacije ter pravilno in pravočasno usmerjanje delovanja vojaške organizacije. Temelji na visoki strokovnosti organov poveljstva, izurjenosti poveljstva, dobro organiziranem delu, poznavanju situacije, pravočasnem sprejemanju odločitve in njenemu prenosu na podrejene, vplivanju na izvedbo odločitve in pravočasnem ukrepanju na spremembe. Na učinkovitost bistveno vplivajo tudi materialno-tehnični pogoji, sredstva zvez ter informacijska podpora. Vse omenjene elemente je kot nujne opredelila tudi oseba 1B, ki trdi: »... da so tri področja, ki so ključna, in sicer kadri, sredstva in usposabljanje ...« in nadaljuje z omejitvami: »... največji problem predstavljajo kadri in sistemizirana mesta v podenotah, namenjenih za izvajanje ukrepov zaščite sil. Zgoraj navedeno je odvisno od strateških odločitev vojaškega vodstva in vlogo ter teže, ki jo namenjajo zaščiti sil v SV.«

Zgornja trditev se ujema z opredelitvijo doseganja ciljev po Tavčarju (2009, 126–128) in Biloslavo (2008, 43–44) z ustrežno strategijo, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva. Med dejavnosti uvrščata poslanstvo organizacije in usmeritev dejavnosti, med urejenost uvrščata strukturo, urejenost in procese ter med sredstva materialna in nematerialna sredstva.

Obveščevalno-varnostna dejavnost vključuje zahtevo, da so s pomembnimi podatki in informacijami seznanjene samo tiste osebe, ki to morajo biti zaradi uspešnega izvajanja naloge. Varnostni ukrepi morajo sovražniku onemogočiti poznavanje načrtov, razporeditve, zmogljivosti in namer. Varnostni ukrepi obsegajo zaščito sil in območij pred nenadnim delovanjem sovražnika in drugimi nepredvidenimi dogodki, zagotavljanje rezerve, oviranje ter odpornost sistema poveljevanja in kontrole. Skrb za varnost moštva, ključnih sredstev in informacij je pomembna in omejuje svobodo delovanja pri doseganju cilja, vendar ne sme po nepotrebnem voditi v izogibanje vsakemu tveganju, brez katerega ni odločne akcije. O pomembnost pridobivanja informacij je zgovorno mnenje osebe 2B, ki trdi, da so: »... ustrezne in pravočasne informacije so ključne za uspešno delo na področju zaščite sil in njihovo pripravo. Pravočasne informacije omogočijo pravočasno reakcijo pripadnikov zaščite sil in s tem omogočajo neprekinjeno delo na operativnem področju.« Oseba 3A dodaja, da ustrezne in pravočasne informacije: »... pripomore k sprejemanju kakovostnejših rešitev,

oceni lastnih zmožnosti in določanju tveganj.« Še večjo moč informacijam poda oseba 3B z izjavo, da: »... ustrezne informacije ohranjajo življenja.«

Pomembni sta tudi izmenjavanje informaciji med enotami SV in sodelovanju s civilnimi inštitucijami in policijo. To zagovarja tudi oseba 1C, ki ocenjuje izmenjavo informacij in sodelovanje z institucijami zunaj SV kot: » ... korektno in koristno, posebej še če je ustrezna in točna. Ustrezne informacije ne pripomorejo samo k boljši reakciji enote, temveč tudi njeni pravočasnosti priprave.«

Obveščevalno varnostna dejavnost je celota funkcij, procesov in postopkov posameznikov in enot na strateški, operativni in taktični ravni, s katerimi neprekinjeno in celovito spremljajo, analizirajo in predvidevajo vojaško, vojaško-politično in varnostno situacijo ter vojaške in varnostne grožnje. Vse to se izvaja s ciljem omogočiti poveljnikom in drugim, ki odločajo o uporabi SV, sprejetje kakovostnih in pravočasnih odločitev na vseh ravneh poveljevanja. Obveščevalna dejavnost predstavlja temelj učinkovitega uresničevanja poslanstva SV, ker zagotavlja ključne informacije za načrtovanje, odločanje in delovanje (Furlan idr. 2006, 32–33).

5.5.2 Zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti

Odgovornost poveljnika je nedeljiva, vendar poveljnik lahko prenaša pristojnosti na podrejene poveljnike, ti pa morajo ravnati skladno z namero poveljnika. S prenosom pristojnosti poveljnik zagotavlja svobodo delovanja podrejenih, predvsem, ko se pojavi nepredvidena situacija in za izrabo ugodne priložnosti. Prenos pristojnosti omogoča uporabo iniciative in spodbuja pravočasen proces sprejemanja odločitev. Podrejeni poveljniki, na katere so prenesene pristojnosti, morajo jasno izraziti svojo namero, določiti cilje in zagotoviti sredstva in pristojnosti, ki so potrebni, da bi enota dosegla cilj. Večina intervjuvancev se je strinjala s trditvijo, da je za varnost in s tem skrb za zaščito lastnih sil odgovoren poveljnik. Oseba 2C k prenosu pristojnosti na podrejene dodaja: »... s tem, ko prerazporeja vire, mora težiti k izvajanju poslanstva in pri temu upoštevati stopnjo ogroženosti. V kolikor mu uspe vzdrževati ravnotežje med grožnjami in protiukrepi ter hkrati izvajati tako operativno delo z glavnino enote ter zagotavljati logistično podporo, je uspešen.« Še bolj nazoren primer prenosa pristojnosti poda oseba 1B, ki trdi:

V kolikor bi poleg pooblastil funkcijskem organu (sektorju) poveljnik podpiral tudi zahteve prilagajanja, ki bi se kazalo v sistemski ureditvi področja zaščite sil v enoti, potem je to smiselno. Smiselno predvsem za enote, katerih poslanstvo se izvaja preko specialističnih nalog, kar kaže tudi na poveljnikove prioritete. Takšen primer so na primer: 16. bataljon za NZP in druge enote BRZOL. Poveljniki teh enot se lahko bolj posvetijo operativnemu delu in prepustijo samostojno reševanje nalog s področja zaščite sil sektorju za operativne zadeve ali v primeru NATO modela, kar namenskem sektorju zaščite sil.

Oseba 1A pa opozarja na pravočasnost priprav na izvajanje ukrepov sistema zaščite sil v kriznih razmerah glede na odgovornost poveljnika, saj kot pravi: »... odgovornost za odločanje in prenos pooblastil se naredi veliko prej, da se takrat, ko pride do kriznih razmer, poveljnik osredotoči le na pomembne naloge.«

Tako kot navaja Ryan (2001, 53–58) odgovornost predstavlja poleg ljudi, discipline in integritete eno izmed temeljnih vrednot vojaškega delovanja, brez katerega ni mogoče graditi samozavesti in zaupanja vodje do podrejenih.

Brez enotnosti prizadevanj in potrebnega zaupanja v načrt in izvedbo delovanja je malo možnosti za uspeh. Vzajemno razumevanje prednosti in slabosti zagotavlja pogoje za sodelovanje in zaupanje, kar je vitalno za načrtovanje in uspešno izvedbo delovanja. Za uresničitev ciljev delovanja je ključna vzpostavitev učinkovitega sodelovanja med enotami različnih rodov in služb SV, enotami zavezništva in nosilci civilnih zmogljivosti. Oseba 2A pri tem dodaja: »Sodelovanje mora biti vzpostavljeno v fazi načrtovanja ter priprav in pri izvedbi delovanj na vseh ravneh poveljevanja. Učinkovitost sodelovanja se doseže z usklajevanjem in s skupnimi urjenji.«

