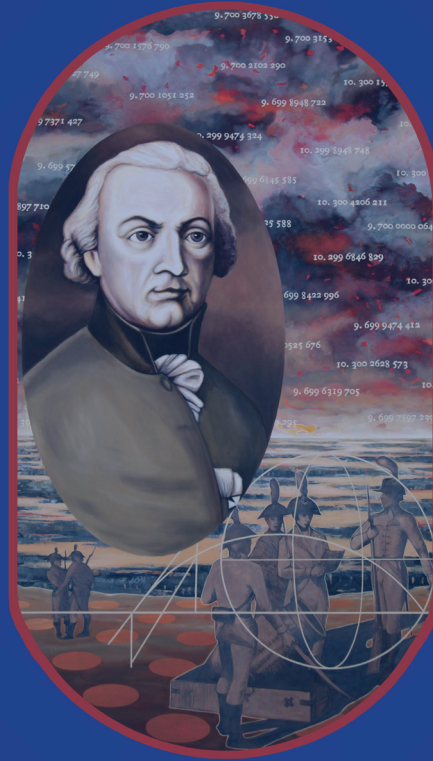




CENTER VOJAŠKIH ŠOL

MODRO UPORABI MOČ



# Vojaškošolski zbornik

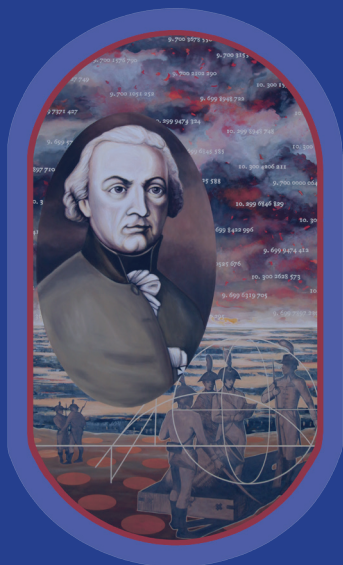
september 2016, številka 10







MINISTRSTVO ZA OBRAMBO  
SLOVENSKA VOJSKA  
CENTER VOJAŠKIH ŠOL



# VOJAŠKOŠOLSKI ZBORNIK

*september 2016, številka 10*

---

<b>Izdajatelj:</b>	<i>Center vojaških šol</i>
<b>Glavni urednik:</b>	<i>polkovnik dr. Tomaž Kladnik</i>
<b>Odgovorni urednik:</b>	<i>mag. Pavel Vuk, sekretar</i>
<b>Uredniški odbor:</b>	<i>polkovnik dr. Igor Cebek VVU XIV. razreda dr. Vinko Vegič VVU XII. razreda mag. Gregor Jazbec štabni praporščak Marjan Horvat štabni vodnik Stefan Tomanović</i>
<b>Prevajanje:</b>	<i>Tamara Derman Zadavec</i>
<b>Lektoriranje:</b>	<i>Marjetka Brulec Vesna Vrabič Tina Pečovnik Žakelj</i>
<b>Oblikovanje:</b>	<i>Jurko Starc</i>
<b>Naklada:</b>	<i>150 izvodov</i>
<b>Revija je dostopna na spletni strani:</b>	<i><a href="http://www.slovenskavojska.si/publikacije/vojaskosolski-zbornik/">http://www.slovenskavojska.si/publikacije/vojaskosolski-zbornik/</a></i>
<b>E-naslov urednika:</b>	<i>pavel.vuk@mors.si</i>

---

ISSN 1581-5196

Prispevki, objavljeni v Vojaškošolskem zborniku, niso uradno stališče Slovenske vojske niti organov, iz katerih so avtorji prispevkov. Publikacija je uvrščena v bibliografsko zbirko podatkov COBISS.SI.

# KAZALO

## **Uvodnik**

*Pavel Vuk*

5

---

## **Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika čete na izgradnjo čete**

**The impact of the company commander personality traits on the formation of a company-sized unit**

*Anita Šefman*

7

---

## **Vojaškopolicijski pogajalci za reševanje kriznih situacij**

**Military police negotiators in the function of resolving crisis situations**

*Tanja Repnik*

35

---

## **Načrtovanje aktivnosti čete kot priprava na mednarodne operacije in misije**

**Planning company activities as a preparation for international operations and missions**

*Matjaž Strmčnik*

59

---

## **Poveljniška mesta v bataljonih oziroma polkih**

**Battalion/regiment command posts**

*Robert Modic*

85

---



»Branje človeka izpopolnjuje, razpravljanje ga pripravi, pisanje mu da natančnost.« Francis Bacon, angleški filozof

## Uvodnik odgovornega urednika

Uredniški odbor Vojaškošolskega zbornika si je postavil za cilj, da leta 2016 izda dve številki zbornika, spomladanskega in jesenskega, izboljša kakovost prispevkov ter usmeri svoja prizadevanja v prepoznavnost zbornika kot vojaškostrokovne literature v Slovenski vojski, na Ministrstvu za obrambo in širšem območju Republike Slovenije. Uresničevanje ciljev bo potekalo zlasti:

- z uveljavljanjem obveznosti slušateljev vojaškega izobraževanja Centra vojaških šol, zlasti štabnega in višještabnega šolanja, da svojo zaključno nalogo predstavijo v obliki strokovnega prispevka;
- z obveščanjem in spodbujanjem zaposlenih v Slovenski vojski in na Ministrstvu za obrambo, da s svojim znanjem in izkušnjami prispevajo k razvoju vojaškega znanja in dvigu kakovosti Vojaškošolskega zbornika.

V tej številki so predstavljene najboljše zaključne naloge slušateljev 27. generacije štabnega šolanja Poveljniško-štabne šole. Nadporočnica Anita Šefman se v svojem prispevku osredotoča na osebnostne lastnosti dobrega vodje, teoretična izhodišča in širšo tematiko lastnosti, ki bi jih moral imeti dober voditelj. Nadporočnica Tanja Repnik preučuje vlogo vojaškopolicijskih pogajalcev, njihov namen, organiziranost, delovanje v kriznih situacijah ter predlaga normativno podlago za njihovo umeščenost v vojaški sistem. Nadporočnik Matjaž Strmčnik analizira načrtovanje aktivnosti čete kot priprave za mednarodne operacije in misije na področju usposabljanja po dokumentih Nata in Slovenske vojske, nadporočnik Robert Modic pa podrobno predstavi poveljniška mesta in strukturo poveljstva na ravni pehotni/motorizirani polk/bataljon.

Prispevki poleg strokovne vrednosti ponujajo tudi kritičen pogled avtorjev na aktualne okoliščine delovanja Slovenske vojske na izpostavljenih področjih. Taki pogledi so zmeraj dobrodošli, še posebej v kontekstu razprav o njihovem

prihodnjem razvoju in delovanju. Želimo si, da bi skladno z načelom selektivne specializacije (specializacije, ki največ prispeva k doseganju in izpolnjevanju namena obrambnega sistema) znanje, pridobljeno v okviru Centra vojaških šol ali javnega izobraževalnega sistema, in ustvarjanje strokovne literature bila prepoznana kot dejavnika ali sprožilca zgodnjega prepoznavanja potrebnih sprememb pri spoprijemanju vse bolj kompleksnega obrambnega področja s prihodnjimi varnostnimi in obrambnimi izzivi.

Uredniški odbor vabi vse zainteresirane k soustvarjanju naslednje izdaje Vojaškošolskega zbornika.

Mag. Pavel Vuk  
sekretar  
odgovorni urednik Vojaškošolskega zbornika



Anita Šefman

## Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika čete na izgradnjo čete

### The impact of the company commander personality traits on the formation of a company-sized unit

#### Povzetek

Članek se osredotoča na osebnostne lastnosti dobrega vodje, teoretična izhodišča in širšo tematiko lastnosti, ki bi jih moral imeti dober voditelj. V prvem delu je poudarek na temi, kako izgraditi uspešen tim, koliko časa je za to potrebnega in kakšno vlogo ima pri tem vodja. V drugem delu je obravnavan širši kontekst dobrega voditelja, kaj mora biti, kaj mora znati in kaj delati. V nadaljevanju so na podlagi kratke raziskave predstavljene ugotovitve o osebnostnih lastnostih, ki naj bi bile najpomembnejše za dobrega vodjo, ugotovitve, da obstajajo odstopanja v zaznavi osebnostnih lastnosti vodij na ravni preučevane čete ter na drugi strani na ravni 10-odstotnega reprezentativnega vzorca stalne sestave SV iz leta 2007. Rezultati so potrdili tudi hipotezo, da različne skupine vojaške organizacije različno zaznavajo pomembnost osebnostnih lastnosti poveljnika čete.

**Ključne besede:** *osebnostne lastnosti poveljnika, vojaški tim, poveljnik čete, izgradnja tima.*

#### Abstract

The article focuses on personality traits of a good leader, theoretical principles, and wider issues of traits to be possessed by a good leader. The first part of the article highlights the building of a successful team, the required time and the role of the leader in this regard. The second part explores the wider context of a good leader from the perspective of the required PERSONALITY, KNOWLEDGE and WORK standards. The paper continues with the description of survey-based findings about the personality traits that define a good leader, and the findings about different perceptions of the leader personality traits at the level of the company concerned and in the context of a 10-percent representative

sample of the Slovenian Armed Forces' permanent structure in the year 2007. The results confirmed the hypothesis that various groups in military organization have different perceptions about the importance of personality traits of company commanders.

**Key words:** *Personality traits of leader, military team, company commander, team building.*

## 1 Uvod

Veliko pozornost so raziskovanju na področju vodenja in vodij po drugi svetovni vojni namenjali predvsem v ameriški vojski. Od prvih teorij, da se dobri vodje rodijo in ne naredijo, do potrebe po združenem preučevanju teorij vodenja in organizacijskih teorij so med drugim prišli tudi do spoznanj, da na izgradnjo učinkovitega tima vplivajo tako vodenje, organizacijska kultura in vrednote, različne politike ter organizacijska klima kot postopki in kohezivnost enot (Gal in Mangelsdorff, 1991, 390). Kot sta dejala Day in Lord (1988, povzeto po Gal in Mangelsdorff l, 1991, 389–390), se vodenje na strateški ravni bistveno razlikuje od vodenja na nižjih ravneh.

Kljub temu bi morala biti in je po mnenju Bartona in Kirklanda (Gal, 1991, 391) ena najpomembnejših nalog vojske izgradnja kohezivnih bojnih enot. Na to po mnenju Boica in Jacobsa (Gal in Mangelsdorff, 1991, 391) nedvomno vpliva kadrovska politika, še posebno, če je preveč turbulentna, v negativnem smislu.

Naslednji pomemben vidik, ki ga izpostavljajo raziskovanja in ga je smiselno omeniti, je tudi delovanje enot v mirnem času in delovanje enot v vojni. Kako pripraviti enoto za delovanje v vojni, ki je nedopustno nasilna in v kateri bojišče ni prostor za vodje, ki živijo in delajo v udobju natančnih navodil, pravil in vnaprej določenih postopkov in doseganju standardov (Gal in Mangelsdorff 1991, 391)? Tako smo se dotaknili vprašanja, kako izgraditi učinkovito enoto in kakšen mora biti dober vodja oziroma pod kakšnimi pogoji in v kakšnih razmerah.

V članku sem se glede na zgodovinska dejstva in znanstveno strokovno področje, podkrepjeno s številnimi empiričnimi raziskavami, dotaknila in poskušala podrobneje analizirati osebnostne lastnosti dobrega vodje ter izgradnjo tima oziroma vojaške enote na ravni čete. Nisem pa merila

konkretnega vpliva osebnostnih lastnosti na izgradnjo čete, kar je pristojnost vojaških psihologov.

## 2 Metodološki okvir

### 2.1 Namen in cilj

Članek je bil napisan, da bi preučila osebnostne lastnosti dobrih poveljnikov in določila osebnostne lastnosti poveljnika čete. Cilj je bil tudi preučiti načine za izgradnjo uspešnega tima oziroma čete in ugotoviti, ali osebnostne lastnosti poveljnika čete vplivajo na njeno izgradnjo in ali velja dejstvo, da ima poveljnik čete bistveno vlogo pri izgradnji svojega moštva?

Kot tezo sem postavila trditev: »Osebnostne lastnosti le delno vplivajo na izgradnjo tima, saj je za dobrega vodjo pomembno ne le, kaj je, temveč tudi, kaj zna in kako dela, pod kakšnimi pogoji in v kakšnih razmerah.« Pred izvedbo raziskave sem si na študiji primera čete XY postavila dve delovni hipotezi:

Hipoteza 1: Zaznava pomembnosti osebnostnih lastnosti vodij na ravni čete se bo razlikovala od zaznav, ugotovljenih v raziskavi 10-odstotnega reprezentativnega vzorca vseh pripadnikov stalne sestave SV iz leta 2007.

Hipoteza 2: Različne skupine vojaške organizacije različno zaznavajo pomembnost osebnostnih lastnosti poveljnika čete.

### 2.2 Metode dela in struktura

Uporabila sem analize pisnih virov in deskriptivne metode raziskovanja. V tretjem delu sem izvedla primerjalno analizo vprašalnikov, ki so jih izpolnili pripadniki ene izmed čet v Slovenski vojski, in ugotovitev, do katerih je prišla Manica Jakič v svojem delu Socialne zaznave, povezane z vodenjem v Slovenski vojski (Bilten, 2008, 199). Zaključek sem oblikovala na podlagi empirično pridobljenih rezultatov in teoretičnih izhodišč.

V prvem delu sem se osredotočila na definiranje in izgradnjo tima. V nadaljevanju sem podrobneje razčlenila tudi osebnostne lastnosti oziroma lastnosti dobrega vodje, ki obsegajo veliko več kot le to, kaj pomeni biti dober

vojaški voditelj. V zadnjem delu sem predstavila rezultate vprašalnika, ki je bil izveden v eni izmed čet v Slovenski vojski. Rezultate sem primerjala z ugotovitvami izpred osmih let, do katerih so prišli z vprašalnikom na ravni celotne vojske.

### 3 Opredelitev temeljnih pojmov

#### 3.1 Definicije tima

*»Ljudje, ki delajo skupaj kot skupina, lahko dosežejo stvari, o katerih lahko posameznik samo upa, da bi jih lahko naredil.«*

Franklin Delano Roosevelt

Definicij timov je skoraj toliko kot različnih vrst timov. Včasih je znotraj organizacijskega okolja kot tim označena kar vsaka oblika skupine (Adair 1987, po Jazbec 2012, 17), medtem ko je drugič za tovrstno oznako dovolj že razdelitev odgovornosti med drugače medsebojno delovno neodvisnimi člani skupine (Raelin 2006, po Jazbec 2012, 17).

Tako ena izmed definicij, povzeta po Možini (1994), opredeljuje, da skupino sestavljata dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih stvari, tim pa je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. V timu po njegovem mnenju obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju. Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti, in sicer izbira članov ter usposabljanje tima. Poleg omenjenih komponent pa so za učinkovit tim značilni tudi poznavanje ciljev, odkritost in odprtost v medsebojnih odnosih, zaupanje in medsebojna pomoč med člani, sodelovanje, ustrezne metode dela, razmeram prilagojen način vodenja ter sposobni posamezniki (Možina, 1996).

R. Katzenbach (Dialogos, 2016) je opredelil tim kot majhno število soodvisnih ljudi s komplementarnimi kompetencami in znanjem, ki so zavezani skupnemu namenu in smotru, skupnim ciljem delovne uspešnosti in načinu delovanja ter imajo pri tem sebe in druge za medsebojno odgovorne.

Druga definicija govori o skupini ljudi, ki opravlja skupno delo. Usmerjena je k doseganju skupnega cilja ali dokončanju neke naloge. Člani so v timu med seboj visoko odvisni, saj cilje dosegajo z deljenim vodenjem, vzajemno

odgovornostjo in učinkovitim delovanjem vseh članov. Tim tako definiramo tudi kot soodvisno skupino posameznikov, ki skupaj dela na enotnem cilju in deli odgovornost<sup>1</sup> za specifične posledice v organizaciji. Toda tim naj bi bil več kot le skupina, kar je ugotavljal že Možina. Najpomembnejša razlika se kaže predvsem v dinamiki odnosov. Znotraj tima posamezniki namreč spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in se zavedajo, da bodo cilje dosegli z vzajemno pomočjo. Dober tim je tisti socialni sistem, ki daje posamezniku možnost izraziti svoje vrednote. V dobrem timu prihaja do sinteze teh vrednot, pri čemer nastaja njihova nova kakovost. Tako lahko trdimo, da najučinkovitejši tim ni sestavljen iz najučinkovitejših posameznikov, temveč je tisti, ki v interakciji posameznikov daje najboljše rezultate.

Treba je poudariti, da kljub vsem pozitivnim lastnostim delovanja nekega tima ne gre prezreti, da nekateri posamezniki ne morejo delovati v timu, ker so po naravi individualisti. Nekateri v timu ne bodo dobro funkcionirali, ker preprosto nimajo zaupanja v sodelavce, delo raje opravljajo sami, imajo slabe izkušnje iz preteklosti ali menijo, da jih zanašanje na podporo drugih članov prikazuje kot šibke ([https://sl.wikipedia.org/wiki/Gradnja\\_tima](https://sl.wikipedia.org/wiki/Gradnja_tima)).

### 3.2 Vojaški tim

V tem delu se bomo osredotočili predvsem na enote do ravni čete, timsko delo in izgradnjo tima znotraj čete in ne toliko na time v štabih, specifičnih posadkah itn. Glede na številne avtorje so uspešni timi tisti, katerih rezultati presega seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Podobno velja tudi za vojaški tim, v katerem morajo vojaški voditelji za dosego najboljših rezultatov med svojimi podrejenimi razviti timski duh in enota postane moštvo<sup>2</sup> šele, ko:

- pripadniki sprejmejo poslanstvo in cilje enote;
- podrejeni spoštujejo svoje predpostavljene in jim zaupajo – ko jih začnejo upoštevati;
- si medsebojno zaupajo in spoštujejo drug drugega kot izurjenega profesionalca;
- se zavedajo pomena svojega prispevka k uspehu enote.

<sup>1</sup> Po Jakič (2008, 202) v vojski vojaški voditelj prevzema vso odgovornost za dejanja svojih podrejenih, zato je vojaško vodenje med drugim opredeljeno tudi kot prevzemanje odgovornosti za napake podrejenih.

<sup>2</sup> Moštvo lahko enačimo s terminom vojaški tim.

Vojaško delo je timsko, še posebej pri bojevanju. Voditelji morajo ustvariti skupinsko vzdušje med vodenimi, kar jih motivira, da gredo voljno in z zaupanjem v boj. Podrejeni morajo zaupati v sposobnosti voditeljev in vase ter dobro izpolniti svojo vlogo v skupini. Skupino je treba uriti do take stopnje, da samozavestno in samostojno opravi vse naloge. Za vojaške enote govorimo, da so uigrane takrat, ko vojaki zaupajo in spoštujejo voditelje ter druge pripadnike enote kot usposobljene profesionalce in se hkrati zavedajo svojega prispevka v skupini (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007, 22).

Za delovanje tima tako v neki gospodarski panogi kot vojaškem timu je pomembna tudi organizacijska kultura<sup>3</sup>. Pomembno je, da imajo timi na voljo potrebne vire, možnost uvajanja sprememb, podporo vodstva, sistem nagrajevanja, ustrezne pogoje za izobraževanje in čas za usposabljanje za timsko delo (Kadivec, 2008).

### 3.3 Izgradnja vojaškega tima

Da bi lahko razumeli, kako nastanejo učinkoviti vojaški timi oziroma enote, je treba upoštevati socialne procese, v katere posamezniki vstopajo kot popolni tujci in izstopajo kot del kohezivne enote, tima. Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, sta v osnovi dva pogoja za sestavo in razvoj uspešnega tima, in sicer izbor kadra in njegovo usposabljanje skozi neko obdobje.

Lubi (2007, 108) je izgradnjo tima opredelil z naslednjimi besedami: »Vojskovanje je timska (kolektivna) aktivnost, zato mora vodja med svojimi vojaki razviti timski duh. Vojaška enota postane tim šele tedaj, ko vojaki (podrejeni) spoštujejo svojega vodjo in mu zaupajo; si medsebojno zaupajo in spoštujejo drug drugega kot izurjenega profesionalca; se zavedajo pomena lastnega prispevka k uspehu enote.«

Da bi lažje razumeli zgornje navedbe, smo za prikaz izbrali Bartone-Kirklandov model razvoja vojaške enote (po Gal in Mangelsdorff, 1991), ki po našem mnenju zelo jasno opiše proces izgradnje vojaškega tima. Omenjeni

<sup>3</sup> Organizacijska kultura je po Mihaličevi (2007, 5) celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupine prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Prek vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema.

model je podrobneje analiziral tudi Jazbec (2012, 123–124). Opredeljuje štiri faze razvoja, ki so podrobneje prikazane v tabeli 1, in sicer:

- nova enota (1. faza),
- mlada enota (2. faza),
- dozorela enota (3. faza),
- odlična enota (4. faza).

V prvi fazi se gradi na horizontalni povezanosti med pripadniki. V tej fazi so pripadniki izpostavljeni stresnim situacijam, ki jih povežejo na način, da si medsebojno pomagajo in hkrati izurijo. Stil vodenja v tej fazi je direktivni, izvaja se »dril«<sup>4</sup>. Pripadniki so zreli za naslednjo fazo, navadno po preteku treh mesecev, ko vstopijo v mlado fazo. V mladi fazi se skupine pripadnikov začnejo povezovati s poveljnikom, v ospredje prihaja znanje razvoja tima, poveljnik postaja tudi mentor. Ko vojaki postanejo motivirani, da bi sami izboljševali postopke, ko začnejo medsebojno sankcionirati razdiralna vedenja, postanejo zreli za naslednjo fazo, fazo dozorele enote. Obdobje te faze je ocenjeno na štiri do deset mesecev. Dozorela enota je zadovoljivo izurjena in pripravljena na delovanje, poveljnik pa lahko njeno delovanje s timsko usmerjenim vodenjem še izboljša. S spodbujanjem iniciative, usvajanjem dodatnega znanja in razvojem tima gradi elitno enoto. Stil vodenja je participativen, demokratičen. V tej fazi se vsak posameznik v enoti zaveda svoje vloge in svojih specifičnih sposobnosti, ki jih še naprej razvija. Vsak posameznik v enoti ima specifično znanje, ki ga drugi spoštujejo in je nepogrešljivo za odlično delovanje enote. Faza traja do enega leta.

Zadnji stadij je seveda odlična enota, ki se gradi do treh let, lahko tudi več. Izkušeni pripadniki ne potrebujejo več toliko usmerjanja, poveljnikova funkcija postane dajanje nalog in vzdrževanje kondicije tima. Pripadniki čutijo odgovornost za učinkovito delovanje (Gal in Mangelsdorff, 1991, po Jazbec, 2012, 123–124).

---

<sup>4</sup> Drill – vaja, urjenje (Začasni angleško-slovenski vojaški priročni slovar, 1996).

Tabela 1: Model razvoja odlične vojaške enote

PODROČJE		FAZE RAZVOJA VOJAŠKE ENOTE			
		1 Novonastala enota	2 Mlada enota	3 Dozorela enota	4 Odlična enota
<b>Ključne aktivnosti enote</b>		Medsebojno spoznavanje in povezovanje, medsebojno zaupanje	Povezovanje podrejenih in nadrejenih	Izurjena in med seboj povezana enota	Vrhunsko izurjena ali bojno preizkušena enota
<b>Socialni vplivi</b>		Prilagajanje skupini vrstnikov v enoti	Identifikacija s poveljniki nižjega ranga	Ponotranjenje vojaških vrednot	Prizadevanje za rast enote in sprejemanje novih izzivov
<b>DELOVANJE VOJAŠKIH VODIJ</b>	<b>STROKOVNOST</b>	Obvladovanje osnovnih veščin	Izkazuje sposobnost za izvajanje učnih aktivnosti	Izkazuje spretnost v taktičnih postopkih.	Organizira nove in zahtevnejše vaje.
	<b>SKRBA ZA PODREJENE</b>	Izkazuje skrb za zdravje in počutje podrejenih.	Podrejene opozarja na pomen samozadostnosti.	Organizira sistem podpore družinam pripadnikov.	Na nižje podrejene prenaša znanje o skrbnosti do vojakov.
	<b>SPOŠTOVANJE</b>	Spoštljivo ravnanje do podrejenih	Pripravlja načrt dela z enakomerno obremenitvijo.	Del svojih dolžnosti in odgovornosti prenaša na podrejene.	Kolegialnost
	<b>PREDANOST</b>	V podrejenih vzbuja predanost nalogi.	Prednost daje urjenju bojnih postopkov pred drugimi nalogami.	Učenje iz izkušenj	Prednost daje bojni izurjenosti.
	<b>POVRATNA INFORMACIJA POVELJNIKU</b>	Podrejeni se medsebojno podpirajo.	Podrejeni sprejmejo norme in merila.	Zahtevnejše oblike urjenja za podrejene	Enota se zaveda svoje zmogljivosti, razvijajo sebi lastne načine delovanja.

Vir: Gal in Mangelsdorff, 1991, 397, in v Stipanović, 2005, 281, ter Jazbec, 2012, 123.

Bistvo take razdelitve posameznih faz je treba razumeti predvsem z vidika izgradnje tima do ravni čete. Zavedati se je treba, da posamezne faze prinesejo konfliktno situacijo, ki pa niso nujno slabe, prav nasprotno, celo nujno potrebne za izgradnjo dobrega tima so.

Jazbec (2012, 125) je poudaril, da je nujen pogoj za izgradnjo vojaškega tima tudi usklajenost formalne strukture moči z neformalno. Vodja, ki ima



pri podrejenih ustrezno zaupanje in spoštovanje, bo enoto pripeljal do cilja hitreje in z manj truda kot tisti, ki teh vodstvenih lastnosti nima. Kadar ni zmožen obvladovati in usmerjati različnih sposobnosti, interesov, motivov in ciljev, lahko začnejo med podrejenimi prevladovati osebni interesi in enota se lahko začne razslojevati na podskupine, v katerih vsaka teži k svojim ciljem. Na podobno situacijo so opozorili poveljniki čet v ameriški vojski, ko so jih spraševali o kohezivnosti njihovih enot. Težave nastopijo, ko se cilji tesno povezane skupine oziroma tima križajo z vojaškimi cilji. Kohezija po mnenju Josha Christyja (2013) ne more biti cilj sama po sebi, služiti mora nalogi in vzgajati zaupanje v vsakomur (<http://cc.army.mil/pubs/armymagazine.pdf:2015>).

### 3.4 Lastnosti dobrega vodje

Vodja je v prvi vrsti odgovoren za vodenje tima, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja medsebojno prilagajanje članov, skrbi za medsebojno razumevanje, tim usmerja k pravih ciljem in povezuje individualne aktivnosti članov tima v celoto.

Erjavšek (1997, povzeto po Bernik, 2000) poudarja razliko med klasičnim vodjem in vodjem, ki deluje kot vodja tima. Vodja tima se oddaljuje od avtokratskega stila vodenja, kar predstavljata tudi Gal in Mangelsdorff (1991) v fazah razvoja vojaške enote. Dober vodja spoštuje različnost in talente posameznikov kot njihove potenciale. Veliko mu pomenijo dobro vzdušje v timu, odnosi, sodelovanje in kolegialnost. Deluje strateško in se ne obremenjuje preveč z operativnim doseganjem kratkoročnih ciljev.

Po številnih delavnicah, ki so potekale v Slovenski vojski in so se preučevale Belbinove vloge (1993, povzeto po Bernik, 2000), je smiselno omeniti tudi slednjega, ki je poglobljeno raziskoval vedenje vodij. Preučeval je tako mentalne sposobnosti, kreativnost in osebnostne lastnosti kot komunikacijo vodij timov. Pri tem je odkril, da vodje timov uspešnih podjetij izkazujejo velike intelektualne sposobnosti in visoko stopnjo kreativnosti. Glede osebnostnih lastnosti uspešnih vodij ugotavlja, da je uspešen vodja:

- miren, hladnokrven, nevzkipljiv;
- usmerjen k realnosti, praktičnosti;
- ima izjemno stopnjo samodiscipline;

- že po naravi ga preveva optimizem;
- ekstrovertiran, sposoben motivirati druge člane tima, zunaj tima ni preveč odprt in zna v socialnih odnosih obdržati primerno distanco.

Belbin je poudarek dajal na dobro uravnotežen tim, v katerem naj bi bilo devet vlog<sup>5</sup> in od katerih naj bi vsaka po svoje prispevala k učinkovitosti tima. Vloga vodje je med njimi izredno pomembna pri oblikovanju in vzdrževanju uspešnega tima.

Tudi kultura in klima sta v številnih pogledih odvisni od začetnega razvoja vodstva, ki oblikuje, zahteva svoje predpostavke o tem, kaj je dobro in primerno. Dejstvo, da vodstvo oziroma vodja daje zgled, da z avtoriteto lahko hitro »povleče« za seboj miselnost in prepričanja zaposlenih ter da ob uveljavljanju moči in ugleda lahko prenese želeno kulturo po hierarhiji navzdol, tudi ni zanemarljivo (Mihalič, 2004, 386).

Ker je naš namen podrobneje opisati osebnostne lastnosti poveljnika čete in se ne spuščati na širše področje kompetenc vojaškega vodje, kljub vsemu ne moremo mimo dejstva, da ne bi vsaj okvirno predstavili, kakšen mora biti vojaški vodja, kaj mora znati in delati.

### 3.5 Kaj je treba znati, kaj je treba delati in kakšen je treba biti

Postati vojaški vodja ne pomeni le dobiti moč poveljevanja, temveč tudi razvijanje svojih lastnosti, kompetenc in seveda delovnih navad.

Iz tega, kakšen je treba biti in kaj je treba znati, izhajajo vsa voditeljska dejanja. Kdor želi postati voditelj, se mora razvijati v vseh pogledih, še posebej osebnostno. To pomeni tudi, da mora sprejemati vojaške vrednote in živeti skladno z njimi. Razvijati mora lastnosti in se učiti veščin, ki jih potrebujejo vojaški voditelji. Samo s takim samorazvojem lahko postane samozavesten, kompetenten in značajski vojaški voditelj (Vojaško voditeljstvo, 2007, 24–25).