Ravno urjena in usposabljanja tvorijo osnovo za pripravljenost enote, ki se kaže v sposobnosti enote za izvedbo bistvenih nalog, ki izhajajo iz njenega poslanstva. Oseba 3B pri tem dodaja: »... sposobnost enote je v tem, da v določenem času doseže učinek, za katerega je namenjena in je bila formirana.« Če povzamemo po Furlan idr. (2006, 22), predstavlja v ožjem pomenu pripravljenost za delovanje čas, v katerem je enota pripravljena za izvedbo svojega poslanstva. Po besedah osebe 1A: »... usposobljena enota v kriznih razmerah je bistvenega pomena. Vnaprejšnja usposobljenost in usklajenost s področja zaščite sil zagotavlja usmerjanje energije v realizacijo naloge.« Oseba 1B pa usposobljenost in dodatna znanja posameznikov enote še bolj poudari predvsem v smislu, da: »... pojem zaščite sil mora biti dobro poznan in razumljen vsem pripadnikom poveljstva, saj vsak po svoje svetujejo in strokovno podpirajo poveljnika pri sprejemanju odločitev in spremljanju oziroma nadzorovanju.«

Usposobljenost in ustrezna raba sredstev enoti omogočata ohraniti potrebno raven bojne moči toliko časa, kolikor je potrebno za doseganje ciljev delovanja oziroma poslanstva. Ravno to pa je problem enote NZP, saj sama, kljub vsem ustreznim dokumentom in standardom, ni zmožna opravljati nalog s področja zaščite sil. Ta problem izpostavi tudi oseba 1B, ki pravi: »V primeru enote za NZP, osrednji del in glavnino enote predstavlja operativno in tehnično osebje nadzora in kontrole zračnega prostora. Zaščita sil je tako podporna funkcija in zmogljivost, ki omogoča izvajanje operativnega dela v procesu nadzora in kontrole zračnega prostora in ni temeljna dejavnost.« Vendar problema ne zaznavajo v kadrovske popolnjenosti, ampak predvsem v organizaciji enote, kar potrди tudi mnenje osebe 2B: »Ne gre samo za kadrovske popolnitev tu je potrebno spremeniti organiziranost in nato kadrovske popolniti enoto!«

Vsaka vojaška organizacija stremi k izboljšanju notranjih procesov in postopkov, medsebojni poveztljivosti in vojaški učinkovitosti. Ena od možnosti so tudi nenehna usposabljanja in urjenja enot. Besedam osebe 3A, ki trdi: »... Znanje in usposobljenost posameznikov, skupin in enote za izvedbo aktivnosti s področja zaščite sil sta zelo pomembna.« Oseba 1C dodaja: »... naslednja stopnja je, kako ti posamezniki delujejo, znajo uporabiti ta svoja znanja in sposobnosti kot skupina oziroma enota. Ta znanja in sposobnosti se načeloma učijo ali obnavljajo stalno.« V dopolnilo je mnenje osebe 2A:

Individualna usposobljenost in usposobljenost skupin in enot, sta v začetni fazi delovanja najpomembnejši. Posameznik je tako sposoben reagirati na grožnjo in se samozaščititi ter tako nuditi pomoč in zaščito tudi drugim (prva pomoč v primeru strelne rane, pomoč pri uporabi zaščitnih sredstev, reakcija stražarja na napad in aktiviranje intervencijske skupine). Skupine, namenjene za različne naloge znotraj zaščite sil morajo biti dobro usposobljene in »uigrane«, saj morajo biti sposobne odvrniti napad in izvesti protinapad na napadalce, ki napadajo letalsko bazo, in to skupina velikosti dveh oddelkov, izvesti dekontaminacijo enote, začeti z odpravljanjem posledic napada.

Z nujnostjo usposabljanj in urjenj se strinja tudi Elliot (2006, 407–408), ki trdi, da usposabljanja in predvsem urjenja veliko pripomorejo k pripravi organizacije za odzivanje na krizne razmere, tako skupin kot posameznikov, ki se lažje in učinkoviteje zoperstavljajo krizi. Odgovornost poveljnika ali vodje je, da razvija uspešno enoto, kar dosega prav z izvedbo usposabljanj, kjer je cilj tako vodje kot organizacije, da bi učila zaposlene obnašanj, povezanih z delom (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 188–189).

Po besedah osebe 3A: »... da je potrebno izkoriščati možnosti, ki jih ponujajo vojaški izobraževalni organi, med katere sodi tudi Center za bojno usposabljanje.« Osnovna naloga centra je zagotavljanje kvalificiranih in usposobljenih vojakov, podčastnikov in častnikov, podpora razvoju SV, podpora usposabljanju in urjenju enot in poveljstev SV ter podpora integracij v vojaške strukture NATA (PDRIU 2008, 1).

Veliko vlogo pri vsem intervjuvanci pripisujejo tudi izkušnjam, pridobljenim na usposabljanjih, urjenih ali udeležbah na misijah ter vajah v tujini. Zgovorna je izjava osebe 2B, ki je v povezavi z odgovornostjo in izkušnjam povzela primer nemške vojske: »Poveljnik je seveda odgovoren za vse, izkušnje nemške enote za zaščito sil na letališču v Kandaharju v Afganistanu pa kažejo na bistveno vlogo poveljnika enote za zaščito sil.«

Kot je opredeljeno v Direktivi delovanja sistema učenja iz izkušenj v SV, je učenje iz izkušenj proces odprave pomanjkljivosti pri izvajanju postopkov, izboljšave vojaškega izobraževanja in usposabljanja, izboljšave operativnih zmogljivosti in drugega delovanja SV na podlagi informacij, ki izhajajo iz analize in ocene izvedbe posamezne aktivnosti pri usposabljanju ali delovanju. Proces učenja iz izkušenj povzema, ovrednoti in podeli uporabno vrednost izkušnjam. Uresničevanje učenja iz izkušenj je dolžnost poveljnikov na vseh ravneh. Vse

aktivnosti, ki jih izvaja SV, so možni vir izkušenj, ki jih je treba preučevati v smislu stalnega osredotočenja na optimizacijo in učinkovitost (GŠSV 2010, 2).

Podobnost je tudi v izjavi osebe 3C: »Učenje iz izkušenj oziroma izmenjava naučenih lekcij in dobrih praks, ki jih skozi sistem pripeljemo nazaj v organizacijo kot novo znanje, je ena od možnosti za utrditev in uspešnost enote.« Doda: »... zavedati se moremo, da zmaguje tisti, ki se hitreje uči in prilagaja.« V vojaški organizaciji ne moremo ponovno odkrivati že odkritega, ampak je treba uporabiti izkušnje in spoznanja, do katerih so že prišli drugi.

Za področje bojne pripravljenosti in vzdržljivosti pa sta po mnenju večine intervjuvancev bistvenega pomena ugotavljanje pripravljenosti enote in izvajanje evalvacije (ocenjevanja) NATO-vih ocenjevalnih skupin.

Vzdržljivost predstavlja sposobnost enote ohraniti potrebno raven bojne moči toliko časa, kolikor je potrebno za doseganje ciljev, pri tem pa je pomembno zagotoviti kadrovske in materialne zamenljivosti in dopolnitve sil ter neprekinjenost logistične podpore (MORS 2008, 1). Ravno vzdržljivost se je pokazala kot velik problem enote NZP, ki ne more omogočiti zamenljivosti in dopolnitve sil ter neprekinjenosti logistične podpore, predvsem v smislu zagotovitve sistema zaščite sil. To potrjuje tudi oseba 1B, ki trdi: »... glede na kadrovske dopolnitve, enota ne more zagotoviti nadomeščanja oziroma zamenljivosti funkcij posameznikov na določenih delovnih mestih s področja zaščite sil.«

Prav tako je velik problem zagotavljanje zmogljivosti enote, ki jo predstavljajo organizacijski, kadrovske, tehnične in drugi potenciali, s katerimi enota razpolaga ter z njimi zagotavlja načrtno, pravočasno in organizirano izvajanje osnovnih in posebej določenih nalog. Ponovno je v ospredju kadrovskega problema, ki pa ga poveljnik ne more rešiti kratkoročno, dolgoročno pa je to že vprašanje za strateško raven. Poveljnik se mora osredotočiti predvsem na trenutne vire, kot so usposobljeno moštvo in sredstva v uporabi. Njihovo uporabo in pripravljenost ocenjujemo ugotavljanjem pripravljenosti, določanjem stopnje kakovosti posameznih področij pripravljenosti glede na predpisane kriterije.

Ravno obstoječi kriteriji so bili ponovno tema s katero se intervjuvanci v veliki večini niso strinjali. Problem je v različnih pogledih posameznih oseb, saj oseba 1A meni, da: »... NATO nima sprejetih posebnih kriterijev za preverjanje in ocenjevanje zaščite sil, ampak se to izvaja v sklopu celostnega preverjanja enote.«, medtem ko oseba 1B govori ravno nasprotno: »... rečemo lahko, da nacionalni kriteriji in zahteve niso usklajene z NATO stranjo, saj ne omogočajo vsem enotam SV zadostiti zahtevam po vzpostavitvi zmogljivosti za izvajanje širokega spektra ukrepov in aktivnosti na področju zaščite sil. Zopet je najbolj izpostavljeno kadrovskega področja, število pripadnikov namenjenih za zaščito sil in namensko sistemizirana delovna mesta.« To lahko potrjuje tudi oseba 2C, ki trdi, da: »... gre za dva vzporedna sistema v oboroženih silah in sicer nacionalnega in NATO. Države sprejemajo STANAG-e in ostale NATO dokumente, vendar je implementacija le teh vprašljiva.« in dodaja: »Ustreznost

implementacije se ugotavlja na različnih ocenjevanjih in se bo tudi na NATO evalvacijah.« Oseba 3A odgovarja, da so: »... kriteriji so prevzeti, vendar je potrebna dodatna uskladitev z obstoječimi nacionalnimi zahtevami.«

Enako mnenje so imeli intervjuvanci o potrebi po izvedbah ocenjevanja, tako s strani NATO-vega kot z nacionalnega. Ocenjevanje in preverjanje bi lahko primerjali z razlaganjem merjenja in presojanja. Tavčar (2009, 483) ju opisuje kot predpogoja za obvladovanje organizacije in temeljnih nalog managerjev, v našem primeru poveljnikov (vodij), vendar pa vsako merjenje in presojanje mora imeti tudi svoj namen in vsebino.

Večina intervjuvancev meni, da bi bilo treba ob ocenjevanju izvajati tudi kompleksne vaje z namenom, kot je opisala oseba 3B: »... predvsem na ocenitev širokega spektra nalog, ki jih morajo biti posamezniki, skupine in enote sposobne izvajati po določenimi pogoji. Vključujejo tudi veliko število incidentov in hitro vzpostavijo stanje stresa pri posameznikih. Vse navedeno predstavlja potencialno okolje in razmere, v katerih se lahko enota znajde. Kompleksne vaje so nujne in uspešno izvedene pripomorejo k dvigu bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote, saj pokažejo na šibkosti, ki se jih nato lahko sistemsko odpravi.«

5.5.3 Poveljevanje in kontrola

Poveljnik mora imeti vsa pooblastila za delovanje svoje enote v okviru njenega poslanstva in namere nadrejenega poveljnika. To vključuje tudi nujnost ukrepov za preprečevanje presenečenja, ki bi ga pripravil sovražnik, in onemogočanje sovražniku, da deluje svobodno in ohranja pobudo. Svoboda delovanja je posebej pomembna, kadar so komunikacije pri bojnem delovanju omejene ali celo prekinjene zaradi okoliščin ali sovražnikovega delovanja. Čeprav je vsako delovanje podvrženo političnim in vojaškim omejitvam, mora imeti poveljnik možnost jasnega oblikovanja svoje namere in koncepta uresničitve poslanstva svoje enote ter pristojnost za usklajevanje vseh aktivnosti v svojem območju odgovornosti. Kot meni London (2002, 59–60), je nujno za vodjo, da zna svoje obnašanje in nastop dovolj učinkovito nadzorovati in primerno reagirati v različnih situacijah v različnih pogojih ali pod pritiski. To se potrjuje tudi z mnenjem osebe 2C, ki dodaja: »Poveljnik mora vedno trezno presojati zmogljivosti svoje enote in zahtevati dodatne vire od nadrejenega, v kolikor jih potrebuje.«

Poveljevanje in kontrola sta proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora, pri katerem poveljnik uveljavlja svoje pristojnosti in vodi podrejene enote v skladu z nalogo. Predstavlja sposobnost enote za obvladovanje informacij, zagotavljanje komunikacij, koordinacijo, odločanje, operativno načrtovanje, obvladovanje izvedbe nalog in korektivno ukrepanje. Vsi zgoraj naštetih elementi poveljevanja in kontrole so tudi temeljne dejavnosti managerja, ki jih opredeljujejo različni domači strokovnjaki (Biloslavo 2008, 27–28; Tavčar 2005, 44–45; Tavčar 2009, 25–28).

Obseg in raznolikost nalog, s katerimi se sooča poveljnik, zahtevata skupno prizadevanje velikega števila ljudi, povezovanje kompleksnih tehničnih sistemov ter učinkovito organiziranost. Oseba 3B trdi: »Poveljnik ni odgovoren le za izvajanje poveljevanja nad podrejenimi enotami, temveč mora upoštevati tudi podporo in zagotovitve njihovega delovanja. Zato potrebuje učinkovit sistem, ki mu zagotavlja podporo.«

Sistem poveljevanja in kontrole obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije poveljevanja. Hrbtenica sistema so obveščevalni sistem, komunikacijski sistem in informacijski sistem. Sistem poveljevanja in kontrole omogoča poveljniku pravočasno in pravilno odločanje, dodeljevanje virov in nalog, usklajevanje bojnih funkcij ter vodenje in kontrolo delovanja s katere koli točke na bojišču. (Furlan idr. 2008, 2–4)

Edinstvena značilnost poveljevanja pri izvajanju bojnih delovanj je, da mora biti učinkovito v bojnih okoliščinah – v nejasnih situacijah, omejenem času in pod stresom, ki ga povzročajo izgube osebja in materialnih sredstev. Prav tako je edinstvena značilnost izvajanja bojnih delovanj po mnenju osebe 1A: »... hitrost delovanja sistema poveljevanja in kontrole, kar mora omogočiti, da se odločamo hitreje in učinkoviteje od nasprotnika.«

Sistem poveljevanja in kontrole po mnenju osebe 2A: »... mora biti prilagodljiv in odporen, sposoben mora biti zagotavljanja informacij poveljniku, ki so potrebne za izvajanje funkcij poveljevanja.« Prav tako mora biti učinkovit. Učinkovitost sistema poveljevanja in kontrole merimo z obsegom, v katerem se izvršijo poveljnikove namere ter sposobnostjo hitrega in učinkovitega obvladovanja sprememb situacij (Furlan idr. 2008, 2–5).

Sistem poveljevanja in kontrole se nenehno razvija in dopolnjuje skladno s spremembami lastnosti oborožitvenih sistemov, sredstev zvez in informacijske tehnologije, taktike, nalog enot ter števila, vrste in strukture podrejenih enot. Osnovni viri, ki so potrebni za delovanje sistema poveljevanja in kontrole, so (Lippitt 2001, 178):

- osebje (pripadniki štaba in častniki za povezavo),
- komunikacijski in informacijski sistemi,
- oprema in sredstva za delo,
- infrastruktura,
- opredeljeni postopki in tehnike.

Sistem poveljevanja in kontrole sestavljajo trije, medsebojno povezani deli: organizacija, proces in elementi podpore poveljevanja (Furlan idr. 2008, 2–6).

- *Organizacija*: praviloma temelji na organizacijsko-formacijski strukturi poveljstev in enot. S stališča izvajanja nalog v poveljstvu pomeni način, kako poveljnik organizira delo poveljstva, da bo sposobno izvesti nalogo. Poveljnik mora pri organizaciji poveljstva opredeliti vlogo in razmerja, pristojnosti in odgovornosti ter poveljevanje po potrebi funkcionalno razdeliti.