Poleg vojaških vrednot, ki si jih človek pridobi in katerih rezultat postane posameznikovo ravnanje, so zelo pomembne tudi duševne in telesne lastnosti posameznika, njegova znanja in sposobnosti. V tabeli 2 je prikazana razdelitev značilnosti in kompetenc, ki bi jih moral imeti vojaški voditelj.

<sup>5</sup> Strokovnjak, dovrševalec, izvajalec, iskalec virov, sodelavec, opazovalec oziroma ocenjevalec, tvorec, koordinator, snovalec (zapiski z delavnice Poljče 2008).

Tabela 2: Biti, znati, delati<sup>6</sup>

Značilnosti			Kompetence		
Kaj je vojaški voditelj			Kaj dela vojaški voditelj		
Voditelj po značaju "biti"	Z videzom vodje "biti"	Voditelj z intelektualnimi zmožnostmi <sup>3</sup> "znati"	Dejanja <sup>4</sup>		
			"delati"		
Vojaške vrednote	<i>duševne</i>	<i>Znanje in veščine za delo z ljudmi, konceptualna znanja in veščine, strokovna znanja in veščine</i>	<i>Vplivanje: komuniciranje, odločanje, motiviranje.</i>	<i>Izvajanje: načrtovanje, opravljanje, ocenjevanje.</i>	<i>Izboljševanje: razvijanje, izgradnja, učenje.</i>
Empatija					
Vojaška etika	<i>telesne</i>				

<sup>3</sup> Znanja in veščine za delo z ljudmi, konceptualna ter strokovna znanja in veščine se razlikujejo glede na direktno, organizacijsko in strateško raven voditeljstva.

<sup>4</sup> Dejanja vsebujejo aktivnosti vplivanja, opravljanja in izboljševanja, ki se razlikujejo glede na direktno, organizacijsko in strateško raven voditeljstva

Vir: Skripta Vojaško voditeljstvo, 2007; Jakič, 2008, 203; Mahmutović, 2011.

### 3.5.1 Kaj je treba znati

Voditelj po Mahmutoviću (2011, 40) mora obvladati:

- znanje oziroma veščine za delo z ljudmi,
- konceptualno znanje<sup>7</sup>,
- strokovno znanje oziroma veščine<sup>8</sup>.

Strinjamo se, da se razmerja med vrstami znanja razlikujejo glede na raven vodenja, da na splošno velja, da so tehnična znanja in znanja o delu z ljudmi pomembnejša na nižjih vodstvenih ravneh, medtem ko je pomen organizacijskih znanj prenosorazmeren stopnji vodstvene ravni in je največji na najvišji vodstveni ravni (Koncept vojaškega voditeljstva v SV, 2007, 20–21).

<sup>6</sup> V angleškem jeziku: be, know, do.

<sup>7</sup> Kritično mišljenje, ustvarjalno mišljenje, etično mišljenje, reflektivno mišljenje.

<sup>8</sup> Poznavanje opreme, ravnanje z opremo, taktično znanje in veščine, taktika, temeljno vojaško znanje in temeljne veščine.

Kombinirati vsa znanja in veščine nikakor ni preprosto. Veščine za delo z ljudmi se uporabljajo pri posredovanju svojih namer in motiviranju podrejenih, konceptualna znanja se uporabljajo pri razpoznavanju uspešnih načrtov ter sprejemanju pravih odločitev. Strokovno znanje uporabljajo za izvajanje najboljših mogočih taktičnih odločitev glede na zahtevo bojišča (skripta *Vojaško voditeljstvo*, 2007).

»Obvladovanje različnih veščin je ključnega pomena za uspešno delovanje vojske v miru in vojni. Pravi voditelji se ne bodo zadovoljili samo s tem, kaj je treba narediti za uspešno delovanje danes, temveč morajo razmišljati tudi o tem, kaj bo treba narediti jutri. Težiti morajo k temu, da podrobno poznajo svoje delo, ga obvladajo in se že sedaj pripravljajo za prevzem nalog nadrejenega. Poleg tega se morajo biti sposobni soočiti z novo opremo, zamisliti, načinom razmišljanja in delovanja. To je posebej pomembno, ko prevzemajo nove, višje dolžnosti« (Mahmutović, 2011, 40).

### 3.5.2 Kaj je treba delati

To, kaj voditelji delajo, se kaže z njihovimi dejanji. Dejanja voditeljev vsebujejo:

- vplivanje,
- izvajanje<sup>9</sup>,
- izboljševanje.

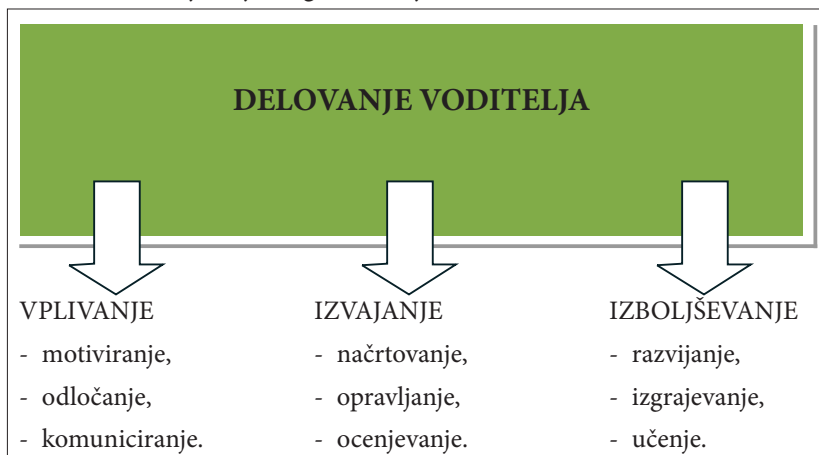
Osebnostne lastnosti, vrednote, znanje in veščine vojaških voditeljev so temelj za njihova dejanja in se z dejanji tudi odražajo. Dejanja so temeljna za presojanje učinkovitosti vojaških voditeljev.

Dejanja vojaških voditeljev se kažejo z njihovim vplivanjem, delovanjem in izboljšavami, ki se ob upoštevanju značilnosti posamezne ravni voditeljstva na vsaki ravni vojaškega voditeljstva izražajo drugače<sup>10</sup>. V nadaljevanju smo povzeli sliko 1 za lažjo predstavo razdelitve, kaj naj bi delovanje voditelja vključevalo.

<sup>9</sup> Termin izvajanje je v skriptih *Vojaško voditeljstvo* delovanje, jaz bom uporabljala termin izvajanje po Mahmutoviću (2011).

<sup>10</sup> Strateška, organizacijska in neposredna raven. Organizacijska raven se začne na ravni bataljonov oziroma njim enakih organizacijskih enot. V nalogi se osredotočam na direktivno raven, raven do ravni čete.

Slika 1: Delovanje vojaškega voditelja



Vir: Mahmutović (2011, 41).

## Vplivanje

Vplivanje lahko opredelimo kot prenos volje na podrejene, sodelavce na isti ravni ali nadrejene. Vojaški voditelji vplivajo s komuniciranjem, odločanjem in motiviranjem. Komuniciranje se deli še na verbalno, neverbalno in aktivno poslušanje. Nekateri delijo tudi načine komuniciranja, ki so lahko pisni ali informacijski (računalniška pismenost) (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007, 47).

## Izvajanje

Izvajanje vključuje vse dejavnosti, ki vodijo k doseganju poslanstva oziroma k uresničitvi naloge. Vsebuje tri zaporedne korake: načrtovanje, opravljanje<sup>11</sup> in ocenjevanje. Vojaški voditelji, ki učinkovito delujejo, uspešno končajo naloge. Opravijo jih pravočasno ter skladno s standardi in poveljnikovo namero.

Načrtovanje, ki je ena izmed funkcij vodenja, mora biti usklajeno s poslanstvom, pri čemer je treba upoštevati tako izvedljivost načrta kot njegovo sprejemljivost. Načrtuje se toliko sredstev, da je organizacijska enota, za katero se načrtujejo, pripravljena tudi za nadaljnje naloge. Z opravljanjem nalog dosegajo poslanstvo, standarde, zagotavljajo skrb za ljudi in učinkovito upravljanje sredstev ter spodbujajo pobudo podrejenih. Poročanje o stanju enot in izvedbi naloge spremlja vodje od začetka do konca naloge. Ocenjevanje je vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti ob upoštevanju poslanstva in naloge (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007, 48).

<sup>11</sup> Tudi v tem delu gre za uporabo dveh različnih pojmov, in sicer opravljanje in izvajanje.

## Izboljševanje

»Izboljševanje vključuje vse tiste dejavnosti, ki povečujejo učinkovitost posameznika, enote in organizacije. Te dejavnosti so razvijanje samega sebe in podrejenih, izgradnja odličnega tima oziroma moštva in učenje. Vojaški voditelji, ki znajo izboljševati, povečujejo raven znanja in veščin, ki prispevajo k učinkovitosti.

Razvijanje pomeni vložek ustreznega časa in naporov za izboljšanje sebe, podrejenih in organizacijske enote. Graditev obsega porabo časa in virov za izboljševanje moštev ter organizacijskih enot in klime. Učenje obsega samo izpopolnjevanje ter učenje drugih s ciljem osebne in organizacijske rasti. Učenje vključuje tudi učenje iz izkušenj« (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007, 48).

### 3.5.3 Kaj je treba biti

V zadnji fazi smo po modelu »be, know, do« predstavili še, kaj je treba biti. Z značajem opisujemo notranjo moč posameznika, pomeni tisto, kar si. Značaj ne pomaga samo odločati o tem, kaj je prav in kaj ne, temveč tudi omogoča to vedenje spremeniti v dejanja. Temeljne značilnosti, ki jih mora po Mahmutoviću imeti vojaški voditelj, so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Osebnostne lastnosti vojaškega vodje

<i>Duševne</i>		<i>Telesne</i>
Volja	Odprtost za ljudi	Skrb za zdravje
Sposobnost presojanja	Kulturološka skupnost	Telesna pripravljenost
Inteligentnost	Čustvena kontrola	Vojaška in profesionalna drža ter videz
Odločnost		
Samoiniciativa	Čustvena uravnovešenost	
Inovativnost	Čustvena stabilnost	
Samozaupanje		
Integriteta		

Vir: Mahmutović (2011, 36).

Skozi vsa leta preučevanja vojaškega vodenja ter iskanja vrtilin, ki bi jih moral imeti dober vodja, je nastalo tudi veliko število različnih seznamov osebnostnih lastnosti. Strodgill (v Jakič, 2008, 201) je z namenom, da bi odkril ključne

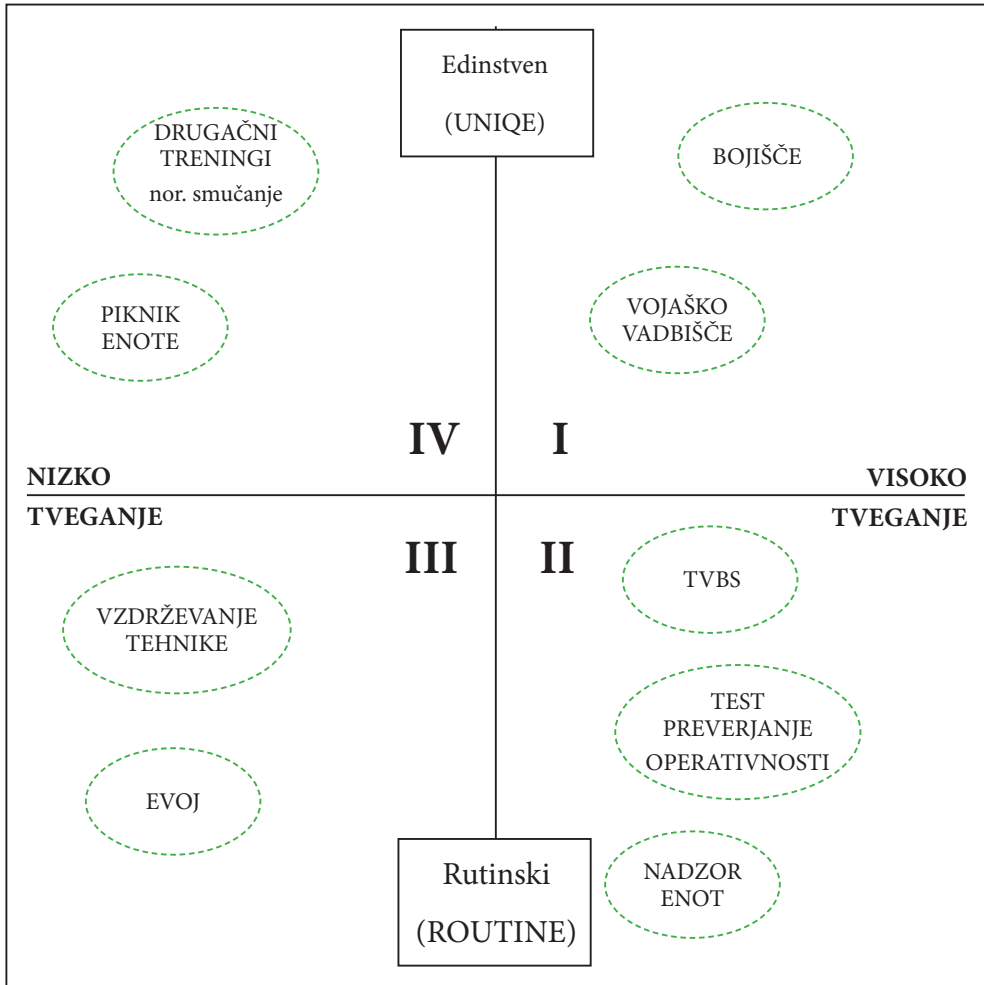
lastnosti uspešnega vodje, opravil obsežno analizo člankov in razprav o vodenju ter lastnosti združeval v kategorije. V ameriški vojski je nastalo več različnih seznamov takih lastnosti, med katerimi so ločeno opredeljevali lastnosti vojaškega vodje in menedžerja. Pri nas se je z ugotavljanjem osebnostnih lastnosti dobrega vodje verjetno spopadala že množica posameznikov, ki so prihajali do različnih ugotovitev. Med drugimi naj omenimo Kohonta, ki je postavljala kompetenčni model v SV, in Mahmutovića, ki je v prikazani tabeli opredelil zgornje osebnostne lastnosti. Z omenjeno tematiko se največ ukvarjajo vojaška psihologija in vojaški psihologi, ki so res tudi usposobljeni za podajanje in ocenjevanje posameznikovih osebnostnih lastnosti. Tako kot v gospodarstvu obstajajo številni psihološki testi in vprašalniki, podobno vojaški psihologi lahko določijo in opišejo osebnostne lastnosti posameznega pripadnika. Treba pa se je zavedati, da so omenjeni sezname živi in se lahko spreminjajo skozi čas in glede na različne situacije. Povsem sprejemljivo je, da za bojno delovanje potrebujemo vojaškega voditelja z drugačnimi lastnostmi kot na primer za neko specialistično področje, logistiko itn.

Nekateri avtorji so šli še dlje in so opredeljevali različne lastnosti, ki bi jih morali imeti vojaški voditelji v času delovanja v miru in vojni. Tako je Quinn (Gal, 1991, 414) predstavil model vodenja v miru in vojni ter opredelil in opisal posamezne vloge ter lastnosti, ki bi jih moral imeti vodja v različnih situacijah, ko bi deloval pod različnimi pogoji. V nadaljevanju je predstavljen model situacijske analize po Quinnu (slika 2). Za okolje z visokim tveganjem<sup>12</sup>, v katerem ni rutine, potrebujemo vlogo inovatorja. Inovator je posameznik, ki se hitro prilagaja, ima inovativne ideje, rad eksperimentira z novimi postopki, kreativno rešuje težave, išče izboljšave itn. Poleg inovatorja je v tem delu zaželen tudi vloga posrednika. V drugem primeru imamo lahko okolje z visokim tveganjem in rutinskim delovanjem. V takem okolju pride do izraza vloga proizvajalca ali direktorja, v naslednjem kvadrantu vloga koordinatorja in nadzornika, v zadnjem, četrtem, pa vloga mentorja in idejnega vodje.

---

<sup>12</sup> Bojišče.

Slika 2: Situacijska analiza po Quinnu



Vir: Gal in Madngeldorff, 1991, 415.

Ne gre spregledati dejstva, da nikoli ne bomo naleteli na tip osebe, ki bi imela samo ene lastnosti, temveč se po navadi prepletajo med seboj, podobno, kot se prepletajo stili vodenja ob izgradnji in razvoju odličnega tima.

### 3.5.3.1 Osebnostne lastnosti

»Osebnost si lahko predstavljamo kot celoto, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, imenujemo osebnostne lastnosti. Med osebnostne lastnosti spadajo inteligentnost, živahnost, marljivost, pa tudi spol in starost, telesna teža in



višina, barva las, kože, oči itd. Praktično lahko govorimo o neomejenem številu osebnostnih lastnosti. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost« (Musek, 1997, 190).

Sposobnost voditi ljudi ni nekaj samoumevnega, temveč je večšina, ki jo lahko preučimo, se je naučimo in jo izvajamo v praksi. Voditeljske lastnosti vplivajo na dejanja voditeljev, ta pa na enoto ali organizacijo. Lastnosti so človekove temeljne odlike. Raziskovalci so ugotovili, da obstajajo lastnosti, ki razlikujejo voditelje od drugih ljudi, a da bi bila ta teorija res vsestranska, bi morali imeti vsi voditelji, ne glede na to, kje in kaj delajo, enake lastnosti, kar pa je malo verjetno. Na temelju koncepta vojaškega voditeljstva, torej kakšen je treba biti, kaj je treba znati in delati, so lastnosti vojaških voditeljev razdeljene na duševne in telesne<sup>13</sup> (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007).

### **Duševne lastnosti vojaških voditeljev**

Duševne lastnosti za učinkovito vojaško voditeljstvo vključujejo tri elemente, in sicer kognitivno (razumsko), konativno (motivacijsko) in čustveno raven. Kažejo se v sposobnostih, lastnostih značaja in lastnostih temperamenta. Kažejo se v vedenju vojaških voditeljev. Čustveno odrasli in stabilni voditelji se zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti.

Vojaški voditelji morajo imeti naslednje duševne lastnosti: voljo, inteligentnost, sposobnost presojanja, odločnost, samodisciplino, iniciativnost, samozaupanje, integriteto, odprtost za druge ljudi, kulturno strpnost in spoštovanje različnosti, čustveni nadzor, čustveno uravnovešenost in stabilnost (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007, 40).

V tem delu je treba omeniti, da je takih in podobnih seznamov duševnih lastnosti veliko in da moramo razvijati svoje, ki bodo nakazovali in omogočali izbor dobrega kadra ali le omogočali možnost samoocene pri že izbranih, da bodo lažje razumeli svoje odzive, pomanjkljivosti in obratno.

### **Telesne lastnosti vojaških voditeljev**

Telesne lastnosti opredeljujemo glede na skrb za zdravje, telesno pripravljenost ter vojaško oziroma profesionalno držo in videz. Te lastnosti se lahko razvijajo in vzdržujejo pri vseh. Vojaški voditelji morajo biti na tem področju zgled svojim podrejenim.

<sup>13</sup> Včasih se uporablja izraz psihofizične.

**Skrb za zdravje** – »K zdravju spadajo vsi ukrepi, ki pripomorejo k dosegu in vzdrževanju dobrega zdravstvenega stanja. To so redni sistematski pregledi, vzdrževanje osebne higiene, vzdrževanje zdravstvenih in higienskih standardov ob nalogah zunaj vojašnic itn. Voditelji se morajo zavedati, da je del skrbi za podrejene tudi skrb za njihovo zdravje. Bolan vojak je prav tako nesposoben za boj ali izvajanje nalog kot ranjen, zdrav vojak pa bo lažje deloval v težjih vremenskih razmerah kot bolan« (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007).

**Telesna pripravljenost** – pomeni vzdrževanje primerne telesne pripravljenosti za opravljanje nalog (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007).

**Vojaška oziroma profesionalna drža in videz** – vojaška oziroma profesionalna drža in videz obsegata zunanji videz in vedenje posameznika. Zunanji videz in vedenje morata biti usklajena s Pravili službe v SV, s Postrojitvenimi pravili in Kodeksom vojaške etike. Tako se od voditeljev pričakuje, da so svojim podrejenim zgled, tako pri pravilnem nošenju uniforme kot pri svojem vedenju (skripta Vojaško voditeljstvo, 2007).

V etičnem kodeksu Slovenske vojske je opredeljeno, da so pripadniki Slovenske vojske osebno odgovorni, ko odločajo o uporabi sile in drugih pomembnih vprašanjih, povezanih z varnostjo, zdravjem in življenjem drugih pripadnikov Slovenske vojske ali drugih oseb. Zato se pripadniki Slovenske vojske pri opravljanju vojaške službe v javnem in zasebnem življenju ravnavajo po naslednjih etičnih vodilih in načelih:

- spoštujejo, negujejo, razvijajo in uresničujejo vojaške vrednote Slovenske vojske, ki izhajajo iz domoljubja kot temeljne skupne vrednote;
- spoštujejo prisego, ki so jo dali ob nastopu vojaške službe v Slovenski vojski;
- zavedajo se, da je njihovo delo v Slovenski vojski ne le služba in poklic, temveč tudi način življenja;
- spoštujejo slovensko vojaško zgodovinsko tradicijo in skrbijo za ohranjanje nacionalnega vojaškega zgodovinskega spomina.

Bistveno je zavedanje, da je vojaški poklic način življenja, podobno, kot to velja tudi za zdravstveno osebo itn.

### 3.5.4 Študija primera čete XY

Januarja 2016 smo v okviru štabnega šolanja izvedli anketiranje z vprašalnikom<sup>14</sup> v eni izmed čet Slovenske vojske, da bi lahko primerjali podatke z raziskavo, ki je bila izvedena leta 2007<sup>15</sup>. V raziskavi nas je zanimalo, kakšne so socialne zaznave pripadnikov o osebnostnih lastnostih dobrih vodij, konkretnije o osebnostnih lastnostih, ki jih pričakujejo pri poveljniku čete.

Z vprašalnikom smo zajeli le eno izmed čet Slovenske vojske, zato smo sprejeli tveganje za majhen reprezentativni vzorec, ki je bil ocenjen na tri odstotke glede na celotno Slovensko vojsko. Znotraj čete je bil vzorec 90,9-odstoten (30/33) oziroma, če bi upoštevali začasno pridodano enoto 56-odstoten (30/53). Odgovarjalo je 20 odstotkov častnikov (6/30), 40 odstotkov podčastnikov (12/30) in 40 odstotkov vojakov (12/30). Pripadniki, ki niso odgovarjali na vprašalnik, so bili službeno odsotni, na bolniški oziroma na letnem dopustu.

Odgovarjali so na vprašanji, kateri ciljni skupini pripadajo ter katere našete osebnostne lastnosti<sup>16</sup> naj bi po njihovem mnenju imel dober poveljnik čete.<sup>17</sup>

Kot je razvidno iz grafičnega prikaza (slika 1), je 79,96 odstotka (24/30) pripadnikov čete navedlo skrb za podrejene kot osebnostno lastnost, ki jo pričakujejo od poveljnika čete. Strokovnosti s 69,93 odstotka (21/30), sledi sposobnost presojanja in odločnost s 46,65 odstotka (14/30). Kot peta največkrat izbrana lastnost je bila integriteta z 39,99 odstotka (12/30). Ena izmed ponujenih lastnosti sploh ni bila izbrana, in sicer kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti, le v enem primeru pa so bile izbrane telesna pripravljenost, avtoritarnost in čustveni nadzor.

<sup>14</sup> Glej Priloga 2 – Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika čete na izgradnjo čete – Vprašalnik 2016.

<sup>15</sup> Raziskava, ki jo je za svojo doktorsko disertacijo na Fakulteti za družbene vede maja 2007 opravila dr. Manica Jakič, je zajela 10-odstotni reprezentativni oziroma kvotni vzorec od 7126 pripadnikov stalne sestave SV. Anketiranih je bilo 272 vojakov, 196 podčastnikov in 133 častnikov ter tudi civilne osebe in vojaški uslužbenci, ki jih mi nismo imeli.

<sup>16</sup> Lastnosti so bile našete v naslednjem vrstnem redu: volja, inteligentnost, sposobnost presojanja, odločnost, samodisciplina, iniciativnost, samozaupanje, telesna pripravljenost, vojaška profesionalna drža in videz, odgovornost, skrb za podrejene, profesionalen odnos do dela, integriteta, sprejemanje drugih ljudi, kulturološka strpnost in spoštovanje različnosti, čustveni nadzor, čustvena uravnoteženost, čustvena stabilnost, skrb za zdravje, strokovnost, dajanje zgleda, avtoritarnost, komunikativnost in ljubezen do domovine.

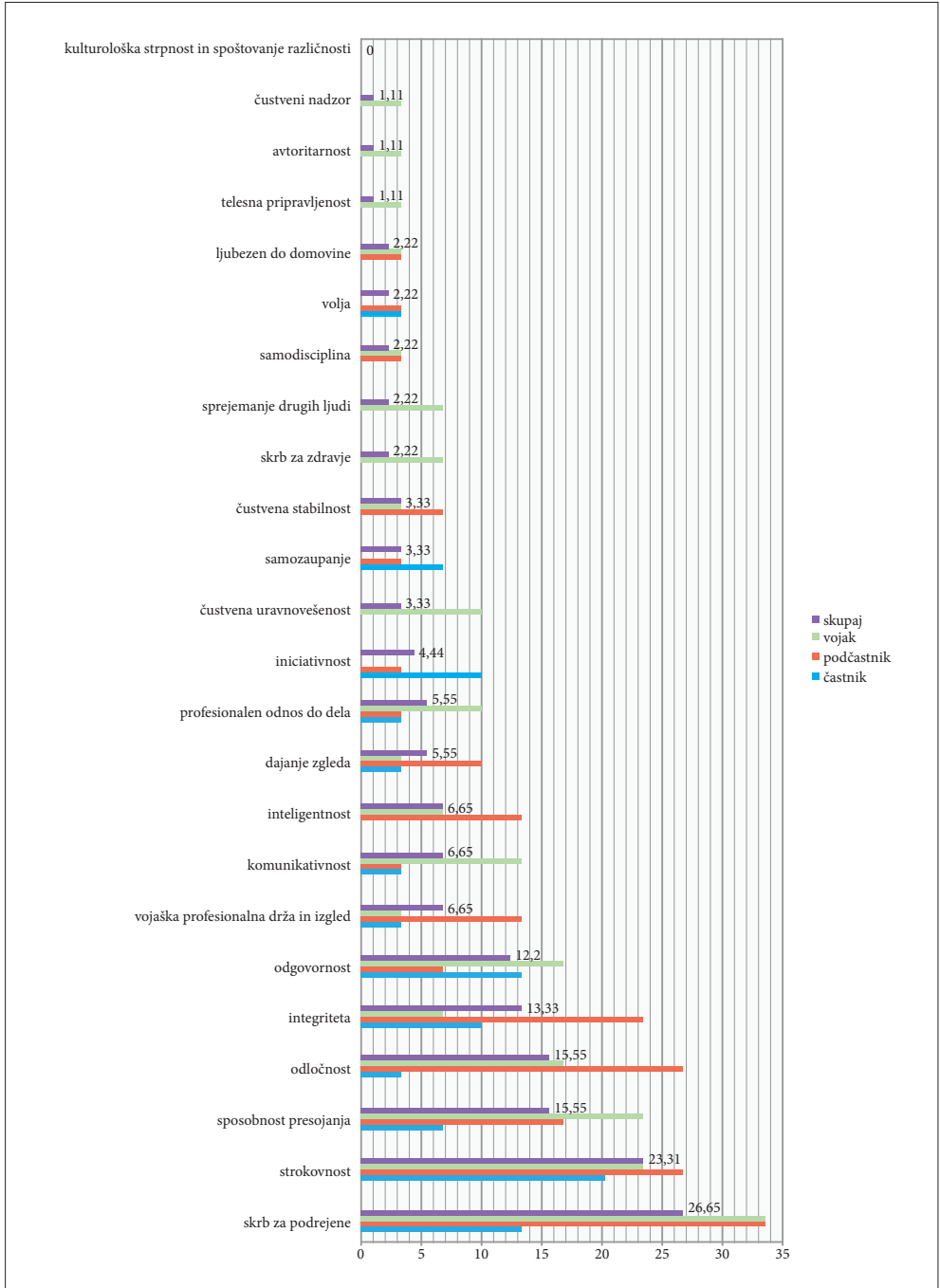
<sup>17</sup> Na vprašanje so odgovarjali z izborom le petih najpomembnejših lastnosti od štiriindvajsetih.

Če primerjamo naše ugotovitve na ravni čete XY z ugotovitvami raziskave iz leta 2007, katere izsledki so bili objavljeni v Biltenu Slovenske vojske (2008, po Jakič, 2009), ugotovimo bistvene razlike v prvoizbranih osebnostnih lastnostih.

V raziskavo iz leta 2007 so bili v primerjavi z našo vključeni pripadniki različnih ravni SV. Najpogosteje zaznana osebnostna lastnost je bila odgovornost, v našem primeru pa skrb za podrejene, ki je v raziskavi iz leta 2007 na drugem mestu. Bistvena razlika je bila v odgovornosti, ki smo jo mi zaznali šele na šestem mestu.

Višje je bila v primeru čete izbrana tudi strokovnost, ki je zasedla drugo mesto, v raziskavi leta 2007 pa je bila na četrtem mestu. Treba je poudariti, da gre v našem primeru za »rodovsko« četo in je lahko razlog za tako zaznavo lastnosti tudi to. Zanimiva je tudi ugotovitev glede profesionalnega odnosa do dela, ki so ga v našem primeru postavili šele na enajsto mesto, v raziskavi iz leta 2007 pa je na tretjem. Odločnost je postavljena v enem primeru na četrto in v drugem na peto mesto, precej visoko se je v našem primeru uvrstila tudi komunikativnost na osmem mestu, leta 2007 je bila na trinajstem mestu.