- *Proces*: v katerem poveljnik uveljavlja svoje pristojnosti pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroli sil ter aktivnosti v izvedbi naloge. Vključuje postopke in tehnike, s katerimi ugotovimo, kaj se dogaja, določimo svoje delovanje, izdamo povelja, navodila ali usmeritve in nadziramo izvajanje. Postopki in tehnike vključujejo bojne dokumente, sistem poročanja ter način seznanjanja s situacijo, kar zagotavlja poveljniku podporo pri odločanju.
- *Elementi podpore poveljevanja*: so poveljniške opazovalnice, poveljniška mesta, elementi komunikacijskega in informacijskega sistema (KIS) ter elementi obveščevalno-izvidniškega sistema. Zagotavljajo pogoje za delovanje poveljnika in štaba ter zbiranje, obdelavo in prenos informacij in povelj, ki so potrebni za učinkovito izvajanje funkcij poveljevanja.

Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog SV. Pripadniki enote pričakujejo od poveljnika, da bo deloval strokovno in odgovorno, jih znal poslušati in jih bo obravnaval dostojanstveno ter s spoštovanjem, bo izurjen v temeljnih vojaških veščinah, služil kot zgled ter jih tudi osebno učil ali jim posredoval izkušnje. Od poveljnika pričakujejo logično razlago, zakaj morajo nekaj narediti in pri tem tvegati. Pričakujejo jasno definirano nalogo, prioritete in usmeritve za njeno izvedbo ter da jih poveljnik zna motivirati. Poveljnik mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, sposobnost učenja in lastnega izpopolnjevanja, sposobnost izgradnje kolektiva ter sposobnost načrtovanja in pravočasnega odločanja.

V skladu s svojo odločitvijo za izpolnitev dodeljene naloge lahko poveljnik začasno preda del pristojnosti za poveljevanje z enotami podrejenim poveljnikom. Pristojnosti nadrejenega poveljnika, ki so dodeljene podrejenim poveljnikom, se praviloma ne smejo prenašati naprej po liniji poveljevanja, če to ni odobreno ali predpisano. Oseba 2B je meni: »Poveljnik je odgovoren za vse, kar njegova enota naredi oziroma ne naredi in svoje odgovornosti ne more prenesti na koga drugega. Poveljnik je tisti, ki sprejme končno odločitev in zanjo tudi odgovarja. Običajno poveljnik prenaša del svojih pooblastil glede vodenja poveljstva na druge ter spodbuja vzajemno zaupanje, tesnejše sodelovanje in timsko delo med vsemi člani poveljstva.«

Ukaze podrejeni enoti izda poveljnik nadrejene enote izključno po poveljniku podrejene enote. Poveljniki, ki predstavljajo vmesni člen v liniji poveljevanja, se lahko preskočijo le izjemoma v nujnih primerih. V takšnih primerih poveljnik, ki je izdal ukaz in poveljnik, ki je prejel ukaz, z vsebino povelja kar se da hitro seznanita poveljnike, ki predstavljajo vmesni člen v liniji poveljevanja.

S tem, ko poveljnik v liniji poveljevanja izda nalogo podrejenemu, mu delegira tudi potrebno pooblastilo za izvedbo naloge. S tem, ko je poveljnik delegiral potrebno avtoriteto podrejenim, jim mora zagotoviti usmeritve, vire (vključno s časom) in podporo, potrebne za izvršitev naloge. Na podrejene se ne prenašajo samo dolžnosti in pristojnosti, temveč tudi

odgovornosti za izvedbo naloge, vendar tako, da nadrejeni poveljnik še vedno odgovarja za izpolnitev poslanstva v celoti.

Temeljne funkcije, ki jih poveljnik pri svojem delu izvaja, so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje in so tudi opredeljene kot temeljne naloge managerjev v pridobitnih ali nepridobitnih organizacijah (Furlan idr. 2008, 2–9, Biloslavo 2008, 27–28; Tavčar 2005, 44–45; Tavčar 2009, 25–28). V okviru izvajanja teh funkcij so najpomembnejše aktivnosti ocenjevanje situacije, odločanje, dodeljevanje nalog, dodeljevanje sil in sredstev, usmerjanje, ohranjanje vzdržljivosti sil, motiviranje in voditeljstvo (Furlan idr. 2008, 2–9). Naloga poveljnika po besedah osebe 3C je: »V kolikor mu uspe vzdrževati ravnotežje med grožnjami in protiukrepi ter hkrati izvajati tako operativno delo z glavnino enote ter zagotavljati logistično podporo, je uspešen.«

Pomembno pri obvladovanju situacije v kriznih razmerah je tudi neprekinjenost, ki po mnenju osebe 3A pomeni: »... stabilnost izvajanja procesa poveljevanja, odnosno njegova vitalnost in zmožnost, da se v slučaju motenj ponovno vzpostavi.« Neprekinjenost se zagotavlja z varnimi povezavami, z več vrstami zvez, strokovno usposobljenostjo in izurjenostjo poveljstev ter dobro organizacijo dela v poveljstvu. Ravno usposobljenost in usklajenost imata po mnenju osebe 2A: »vedno velik vpliv na sposobnost enote za delovanje, enako velja za področje zaščite sil. Če poveljstvo ni usklajeno in ne razume ali ne pozna potreb enot za zaščito sil, bo v času delovanja teh enot prišlo do problemov z informiranjem in logistično podporo.« po besedah osebe 1A morajo: »... podrejeni vedno vedeti, kaj je njihovo poslanstvo in poveljnikova namera, če se začasno prekine sistem poveljevanja in kontrole.«

Vpliv človeškega dejavnika od poveljnika zahteva, da pri izvajanju funkcij poveljevanja zmeraj upošteva dejstvo, da brez ljudi ni mogoče opraviti postavljenih nalog in s tem uresničiti ciljev organizacije (Frame 2001, 202). Zaradi tega je treba človeške vire, kolikor je le mogoče, obvarovati in racionalno uporabljati. Oseba 2B dodaja, da je: »... razvijanje in ohranjanje bojne morale ključnega pomena za doseganje ciljev enote. Visoka morala ohranja napadalni duh. Želja po doseganju ciljev mora biti prisotna pri vsakem posamezniku, od poveljnika do vojaka.«

Visoka morala je kakovost, ki spodbuja moštvo k vztrajanju v najtežjih razmerah, da pokažejo izreden pogum v času utrujenosti in nevarnosti. Zato oseba 3A meni, da je: »... potrebno graditi tim in ustvarjati kohezivnost v skupini, kar bo pripomoglo k večjemu zaupanju med pripadniki.« Oseba 1B trdi: »Za dobro delovanje poveljstva je tako kritično zaupanje v sposobnosti sodelavcev in podrejenih. Spodbujati je potrebno timsko delo, da posamezniki začutijo moč skupine in sposobnosti, ki jih ima skupina vsekakor večje kot posameznik.« Oseba 3B vidi uspeh timskega dela predvsem v: »... uspešno izvedenih nalogah in oceni enote.«

To je možno doseči z zahtevnim in domiselnim urjenjem ter z vztrajanjem pri inteligentnem in zdravem voditeljstvu. To potrjujejo tudi Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, 111), ki govorijo, da ustrezno usposobljen in razvijajoč tim igra pomembno vlogo pri učinkovitem obvladovanju krize kot del kriznega managementa.

Izpostavili bi še mnenje osebe 1B, ki v grobem povzema bistvene elemente, ki omogočajo poveljniku poveljevanje in kontrolo ter hkrati obvladovanje situacije v kriznih razmerah: »Sodelovanje in sposobnost za timsko delo ter medsebojno zaupanje so ključni za uspešno izvajanje štabnega procesa v poveljstvu enote in nudenjem podpore poveljniku pri obvladovanju kriznih razmer. V kriznih razmerah se izkaže koliko napora je bilo vložena v kohezivnost poveljstva in enote kot celote, saj krizne razmere vedno pomenijo psihični napor za posameznike.«

5.5.4 Predlogi intervjuvancev

V pogovorih z intervjuvanci je bilo mogoče zaslediti nekaj idej in predlogov, ki bi jih bilo v prihodnosti mogoče realizirati. Ideje in predloge smo razporedili glede na naslednja področja:

- *Ustanovitev nacionalnih ocenjevalnih oddelkov za zaščito sil:* oseba 3C predlaga: »Kadrovsko bi morali pokriti strokovne organe v podporo poveljujočim za področje zaščite sil in zagotoviti njihovo usposobljenost. Skupine za nacionalno ocenjevanje pa formirati začasno za čas izvedbe naloge, ko se izvaja ugotavljanje pripravljenosti« Oseba 2B: »Nacionalni ocenjevalni oddelki bi bili sestavljeni iz pripadnikov usposobljenih s področja zaščite sil in usposobljenih NATO evalvatorjev znotraj SV, ki bi omogočali vodstvu vpogled v zmogljivost, probleme in potrebe po razvoju, kadrovskem popolnjenju in opremljanju.«
- *Izvedba združenih vaj in urjenj enote:* oseba 1B: »Kompleksne vaje ciljajo predvsem na ocenitev širokega spektra nalog, ki jih morajo biti posamezniki, skupine in enote sposobne izvajati po določenimi pogoji. Vključujejo tudi veliko število incidentov in hitro vzpostavijo stanje stresa pri posameznikih. Kompleksne vaje so nujne in uspešno izvedene pripomorejo k dvigu bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote, saj pokažejo na šibkosti, ki se jih nato lahko sistemsko odpravi.« Oseba 2C: »Enota mora stremeti k čim bolj zahtevnim vajam, jih ustrezno načrtovati, izvesti in korektno oceniti rezultate. Takšne vaje so pogoj, da bo enota pripravljena na evalvacijo.« Oseba 3B: »Vaje bi pripomogle k usklajenosti enote in dvigu bojne pripravljenosti. Potrebno bi bilo upoštevati vse tri strukture, katere so operativna, logistika in zaščita si, po vzoru NATO.«
- *Štabno urjenje poveljstva:* oseba 2A: »Pojem zaščite sil mora biti dobro poznan in razumljen vsem pripadnikom poveljstva, saj vsak po svoje svetujejo in strokovno podpirajo poveljnika pri sprejemanju odločitev in spremljanju oziroma nadzorovanju. Sodelovanje in usklajevanje ter krepitev kolektivnega duha se gradi skozi organizacijo štabnih urjenj.« Oseba 1C: »Usposobljenost in usklajenost poveljstva enote ima vedno velik vpliv na sposobnost enote za delovanje, enako velja za področje zaščite sil. To se ob

razpoložljivem moštvu in sredstvih dosega z preigravanjem in izdelavo scenarijev predvsem na štabnem urjenju enote.«

- *Dodatna usposabljanja in pridobivanje novih znanj:* oseba 2A: »Po mojem mnenju je v SV ogromno znanja, potrebno bi ga bilo samo združiti pod nekim okriljem, primer enote za zaščito sil ter izdelati načrte njihovega delovanja in usposabljanja.« Oseba 3B: »Znanje in usposobljenost skupin in enote je nadgradnja individualnih veščin. Enota mora tako izvajati večnivojsko usposabljanje – posameznikov, skupin in enot kot celote. Kakovost tega usposabljanja se na koncu kaže v oceni izvedenih aktivnosti in postopkov enote.« Oseba 1A: »Nova znanja in utrjevaje že znanega pridobivamo preko usposabljanj in vaj.«

6 SKLEP

V magistrski nalogi smo preučevali možnosti poveljnika enote pri obvladovanju situacije v kriznih razmerah. Osredotočili smo se predvsem na področje sistema zaščite sil, ki predstavlja eno od treh področji, poleg operativnega in logističnega, s katerimi poveljnik oziroma vodja načrtuje, organizira, vodi in nadzira aktivnosti za doseganje ciljev enote in izvrševanje njenega poslanstva. Preučevanje področja raziskovanja smo izvedli v teoretičnem in empiričnega delu, kjer smo iskali temeljne ugotovitve na odgovore na postavljeni raziskovalni vprašanji.

6.1 Sklepne ugotovitve raziskave

Z opisom definicije zaščite sil in njenih oblik smo prikazali kompleksnost sistema zaščite sil. Sistem zaščite sil je v veliko primerih zmotno prikazan in interpretiran ter opredeljen le kot varovanje ljudi in sredstev. Vendar varovanje predstavlja le delček v mozaiku vseh elementov, ki sestavljajo celoto v sistemu zaščite sil. V taki obliki, kot je opredeljen v dokumentih NATO, ki določajo tako strukturo, sredstva in način delovanja, ga za posamezne enote Slovenske vojske ni možno izvesti. Vzroki so predvsem v razširjenem spektru nalog in enot, ki so vključene v sistem zaščite sil. Zato tudi obstajajo nacionalne omejitve, ki jih država posreduje NATO, in kjer so opredeljena področja, ki naj ocenjevalne skupine NATO ne bi preverjale (SHAPE 2008b, I-22).

Bataljon za nadzor zračnega prostora je opredeljen kot nepremestljiva enota Slovenske vojske in je pod operativno kontrolo NATO (OPCON)¹². Zato ga ocenjujejo in preverjajo tako nacionalne kot NATO-ve ocenjevalne skupine iz tematik operativnega delovanja, logistične dejavnosti in zaščite sil. Kot je bilo razvidno iz opravljenega intervjuja s strokovnjaki s področja zaščite sil v SV, vsi intervjuvanci zagovarjajo izvedbo preverjanj, opozarjajo le na uskladitev oziroma poenotenje kriterijev med NATO-vimi in nacionalnimi dokumenti, ki so ključni dejavnik ocenjevanja. Rezultati ocenjevanja so le vodilo poveljniku za izboljšanje stanja in izvedbo korektivnih ukrepov, ki mu bodo pomagali pri obvladovanju situacije, v kateri se bo enota znašla v primeru resnične krize.

V teoretičnem delu smo opredelili izmišljen scenarij, ki ponazarja dogodke in incidente, podobnim tistim, s katerimi skupine za ocenjevanje izvajajo preverjanja. Scenarij nam je

¹² OPCON (Operational Control) – operativna kontrola – je pooblastilo, ki ga prejme poveljnik za vodenje dodeljenih sil, s katerimi lahko izvede določene naloge, običajno omejene z vsebino, časom ali prostorom. Vključuje razmeščanje enot in zadržanje ali dodelitev pristojnosti taktične kontrole nad enotami. Ne zajema pooblastil za določanje ločene uporabe posameznih sestavnih delov ustreznih enot niti odgovornosti za administrativne zadeve in logistiko. OPCON ne vključuje pooblastila za odrejanje nalog posameznim delom enote, na katero se nanaša. Poveljujoči, ki ima pooblastila OPCON nad določeno enoto, ne sme izdajati nalog, ki niso zajete v povelju oziroma dokumentu, ki delegira pooblastila, brez predhodnega posvetovanja z osebo, ki je dokument izdala (NATO 2010, 2-O-3).

skupaj z intervjujem, omogočil vpogled v stanje enote in odgovor na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Pri analizi scenarija z modelom zaščite sil se je pokazalo, kako je pomembno imeti pravočasne in zanesljive informacije. Področje, ki obravnava oceno groženj, tveganj in določitev ključnih zmogljivosti, v celoti predstavlja delo varnostnoštabnega organa bataljona. Delo varnostnoštabnega organa je po našem mnenju ključni element v začetni fazi krize, saj poveljnik s tem pridobi pomembne informacije, na osnovi katerih izda svoje odločitve. Hkrati pa je za bataljon NZP pomembno tudi sodelovanje s policijo in sektorjem za varnost letališča Jože Pučnik. Izmenjava informacij in aktivno sodelovanje pripomoreta k hitrejšemu reagiranju na grožnje in zmanjšanju tveganj znotraj celotnega območja letališča (tako vojaškega kot civilnega).