Slika 3: Grafični prikaz izbora osebnostnih lastnosti glede na ciljne skupine pripadnikov čete XY v Slovenski vojski



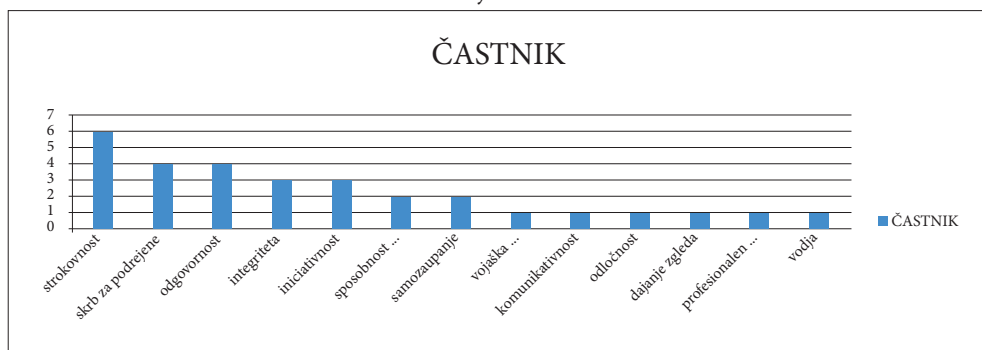
Vir: Šefman, 2016 (prikazane so srednje vrednosti odgovorov).

Z zgornjo razlago različnih ugotovitev, do katerih smo prišli na ravni čete v primerjavi z 10-odstotnim vzorcem na vseh ravneh SV, smo lahko potrdili prvo hipotezo, in sicer, da se je zaznava pomembnosti osebnostnih lastnosti vodij na ravni čete razlikovala od zaznav, ugotovljenih v raziskavi iz leta 2007, ki ga je izrazil 10-odstotni reprezentativni vzorec vseh pripadnikov stalne sestave SV. Razloge za tako odstopanje prvoizbrane osebnostne lastnosti odgovornosti bi lahko iskali v ravneh, na katerih so bili anketirani pripadniki, ali v spremembah zaznave v časovnem obdobju osmih let. Žal iz raziskave leta 2007 ni mogoče razbrati, na kateri ravni so delovali anketirani pripadniki, je pa bila bistvena že ugotovitev, da se zaznave določenih osebnostnih lastnosti, v našem primeru na ravni čete, lahko razlikujejo od splošnih zaznav.

Po pregledu zaznav glede na ciljne skupine znotraj čete smo ugotovili, da odstopanja v zaznavah so, in sicer medtem ko je bila pri častnikih na prvem mestu strokovnost, je bila pri podčastnikih in vojakih na prvem mestu skrb za podrejene. Pomembno razliko smo zaznali tudi pri odgovornosti, ki je pri častnikih zaznana že na tretjem mestu, medtem ko je pri podčastnikih na devetem mestu. Obratno je bila pri častnikih odločnost šele na osmem mestu, medtem ko je bila pri podčastnikih na drugem oziroma tretjem in pri vojakih na četrtem. Več je razvidno na grafičnih prikazih v nadaljevanju (slike 4, 5 in 6).

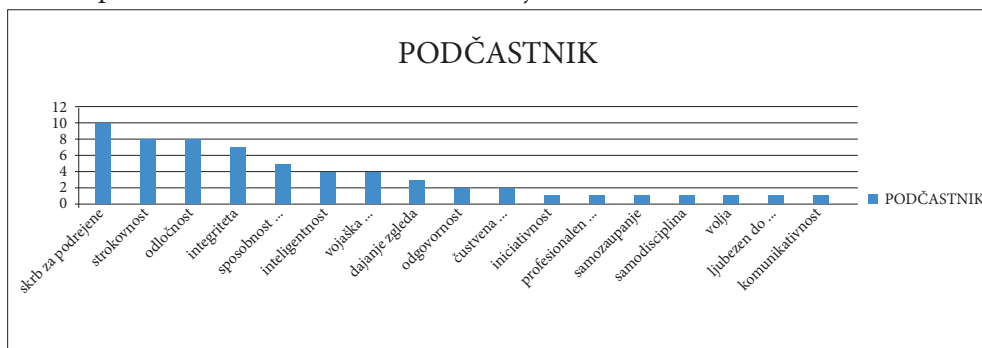
Drugo hipotezo, da različne skupine vojaške organizacije različno zaznavajo pomembnost osebnostnih lastnosti poveljnika čete, smo lahko na podlagi pridobljenih rezultatov potrdili. Razlogov za tako zaznavanje je bilo verjetno več. Mogoče so anketiranci omenjene lastnosti nekoliko projicirali nase in na svoje potrebe ter želje, kakšnega poveljnika si želijo. Lahko, da so posamezne lastnosti videli v poveljniku, ki trenutno poveljuje četi, zato bi bilo smiselno opraviti še raziskavo, v kateri bi podrejeni ocenili delo trenutnega poveljujočega in hkrati tudi podali zaznave, kakšen naj bi po njihovem mnenju bil idealni poveljnik.

Slika 4: Grafični prikaz izbora osebnostnih lastnosti glede na ciljno skupino častnikov čete XY v Slovenski vojski



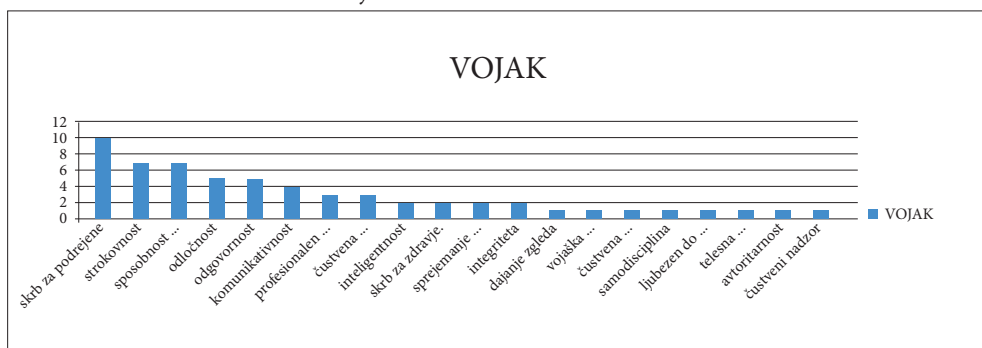
Vir: Šefman, 2016.

Slika 5: Grafični prikaz izbora osebnostnih lastnosti glede na ciljno skupino podčastnikov čete XY v Slovenski vojski



Vir: Šefman, 2016.

Slika 6: Grafični prikaz izbora osebnostnih lastnosti glede na ciljno skupino vojakov čete XY v Slovenski vojski



Vir: Šefman, 2016.

Po taki analizi smo najprej pomislili o razširitvi reprezentativnega vzorca, da bi domneve še dodatno podkrepili z rezultati iz vprašalnikov. Porodile so se nam tudi ideje, kako bi sploh merili vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika čete na izgradnjo čete. Vsekakor bi vzorec razširili na več čet in njihove pripadnike, v naslednjem koraku pa bi k sodelovanju povabili še poveljnike čet, kako oni zaznavajo svojo vlogo pri izgradnji tima in ne nazadnje svoje nadrejene. Tako bi lahko dobili širšo sliko in verodostojnejše rezultate. Vsekakor pa bi za tako raziskavo potrebovali strokovno podporo vojaških psihologov.

## 4 Sklep

V članku sem predstavila tim, izgradnjo tima in poglede različnih avtorjev ter analizirala štiristopenjski model izgradnje tima. V nadaljevanju sem se osredotočila na osebnostne lastnosti dobrega vodje, predstavila nekaj teoretičnih izhodišč in opredelila širšo tematiko o lastnostih, ki bi jih moral imeti dober voditelj. Tako sem v prvem delu obravnavala, kako izgraditi uspešen tim, koliko časa je za to potrebnega in kakšno vlogo ima pri tem vodja. Obravnavala sem tudi širši kontekst dobrega voditelja, kaj mora biti, kaj mora znati in kaj delati.

Koncept »be, know, do« bi lahko primerjali s kompetenčnimi odločitvenimi modeli, ki jih v praksi uporabljajo številna podjetja za izbor in zaposlovanje, razvoj, napredovanje, pa tudi za predlaganje novih izobraževalnih programov šolskemu sistemu. Slednje je v Sloveniji še pomanjkljivo, medtem ko gospodarske panoge v tujini redno naslavljajo izobraževalne sisteme s potrebami po kompetenčnem kadru in jih tako usmerjajo pri izdelovanju njihovih programov. Model biti znati, delati obsega bistvene elemente, ki jih iščemo za izbor najprimernejšega kadra. Stvar, ki se zdi sporna, je le dejstvo, da v Slovenski vojski tak model še nikdar ni zares zaživel v smislu internih razpisov za prerazporeditve ali napredovanja na nove, zahtevnejše dolžnosti, na katerih bi se na vseh ravneh preverjala kompetenčnost za zasedbo nekega delovnega mesta. Tako se nemalokrat zgodi, da za neko delovno mesto najdemo kandidata, ki izpolnjuje vse pogoje biti, znati, delati, a ga zaradi na primer »neodstažirane« dolžnosti ali čina na tako delovno mesto ni mogoče postaviti in obratno. Tukaj ne govorimo o negiranju kariernega sistema, vendar bi bilo smiselno prevetriti tudi tega. Če ima organizacija natančno določene in transparentne zahteve ter pričakovanja, kakšno osebo potrebuje za neko delovno mesto, ima izdelan kompetenčni profil in cilje določene,



se lažje postavijo pravi ljudje na prava mesta. Selekcija, ki je le za določena področja dela v Slovenski vojski dobro pripravljena, bi bila širša tema, ki bi se je morali dotakniti v naslednjem koraku. V tej nalogi sem se tokrat navezovala izključno na model biti, znati, delati.

Bistveno pomanjkljivost koncepta biti, znati, delati gre iskati predvsem v dejstvu, ki ga v zasebnem sektorju še kako upoštevajo pri izgradnji uspešnega tima, in sicer v motiviranem posamezniku. Ne govorimo o motiviranju kot veščini, ki je v modelu zajeta pod delovanjem posameznika, temveč govorimo o motiviranosti in pričakovanjih pod 'biti'. Oseba, ki jo zaposlimo, ne bo zadovoljivo opravljala svojega dela, če ne bo izpolnjenih njenih osnovnih pričakovanj. Iz tega izhaja, da je že pred zaposlitvijo treba ugotoviti njihova pričakovanja in se temu primerno odločiti, ali takšno osebo sploh zaposliti, prerazporediti itn. V zasebnem sektorju, predvsem v malih podjetjih, je včasih od tega odvisen tudi obstoj družbe. In če prenesemo to na delovanje oddelkov, vodov in čet na ravni Slovenske vojske, pomeni to rdečo luč za izgradnjo dobrega tima, ki pa je pogoj za uspešno in učinkovito delovanje ter podlaga za doseganje visoke bojne učinkovitosti v mirnodobnem in vojnem času. Večkrat sta bila v nalogi poudarjena dva pogoja za izgradnjo uspešnega tima: eden je bil izbor kadra, ki bo lahko deloval skupaj, drugi je bil usposabljanje tega kadra. Vojaški voditelj ima zelo velik vpliv na nemotivirane posameznike, toda če je vodja brez podpore vojaškega sistema, je lahko še tako dober, pa bo le s težavo gradil učinkovit tim ali time znotraj svoje enote.

V nalogi sem podrobneje analizirala tudi osebnostne lastnosti, ki naj bi bile najpomembnejše za dobrega vodjo, in ugotovila, da obstajajo razlike v zaznavi osebnostnih lastnosti vodij na ravni proučevane čete ter na drugi strani na ravni 10-odstotnega reprezentativnega vzorca stalne sestave iz leta 2007. Ugotovila sem tudi odstopanja v zaznavi pomembnih osebnostnih lastnosti poveljnika čete glede na ciljne skupine vojaki, podčastniki in častniki. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi v raziskavi iz leta 2007.

Kljub vse večji avtomatizaciji so človeški viri še vedno pomemben dejavnik pri doseganju organizacijskih ciljev, zato se mi zdi ob koncu smiselno poudariti, da je treba sposoben, motiviran in strokoven kader, ki se približuje nekemu idealu, vseskozi zaznavati in si prizadevati za njihovo ohranjanje, saj pomeni nabor ključnega kadra pri uspešnem razvoju organizacije. Ker gre v našem primeru za Slovensko vojsko, bi bilo povsem upravičeno ta nabor kadra šteti za svojevrsten zaklad, kot dodano vrednost, ki bo s svojo sposobnostjo zmožen

uspešno usmerjati enote v delovanje in početje tistega, v čemer se vojaška organizacija bistveno razlikuje od vseh drugih, in sicer vzeti oziroma ohraniti ali celo dati življenje. Menim, da z znanstvenimi in strokovno psihološkimi pristopi ter predvsem s stroko podprto kadrovske službo na vseh ravneh Slovenske vojske ne bi smela biti težava takšen kader zaznati, mu omogočiti podporo v delovanju znotraj tima in ga razvijati.

## Literatura in viri

1. Bernik, J., 2000. Podjetniški management in vodenje. Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Gal, R. in Mangelsdorff, A. D., 1991. Handbook of military psychology. England: John Wiley & Sons LTD.
3. Jakič, M., 2008. Socialne zaznave, povezane z vodenjem v Slovenski vojski. Bilten Slovenske vojske, vojaškostrokovna publikacija Slovenske vojske, vol 10/ št. 4. Ljubljana: MORS.
4. Jalen, A., 2010. Identifikacija modelov in stilov vodenja v zdravstveni negi v splošni bolnišnici Jesenice. Diplomsko delo. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice.
5. Kadivec, S., 2008. Krožki kakovosti – metoda motivacije v procesu in izboljševanju kakovosti v bolnišnici, in Skela Savič, B., Ramšak Pajk, J., Kaučič, B. M. Jaz in moja kariera; 4. Mednarodni seminar 2008, jan 25; Bled Slovenija; Jesenica, Visoka šola za zdravstveno nego.
6. Kohont, A., 2011. Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
7. Lubi, D., 2007. Temelji vodenja in poveljevanja: študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Mahmutović, J., 2011. Vojaško voditeljstvo in menedžment. Ljubljana: Višja prometna šola Maribor.
9. Mihalič, R., 2007. Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka, Managerjeva založba.
10. Možina, S., 1994. Management. Radovljica: Didakta.
11. Možina, S., 1996. Teamsko vodenje podjetja in Adizes I., Možina S., Milivojević Z, Svetlik I, Terpin M. Človek prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
12. Musek, J., 1993. Znanstvena podoba osebnosti, EDUCY, Ljubljana.
13. Musek, J., 2000. Nova psihološka teorija vrednot, EDUCY, Ljubljana.
14. Stipanović, Ž., 2005. Vojna psihologija, Priručnik za hrvatske časnike, knjiga prva. Zagreb: Ministarstvo obrane Republike Hrvatske.
15. Thompson, B., Leadership Brief: The Qualities of an Officer.
16. Skripta Vojaško voditeljstvo, 2007. Prevod in priredba FM 22-100. PDRIU.

17. Začasni angleško-slovenski vojaški priročni slovar : Temporary English-Slovene Military Dictionary Handbook 1996, Uprava za razvoj MORS.
18. FM 6-22 (FM 22-100), 2006. Army Leadership Competent, Confident, and Agile, Oktober 2006: HQ Department of the Army.
19. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske: Uradni list RS, št. 68/07 in 58/08 – ZSPJS-I; Vlada RS.
20. Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. 2007. Oddelek za razvoj voditeljstva / STVVPV / CDR, 26. 1. 2007.
21. Riley, R. et al., 2012. 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings Technical Report 2012-1. Center for Army Leadership.
22. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2015/CC\\_ARMY\\_\(Jan2015\)\\_CCLPDs.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2015/CC_ARMY_(Jan2015)_CCLPDs.pdf) (11. 11. 2015, 20.05.)
23. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2015/CC\\_ARMY\\_\(Jan2015\)\\_CCLPDs.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2015/CC_ARMY_(Jan2015)_CCLPDs.pdf) (11. 11. 2015).
24. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC\\_ARMY\\_\(Apr2013\)\\_Cohesive\\_Team.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_ARMY_(Apr2013)_Cohesive_Team.pdf) (11. 11. 2015).
25. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2012/CC\\_ARMY\\_\(Nov2012\)\\_What\\_do\\_you\\_want\\_in\\_a\\_leader.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2012/CC_ARMY_(Nov2012)_What_do_you_want_in_a_leader.pdf) (11. 11. 2015).
26. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2012/CC\\_ARMY\\_\(Jan2012\)\\_Leader-Attributes.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2012/CC_ARMY_(Jan2012)_Leader-Attributes.pdf) (11. 11. 2015).
27. Dialogos. [https://sl.wikipedia.org/wiki/Gradnja\\_tima](https://sl.wikipedia.org/wiki/Gradnja_tima) (7. 1. 2016).

## Vojaškopolicijski pogajalci za reševanje kriznih situacij

### Military police negotiators in the function of resolving crisis situations

#### Povzetek

Krizne situacije so vsakdanjik pri delu policista in čeprav so redke, se mora v reševanje vključiti oseba, ki je za to usposobljena. Ljudje reagiramo različno, usposobljeni smo različno, imamo različne interese in tudi različne možnosti usposabljanja. Od sposobnosti in karakternih lastnosti pa je odvisno, kako bo posameznik rešil krizno situacijo. Situacija je skupek dejavnikov, razmere, ki jih v določenem trenutku zaznamo in so posledica tistega, kar se je dogajalo v preteklosti. Pogajanja so vpeta v vse sfere življenja in čeprav se morda tega niti ne zavedamo, se ljudje vsak dan pogajamo o najrazličnejših, velikokrat povsem vsakdanjih stvareh. Pogajamo se od rojstva do smrti, pogajamo se v družini, v službi, v zasebnem in javnem življenju. Največkrat se ravnamo po načelu »cost-benefit«. Vsak razpolaga s številnimi pogajalskimi izkušnjami. V različnih razmerah ima vsak razvit svoj način pogajanj. Z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti lahko bistveno povečamo učinkovitost pogajanja. Krizno situacijo (ugrabitev oseb ali prevoznega sredstva, zasedba objekta, upor v vojašnici, grožnja s samomorom) bi morali obvezno reševati tako, da bi oblikovali pogajalsko skupino, katere naloga bi bila pogajanje kot oblika komuniciranja v različnih in posebnih razmerah zaradi razumnega obvladovanja ugrabiteljev. Glede na to, da so pripadniki Vojaške policije usposobljeni za reševanje kriznih situacij ter pooblašcene uradne osebe, imajo za izvedbo nalog v vlogi pogajalca zagotovljeno legalnost in legitimiteto svojega ravnanja.

**Ključne besede:** *vojaškopolicijski pogajalci, pogajanja, krizna situacija, pogajalska skupina.*

## Abstract

Crisis situations are commonplace in the daily routine of police officers and, although not frequent, their resolution requires the involvement of specialists. People react in different ways, have different qualifications, and also differ in their interests and training opportunities. The resolution of a crisis situation depends on the abilities and character traits of an individual. A situation is a set of factors or circumstances which are perceived at a specific moment and are the consequence of past events. Negotiations are an integral part of all spheres of life and people negotiate, perhaps being unaware, daily about different, often very fundamental issues. Negotiations take place from birth to death, in the family, at work, in private and public life. In most cases, the »cost-benefit« principle is applied. Each individual possesses a number of negotiation experiences and has developed individual negotiation methods for different situations. By learning and developing negotiation skills the effectiveness of negotiations can be improved significantly. A response to a crisis situation (kidnapping of persons or carjacking, occupation of buildings, mutiny in the barracks, suicide threat) should involve the formation of a negotiation team tasked with negotiating as a form of communication in various and specific situations aimed at handling kidnappers in a reasonable manner. Considering the fact that members of the military police are trained for the resolution of crisis situations and act as authorized officers, they are granted legality and legitimacy in their negotiating function.

**Key words:** *Military police negotiator, negotiation, crisis situation, negotiation team.*

## 1 Uvod

*Ljubljana, 24. december – častnik Slovenske vojske (v nadaljevanju SV) se je na Kosovu psihično zlomil zaradi maltretiranja. Začel je streljati po bazi Villaggio Italia, pri čemer je ranil tri pripadnike tujih oboroženih sil. Po strelskem pohodu se je zatekel v bližnji lokal, kjer je za talce vzel tri civiliste, zaposlene v bazi Villaggio Italia. Grozi, da jih bo ustrelil in na koncu sodil še sebi.*

*Ljubljana, 12. november – vojakinja na Kosovu naredila samomor. Ustrelila se je z avtomatsko puško.*

Ljubljana, 15. september – zagovor pri nadrejenemu uide izpod nadzora. Pripadniku popustijo živci, na plan potegne orožje in zagrozi nadrejenemu. Pištola se sproži in rani četnega podčastnika. Vojaki se zaprejo v pisarno, ranjeni podčastnik in poveljnik čete postaneta talca.

Danes je patrulja moštva pri varovanju skladišča Zaloška Gorica preprečila poskus kraje orožja, streliva in minskoeksplozivnih sredstev (v nadaljevanju SiMES). Po odkritju poskusa kraje materialnega sredstva je skupina štirih do osmih pripadnikov neznane kriminalne združbe poskusila zajeti patruljo moštva pri varovanju. Pripadnik patrulje moštva, ki se mu je uspelo zajetju izmakniti, je alarmiral preostanek moštva in dežurnemu Združenega operativnega centra (v nadaljevanju ZOC) podal zahtevo za okrepitev varovanja skladišča. Po zajetju pripadnikov moštva varovanja se je kriminalna združba z zajetimi pripadniki SV odpeljala z belim kombiniranim vozilom neznane registrske oznake. Poveljnik ZOC je po odobritvi načelnika Generalštaba Slovenske vojske (v nadaljevanju NGŠSV) sprejel odločitev, da z lastnimi silami začnemo postopek takojšnjega reševanja zajetih pripadnikov SV.

Nanizanih je samo nekaj mogočih situacij, ki lahko hitro postanejo resnične. Predvsem zaradi varnosti sodelavcev in vseh zaposlenih v SV sem se kot pripadnica Vojaške policije (v nadaljevanju VP) in kot vojaškopolicijska pogajalka odločila, da predstavim namen in vlogo vojaškopolicijskih pogajalcev.

Čeprav obstajamo in smo usposobljeni, sistemska ureditev položaja vojaškopolicijskih pogajalcev še ni urejena, kljub jasnim ambicijam in načrtovanju prednostnih nalog enot v zavezništvu Nata (Organizacija Severnoatlantske pogodbe). Po navadi se napačna odločitev in odzivnost lahko kaznujeta z izgubo življenja, pri čemer ni popravnega izpita. Trenutni družbeni oziroma socialni položaj, ki ga doživimo v vrstah SV tako doma kot v mednarodnih operacijah in na misijah, je zunanjim opazovalcem večinoma skrit. Spomnimo se primera, o katerem so odmevno poročali mediji in ki je dodobra pretresel SV in Policijo – »Vojak ustrelil policista«. Slika bi bila lahko povsem drugačna. »Vojak v vojašnici Edvarda Peperke (v nadaljevanju VEP) je izvedel strelski pohod. Pri tem je huje ranil pet pripadnikov, ki so bili prepeljani v Klinični center Ljubljana in se borijo za življenje. Zatekel se je v pisarno poveljnika 1. brigade, kjer je grozil, da ga bo ustrelil. Po neuradnih podatkih naj bi vzel za talca dva visoka častnika, ki sta bila v tem času na uradnem razgovoru pri poveljniku 1. brigade«.

Če uporabimo razum oziroma za to usposobljene vojaškopolicijske pogajalce, se bomo kot aktivni element vmešali in preusmerili proces, ne pa dovolili razmišljanje o slednjem po končanem kaznivem dejanju. Ni nujno, da bo pogajalec situacijo rešil mirno, bo pa vsekakor uspešnejši in učinkovitejši pri pogajanjih.

Vzrok za nagel razvoj pogajanj v kriznih situacijah sta bila dva mejna dogodka. Prvi in v svetovnem merilu odmevnejši je teroristični napad na izraelske atlete na olimpijadi v Münchnu leta 1972. V slednjem je osem teroristov palestinske teroristične skupine ugrabilo in ubilo 11 izraelskih atletov. Drugi dogodek, ki je najbolj vplival na razvoj pogajanj v ZDA, je bil obsežen upor zapornikov v državnem zaporu Attica leta 1971. Okoli 1000 zapornikov je prevzelo nadzor nad zaporom in za talce vzelo 42 zaposlenih. Pri ponovni vzpostavitvi nadzora nad zaporom je bilo 43 zaposlenih in 33 zapornikov žrtev posredovanja. Za oba incidenta je značilno, da sta dosegla vrhunec ob intenziteti, oboroženi konfrontaciji med policijo in uporniki, ki pa se je tudi za talce končala tragično. Münchenski incident je razkril šibkosti soočenja policije s skupino dobro organiziranih in oboroženih teroristov.

Pogajanja so sestavni dela poklicnega in osebnega življenja. Lahko gre za uradno, pri čemer pogajanje poteka za pogovorno mizo, kjer se pogajate za ceno ali za zapletene pogoje partnerskega tveganja. Ker so denar, problemi in čustva del pogajanj, se lahko celo najmanjši napredek v izboljšanju pogajalskih veščin obrestuje ([www.project-bridge.net](http://www.project-bridge.net) – pogajanja).

O takšni in podobni problematiki se neradi pogovarjamo oziroma smo prepričani, da se kaj podobnega v vrstah Slovenske vojske ne more zgoditi, ker sistem in način dela tega ne dopuščata, če pa že pride do tega, imamo za to ustrezne strokovnjake, ki bodo situacijo rešili brez medijskega izpostavljanja.

## 2 Metodološki okvir

Namen in cilj zaključne naloge je preučevanje oziroma strokovni javnosti (odgovornim v SV) predstaviti vlogo vojaškopolicijskih pogajalcev, njihov namen, organiziranost, delovanje v kriznih situacijah in oblikovati in opredeliti predlog normativne podlage z umeščenostjo v vojaški sistem. Predstaviti želimo tudi način dela vojaškopolicijskih pogajalcev in njihovo usposabljanje s policijskimi pogajalci. Usposabljanja so odlična priložnost za izmenjavo bogatega znanja in izkušenj strokovnjakov s tega področja.



Posamezne pogajalske enote iz različnih držav nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, BiH, Črna Gora in Makedonija) izpostavijo primere dobre prakse in opozarjajo na pomanjkljivosti, ki jih opažajo pri opravljanju nalog. Mentalno stanje oseb, ki ogrozijo svoje življenje ali življenje drugih, je podobno ne glede na državo ali sistem, v katerem smo oziroma iz katerega prihajajo. Že tretje leto sodelujem kot vojaškopolicijska pogajalka na usposabljanjih in težko je z besedami opisati, kako velik pomen ima takšno sodelovanje.

Pri delu bomo ovrednotili naslednjo tezo: ali so vojaškopolicijski pogajalci, ki so namenjeni za reševanje kriznih situacij, umeščeni v sistem Slovenske vojske?

Pri pripravi zaključne naloge smo uporabili opisno (deskriptivno) metodo, s katero smo predstavili splošne osebne značilnosti pogajalcev in potek izbora kadra. Pri analiziranju naloge uporabljamo različne metode, v pomoč so nam domače in tuje študije, analize ter interpretacije primarnih in sekundarnih virov, kot so zakoni, uredbe, pravilniki, domača in tuja literatura; knjige, članki, diplomska dela, raziskave, statistični podatki, letna poročila in javni viri informacij na svetovnem spletu. Uporabili smo tudi izkustveno metodo, saj sem tudi sama pogajalka v SV in neposredno udeležena v procesu načrtovanja, usposabljanja in urjenja.

### **3 Opredelitev temeljnih pojmov**

#### **3.1 Pogajanja**

Kavčič navede splošno definicijo pogajanj, ko pravi, da so pogajanja »proces reševanja konfliktov med dvema ali več strankama, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev« (Kavčič, 1996). Zavedati se je treba, da pogajanja niso enkratno dejanje, ampak dolgotrajnejši proces. Prav tako niso serijsko dejanje, ki se na povsem enak način ponavlja večkrat. Pogajajo se ljudje, ki so drugim sprejemljivi. Spreminjajo se okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, in spremeni se lahko vsebina predmeta pogajanja. Pogajanja so ohlapna sekvenca različnih stopenj, zato so vsaka pogajanja edinstven proces, unikat. Na vsako pogajanje se je treba posebej pripraviti. Strokovnjaki priprave na pogajanja označujejo priprave kot najbolj kritično fazo v pogajanjih. Priprave so tako

pomembna stopnja v pogajalskem procesu, da velja pravilo: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja« (Kavčič, 1996).

Cilj kriznih pogajanj je rešiti jih po mirni poti, brez uporabe prisilnih sredstev, brez povzročitve materialne škode, telesnih poškodb in smrti oseb. Osnovni namen pogajanja v kriznih situacijah je: prijetje storilca oziroma vdaja ugrabitelja, varna izpustitev talcev, zaščita življenja in premoženja ter povzročitev čim manj škode na lastnini (Fuselier, 1995).

### 3.2 Krizna situacija

O krizni situaciji oziroma kriznem stanju govorimo takrat, ko ima storilec ali storilci zaradi doseganja svojih ciljev v oblasti osebe ali kako drugače ogrožajo življenja ljudi. Krizno situacijo opredeljujejo tri ključne osebe (Germ in sodelavci, 1999):

- storilec,
- talec kot primarna žrtev, katere bistvena značilnost je njena vrednost za sekundarno žrtev,
- sekundarna žrtev, ki izpolnjuje ključne zahteve ugrabitelja.