Načrt incidentov in dogodkov ter mnenja strokovnjakov so nam razkrili določene možnosti za reakcijo poveljnika v času kriznih razmer. V enoti obstajajo zapisani ukrepi reakcije v določenih okoliščinah. Opredeljeni so v različnih standardnih operativnih postopkih, prevzetih po NATO-vih standardih in ostalih predpisih, ki opredeljujejo ukrepe sistema zaščite sil. Z vidika zapsanega zato lahko sklepamo, da ima enota vse možnosti za delovanje. Večji problem nastane pri pojmu zagotovitev vzdržljivosti enote. Kot smo že večkrat omenili, je vzdržljivost opredeljena kot sposobnost vojaške enote, da ohrani potrebno raven bojne moči toliko časa, kolikor je potrebno za doseganje ciljev, v našem primeru kriznega delovanja. Pri tem je pomembno zagotoviti predvsem kadrovsko in materialno zamenljivost in dopolnitev sil ter neprekinjeno logistično podporo. Ravno kadrovska zamenljivost in s tem vzdržljivost enote predstavljata problem pri soočanju z aktivnostmi na področju sistema zaščite sil. S pomočjo analize vsebine intervjujev smo določili kategorijo *zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti*, ki se je pokazala kot glavni problem zmogljivosti enote pri izvajanju zmogljivosti sistema zaščite sil. Tu je tudi odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje: *Zakaj enota za nadzor zračnega prostora lahko le delno izvaja zmogljivosti sistema za zaščito sil?*

Poveljnik izvaja nalogo z razpoložljivim moštvom in sredstvi, kar v primeru enote za NZP pomeni, da je sistem zaščite sil le podporna funkcija operativnim nalogam, ki predstavljajo poslanstvo enote in doseganje postavljenih ciljev. Iz načrta dogodkov je razvidno, da se enota sooča z različnimi grožnjami v različnih situacijah. Glede na to, da bataljon NZP opravlja specializirane naloge na področju nadzora in kontrole zračnega prostora, je treba pričakovati, da njihovi pripadniki niso tudi specialisti na področju zoperstavljanja terorizmu, reševanja logističnih zadev, zdravstveni oskrbi, NRKB zaščiti in delovanju v primeru neeksplodiranih bojnih sredstev. Res pa je, da enota izvaja usposabljanja iz individualnih vojaških vsebin, ki zajemajo tudi osnovna znanja s področja NRKB zaščite, nudenja prve pomoči, seznanitve z eksplozivnimi sredstvi in elementi bojnega delovanja.

Iz organizacijske sheme sestave bataljona NZP (slika 1) je razvidno, da ima enota le enega podčastnika, ki po formaciji opravlja naloge na področju zaščite sil. Za določene zmogljivosti zaščite sil so odgovorne specialistične enote SV (vojaška policija, enota za RKB zaščito, enota za delo z minskoeksplozivnimi sredstvi) ali pogodbeni zunanji izvajalec (gasilska brigada letališča Jože Pučnik). Za delovanje teh enot morajo biti predpisani postopki in v primeru bataljona NZP tudi so. V tem primeru sta bistvenega pomena tudi usklajenost in usposobljenost poveljstva, da v kriznih časih ohranja mirno glavo in ustrezno reagira na razmere. Naloga poveljnika je zato toliko večja v predkriznem obdobju oziroma v obdobju, ko se enota usposablja in pripravlja na delovanje v višji stopnji pripravljenosti.

Na osnovi izvedbe in analize pol strukturiranih intervjujev smo pridobili odgovore na drugo raziskovalno vprašanje: *Kako uporaben je model zaščite sil za poveljnika enote za nadzor zračnega prostora v primeru obvladovanja kriznih razmer?* Model zaščite sil predstavlja vodilo poveljniku pri odločanju in je zato tudi razumljiv in uporaben. Model zaščite sil omogoča poveljniku pregleden opis groženj in tveganj ter hitro prilagajanje ukrepov spreminjajoči se situaciji v območju njegove odgovornosti. Z uporabo načrtov incidentov in dogodkov pa poveljnik pridobi tudi odgovore na pomanjkljivosti, ki nastajajo pri določanju ukrepov.

Pravočasne informacije so pomembne za odločanje poveljnika v kriznih obdobjih. Zato je obvladovanje tveganj, kot so zaščita osebja, opreme, objektov in infrastrukture ter informacij, opredeljeno v splošnem modelu zaščite sil, za poveljnika bistvena sestavina. V njej so določeni in predpisani ukrepi zaščite, ki jih pripadniki morajo upoštevati. Dobro načrtovani in hkrati na situacijo prilagodljivi ukrepi zagotavljajo zmanjšanje tveganj.

Seveda pa glede na omejeno količino kadra v bataljonu NZP, ki sodeluje v sistemu zaščite sil, ni realno pričakovati, da bodo vsi ti ukrepi izvedeni tako, kot so predpisani. Poveljnik v tem primeru ne more zagotoviti ohranjanja bojne učinkovitosti, saj bo z razpoložljivim kadrom in brez ustrezne kadrovske, materialne zamenljivosti in logistične podpore težko izpolnjeval potrebe po vzdržljivosti enote. Poveljnik pa lahko z usposabljanjem in vajo pridobiva nova spoznanja in preigrava situacije z razpoložljivim kadrom – krizni management. Na vajah je nujna udeležba tudi drugih enot SV, ki pokrivajo področje določenih zmogljivosti zaščite sil in sodelovanje s civilnimi ustanovami.

Kot pozitiven premik v smeri celostnega delovanja tako SV in civilnih struktur predstavlja izvedba vaje Pomlad 2011 (Pišlar 2011, 4). Vaja je bila organizirana v sklopu Ministrstva za obrambo RS in je kot poveljniškoštabna vaja vključevala vse ravni poveljevanja in kontrole. Poudarek je bil predvsem na procesih odločanja v kriznih razmerah, preverjanju pripravljenosti in odzivu enot ter ukrepanju sil zaščite in reševanja. Splošni cilje vaje je sovpadal z vsebino magistrske naloge, in sicer preverjanje usposobljenosti in izurjenosti udeležencev v spremljanju in presoji razmer, načrtovanju in podpori odločanja na vseh ravneh poveljevanja.

6.2 Priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje

Obvladovanje kriznih razmer je širok pojem, tako v pridobitnih kot v nepridobitnih organizacijah. Pomembno pri vseh pa je kakšna je reakcija vodstva na krizne razmere. Tu se še posebej izpostavlja vloga vodilnih. Zelo pomembno je, da se organizacija razvija in pripravlja že v naprej za delovanje v krizi. Za Slovensko vojsko je to odločilnega pomena, saj njena priprava in usposobljenost enot zagotavljata ohranjanje življenj. Zato je vloga poveljnika še večja, saj s svojim vodenjem, načrtovanjem, organiziranjem in nadzorom usmerja enoto in zagotavlja doseganje ciljev. Pri tem pa vzpostavlja primerno vzdušje v enoti, gradi tim in njegovo kohezivnost ter ustvarja zaupanje, ki ga potrebuje za obvladovanje situacije v kriznih razmerah.

Kljub vsem pomanjkljivostim obvladovanje situacije na področju zaščite sil v bataljonu NZP ni kritično, da bi lahko govorili o popolni opustitvi zaščite in nepripravljenosti enote za spopadanje z grožnjami in tveganji. To potrjujejo tudi občasni pregledi NATO tako operativnega dela enote, kot tudi ukrepov zaščite sil (predvsem iz segmenta preventivne varnosti). Ocene nadzornikov so pohvalne.

Tako kot bataljon NZP verjamemo, da tudi ostale enote SV v zadnjem času posvečajo vedno večjo pozornost sistemu zaščite sil in obvladovanju razmer. V to jih silijo razmere v svetu in prisotnost naših enot na mednarodnih operacijah in misijah.

Ključni problem enote NZP pri zagotavljanju sistema zaščite sil je potreba po vzdržljivosti sil za ohranjanje bojne pripravljenosti. Glede na problematiko so predlogi vezani predvsem na:

- posredovanje predloga za spremembo formacije bataljona, v katerem bodo ključne funkcije, ki bodo imele nadzor nad operativnim, logističnim delom in zaščito sil v bataljonu,
- usposabljanje in izobraževanje kadra v zmogljivosti zaščite sil,
- izvajanje kompleksnih vaj (vse tri sestavine: operativno področje, logistika in zaščita sil), v katere bodo vključeni tudi ostale enote SV in zunanji pogodbeni izvajalci storitev,
- izvedba štabnih procesov s ciljem preigravanja na določen scenarij z razpoložljivim kadrom in sredstvi – uvajanje kriznega managementa na taktični ravni.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brinc, Darija, Tamara Derman Zadavec, Branimir Furlan in Tadeja Hafner. 2006. *Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Bryman, Alan. 2008. *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Sandra Penger, Pervez N. Ghauri in Kjell Grønhaug. 2008. *Poslovne raziskave / Business research*. Harlow: Pearson.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Elliot, Dominic. 2006. Crisis management into practice. V *Key readings in crisis management: systems and structures for prevention and recovery*, ur. Denis Smith in Dominic Elliott, 390–412. London; New York: Routledge: Taylor & Francis.
- Frame, Davidson J. 2001. Structuring project teams and building cohesiveness. V *Concepts for Air Force leadership*, ur. Richard I. Lester, 153–187. Maxwell Air Force Base (AL): Air University Press.
- Furlan, Branimir, Davorin Rečnik, Rudi Vrabič, Vasilije Maraš, Janez Cerkovnik, Branko Šur, Miloš Šonc, Marjan Tušak, Marijan Ivanuša, Boris Gorjup, Martin Kojadin, Kamil Laič in Marko Unger. 2006. *Vojaška doktrina*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Furlan, Branimir, Dobran Božič, Janez Cerkovnik, Avdulla Pelaj, Alenka Petek in Samo Maroh. 2008. *Navodilo za štabno delo*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Gregorič, Bojan. 2008. *Samomorilski terorizem – opredelitev in dileme v sistemu zaščite sil*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Grizold, Anton. 1999. *Obrambni sistem Republike Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.
- Klose, Gerhard J. 2006. The weight of history: Germany`s military and domestic security. V *Armies in homeland security: American and European perspectives*, ur. John L. Clarke, 21–37, Washington: National Defense University Press.
- Lippitt, Gordon L. 2001. Leadership: A performing art in a complex society. V *Concepts for Air Force leadership*, ur. Richard I. Lester, 153–187. Maxwell Air Force Base (AL): Air University Press.
- London, Manuel. 2002. *Leadership development: paths to self-insight and professional growth*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Malešič, Marjan, Iztok Prezelj, Erik Kopač in Klemen Grošelj. 2004a. Uvod. V *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*, ur. Marjan Malešič, 7–12. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Malešič, Marjan, Iztok Prezelj, Erik Kopač in Klemen Grošelj. 2004b. Dodatek: Opomnik za preučevanje kriznega upravljanja in vodenja. V *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*, ur. Marjan Malešič, 431–448. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Maraš, Vasilije, Valter Bosotina, Boris Požeg in Kamil Lasič. 2008. *Mednarodne vojaške operacije: skripta*. Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Podbregar, Iztok in Jerneja Šifrer. 2007. Pomen obveščevalne dejavnosti v procesu kriznega upravljanja. V *Zbornik povzetkov / 8. slovenski dnevni varstvoslovja Varnost v sodobni družbi groženj in tveganj*, ur. Branko Lobnikar. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
- Prezelj, Iztok. 2001. Grožnje varnosti, varnostna tveganja in izzivi v sodobni družbi: razreševanje nekaterih terminoloških dilem. *Teorija in praksa* 38 (1): 127–141.
- Prezelj, Iztok. 2005. *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Prezelj, Iztok. 2007. Uvod v ocenjevanje ogrožanja nacionalne varnosti. V *Model celovitega ocenjevanja ogrožanja nacionalne varnosti Republike Slovenije*, ur. Iztok Prezelj, 7–25. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Direktorat za obrambne zadeve.
- Reibnitz, Ute. 1987. *Szenarien: Optionen für die Zukunft*. Hamburg: McGraw-Hill.
- Roblek, Vasja. 2008. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53–69.
- Ryan, Michael E. 2001. Reflection on core values. V *Concepts for Air Force leadership*, ur. Richard I. Lester, 53–105. Maxwell Air Force Base (AL) : Air University Press.
- Sagadin, Janez. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.
- Smith, Denis. 2006. Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. V *Key readings in crisis management: systems and structures for prevention and recovery*, ur. Denis Smith in Dominic Elliott, 136–147. London; New York: Routledge: Taylor & Francis.
- Stevenson, Jonathan. 2006. The role of the armed forces of the United Kingdom in securing the state against terrorism. V *Armies in homeland security: American and European perspectives*, ur. John I. Clarke, 21–37. Washington: National Defense University Press.
- Šaponja, Vladimir. 2007. Zaščita vojaških sil – celovita zaščita temelji na obveščevalni, protiobveščevalni in varnostni dejavnosti, prilagojeni potrebam vojaškega poveljnika. V *Zbornik povzetkov / 8. slovenski dnevni varstvoslovja Varnost v sodobni družbi groženj in tveganj*, ur. Branko Lobnikar. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
- Takacs, Imre. 2006. A new NATO member`s perspective: Hungary`s army and homeland security. V *Armies in homeland security: American and European perspectives*, ur. John L. Clarke, 21–37. Washington: National Defense University Press.
- Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Vogrinc, Janez. 2008. Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 59 (5): 108–122.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

Viri

- GŠSV. 2010. *Direktiva za delovanje sistema učenja iz izkušenj v Slovenski vojski*. Interni dokumenti, Slovenska vojska.
- MORS. 2006. *Srednjeročni obrambni program 2007–2012 (SOPr)*. [Http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SOPR_2007–2012_cistopis.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SOPR_2007–2012_cistopis.pdf) (25. 1. 2011).
- MORS. 2008. *Navodilo za ugotavljanje pripravljenosti Slovenske vojske*. Ljubljana: MORS.
- NATO. 1997. *Generic crisis management handbook*. Brussels: NATO Standard Agency.
- NATO. 2003. *Allied Joint Intelligence, Counter Intelligence and Security Doctrine, AJP-2*. Brussels: NATO Standard Agency.
- NATO. 2006. *Course Title: ACO Logistics Tactical Evaluation (TACEVAL) Evaluator Course*. [Https://www.natoschool.nato.int/new_www/courses/POIs/pdf/N3_27.pdf](https://www.natoschool.nato.int/new_www/courses/POIs/pdf/N3_27.pdf) (2. 2. 2011).
- NATO. 2007. *Allied joint doctrine for force protection, AJP-3.14*. Brussels: NATO Standard Agency.
- NATO. 2009. *NATO air policing preserves the integrity of NATO airspace*. [Http://www.nato.int/shape/issues/air_policing/index.htm](http://www.nato.int/shape/issues/air_policing/index.htm) (10. 3. 2011).
- NATO. 2010. *NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French), AAP-6*. Brussels: NATO Standard Agency.
- Onwuegbuzie, Anthony J. in Nancy L. Leech. 2007. *Sampling designs in qualitative research: Making the sampling process more public*. [Http://www.pdfbook4u.com/download/Sampling-Designs-in-Qualitative-Research-Making-the-Sampling_aHR0cDovL3d3dy5ub3ZlMvkdS9zc3NzL1FSL1FSMTItMi9vbndlZWdidXppZTEucGRm](http://www.pdfbook4u.com/download/Sampling-Designs-in-Qualitative-Research-Making-the-Sampling_aHR0cDovL3d3dy5ub3ZlMvkdS9zc3NzL1FSL1FSMTItMi9vbndlZWdidXppZTEucGRm) (27. 3. 2011).
- PDRIU. 2008. *Ukaz za organizacijo dela centra za bojno usposabljanje*. Interni dokumenti, Slovenska vojska.
- Pišlar, Marko. 2011. Z vajo Pomlad 2011 urili ukrepanje v krizi. *Slovenska vojska* 19 (5): 4–5.
- Pravila službe v Slovenski vojski. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 49/1996, 111/2000, 52/2001, 82/2003, 84/2009.
- PSSV. 2008. *Ukaz za organizacijo varovanja objektov Slovenske vojske*. Vrhnika: PSSV.
- Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 27/2010.