Ti elementi vsak s svojimi značilnostmi in ravnanjem določajo dogajanje v kriznih situacijah. Čeprav se vsak posameznik individualno odzove na krizo, je za vse udeležene značilna povišana stopnja napetosti, stresa in strahu. Kot ima telo obrambni mehanizem za obvladovanje fizičnih napetosti, se ob povečanju psihološke napetosti prav tako sprožijo mehanizmi obrambe, ki pomagajo človeku spoprijeti se z nastalo situacijo. Osebnost zaradi izpostavljenosti nenadnemu valu zelo intenzivnih negativnih občutij aktivira svoj obrambni sistem. Obrambni mehanizmi ščitijo osebnost posameznika pred potlačenim in nezaželenimi vsebinami iz podzavesti ter pred preobremenitvami iz okolja in imajo ključno vlogo pri ohranjanju osebnega ravnotežja. Graditi pomagajo osebnost in so nujni za normalno delovanje. Vsi obrambni mehanizmi delujejo na ravni nezavednega in bolj ali manj zavračajo oziroma ponarejajo realnost (Germ in sodelavci, 1999).

### 3.3 Izbor pogajalcev

Pogajalec mora biti prostovoljec, izkušen vojaški policist, dobrega zdravja in čustveno uravnotežen. Sposoben mora biti jasnega razmišljanja tudi takrat, kadar je v stresu. Za pogajalca so zaželene naslednje osebnostne lastnosti (Germ in sodelavci, 1999):

1. Biti mora čustveno zrel. Na žalitve, grožnje in posmehovanje se ne sme čustveno odzivati. Ohraniti mora trezno glavo tudi, ko so vsi drugi v njegovi okolici nezaupljivi, prestrašeni, jezni ali zmedeni.
2. Znati mora dobro poslušati in biti izkušen govorec (imeti mora veliko izkušenj pri opravljanju informativnih razgovorov).
3. Znati mora predstaviti in dokazati svojo verodostojnost.
4. Z logičnimi argumenti mora znati prepričati sogovornika, da je njegov pogled na določeno stvar razumen in realen.
5. Znati se mora pogovarjati z osebami z različnih položajev družbene lestvice.
6. Imeti mora smisel za zdrav, v praksi uporaben razum, biti mora pa tudi »ulično prebrisan«.
7. Sposoben mora biti spopadanja z negotovostjo in pripravljen sprejeti odgovornost.
8. Popolnoma mora biti predan reševanju problemov s pogajanjem.
9. Razumeti mora, da bo moral ob neuspešnih pogajanjih in ogrožanju življenj pomagati pri načrtovanju napada na storilce in reševanju talcev (to velja predvsem za vodjo skupine).
10. Mora biti zdrav in dobro fizično pripravljen.

Nerazumno bi bilo pričakovati, da bi policist, ki se odloči za delo pogajalca, že takoj imel vse naštete lastnosti. Doseže pa jih lahko z izobraževanjem in vajo, pri čemer je zelo pomembno, da se sam izobražuje (Germ in sodelavci, 1999).

### 3.4 Pogajalska skupina

V tem poglavju želimo predstaviti pomembnost pogajalske skupine in njene prednosti. Pogajalsko skupino naj bi praviloma sestavljalo sedem članov (najprimernejša kadrovska zasedba), katerim je treba omogočiti nemoteno delo. Prostor, ki se uporablja med krizno situacijo, mora biti izoliran pred

nepotrebni vplivi. Včasih je treba prostor tudi stražiti. V manj zahtevnih primerih se lahko vključita samo dva pogajalca, ki se lahko, če je treba, zamenjata (Germ in sodelavci, 1999). Vodja pogajalske skupine organizira in nadzira delo ter skrbi za obojestranski prenos informacij med operativnim štabom in pogajalsko skupino ter vodjo akcije. Namestnik vodje pomaga vodji pogajalcev, v njegovi odsotnosti pa ga nadomešča. Prvi pogajalec vodi pogajanja s storilcem, drugi pogajalec spremlja pogajanja in prvemu pogajalcu pomaga. Če je treba, v pogajanjih zamenja prvega pogajalca. Tretji pogajalec vodi dnevnik pogajanj. Zbira za pogajanja pomembne podatke in vodi podatkovne preglednice, opravlja lahko tudi druge naloge v skupini. Tehnik svetuje in zagotavlja materialno-tehnično podporo pogajalcem za vodenje pogajanj (Germ in sodelavci, 1999). Psiholog svetuje pogajalcem pri oblikovanju ustreznih pogajalskih strategij in taktik, oblikuje psihološko oceno osebnosti ter vedenja storilcev in talcev oziroma žrtev. V nekaterih primerih daje tudi prvo psihološko pomoč (izpuščenim) talcem oziroma njihovim družinam. Hkrati zagotavlja podporo pogajalcem v smislu skrbi za njihovo psihično stanje, na katerega vpliva izpostavljenost stresni situaciji vodenja pogajanj (Germ in sodelavci, 1999). Pogajalska skupina ima v primerjavi z enim pogajalcem precej prednosti, saj se neposredni pogajalec lahko osredotoči le na ugrabitelja oziroma samomorilca, več izurjenih pogajalcev pa lahko posluša ugrabitelja oziroma potencialnega samomorilca. Pogajalec se lahko posvetuje s skupino, če je po večurnem ali večdnevem pogajanju izmučen, se lahko zamenja. Skupina sproti izvaja pomožna opravila, kot so analiza in dokumentiranja (Germ in sodelavci, 1999).

## 4 Normativna podlaga za delovanje vojaškega policista

### 4.1 Naloge vojaškega policista

ZObr v 65. členu določa naloge VP:

- skrb za vojaški red in disciplino,
- opravljanje določenih opravil v zvezi z varovanjem objektov in okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo<sup>18</sup>,

<sup>18</sup> ZObr, 29. člen, Uredba o določitvi objektov in okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo in ukrepi za njihovo varovanje, podrobneje slednje določa v 1., 2. in 3. členu.

- opravljanje določenih opravil o preprečevanju, preiskovanju in odkrivanju kaznivih dejanj v vojski<sup>19</sup>,
- skrb za varnost vojaškega prometa,
- VP skrbi tudi za varovanje vojaških in civilnih oseb, ki opravljajo dolžnosti in dela v SV, ki so posebnega pomena za obrambo, vojaških delegacij, poveljstev in enot ter varnost vrhovnega poveljnika v vojnem stanju oziroma kadar je v vojaških poveljstvih, enotah ali zavodih oziroma v objektih in njihovih okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo.

VP lahko prav tako ugotavlja istovetnost osebe, ki nosi uniformo ali dele uniforme SV, ne glede na to, kje je taka oseba, oziroma istovetnost voznika in potnikov, kadar ti uporabljajo vozilo z oznakami SV (ZObr, 67. člen). Če VP v objektu ali okolišu, ki je posebnega pomena za obrambo, na območju tabora pri kaznivem dejanju ali nepooblaščenem zadrževanju zaloti civilno osebo, o tem takoj obvesti Policijo. Zoper tako osebo lahko VP uporabi le najnujnejše ukrepe ter prisilna sredstva in jo pridrži do prihoda Policije oziroma uspešno odvrne napad na moštvo, osebe ali objekte in premoženje, ki jih varuje (ZObr, 68. člen). Na podlagi 45. člena Zakona o prekrških (Uradni list RS, št. 7/2003, s spremembami in dopolnitvami, v nadaljevanju ZP-1) VP opravlja naloge prekrškovnega organa<sup>20</sup> ob kršitvi določil zakonov, za katere je pooblaščen<sup>21</sup> za odločanje o prekršku. Pooblaščen uradna oseba VP mora imeti za vodenje postopka in izdajo odločbe o prekršku vse pogoje v skladu z zakonskimi določili (ZP-1 49. člen). VP skladno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/2011, v nadaljevanju ZVZD-1) v SV odreja in opravlja preizkuse alkoholiziranosti ter odreja strokovne preglede zaradi suma opravljanja vojaške službe pod vplivom alkohola ali psihotropnih snovi (ZVZD-1, 51. člen). Način oziroma postopek izvajanja teh nalog je opredeljen v Pravilniku MO RS in posebnem Standardnem operativnem

<sup>19</sup> Pristojnost in odgovornost VP s kaznivimi dejanji je podrobneje določena v Navodilu o medsebojnem sodelovanju obveščevalno varnostne službe ministrstva za obrambo in vojaške policije pri preiskovanju kaznivih dejanj.

<sup>20</sup> Prekrškovni organ je upravni in drugi državni organ in nosilec javnih pooblastil, ki izvaja nadzorstvo nad izvrševanjem zakonov in uredb, s katerimi so določeni prekrški in organi samoupravnih lokalnih skupnosti, ki so s posebnimi predpisi pooblaščen za odločanje o prekrških.

<sup>21</sup> Vojaška policija je pooblaščen za odločanje o prekrških po Zakonu o pravilih cestnega prometa (ZPrČP), Zakonu o voznikih (ZVoz), Zakonu o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1) in Zakonu o proizvodnji in prometu s prepovedanimi drogami (ZPPPD).

postopku. V mednarodnih aktih zavezništva<sup>22</sup> so določene naloge VP v SV, ki jih je RS prek implementacijskih postopkov prevzela v svoj pravni red z nekaterimi omejitvami<sup>23</sup>.

#### 4.1.1 Pravice in pooblastila Vojaške policije

Pod pogoji, ki so predpisani za Policijo, ima VP za opravljanje nalog pravico in pooblastila, da (ZObr, 66. člen):

- opozarja in ukazuje,
- ugotavlja identiteto, napoti, vabi, privede, pridrži, omeji gibanje ali odvzame prostost,
- opravlja varnostne in protiteroristične preglede, preglede prevoznih sredstev, prtljage ter objektov in njihovih okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo,
- zaseže predmete,
- uporablja prisilna sredstva,
- ureja in nadzoruje vojaški promet,
- zbira obvestila, od oseb zahteva podatke in ugotavlja istovetnost oseb in predmetov.

Poleg pooblastil iz prejšnjega odstavka ima VP tudi pooblastila Policije v predkazenskem postopku, ki jih določa Zakon o kazenskem postopku (ZKP 158. člen). Pri opravljanju svojih nalog lahko VP uporablja vozila s prednostjo in vozila za spremstvo. Za opravljanje nalog urejanja vojaškega prometa v javnem prometu in pri varovanju oseb VP svoje delo usklajuje s Policijo (ZObr, 67. člen). Vojaški policist pridobi pooblastila iz tega člena, če uspešno opravi usposabljanje, ki ga predpiše minister. Vsake tri leta se preverja usposobljenost vojaškega policista na način, kot ga določi minister. Vojaški policist, ki preizkusa usposobljenosti ne opravi uspešno, izgubi pooblastila vojaškega policista in se razporedi na drugo dolžnost, ustrezno njegovi izobrazbi (ZObr, 66. člen).

<sup>22</sup> Doktrina vojaške policije NATO (SVS STANAG 2296 / AJP 3. 2. 3. 3. – NATO Allied Joint Doctrine for Military Police, 2009) in Doktrina in postopki Natove vojaške policije (SVS STANAG 2226 / APP 12 - NATO MP DOCTRINE and PROCEDURES, 2004).

<sup>23</sup> Omejitve se po APP-12 nanašajo predvsem na delo s civilnimi osebami in preiskovanje kaznivih dejanj.

### 4.1.2 Omejitve

Za izvajanje nalog ima vojaški policist tudi zakonske omejitve pri uporabi pooblastil:

- Delovanje VP je v RS prostorsko omejeno na objekte in okoliše posebnega pomena za obrambo in območja taborov, kadar so enote SV zunaj vojašnic. Glede pristojnosti ukrepanja proti osebam je delovanje VP omejeno le na vojaške osebe, ki opravljajo vojaško službo. Pri tem lahko VP ugotavlja istovetnost osebe, ki nosi uniformo SV ali dele uniforme SV, ter oseb, ki uporabljajo vozilo z oznakami SV (ZObr, 67. člen).
- VP lahko v vojski preiskuje samo tista kazniva dejanja, za katera je predpisana denarna kazen ali kazen zapora do treh let (ZObr, 65. člen).
- Če je prekršek storila vojaška oseba med dejanskim opravljanjem vojaške službe ali če je prekršek storjen v objektih in okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo, ali na območju vojaškega tabora, je VP pristojen za nadzor, zaseg predmetov in odločanje o prekrških po Zakonu o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1, 27. člen).
- Na podlagi Zakona o pravilih cestnega prometa je VP pristojen za nadzor prekrškov, če so bili storjeni z vojaškimi vozili ali ga je storil pripadnik SV med resničnim opravljanjem vojaške službe. VP obravnava prometne nesreče, v katerih so udeleženi samo vojaška vozila ali pripadniki SV med dejanskim opravljanjem vojaške službe (ZPrCP, 14. člen).

## 4.2 Zakon o obrambi

ZObr v 5. členu določa, da SV sestavljajo vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti Slovenski vojski in ki odkrito nosijo orožje. Vojaška služba je opravljanje vojaških in drugih del v vojaških poveljstvih, enotah in zavodih ter drugih sestavah vojske in na določenih delovnih mestih na ministrstvu, pristojnem za obrambo, ter v drugih državnih organih. Vojaška oseba je oseba, ki opravlja vojaško službo kot vojak, podčastnik, častnik ali kot vojaški uslužbenec.<sup>24</sup> Kdor opravlja vojaško službo, je vojaška oseba in je podrejena vojaški disciplini.<sup>25</sup> Med opravljanjem službe nosi službeno izkaznico in

<sup>24</sup> 5. člen ZObr in 3. člen ZSSloV.

<sup>25</sup> 48. člen ZObr.

uniformo skladno s pravili službe.<sup>26</sup> Vojaška oseba lahko uporabi orožje samo, kadar opravlja stražarske, patroljne, požarne ali druge podobne službe, če ne more drugače zavarovati življenja moštva, ki ga varuje, odvrniti napad na objekt ali druga sredstva, ki jih varuje, odvrniti neposredni napad, s katerim je ogroženo njeno življenje. Vojaške osebe pri opravljanju bojnih nalog uporabljajo orožje po pravilih za bojno delovanje<sup>27</sup>.

Pravila službe določajo, da lahko pripadnik (skupina, enota, posameznik) SV pod določenimi pogoji uporabi silo, vključno s smrtonosno silo, ki obsega uporabo vojaškega orožja, prisilnih sredstev, minskoeksplozivnih sredstev ter fizične in druge sile. Uporaba sile je dovoljena, če nevarnosti ni mogoče odvrniti drugače in z drugimi sredstvi, če je sorazmerna nevarnost in če je skladna s pravnim redom RS, mednarodnim ter humanitarnim vojnim pravom<sup>28</sup>. Pri silobranu lahko pripadnik uporabi takšno obrambo, ki je neizogibna, da od sebe ali koga drugega odvrne istočasen protipraven napad. Kadar pripadnik pod neposrednim vodstvom nadrejenega opravlja bojno nalogo in je to nujno za izvedbo naloge, se lahko začasno omeji pravica do uporabe sile v primeru silobrana ali skrajne sile. Ne glede na prejšnji odstavek lahko pripadnik skladno z ZObr uporabi orožje pri opravljanju stražarske službe, požarne ali druge podobne službe, če ne more drugače zavarovati življenja moštva, ki ga varuje; odvrniti napada na objekt ali druga sredstva, ki jih varuje; odvrniti neposrednega napada, s katerim je ogroženo njegovo življenje<sup>29</sup>. Pripadnik lahko v skrajni sili stori vse, da bi od sebe ali koga drugega odvrnil istočasno nezakrivljeno nevarnost za življenje, fizično integriteto in osebno svobodo, če take nevarnosti ni mogoče odvrniti drugače<sup>30</sup>. Samoobramba pomeni uporabo takšne nujne sile in sorazmerne sile, vključno s smrtonosno silo pripadnikov in enot Slovenske vojske, ki je potrebna, da se ohranijo pred napadom oziroma da preprečijo napad, ki neposredno grozi. Sestavine samoobrambe so nujnost, sorazmernost in neizogibnost.

<sup>26</sup> 50. člen ZObr.

<sup>27</sup> 51. člen ZObr.

<sup>28</sup> PPSV, osmo poglavje.

<sup>29</sup> PSSV, 317. točka.

<sup>30</sup> PSSV, 317. točka.



## 5 Umestitev pogajalcev v organizacijo in način angažiranja

V nadaljevanju predstavljam izbor kadra, usposabljanje vojaškopolicijskih pogajalcev in njihovo umeščenost v organizacijo SV, umestitev policijske pogajalske skupine v Policiji, opredelitev njihove pravne podlage za delovanje, sestavo in organizacijo ter posamezne skupine. Predstavljena je tudi vloga policijskih skupin, njihovo aktiviranje za posredovanje v kriznih situacijah in dolžnosti ter naloge.

### 5.1 Vojaškopolicijski pogajalci v SV

#### 5.1.1 Izbor kadra v SV

Na podlagi Načrta sodelovanja med Policijo in SV je leta 2012 znotraj VP<sup>31</sup> potekal izbor kandidatov za vojaškopolicijske pogajalce. Na razpis se je prostovoljno prijavilo 24 pripadnikov VP, od tega je 22 kandidatov uspešno opravilo predhodno testiranje, dva sta bila ocenjena kot neprimerna. Pogoji za napotitev na osnovno usposabljanje za pogajalca so: opravljanje del in nalog na dolžnosti vojaškega policista, najmanj V. stopnja izobrazbe, osnovno znanje angleškega ali nemškega jezika. Biti mora star 25 let z najmanj petimi leti delovnih izkušenj v VP. Uspešno mora opraviti selekcijski preizkus oziroma predhodno testiranje, pri čemer se preverjajo psihična in fizična trdnost osebnosti kandidatov ter zmotnost obvladovanja stresa. Zaželeno osebne lastnosti s pomočjo selekcijskega preizkusa je ugotavljal psiholog. Tudi uspešno opravljeni testi še niso zagotovilo za opravljanje dela pogajalca.

#### 5.1.2 Usposabljanje

V SV je usposobljenih 15 vojaškopolicijskih pogajalcev, od tega dva psihologa. Vojaškopolicijski pogajalci se na podlagi Načrta sodelovanja med Policijo in SV enkrat na leto udeležijo mednarodnih usposabljanj in izpopolnjevanj v sklopu Policije v RS. Skrb za napotitev na usposabljanje je v domeni načelnika odseka za VP. Usposabljanje zajema dinamiko krizne situacije z vidika pogajanj, sindrome, ugrabitelje, krizne situacije, varnost pri pogajanjih, tehnike pogajanja, psihologijo pogajanj, tipologijo storilcev, klimo v skupinah, profiliranje, intervencijo ob samomorih, aktivno poslušanje ter prenos

<sup>31</sup> Takratni 17. bataljon VP.

informacij. Predavanja potekajo po metodah dela v skupini, v obliki igre vlog, izmenjave izkušenj in vaj, ki so prirejene konkretnim oziroma morebitnim situacijam<sup>32</sup>.

### 5.1.3 Pravna podlaga za delovanje

Velikokrat je bilo že opozorjeno na dejstvo, da za delovanje vojaškopolicijskih pogajalcev v SV nimamo normativnega akta. Oblikovani so določeni predlogi, vendar se kljub opozarjanju in prizadevanju po ureditvi njihovega statusa zadeve niso premaknile z mrtve točke.

### 5.1.4 Sestava in organizacija

V novi strukturi 1. in 72. brigade SV delujeta rodovska bataljona, ki imata v svoji sestavi vsak po eno četo VP. Četa VP 1. brigade je stacionirana v Vojašnici Edvarda Peperke v Ljubljani in ima v svoji sestavi pet usposobljenih vojaškopolicijskih pogajalcev, od teh dva častnika (ena pripadnica) in tri podčastnike. Četa VP 72. brigade je stacionirana v vojašnici Franca Rozmana Staneta (v nadaljevanju FRS) v Celju in ima v svoji sestavi pet vojaškopolicijskih pogajalcev, in sicer častnika in štiri podčastnike (od tega ena pripadnica). Psihologa sta v Vojašnici Edvarda Peperke. Specialna enota VP je neposredno podrejena Generalštabu SV in izvaja vojaškopolicijske naloge skladno z zakonskimi pooblastili. Deluje v Vojašnici Edvarda Peperke, v svoji sestavi pa ima tri častnike vojaškopolicijske pogajalce. Pogajalci prihajajo iz različnih delov Slovenije, tako da lahko ob posredovanju pokrivajo čim več vojaških objektov in vadišč SV.

## 5.2 Pogajalci v Policiji

### 5.2.1 Organiziranost

Pod upravo kriminalistične policije (v nadaljevanju UKP GPU) v sektorju za organizirani kriminal je oddelek za ekstremno nasilje in protiterorizem, v pristojnosti katerega so policijske pogajalske skupine.

---

<sup>32</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

## 5.2.2 Pravna podlaga za delovanje

Pravna podlaga za delovanje policijskih pogajalskih skupin je opredeljena v Zakonu o nalogah in pooblastilih Policije (Uradni list RS, št. 15/2013) v zvezi z Zakonom o organiziranosti in delu v Policiji (Uradni list RS, št. 15/2013), Pravilih o delu policijskih pogajalskih skupin (št. 2312-123/2008/22, z dne 1. 7. 2008) in Navodilu o ukrepih policije ob ugrabitvah, zajetju talcev, zasedbi objektov in podobnih varnostnih situacijah (št. 2312-123/2008/23, z dne 1.7.2008) ter na podlagi podzakonskega predpisa Pravilnika o policijskih pooblastilih (Uradni list RS, št. 16/2014).

## 5.2.3 Vloga policijskih pogajalskih skupin

Policijski pogajalci se vključujejo v reševanje varnostnih situacij ugrabitvev, zajetja talcev, zasedbe objektov in podobnih varnostnih situacij, v katerih storilec oziroma storilci s svojimi dejanji ogrožajo osebno varnost, varnost drugih oseb in premoženja, izvršitev groženj pa je odvisna od njihovih ciljev. Policijski pogajalci se lahko vključijo tudi pri drugih varnostnih situacijah, ko lahko s svojim strokovnim znanjem pomagajo pri izvedbi policijske naloge. Cilj delovanja Policije v kriznih situacijah so varovanje življenja ogroženih oseb, osvoboditev in prijetje talcev ter zaščita življenja.<sup>33</sup>

## 5.2.4 Izbor kadra v Policiji

Izbor kandidatov za nove člane pogajalskih skupin poteka na podlagi 11. člena Pravil o delu policijskih pogajalskih skupin. Pogajalec mora biti prostovoljec, motiviran, izkušen policist, ki je dobre zdravja, čustveno uravnotežen in sposoben jasnega razmišljanja tudi, kadar je v stresu. Mora znati poslušati in biti hkrati dober govorec. Pogoji za članstvo v policijskih pogajalskih skupinah so opravljanje del in nalog na delovnem mestu s statusom policista ali kriminalista z najmanj V. stopnjo izobrazbe, nujno je osnovno poznavanje nemškega in angleškega jezika. Biti mora star najmanj 25 let in imeti najmanj pet let delovnih izkušenj v Policiji. Uspešno mora opraviti selekcijski preizkus, ki obsega psihološki preizkus in razgovor s psihologom, osnovno usposabljanje za policijske pogajalce z uspešno opravljenim preizkusom znanja. Psiholog, ki je član pogajalske skupine oziroma pozna pogajalsko stroko, opravi selekcijski

<sup>33</sup> Navodilo o ukrepih Policije ob ugrabitvi, zajetju talcev, zasedbi objektov in podobnih varnostnih situacijah.

preizkus. S preizkusom se ugotavljajo osebnostne lastnosti, čustvena zrelost in osebna stabilnost, komunikacijske veščine, način odzivanja na stresne situacije ter motiviranost za delo v pogajalski skupini. Pogoji so prilagojeni za člana pogajalske skupine, ki opravlja delo in naloge tehnika in psihologa. Toda tudi uspešno opravljeni testi še niso zagotovilo, da bo nekdo opravljal delo pogajalca<sup>34</sup>.

### 5.2.5 Sestava in organizacija policijskih pogajalcev

Območje RS je razdeljeno na tri pogajalske skupine. V vsaki skupini je sedem pogajalcev, od tega v vsaki po tri ženske. Vsaka skupina je sestavljena tako, da pogajalci prihajajo iz različnih delov Slovenije, da pokrivajo čim večji del ozemlja RS, kar jim omogoča najkrajši odzivni čas, ko je treba posredovati. Vodja policijskih pogajalskih skupin je iz UKP GPU. Vsak pogajalec ima v takem položaju svojo vlogo oziroma nalogo. Vodja skupine organizira in vodi delo ter je glavna vez med skupino in operativnim štabom ter drugimi enotami. Prvi in drugi pogajalec se pogaja, tretji kronološko spremlja in evidentira komunikacijo s storilcem, četrti pa zbira pomembne podatke in vodi podatkovne preglednice. Tehnik svetuje in zagotavlja materialno-tehnično podporo pogajalcem za vodenje pogajanj. Psiholog profilira storilce in svetuje pogajalcem ter psihološko podpira pogajalce<sup>35</sup>.

### 5.2.6 Usposabljanje

V slovenski Policiji je usposobljenih 21 policijskih pogajalcev, dva tehnika in dve psihologinji. Policijski pogajalci se usposabljujejo v Sloveniji in tujini vsaj enkrat na leto. V Sloveniji se policijski pogajalci v povprečju vključijo v 20 kriznih položajev na leto, od katerih je največ poskusov samomorov (90 odstotkov). Usposabljanje članov pogajalskih skupin je v pristojnosti vodje policijskih pogajalcev, ki ga na predlog direktorja UKP GPU imenuje generalni direktor Policije. K usposabljanju spadajo dinamika krizne situacije z vidika pogajanj, sindromi, ugrabitelji, krizne situacije, varnost pri pogajanjih, tehnike pogajanja, psihologija pogajanj, tipologija storilcev, klima v skupinah, profiliranje, intervencija ob samomorih, aktivno poslušanje ter prenos informacij. Predavanja potekajo po metodah dela v skupini, igre vlog,

<sup>34</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

<sup>35</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

izmenjave izkušenj in vaj, ki so prirejene konkretnim oziroma mogočim situacijam<sup>36</sup>.

### 5.2.7 Aktiviranje policijskih pogajalskih skupin

Za zagotavljanje stalne dosegljivosti članov pogajalske skupine (med katerimi sta tudi psiholog in tehnika, ki skrbita za tehnično opremo, ki jo potrebuje pogajalec za vzpostavljanje stikov s storilcem) za posredovanje v kriznih situacijah in pri drugih dogodkih je za policijske pogajalce uvedena tedenska pripravljenost na domu, ki jo na predlog UKP GPU odredi generalni direktor Policije. Posamezna skupina dežura neprekinjeno od ponedeljka do ponedeljka. Čez teden je za celotno skupino na območju RS v pripravljenosti en član pogajalske skupine, med vikendi in prazniki pa sta v pripravljenosti dva člana<sup>37</sup>. Policijski pogajalec med dežurstvom opravlja svoje delo, ko pa patrolja oceni, da za uspešno rešitev položaja potrebujejo policijskega pogajalca, se ta ob sklicu odpravi na kraj krizne situacije. O tem najprej obvestijo regijski operativno-komunikacijski center, ta pa OKC generalne policijske uprave, ki aktivira dežurnega policijskega pogajalca in o aktivaciji takoj obvesti vodjo policijskih pogajalcev<sup>38</sup>. Pogajalec se mora v času pripravljenosti odzvati na klic OKC GPU ali operativnega štaba GPU in se vključiti v reševanje krizne situacije oziroma posredovati strokovno pomoč na celotnem ozemlju RS. Če reševanje krizne situacije zahteva vključitev celotne pogajalske skupine, o tem obvesti vodjo pogajalske skupine. Število in sestava članov pogajalskih skupin, ki se vključujejo v reševanje konkretne krizne situacije, je v pristojnosti vodje policijskih pogajalcev oziroma vodje posamezne policijske pogajalske skupine ali pogajalca, ki ima odrejeno pripravljenost na domu. Člani pogajalske skupine se za krizne situacije, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti, skličejo ustno oziroma po razpoložljivih komunikacijskih sredstvih. Za vnaprej predvidene vaje (npr. vaje, asistence, VIP dogodke itn.), v katere se vključujejo policijski pogajalci, pogajalske skupine praviloma aktivirajo ustno.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

<sup>37</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

<sup>38</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

<sup>39</sup> Pravila o delu policijskih pogajalskih skupin.

### 5.2.8 Naloge policijskih pogajalskih skupin

Na podlagi 19. člena Pravilnika o delu policijskih pogajalcev so opredeljene njihove naloge, in sicer:

- vodenje pogovora s talci,
- vodenje pogovora s storilci,
- pogovor z drugimi žrtvami (člani družine in znanci ali posredniki zaradi pridobivanja čim več koristnih informacij),
- razvijanje in izvajanje pogajalskih strategij,
- presojanje psihofizičnega stanja storilcev in talcev,
- posredovanje informacij vodji akcije, pridobljenih v procesu pogajanj.

## 6 Predlog normativne ureditve za delo pogajalcev v SV

V SV imamo usposobljenih in motiviranih, željnih novih znanj 15 vojaškopolijskih pogajalcev, ki delujejo znotraj čet VP 1. in 72. brigade ter GŠSV. Z njimi bi ob aktiviranju pokrivali celotno območje RS oziroma vse objekte in okoliše, ki so posebnega pomena za obrambo, vključno z vadišči.

### 6.1 Predlog umestitve vojaških pogajalcev v sistem SV

Predlagam, da se oblikujeta dva podzakonska akta, na podlagi katerih bodo vojaškopolijski pogajalci pravno formalno umeščeni v sistem SV, in sicer Navodila o ukrepih vojaškopolijskih pogajalcev, zajetju talcev, zasedbi objektov in podobnih varnostnih situacijah in Pravila o delu vojaškopolijskih pogajalskih skupin.

#### 6.1.1 Navodila o ukrepih vojaškopolijskih pogajalcev ob ugrabitvi, zajetju talcev, zasedbi objektov in podobnih varnostnih situacijah

Akt bi moral določati oziroma urejati ukrepe vojaškopolijskih pogajalcev ob ugrabitvah, zajetju talcev, zasedbi objektov, ki so posebnega pomena za obrambo, in podobnih varnostnih situacijah, kot so negotove varnostne razmere, v katerih vojaška oseba (storilec ali storilci) s svojimi dejanji ogroža varnost, varnost drugih vojaških oseb in vojaškega premoženja, uresničitev groženj pa je odvisna od njihovih ciljev (v nadaljevanju krizna situacija). Cilj delovanja vojaškopolijskih pogajalcev so varovanje življenja ogroženih oseb,

osvoboditev talcev, prijetje storilca in zaščita premoženja. Navodilo mora določati oziroma opredeliti, kdo je pristojen za reševanje krizne situacije, sistem obveščanja, ukrepe in vodenje akcije.

SV ima interne akte oziroma elaborate z načrti obveščanja po liniji poveljevanja in kontrole, v katerih je določen način aktiviranja takojšnjih odzivnih sil, ki jih aktivira ZOC. V dokumente aktiviranja bi bilo treba umestiti še aktiviranje pogajalskih skupin. Prve nujne ukrepe in dejavnosti do prevzema vodenja akcije oziroma do ustanovitve operativnega štaba vodi ZOC. V štabu mora delovati častnik za povezavo VP, ki je v vlogi svetovalca. Treba je oblikovati Opomnik za pridobivanje podatkov o objektu, storilcih in zajetih osebah, s katerim morajo biti seznanjene vse dežurne službe SV ob sprejemu obvestila o krizni situaciji. Izvajanje posegov skupine za neposredno delovanje je naloga posebne enote specialne taktike (PEST)<sup>40</sup> VP. Na podlagi obvestil in ugotovljenih dejstev vodje akcije v SV štab odobri načrt za izvedbo posega in izda ukaz za izvedbo, ki ga odobri NGŠSV.

### 6.1.2 Pravila o delu vojaškopolicijskih pogajalcev skupin

Pravila morajo določati sestavo, organizacijo, odgovornost in vlogo vojaškopolicijskih pogajalskih skupin, kadrovski izbor, dolžnosti, pravice, aktiviranje, naloge, poročanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vojaškopolicijskih pogajalcev ter materialno-tehnična sredstva in opremo. Pravila bi morala določati, da se vojaškopolicijski pogajalci vključujejo v reševanje varnostnih situacij ugrabitev, zajetja talcev, zasedbe objektov in podobnih varnostnih situacij, ko so negotove varnostne razmere, v katerih vojaške osebe (storilec in storilci) s svojimi dejanji ogrožajo osebno varnost, varnost drugih oseb in premoženja, uresničitev groženj pa je odvisna od njihovih ciljev (v nadaljnjem besedilu krizna situacija). Predlagam, da se sestava in organizacija vojaškopolicijskih pogajalcev razdeli na dve pogajalski skupini. V vsaki skupini naj bo po sedem pogajalcev, od tega po ena pripadnica. Na podlagi nove strukture 1. in 72. brigade SV delujeta rodovska bataljona, ki imata v svoji sestavi vsak po eno četo VP. Tako zagotavljamo oziroma pokrivamo večji del območij in okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo, ob posredovanju pa omogočamo najkrajši odzivni čas. Vodje vojaškopolicijskih pogajalskih skupin so locirane na vzhodnem in zahodnem območju RS. Vloge pogajalcev znotraj skupine so enake kot pri policijskih pogajalcih, kadar se v obravnavo

<sup>40</sup> Posebna enota specialne taktike.



krizne situacije vključi cela pogajalska skupina oziroma več pogajalcev, sicer taka delitev ni potrebna. Kadrovski izbor, dolžnost članov, usposabljanje in izpopolnjevanje, materialno-tehnična sredstva in oprema ter dolžnosti vojaškopolijskih pogajalcev so lahko urejeni po vzoru policijskih pogajalcev. Za vojaškopolijske pogajalce – skupine bi morala biti za zagotavljanje stalne dosegljivosti članov uvedena tedenska pripravljenost na domu. Čez teden bi bil za celotno območje RS odrejen en član pogajalske skupine, čez vikend pa dva člana. Vojaškopolijski pogajalec se mora odzvati na klic ZOC-a in se vključiti v reševanje krizne situacije oziroma posredovati strokovno pomoč. Če bi reševanje krizne situacije zahtevalo vključitev celotne pogajalske skupine, o tem ZOC obvesti vodjo pogajalske skupine. Člane pogajalske skupine na predlog načelnika odseka za vojaško policijo imenuje NGŠSV. Enako velja za njihovo razrešitev. Vse službe, ki so udeležene pri reševanju krizne situacije, se morajo ravnati po navodilu poveljnika štaba in vodje pogajalske skupine oziroma vojaškopolijskega pogajalca.

## 7 Sklep

Pogajalci se vključijo v reševanje vseh zapletov z negotovimi varnostnimi razmerami povsod, kjer ljudje ogrožajo svojo varnost ali varnost drugih in varnost premoženja. Izvršitev groženj je odvisna od njihovega cilja. To so grožnje s talci, ugrabitve, samomori in podobno, kjer so varnostne situacije različne.

Iz predstavljenih pravnih podlag se vidi, da v vojaških objektih oziroma v okoliših posebnega pomena za obrambo ob nastanku kriznih situacij, ki bi lahko ogrožale zdravje in življenje pripadnikov SV ter drugih vpletenih, lahko posredujejo le pripadniki SV, ki so za to usposobljeni in imajo ustrezna zakonska pooblastila. Ti bodo za rešitev nastale situacije lahko, če bo treba, uporabili sorazmerno silo zoper storilca ter druga prisilna sredstva. Reševanje takih situacij je osnovno poslanstvo in naloga pripadnikov VP, znotraj katere se usposablja tudi pripadniki specialne enote, ki bodo v kriznih situacijah takoj aktivirani. Kot specialista znotraj VP lahko opredelimo tudi vojaškega policista – pogajalca, ki »služi kot orodje za realizacijo« in bo v tem primeru lahko odigral odločilno vlogo, da se prepreči grozeče hujše zlo in odvrne škodovanje zdravju in življenju ljudi ter premoženju SV, predvsem pa bo lahko pripadnikom VP pridobil čas, da se posebna enota specialne taktike VP pripravi, in ji zagotovil boljše izhodišče za ukrepanje



zoper storilca. V SV je trenutno vzpostavljen le izbor kadra za pogajalce in njihovo usposabljanje v okviru sodelovanja s Policijo, kar pa je tudi edino, pri čemer se vojaškopolijski pogajalci v SV lahko primerjajo s policijskimi pogajalci znotraj Policije. Osnovna pomanjkljivost je odsotnost umeščenosti vojaškopolijskih pogajalcev v sistem SV. Temeljna področja, kot so sestava, organizacija, odgovornost, naloge in ne nazadnje tudi pravice vojaškopolijskih pogajalskih skupin ostajajo neurejena. Zaradi ugotovljenih pomanjkljivosti so tako podani predlogi, da se pripravijo podzakonski akti, in sicer Navodilo ob ukrepih vojaškopolijskih pogajalcev ob ugrabitvi, zajetju talcev, zasedbi objektov in podobnih varnostnih situacijah in Pravila o delu vojaškopolijskih pogajalskih skupin. SV ima že oblikovan sistem obveščanja po liniji PINK, v katerem je opredeljen način aktiviranja takojšnjih odzivnih sil, umestiti pa je treba še aktiviranje vojaškopolijskih pogajalskih skupin. Kot je predstavljeno pri policijskih pogajalcih, je treba tudi vojaškopolijske pogajalce območno razporediti, in sicer tako, da se glede na trenutno razdelitev čete VP na četo vzhod in zahod ustanovita dve skupini vojaškopolijskih pogajalcev, ki bosta pokrivali ti območji, hkrati pa se bo zagotovil tudi optimalni reakcijski čas ob aktivaciji. Država in družba od SV pričakujeta brezhibnost, moč in suverenost pri opravljanju nalog. Kot uniformiranci slovenski javnosti predstavljamo simbol zaupanja, a vojaki smo tudi ljudje. Vsak je izzvan, da dokaže veličino svojega uma, tako, da izpolnjuje pričakovanja in naloge organizacije. Nizke plače, begunska kriza, osebe travme in stres so elementi, ki krojijo tudi življenja pripadnikov SV. Velik del je izpostavljen različnim organizacijskim pritiskom in nevšečnostim, velikokrat pritiskom v domačem okolju. Na območju RS so policijski pogajalci v zadnjih letih posredovali v povprečju dvajsetkrat na leto, največkrat ob grožnjah samomorov in razstrelitve s plinom, zato ni vprašanje, če, ampak kdaj se bo krizna situacija, ki bo zahtevala posredovanje pogajalcev, zgodila tudi znotraj našega sistema. Gotovo je bolje razmišljati in preprečevati nastanek hudih posledic, kot čakati nanje. Ugrabitev in zajetje talcev se v SV še ni zgodilo, je malo verjetno, vendar je treba to možnost upoštevati, še posebej v času globalne finančne krize in v zadnjem času begunske krize.

Pogajalci smo usposobljeni, motivirani in pripravljeni pomagati reševati krizne situacije po mirni poti. Naloga SV in naših nadrejenih pa je, da nas pravilno in pravočasno uporabi ter tako prepreči morebitne nepotrebne človeške žrtve.

## 8 Literatura in viri

1. Direktiva o organiziranju in delovanju VP SV (št. 804-247/2014, z dne 11. 7. 2014 in dopolnitev št. 804-247/2014-19, z dne 30. 11. 2015).
2. Fuselie, G. D., 1995. Pregled praktičnih problemov pogajalske skupine (prevod). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, katedra za protiterorizem.
3. Fuselier, D. A. Practical Overview of Hostage Negotiations.
4. Germ, I., Štrin, M., Zupančič, S., 1999. Priročnik za policijske pogajalce. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
5. <http://www.delo.si/novice/slovenija/policijski-pogajalec-si-najprej-vedno-izdela-strategijo.html> (11. 1. 2016).
6. Kavčič, B., 1996. Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija.
7. Ozebek, M., 2013. Policijski pogajalec si najprej vedno izdela strategijo.
8. Ozebek, M., 2013. Vsak krizni položaj je specifičen: [http://www.siol.net/novice/crna\\_kronika2013/](http://www.siol.net/novice/crna_kronika2013/).
9. Pravila službe v Slovenski vojski, Uradni list RS, št. 84/2009, z dne 27. 10. 2009.
10. Pravilnik o policijskih pooblastilih, Uradni list RS, št. 16/2014.
11. Uredba o določitvi objektov in okolišev, ki so posebnega pomena za obrambo, in ukrepih za njihovo varovanje, Uradni list RS, št. 7/99, 67/03 in 26/10.
12. Webster, M. Hostage Negotiation. From Profiling to Communication, Utilizing a Diagnostic Approach; neobjavljeno gradivo.
13. Zakon o kazenskem postopku. Uradni list RS, št. 63/1994, s spremembami in dopolnitvami.
14. Zakon o nalogah in pooblastilih policije, Uradni list RS, št. 15/13 in 23/15 – popr.
15. Zakon o obrambi, Uradni list RS, št. 103/04.
16. Zakon o organiziranosti in delu v Policiji, Uradni list RS, št. 15/2013.
17. Zakon o službi v Slovenski vojski, Uradni list RS, št. 68/07 in 58/08 – ZSPJS-I; ZSSloV – NPBI.
18. Zakon o pravilih cestnega prometa, Uradni list RS, št. 109/2010, s spremembami in dopolnitvami.

19. Zakon o varstvu javnega reda in miru, Uradni list RS, št. 70/2006.
20. Zakon o prekrških, Uradni list RS, št. 7/2003, s spremembami in dopolnitvami.



## Načrtovanje aktivnosti čete kot priprava na mednarodne operacije in misije

### Planning company activities as a preparation for international operations and missions

#### Povzetek

Slovenska vojska svoj največji kontingent prispeva v Natovo operacijo ohranjanja miru *Joint Enterprise* na Kosovu. Motorizirana četa je trenutno najmočnejša slovenska enota v Kforju. Pred napotitvijo v mednarodne operacije in na misije (MOM) gre enota skozi pripravljalno fazo, v kateri mora doseči zahtevano raven usposobljenosti za delovanje v okviru Natovih sil. Usposabljanje je najpomembnejša aktivnost v času priprav, saj je od dobrega načrtovanja in izvedbe do standardov odvisna pripravljenost čete. Priprave in usposabljanje za operacije v podporo miru so v nacionalni pristojnosti vsake države članice. Nato predvsem daje doktrinarno podlago in usmeritve. Slovenska vojska upošteva usmeritve Natovih dokumentov glede koncepta in vsebin usposabljanja, pri tem pa dodaja svoje vsebine, iz katerih morajo biti enote usposobljene. Načrtovanje in izvedbo usposabljanja za MOM vodi seznam bistvenih nalog, ki ga na podlagi svoje analize pripravi poveljnik čete.

**Ključne besede:** *mednarodne operacije in misije, priprave, četa, seznam bistvenih nalog, usposabljanje.*

#### Abstract

The Slovenian Armed Forces contribute their biggest contingent to NATO-led peacekeeping operation *Joint Enterprise* in Kosovo. The motorised company is currently the strongest Slovenian unit in Kosovo Forces (KFOR). In the preparation phase prior to deployment to a peace support operation, a military unit needs to achieve the required training level in order to operate within NATO forces. Training is the most important activity in the preparation phase: the military company readiness depends on good preliminary planning

and training that is executed in line with the standards. The preparations and the conduct of training for peace support operations are primarily a national responsibility of every member state. NATO basically provides the doctrinal basis and guidance. The Slovenian Armed Forces follow the Alliance's training guidance, while adding some of their own training contents that need to be trained. Planning and training execution is guided by the Mission Essential Task List, which is developed by a company commander on the basis of his analysis.

**Key words:** *Peace support operations, preparations, company, Mission Essential Task List, training.*

## 1 Uvod

Slovenska vojska (SV) sodeluje v mednarodnih operacijah in na misijah (MOM) od leta 1997. Vse odtlej je na pokonfliktna območja v različne regije sveta, od Afganistana, Afrike, Bližnjega vzhoda do Balkana, pošiljala svoje kontingente v velikosti od nekaj pripadnikov pa do motoriziranega bataljona, ki je leta 2007 na Kosovu deloval na svojem območju delovanja. Prav Natova operacija ohranjanja miru *Joint Enterprise* na Kosovu je tista, za katero SV v zadnjem desetletju zagotavlja svoj največji delež. Enota SV z največjo težo na Kosovu je četa. Od njene usposobljenosti, opremljenosti in pripravljenosti je odvisno uspešno opravljanje nalog na občutljivem pokonfliktnem območju, na katerem ima Republika Slovenija svoje jasne interese in na katerem se ustvarja ugled njene vojske.

Priprave za MOM v okviru Nata so v nacionalni pristojnosti vsake države članice. Nato daje doktrinarno podlago in usmeritve, če je treba, zagotovi podporo v obliki infrastrukture, inštruktorjev in ocenjevalcev, sicer pa članicam pusti proste roke pri izbiri metod in sistema, s katerim svoje kontingente pripravijo do napotitve na MOM. Prav zato se postavlja vprašanje, koliko države upoštevajo Natove dokumente za pripravo nacionalnih kontingentov. Zanima nas, ali so slovenske priprave usklajene z usmeritvami zavezništva in v katerih elementih bi to lahko izboljšali.

V članku bom preučeval obdobje priprav na MOM, in sicer načrtovanje aktivnosti čete, pri čemer se bom osredotočil izključno na usposabljanje. Analiziral bom glavne dokumente zveze Nato, ki obravnavajo priprave in usposabljanje za MOM, z njimi bom primerjal istovrstne slovenske dokumente,

ob tem pa tudi opisal, kako poteka obdobje priprav na MOM na področju usposabljanja v SV. Omejil se bom na misijo Kforja (KFOR – *Kosovo Forces*) na Kosovu, kamor SV pošilja najštevilčnejše kontingente. Ob dejstvu, da bo SV v Kforju sodelovala še v prihodnosti, nam je vsem v interesu, da se morebitne slabosti v pripravah na MOM izpostavijo in izboljšajo. Glede na množico dokumentov Nata in SV, ki pokrivajo področje, pa bo tudi dobrodošel kratek pregled stanja. Oboje navedeno je vzrok za raziskovanje v tem članku.

## 2 Metodološki okvir

Namen članka je analizirati obdobje načrtovanja aktivnosti čete za delovanje v MOM. Cilj je opisati priprave za MOM na področju usposabljanja po Natovih dokumentih in dokumentih SV ter ugotoviti skladnost usposabljanja slovenskih pripadnikov z Natovimi dokumenti. Cilj je tudi raziskati, kako enota določi vsebine usposabljanja za MOM.

Kot vodilo raziskovanja postavljam dve hipotezi:

Hipoteza 1: Usposabljanje čet SV za MOM se izvaja skladno z Natovimi dokumenti.

Hipoteza 2: Načrtovanje in izvedbo usposabljanja za MOM vodi seznam bistvenih nalog, ki ga izdelata poveljnik čete.

Metode raziskovanja bodo osnovne. V prvi vrsti bo uporabljena metoda analize primarnih virov (pravilniki, direktive, ukazi), s katero bom zaobjel vsebino in problematiko raziskovanja. V nadaljevanju bom z metodo deskripcije opisal analizirano vsebino in na koncu bom prav tako z opisno metodo primerjal določene elemente preučevanega. Uporabljene metode so enostavne, kakor je enostavna tudi ideja raziskovanja.

## 3 Teoretična izhodišča

### 3.1 Mednarodne operacije in misije

Izraz mednarodne operacije in misije obsega vse oblike delovanja vojaških, civilnih, reševalnih in drugih zmogljivosti v mednarodnem okolju pod ustreznim mandatom ali skladno z dvostranskimi dogovori oziroma na

podlagi prošnje tretje države. Gre za mirovne operacije vseh vrst, operacije kriznega odzivanja, mednarodne civilne misije in mednarodne reševalne operacije. Mednarodne operacije in misije obsegajo različne oblike delovanja, od vojaških, reševalnih, civilnih, humanitarnih, razvojnih in drugih, vključno z materialno, finančno in drugo vrsto pomoči, z namenom doseganja sinergičnih učinkov (Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah, 11. člen). Gre torej za širši pojem, ki vključuje delovanje tako civilnih kot vojaških struktur. Ožji pojem od tega so operacije kriznega odzivanja (OKO).

Po Vojaški doktrini (2006, 71) Slovenska vojska izvaja stabilizacijska delovanja v operacijah kriznega odzivanja ter v okviru mednarodnih pogodb. Operacije kriznega odzivanja obsegajo politično, vojaško in civilno delovanje, ki poteka skladno z mednarodnim pravom in je namenjeno preprečevanju kriz in kriznemu upravljanju pri doseganju ciljev zaveznitva. Vojaška doktrina (2006, 72) v nadaljevanju operacije kriznega odzivanja deli na operacije v podporo miru (*Peace Support Operations*, op. a.), med katere spadajo preprečevanje konfliktov, vzpostavljanje miru, gradnja miru, ohranjanje miru, vsiljevanje miru in humanitarna pomoč, ter na druge dejavnosti, v katere uvršča zaščito in reševanje, iskanje in reševanje, sankcije in embargo, evakuacijo, demonstracijo sile, delovanje proti upornikom, vojaško pomoč in obnovo. Stabilizacijsko delovanje v okviru mednarodnih pogodb vključuje kontrolo oborožitve, aktivnosti in infrastrukture, ukrepe proti širjenju orožij za množično uničenje ter vojaško sodelovanje (prav tam).

Značilnosti mednarodnih operacij in misij so njihova kompleksnost v smislu sodelovanja velikega števila različnih akterjev in različnosti interesov ter njihova večnamenskost in medijska izpostavljenost. Veliko število vpletenih izkazuje potrebo po sodelovanju, komplementarnosti, koherentnosti in interoperabilnosti. Usklajenost različnih interesov za doseg sorodnih ciljev krepi učinkovitost delovanja v mednarodnih operacijah in na misijah. Večnamenskost se kaže v raznolikosti ciljev, nalog in načina njihovega delovanja. Medijska izpostavljenost pomeni, da mediji neprekinjeno spremljajo dogodke na kraju samem in v realnem času ter imajo možnost strateškega vpliva s poročanjem o posameznih dogodkih (Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah, 9. člen).

Podobno tudi Vojaška doktrina (2006, 71–72) opisuje, da je za operacije kriznega odzivanja značilno, da jih izvajajo skupne združene namenske sile v



sodelovanju z vladnimi in nevladnimi organizacijami ter pod mednarodnim političnim vodstvom in kontrolo. Operacije so navadno dolgotrajne in potekajo v več mandatih, doseganje končnega stanja pa je težje kot v vojni. Značilno je veliko število sodelujočih. Posebna pozornost je dana civilno-vojaškemu sodelovanju. Za uspeh sta nujna pridobitev in vzdrževanje naklonjenosti javnosti na območju delovanja in doma. Zaradi narave operacij je prisoten vpliv politike tudi na taktični in operativni ravni, ne le na strateški. Namesto s sovražnikom se sile soočajo z nasprotnimi ali nekdanjimi sprtimi stranmi. Pri posameznih delovanjih nasprotnika ni mogoče jasno določiti, pojavlja pa se tudi več točk osredotočenja. Lahko se zgodi, da je treba pripadnike nasprotne strani zaščititi namesto nevtralizirati ali uničiti, kot je predvideno v načelih bojevanja. Delovanja so zelo zapletena, kar zahteva disciplino in dobro pripravljeno za odzivanje na spremenjene razmere, ki vključujejo spreminjanje stanja od miru k vojni. Večinoma potekajo v urbanih okoljih in so poseben izziv poveljevanju, ker lahko delovanje razmeroma majhnih enot vpliva na doseganje operativnega ali celo strateškega cilja. Pravila delovanja sil so bolj omejevalna kot pri bojnih delovanjih.

V članku se bom omejil na operacije v podporo miru (PSO), v okviru katerih lahko SV izvaja šest vrst delovanj. Mednje spada tudi misija Kforja na Kosovu, za katero se SV namensko pripravlja.

### **3.2 Usposabljanje**

Usposabljanje enot izhaja iz poslanstva enote in je usklajeno s seznamom bistvenih nalog (SBN) ter operativnim ciklom enote. Naloge iz seznama bistvenih nalog so tiste, ki določajo vsebino usposabljanja posameznika, poveljstva in enote kot celote. Usposabljanje enot je usmerjeno v bojevanje. Načrtovano in izvedeno je tako, da se ustvarijo razmere, ki so čim bolj podobne ali takšne, kot bi bile v resničnih bojnih razmerah. Enote morajo biti usposobljene predvsem za bojno delovanje. Usposabljanje enot mora biti takšno, da bo mogoče odgovoriti na sodobne izzive v varnostnem okolju. Narava prihodnjih operacij in še posebej sodobno bojevanje zahtevata hitro odzivnost v taktičnih situacijah, ki se nenehno spreminjajo. Vojaki in enote morajo biti prilagodljivi, predpisani postopki in urjenje morajo potekati usklajeno, odločanje mora biti hitro. Usposabljanje v enotah poteka skladno z načrti v operativnem ciklu enote. Izvaja se s taktičnimi urjenji in vajami, taktičnimi vajami z bojnim streljanjem in vajami z MES (Pešec, 2013, 33).

SBN (v Natu je to *METL – Mission Essential Task List*, op. a.) se po Priročniku za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske (2011, 34) uporablja izključno v povezavi z določanjem težišča usposabljanja enot. Bistvene naloge poveljnik v postopku analize izbere iz seznama vseh nalog in jih določi kot najpomembnejše v procesu usposabljanja. Tako se osredotoči na tiste naloge, s katerimi bo zagotovil uspešno uresničevanje poslanstva svoje enote. Izdelava SBN temelji na dokumentih, v katerih so določeni cilji, naloge in vsebine delovanja enote. Glavni vir za analize so dokumenti, ki določajo poslanstvo enote v vojni ali v operaciji kriznega odzivanja. Drugi pomemben vir so zunanje usmeritve (dokumenti poveljevanja) nadrejenega, lahko pa tudi druge usmeritve, ki poslanstvo enote dopolnjujejo. V zunanje vire izdelave SBN spadajo tudi seznam bojnih nalog iz selekcije SBN podrejenega(ih), dokumenti o izkušnjah iz predhodnega usposabljanja in izvajanja podobnih nalog (*Lessons Learned*) (prav tam).

Vojaško usposabljanje je proces, ki se izvaja na več ravneh. Temelj usposabljanja tvori prva raven – usposabljanje posameznika v individualnih veščinah. Druga raven, ki predstavlja prvo stopnjo skupinskega usposabljanja, je usposabljanje skupin, posadk na oborožitvenih sistemih in oddelkov. Na tej ravni je bistveno, da dobro uskladimo usposabljanje v individualnih veščinah in usposabljanje v osnovnih bojnih drilih. Na tretji ravni, na ravni voda, postanejo povezave med skupinskim usposabljanjem in usposabljanjem posameznikov ter povezava med individualnimi veščinami, bojnimi drili in bojnimi postopki najkompleksnejše. Četrta raven je raven čete, na kateri navadno ne iščemo več povezave med usposabljanjem posameznika in skupinskim usposabljanjem, temveč je na njej bistvena povezava med bojnimi postopki, bojnimi nalogami in vrstami bojnega delovanja. Četrta raven sledijo ravni usposabljanja taktične bojne skupine, bataljona, bataljonske bojne skupine in brigade (Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011, 10). Proces vojaškega usposabljanja na vseh naštetih ravneh vključuje tudi postopke vrednotenja oziroma ocenjevanja, s katerim dobimo vpogled v kakovost procesa usposabljanja in, najpomembnejše, vpogled v usposobljenost in pripravljenost posameznikov in enot (prav tam).

### 3.3 Operativni cikel

Temeljni okvir, pripomoček, orodje, lahko bi rekli celo metoda, ki podpira načrtovanje usposabljanja, je uporaba modela operativnega cikla enote (Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011, 13). Operativni cikel je sestavljen iz treh faz, faze konsolidacije, faze usposabljanja in faze uporabe. V času konsolidacije v enoti zagotavljamo možnosti za skupinsko usposabljanje, torej materialno in kadrovsko popolnjevanje, usposabljanje posameznika, vzdrževalna dela, premor oziroma dopust za posameznike in podobno. Faza usposabljanja je osrednja faza izvajanja priprav na opravljanje nalog poslanstva. Jedro teh priprav je usposabljanje posameznikov, skupin in enot za opravljanje nalog. Faza uporabe je namenjena vzdrževanju pripravljenosti za delovanje oziroma izvajanju delovanj (prav tam, 20).

Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot SV v Prilogi A-1 podaja model operativnega cikla, po katerem cikel traja 30 mesecev. I. faza – konsolidiranje enote traja šest mesecev. II. faza – bojno urjenje enote traja 12 mesecev in je razdeljeno na štiri etape po tri mesece: v prvi etapi se usposabljuje skupina, posadka, oddelek in vod; v drugi etapi se usposablja četa; v tretji etapi se usposabljata bataljon in bataljonska skupina ter poteka interna evalvacija; v četrti fazi sledi usposabljanje za specifično nalogo, in sicer za posadko, oddelek, vod, četo in bataljon, potekata pa tudi eksterna evalvacija usposobljenosti bataljonske bojne skupine in dopolnjevanje usposobljenosti enot in posameznikov. III. faza – uporaba enote traja 6 + 6 mesecev. Glej sliko 1.




Slika 1: Model operativnega cikla

1. FAZA FAZA KONSOLIDIRANJA ENOTE		30 MESECEV				3. FAZA UPORABE ENOTE
6 mesecev		2. FAZA FAZA BOJNEGA URJENJA ENOTE				6 + 6 mesecev (opomba)
1. etapa usposabljanje enote	2. etapa usposabljanje enote	3. etapa usposabljanje enote	4. etapa usposabljanje enote			
12 mesecev						
Formiranje kolektiva						
Usposabljanje posameznika na dolžnosti						
Usposabljanje posameznikov - individualne veščine						
- usposabljanje skupin: skupina, posadka, oddelek, vod	- usposabljanje skupin: četa	- usposabljanje skupin: bataljon, bataljonska bojna skupina	- usposabljanje za specifično nalogo: posadka, oddelek, vod, četa, bataljon	- dopolnjevanje usposobljenosti enot in posameznikov	- pripraviljenost	
- Popolnjevanje in zamenjava moštva		- evalvacija (interna) usposobljenosti bataljona	(eksterna) usposobljenosti bat. bojne skupine	- priprava za premik	- izvajanje naloge	
- Usposabljanje posameznika (2 do 3 mesece)				- kratki dopusti	- vzdrževanje usposobljenosti	
- Napotitev posameznikov na OVSU za dopolnilni VED						
- UPnD						
- DVSIU						
- Vzdrževanje, razvoj in preverjanje gibalnih zmogljivosti	3 mesece	3 mesece	3 mesece	3 mesece		
- Preverjanje, razvijanje in orientacijski teki	Sprotno preverjanje stopnje usposobljenosti, korekcije (poveljniki enot)					
- Rehabilitacija posameznikov	- taktična urjenja, posameznik, skupina, posadka, oddelek, vod	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična, vaja bataljonske bojne skupine	2	
- Dopusti	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
- Formiranje enote in kolektiva (6 mesecev)	- oddelek, vod	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
- Nova naloga - načrtovanje	- oddelečo bojno	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
- Remonti opreme	- oddelečo bojno	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
- Popolnjevanje z opremo	- oddelečo bojno	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
- Poveljniški pregled	- oddelečo bojno	- taktična urjenja, četa	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	- taktična urjenja, četa, bataljon, bat. skupina	2	
* taktična vaja pripraviljenosti - v sodelovanju s Centrom za bojno usposabljanje poveljstev enot						

Vir: Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011, Priloga A

SOP št. 1350 PSSV Sodelovanje SV v operacijah kriznega odzivanja (OKO), ki je sicer zastarel dokument, v času pisanja zaključne naloge pa je v pripravi novi SOP, določa koncept priprav sil in koncept operativnega cikla za OKO. Po tem SOP je za skupinsko usposabljanje za OKO (II. faza – oblikovanje SVNKON in skupinsko usposabljanje) na voljo le tri mesece, zanj pa je odgovoren poveljnik SVNKON (SOP št. 1350, 2011, Priloga E, str. 2). To je samo ena četrtnina dobe, kot jo predvideva model operativnega cikla iz Priročnika za usposabljanje poveljstev in enot SV (2011, Priloga A-1). Glej sliko 2.

Slika 2: Koncept operativnega cikla za OKO

FAZE	FAZA I USPOSABLJANJE POSAMEZNIKA	FAZA II OBLIKOVANJE SVNKON IN KOLEKTIVNO USPOSABLJANJE	FAZA III PRIPRAVE ZA PREMIK IN PREMIK	FAZA IV DELOVANJE	FAZA V KONSOLIDACIJA
ČAS	do 3 MESECE	do 3 MESECE	do 1 MESEC	6 MESECEV	do 1 MESEC
VSEBINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdelava operativnih dokumentov</li> <li>- Zdravniški pregledi ter cepljenja</li> <li>- Individualno usposabljanje vojakov, posadke ...</li> <li>- Streljanja</li> <li>- Individualne veščine</li> <li>- Taktika malih enot</li> <li>- Usposabljanje tujina</li> <li>- Izvidovanje v AOR</li> <li>- Različni tečaji (CLS, KLT, ČIED ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oblikovanje SVNKON</li> <li>- Kolektivno usposabljanje v doma in v tujini</li> <li>- Razni tečaji za opravljanje namenskih nalog</li> <li>- Nacionalno preverjanje</li> <li>- Nato preverjanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualne priprave na premik</li> <li>- Premik</li> <li>- Prihod v AOR</li> <li>- Primopredaja dolžnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevzem dolžnosti</li> <li>- Delovanje skladno z Ukazom za delovanje SVN</li> <li>- Usposabljanje v AOR</li> <li>- (Validacija)</li> <li>- Poročanje</li> <li>- Priprave za vrnitev v SLO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdravniški pregledi</li> <li>- Analize</li> <li>- Poročila</li> <li>- Učenje iz izkušenj</li> <li>- Obveščevalni in protiobveščevalni razgovori</li> <li>- Koriščenje dopustov</li> <li>- Zaključek operativnega cikla</li> </ul>
RAVEN ODGOVORNOSTI	Poveljstvi sil SV in Matične enote	Vodja SVNKON	Poveljstvo sil SV Vodja SVNKON	Poveljnik SVNKON	Poveljstvo sil SV Poveljnik SVNKON
OSTALO					

Vir: SOP št. 1350 PSSV Sodelovanje SV v operacijah kriznega odzivanja (OKO), Priloga E.

## 4 Načrtovanje aktivnosti v Natu

Načrtovanje in izvedbo usposabljanja v Natu pokriva sklop doktrinarnih dokumentov. Krovni dokument je *MC 0458/2 NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy*, ki zagotavlja politiko za vse Natove aktivnosti izobraževanja in usposabljanja na strateški ravni. *Bi-SC 75-2 Education and Training Directive (E&TD)* pokriva izobraževanje in usposabljanje ter zagotavlja obvezne strateške usmeritve za izobraževanje in usposabljanje za podrejene poveljnike. *Bi-SC 75-3 Collective Training & Exercise Directive (CT&ED)* podaja strateške usmeritve glede Natovih kolektivnega usposabljanja in procesov načrtovanja vojaških vaj. *Bi-SC 75-7 Education and Individual Training Directive (E&ITD)* je dokument, ki zagotavlja usmeritve za izobraževanje in individualno usposabljanje. *Bi-SC 80-6 Lessons Learned Directive* vsebuje usmeritve glede implementacije naukov iz procesa učenja iz izkušenj (Bi-SC 75-2, 2013, 11–12).

Izobraževanje in usposabljanje (*Education & Training*) v Natu se delita na individualno in kolektivno, ki se naprej delita še na dve področji; tako pod individualno spadata izobraževanje (*Education*) in individualno usposabljanje (*Individual Training*), pod kolektivno pa kolektivno usposabljanje (*Collective Training*) in vaje (*Exercises*) (Bi-SC 75-2, 2013, 9). Poenostavljen proces izobraževanja in usposabljanja se začneja z zahtevami za usposabljanje (*Requirements*), ki pomenijo fokus za izvedbeno fazo (*Execution*) izobraževanja in usposabljanja, čemur kot tretja faza sledi evalvacija (*Evaluation*) (prav tam).

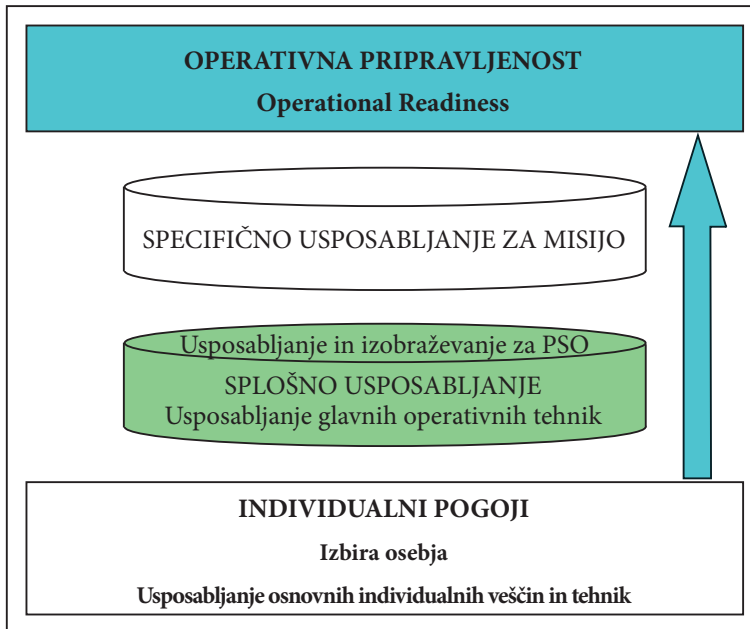
Odgovornost za izobraževanje in usposabljanje v Natu je porazdeljena med obe strateški poveljstvi. SACT (*Supreme Allied Commander Transformation*) ima v celoti odgovornost za upravljanje izobraževanja in usposabljanja ter udejanjanja tega skozi Natove izobraževalne institucije, podprte s centri odličnosti ter partnerskimi in nacionalnimi centri. SACEUR (*Supreme Allied Commander Europe*) ima v celoti odgovornost za pripravo letnih usmeritev za izobraževanje, usposabljanje, vaje in evalvacijo (*SACEUR's Annual Guidance for Education, Training, Exercises and Evaluation – SAGE*), kar temelji na politično-vojaških usmeritvah, prednostnih zahtevah po usposabljanju ter na potrebah po razvoju zmogljivosti. SACT in SACEUR se v procesu zahteve (*Requirements*) – izvedba (*Execution*) – evalvacija (*Evaluation*) izmenjujeta v vlogi tistega, ki vodi posamezen korak, in tistega, ki sodeluje (Bi-SC 75-2, 2013, 10–11).

SACEUR izda SAGE, ki zagotavlja strateške usmeritve in prioritete za razvoj, podporo in izvedbo Natovih aktivnosti izobraževanja, usposabljanja, vaj in evalvacije ter zahtev po usposabljanju. Zavezniki in partnerji so spodbujeni k implementaciji Natovih usmeritev v nacionalne sisteme izobraževanja in usposabljanja ter k doseganju zahtevane usposobljenosti, preden so njihove sile na voljo Natu (Bi-SC 75-2, 2013, 13). Direktiva ob tem omenja, da je namensko usposabljanje enot za misije v osnovi nacionalna odgovornost. Ker včasih kapacitete v začetku niso na razpolago, Nato prevzame aktivno vlogo pri usklajevanju in zagotavljanju tega usposabljanja (prav tam, 41).

Tretja faza v procesu izobraževanja in usposabljanja v Natu je evalvacija. Podlaga za evalvacijo so Natovi politike, koncepti, postopki in standardi sil (*Forces Standards*). ACO (*Allied Command Operations*) evalvacijski programi ocenjujejo poveljstva in enote glede doseganja standardov, meril in zahtev v nekem obdobju. Splošni standardi, specifične zahteve po operativnih zmogljivostih in merila izvajanja so glavni standardi, po katerih se merijo bojna pripravljenost in operativne zmogljivosti sil (Bi-SC 75-2, 2013, 43). Kopenske sile so ocenjene po programu CREVAL (*Combat Readiness Evaluation*), katerega cilj sta evalvacija in potrditev bojne pripravljenosti kopenskih poveljstev in enot skladno z njihovo kategorijo pripravljenosti (*Readiness Category*). Evalvacije enot izvajajo nacionalne ekipe, v primeru večnacionalnih enot pa sponzorske oziroma vodilne države ob prisotnosti Natovih opazovalcev. Države se evalvaciji po CREVAL pridružijo prostovoljno (prav tam, 46).

Nato standard ATrainP-1 (SVS STANAG 6023(2) Izobraževanje in usposabljanje za operacije v podporo miru) ponavlja, da sta usposabljanje in izobraževanje za operacije v podporo miru (PSO) primarno v nacionalni pristojnosti, a ima Nato kljub temu odgovornost svetovati glede ciljev usposabljanja in izobraževanja za PSO pod Natovim vodstvom, z namenom maksimizirati povezljivost za operativno pripravljenost in učinkovitost (ATrainP-1, 2014, 1–3). Koncept usposabljanja in izobraževanja za PSO po priročniku (standardu) ATrainP-1 (imenovan tudi TEPSO manual, op. a.) je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Koncept usposabljanja in izobraževanja za operacije v podporo miru



Vir: ATrainP-1, 2014, 2-1.

V okviru individualnih pogojev priročnik izpostavlja osnovne individualne veščine, katerih obvladovanje je minimalni standard za uspešno nadaljevalno usposabljanje za PSO. Te veščine so ravnanje z orožjem, JRKB-zaščita, saniteta (prva pomoč), orientacija in navigacija, zveze in pravila komuniciranja. Za ključno osebje so minimalni pogoj obvladovanje angleščine po STANAG 6001, glasovni postopki, komunikacije in informacijski sistemi (ATrainP-1, 2014, 2/2-3).

V okviru splošnega usposabljanja priročnik izpostavlja ključne operativne tehnike in taktike, ki pokrivajo širok spekter nalog na PSO. Te vsebine se je treba učiti, jih izvajati in ocenjevati za doseg meril operativne učinkovitosti in izboljšanje veščin povezljivosti. Vsebine so razdeljene v naslednje module: zaščita sil, operativne tehnike, dopolnilne naloge, pravni kazalniki, taktika, kulturno zavedanje, reforme varnostnega sektorja, civilno-vojaške tranzicijske ekipe in dodatni izobraževalni predmeti (ATrainP-1, 2014, 2/3-4). Tabela 1 prikazuje koncept in porazdelitev vsebin usposabljanja glede na naloge v operacijah v podporo miru. Iz tabele je razvidno, da so potrebe po usposobljenosti iz ključnih tehnik in taktik visoke ter da se večina izpostavljenih vsebin pojavlja v vseh šestih vrstah delovanj v PSO. Izstopajo



le znanja iz modula reform varnostnega sektorja, ki so v glavnem aktualna v operacijah vzpostavljanja miru in ohranjanja miru.

Specifično usposabljanje za misijo (*Mission-Specific Training*) sledi splošnemu usposabljanju in je osredotočeno na specifične naloge na misiji. Posebno pozornost namenja pravilom delovanja (*ROE – Rules of Engagement*) ter drugim misijskim dokumentom, kot je sporazum o statusu sil (*SOFA – Status of Forces Agreement*). Glavni cilj usposabljanja in izobraževanja za PSO je zagotoviti, da bo vsak posameznik, enota ali poveljstvo zmožno opraviti nalogo z doseganjem ciljev usposabljanja, kakor so navedeni v priločniku TEPISO (ATrainP-1, 2014, 2–4). Usposabljanje in izobraževanje za PSO je usmerjeno v doseganje operativne pripravljenosti in maksimiziranje povezljivosti v PSO, ki jih vodi Nato. Čeprav načrtovanje in izvedba usposabljanja ter izobraževanja za PSO ostajata primarno v nacionalni domeni, se od držav pričakuje, da izvajajo usposabljanje in izobraževanje za PSO skladno s cilji usposabljanja, kot so navedeni v modulih usposabljanja v priločniku. Za usposabljanje za specifične zahteve operativne pripravljenosti lahko države dodajajo svoja merila usposabljanja (prav tam, 3–1).

Tabela 1: Koncept in porazdelitev vsebin usposabljanja glede na naloge v PSO

<b>Natove operacije v podporo miru (NATO-led Peace Support Operations)</b>						
	<b>Preprečevanje konfliktov (Conflict Prevention)</b>	<b>Vzpostavljanje miru (Peace Making)</b>	<b>Ohranjanje miru (Peacekeeping)</b>	<b>Vsiljevanje miru (Peace Enforcement)</b>	<b>Izgradnja miru (Peace Building)</b>	<b>Humanitarna pomoč (Humanitarian Relief)</b>
<b>Zaščita sil</b>						
Zaščita sil	X	X	X	X	X	X
Mine/NUS/IEN zavedanje	X	X	X	X	X	X
JRKB-obramba	X	X	X	X	X	X
Samopomoč/prva pomoč	X	X	X	X	X	X
<b>Operativne tehnike</b>						
Kontrolna točka	X	X	X	X	X	
Opazovalnica	X	X	X	X	X	
Patrulja	X	X	X	X	X	
Konvoj	X	X	X	X	X	X
Spremostvo	X	X	X	X	X	X
Iskanje dejstev in zbiranje informacij	X	X	X	X	X	X
Inšpekcija/verifikacija	X	X	X	X	X	X
Pogajanje/mediacija	X	X	X	X	X	X
Preiskava	X	X	X	X	X	X
Komunikacije	X	X	X	X	X	X

<b>Natove operacije v podporo miru (NATO-led Peace Support Operations)</b>						
	<b>Preprečevanje konfliktov (Conflict Prevention)</b>	<b>Vzpostavljanje miru (Peace Making)</b>	<b>Ohranjanje miru (Peacekeeping)</b>	<b>Vsiljevanje miru (Peace Enforcement)</b>	<b>Izgradnja miru (Peace Building)</b>	<b>Humanitarna pomoč (Humanitarian Relief)</b>
Povezave	X	X	X	X	X	X
<b>Dopolnilne naloge</b>						
Pridržanje/nadzorstvo/aretacija			X	X		
Nadzor množic in nemirov	X	X	X	X	X	X
Sodelovanje/koordinacija z MO/VO/NVO	X	X	X	X	X	X
Javne zadeve	X	X	X	X	X	X
Humanitarna pomoč	X	X	X	X	X	X
<b>Pravni kazalniki</b>						
Mednarodno pravo	X	X	X	X	X	X
Pravni okvir	X	X	X	X	X	X
<b>Taktika</b>						
Preiskava v naselju			X	X		
<b>Kulturno zavedanje</b>						
Informacije o območju naloge	X	X	X	X	X	X
Etične značilnosti in kodeks ravnanja	X	X	X	X	X	X
<b>Reforme varnostnega sektorja</b>						
Razorožitev, demobilizacija in reintegracija		X	X			
Razporeditev in kontrola oborožitve, opreme in infrastrukture		X	X		X	
Usposabljanje in mentoriranje domorodnih vojaških in varnostnih sil		X	X			
Svetovanje/partnerstvo/uporaba dopolnilnih sil		X	X			
<b>Civilno-vojaške tranzicijske ekipe</b>						
Civilno-vojaške tranzicijske ekipe		X	X	X	X	
<b>Dodatni izobraževalni predmeti</b>						
Upravljanje stresa	X	X	X	X	X	X
Reševanje osebja		X	X	X	X	

Vir: ATrainP-1 Training and Education for Peace Support Operations, 2014, 3–2.

## 5 Načrtovanje aktivnosti v Slovenski vojski

### 5.1 Normativna izhodišča

Načrtovanje sodelovanja Slovenske vojske v MOM določa Pravilnik o načrtovanju in izvedbi sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah (MORS, 2013), ki med drugim določa pristojnosti in naloge notranjih organizacijskih enot in organov v sestavi Ministrstva za obrambo (MO RS) pri načrtovanju in izvedbi napotitve pripadnikov, enot, poveljstev in zmogljivosti Slovenske vojske v MOM (1. člen). Pravilnik jasno opredeli hierarhijo in potek načrtovanja sodelovanja. V 5. členu tako določa, da minister izda usmeritve za načrtovanje sodelovanja v MOM, ki vsebujejo prednostna področja sodelovanja, temeljno poslanstvo po posameznih mednarodnih operacijah in misijah glede na mandat ter številčne in vsebinske okvire sodelovanja. Minister izda usmeritve praviloma enkrat na leto za dveletno obdobje, usmeritve pa predstavljajo podlago za načrtovanje sodelovanja v posamezni MOM ter za pripravo in pridobitev ustreznih dokumentov za napotitev (5. člen). V nadaljevanju procesa Vlada RS izda sklep, v katerem okvirno opredeli namen, obliko in obseg sodelovanja v MOM, poslanstvo, časovne okvire ter morebitne omejitve in zadržke, ki izhajajo iz usposobljenosti in opremljenosti enot, ocene varnostnih razmer na območju MOM oziroma iz veljavnih predpisov in sprejetih političnih odločitev (8. člen). V naslednjem koraku minister za obrambo izda odredbo, v kateri podrobno opredeli cilje in naloge ter morebitne omejitve in zadržke v MOM, v okvirih, ki jih določa sklep vlade (9. člen). Načrtovanje in izvedbo sodelovanja SV v MOM lahko, na podlagi usmeritev ministra, uredi načelnik GŠSV s krovno direktivo za delovanje SV v mednarodnih operacijah in na misijah. Načelnik GŠSV za vsako MOM izda ukaz za delovanje novega kontingenta v mednarodni operaciji in na misiji (11. člen). GŠSV izdelava formacijo za sodelovanje pripadnikov SV v mednarodni operaciji in na misiji. Skladno s to formacijo in na podlagi odredbe iz 9. člena minister na predlog načelnika GŠSV za posamezno MOM s sklepom o imenovanju začasne enote slovenskega kontingenta določi sestavo, obseg, zmogljivosti ter trajanje in območje delovanja posameznega kontingenta (13. člen).

Pravilnik o načrtovanju in izvedbi sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah določa, da se vojaškostrokovne priprave pripadnikov SV pred napotitvijo v MOM izvajajo na podlagi načrta priprav, ki ga izdelava pristojno

poveljstvo (17. člen). V okviru vojaškostrokovnih priprav se načrtuje, organizira in izvede usposabljanje kandidatov, začasnih skupin ali enot oziroma celotnega kontingenta ter usposabljanje poveljstev in enot. Slednje obsega usposabljanje iz osnovnih individualnih veščin in tehnik, usposabljanje iz temeljnih tehnik delovanja v MOM in usposabljanje iz specifičnih vsebin za opravljanje dolžnosti v MOM. Usposabljanje poveljstev in enot se načrtuje in izvaja po načrtih usposabljanja, ki temeljijo na bistvenih nalogah, izhajajočih iz poslanstva v mednarodni operaciji in na misiji (prav tam). Po usposabljanju se skladno z internimi akti GŠSV izvede preverjanje usposobljenosti, izdela poročilo o izvedenem preverjanju in, če je treba, ukaz za odpravo pomanjkljivosti (18. člen).

Direktiva za sodelovanje Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in misijah (GŠSV, 2015) navaja, da so nosilci priprav in sodelovanja v MOM poveljstva in enote SV, ki so glede na operativne cikle v fazi delovanja (str. 3). Direktiva v nadaljevanju (prav tam, 4–5) opisuje življenjski cikel SVNKON, v katerem od sprejetja Sklepa ministra za obrambo o oblikovanju začasne enote SV (SVNKON) do razformiranja istega SVNKON aktivnosti potekajo v treh fazah:

I. faza: oblikovanje in priprava SVNKON – pripravljalna faza (D–180 do D):

- konsolidacija ob formiranju in doseganje ZOZ,
- individualno in kolektivno usposabljanje,
- preverjanje UGP in doseganje KOZ,
- priprave na premik;

II. faza: delovanje SVNKON (D do D+ 180 (360)):

- premik v MOM,
- prevzem oziroma predaja nalog,
- delovanje v MOM,
- premik v SVN;

III. faza: konsolidacija po misiji in razformiranje SVNKON (D+180 (360) do D+210 (390)).

Direktiva (2015, 5) določa, da je pripravljalna faza v pristojnosti vsake posamezne države in poteka ob upoštevanju smernic strateškega poveljnika operacije ali misije glede nujnih standardov pri usposabljanju, opremi in sestavi sil v pristojnosti posamezne države.

Glede koncepta priprav na usposabljanje SVNKON za MOM direktiva (2015, 6) piše, da priprave s področja usposabljanja SVNKON za MOM vključujejo preučitev naloge in poslanstva enote, oblikovanje seznama bistvenih nalog, pripravo načrtov in organiziranje usposabljanja. Vsebine usposabljanja morajo temeljiti na Sporazumu o soglasju (MoU), na Tehničnem sporazumu (TA), Načrtu delovanja na operaciji (OPLAN/MPLAN), Pravilih delovanja na MOM in predpisih, ki opredeljujejo pooblastila in omejitve uporabe vojaške sile (ROE). Iz tega sledi cilj usposabljanja – pripraviti posameznika, ključne osebe, torej poveljnike, in enoto za uporabo sile, izvajanje pravil delovanja, vključno s taktiko, tehnikami ter postopki delovanja in zaščitnimi ukrepi ob spoštovanju mednarodnega prava in prava o oboroženih spopadih ter razumevanju etičnega pomena MOM.

Glede koncepta usposabljanja SVNKON za MOM pa direktiva (2015, 6) opredeli, da vojaškostrokovno usposabljanje kandidatov, skupin ali enot oziroma celotnega kontingenta ter usposabljanje poveljstev in enot SVNKON obsega usposabljanje iz strokovno specialističnih vsebin, utrjevanje potrebnih posebnih veščin posameznika in skupine, posadke oziroma večje enote ter usposabljanje za izvajanje postopkov in uporabo pravil delovanja v MOM. Usposabljanje poveljstev in enot se načrtuje in izvaja po načrtih usposabljanja, ki temeljijo na določenih nalogah v okviru poslanstva v MOM.

Usposabljanje SVNKON za MOM vključuje (prav tam, 6–7):

- splošno vojaško pripravljenost, ki vključuje psihofizične priprave ter strokovnovojaška znanja in veščine;
- pripravljenost za delovanje v MOM, ki vključuje usposabljanje glede na značilnosti posamezne misije, pravila delovanja in določila statusa sil ter poslanstva in seznam bistvenih nalog;
- seznanitev z operativnim okoljem, ki vključuje obveščanje o varnostnih razmerah in vzrokih konfliktov na območju, o kulturnih razmerah okolja operacije, jeziku, religioznih posebnostih, navadah, tradiciji in vrednotah prebivalstva, geografskih in vremenskih značilnostih, zgodovini itn.;
- socialno pripravljenost, ki vključuje priprave na razmere glede ločitve od družine in domačega okolja.

Poseben poudarek usposabljanja je na seznamu bistvenih nalog (*NATO Task List – NTL*) ali pregledu najpomembnejših nalog za realizacijo poslanstva enote.

## 5.2 Načrtovanje v praksi

SOP št. 1350 uvršča v II. fazo operativnega cikla (kolektivno usposabljanje) naslednje vsebine in postopke: kontrolna točka, MEDEVAC/CASEVAC, kordon – iskanje, reševalni postopki, C-IED nevarnost, preiskovanje območja, bojni postopki, zaseda, konvoj in patroljiranje, zaščita sil, odzivne sile, logistični postopki, medicinski reševalni postopki, taktični premiki, postopki CIMIC, varovanje baze, varovanje objektov posebnega pomena, izvidovanje komunikacij, nebojna evakuacija (NEO), zamenjava na mestu, izmik enote, postopki z zajetimi osebami, pravila delovanja (ROE) in drugo (SOP št. 1350, 2011, Priloga E, str. 4).

V primerjavi s tabelo 1, ki prikazuje vsebine usposabljanja za PSO po modulih, za te vsebine pa Natov priročnik ATrainP-1 (2014, 2–3) piše, da se jih je treba učiti, jih izvajati in ocenjevati za doseg meril operativne učinkovitosti in izboljšanje večšin povezljivosti, ugotovimo, da SOP št. 1350 ne vključuje vseh v priročniku priporočenih vsebin za operacije ohranjanja miru (*Peacekeeping*), v katere se uvršča operacija Kforja na Kosovu. V SOP je tako vključena le tretjina priporočenih vsebin iz Natovega priročnika. Po drugi strani pa SOP omenja druge vsebine, ki so morda bolj ustrezne za SV.

Trenutno nosilna enota za SVNKON Kforja je 72. brigada. Ukaz 72. brigade za pripravo Slovenskega kontingenta (SVNKON) 31 Kforja precej natančno opredeljuje koncept in vsebino usposabljanja kontingenta. Kot prvo ključno nalogo navaja usposobiti 2 x MOTČ s poudarkom na usposabljanju s področja nadzora množic in nemirov (NMN), zaščite sil, pravil delovanja (ROE) (Ukaz 72. BR za pripravo SVNKON 31 Kforja, 2014, 2). Ukaz priprave kontingenta načrtuje v treh fazah: v I. fazi, ki traja 51 koledarskih dni, se kontingent oblikuje, izvedejo se usposabljanje posameznika (IVV), udeležba na tečajih ter pridobivanje potrebnih licenc in vozniških izpitov; v II. fazi, ki traja 41 koledarskih dni, se izvedejo skupinske in specialistične priprave (KLT za ključne pripadnike kontingenta, skupinska usposabljanja, specialistična usposabljanja, usposabljanje in preverjanje manevrskih čet, izvedba streljanj, materialna popolnitev enote, kolektivno usposabljanje in preverjanje, PGS ter doseganje KOZ); v III. fazi, ki traja en mesec, se izvedejo zaključne aktivnosti, priprave za premik in premik (prav tam, 3).

Ukaz 72. BR za pripravo SVNKON 31 Kforja (2014, Priloga BB, str. 1–3) opredeljuje naslednje vrste usposabljanja: osnovno individualno usposabljanje

veščin in tehnik ter splošno usposabljanje temeljnih tehnik delovanja v MOM sta namenjena vsem pripadnikom SVNKON, tretja vrsta je specifično usposabljanje za misijo, v katero spada usposabljanje za dolžnosti za MOM (vezisti in informatiki, LMT-skupine, NPE in pripadniki po odločitvi poveljnika SVNKON). V prvi dve vrsti usposabljanja, ki sta primarno namenjeni pripadnikom manevrskih čet Kforja, ukaz (prav tam) obsega naslednje:

Osnovno individualno usposabljanje veščin in tehnik:

- individualne vojaške veščine (IVV) in preverjanje gibalnih sposobnosti (PGS);
- oborožitev in streljanja: vsak posameznik mora biti usposobljen za varno in učinkovito uporabo orožja pod vsemi pogoji in okoliščinami, vključno z JRKB-okoljem. Priporočljivo je poznati alternativno orožje in ravnanje z njim;
- JRKB-zaščita: vsak posameznik mora znati izvajati ukrepe individualne JRKB-zaščite. Ključno osebje mora znati tudi prepoznavati JRKB-grožnje in se primerno odzvati nanje;
- zdravstvena oskrba in prva pomoč: vsak posameznik mora biti usposobljen iz samopomoči in osnovne sanitetne oskrbe soborca; sem spadata tudi poznavanje evakuacije ranjenega in poročanje. Usposabljanje mora obsegati tudi delovanje v JRKB-okolju;
- orientacija in topografija: vsak posameznik mora biti usposobljen iz branja karte, uporabljati kompas, najti svojo trenutno lokacijo, določiti koordinate in identificirati objekte na terenu;
- visoka psihofizična pripravljenost.

Splošno usposabljanje temeljnih tehnik delovanja v MOM:

- obveščevalna priprava;
- protiobveščevalna in varnostna priprava;
- kulturne značilnosti in vere na območju delovanja;
- psihološka priprava;
- uporaba tolmača;
- pravni vidik mirovnih operacij in pravila delovanja;
- predstavitev resolucije VS ZN 1235;
- zveze, mednarodna pravila komuniciranja in INFOSEC. Vsak posameznik mora biti usposobljen iz poznavanja sredstev zvez, ki



- se uporabljajo v MOM, in nacionalnih ter mednarodnih postopkov komuniciranja po sredstvih zvez;
- poznavanje osnov mednarodnega humanitarnega prava, ROE in postopkov stopnjevanja sile ter posledic, ki jih imajo njihove odločitve in dejanja;
  - mine in nevarnost (nevarnost pred neeksploziranimi sredstvi);
  - delo z mediji.

Iz navedenega ugotovimo, da se koncept usposabljanja in doseganja operativne pripravljenosti za MOM povsem sklada z Natovim konceptom izobraževanja in usposabljanja za operacije v podporo miru, kakor je prikazan na sliki 3. Tudi v tem Natovem konceptu operativno pripravljenost tvori dopolnjujoč in nadgrajujoč se sistem usposabljanja, ki poteka od individualnega prek splošnega do specifičnega.

Ukaz 72. BR za pripravo SVNKON 31 Kforja (2014, Priloga BB, str. 3) poda še naslednje usmeritve glede usposabljanja: MOTČ usposobite glede na poslanstvo in naloge, ki jih MOTČ opravlja v MOM. Poveljnik čete izdelava SBN, odobri ga poveljnik 20. PEHP/MotBBSk. SBN lahko za MOTČ pokriva tako splošno kot specifično usposabljanje. Pri izdelavi SBN posebno pozornost namenite zaščiti sil, poznavanju pravil delovanja, predvsem uporabi orožja, ki ni povezana s samoobrambo, tehnikam in postopkom nadzora množic in preiskavam naseljenih območij.

Povsem isto vsebino z istimi usmeritvami daje Ukaz 72. BR za oblikovanje in pripravo začasnega sestava Slovenske vojske SVNKON 33 Kforja (2015, Priloga BB). Skladno s tem poveljnik 3. PEHČ za SVNKON 33 Kforja v seznamu bistvenih nalog (SBN) vzpostavi: PČ 29 Patuljiranje; PČ 34 Nadziranje civilnih nemirov – nadzor množic in nemirov; PČ 40 Postavitev kontrolnih točk in cestnih blokad (Poslanstvo in SBN 3. PEHČ/ MOTČ (+) KFOR 33, 2015, 1). V Operativno logističnem načrtu usposabljanja MOTČ (+) KFOR 33 (Priloga D, Matrika kolektivnih nalog četa KFOR 33) poveljnik čete v seznamu izpostavi 18 podpornih kolektivnih nalog in tri bistvene naloge, za katere se bo četa usposabljala med pripravami za MOM. Če ta seznam primerjamo s tabelo 1, v kateri so nanizane predlagane vsebine usposabljanja za PSO, ugotovimo, da se bo četa usposabljala iz osmih kolektivnih nalog (38 odstotkov), ki jih za operacije ohranjanja miru svetuje zveza Nato. Drugih trinajst kolektivnih nalog čete v tabeli 1 ne najdemo. Glede na to, da vsebine usposabljanja za PSO po priložniku ATrainP-1 za države udeleženke v Natovih



operacijah niso zavezujoče, v izpostavljenem neskladju ni nepravilnosti. Vsebine usposabljanja, kakor vemo iz Direktive za sodelovanje Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in misijah (2015, 6), ne določa namreč le Natov priročnik za usposabljanje in izobraževanje za PSO, pač pa še serija drugih dokumentov.

Operativno logistični načrt usposabljanja MOTČ (+) KFOR 33 v prilogi C naniza podroben seznam 91 obveznih individualnih veščin, ki jih morajo do določenega datuma uspešno opraviti vsi pripadniki čete. Tako je vzpostavljen premišljen sistem podpore kolektivnih nalog z individualnimi veščinami. Ob primerjavi s tabelo 1 ugotovimo, da so z individualnimi veščinami pokrite še dodatne vsebine usposabljanja iz priročnika ATrainP-1.

## 6 Sklep

Mednarodne operacije in misije, med njimi še posebej operacije v podporo miru, so izredno kompleksne in nepredvidljive. Vojaške enote je težko povsem pripraviti na delovanje v razmerah, ko so morda v enem samem dnevu soočene s skrajnim kaotičnim nasiljem in kmalu zatem spet z vsakdanjo umirjeno rutino na območju delovanja. Nedvoumno poznavanje in razumevanje pravil delovanja, ob tem pa še visoka discipliniranost in taktična izurjenost so obvezna podlaga za preživetje enote in izpolnitev njenega poslanstva. Temeljita in ustrezna priprava na boj, v katero spada realistično in k doseganju standardov usmerjeno usposabljanje, je bistvena za uspeh vojaške enote v vseh oblikah delovanja. Usposabljanje je zato najpomembnejša aktivnost v obdobju priprav na MOM, pravočasno in na analizah temelječe načrtovanje aktivnosti enot pa je bistvena naloga poveljnikov.

V raziskovanju me je zanimalo, ali so slovenske priprave oziroma usposabljanje za MOM usklajene z dokumenti zavezništva ter kako enota določi vsebine usposabljanja za MOM. Skladno s tem sem postavil dve hipotezi, ki sta usmerjali mojo analizo. Hipoteza 1: *Usposabljanje čet SV za MOM se izvaja skladno z Natovimi dokumenti.* Hipoteza 2: *Načrtovanje in izvedbo usposabljanja za MOM vodi seznam bistvenih nalog, ki ga pripravi poveljnik čete.*

V članku sem najprej ugotovil, da je namensko usposabljanje enot za misije nacionalna odgovornost. Nato zaradi nezadostnih kapacitet držav članic prevzema aktivno vlogo pri koordinaciji in zagotavljanju usposabljanj, predvsem pa v svojih dokumentih določa koncept usposabljanja za

operacije v podporo miru ter priporočene, a ne obvezujoče vsebine. Koncept usposabljanja za MOM, po katerem se znanje nadgrajuje od individualnih veščin prek splošnega usposabljanja do specifičnega, kar skupaj sestavlja operativno pripravljenost, je enak v Natovih dokumentih kot tudi v pravilniku, direktivi in SOP SV. Po analizi ukazov za pripravo SVNKON Kforja lahko trdimo, da nosilna enota upošteva normativna izhodišča pri praktičnem načrtovanju usposabljanja za MOM. Od priporočenih vsebin usposabljanja, ki jih izpostavlja Nato, je velik del zajet v seznam bistvenih nalog in podpornih kolektivnih nalog, še pomemben del pa v seznam obveznih individualnih veščin za pripadnike čete Kforja. S tem lahko potrdim prvo hipotezo, po kateri se usposabljanje čet SV za MOM izvaja skladno z Natovimi dokumenti.

Priprave slovenskih kontingentov za Kfor so usklajene z operativnim ciklom nosilne enote. Operativni cikel je lahko tudi skrajšan in prirejen enoti. Usposabljanje čet vodi seznam bistvenih nalog, ki ga na podlagi svoje analize množice virov izdelava poveljnik čete. Na voljo ima usmeritve nadrejenega in normativne vire, v pomoč mu je štab nadrejenega poveljstva, poveljnik kontingenta tudi odobri SBN, koncept in načrt usposabljanja. Načrtovanje usposabljanja čet za delovanje v MOM se torej ne razlikuje od vsakoletnega načrtovanja za čete, ki ostanejo v domovini. Pri izdelavi SBN za MOM je pač treba analizirati veliko več virov in upoštevati naučene izkušnje iz SVNKON Kforja. Prav slednje morajo biti vzporedno s spreminjajočim se statusom Kforja in njegovih nalog pomemben vir za korekcijo trenutnih in izdelavo prihodnjih SBN. Z ugotovitvami o vlogi SBN in poveljnika čete pri načrtovanju in izvedbi usposabljanja lahko potrdimo drugo hipotezo.

Priporočila ob sintezi so:

- Pristojno poveljstvo mora čim prej ažurirati SOP št. 1350 PSSV Sodelovanje SV v operacijah kriznega odzivanja (OKO). Dokument iz leta 2011, v katerem tudi piše, da ga je treba ažurirati najmanj enkrat na leto oziroma ob spremembah, je občutno zastarel in ne odraža več realnega stanja. V SOP je treba upoštevati naučene izkušnje (*Lessons Learned*) iz rotacij SVNKON v Kforju in upoštevati morebitne spremembe statusa in nalog Kforja.
- Poveljnik čete, ki svojo enoto pripravlja za odhod v MOM, bo najbolj dragocene in realne informacije o potrebah po usposobljenosti pridobil od poveljnika čete, ki je v tem času s svojo enoto v fazi delovanja v Kforju. S tem v zvezi je priporočeno obvezno izvidovanje ključnega

kadra na Kosovu. Prvo izvidovanje naj bo izvedeno že takoj na začetku načrtovanja usposabljanja. Izvidovanje dva tedna pred napotitvijo enote v MOM namreč ne more več bistveno prispevati k boljšemu usposabljanju.

Pri izdelavi SBN in izvedbi usposabljanj je treba upoštevati zmanjševanje slovenskih kontingentov in s tem posledično morebitne spremembe v nalogah SV v Kforju. Če se razmere zelo spremenijo, se mora to odražati v SBN in usposabljanju enot.

## 7 Literatura in viri

1. Furlan, B., 2006. Vojaška doktrina. Ljubljana: PDRIU.
2. Pešec, M., 2013. Doktrina vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Ljubljana: PDRIU.
3. Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah, Uradni list RS, št. 19/2010, <https://www.uradni-list.si/1/content?id=96635> (16. 11. 2015).
4. Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske (MO RS, št. 603-39/2011-1, z dne 13. 1. 2011).
5. Bi-SC75-2 Education and Training Directive (E&TD), October 2013, [http://www.difesa.it/SMD\\_/EntiMI/ScuolaNBC/Documents/controlloQualita/NATO\\_BI\\_SC\\_%20075\\_002\\_2013.pdf](http://www.difesa.it/SMD_/EntiMI/ScuolaNBC/Documents/controlloQualita/NATO_BI_SC_%20075_002_2013.pdf) (16. 11. 2015).
6. ATrainP-1 Training and Education for Peace Support Operations. NATO STANDARD, January 2014, <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/ATrainP-1%20EDB%20V1%20E.pdf> (16. 11. 2015).
7. Pravilnik o načrtovanju in izvedbi sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah (MO RS, št. 0070-29/2013-1, z dne 9. 10. 2013).
8. Direktiva za sodelovanje Slovenske vojske v mednarodnih operacijah in misijah (GŠSV, št. 804-328/2014-3, z dne 29. 4. 2015).
9. SOP št. 1350 PSSV Sodelovanje SV v operacijah kriznega odzivanja (OKO) (PSSV, št. 804-16/2011-18, z dne 16. 12. 2011).
10. Ukaz 72. BR za pripravo Slovenskega kontingenta (SVNKON) 31 KFOR (72. BR, št. 871-33/2014-5, z dne 6. 11. 2014).
11. Ukaz 72. BR za oblikovanje in pripravo začasnega sestava Slovenske vojske SVNKON 33 KFOR (72. BR, št. 871-27/2015-8, z dne 29. 10. 2015).

12. Poslanstvo in SBN 3. PEHČ/MOTČ (+) KFOR 33 (KFOR 33, št. 871-27/2015-10, z dne 3. 11. 2015).
13. Operativno logistični načrt usposabljanja čete KFOR (+) 33 za obdobje november 2015 – november 2016 (20. PEHP, št. 871-27/2015-36, z dne 18. 12. 2015).

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

ACO – Allied Command Operations  
Bi-SC – Bilateral Strategic Command  
BR – brigada  
C-IED – Counter-Improvised Explosive Device  
CASEVAC – Casualty Evacuation  
CIMIC – Civil-Military Cooperation  
CREVAL – Combat Readiness Evaluation  
CT&ED – Collective Training & Exercise Directive  
E&ITD – Education and Individual Training Directive  
E&TD – Education and Training Directive  
ETEE – Education, Training, Exercise and Evaluation  
GŠSV – Generalštab Slovenske vojske  
INFOSEC – Information Security  
IVV – individualne vojaške veščine  
JRKB – jedrski, radiološki, kemični, biološki  
KFOR – Kosovo Forces  
KLT – Key Leader Training  
KOZ – končne operativne zmogljivosti  
LMT – Liaison Monitoring Team  
MEDEVAC – Medical Evacuation  
MES – minsko eksplozivna sredstva  
METL – Mission Essential Task List  
MOM – mednarodne operacije in misije  
MotBBSk – motorizirana bataljonska bojna skupina  
MOTČ – motorizirana četa  
MORS – Ministrstvo za obrambo  
MoU – Memorandum of Understanding  
NATO – North Atlantic Treaty Organization  
NMN – nadzor množic in nemirov  
NPE – nacionalni podporni element  
NTL – NATO Task List  
OKO – operacije kriznega odzivanja  
OPLAN – Operation Plan  
PEHP – pehotni polk  
PGS – preverjanje gibalnih sposobnosti  
PSO – Peace Support Operations  
ROE – Rules of Engagement  
SACEUR – Supreme Allied Commander Europe  
SACT – Supreme Allied Commander Transformation

SAGE – SACEUR's Annual Guidance for Education, Training, Exercises and Evaluation

SBN – seznam bistvenih nalog

SOFA – Status of Forces Agreement

SOP – standardni operativni postopek

STsaj sam vprašam, ker sem včerej nekaj divjal okrog, pa da nisem česa spregledal

ANAG – standardizacijski sporazum (Standardization Agreement)

SV – Slovenska vojska

SVN – Slovenija

SVNKON – slovenski kontingent

SVS – slovenski vojaški standard

TA – Technical Agreement

TEPSO – Training and Education for Peace Support Operations

UGP – ugotavljanje pripravljenosti



## Poveljniška mesta v bataljonih oziroma polkih

### Battalion/regiment command posts

#### Povzetek

Sistem poveljevanja in kontrole PINK obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije PINK. Sistem mora poveljniku v bojnih delovanjih zagotavljati učinkovitost in hitrost pri obvladovanju sprememb. Poveljniško mesto je element sistema poveljevanja in kontrole in element bojne razporeditve enote, ki se organizira pri pripravah in izvedbi delovanj zaradi učinkovitega izvajanja delovanj in kontrolne funkcije. Vsebovati mora elemente, ki podpirajo delovanje oziroma zagotavljajo optimalne pogoje za delovanje poveljstva. Za opravljanje funkcij poveljevanja se poveljstva organizirajo v štab. Štab je notranja organizacijska enota poveljstev, ki opravlja naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja, kontrole ter pripravo dokumentov. Štab se organizira glede na poslanstvo enote ali na podlagi funkcijskih področij po načelu štabne organizacije s funkcijskimi področji.

**Ključne besede:** *poveljevanje in kontrola PINK, poveljniško mesto (PM), štab, poveljstvo.*

#### Abstract

The system of command and control (C2) comprises procedures, organization, personnel, assets, facilities and communications to support the implementation of C2 functions. The system of command and control must support commander in combat operations to ensure efficiency and speed of change management. A command post is an element of command and control and an element of combat units' deployment organized in the preparation and execution of operations with the purpose of efficient implementation of

control processes. Command posts should include elements that support the functioning of and provide optimal conditions for the operation of the military staff. To perform these functions, the staff is organized in staff sections. The military staff is an internal organizational unit performing the functions of planning, organization, management, control and document preparation. It is organized according to the mission of the unit on the basis of functional areas.

**Key words:** *Command and control (C2), command post (CP), staff, headquarters (HQ).*

## 1 Uvod

V današnjem času je okolje, v katerem potekajo vojaška bojna in nebojna delovanja, zelo raznoliko, zato poveljnik potrebuje učinkovit sistem, ki mu zagotavlja podporo pri odločanju in popolno kontrolo nad izvajanjem funkcij poveljevanja. Sistem poveljevanja in kontrole obsega postopke, organizacijo, kadre, sredstva, objekte in komunikacije za podporo izvajanja funkcije PINK. Sistem poveljevanja in kontrole mora biti učinkovit, fleksibilen in hitro odziven na obvladovanje sprememb. Organiziran mora biti tako, da poveljniku zagotavlja prave informacije ob pravem času. Namen poveljniških mest je učinkovito izvajanje postopkov delovanj in izvajanje kontrolnih funkcij. Količino vseh informacij, s katerimi poveljnik lahko razpolaga s sodobnimi sredstvi, ne more obdelati sam, zato v podpori učinkovitejšega PINK potrebuje poveljstvo, ki informacije zbira, obdeluje in mu jih predstavlja. Poveljnik zato organizira štab, ki mu zagotavlja takojšnjo razpoložljivost podatkov, ključne informacije in natančno prikazovanje situacije na bojišču. Štab pomaga poveljniku pri načrtovanju, organiziranju, vodenju, kontroli in pripravi dokumentov. Organizacija poveljniških mest vključuje tudi organiziranost štabnih postopkov delovanj, organizacijo dela, zagotovitev prostorskih in materialnih pogojev za delo poveljstev, zagotovitev zvez in informacijske podpore ter zagotovitev zaščite delovanj. Podporo pri zagotovitvi delovanj poveljniških mest izvajajo podporni elementi, ki vzdržujejo in zagotavljajo neprekinjenost zvez in informacijsko podporo ter naloge varovanja in obrambe poveljniškega mesta. Za učinkovito delovanje poveljniških mest sta pomembni ustrezni materialna in kadrovska popolnjenost, ki zagotavlja neprekinjenost na vseh področjih delovanja. Kadri morajo biti ustrezno strokovno in specialistično usposobljeni za opravljanje nalog tudi v najtežjih



razmerah, struktura in postopki delovanja poveljniških mest pa enotni za vse enote Slovenske vojske.

Za to temo zaključne naloge sem se odločil, da ugotovim, ali zmogljivosti 74. pehotnega polka (PEHP) ustrezajo delovanju poveljniških mest glede na bojno ali podporno delovanje, kot je to opredeljeno v veljavni literaturi SV, navodilih in pravilnikih, ki jo uporabljamo v procesu VIU, ter tuji literaturi. Pri ugotavljanju zmogljivosti polka se bom osredotočil na kadrovska modificirano strukturo na podlagi praktičnih izkušenj poveljstva. V pomoč mi bodo trenutno veljavna kadrovska modificirana struktura poveljstva 74. PEHP ter veljavni standardni operativni postopki delovanja poveljniških mest v motoriziranih bojnih skupinah (MOTBBSK) 72. brigade. Omejitve pri pisanju zaključne naloge so neenotni standardni operativni postopki pehotnih polkov pri delovanju poveljniških mest.

## 2 Metodološki okvir<sup>41</sup>

Namen in cilj zaključne naloge je preučiti poveljniška mesta in strukturo poveljstva na ravni pehotni/motorizirani polk/bataljon (MOTBBSK), kot so opredeljena v različni veljavni literaturi SV (programi VIU PŠŠ), navodilih, pravilnikih in tuji referenčni literaturi, ki jo uporabljamo v procesu VIU, ter pripraviti predlog najustreznejše rešitve z obrazložitvijo.

Pri delu bomo ovrednotili naslednjo tezo: trenutna struktura poveljstva polka oziroma bataljona ustreza delovanju poveljniških mest ne glede na bojno ali podporno delovanje.

Pri zaključni nalogi sem uporabil metodo analize vsebine relevantnih pisnih virov, inverzno deduktivno metodo in metodo povezovanja. Metode temeljijo na teoretičnem preučevanju različne veljavne literature v SV (navodila, pravilniki) in tuje referenčne literature, s strukturo poveljstva 74. pehotnega polka/MOTBBSK (veljavni SOP-i) za delovanje na poveljniških mestih.

Metode, ki sem jih uporabil, bi morale zagotoviti razumevanje razsežnosti in značilnosti obravnavane problematike.

---

<sup>41</sup> Glede na to, da je raziskovalno delo potekalo na primerjavi formacijskega stanja 74. PEHP in MOTBBSK, so v prispevku predstavljeni le splošne ugotovitve in predlogi rešitev, ki jih je povzel avtor.

Zaključna naloga je razdeljena na uvodni del, v katerem v prvem poglavju na kratko opredelim vsebino zaključne naloge in v drugem poglavju določim cilje, namen in hipotezo, ki bo vodilo pri moji raziskavi. V osrednjem delu v tretjem poglavju opredelim in razvrstim poveljniška mesta glede na vrsto, nalogo, namen, čas delovanja, premičnost in organiziranost sistema poveljevanja in kontrole poveljniških mest. Pri tem upoštevam tudi kadrovske, materialne in taktične vidike. V četrtem poglavju razdelim poveljniška mesta na štiri elemente, ki sestavljajo poveljniška mesta, ter opišem njihove naloge, namen in sestavo. V petem poglavju na kratko opišem izvajanje funkcij PINK na poveljniških mestih. V šestem poglavju opišem konfiguracijo poveljniških mest glede na čas postavitve in vrste bojnega delovanja ter skladno s postavljenimi hipotezo ugotovim, ali kadrovska modificirana struktura na podlagi praktičnih izkušenj 74. PEHP ustreza delovanju poveljniških mest glede na bojno ali podporno delovanje. V sedmem poglavju na kratko povzamem svoje ugotovitve skladno s cilji in namenom obravnavane teme zaključne naloge ter postavljene hipoteze.

### 3 Poveljniška mesta

Poveljniška mesta (PM) so element sistema poveljevanja in kontrole (PINK). Glavni namen poveljniških mest je zagotovitev podpore za izvajanje procesa poveljevanja v pripravi in izvedbi delovanj s poudarkom na izvajanju kontrolne funkcije. Poveljniško mesto je urejen prostor ali objekt, v katerem poveljstvo opravlja svoje naloge. Poveljniško mesto morajo zagotavljati neprekinjenost sistema PINK, ki se izvaja osebno prek poveljujočega ustreznih organov v štabih in poveljstvih.

Poveljniško mesto je element bojne razporeditve enote, ki se glede na namen in položaj v bojni razporeditvi deli na (Furlan in dr., 2007, 2-B-2):

- osnovno poveljniško mesto (OPM),
- izpostavljeno poveljniško mesto (IPM),
- taktično poveljniško mesto (TPM),
- zaledno poveljniško mesto (ZPM),
- lažno poveljniško mesto (LPM),
- rezervno poveljniško mesto (RPM),
- naslednje poveljniško mesto (NPM).

Glede na čas delovanja so poveljniška mesta lahko:

- začasna poveljniška mesta,
- stalna poveljniška mesta.

Tendencia pri postavitvi poveljniškega mesta je čim manjši prostor ali objekt, zato je pri njegovem vzpostavljanju pomembno, da poveljniki zagotavljajo **čim manjše štabe**, ki lahko še omogočajo visok operativni tempo. Pri izboru in pripravi poveljniškega mesta moramo upoštevati prostorske in materialne pogoje za neprekinjeno delovanje in zagotovitev pogojev za postavitev zvez poveljevanja in sodelovanja. Poveljniška mesta so eden izmed prednostnih ciljev sovražnika, saj lahko s prekinitvijo sistema PINK prekinejo obveščevalne, komunikacijske in informacijske sisteme, ki so ključni, saj poveljniku omogočajo pravočasno in pravilno odločanje dodeljenih virov in nalog, usklajevanje bojnih funkcij ter vodenje in kontrolo delovanja. Pri razmestitvi poveljniških mest moramo upoštevati elemente maskiranja, prikritost, zaščito pred ognjenim delovanjem, varovanje in varno razdaljo med posameznimi elementi poveljniških mest.

Prostor mora omogočati hiter in varen umik (premestitev na drugo lokacijo) pred morebitnim sovražnikovim napadom. Poveljniška mesta morajo zagotavljati neprekinjeno delovanje, zato je treba zagotoviti kader, ki bo deloval po sistemu 24/7 (24 ur na dan sedem dni v tednu), zato se na poveljniških mestih organizira izmensko delo. Osebjem, ki ni predvideno za naloge, je treba v prostem času omogočiti počitek. Kadrovska sestava štabov in prištabnih enot mora omogočati izmensko delo. Še posebej je to pomembno na vseh ključnih mestih in na OPM. Vsa poveljniška mesta morajo biti zaščitena in varovana z aktivnimi ali pasivnimi ukrepi pred izvidovanjem in delovanjem nasprotnika. Upoštevati je treba fizično in tehnično zaščito, ukrepe maskiranja in za zmanjševanje elektromagnetnega sevanja, kripto zaščito in zaščito pred RKBO-nevarnostmi.

Poveljniška mesta so premična v celoti ali po delih, kar je odvisno od sistema njihove postavitve, transportnih zmogljivosti za materialna sredstva, komunikacijsko-informacijskih sistemov (KIS) in od številnega osebja. Pri organizaciji poveljniških mest moramo upoštevati tudi možnost modularnega organiziranja tako s tehničnega kot organizacijskega vidika, tako zagotovimo namreč ustrezno stopnjo zamenljivosti posameznikov ali izmenjavo in dodajanje modulov delno ali v celoti. Pri premičnosti razlikujemo med premestljivostjo in popolno premičnostjo.

O **premostljivosti** govorimo takrat, ko so zagotovljena vsa ustrezna sredstva za premostitev poveljniških mest po delih, redko v celoti na podlagi natovarjanja na vozila in nato ponovne postavitve, pri čemer je le manjši del sposoben delovanja v času premikov, večji del pa je vezan na stalno infrastrukturo. Popolna **premičnost** pomeni, da je vse nameščeno na vozilih, da je večji del sposoben delovanja v času premika, materialna sredstva in osebje pa se lahko premostijo hkrati. Poveljstvo bataljona s podpornimi elementi ima za zagotavljanje popolne premičnosti večinoma ustrezna bojna in transportna vozila, ki so sposobna gibanja po vseh zemljiščih (Maraš, Pelaj, 2009, 2-2).

Poveljniška mesta se lahko premostčajo po načrtu ali v sili, ko je mesto odkrito ali ogroženo pred neposrednim napadom, zato moramo imeti predvidene rezervne lokacije. Po delih se PM premostčajo navadno na daljših razdaljah, v celoti na krajših razdaljah, pri tem pa je treba stalno paziti na neprekinjenost delovanja PINK. Pri vsakem premostčanju poveljniških mest smo ranljivi za nasprotnika, zato mora biti premostčanje pravočasno načrtovano, dobro koordinirano in organizirano. Premostitev izvedemo po delih in v dveh fazah.

V prvi fazi najprej premostimo skupino iz neaktivne izmene, zavarovanje ter elementa za vzpostavitev CKIS in TOC. V drugi fazi sledijo premostčanje sektorjev, celic, preostali del elementa CKIS, namestitveni del, čiščenje in inženirska ureditev. PM lahko premostčamo tudi v celoti, tako da premostimo vse elemente hkrati (ne v eni koloni, s časovnim zamikom in kolikor je mogoče na različnih smereh).

Pri izvedbi premika je treba upoštevati naslednja načela (Maraš, Pelaj, 2009, 5-7):

- poveljstvo se hkrati nikoli ne premostča v celoti,
- del, ki se ne premostča, izvaja funkcijo poveljevanja,
- hkratno premostčanje nadrejenega in podrejenega poveljstva ni dobro,
- premiki se izvajajo v pogojih zmanjšane vidljivosti,
- premiki se izvajajo v »zatišju« delovanj in ne v kritičnih fazah.

Izvedba premika poteka skladno s poveljem za premik in SOP poveljstva za postavitev in premostčanje poveljniških mest. Po prihodu na območje razmestitve izvidnica usmerja dele poveljstva na lokacijo oblikovanja posameznih elementov poveljniških mest.

### 3.1 Osnovno poveljniško mesto

Osnovno poveljniško mesto (OPM) je stalno poveljniško mesto in deluje neprekinjeno. Zagotavljati mora neprekinjenost izvajanja procesa PINK. Razmeščeno je v zaledju območja delovanja zunaj dosega sovražnikove ognjene podpore in je zaščiteno z bojno razporeditvijo lastnih enot. V obrambi je razmeščeno v globini druge obrambne črte ali v globini rezerve. V napadu je razmeščeno v prvem bojnem ešalonu, in sicer 1–2 km za enotami prve črte. OPM vodi načelnik štaba in je namenjeno spremljanju situacije, vodenju delovanj in načrtovanju prihodnjih delovanj. Če se organizira tudi taktično poveljniško mesto (TPM), je naloga OPM usmerjena v spremljanje situacije in načrtovanje prihodnjih delovanj. Vodenje trenutnih delovanj prevzame TPM.

OPM sestavljajo (Škerbinc in dr., 2007, 434):

- izvršilni častnik (IČ),
- S2, S3 in S6,
- predstavnik S4 in S1,
- skupina za usklajevanje ognjene podpore,
- častniki za povezavo iz drugih enot,
- pomočniki po področjih artilerijske podpore, inženirske podpore ali JRKB-obrambe,
- pripadniki voda za zveze,
- nastanitveni oddelek,
- vozila in oprema, potrebna za premike, delovanje, zagotavljanje storitev KIS,
- varovanje OPM ter sredstva za bivanje moštva OPM in poveljniške skupine.

Osnovno poveljniško mesto se organizira v:

- Taktično-operativnem centru (TOC),
- skupini za načrtovanje,
- Centru KIS,
- podporni skupini.

### 3.2 Izpostavljeno poveljniško mesto

Izpostavljeno poveljniško mesto (IPM) je začasno PM, ki deluje za krajši čas. IPM poveljniku zagotavlja neposreden vpogled v izvajanje in načrtovanje bojnih ali nebojnih delovanj s takojšnjimi in neposrednimi informacijami, ki jih potrebuje za izdajanje ukazov in povelj. Zmogljivost IPM je zaradi svoje strukture veliko manjša od OPM. Sestavljajo ga posebej določeni člani poveljstva, ki poveljniku omogočajo vodenje delovanja.

Poveljnik na IPM organizira in oblikuje začasno skupino, ki jo sestavljajo poleg poveljnika tudi:

- častnik iz S-3 in S-2,
- častnik za ognjeno podporo (ART+LET),
- vezisti – operaterji,
- enota za varovanje,
- glede na vrsto delovanja po odločitvi poveljnika (POV) tudi drugi predstavniki iz OPM.

Sestava in oprema IPM za bojne operacije, bojno podporo in zagotovitev delovanja znotraj poveljstva MOTBBSK:

- poveljnikovo vozilo (SKOV),
- vozilo S-3 (SKOV),
- vozilo za zaščito IPM (LKOV).

Oklepna vozila so opremljena z informacijskim sistemom (IS) za podporo PINK ter sistemi bojnega radijskega omrežja (BROM). Pri podpori PINK na IPM se lahko postavi tudi retranslacija. IPM vzdržuje zvezo z OPM, podrejenimi, sosednjimi in nadrejeno enoto.

IPM je lahko na OPM podrejene enote, torej čim bližje bojnemu razporedu enot, kar dviguje moralo pripadnikom, hkrati pa poveljniku zagotavlja spremljanje situacije in dobro preglednost nad bojiščem, kar mu omogoča neposredno poveljevanje in vodenje ognjene in letalske podpore ter zračne obrambe. Na nižjih taktičnih ravneh (npr. četa, vod) se navadno oblikujejo poveljniške opazovalnice, ki opravljajo isto funkcijo kot IPM. Opremljeno je z nujnimi komunikacijskimi sredstvi in sredstvi za opazovanje. Poveljniku zagotavlja boljšo organizacijo celovite podpore bojevanja in pravočasno reakcijo skladno z načrtovanim delovanjem. IPM je premično ter opremljeno tako, da se lahko v celoti premešča tudi večkrat v 24 urah.

### 3.3 Taktično poveljniško mesto

Po Navodilu za štabno delo (2007) je taktično poveljniško mesto (TPM) namenjeno spremljanju situacije ter vodenju in kontroli delovanj. Zagotavlja neposreden vpliv na izvajanje delovanj. Je začasno in deluje določeno obdobje. Je v glavnem območju delovanja ali pri OPM podrejene enote v prvi bojni črti. TPM je premično, zato mora biti opremljeno tako, da se lahko hitro in večkrat premešča. TPM lahko prevzame vlogo OPM ob njegovi premestitvi.

Ameriška nacionalna garda (Battle Staff Guide, 2010, 399) navaja, da se TPM uporablja, ko je poveljnik odsoten iz OPM za daljše obdobje oziroma je OPM v premiku. Za TPM je navadno odgovoren S3.

Funkcije, ki jih TPM opravlja, so odvisne od povezanosti z OPM in vključujejo (Battle Staff Guide, 2010: 399):

- kontrolo tekočih operacij z namenom ponovne sinhronizacije sil in bojnega delovanja,
- zagotavljanje informacij za združeno operativno sliko,
- spremljanje in ocenjevanje napredovanj načrtovane operacije,
- spremljanje in ocenjevanje napredovanj nadrejenih in sosednjih enot,
- izvajanje ciljnega osredotočenja tekočih operacij.

Taktično poveljniško mesto sestavljajo (Furlan in dr., 2007, 2-B-14):

- Taktično-operativni center (TOC),
- podporna skupina,
- Center KIS,
- enota za varovanje.

V TOC so operativna skupina, skupina za ognjeno podporo, skupina za vodenje zračne obrambe, pomočnik za taktično navajanje letalstva, RKBO, inženirstvo in častniki za povezavo (LNO).

### 3.4 Zaledno poveljniško mesto

Zaledno poveljniško mesto (ZPM) je namenjeno spremljanju situacije in vodenju ter kontroli zagotovitve delovanja. Organizira se v zalednem območju na težišču zagotovitve delovanja, na območju razmestitve elementov logistične in kadrovske podpore delovanja. Za čas operacije je stalno in deluje neprekinjeno. Med premeščanjem osnovnega poveljniškega mesta lahko

prevzame njegovo vlogo. Lahko ima tudi določene pristojnosti za poveljevanje s silami v zalednem območju (Furlan in dr., 2007, 2-B-3).

Delo na ZPM vodi načelnik S4, ki ima v svoji sestavi sektorja S-4 še predstavnike iz S1. Nadzor in usklajevanje v fazi načrtovanja potreb po logistični zagotovitvi izvaja izvršilni častnik (IČ), ki je hkrati tudi vodja izmene. ZPM je razmeščen na območju delovanja bataljona v bližini bataljonske logistične postaje (BLP), ki hkrati zagotavlja tudi logistično podporo ZPM. Razmeščen mora biti zunaj dometa sovražnikovega težjega posrednega ognja oziroma na takšni oddaljenosti svojih bojnih sil, ki še zagotavlja varno in neprekinjeno zagotovitev delovanja (do 10 km od črte prednjih položajev lastnih sil). Če je onemogočeno PINK iz OPM in IPM, ZPM prevzame PINK do ponovne vzpostavitve OPM ali IPM.

Zagotovitev delovanja mora zajemati (Škerbinc in dr., 2007, 400):

- kadrovsko podporo, ki vsebuje uvajanje rezervnih sil, popolnjevanje,
- nadomeščanje izgub in zamenjave moštva, disciplinske zadeve, celostno skrb za pripadnike in postopke z vojnimi ujetniki,
- logistično podporo, ki vsebuje oskrbo, premike in transport, vzdrževanje MTS in zdravstveno oskrbo,
- kurirsko službo.

Naloge ZPM so (Furlan in dr., 2007, 2-B-14):

- spremljanje situacije,
- ohranjanje vzdržljivosti sil,
- predvidevanje prihodnjih potreb zagotovitve delovanja,
- usklajevanje sodelovanja s civilnimi organi in organizacijami,
- izdaja sporočil za javnost,
- usklajevanje prometa v zalednem območju.

ZPM sestavljajo:

- glavna skupina (TOC, skupina za zagotovitev delovanja),
- podporna skupina,
- Center KIS,
- enota za varovanje.

Na operativni in strateški ravni lahko glavno skupino sestavljata še Center za usklajevanje premikov ter Center za odnose z javnostmi in civilno-vojaško sodelovanje.



### 3.5 Lažno poveljniško mesto

Lažno poveljniško mesto (LPM) oblikujemo v okviru izvedbe načrta zavajanja sovražnika zaradi prikrivanja dejanskih elementov poveljevanja ter organiziranosti sil (Furlan in dr., 2007, 2-B-3).

### 3.6 Rezervno poveljniško mesto

Po Furlanu in dr. je od 2007 rezervno poveljniško mesto (RPM) pripravljen prostor ali objekt, ki zagotavlja pogoje za vzpostavitev OPM ali ZPM. RPM mora prav tako zagotavljati pogoje za neprekinjeno izvajanje procesa PINK, lahko je tudi poveljniško mesto podrejene enote ali eno izmed preostalih poveljniških mest, ki je kot rezerva OPM.

### 3.7 Naslednje poveljniško mesto

Po Furlanu in dr., 2007, se naslednje poveljniško mesto (NPM) načrtuje ob predvidenem poteku delovanj in mora zagotavljati enake pogoje za delo kot osnovno. V napadu se samo načrtuje. Lahko je tudi poveljniško mesto podrejene enote ali eno od preostalih poveljniških mest (npr. v obrambi je lahko zaledno poveljniško mesto naslednje osnovno poveljniško mesto).

## 4 Elementi poveljniških mest

Po Furlanu in dr., 2007, se poveljniška mesta organizirajo po elementih. Določanje velikosti in organiziranosti elementov poveljniških mest je odvisno od potreb poveljnika in podrejenih enot, organiziranosti PINK, prispevka posameznih štabnih funkcij k izvedbi delovanj ter od odvisnosti določene funkcije od usklajenosti z drugimi.

Glavni elementi PM so:

- glavna skupina,
- podporna skupina,
- Center KIS,
- enota za varovanje.

## 4.1 Glavna skupina

Glavno skupino sestavljajo pripadniki poveljstva in je namenjena izvajanju nalog poveljstva. Funkcijsko jo sestavljajo (Furlan in dr., 2007, 2-B-4):

- poveljniška skupina (POVS),
- Taktično-operativni center (TOC),
- skupina za načrtovanje (SNA),
- Center za civilno-vojaško sodelovanje (CIMIC center),
- Center za usklajevanje premikov (CUP),
- obveščevalna skupina (OBVS),
- skupina za KIS in elektronsko bojevanje (SKISEB),
- pomočnik za varnostno delovanje (PVD),
- skupina za zagotovitev delovanja (SZAGD),
- Center za odnose z javnostmi (COJ),
- skupina za načrtovanje ciljev (SKNC).

### 4.1.1 Taktično-operativni center

Poslanstvo Taktično-operativnega centra (TOC) je spremljanje situacije, kontrola, zbiranje in izmenjevanje pomembnih informacij v podpori PINK nad operativnimi enotami.

Taktično-operativni center (Škerbinc in dr., 2007, 436):

- kontrolira trenutno delovanje in vnaša ustrezne operativne in obveščevalne informacije v IS PINK za vzdrževanje skupne operativne slike,
- koordinira aktivnosti v sklopu tekočega delovanja,
- pripravlja situacijska poročila,
- pripravlja dopolnilne ukaze.

Taktično-operativni center je odgovoren za neprekinjeno vzdrževanje zvez sistema PINK in zvez sodelovanja s poveljstvi, organi civilne obrambe, varnostnega sistema in sistema zaščite in reševanja.

V okviru Taktično-operativnega centra se oblikujejo naslednji funkcionalni deli (Furlan in dr., 2007, 2-B-5):

- operativna skupina (OPS),
- skupina za ognjeno podporo (SOGP),

- skupina za vodenje zračne obrambe (SVZO),
- pomočnik za taktično navajanje letalstva (PTNL),
- pomočnik za JRKBO (PJKBO),
- pomočnik za inženirstvo (PINŽ).

Sestava Taktično-operativnega centra:

- načelnik štaba MOTBBSK,
- vodja TOC,
- načelnik S-3,
- častnik, vodja izmene,
- podčastnik izmene,
- glavni podčastnik TOC,
- vezist,
- drugi člani (po potrebi).

V TOC so 12-urne izmene, ki jim sledi 24-urni počitek. Število pripadnikov (ki oblikujejo CAT (Crisis action team)) v posamezni izmeni je odvisno od velikosti poveljstva in organizacije dela, vendar morajo izmeno sestavljati najmanj:

- častnik, vodja izmene,
- podčastnik izmene,
- koordinator za združene ognje,
- častnik za povezavo – zračna komponenta,
- podčastnik za obveščevalne zadeve (S-2),
- predstavnik S-1,
- predstavnik S-4,
- vezist.

## 4.2 Podporna skupina

Po Furlanu in dr., 2007, je podporna skupina (PODS) namenjena zagotavljanju logistične (oskrba, vzdrževanje, zdravstvena oskrba) in administrativne podpore (odprava pošte, kurirska služba) glavni skupini. V fazi priprave poveljniškega mesta je naloga skupine tudi izvidovanje lokacije ter inženirska ureditev poveljniškega mesta (zaščita sil, obrambni položaji, maskiranje). Podporno skupino navadno sestavljajo pripadniki za:

- oskrbo,
- vzdrževanje,

- zdravstveno oskrbo,
- administrativno,
- kurirsko in splošno podporo.

Inženirski in izvidniški enoti sta dodeljeni PODS samo za čas postavitve in priprave PM.

### 4.3 Center komunikacijsko-informacijskih sistemov

KIS je del sistema C4I (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence), ki v podpori PINK zagotavlja poveljniku verodostojne, pravočasne in bistvene informacije v razumljivi in pregledni obliki, kar omogoča poveljniku boljše sprejemanje odločitev in njihovo prenašanje na podrejene.

Center komunikacijsko-informacijskih sistemov (CKIS) je osnovni element sistema zvez, katerega sestavljajo tri ali več postaj iste zveze ali več vrst zvez, postavljene za delo ali v delu vzdrževanja zvez.

Po Furlanu in dr., 2007, je CKIS namenjen zagotavljanju vseh vrst zvez in informacijski podpori na poveljniškem mestu. Enota za zveze je odgovorna za vzpostavitev vseh vrst tehničnih zvez in informacijsko podporo, obdelavo, prenos in zaščito informacij v KIS ter odpravo napak v delovanju sistemov. S-6 v sodelovanju z enoto za KIS skrbi za načrtovanje, organizacijo, vzpostavlanje in vzdrževanje radijskih, radiorelejnih, kabelskih in satelitskih zvez ter sistemov informacijske podpore. Cilji so:

- PINK,
- vodenje ognjene podpore,
- zračna obramba (obveščanje, vodenje ognja enot zračne obrambe),
- vodenje zračne podpore (navajanje),
- obveščevalno-izvidniško delovanje,
- zagotovitev delovanja,
- sodelovanje s sosednjimi enotami, civilnimi organi in organizacijami,
- interno koordiniranje med elementi poveljniškega mesta,
- poveljevanje z izvidniškimi in specialnimi elementi v sovražnikovem zaledju,
- JRKB-monitoring,
- meteorološki monitoring.

Enota za KIS v polku/bataljonu je ODDZV/VZV. Vod za zveze (VZV) postavlja CKIS na OPM in ZPM bataljona ter ločene elemente KIS (retranslacijo), ki zagotavlja boljšo radijsko pokritost območja delovanja. Pri tem je treba upoštevati, da je CKIS oddaljen od lokacije poveljniškega mesta, da se ta ne odkrije (elektromagnetno sevanje).

Skladno z ADatP-3 (STANAG 5500), APP-11(C) in NATO Message Catalogue (STANAG 7149) se na poveljniških mestih uporablja sporočilni sistem v sklopu IS PINK. Bojna sporočila se uporabljajo zaradi posredovanja rutinskih poročil in zahtevkov v obliki standardiziranih formatiranih obrazcev. Delimo jih na:

- RED – kadrovska poročila – S-1,
- GREEN – obveščevalna poročila – S-2,
- BLUE – operativna poročila – S-3,
- YELLOW – logistična poročila – S-4,
- ORANGE – poročila CIMIC – S-5,
- NBC – JRKBO-poročila – JRKBO SPEC.

Za povezovanje z nadrejeno enoto in v komunikacijsko in informacijsko hrbtenico MO RS se uporablja taktični telekomunikacijski sistem (TTKS), ki zagotavlja prenos govornih in podatkovnih paketov. TTKS je namenjen povezavi poveljniškega mesta bataljona z nadrejenim poveljniškim mestom in s poveljniškimi mesti drugih bataljonov. Omogoča tudi povezovanje v javno telefonsko omrežje Telekom. Ob prenosu daljših sporočil večje stopnje tajnosti za prenos poskrbi kurirska služba.

Konfiguracijo zmogljivosti povezav KIS MOTBBSK za povezave z drugimi enotami so:

- taktični VHF – govor in podatki,
- taktični HF – govor in podatki,
- radiorelejna zveza (TTKS) – govor in podatki,
- žične zveze (ATOM MO RS, Telekom),
- taktične satelitske zveze,
- komercialne satelitske zveze,
- komercialne mobilne zveze,
- digitalni mobilni radio (DMR) in TETRA v podpornem delovanju S.

Bojna radijska omrežja (BROM) se vzpostavljajo od nadrejene do podrejene, od leve proti desni ter od podpirane do podporne enote, in sicer na OPM in IPM:

Ime omrežja	Omrežje poveljevanja in kontrole	Administrativno logistično omrežje	Obveščevalno izvidniško omrežje	Omrežje ognjene podpore	Omrežje letalske podpore, navajanje
SLO	PINK	ADMINLOG	OI	OGP	LETP
NATO	C2 NET	LOG NET	INTEL NET	FS NET	

- VHF (PINK, ADMINLOG, OGP, LETP),
- HF (PINK, LETP, OI, HUMINT),
- TACSAT (LETP, PINK, OI, HUMINT).

Na ZPM:

- VHF (ADMINLOG, MEDEVAC, PINK),
- HF (ADMINLOG, PINK).

Bojna radijska omrežja v MOTČ:

- VHF (PINK, ADMINLOG),
- HF (PINK).

MOTBBSK uporablja IS PINK na prvi taktični ravni (FRONTLINE) v manevrskem delu (IPM, MOTČ) ter na drugi taktični ravni (SITAWARE) v poveljstvu MOTBBSK (MOTČ, OPM, ZPM). Pri sodelovanju v zavezništvu se uporablja širokopasovna povezava Global Broadcast Service (GBS), ki omogoča možnost sprejema različnih podatkov ter digitalne slike.

#### 4.4 Enota za varovanje

Po Furlanu in dr., 2007, enoto za varovanje sestavljajo pripadniki enote Vojaške policije ter enota za zaščito sil pri poveljstvu, katere namen sta neposredno varovanje in obramba PM. Sestava je odvisna od ocene ogroženosti poveljniškega mesta oziroma ocene sil, ki zagotavljajo optimalno zaščito elementov poveljniškega mesta. Enota za varovanje je podrejena poveljniku največje enote v njeni sestavi. Poveljniško mesto se neposredno varuje z elementi stražarske službe ter posadkami na obrambnih položajih. Posredno varovanje zagotavlja položaj poveljniškega mesta v razporedu lastnih sil ter patrolje VP. Enoti za varovanje so pridodane posadke protiklepnih sistemov

in sistemov za zračno obrambo. Enota za varovanje izvaja svoje naloge skladno z načrtom varovanja in obrambe poveljniškega mesta, Pravili službe (stražarska služba) in SOP poveljstva za postavitve in dela na PM. V sklopu enote za varovanje ima Vojaška policija posebne naloge varovanja poveljnika na poveljniškem mestu in v premiku, delo na prijavnici, varovanje določenih delov poveljniškega mesta (Taktično-operativni center in Center KIS) ter patroliranje v širšem območju razmestitve PM.

## 5 Izvajanje funkcij poveljevanja

Po Furlanu in dr., 2007, je poveljnik navadno na OPM ali TPM, kjer lahko najbolj neposredno spremlja in ocenjuje situacijo na bojišču, sprejema odločitve in poveljuje. Na IPM se poveljnik premakne, ko situacija na bojišču od njega zahteva neposredno sprejemanje odločitev vodenja delovanj. Poveljnik zaradi neprekinjenosti PINK, zaščite sil, pokrivanja celotnega območja bojevanja, neposrednega vpogleda v situacijo in funkcionalne organiziranosti razmesti poveljstvo na več poveljniških mest. Poveljnikova dolžnost je, da s SOP-om ali ukazom za delovanje določi organizacijo sistema PINK, naloge in pooblastila organov v poveljstvu za poveljevanje in usklajevanje dela nad dodeljenimi poveljniškimi mesti, in sicer:

- namestnik poveljnika vodi PM, kadar ni poveljnika,
- načelnik štaba vodi OPM,
- S-3 operativno vodi aktivnosti skladno z načrtom delovanja na TPM,
- S-4 vodi zagotovitev delovanja na ZPM.

OPM navadno izvaja funkcije glavnega poveljniškega mesta in je tudi nadrejeno drugim PM. Glavno poveljniško mesto določi poveljnik z ukazom za delovanje.

## 6 Konfiguracije poveljniških mest

Glede na oblike taktičnih delovanj in na razpoložljiv čas postavljanja PM poznamo tri vrste konfiguracij PM, ki se razlikujejo po stopnji pripravljenosti, organiziranosti sil, količini in obsegu materialnih sredstev ter zmogljivosti KIS v podpori PINK. Konfiguracije PM oziroma status označujemo z barvami, in sicer:

Za postavitev PM za manj kot štiri ure (status rdeča) je značilno:

- delovanje (večinoma) v ofenzivnih operacijah,
- oprema je v vozilih (povezava z začasnimi kabli),
- uporaba naravne maske,
- vozila so parkirana v obliki diamanta – varovanje je krožno-lokalno,
- operativna karta in štab je med vozili ali v mobilnem taktično-operativnem centru (MTOC),
- izvaja se samo kontrola načrtovane operacije,
- PINK se izvaja iz vozil,
- RETPO so aktivne, CKIS ni aktiven.

Za postavitev PM za od štiri do 72 ur (status rumena) je značilno:

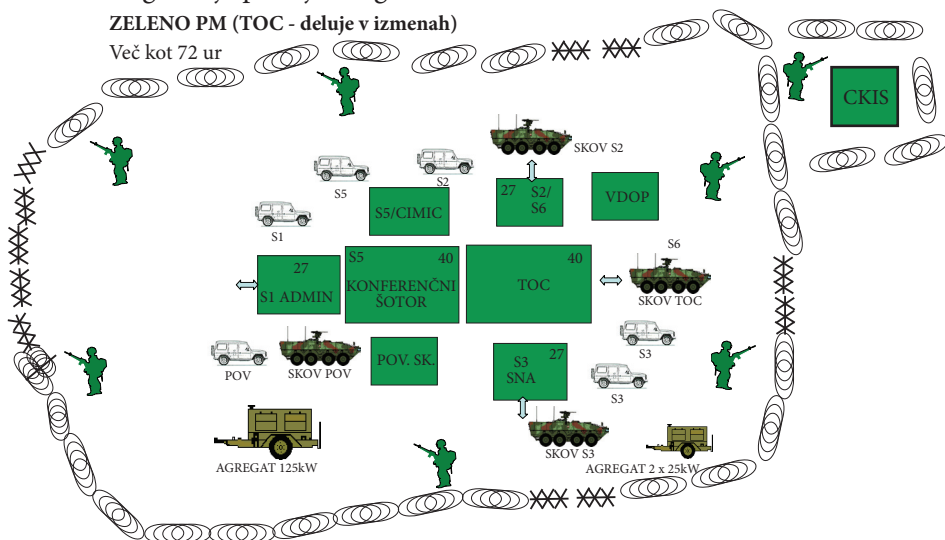
- delovanje v defenzivnih operacijah,
- pričakovani so premiki,
- oprema je v vozilih, razen enega šotoru,
- uporaba naravne maske in maskiranje s priročnimi ali formacijskimi sredstvi,
- vozila so parkirana v obliki zvezde,
- vzpostavljeno je fizično varovanje,
- operativna karta in štab sta v TOC v šotoru med vozili ali v MTOC,
- kontrolira se potek operacije,
- delo je v izmenah,
- PINK se izvaja iz TOC,
- RETPO aktivne, CKIS: aktivna vsa ROM (daljinsko upravljanje iz TOC ali vozil) in TSATT, TTKS ni aktiven.

Za postavitev PM za več kot 72 ur (status zelena) je značilno:

- mirnodobne naloge, vaje, stabilizacijsko delovanje, podporno delovanje SV,
- ni načrtovanih premikov med operacijo,
- klasična razmestitev elementov PM,
- maskiranje vozil in šotorov s formacijskimi sredstvi,
- vzpostavljeno fizično varovanje s tehničnimi ovirami in MES usmerjenega delovanja,
- izvajata se kontrola in načrtovanje delovanja,
- delo poteka v izmenah,
- PINK se izvaja iz šotorov ali zidanih objektov,
- RETPO aktivne, CKIS aktiven v celoti.



Slika 1: Konfiguracija poveljniškega mesta za več kot 72 ur



Vir: SOP MOTBBSK 3005, 2014, simbolično dopolnil avtor.

MOTBBSK sestavljajo poveljstvo, tri motorizirane čete in enote, ki so dodane iz drugih enot. Dodane enote so četa za bojno podporo (vod za jedrsko, radiološko, kemično in biološko obrambo, lahki raketni vod zračne obrambe, protiklepni vod, bojni pionirski vod, vod zvez, vod za direktno obveščevalno podporo), namenska logistična četa, baterija za ognjeno podporo, izvidniški vod in oddelek za civilno-vojaško sodelovanje.

Nosilec logistične podpore v MOTBBSK je logistična četa (LOGČ) z dodanimi logističnimi elementi posameznih modulov. LOGČ sestavljajo vod za oskrbo, vod za transport, vod za tehnično vzdrževanje in zdravstveni vod. LOGČ temelji na logističnih zmogljivostih logistične brigade (LOGBR), ki zagotavlja ustrezno pripravljenost, kadrovsko in materialno popolnjenost LOGČ.

Struktura poveljstva in strukturne dolžnosti 74. PEHP in MOTBBSK opredeljujejo Navodilo za štabno delo na OPM in osnovna sredstva za nastanitev in premike enote. Glede na kadrovske in materialne zmogljivosti enote za postavitev OPM lahko ugotovim, da niti 74. PEHP niti MOTBBSK v svojih modificiranih strukturah nimata vseh strukturnih dolžnosti osnovnega poveljniškega mesta, kot to izhaja iz Navodila za štabno delo iz leta 2007.

V sestavi 74. PEHP manjkajo pravnik, kaplan, častnik VP, psiholog, častnik za RKBO, pomočnik za RKBO, častnik za ZO, skupina za usklajevanje OP,

pomočniki za artilerijsko podporo, pomočniki za inženirsko podporo, enota za varovanje (VP), vozniki/namerilci SKOV 8 x 8 in vozila SKOV 8 x 8.

74. PEHP se mora za usposabljanje, vaje, namenske naloge in mednarodne misije in sodelovanja kadrovske in materialno popolnjevati iz nadrejenih ali drugih enot, kar bistveno vpliva na sinhronizirano delo štaba (uigranost tima). 74. PEHP lahko s svojimi transportnimi zmogljivostmi zagotavlja le premike moštev in materialno-tehničnih sredstev do ravni čete, s svojimi kadrovske in materialnimi viri pa lahko le deloma zagotavlja vzpostavitev OPM. Za hkratno vzpostavitev več poveljniških mest je 74. PEHP kadrovske in materialno odvisen od drugih enot. V svoji sestavi nima voznikov, namerilcev in vozil SKOV 8 x 8, ki jih zagotavlja logistična brigada oziroma logistični polk. 74. PEHP lahko zagotavlja načrtovanje in delovanje vseh KIS v modificirani strukturi samo z dodanim modulom VZV iz ČZV(BR). Četa PPRS, ki je prav tako v sestavi 74. PEHP, je namenjena predvsem popolnjevanju MOTBBSK v operativnem ciklu.

## 7 Sklep

Glavni namen poveljniških mest je zagotovitev podpore za izvajanje procesa poveljevanja v pripravi in izvedbi delovanj, s poudarkom na izvajanju kontrolne funkcije. Poveljniško mesto mora biti dobro organizirano in urejeno, da lahko zagotavlja neprekinjenost delovanja sistema PINK. Za neprekinjenost delovanja poveljniških mest je treba zagotoviti ustrezno usposobljen kader, ki bo pokrival vsa funkcijska področja delovanja ter zagotavljal neprekinjenost delovanja (24/7). Kadrovska sestava štabov in prištavnih enot mora omogočati izmensko delo. Še posebej je to pomembno na vseh ključnih mestih in na OPM. Pri tem sta najpomembnejši ustrezna kadrovska in materialna struktura na podlagi praktičnih izkušenj pehotnih polkov, ki bo zagotavljala ustrezne kadre in materialna sredstva za neprekinjeno delovanje poveljniških mest.

Hipotezo, ki sem jo postavil v prispevku, lahko le delno potrdim. Na podlagi primerjave določil Navodila za štabno delo oziroma opredelitve v SOP MOTBBSK in dejanske strukture lahko izpostavim, da je 74. PEHP le deloma samozadosten s kadri in materialnimi sredstvi za nemoteno in neprekinjeno delovanje PM.

Glede na ugotovitve, do katerih sem prišel z uporabo raziskovalnih metod, predlagam naslednje rešitve. Manjkajoče dolžnosti se v poveljstvu polka glede

na MOTBBSK popolnijo z ustreznimi funkcijskimi dolžnostmi tako kot redne in PPRS sestave. V strukturo 74. PEHP bi bilo treba dodati vod zvez, vozila SKOV 8 x 8, voznike in namerilce na SKOV 8 x 8, vod za vzdrževanje in vod za oskrbo. Številčnost kadra, ki bi bil primeren za vzpostavitev poveljniškega mesta, je težko določiti, ker so naloge in namen postavitve poveljniškega mesta glede na vrsto bojnega ali podpornega delovanja v kompleksnosti in operativnem ritmu delovanja različni. Pri vzpostavitvi poveljniškega mesta je treba obremenitev posameznika prilagoditi velikosti moštva in skladno s tem organizirati dvoizmensko ali triizmensko delo.

V SV se uporabljajo literatura in priročniki, ki ne sledijo več sodobnim načinom bojnega delovanja, zato pehotni polki za pripravo svojih SOP-ov uporabljajo tujo literaturo, v kateri pa se ne upoštevajo povsem kadrovske in materialne modificirane strukture. SV zato potrebuje enotna navodila, ki bi natančno opredeljevala delo, vlogo in konfiguracijo poveljniških mest glede na vrsto delovanj.

## 8 Literatura in viri

1. Army National Guard, 2010. Battle Staff Guide, A Reference Tool for Commanders and Battle Staffs. Kansas: Ford Leavenworth.
2. Direktiva GŠSV za operativno poročanje (št. Z804-04-6/00- 1, 22. 3. 2000).
3. Furlan, B., Božič, D., Cerkovnik, J., Pelaj, A., Petek, A., Maroh, S., 2007. Navodilo za štabno delo – osnutek. Ljubljana: PDRIU.
4. Interni viri MO RS.
5. Maraš, V., Pelaj, A., 2009. Priročnik. Organizacija poveljniških mest v Slovenski vojski. Ljubljana: PDRIU.
6. SOP MOTBBSK 3005: SOP za poveljevanje in kontrolo v MOTBBSK, št. 804-54/2014-13.
7. Škerbinc, M., Božič, D., Zakrajšek, P. Petek, A., 2007. Lahki pehotni motorizirani bataljon. Poljče: PDRIU.
8. TSOP number 8100: Command and Control in 10th IN Rgt, št. 804-349/2014-1
9. Učna gradiva s predavanj.

## Seznam kratic

ART – artilerija  
ATOM MORS – avtonomno omrežje MO RS  
BLP – bataljonska logistična postaja  
BROM – bojno radijsko omrežje  
CKIS – Center komunikacijskih in informacijskih sistemov  
CZV – Center zvez  
CIMIC – Center za civilno-vojaško sodelovanje  
COJ – Center za odnose z javnostmi  
CUP – Center za usklajevanje premikov  
HF – visoke frekvence (high frequency)  
IČ – izvršilni častnik  
IPM – izpostavljeno poveljniško mesto  
IS PINK – informacijski sistem poveljevanja in kontrole  
JRKBO – jedrsko, radiološko, kemično in biološko orožje  
JTAC – kontrolor zračne podpore (Joint terminal attack controller)  
KIS – komunikacijski informacijski sistem  
LET – letalstvo  
LKOV – lahko kolesno oklepno vozilo  
LPM – lažno poveljniško mesto  
MO RS – Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije  
MOTBBSK – motorizirana bataljonska bojna skupina  
MOTČ – motorizirana četa  
MTS – materialno-tehnična sredstva  
NPM – naslednje poveljniško mesto  
OBVS – obveščevalna skupina  
OP – ognjena podpora  
OPM – osnovno poveljniško mesto  
OPS – operativna skupina  
PEHP – pehotni polk  
PINK – poveljevanje in kontrola  
PINŽ – pomočnik za inženirstvo  
PM – poveljniško mesto  
PJRKBO – pomočnik za jedrsko, radiološko, kemično in biološko orožje  
POV – poveljnik  
POVS – poveljniška skupina  
PPRS – pripadniki prostovoljne rezervne sestave  
PTPL – pomočnik za taktično podporo letalstva  
PVD – pomočnik za varnostne zadeve  
RETPO – retranslacijska postaja  
RKBO – radiološko, kemično in biološko orožje  
ROM – radijsko omrežje  
SKISEB – skupina za KIS in elektronsko bojevanje  
SKNC – skupina za načrtovanje ciljev  
SKOV – srednje kolesno oklepno vozilo  
SNA – skupina za načrtovanje

SOGP – skupina za ognjeno podporo  
SOP – standardni operativni postopek  
SVZO – skupina za vodenje zračne obrambe  
SZAGD – skupina za zagotovitev delovanja  
TACSAT – taktični satelit (tactical satellite)  
TIS – taktični informacijski sistem  
TOC – Taktično-operativni center  
TPM – taktično poveljniško mesto  
TTKS – taktični telekomunikacijski sistem  
UZO – usmerjevalec združenega ognja  
VHF – zelo visoke frekvence (very high frequency)  
VIU – vojaško izobraževanje in usposabljanje  
VP – vojaška policija  
VZV – vod za zveze  
ZO – zračna obramba  
ZPM – zaledno poveljniško mesto





## Vsebina

Pavel Vuk	Uvodnik
Anita Šefman	Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika čete na izgradnjo čete
Tanja Repnik	Vojaškopolicijski pogajalci za reševanje kriznih situacij
Matjaž Strmčnik	Načrtovanje aktivnosti čete kot priprava na mednarodne operacije in misije
Robert Modic	Poveljniška mesta v bataljonih oziroma polkih