- SHAPE – Supreme Headquarters Allied Powers Europe. 2008a. *Allied Command Operations Forces Standards Volume III – Air Forces*. Mons: SHAPE.
- SHAPE – Supreme Headquarters Allied Powers Europe. 2008b. *Allied Command Operations Forces Standards Volume VI – SHAPE Tactical Evaluation Manual*. Mons: SHAPE.
- Stirling, Jennifer A. 2001. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research* 1 (3): 385–405.
- Ustava Republike Slovenije (URS). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 33/1991, 42/1997, 66/2000, 43/2003, 68/2006.
- Vlada Republike Slovenije. 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) (28. 1. 2011).

PRILOGA

Priloga 1 Polstrukturiran intervju

USMERITVE ZA IZVEDBO INDIVIDUALNEGA INTERVJUJA

Spoštovani!

Sem stotnik Goran Varek in se trenutno izobražujem v 14. generaciji višje štabnega šolanja za častnike, v okviru katerega bom izdelal magistrsko nalogo z naslovom *Obvladovanje kriznih razmer v bataljonu za nadzor zračnega prostora* (mentor: doc. dr. Klemen Kavčič).

Magistrska naloga obravnava obvladovanje enote (organizacije), ki predstavlja temeljno dejavnost poveljnika (managerja), da lahko uspešno in učinkovito dosega zastavljene cilje, še posebej, če se aktivnosti izvajajo v kriznem obdobju.

Namen magistrske naloge je preko teoretičnih izhodišč, ki opredeljujejo kompleksnost sistema zaščite sil, raziskati možnosti obvladovanja kriznih razmer, kar naj bi poveljniku enote omogočalo lažje poveljevanje in večji nadzor.

Raziskovalni vprašanji:

1. *Zakaj enota za nadzor zračnega prostora lahko le delno izvaja zmogljivosti sistema za zaščito sil?*
2. *Kako uporaben je model zaščite sil za poveljnika enote za nadzor zračnega prostora v primeru obvladovanja kriznih razmer?*

Glede na to, da sem se na obvladovanje kriznih razmer osredotočil predvsem na področje sistema zaščite sil, bi želel pridobiti vaša mnenja in poglede na zelo specifična obravnavana področja.

Intervju bo usmerjen na naslednje elemente:

- pomen in vloga poveljnika ter posameznih organov v enoti v okviru zagotavljanja sistema zaščite sil,
- prioriteta področja sistema zaščite sil za bataljon za nadzor zračnega prostora,
- uporaba modela zaščite sil kot orodje poveljnika za obvladovanje razmer,
- notranji in zunanji viri pridobivanja informacij (obveščevalno varnostna dejavnost),
- zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote,
- NATO in nacionalno ocenjevanje enote.

Lep pozdrav!

Stotnik Goran Varek

VPRAŠALNIK ZA INDIVIDUALNI INTERVJU

1. Sistem zaščite sil je sestavljen iz mnogih elementov, ki omogočajo varno izvajanje operativnih in ostalih aktivnosti enote.

- Kakšno je vaše mnenje glede opredelitev prioritetenih področij sistema zaščite sil, ki bi pripomogla k minimalnim zahtevam po večji varnosti enote?
- Kakšne so po vašem mnenju nacionalne omejitve v sistemu zaščite sil (katere in kako vplivajo na organizacijo dela enot SV)?
- Kako vplivajo znanja in sposobnosti posameznikov, skupin, enote na izvedbo aktivnosti v sklopu zaščite sil ter kako jih zagotoviti?
- Kako opredeljujete celostni pristop k reševanju problemov povezanih z zagotovitvijo sistema zaščite sil?

2. Model zaščite sil predstavlja orodje poveljnika za obvladovanje razmer na taktičnem nivoju, saj zajema elemente s katerimi si poveljnik lahko olajša nadzor nad izvajanjem aktivnostmi enote. Podobne elemente uveljavlja tudi NATO v procesu kriznega managementa, vendar le na strateškem (operativnem) nivoju.

- Kje so po vašem mnenju podobnosti med obema »orodjema« in kako bi le te lahko najboljše izkoristili?
- Kakšen je po vašem mnenju nadzor in preglednost nad aktivnostmi enote s strani poveljnika ob uporabi posameznih elementov modela zaščite sil?
- Ali je po vašem mnenju za enoto dovolj že uporaba standardnih postopkov in postopkovnikov za obvladovanje razmer?
- Kakšno je vaš pogled o funkcijska organiziranost, ki naj bi pripomogla k boljšem obvladovanju razmer in večjemu nadzoru nad izvajanjem aktivnosti?

3. Ustrezna priprava ter reakcija na dogodke je ob pravočasnih in zanesljivih informacijah ključnega pomena. V ta namen so pomembni tako notranji kot zunanji viri informaciji.

- Kaj enota lahko pridobi z ustreznimi podanimi in izdelanimi ocenami groženj in ranljivostmi enote?
- Kako po vašem mnenju ustrezne informaciji pripomorejo k boljši reakciji enote na incidente in dogodke vezane na zaščito sil?
- Kakšno je vaše mnenje o sodelovanju enot SV s civilnimi inštitucijami in policijo?

4. Poglavitna naloga enot SV je zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote.

- Kakšna po vašem mnenju je ustrezna kadrovska popolnitev enote, ki bi lahko izvajal naloge s področja zaščite sil?
- Na kakšen način bi lahko izvedli nadomeščanje oziroma zamenljivost funkcije posameznikov v sistemu zaščite sil, da bi s tem še vedno lahko zagotavljali bojno pripravljenost in vzdržljivost enote?

Priloga 1

- Kako bi ustrezno načrtovane kompleksne vaje pripomogle k dvigu bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote?

5. Z vstopom v NATO je enota poleg ocenjevanja usposobljenost s stani ustreznih organov znotraj SV, deležna tudi ocenjevanja oziroma akreditiranja s strani posebnih organov NATO.

- Kakšno je vaše mnenje o usklajenosti med NATO kriteriji in nacionalnimi zahtevami na področju sistema zaščite sil?
- Kako po vašem mnenju bi ustanovitev nacionalnih ocenjevalnih oddelkov za zaščito sil pripomogli k večji zavednosti pomembnosti tega področja in omogočilo boljši pregled nad delom s področja zaščite sil?

6. Pri obvladovanju kriznih razmer (osredotočeni mo predvsem na sistem zaščite sil) je bistvenega pomena vloga poveljnika in posameznih funkcijskih organov v enoti.

- Kako po vašem mnenju vpliva poslanstvo enote na odločitev poveljnika o prioritetenih aktivnostih in s tem porazdelitvi nalog znotraj enote?
- Kako se po vašem mnenju vidi odgovornost poveljnika za odločanje v primeru zagotovitve elementov zaščite sil, glede na preostale aktivnosti, ki jih enota izvaja v času kriznih razmer (operativne in logistične naloge)?
- Kako vpliva usposobljenost in usklajenost poveljstva (sodelovanje med sektorji in funkcijami) pri izvedbi aktivnosti zaščite sil, ki so v domeni njihovega področja?
- Kako po vašem mnenju vpliva ustvarjanje zaupanja, sodelovanje in timsko delo na izvedbo nalog in poveljnikovo obvladovanje kriznih razmer?
- Ali bi po vašem mnenju ustvarili boljše pogoje in razbremenili poveljnika, če bi izdali pooblastil funkcijskemu organu (sektorju), da samostojno rešuje nalogo s področja zaščite sil?

REZULTATI IN INTERPRETACIJA

1. Prioritetna področja sistema zaščite sil

Rezultati:

Ugotovitve:

2. Uporaba modela zaščite sil kot orodje poveljnika za obvladovanje razmer

Rezultati:

Ugotovitve:

3. Notranji in zunanji viri pridobivanja informacij (obveščevalno-varnostna dejavnost)

Rezultati:

Ugotovitve:

Priloga 1

4. Zagotovitev bojne pripravljenosti in vzdržljivosti enote

Rezultati:

Ugotovitve:

5. NATOVO in nacionalno ocenjevanje enote

Rezultati:

Ugotovitve:

6. Vloga poveljnika, posameznih organov v enoti v okviru zagotavljanja sistema zaščite sil

Rezultati:

Ugotovitve: