

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

IGOR BRINAR

**NAČINI ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ V
VOJAŠKEM DELOVNEM PROCESU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

IGOR BRINAR

Mentorica: Red. prof. dr. LJUBICA JELUŠIČ

**NAČINI ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ V
VOJAŠKEM DELOVNEM PROCESU**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Hvala Navršniku za idejo, red. prof. dr. Ljubici Jelušič za pomoč, Majdi in Ivani za razumevanje in sebi za voljo.

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisani **IGOR BRINAR**, z vpisno številko **21019612**, rojen **20.11.1967** v kraju **Trbovlje**, sem avtor diplomskega dela z naslovom:

NAČINI ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ V VOJAŠKEM DELOVNEM PROCESU

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki "Dela FDV".

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja: _____

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	ii
KAZALO	iii
KRATICE	vi
1 UVOD	1
2 METODOLOŠKO-HIPOTETIČNI OKVIR	3
2.1 CILJ PROUČEVANJA	3
2.2 HIPOTEZE	4
2.3 UPORABLJENE METODE	4
2.4 STRUKTURA NALOGE	4
2.5 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	5
2.6 OMEJITVE PRI IZVEDBI NALOGE	6
3 SPLOŠNO O ANALIZIRANJU DELOVNIH PROCESOV	7
4 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V VOJAŠKEM DELOVNEM PROCESU	12
4.1 ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI	16
4.1.1 KAJ JE ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI	16
4.1.2 ZNAČILNOSTI ANALIZE PO IZVEDENI AKTIVNOSTI	17
4.1.3 VRSTE ANALIZ PO IZVEDENI AKTIVNOSTI	17
4.1.3.1 Formalna analiza	18
4.1.3.2 Neformalna analiza	18
4.1.4 FAZE ANALIZE PO IZVEDENI AKTIVNOSTI	18
4.1.4.1 Načrtovanje analize	19
4.1.4.1.1 Usposabljanje in priprava opazovalcev	19
4.1.4.1.2 Pregled načrta usposabljanja	19
4.1.4.1.3 Načrtovani postanki za analizo	20

4.1.4.1.4 Določanje udeležencev pri analizi _____	20
4.1.4.1.5 Izbor mesta analize _____	20
4.1.4.1.6 Izbor pripomočkov za usposabljanje _____	21
4.1.4.1.7 Pregled načrta analize _____	21
4.1.4.2 Priprava analize _____	21
4.1.4.2.1 Povzetek doktrine, cilji usposabljanja, ukazi _____	21
4.1.4.2.2 Identifikacija glavnih dogodkov, ki naj jih opazovalci opazujejo _____	21
4.1.4.2.3 Opazovanje usposabljanja ter zapisovanje opomb _____	22
4.1.4.2.4 Zbiranje opazovanj od drugih opazovalcev _____	22
4.1.4.2.5 Priprava mesta analize _____	23
4.1.4.3 Izvedba analize _____	23
4.1.4.3.1 Kronološko zaporedje dogodkov _____	25
4.1.4.3.2 Bojni operativni sistemi (BOS) _____	25
4.1.4.3.3 Ključni dogodki/teme/vprašanja _____	25
4.1.4.4 Uveljavljanje rezultatov analize _____	26
4.1.4.4.1 Takojšnje dousposabljanje _____	26
4.1.4.4.2 Ponovni pregled in poprava standardnih postopkov enote (SOP) _____	27
4.1.4.4.3 Analiza v bojnih nalogah _____	27
4.2. DOLOČANJE IZHODNIH REZULTATOV / PODROČJE	
 RAZISKOVANJA (PROBLEMA) _____	28
4.3. ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE PODATKOV / OPAZOVANJ _____	28
4.3.1. Aktivno zbiranje in analiziranje podatkov _____	28
4.3.2. Pasivno zbiranje in analiziranje podatkov _____	31
4.4. DISTRIBUCIJA LEKCIJ _____	34
4.4.1. Elektronska in neelektronska metoda distribucije podatkov oziroma lekcij _____	34
4.4.1.1. Elektronska metoda _____	34
4.4.1.2. Neelektronska metoda _____	34
4.5. KONČNO STANJE _____	35
5 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V TUJIH VOJSKAH _____	36
5.1 PRIMER AMERIŠKE VOJSKE _____	36

5.2 PRIMER KANADSKE VOJSKE	38
6 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V SLOVENSKI VOJSKI	40
6.1 STANJE NA PODROČJU ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ V SLOVENSKI VOJSKI	40
6.2 SODELOVANJE Z ZUNANJIMI RAZISKOVALNIMI USTANOVAMI	45
6.3 PREDLOG MODELA ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ V SLOVENSKI VOJSKI	47
6.3.1 Kadrovska popolnitev Oddelka za učenje iz izkušenj	47
6.3.2 Naloge Oddelka za učenje iz izkušenj	47
6.3.3 Temeljna zamisel delovanja oddelka	48
7 ZAKLJUČEK	52
8 LITERATURA	56

KRATICE

BOS	Bojni operativni sistemi
CALL	Center for Army Lessons Learned (Center za učenje iz izkušenj)
GŠSV	Generalštab Slovenske vojske
IRSO	Inšpekcija Republike Slovenije za obrambo
MORS	Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije
MTS	Materialno tehnična sredstva
ORC	Obramboslovno raziskovalni center
PDRIU	Poveljstvo za doktrino razvoj izobraževanje in usposabljanje
POR	Post operation report (Poročilo o opravljeni nalogi)
PS	Poveljstvo sil
PXR	Post exercise report (Poročilo o opravljeni vaji)
RKBO	Radiološka, kemična in biološka obramba
SOP	Standardni operativni postopki
SV	Slovenska vojska
TRADOC	Training and Doctrine Command (Pov. za usposabljanje in doktrino)

1 UVOD

Pameten se uči na napakah drugih, norec na svojih.

H. G. Bohn

Največje razočaranje ob koncu 2. svetovne vojne je bilo veliko število žrtev, ki nam kaže na to, da se nismo ničesar naučili iz prejšnjih vojn.

W. Churchill

Vsako obdobje človeške zgodovine je zaznamovano s krizami, priložnostmi, izzivi. Za prilagajanje dogodkom v sedanosti in še bolj v prihodnosti se je potrebno učiti iz našega sedanjega in preteklega dela.

Ljudje se v življenju največ naučimo z izkušnjami. Določene razlage, tudi interpretacije in teorije lahko sprejmemo kot pravilne, vendar po navadi vanje verjamemo šele, ko nam jih potrdijo izkušnje. Učenje je celostni proces, ki vključuje povezano delovanje celotnega organizma: mišljenja, čustev, zaznavanja in vedenja. Učimo se vse svoje življenje, pri čemer se največkrat niti ne zavedamo, da se učimo v glavnem iz izkušenj. V vojaškem delovnem procesu se je potrebno procesa učenja iz izkušenj lotiti sistematično, saj gre največkrat za življenje ljudi.

Za današnji čas je značilen hiter tempo, število sprememb v človekovem delovanju je večje kot kdajkoli, kar se odraža tudi v vojski in vojaškem delovnem procesu. Od vojakov se ne zahteva več samo bojevanje oziroma branjenje lastnega ozemlja. Naloge so raznovrstne, od operacij za podporo miru, do reševanja humanitarnih, naravnih in drugih katastrof. Vse to pa zahteva veliko, predvsem pa kvalitetnega usposabljanja.

Star pregovor pravi, da vaja dela mojstra. Ali je to res? Skupini vojakov podelimo vsakemu po sto nabojev za strelno orožje in jim ukažemo, naj streljajo v tarčo. Ali lahko rečemo, da so boljši strelci potem, ko izstrelijo teh sto nabojev? Kaj če

podelimo vsakemu samo po deset nabojev, dodamo vojakom izkušenega podčastnika, ki po vsakem strelu vojaku razloži, kaj je storil pravilno, kaj narobe, mu pokaže kje je zadetek, kakšen je pravilen način streljanja? Večina se nas bo strinjala, da je drugi način bolj učinkovit. Veliko pomembnejša je torej kakovost vaje kot pa sama količina.

Uspeh opravljene naloge je v veliki meri odvisen od kvalitete usposobljenosti enote. Z zbiranjem in analiziranjem izkušenj dosežemo prav to. Glavni namen procesa je torej boljša izvedba, pridobivanje novih znanj in akumuliranje izkušenj. S preiščeno uporabo izkušenj bomo boljše pripravljene na nove izzive in nove tehnologije. Učenje iz izkušenj je odlično orodje, s katerim lahko dosežemo svoje cilje. Učenje iz izkušenj pomaga razvijati lastnosti, ki jih ljudje v današnjem času potrebujemo: sposobnost prožnega prilagajanja na nove okoliščine, osebna avtonomija, občutljivost za sebe in druge, sposobnost komunikacije in sodelovanja, zmožnost celovitega dojetja, integracije. Gre za zmožnosti najti se v nepredvidljivih, kompleksnih situacijah, za katere ni enega vnaprej opredeljenega pravega odgovora oziroma rešitve.

Teoretičen potek procesa učenja iz izkušenj, delovanje v praksi, kako poteka zbiranje in analiziranje izkušenj v tujih vojskah, kje je s tem procesom Slovenska vojska, so samo nekatera od vprašanj, na katera bom poskusil odgovoriti v svoji diplomski nalogi.

2 METODOLOŠKO–HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 CILJ PROUČEVANJA

Cilj naloge je proučiti proces zbiranja in analiziranja izkušenj, proces, ki v delovnih organizacijah kot tudi v nekaterih vojskah poteka že vrsto let.

Pri nas zbiranje in analiziranje izkušenj poteka v nekaterih večjih delovnih organizacijah, predvsem tistih, ki sistematično in uspešno delujejo na svojih področjih. V Slovenski vojski se proces zbiranja in analiziranja šele uveljavlja, in to je tudi glavni razlog, zakaj sem izbral to temo za diplomsko delo. Po uvodni teoretični predstavitvi procesa bom predstavil model učenja iz izkušenj, kakor se zbiranje in analiziranje izkušenj v vojski imenuje. Preko teoretičnega dela bom prišel do praktičnega primera in nato po analizi stanja do predloga modela procesa, kot ga vidim v Slovenski vojski.

Cilji proučevanja bodo osredotočeni na naslednja področja:

- teoretičen pogled na proces;
- primer iz civilne delovne organizacije;
- koraki v procesu učenja iz izkušenj (analiza po izvedeni aktivnosti, določanje izhodnih rezultatov, zbiranje in analiziranje podatkov, distribucija lekcij, želeno končno stanje);
- primer delovanja procesa v tujih vojskah;
- stanje v Slovenski vojski;
- predlog modela učenja iz izkušenj v Slovenski vojski.

2.2 HIPOTEZE

Uspešnost priprav za delovanje vojaških enot je med drugim odvisna od izkušenj, ki izhajajo iz prej opravljenih nalog. Detajlna analiza aktivnosti, zbiranje in analiziranje izkušenj so ključni dejavniki tega procesa.

Zaradi nesistematičnega delovanja na področju zbiranja izkušenj iz opravljenih nalog je Slovenska vojska izgubila veliko dragocenih podatkov, hkrati pa so se izkušnje premalo upoštevale pri oblikovanju načrtov usposabljanja za nove naloge.

2.3 UPORABLJENE METODE

Za opis modela zbiranja in analiziranja izkušenj ter prikaz praktičnega delovanja sem pri pisanju naloge izbral metode proučevanja, analiziranja in primerjanja različne domače in predvsem tuje strokovne literature. Kot dopolnilno raziskovalno metodo za oblikovanje nekaterih lastnih mnenj in ugotovitev, predvsem pri opisu stanja v Slovenski vojski in pri predlogu modela učenja iz izkušenj, sem uporabil metodo intervjuja ter metodo razgovora z nekaterimi častniki v SV, ki so sodelovali pri pripravah na operacije v podporo miru oziroma so v njih tudi sami sodelovali kot poveljujoči posameznih kontingentov.

2.4 STRUKTURA NALOGE

Naloga je sestavljena iz uvoda, v katerem je predstavljenih nekaj osnovnih pogledov na pomen zbiranja in analiziranja izkušenj v vojaški organizaciji.

V metodološko hipotetičnem okviru so cilji naloge, hipoteze, uporabljene metode, predstavljena je struktura naloge in osnovni pojmi.

V analizi je v prvem delu teoretični pogled na načine zbiranja in analiziranja izkušenj, sledi primer iz gospodarske prakse (Gorenje Velenje).

V drugem delu bom obdelal model zbiranja in analiziranja izkušenj v vojaškem delovnem procesu. Tretji del je praktičen primer razvoja in delovanja procesa zbiranja in analiziranja izkušenj. V zadnjem delu analize sledi pogled na stanje v Slovenski vojski: kaj je bilo že storjenega na tem področju, kako so se izkušnje iz mirovniških operacij zbirale doslej, kakšni so načrti za prihodnost in predlog modela Oddelka za učenje iz izkušenj, ki bi bil najbolj primeren za SV.

V zaključku sledi povzetek in verifikacija hipotez.

2.5 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Vojaški delovni proces

V slovarju tujk je delovni proces opredeljen kot celotnost usmerjenih delovnih operacij, napredovanje od nižje stopnje k višji (Verbinc 1982:575). Pri vojaškem delovnem procesu se delovne operacije usmerjajo z poveljevanjem in kontrolo (AJP3.2.2. 2004:15). To sta procesa, ki se jih uporablja pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroli sil ter aktivnostih v izvedbi naloge. Kaj so funkcije poveljevanja in kontrole? Gre za načrtovanje (postavitve ciljev, opredelitev časovnega načrta, postavitve procesov, koncept delovanja), za organiziranje (delegiranje, postavitve razmerij) in vodenje (odločanje, komuniciranje, motiviranje, izbira kadrov). Pri kontroli pa gre za postavitve in spremljanje standardov, evaluacijo izvajanja delovanja ter kolektivno ukrepanje.

Lekcija - Naučena lekcija

Znanje in izkušnje, pridobljene iz opazovanj, zgodovinskih izkušenj, vojaškega usposabljanja ali bojnih nalog imenujemo lekcija. Določa smernice za bolj učinkovito delovanje (Army learning process 2004:3, US Army 1988:2). Če neko lekcijo večkrat ponovimo nam da podobne rezultate. Pridobljena lekcija je primerna za poveljujoče pri pripravi enot. Razlika v primerjavi z naučeno lekcijo je v tem, da je naučena lekcija ko je enkrat usvojena, povzroča spremembo v vedenju, zmožnostih, v celotnem procesu oziroma sistemu (Army regulation 11-33 1989:8).

Lekcijo lahko razumemo kot naučeno takrat, ko je verificirana v sistemu in postane nov standard, pravilo za delovanje. Gre za stalno prilagajanje izvajanja nalog doktrini, opremi, strukturi, predpisom, skratka realnim razmeram.

Analiza

Analiza je členitev nekega procesa, razstavljanje na posamezne dogodke. Preko postavljenih standardov strokovno razpravljamo o dogodkih. Gre za pomemben proces katerega rezultate uporabljamo pri načrtovanju bodočih delovanj. Rezultati analiz so opredeljevanje do posameznih dogodkov in celotnega procesa. So začetek iskanja možnih rešitev.

2.6 OMEJITVE PRI IZVEDBI NALOGE

Določeno omejitev pri izvedbi naloge so predstavljale omejene možnosti zbiranja posameznih podatkov. Predvsem gre tu za podatke z interneta, saj je večina podatkov posameznih vojska "zaklenjenih" in tako nedostopna širši javnosti. Domače literature s področja zbiranja in analiziranja izkušenj v vojski pa skorajda ni ali pa ima določeno stopnjo zaupnosti.

3 SPLOŠNO O ANALIZIRANJU DELOVNIH PROCESOV

Kot učinkovite delovne organizacije si predstavljamo tiste, ki uresničujejo ali celo presežejo svoje realno postavljene gospodarske cilje. Pri tem so organizacije lahko zelo uspešne ali pa tudi manj uspešne. Uspešne so lahko samo tiste, ki svoje poslovne cilje oziroma rezultate dosežejo v okviru splošno veljavnih ekonomskih načel in meril racionalnosti. O uspešnosti delovne organizacije torej lahko govorimo samo tedaj, ko je delovna organizacija svoj rezultat dosegla bodisi z najmanjšimi potrebnimi sredstvi bodisi z razpoložljivimi sredstvi največji možen rezultat. Velike razlike v rezultatih posameznih delovnih organizacij si torej kaže razlagati predvsem kot posledico boljšega ali slabšega izkoriščanja vseh proizvodnih dejavnikov, kar seveda močno vpliva na učinkovitost organizacije. Prav zato je treba v vsaki delovni organizaciji sprti spremljati vse dosežene rezultate oziroma učinke delovanja ter v primeru odmika od postavljenih ciljev tudi ustrezno ukrepati.

Pri iskanju optimalne poslovne odločitve ločimo več faz dela. **Opazovanje**, kjer gre za ugotavljanje dejstev na podlagi podatkov o delovanju proučevane organizacije. **Opredelitev problema**, ki je na podlagi ugotovitev na prejšnji stopnji vzrok za težave organizacije. **Oblikovanje ukrepov**, ki pomenijo možnost za odpravo ugotovljenih problemov in vodijo k trajnemu izboljšanju delovanja delovne organizacije (Šček 1997:20).

K opazovanju delovanja oziroma spoznavanju in ugotavljanju dejstev sodi tudi zbiranje in urejanje vseh razpoložljivih podatkov o področju delovanja organizacije, ki ga želimo preučiti. Te podatke je potrebno primerno obdelati in urediti ter s primerjavo odkriti morebitna odstopanja od zelenega stanja (tako imenovana problematična področja, kjer se pojav, ki ga preučujemo, ne sklada z osnovo, s katero ga primerjamo). Tu pride do ocene delovanja delovne organizacije, ki je bodisi pozitivna ali negativna, odvisno pač od osnove, s katero preučevani pojav primerjamo. Za oblikovanje ocene je potemtakem zelo pomembno, kaj vzamemo za osnovo pri primerjavi podatkov.

Ocena delovanja nas usmerja v nadaljnja raziskovanja, ki so povečini odvisna od kakovosti analize delovanja organizacije, zato je potrebno vse razpoložljive podatke o delovanju delovne organizacije skrbno in natančno obdelati. V fazi opazovanja delovanja delovne organizacije je torej treba izkoristiti vse možnosti, ki se ponujajo, da bi čimbolj poglobili spoznanja o njegovi dejanski kakovosti.

Pri opredelitvi problema gre za to, da je stanje, ki smo ga odkrili v prejšnji stopnji z opazovanjem, še zelo nejasna težava v delovanju organizacije. Je samo razlika med dejstvi v stvarnem delovanju in teorijo delovanja. Ta razlika je lahko komaj opazna, vendar bistvena, ali pa zelo očitna in obenem nepomembna. Problemsko stanje je zato treba še prečistiti, ločiti bistveno od nebistvenega, važne dele pa povezati v celoto in jo natančno omejiti ter označiti, kar v končni posledici pomeni opredelitev ugotovljenega problema. Z opredelitvijo problema se pravzaprav pričinja tisti del analize, pri katerem že iščemo tudi rešitev za nastale težave v delovanju organizacije. Potrebno je še opozoriti, da je potrebno na tej stopnji preizkusiti, če so težave v delovanju pravilno ugotovljene in če je delovanje ocenjeno pravilno, ker problem opredeljujemo na podlagi te ocene. Nemalokrat se zato zgodi, da se je potrebno vrniti na prejšnjo stopnjo, ker je za natančno opredelitev problema na razpolago premalo podatkov ali pa niso dovolj zanesljivi. To se rado zgodi, ko je opazovanje izvedeno prehitro ali nestrokovno. Z opredelitvijo problema smo v bistvu ugotovili vzrok za nastale težave v delovanju in postavili "diagnozo" problemskega stanja. To pomeni, da smo s tem že nakazali tudi splošno smer reševanja problema oziroma njegovo terapijo. Od pravilne opredelitve problema je tako največkrat odvisen tudi uspeh celotne obravnave delovanja organizacije. Zato je pomembno, da tej stopnji postopka dejansko namenimo zadostno pozornost.

Pri oblikovanju ukrepov nimamo večjih težav, če je problem pravilno opredeljen, saj se domnevna rešitev pokaže že sama po sebi. Vendar je teh rešitev lahko zelo veliko in se zato ne smemo ustaviti že kar pri prvi. Koristno je poiskati čimveč rešitev, ki pa zaenkrat še niso dokazane, ampak samo poskusne. Te poskusne rešitve se iščejo v okviru opredeljenega problema ter na osnovi prejšnjega znanja in opazovanj, pri čemer je potrebno uporabljati predvsem praktične izkušnje.

Poskusne rešitve so nepreizkušeni sklepi, ki nam jih vsiljuje vsebina problema ali pojav, ki ga obravnavamo. Tudi na tej stopnji se po potrebi vračamo na prvo stopnjo, saj posamezne rešitve ne moremo postaviti, ne da bi z opazovanjem ugotavljali nova dejstva. To pa seveda ne pomeni, da je potrebno na novo opredeliti tudi problem. S postavljanjem poskusnih rešitev oziroma domnev, kot jih tudi imenujemo, prihajamo do rešitve problema, kar je pravzaprav samo vnaprej zamišljena aktivnost v obravnavani delovni organizaciji. Pri tej aktivnosti gre v bistvu samo za to, da preuredimo in drugače povežemo nekatera dejstva oziroma jih prevežemo drugače, kot so bila doslej, da bi s tem dosegli optimizacijo proizvodnje. Ustreznost vseh domnev za rešitev problema lahko ugotovimo šele z njihovim preizkusom. Najbolje bi to izvedli s praktičnim preizkusom. Tega pa na tej stopnji še ne storimo. Zato je treba preizkus napraviti tako, da iz domneve z izpeljevalnim razmišljanjem izvedemo praktične posledice in zahteve, ki jih rešitev predvideva. Iz domneve je treba strogo logično izpeljati različne posledice in dejstva, zlasti glede doseganja cilja delovanja delovne organizacije.

Domnevo, ki prestane tak logični preizkus in je najbolj verjetna oziroma tudi najbolj učinkovita med vsemi možnimi rešitvami, imenujemo model za razrešitev problema. Ta model je torej splošna rešitev problema oziroma poenostavljen prikaz vseh tistih dejstev, ki so za preučevani problem najvažnejša. Opisana metoda v zadnji stopnji vsebuje tudi praktični preizkus. To pa pomeni, da bi dokončno izbrano rešitev problema oziroma ukrepe za optimizacijo delovanja delovne organizacije praktično preizkusili s tem, da jih začnemo uresničevati. Če je posamezna rešitev problema slabo izbrana, se to kmalu pokaže v rezultatih delovanja organizacije. V takih primerih je seveda potrebno celoten postopek z dodatnim opazovanjem raziskati, najti ustrezne predloge ter nato oblikovati nov, bolj primeren in učinkovit ukrep.

Proučevanje in analiziranje delovnih procesov je v civilnih delovnih organizacijah že dolgo eden od načinov za izboljšanje uspešnosti delovanja. Optimiranje delovanja delovne organizacije je ena najvažnejših nalog v poslovni praksi. Operacijsko raziskovanje nam omogoča najti pot do najugodnejše, to je optimalne poslovne odločitve (Meško 1982:1).

Kako pomemben je teoretičen proces opisan v prvem poglavju in kakšen pomen mu dajejo uspešne delovne organizacije si pogledjmo preko primera Gorenja iz Velenja. Skupina Gorenje je največji slovenski neto izvoznik in tudi največji proizvodni poslovni sistem, ki je v lasti slovenskega kapitala. Največji delež prodaje dosega v državah Evropske unije. Izvoz Gorenja dosega 93% celotne proizvodnje. V letu 2003 je skupina Gorenje dosegla preko 191 milijard sit prihodkov od prodaje in je konec leta zaposlovala 9111 delavcev (Jeraj 2004:9). Analiziranje delovnega procesa je v Gorenju zajeto v širši kontekst oddelka za kakovost, kjer tečejo postopki za optimizacijo proizvodnje. Podjetje že od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja skrbi za analizo, optimizacijo oziroma kvaliteto svoje proizvodnje. Po oblikovanju oddelka za analizo, kakovost in prenos kontrole kakovosti v tehnološke postopke so določili smernice pri zagotavljanju kakovosti s sporazumom o "Upravljanju kakovosti v Gorenju". Ta sporazum opredeljuje politiko in cilje kakovosti, osnovna načela za doseganje le te, pristojne organe za ugotavljanje in ocenjevanje kakovosti, organizacijo zagotavljanja in kontrolo, odgovornost ter ukrepe proti kršiteljem (Repše 1987:16). V devetdesetih letih se začne podjetje usklajevati in prilagajati sistemu standard ISO 9001 (vodenje procesa po zastavljenih pravilih). V zadnjih letih sta aktualni metoda 20 ključev (spremljanje in usmerjanje aktivnosti napredka na dvajsetih ključnih področjih poslovanja) in projekt Sigma (spremljanje in optimiranje sposobnosti proizvodnih procesov) (<http://www.gorenje.si/zgodovinakakovosti> 15.09.2005).

Kratek pregled aktivnosti nam kaže, da podjetje vseskozi spremlja in sprejema svetovne trende in standarde na področju optimiziranja in kvalitete proizvodnje. Enega od "vzrokov" njihove uspešnosti lahko iščemo prav tu.

Iz opisanih postopkov, ki so se izvajali v Gorenju lahko sklepam tudi na druge koristi, ki izhajajo iz njih.

Sistem: dodatno zmanjšanje stroškov, integracija sistema, varnost, časovna usklajenost procesa, dolgoročna strategija;

Ljudje: zaznavanje primernih funkcionalnih zmogljivosti, razumljive vloge in odgovornosti, visoko povezane ekipe, vodenje;

Proces: vsakdanjo izostreno komunikacijo, spremembe, izboljšave vodenja, kroženje podatkov, zgodnje načrtovanje in iskanje primernih sredstev, preglednost (AT&L 2004:3).

4 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V VOJAŠKEM DELOVNEM PROCESU

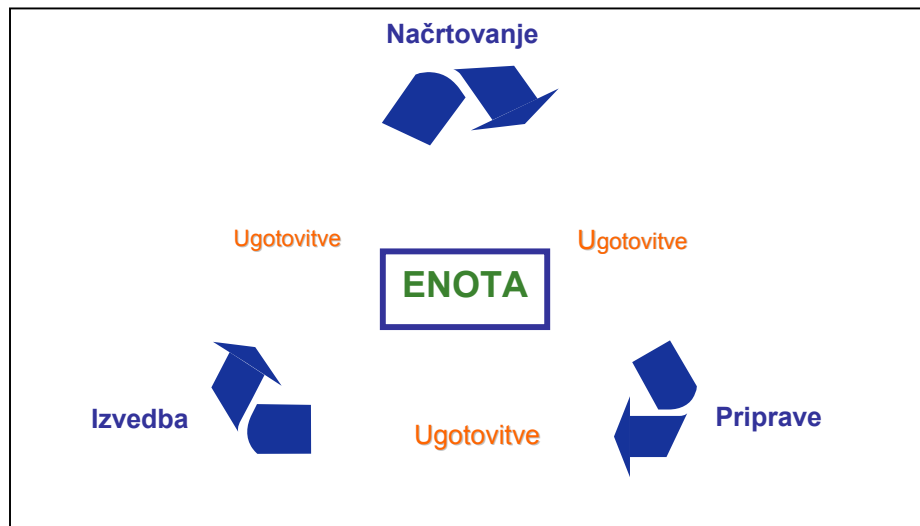
Skrb za kakovost delovnega procesa se v vojski izvaja preko tako imenovanega procesa **učenja iz izkušenj** (lessons learned process).

Na ta proces lahko gledamo s širše ali ožje perspektive. Širši pogled zajema poleg vojaško strokovnega dela tudi učenje na podlagi izkušenj vojaške zgodovine, geografije, meteorologije, sem lahko štejemo tudi izkušnje vojaških psihologov, kuratov itd. V nalogi se bom osredotočil bolj na vojaško strokovni del, torej na t.i. ožji pogled na učenje iz izkušenj. Pri analizi stanja na področju zbiranja izkušenj v Slovenski vojski pa bom analiziral stanje tudi s posameznih področij širšega pogleda na učenje iz izkušenj.

Pri vojaško strokovnem delu učenja iz izkušenj gre za zbiranje in analiziranje izkušenj iz načrtovanj, usposabljanj, urjenj, izvajanj bojnih nalog itd. Pretekle aktivnosti prinašajo v vojaškem delovnem procesu pomembna empirična znanja (tako o uspehih kot o neuspehih), ki se jih da naučiti, prevzeti ali odpraviti v podobnih bodočih aktivnostih. Z razvojem informacijske tehnologije v zadnjem desetletju so se sistemi učenja iz izkušenj dogradili in razvili. Prej so ti sistemi ustvarjali veliko skladišče lekcij, ki niso bile pripravljene za hitro in zadovoljivo uporabo. Zato so se začeli ustanavljati posebni oddelki, t.i. **Oddelki (Centri) za učenje iz izkušenj**, ki skrbijo za zbiranje znanja, hrambo, distribucijo in lahko v veliki meri podprejo in izboljšajo organizacijski proces.

V veliko državah, nacionalnih in mednacionalnih organizacijah sistemi učenja iz izkušenj še niso zadovoljivo uporabljeni in so v nenehnem razvijanju, ki ga omogoča predvsem razvoj informacijske tehnologije.

Vsak postopek, naloga, operacija je sestavljena iz načrtovanja, priprave in izvedbe, kot je razvidno na sliki 2.1.



Slika 2.1: Koraki delovanja

S posredovanjem empiričnih izkušenj, ki nastanejo pri načrtovanju, pripravi, urjenju in izvedbi operacij, o tem, kaj funkcioniira in kaj ne funkcioniira, lahko vojniki in poveljniki pozitivno vplivajo na učenje drugih pripadnikov in enot. Takšne pomembne ugotovitve, značilnosti, dognanja, izkušnje, tehnike, taktike in postopki morajo biti posredovani celotnemu kolektivu.

Načelen potek celotnega procesa učenja iz izkušenj od analiziranja aktivnosti pa do posredovanja celotnemu kolektivu je prikazan na sliki 2.2.



Slika 2.2: Proces učenja iz izkušenj, (CALL 2004:16)

Temelj procesa je analiza po izvedeni aktivnosti, kjer se odkrivajo napake-pomanjkljivosti (enote jo izvajajo na usposabljanjih, med izvajanjem nalog). Preden pričnemo z zbiranjem podatkov, moramo določiti področje, ki nas zanima oziroma na katerem se kažejo pomanjkljivosti (določanje izhodnih rezultatov). Podatke zbiramo iz različnih virov na različne načine. Govorimo lahko o pasivnem in aktivnem zbiranju podatkov. Pri pasivnem enote največkrat uporabljajo predpisane obrazce, kjer sporočajo rezultate in ugotovitve iz postopka načrtovanja, usposabljanja, vaj, izvajanja nalog. Pri aktivnem zbiranju pa ekipe iz Oddelka za učenje iz izkušenj na samem terenu zbirajo potrebne podatke te nato strokovnjaki za posamezna področja analizirajo, potegnejo zaključke in oblikujejo predloge za odpravo napak – pomanjkljivosti. Distribucija lekcij poteka preko strokovnih člankov, revij, plakatov in vse bolj preko elektronskih medijev. Želeno končno stanje je posredovanje naučenega in s tem boljše izvajanje postopkov, nalog, operacij.

Za lažje razumevanje si poglejmo praktičen primer, opisan v naslednjih fazah:

Opazanje: Enote na tropskih področjih poročajo o občutnem povečanju tropske bolezni, ki jo prenašajo komarji. Vsak kontingent poroča o drugačnih vzrokih bolezni (največkrat je omenjena oprema vojakov).

Opredelitev problema oz. izhodnih rezultatov: Povečanje "komarjeve" tropske bolezni med enotami na tropskih področjih, kaj je vzrok.

Analiza–lekcija: Po izvedenem zbiranju informacij in njihovi analizi so ugotovljene določene manjše pomanjkljivosti v opremi vojakov. Večje pomanjkljivosti se kažejo v neustreznih higienskih postopkih pri namestitvi enot na tropskih področjih.

Naučena lekcija: Poskrbi se za specialno namensko opremo vojakov, ki so namenjeni na tropska področja. Za vse enote na tropskih območjih in tiste, ki so tja namenjene, se zahteva dodatno usposabljanje na področju higiene in dosledno spoštovanje higienskih postopkov na tropskih območjih (Army learning process 2004:5).

Uspeh procesa učenja iz izkušenj se kaže v:

- uspešnosti uveljavljanja naučenih lekcij v prakso,
- lekcijah, ki se upoštevajo pri načrtovanju prihodnjih aktivnosti,
- lekcijah, ki so na voljo vsem enotam v vojski,
- bolj učinkovitem načrtovanju.

Oddelki, ki se ukvarjajo z učenjem iz izkušenj, so multidisciplinarni. V njih so profesionalci različnih profilov: vojaški in civilni analitiki, zgodovinarji, knjižničarji, specialisti menedžmenta, informatiki, arhivisti, specialisti s posameznih vojaških področij itd.

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali posamezne stopnje procesa učenja iz izkušenj, kot so bile predstavljene v "piramidi".

4.1 ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Urjenje oziroma usposabljanje samo po sebi ni dovolj. Povezano mora biti z nadzorom in točno povratno informacijo, ki vojakom in enotam zagotavlja učenje ustreznih znanj in postopkov. Brez pravočasne povratne informacije je verjetno, da pozitivnih primerov ne bomo niti opazili. Ravno tako ne bomo zaznali storjenih napak in se bodo te v prihodnosti ponovile

(http://armyapp.dnd.ca/allc/aar/aar_process.asp?tree=process 20.09.2005).

Analiza po izvedeni aktivnosti uresničuje največji del procesa učenja iz izkušenj. Uporabna je na vseh nivojih delovanja vojske. Predstavlja mesto, kjer se znanje, izkušnje, ideje in predlogi izkoristijo za izboljšanje delovanja. Za izboljšanje delovanja ter doseganja zahtevanih standardov moramo kot vojaki in vodje vedeti in razumeti, kaj se je pri izvedbi posamezne naloge zgodilo oziroma se ni zgodilo. In izkušnje kažejo, da je to moč doseči v največji možni meri ravno z analizo po izvedeni aktivnosti.

4.1.1 KAJ JE ANALIZA PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Definirati jo je možno kot strokovno razpravo o dogodku, ki temelji na zahtevanih standardih in ki omogoča posamezniku – vojaku, da sam pri sebi odkrije kaj se je pravzaprav zgodilo, zakaj se je tako zgodilo in kako popraviti pomanjkljivosti ter obdržati prednosti. Analiza po izvedeni aktivnosti je torej orodje, ki ga vodje ali enote lahko uporabljajo za pridobitev maksimalnih izkoristkov iz vsake izvedene naloge. Zagotavlja pa:

- nepristranski vpogled v specifične vojaške in voditeljske prednosti in slabosti iz različnih zornih kotov;
- povratno informacijo;
- podrobnosti, ki jih druga poročila pogosto ne vključujejo;
- osnovo za poveljnikovo vrednotenje in usposabljanje enote.

Noben poveljujoči, ne glede na njegova znanja in izkušnje, ne bo videl toliko kot posamezen vojak, ki dejansko izvaja usposabljanje. **Analiza po izvedeni aktivnosti je temelj procesa zbiranja in analiziranja izkušenj.**

Z osredotočenjem na standarde nalog in z opisovanjem določenih opažanj poveljujoči in vojaki prepoznajo prednosti in slabosti ter skupaj odločajo, kako izboljšati dosežke. To skupno učenje izboljša sposobnost izvajanje nalog ter povezanost enote in njeno solidarnost. Analiza po izvedeno aktivnosti je učinkovita in koristna tehnika ne glede na rod, velikost ali nalogo enote. Seveda analiza ne predstavlja rešitve vseh težav, ki nastajajo pri usposabljanju enot, je pa pomemben del procesa učenja. Ker vojaki, poveljujoči oziroma vodja usposabljanja, ki sodelujejo pri analizi, aktivno odkrivajo, kaj se je zgodilo in zakaj, se naučijo in si zapomnijo več, kot bi se pri kritiki oziroma ocenjevanju. Kritika in ocena ponujata stališče le ene strani in pogosto dopuščata malo možnosti, da bi o dogodku razpravljali tudi udeleženci. Ne vzpodbujata opažanj in komentarjev vojakov. Kritično ozračje, ki se osredotoči samo na napake, preprečuje odkrito razpravo o dogodkih, duši učenje in izgradnjo kolektiva.

4.1.2 ZNAČILNOSTI ANALIZE PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Osnovne značilnosti analize so:

- izvedena je med ali neposredno po vsakem dogodku, vaji, usposabljanju;
- osredotočena je na predvidene cilje usposabljanja;
- osredotočena je na dosežke posameznikov, poveljujočih in enote;
- v razpravo so vključeni vsi udeleženci;
- uporabljajo se odprta vprašanja, ki so povezana z določenimi standardi;
- določajo se prednosti in slabosti;
- dosežke se povezuje z nadaljnjim usposabljanjem.

4.1.3 VRSTE ANALIZ PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Vse analize imajo podobno splošno obliko, vključujejo izmenjavo zamisli in opažanj ter so osredotočene na izboljšanje učinkovitosti delovnega procesa. Glede na to, kako vodja izvede posamezno analizo, odloči o tem, ali je formalna ali neformalna. Formalna analiza zahteva več sredstev ter vključuje načrtovanje, koordiniranje, pripravo pripomočkov, mesta analize in podpornega osebja. Neformalne analize, ki se po navadi izvajajo do nivoja voda, zahtevajo manj priprav in načrtovanja.

4.1.3.1 Formalna analiza

Poveljujoči načrtujejo formalne analize istočasno s kratkoročnimi načrti usposabljanja (6–8 tednov pred izvedbo). Izvedba formalne analize lahko zahteva predhodno izvidovanje področja ter izbor in uskladitev pripomočkov in nenazadnje izbor ter usposabljanje opazovalcev. Formalne analize se po navadi izvajajo na četni ravni ali višje. Izjeme so lahko analize za posadko. Analize enot nižjega ranga (oddelek, vod) se izvede pred formalno analizo čete oziroma višjih enot. To omogoča vsem nivojem enote, da koristno uporabijo analizo ter zagotavlja opazovalcem in poveljujočim usposabljanja tista opažanja in smernice, ki jih nato predstavijo v okviru analize. Vodja analize je lahko poveljnik enote na usposabljanju ali "zunanji" pripadnik (po navadi častnik z bogatimi izkušnjami in vsaj istim činom kot poveljujoči enote).

4.1.3.2 Neformalna analiza

Neformalna analiza se po navadi izvaja ob usposabljanju posameznikov in enot do nivoja voda. Na četni ali bataljonski ravni se izvajajo neformalne analize, kadar ni na razpolago ustreznih sredstev ali časa. Neformalne analize zagotavljajo takojšnje povratne informacije vojakom, poveljujočim in enotam. Zamisli in rešitve, ki se jih zbere, se lahko uporabijo takoj, ko enota nadaljuje z usposabljanjem. Neformalne analize optimizirajo vrednost učenja, saj aktivno vključujejo vse pripadnike enote. Pripadniki se učijo, kaj storiti, kako to storiti bolje in spoznavajo pomen njihove vloge pri izvedbi naloge enote. Zagotavljanje takojšnje povratne informacije, medtem ko je potek dogodkov še vedno svež v spominu vojakov, je pomembna prednost neformalnih analiz.

4.1.4 FAZE ANALIZE PO IZVEDENI AKTIVNOSTI

Za optimizacijo učinkovitosti analize je najboljše predhodno načrtovanje. To omogoča razporeditev časa in sredstev za izvedbo, poudari pa tudi pomen, ki jo ima analiza po izvedeni aktivnosti. Obseg in količina podatkov, ki jih vodja analize potrebuje med procesom načrtovanja in priprav, je odvisen od vrste analize, ki jo želi izvesti ter od razpoložljivih sredstev.

Analiza po izvedeni aktivnosti ima štiri osnovne faze:

- načrtovanje;
- priprave;
- izvedba;
- uveljavljanje rezultatov analize.

4.1.4.1 Načrtovanje analize

Načrtovanje je ključni element analize po izvedeni aktivnosti. Načrtovanje zagotavlja temelje za uspešnost celotnega procesa. Vodja analize pripravi načrt, ki določa:

- kdo bo opazoval usposabljanje in kdo bo izvedel analizo;
- kaj naj opazovalci ocenjujejo;
- kdo naj sodeluje;
- kdaj in kje naj bo analiza izvedena;
- kateri pripomočki bodo uporabljeni.

Opazovalci uporabijo načrt analize za prepoznavanje pomembnih mest in dogodkov, ki jih morajo opazovati, da enoti zagotovijo utemeljeno in tehtno ocenjevanje. Z identifikacijo teh dogodkov in odrejanjem odgovornosti opazovalcev se zagotovi, da bo nekdo tam, ki bo to opazoval in beležil.

4.1.4.1.1 Usposabljanje in priprava opazovalcev

Med načrtovanjem analize morajo biti izbrani opazovalci, ki:

- lahko izvedejo nalogo v skladu s standardi;
- dobro poznajo dolžnosti, ki jih bodo opazovali;
- dobro poznajo veljavno taktiko, tehnike in postopke.

Opazovalci ne smejo biti zadolženi za naloge, ki bi odvrčale pozornost z njihove dolžnosti. Vsak opazovalec po navadi vodi analizo v delu, ki jo je opazoval, in zagotavlja informacije za vodjo analize na višjem nivoju.

4.1.4.1.2 Pregled načrta usposabljanja

Pripadniki, ki so izbrani za opazovanje usposabljanja in vodenje analize, niso sposobni opazovanja in vrednotenja dejanj vseh posameznikov. Načrt usposabljanja določa naloge, pogoje in standarde za usposabljanje enote in na tej osnovi lahko opazovalci vrednotijo dosežke vojakov in enote.

Če je le mogoče, naj se pripravi seznam korakov, ki jih enote morajo opraviti, za pravilno izvedbo določene aktivnosti. S pripravljenim seznamom vseh korakov bodo lahko opazovalci brez težav opazili napako. Tak način jamči, da povratna informacija temelji na realni sliki usposabljanja in daje enotam in njihovim poveljujočim informacije, ki jih potrebujejo za izboljšanje usposobljenosti enote.

4.1.4.1.3 Načrtovani postanki za analizo

Pri načrtovanju usposabljanja morajo poveljujoči omogočiti čas za izvedbo analize kot sestavnega dela usposabljanja. Dodaten čas za analizo je potreben ob koncu vsake ključne naloge ali pomembnega dogodka. Postanek se lahko načrtuje po izdaji povelja, ko enota prispe na nov položaj, se utrdi na cilju ipd. Zaradi ustreznosti načrtovanja naj poveljujoči upoštevajo približno 30–45 minut za izvedbo analize pri enotah ranga voda, eno uro za četrto analizo in okoli dve uri za analizo na bataljonski ali višji ravni. Vojaki bodo učinkoviteje prejeli povratne informacije o svojih dosežkih in naučeno pomnili dlje časa, če se z analizo ne bo preveč hitelo.

4.1.4.1.4 Določanje udeležencev pri analizi

Načrt analize natančno določa, kdo se je mora udeležiti. Po navadi se je udeležijo le ključni akterji. Včasih pa velja, da več ko je udeležencev, boljši je odziv. Vodja analize izbere toliko udeležencev, kot je primerno glede na nalogo in mesto analize. Na vsakem nivoju ima analiza svoj osnovni krog udeležencev. Na nivoju oddelka in voda se je udeležijo in sodelujejo vsi. Na nivoju čete ali višje mogoče ne bo najprimerneje, da se analize udeležijo vsi, tudi zaradi nujnosti izvajanja tekočih nalog. V takih primerih se je udeležijo poveljniki lastnih in nasprotnikovih sil ter drugi ključni posamezniki (vodja skupine za ognjeno podporo, vezist ipd).

4.1.4.1.5 Izbor mesta analize

Analiza bo po navadi izvedena na ali blizu območja usposabljanja. Vodja analize mora pregledati področje in določiti mesto za analizo. Takšna odreditev mesta za analizo omogoča predhodno postavitvev pripomočkov (npr. videokamere) in hitro zbiranje ključnih oseb ter s tem dodatno racionalizacijo časa. V najboljšem primeru naj mesto analize omogoča vojakom pregled nad področjem izvedbe vaje. Vodja analize naj omogoči vojakom, ki sodelujejo pri analizi, čimbolj udobne razmere (snemanje čelad ipd.), zaščito pred naravnimi vplivi (dež, sneg, sonce), osvežilne napitke, saj s tem ustvari razmere, kjer se bodo udeleženci lažje osredotočili na analizo.

4.1.4.1.6 Izbor pripomočkov za usposabljanje

Pripomočki za usposabljanje povečajo učinkovitost analize. Pripomočki naj neposredno podpirajo razpravo o usposabljanju in pospešujejo učenje. Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri izbiri pripomočkov so preglednost področja, velikost skupine, primernost glede na nalogo in razpoložljivost.

4.1.4.1.7 Pregled načrta analize

Načrt analize je samo vodilo. Vodja analize naj preveri njegovo pravilnost in ažurnost ter tako zagotovi, da še vedno sledi zahtevam usposabljanja enote. Namen načrta analize je omogočiti opazovalcem in poveljujočim kar največ časa za pripravo na analizo.

4.1.4.2 Priprava analize

4.1.4.2.1 Povzetek doktrine, cilji usposabljanja, ukazi

Priprava je ključ do uspešne izvedbe kakršnegakoli načrta. Priprava za analizo se prične pred usposabljanjem in se nadaljuje vse do izvedbe dejanskega dogodka. Opazovalci naj bi čas pred usposabljanjem izkoristili za poglobljanje svojega znanja, saj morajo biti taktično in tehnično brežhibno pripravljene. Prav zaradi tega morajo proučiti trenutno doktrino, taktiko in tehniko, standardne postopke v enoti (SOP), vse s ciljem pridobiti orodja za primerno opazovanje posameznika in enote. Da bi opazovalci razumeli namen usposabljanja enote, morajo pregledati tudi cilje usposabljanja enote in pa ukaze. Cilji usposabljanja enote so osredotočeni na specifične aktivnosti in dogodke, ki jih mora opazovalec opazovati, da bi zagotovil veljavna opazovanja ter da bi učinkovito vodil enoto v razpravi med analizo po izvedeni aktivnosti.

4.1.4.2.2 Identifikacija glavnih dogodkov, ki naj jih opazovalci opazujejo

Opazovalci morajo osredotočiti svoja opazovanja na postopke, ki so potrebni za doseg ciljev usposabljanja. Da bi to storili učinkovito, morajo identificirati dogodke, ki so poglaviti za izvedbo posamezne naloge ter doseg zastavljenih ciljev. Za identifikacijo poglavitnih dogodkov pri delu mora opazovalec poskrbeti, da si za opazovanje priskrbi primerno mesto ter da bo ob pravem času na pravem mestu.

Primeri poglobitnih dogodkov vključujejo:

- izdajo ukazov;
- postopke za vodenje enote;
- kontakt z nasprotnikovimi silami;
- obveščevalna priprava bojišča;
- prehod linij bojevanja.

4.1.4.2.3 Opazovanje usposabljanja ter zapisovanje opomb

Vse dejavnosti enote imajo vsaj tri faze: načrtovanje, pripravo in izvedbo. Te faze lahko pomagajo opazovalcem pri strukturiranju načrtov za opazovanje ter pri zapisovanju opomb. Opazovalec bi moral imeti natančen zapis vsega, kar vidi in sliši, najboljšo tako, kot si sledi v časovnih sekvencah. S tem se prepreči izguba pomembnih informacij. Uporabi se lahko kakršenkoli zapisovalni sistem (zvezki, obrazci ipd). Opazovalec mora v svoje zapiske vedno zapisati datum in čas, s čimer bo lahko zlahka integriral svoja opazovanja v opazovanja ostalih opazovalcev. Ta način bo zagotovil izčrpen in podroben pregled vsega kar se je zgodilo. Ena izmed najzahtevnejših nalog opazovalcev je določitev, kdaj in kam naj se postavi v času opazovanja. Za opazovalca ni nujno, da je vedno blizu vodje opazovane enote. Včasih lahko vidi več z mesta, kjer lahko opazuje izvajanje poglobitnih nalog ali potek celotne akcije. Paziti mora, da se ne zadržuje na mestu kjer bi lahko motil potek usposabljanja. Lokacije in namere enote ne sme izpostavljati s svojo vidnostjo. Ves čas mora biti profesionalen, spoštljiv in nemoteč.

4.1.4.2.4 Zbiranje opazovanj od drugih opazovalcev

Načrt analize določa čas, kraj ali metodo za pridobitev povratnih informacij od drugih opazovalcev. Vodja analize bo potreboval popolno sliko poteka dogodkov med usposabljanjem, da bo lahko učinkovito vodil analizo po izvedeni aktivnosti. Zaradi tega mu vsak opazovalec da svoj prispevek. Ta prispevek lahko pride tudi od enot, ki izvajajo bojno podporo bojevanju, logističnih enot, nasprotnika (nasprotnikova perspektiva je pogostokrat uporabna pri identifikaciji vzroka neuspešnosti enote). Potem ko je vodja analize pridobil vse informacije, oblikuje svoje zapiske v kronološko zaporedje, tako da mu je jasen potek dogodkov. V naslednjem koraku izbere in razporedi poglobitne dogodke glede na njihovo

pomembnost v povezavi s cilji usposabljanja ter identificira poglobljene točke razprave.

4.1.4.2.5 Priprava mesta analize

Vodja pripravi mesto analize tako, da udeleženci lahko vidijo dejanski teren ali pripomočke za usposabljanje. Razporeditev v obliki polkroga vzpodbuja razpravo in dovoljuje vsem prisotnim dobro vidno polje.

4.1.4.3 Izvedba analize

Vaja usposabljanja je končana, priprava na analizo je zaključena in ključni udeleženci so na predpostavljenem mestu. Če je potrebno, vodja analize predstavi namen in potek, s čimer zagotovi, da vsi razumejo, kaj analiza je in kako se izvaja.

Njegov uvod naj vsebuje naslednje misli:

- Analiza po izvedeni aktivnosti je dinamična, odkrita, profesionalna diskusija o usposabljanju, ki je osredotočena na delo enote nasproti standardom vojske, postavljenim za nalogo, za katero so se usposabljali. Vsak lahko in mora sodelovati, če s svojim razumevanjem, opažanjem ali vprašanji lahko pomaga enoti identificirati in odpraviti pomanjkljivosti;
- Analiza po izvedeni aktivnosti ni kritika. Nihče ne gleda na čin, položaj ali osebnostno moč. Nihče nima vseh informacij in odgovorov. Analiza maksimira koristi usposabljanja s tem, da vojakom dovoljuje ne glede na čin, da se učijo drug od drugega;
- Ne ocenjuje uspeha ali neuspeha. Vedno obstajajo pomanjkljivosti, ki se jih da odpraviti in stvari, ki jih je potrebno obdržati.

Kasnejše sodelovanje vojakov je neposredno odvisno od atmosfere, ustvarjene pri uvodu. Vodja analize se mora potruditi po najboljših močeh, da v razpravo vključi tudi tiste vojake, ki kažejo odpor do sodelovanja.

Tehnike opisane v nadaljevanju lahko vodji pomagajo, da k razpravi pritegne čim več vojakov.

Vodja analize:

- sme posegati v razpravo samo, ko je to potrebno;
- mora poudariti dejstvo, da je nestrinjanje dopustno;
- se mora osredotočiti na učenje ter pritegniti vojake, da izrečejo svoja mnenja;
- naj uporablja odprta vprašanja za vodenje razprave med vojaki, poveljujočimi in opazovalci.

Načelen potek izvedbe naj bo sledeč:

Kaj naj bi se zgodilo ?

Poveljujoči enote ponovi nalogo ter svojo namero. Pri formalni analizi poveljnik nasprotnikovih sil razloži svoj načrt.

Kaj se je zgodilo ?

Sedaj vodja analize vodi pregled ob uporabi logičnega zaporedja dogodkov, s pomočjo katerega razloži in razpravlja o tem, kaj se je zgodilo. Naj ne sprašuje vprašanj, na katera je mogoče odgovoriti z da ali ne, temveč vzpodbudi sodelovanje ter ga vodi s pomočjo odprtih vprašanj. Odprto vprašanje nima določene oblike odgovora in dovoljuje osebi, ki odgovarja, da zasnuje odgovor na podlagi pomembnosti, ki jo pripisuje temu odgovoru. Za odprto vprašanje je prav tako značilno, da posameznika ne sili v defenzivni položaj. To je najbolj učinkovito pri ugotavljanju, kaj se je zgodilo. Na primer, bolje je vprašati: "Vodnik Jamnik, kaj se je zgodilo, ko je vaše oklepno vozilo doseglo vrh hriba?" namesto "Vodnik Jamnik, zakaj se niste spopadli s tanki pred vami?" S tem, ko se bo razprava razvijala in bo več vojakov dodalo svojo perspektivo, bo postalo jasneje, kaj se je zares dogajalo. Ne pozabite, to ni kritika ali graja. Vodja analize oziroma opazovalci ne govorijo vojakom ali poveljujočim, kaj je bilo dobro ali slabo. Kljub temu pa mora vodja zagotoviti, da so bistvene stvari razkrite, tako pozitivne kot negativne.

Zakaj se je tako zgodilo ?

Analiza je proces, namenjen reševanju problemov. Namen razprave je, da udeleženci ugotovijo prednosti in slabosti, predlagajo rešitve ter usvojijo

postopek za reševanje problemov. Vodja analize lahko organizira razpravo z uporabo ene izmed treh tehnik, opisanih v naslednjih stavkih.

4.1.4.3.1 Kronološko zaporedje dogodkov

Ta tehnika je logična, strukturirana in enostavna za razumevanje. Poteku usposabljanja sledi od začetka do konca in dovoljuje vojakom, da vidijo, kakšen učinek je imelo njihovo delovanje na druge enote in s tem povezane dogodke. S ponavljanjem aktivnosti po vrstnem redu, kot so se odvijale, lahko vojaki in vodje hitreje in bolje priključijo v spomin pretekle dogodke.

4.1.4.3.2 Bojni operativni sistemi (BOS)

Za strukturiranje in osredotočenje na analizo lahko vodja uporabi sistem bojnih operativnih sistemov. Z osredotočenjem na vsakega posebej ter z razporejanjem skozi vse faze vaje, usposabljanja lahko sodelujoči identificirajo sistemske prednosti in slabosti.

Sedem bojnih operativnih sistemov:

1. Varnostno-obveščevalna zagotovitev
2. Manever
3. Oborožitev
4. Ognjena podpora
5. Premičnost, oviranje in preživetje
6. Logistična zagotovitev
7. Poveljevanje, zveze in informacijska podpora

4.1.4.3.3 Ključni dogodki/teme/vprašanja

Ta razprava se osredotoči na dogodke, ki so bili poglobljeni pri usposabljanju ter neposredno podpirajo cilje enote na usposabljanju. S strogim osredotočenjem na te dogodke se lahko prepreči, da razprava zaide na poti, ki niso povezana s cilji usposabljanja. Ta tehnika je še posebej učinkovita, kadar na razpolago ni dovolj časa.

Ena izmed dobrih lastnosti analize je njena fleksibilnost. Vodja lahko uporabi kronološki format za strukturiranje razprave, potem pa v primeru, če se pri določenemu BOS pojavijo vprašanja, ki jih skupina mora predelati, sledi analiza po sistemu bojnih operativnih sistemov. Ko je tema popolnoma obdelana, se lahko analiza nadaljuje ob uporabi kronološkega formata. Vsaka tehnika bo

sprožila razpravo, identificirala bo prednosti in slabosti enote. Vodja analize naj ne pozabi:

- biti specifičen ter so izogibati posploševanju;
- biti temeljit;
- ne vrtati v probleme, ki niso povezani z izvedbo naloge;
- povezati izvedbo z uresničitvijo ciljev usposabljanja;
- neprestano povzemati.

Pri izvajanju analize naj se ne pozabi na razpravo o varnostno - zaščitnih vprašanjih. Vsak vojak skrbi za svojo varnost in enako velja za vse stvari, ki jih enota opravlja na terenu in vojašnici. Varnost mora biti še posebej izpostavljena v analizi po izvedeni aktivnosti. O njej se razpravlja do podrobnosti. Pomembna je vključitev varnostnih ukrepov kot sestavnega dela vsake naloge. Pri zaključnem komentarju oziroma med povzetkom analize vodja ponovi in povzame poglobljene točke, ki so bile identificirane med razpravo. Analiza naj bi bila zaključena s pozitivnim prizvokom, ki naj bi se navezoval na prihodnja usposabljanja. Vodja analize mora nato zapustiti mesto razprave ter tako dovoli poveljujočim enote in vojakom, da o usposabljanju razpravljajo med seboj.

4.1.4.4 Uveljavljanje rezultatov analize

Prava vrednost analize izhaja iz zaključkov in njihove implementacije – vpeljave v nadaljnja usposabljanja. Poveljujoči lahko uporabijo dobljene informacije za vrednotenje dosežkov in dousposabljanje v nalogah, pri katerih se izkazujejo pomanjkljivosti. Poveljujoči zaključki analize prav tako zagotavljajo pomembno orodje za prihodnje načrtovanje usposabljanja vojakov in enot.

4.1.4.4.1 Takojšnje dousposabljanje

Takojšnje dousposabljanje je vsekakor zaželeno na področjih, ki izkazujejo slabosti. Z uporabo naučenega lahko enota izboljša dosežke ter doseže zahtevane standarde. Cilj teh naporov ni pridobiti najboljšo oceno, ampak izboljšati dosežke vojakov in enote. Enota mora ponoviti usposabljanje iz nalog, ki jih ni izvedla v skladu s standardi, preden lahko preide na usposabljanje za naslednje naloge. Prav tako mora izvesti vsa potrebna individualna

usposabljanja, preden prične z dousposabljanjem pomanjkljivo izvedenih kolektivnih nalog. Dousposabljanje enote naj se ne odloži ali prerazporedi, razen kadar ni drugih možnosti. Če se dousposabljanje odloži, naj se da vojakom jasno vedeti, da naloga ni bila izvedena v skladu s standardi in da bo dousposabljanje izvedeno kasneje.

4.1.4.4.2 Ponovni pregled in poprava standardnih postopkov enote (SOP)

Analiza lahko odkrije nejasnosti, težave, sporne zadeve v standardnih operativnih postopkih enote. V tem primeru morajo poveljujoči enote ponovno pregledati in popraviti SOP ter zagotoviti, da enota izvede spremembo pri nadaljnjih usposabljanjih.

4.1.4.4.3 Analiza v bojnih nalogah

Usposabljanje in analiza le tega se ne konča, ko gre enota na izvrševanje bojnih nalog. Oba postopka sta sestavni del teh nalog, čeprav lahko omejen čas in bližina nasprotnika omejijo vrsto in obseg usposabljanja ali analize. Usposabljanje in njegovo analiziranje izboljša bojno pripravljenost brez povzročanja hujših posledic.

Analiza po izvedeni aktivnosti je ena od najbolj učinkovitih tehnik za učenje iz izkušenj. Učinkovita analiza zahteva malo časa, izvede pa se jo lahko skorajda povsod ob upoštevanju zaščitnih ukrepov. Izvajanje analize pripomore premagati strmo krivuljo učenja in pomaga zagotoviti enoti, da ne ponavlja napak. Z uporabo orodij, kot je analiza po izvedeni aktivnosti, lahko poveljujoči enot zelo povečajo možnosti enote za uspeh na bojišču. Obstajajo različni priročniki, navodila za izvajanje analize po izvedeni aktivnosti. Večjih odstopanj med njimi ni. Eden bolj iskanih in uporabljenih priročnikov v vojaških "krogih" je TC 25-20 A leader's guide to after action review (1993:1–25).

4.2. DOLOČANJE IZHODNIH REZULTATOV / PODROČJE RAZISKOVANJA (PROBLEMA)

- Je področje, ki se razvije iz enega ali več opazovanj.
- Obstajati mora, preden je razvit načrt zbiranja podatkov.
- So začetna in glavna točka procesa zbiranja podatkov.
- Naj bi bili jasni, kratki, jedrnati, lahko razumljivi za opazovalce.
- Izhajajo iz problematike, nezadostnosti ali hipotez.
- Ko so enkrat identificirani, morajo biti jasno definirani.

Za lažje razumevanje si pogledjmo praktičen primer. Enota na bojni nalogi razlaga in poroča, kako je kos opreme vojaka neuporaben. Poročila z isto vsebino so bila zaznana že pri enotah prejšnjih rotacij na tej isti nalogi. To je problem, ki je področje raziskovanja oziroma je odprava tega problema naš želeni izhodni rezultat.

4.3. ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE PODATKOV / OPAZOVANJ

Kot je omenjeno že v uvodu tega poglavja, se podatki zbirajo na t.i. aktivni in pasivni način. Pri aktivnem zbiranju ekipe iz Oddelka za učenje iz izkušenj na terenu zbirajo potrebne podatke, ki jih zatem analizirajo, nato pa se oblikujejo predlogi za odpravo napak oziroma pomanjkljivosti. Pri pasivnem zbiranju so najbolj primeren način obrazci v katerih enote sporočajo rezultate in ugotovitve iz postopka načrtovanja, usposabljanja, izvajanja nalog.

Glavna načela pri zbiranju podatkov so:

- kako naj bi se aktivnost (vaja, naloga, načrtovanje) končala;
- kako se je končala;
- zakaj se je tako končala in kateri problemi so se pojavljali
(http://www.forter.ro/ro/lectii_/Prez_metod_site_eng.pdf 26.09.2005).

4.3.1. Aktivno zbiranje in analiziranje podatkov

Pred zbiranjem se napravi načrt zbiranja, ki temelji na dogodkih, ki se jih bo ocenjevalo. Gre tudi že za same naloge oziroma vprašanja, ki obdelujejo področje raziskovanja.

Namen načrta zbiranja je:

- zagotoviti vsa potrebna navodila članom ekipe (opazovalcem);
- razdeliti odgovornost zbiranja podatkov med opazovalce;
- identificirati dokumente, ustrezno vojaško literaturo, ki je v povezavi z vprašanji – nalogami;
- določiti metodologijo, s katero bo opazovalec reševal posamezno vprašanje – nalogo s področja raziskovanja.

Načrt zbiranja je hierarhičen dokument, ki vsebuje:

Področje raziskovanja – po navadi zajema več različnih dogodkov.

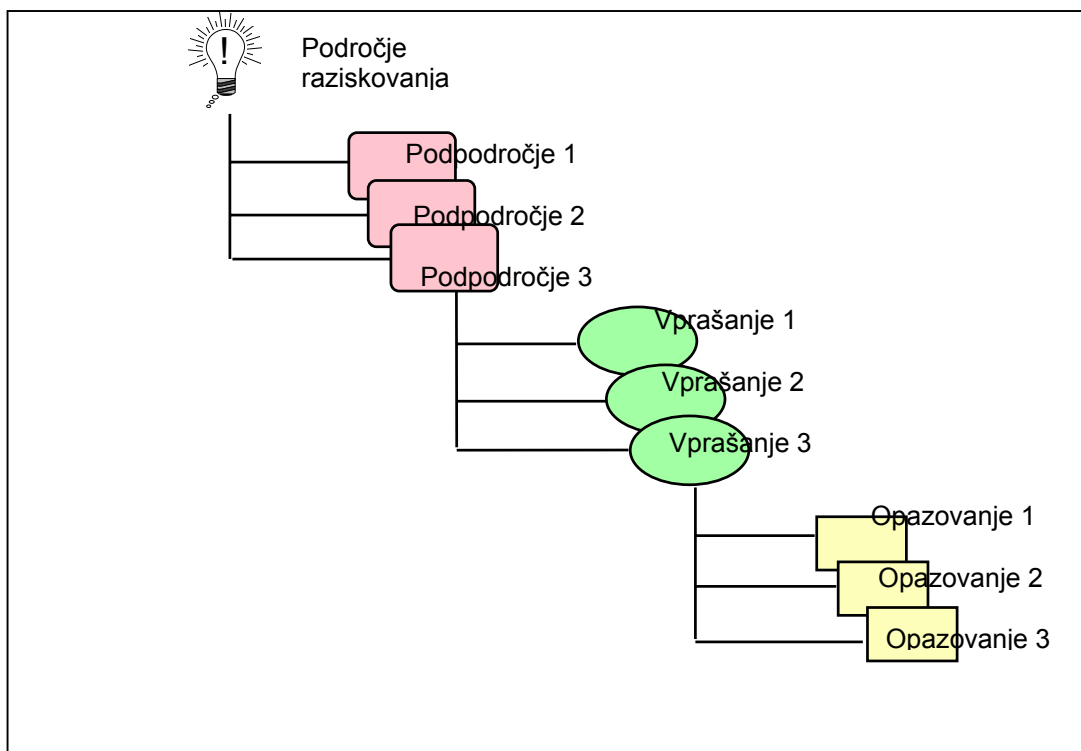
Podpodročje raziskovanja – svoj fokus usmeri na enega od dogodkov.

Vprašanja – izražajo potrebe opazovalcev. Je točka, kjer opazovalec izvede svojo "eksekucijo". Vprašanje postavimo na način, da zajamemo podpodročje raziskovanja. Vprašanja naj ne bodo usmerjena v odgovor z da ali ne. Na vprašanje se odgovarja glede na potrebo tudi z več opazovanji. Odgovori naj temeljijo na strogo strokovni presoji.

Primer:

- Področje raziskovanja je vod v napadu.
- Naloga vod v napadu sestoji vsaj iz naslednjih dogodkov: posedanja zbirnega rajona, premikanja do mesta napada in naskoka. To so podpodročja raziskovanja. Usmerimo se na enega od njih.
- Način premikanja (pravilna tehnika), upoštevanje maskirne discipline, linija poveljevanja med premikom. To so primeri vprašanj, s katerimi se usmerjamo na podpodročje raziskovanja oziroma dogodek premikanje do mesta napada.

Shematski prikaz procesa je na sliki 2.3.



Slika 2.3: Sestava načrta zbiranja podatkov, (CAAT 2004:6)

Potek zbiranja in analiziranja podatkov poteka tako, da:

- opazovalec zbere podatke, ki so mu po načrtu zbiranja dodeljeni;
- zapiše podatke/opazovanje v za to pripravljen obrazec, bazo podatkov, dokument, vzorec;
- podatki prispejo do osebe, ki jih analizira (strokovnjak za določeno področje);
- možna zahteva po dodatnih podatkih od opazovalca glede izvedenega opazovanja (če pride do nejasnosti, ki se jih ne more rešiti poseže vodja ekipe);
- sledi povzetek posameznih dogodkov, kot so jih zabeležili opazovalci in strokovnjaki za posamezna področja, na vrsto pridejo predlogi za spremembo posameznih postopkov, pravil, SOP-jev;
- vodja ekipe povzame izdelke podrejenih, jih analizira, predlaga ukrepe za izboljšavo in vse skupaj pošlje nadrejenemu (CAAT 2004:9).

4.3.2. Pasivno zbiranje in analiziranje podatkov

Tovrstno zbiranje poteka s pomočjo obrazcev (ankete, vprašalniki), ki so jih sestavili v Oddelku za učenje iz izkušenj v sodelovanju s strokovnjaki za posamezna področja delovanja. V glavnem se uporabljata *Poročilo o opravljeni vaji* (Post exercise report) in *Poročilo o opravljeni (bojni) nalogi* (Post operation report).

Poročilo o opravljeni vaji (PXR) nam pove, kaj se je zgodilo med načrtovanjem, organizacijo in izvedbo posamezne vaje. Zagotavlja nam že večkrat omenjene informacije, kako naj bi se vaja končala, kako se je končala, zakaj se je tako končala in probleme ki so se pojavljali. Prav tako poročilo vključuje priporočila za popravke oziroma izboljšavo opreme, materialov, bojnih postopkov, doktrine itd. Cilj poročila je identificirati in zabeležiti glavna opazovanja, področja problemov, pregled različnih postopkov, pravil, SOP-jev in nenazadnje dovoliti drugim enotam, da potegnejo najboljše iz že opravljenih podobnih vaj ter to koristno uporabijo pri lastnih aktivnostih. Kot rečeno, je poročilo pomembno za celotno vojsko, zato je važno, da niso zabeležene samo stvari, ki so potekale dobro, ampak tudi tiste slabše izvedene. Napake in njihovi vzroki naj bodo jasno opredeljeni (če jih seveda poznamo). Poročilo o opravljeni vaji je strukturirano tako, da nam da jasen vpogled v vsak nivo enote (četa, poveljstvo bataljona, brigade), v katerih je vaja potekala in nam da s tem še bolj jasno sliko dogajanja, mnenj, prednosti oziroma slabosti. Vsak nivo enote namreč izpolni poročilo v točkah, ki se nanašajo na njegov delež v vaji. Nepopolna poročila se po liniji poveljevanja vrnejo na nivo enote, kjer je potrebna dopolnitev. V navodilih posameznih vojska je določeno, na katerih vajah je potrebno izpolnjevati poročila (ali gre za vaje nivoja čete, bataljona, mednarodne vaje, vaje Nata). Poročilo je potrebno v določenem roku poslati na nadrejeno poveljstvo oziroma v Oddelek za učenje iz izkušenj (za čim večjo poenostavitev postopka se vse pogosteje uporablja elektronska oblika obrazca).

Tematike znotraj področij načrtovanja, organizacije in izvedbe, ki jih pokriva poročilo o opravljeni vaji, so:

- namen in obseg vaje
- potreba po takšni vaji
- bojni postopki
- premiki

- teren, primernost, oskrba
- komunikacije
- varnost
- vozila in oprema
- ocenjevanje
- simulacije
- osebje
- individualne in kolektivne naloge

Znotraj posamezne tematike so postavljena konkretna vprašanja, na katera odgovarjajo posamezni nivoji enote

(<http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/PXR/LFCO23-11e.doc> 26.09.2005).

Poročilo o opravljeni (bojni) nalogi (POR). Z njim poveljujoči na formalnem obrazcu poročajo o najpomembnejših dogodkih na nalogi. Komentarji v poročilu vključujejo opis teh dogodkov, potrebne razlage podrobnosti in po možnosti rešitve, če prihaja do kakršnihkoli pomanjkljivosti. Poročilo je sestavljeno po fazah delovanja in znotraj njih po tematikah, ki opredeljujejo posamezno fazo. Tematike so kot pri prejšnjem poročilu "pokrite" s konkretnimi vprašanji. Pri posamezni nalogi imamo po navadi pet faz delovanja:

1. Poziv k delovanju
2. Priprave
3. Razmestitev v coni delovanja
4. Delovanje
5. Rotacija

Delne ugotovitve oziroma povzetki se izvajajo po fazah tri in pet. V teh povzetkih naj se zapišejo res ključni poudarki naloge. Tako kot pri Poročilu o opravljeni vaji gre tudi tu za poročanje vseh nivojev enote po liniji poveljevanja. Pri nivojih voda, čete je pomembno, da se vidi njihov pogled na najvažnejša dogajanja pri opravljanju naloge. Pri poveljstvih oziroma štabih pa za njihov vidik in potrditev ali zanikanje komentarjev podrejenih enot (nedopustno je popravljanje zaključkov podrejenih enot, če ta niso v skladu z mišljenjem nadrejenega). Zaključki po prvih treh fazah se pošljejo do Oddelka za učenje iz izkušenj v določenem roku.

Tematike znotraj faze poziva k delovanju so lahko:

- planiranje, postopki, doktrina
- koordinacija
- proučevanje naloge
- pripravljalo povelje

- koncept naloge
- izvidovanja
- osebje
- ukazi, navodila
- bojni postopki
- načrtovanje

Priprave:

- oprema
- pravila
- obveščevalne priprave
- pomoč nadrejenih, obiski
- literatura na pripravah
- streljanje
- varnost
- logistika

Razmestitev v coni delovanja:

- bojni postopki
- tabor
- poveljevanje in kontrola
- zračni, morski most
- mediji
- naloge

Delovanje:

- poveljevanje in kontrola
- odnosi s civilnim prebivalstvom
- izvidovanje
- inženirska podpora
- logistika
- zaščita
- osebje
- komunikacije
- obveščevalna dejavnost
- elektronsko delovanje
- oprema
- povezljivost
- pravila delovanja
- usposabljanje

Rotacija:

- poveljevanje
- obveščevalna dejavnost
- logistika
- osebje

(<http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/POR/PORPh1-3.doc>

<http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/POR/POR Ph 4-5 Sept05.doc>

26.09.2005).

4.4. DISTRIBUCIJA LEKCIJ

Oddelek za učenje iz izkušenj je zadolžen, da vsa dosedaj omenjena poročila, obrazce, analize, raziskovanja tudi hrani (v zadnjem obdobju so to vse bolj t.i. elektronske knjižnice, ki so preko interneta dostopne vsem, podatki zaupne narave pa samo osebam z gesli, certifikati, elektronskimi ključi) in jih tistim, ki so zainteresirani, tudi dostavi. Distribucija lekcij je pomemben del učenja iz izkušenj. Zbrani in shranjeni podatki imajo majhno vrednost, če jih ne delimo z drugimi. Metode distribuiranja naj bodo čimbolj učinkovite in enostavne na način, da bodo zlahka dostopne zainteresirani javnosti. Zavedati se je potrebno, da način distribucije lekcij ni enak za vse ciljne skupine. Vsak vojak nima možnosti dostopa do interneta, zato bodo zanje bolj primerni priročniki, brošure, plakati, medtem ko bo elektronski dostop primernejši za različna poveljstva, enote, GŠ, ministrstva. Podrobneje si bomo načine distribucije ogledali v nadaljevanju. Naloga Oddelka za učenje iz izkušenj pa je biti v vlogi "dežnika", ki združuje vse podatke in zagotavlja ustrezen dostop in distribucijo.

4.4.1. Elektronska in neelektronska metoda distribucije podatkov oziroma lekcij

4.4.1.1. Elektronska metoda:

- internetna stran, ki zagotavlja centraliziran dostop do celotnega sistema učenja iz izkušenj;
- strežniki z omejenim dostopom se uporabljajo za distribuiranje zaupnih, internih podatkov;
- elektronska pošta zagotavlja pošiljanje podatkov posameznikom oziroma skupinam;
- telekonference, s katerimi si lahko ogledamo posnetke usposabljanj, jih komentiramo, postavljamo vprašanja v neposrednem dialogu ipd;
- faks omogoča pošiljanje lekcij osebam brez računalnika.

4.4.1.2. Neelektronska metoda:

- pisna poročila o opažanjih, lekcijah, izkušnjah;
- bilteni, ki niso tematsko naravnani kot zgoraj omenjena poročila, temveč pišejo o različnih izkušnjah iz operacij, usposabljanj, vojn;

- plakati z namensko tematiko, kjer so nazorno prikazani določeni postopki (Petryk 2004:20, Morison 1996:2);
- sestanki;
- delavnice, kjer se izmenjujejo informacije, po navadi usmerjene na določeno tematiko;
- delovne skupine, kjer se izmenjuje znanje;
- izmenjava osebja, s čimer se omogoča pridobitev specialističnih znanj ipd (določen čas sodelujemo pri določenem projektu, delo s specialisti posameznih področij);
- usposabljanje, pri katerem vključujemo lekcije v proces;
- pošiljanje lekcij po pošti;
- specialisti, ki so na voljo za razlago, poučevanje določenih lekcij;
- konference, kjer se z udeležencem deli znanje (DOE 2003:1-2).

4.5. KONČNO STANJE

- Posredovanje informacij in pridobljenega znanja.
- Podpora individualnemu in skupinskemu učenju.
- Zagotoviti osnovo za proceduralne, taktične, doktrinarne spremembe.
- Organizacijske spremembe.
- Izboljšava izvedbe.

5 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V TUJIH VOJSKAH

5.1 PRIMER AMERIŠKE VOJSKE

Iz teoretičnega dela se sedaj preselimo na praktičnega. Predstavil bom princip delovanja procesa zbiranja in analiziranja izkušenj v ameriški vojski. Tako kopenska vojska, mornarica kot letalstvo imajo izgrajen svoj sistem. Nam je najbolj zanimiv Center kopenske vojske za učenje iz izkušenj (Center for Army Lessons Learned – CALL), ki se nahaja v Fort Leavenworthu, v Kansasu. Center zbira in analizira podatke iz različnih aktualnih in zgodovinskih virov, vključujoč vojaške operacije, usposabljanja, dogodke in procedure. CALL distribuira te lekcije in ostale opravljene raziskave skozi različne tiskane ali elektronske medije (<http://call.army.mil/mission.asp> 18.09.2005).

V sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja je začelo vodstvo kopenske vojske ob investicijah v Nacionalne centre za usposabljanje vlagati sredstva in napore v Center za učenje iz izkušenj. Izkušnje je center objavljajal preko publikacij, kjer so bile zapisane uspešne in preizkušene taktike, tehnike in postopki enot ameriške vojske. Enote so nato na usposabljanjih v nacionalnih centrih (kasneje preimenovanih v Bojne centre za usposabljanje) začele uvajati lekcije CALL v prakso. Do konca devetdesetih let vodstvo CALL spozna potrebo po hitrejšem in bolj ažurnem prenosu lekcij iz bojnih nalog. Z enotami na takšne naloge pošiljajo ekipe, ki zbirajo dejstva o opravljenih nalogah, postopkih, procedurah in jih pošiljajo v Center za učenje iz izkušenj (prvič Panama, 1989).

Naslednja stopnička v razvoju je ustanovitev in razvoj elektronskega arhiva, kjer so shranjeni postopki, tehnike in taktike, obdelani v Centru za učenje iz izkušenj. Najprej je bila ustanovljena tako imenovana vojaška mreža znanja, ki je vsebovala zbirko vojaških, političnih, socialno-ekonomskih pogledov in informacij, primernih za različne vojaške operacije. Leta 1992 Poveljstvo za usposabljanje in doktrino (Training and Doctrine Command - TRADOC) združi pod skupno streho CALL in mrežo znanja v raziskovalno knjižnico dostopno celotni vojski. V naslednjih letih knjižnica zaradi razvoja elektronskih medijev nezadržno narašča, Center za učenje iz izkušenj pa zbira in postavlja okvire za standardizacijo procesa učenja iz izkušenj. Ta je nato

sistematiziran v pravilu 11-33 (Army Lessons Learned Program), o katerem več v nadaljevanju.

Z razvojem interneta pride do neposredne digitalne povezave med ekipami Centra za učenje iz izkušenj na bojišču s tistimi v Centrih za bojno usposabljanje. Komunikacija med njimi poteka po standardiziranih obrazcih, predpisanih v pravilu 11–33. S tem se kar najhitreje odpravljajo pomanjkljivosti, zaznane na bojišču. Po drugi strani pa se iz CALL lekcije preko interneta "dostavljajo" vsem enotam ameriške vojske po svetu (del teh lekcij je dostopen vsakomur preko spleta, večji del predvsem novejših dognanj pa samo uporabnikom znotraj vojske oziroma ministrstva za obrambo).

Center zbira lekcije pasivno in aktivno. V pasivni obliki jih vojaki in poveljujoči na terenu zagotavljajo v predpisani obliki ter jih pošiljajo v center, ta jih nato po analiziranju pošilja enotam. Na aktiven način pa se lekcije zbirajo s pošiljanjem že omenjenih ekip Centra za učenje iz izkušenj na teren, kjer zbirajo dokumentacijo, strokovnjaki opazujejo posamezne postopke, tehnike, procedure, jih nato analizirajo in rezultate distribuirajo nazaj do vojakov in poveljnikov. Prošnje in zahteve po opazovanju in analiziranju postopkov posameznih enot so zelo pogoste, kar kaže na praktično vrednost dela, ki ga izvaja Center za učenj iz izkušenj.

Poleg največkrat omenjenega svetovnega spleta CALL distribuira svoje lekcije v obliki časopisa, biltena (v njem se ukvarja z vojnimi in njihovimi problemi na bojišču), in učnih plakatov namenjenih usposabljanju (mine, prva pomoč, različni postopki in procedure). Kljub nenehnemu razvoju na vseh področjih je zagotavljanje lekcij naloga, ki ostaja in je vse bolj zaželeno (Holder idr 1998:2–6).

Umeščenost v sistem ameriške vojske, sistematičnost, preglednost delovanja in uniformiranost Centra za učenje iz izkušenj zagotavlja že omenjeni predpis 11–33, ki ga je izdalo poveljstvo kopenske vojske. V uvodnem delu dokument govori o procesu in sistemu učenja iz izkušenj. Ta je sestavljen iz zbiranja, analiziranja, distribuiranja in uveljavljanja naučenih lekcij v vojaški sistem. Določeni so cilji procesa učenja iz izkušenj in namen. Del predpisa pa je namenjen tudi delovanju sistema v vojni.

Sledi odgovornost in umeščenost v vojaško hierarhijo in strukturo. Center spada pod okrilje Poveljstva za usposabljanje in doktrino (TRADOC). Izvršilna oblast je v rokah poveljujočega generala TRADOC-a, namestnik načelnika za načrtovanje in operacije TRADOC skrbi za operativni nadzor nad sistemom učenja iz izkušenj. V ožji ekipi vodilnih ljudi so še: namestnik načelnika TRADOC za obveščevalno dejavnost (identificira primerna področja delovanja CALL), namestnik načelnika TRADOC za personalne zadeve (skrbi, da delovanje CALL zajema vse enote in posameznike), visoki zdravniški častnik (ustrezen strokovni pristop pri lekcijah prve pomoči), načelnik oddelka vojaške zgodovine, častniki iz poveljstva kopenske vojske. V tretjem delu predpisa sledijo postopki in naloge, ki jih opravljata TRADOC in CALL (kdo zbira podatke, od kod, katere vrste aktivnosti pridejo v poštev za analizo v CALL, način uveljavljanja naučenih lekcij v sistem itd).

Da je analiza po izvedeni aktivnosti temelj procesa učenja iz izkušenj je razvidno iz dela predpisa, kjer je za celotno ameriško vojsko predpisano kaj mora zajemati poročilo o opravljeni analizi:

- povzetek, ki ga opravi poveljujoči aktivnosti (naloga, cilji, opis, lokacija, udeleženci, pomembnejši dogodki, omejitve);
- izkušnje zapiše vodja analize (opazovanja, diskusija, priporočena smer aktivnosti v prihodnje, komentarji);
- opcije (kronologija dogodkov, povelja, standardizirani postopki – SOP) (Army regulation 11–33 1989:1–8).

5.2 PRIMER KANADSKE VOJSKE

Kanadski center za učenje iz izkušenj je bil ustanovljen leta 1995. V njem se nahaja pet častnikov in podčastnikov. Glavna naloga centra je *zbiranje, analiziranje* in *distribuiranje* zaključkov oziroma lekcij kanadskih oziroma zavezniških operacij in usposabljanj. *Zbiranje* podatkov poteka preko poročil o opravljeni nalogi in poročil o opravljenem usposabljanju. Poročila enote po opravljenem usposabljanju oziroma izvedeni nalogi pošljejo v center v elektronski obliki. Poročila se v centru najprej smiselno razporedijo (glede na misijo – nalogo ali glede na področje delovanja), zatem sledi analiziranje.

Analiziranje izvajajo v centru in s pomočjo posameznih specialistov kanadske vojske. *Distribucija* zaključkov oziroma lekcij poteka predvsem preko baze podatkov, ki je na internetu in preko učnih plakatov. Občasno izide zbornik, namenjen strokovnim temam, v katerem so objavljene analize posameznih nalog, operacij, tehnike, procedure, postopki. V sklopu baze podatkov se nahaja t.i. skladišče informacij, v katerem so zbrani tako priročniki za učenje postopkov in tehnik, kot tudi različni zgodovinski, sociološki, kulturološki, politični pogledi na krizna območja, pretekle vojne, konflikte itd (Morison 1996: 1–7).

V osnovi delovanja je kanadski center podoben ameriškemu, kot tudi ostalim delujočim, predvsem v Nato državah. Center se razlikuje predvsem v zmogljivostih, saj je v primerjavi z ameriškimi veliko manjši. Večina ostalih držav si tako velikega ustroja centra za učenje iz izkušenj, kot ga imajo Američani ne more privoščiti. Način zbiranja izkušenj je v kanadskem centru in ostalih primerljivih največkrat pasiven (predpisani obrazci). Izdelki pa se nato v elektronski obliki dostavljajo v centre (oddelke) za učenje iz izkušenj.

6 ZBIRANJE IN ANALIZIRANJE IZKUŠENJ V SLOVENSKI VOJSKI

6.1 STANJE NA PODROČJU ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ SLOVENSKI VOJSKI

Na začetku analize sem proces učenja iz izkušenj razdelil na pogled s širše in ožje perspektive. Pri širšem pogledu sem med drugim omenil tudi izkušnje iz vojaške zgodovine in izkušnje vojaških psihologov. Stanje na področju zbiranja izkušenj iz vojaške zgodovine je v Slovenski vojski podobno pomanjkljivo kot na drugih področjih povezanih z učenjem iz izkušenj. V Centru za doktrino in razvoj je ustanovljen Muzej vojaške zgodovine, ki je naslednik Centra za vojaškozgodovinsko dejavnost katerega naloge so med drugim bile:

- zbiranje, hranjenje in predstavljanje novejšega vojaškozgodovinskega gradiva, ki je nastalo po drugi svetovni vojni na območju Republike Slovenije;
- ohranjanje vojaško zgodovinske dediščine;
- raziskovalna, dokumentacijska in publicistična dejavnost (Revija SV 2001:15).

Vse te naloge muzej in prej center bolj ali manj uspešno opravljata. Težava je v tem (z vidika učenja iz izkušenj), da posamezna gradiva niso zbrana na enem mestu, niso analizirana oziroma niso podane nobene ugotovitve – lekcije. Da obstajajo zapisi, posamezne analize dogodkov (konkretno iz osamosvojitvene vojne), je vidno v publikaciji Vojaška zgodovina, ki jo izdajata vojaški muzej in GŠSV. V njej so opisani, analizirani posamezni dogodki iz osamosvojitvene vojne. Avtorji so največkrat kar akterji dogodkov, zajemajo pa po navadi posamezne pokrajine in območja Slovenije (npr. Karlo Nanut: Osamosvojitvena vojna v letu 1991, Darko Mržek: Vojna za samostojno Slovenijo leta 1991 na Blokah, Alojz Šteiner: Značilnosti bojnega delovanja TO v vzhodnoštajerski pokrajini v vojni leta 1991) (Pavlin idr. 2001:5). Poleg zapisov v Vojaški zgodovini najdemo posamezne analize tudi v diplomskih, magistrskih nalogah, zaključnih nalogah posameznih vojaških štabnih tečajev itd. npr. Taktika delovanja enot TO v osamosvojitveni vojni, izkušnje enot in poveljstev (Završnik :1997).

Izkušenj, tudi zapisanih, je v Sloveniji in Slovenski vojski na področju vojaške zgodovine kar nekaj. Potrebno jih je le zbrati, analizirati in lekcije dati na razpolago zainteresirani javnosti.

Podobno je stanje pri vojaških psihologih. Skoraj petnajst let dela psihologov z vojaki naborniki in tudi s stalno sestavo SV je vsekakor moralo prinesiti določene izkušnje, ki pa niso zbrane, niti ne vem ali so kje zapisane. Pri raziskovanju stanja sem naletel na zanimiv primer načina dela psihologa v 1. BR SV, ki z anketnim vprašalnikom in izvajanjem analiz s pripadniki enote spremlja nekaj relevantnih kazalcev svojega delovnega področja (delovanja poveljniške linije, jasnost in razumljivost navodil in nalog, kohezivnost v enoti). Gre za proces in delovanje, ki je zelo podoben "piramidi" procesa učenja iz izkušenj. Do postopkovnika svojega delovanja je prišel sam s svojimi izkušnjami in delom na tem področju. Gre za to, da se rezultati anketnih vprašalnikov analizirajo v enoti iz njih pa ugotovijo nekatere značilnosti delovanja enote. Zaključki so na voljo poveljujočim kot usmeritev pri nadaljnjem delu. Če je bilo na področju vojaške zgodovine ugotovljeno, da izkušnje so, ni pa koraka naprej v smislu analiziranja nabranih izkušenj, pa v primeru psihologov vse ostaja bolj ali manj na ramenih posameznikov in njihove zavzetosti za delo.

V nadaljevanju se zopet vračam na vojaško strokovni del procesa učenja iz izkušenj. Osredotočil se bom na delovanje enot Slovenske vojske v misijah za podporo miru (čeprav se učenje iz izkušenj ne uporablja samo na tem področju, ampak tudi na vseh drugih področjih vojaško strokovnega delovanja), na naloge, ki so jih enote izvedle v zadnjih skoraj desetih letih, dosedanje izkušnje, njihovo zbiranje, analiziranje in uporaba v naslednjih nalogah.

Slovenska vojska je prvič napotila svoje pripadnike v operacijo v podporo miru leta 1997. Kontingent Slovenske vojske so sestavljali zdravstvena enota in štirje častniki za povezavo. Sodelovali so v humanitarni operaciji "Sun Rise" ter opravljali naloge v sestavi mednarodnih sil v Albaniji. Od takrat Slovenska vojska sodeluje s svojimi enotami in posamezniki v operacijah v podporo miru, ki potekajo pod vodstvom Nata, OZN, EU.

Operacije v podporo miru, v katerih je sodelovala Slovenska vojska:

- Ciper: OZN – UNFICYP, september 1997 – junij 2001;
- Albanija: OVSE – ALBA, maj – julij 1997;
- Albanija: Nato – AFOR, maj – julij 1999;
- Kosovo: OZN – UNMIK, oktober 1999 – december 2001;
- Kosovo: Nato – MLF, od novembra 2003 do maja 2004;
- Makedonija: EU – EUFOR, marec 2003;
- Bosna in Hercegovina: OZN, julij 2001 – januar 2003.

Operacije v podporo miru, kjer sodeluje Slovenska vojska

- Afganistan: Nato – ISAF, od februarja 2004;
- Kosovo: Nato – KFOR, od oktobra 2004, poveljstvo KFOR, od januarja 2000;
- Bližnji vzhod (Sirija): OZN – UNTSO, od oktobra 1998;
- Bosna in Hercegovina: Nato (do decembra 2004), EU – EUFOR, od decembra 2004 (<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/misije/index.htm> 05.10.2005).

Leta 1997 so pripadniki Slovenske vojske sodelovali na treh različnih področjih v mirovni operacijah, v letu 2002 pa že na sedmih. Število sodelujočih v operacijah je gledano v celoti razen z manjšimi odstopanji stalno naraščalo. Vrhunec po številu udeležencev je bil dosežen leta 2001, in sicer 117 pripadnikov v eni izmeni. V mirovni operaciji je do sedaj sodelovalo 1266 pripadnic in pripadnikov Slovenske vojske

(<http://www.slovenskavojska.si/poklicna/misije/index.htm> 05.10.2005).

Stanje na področju zbiranja in analiziranja izkušenj v SV je več ali manj enako od pošiljanja prvih enot na Ciper in v Albanijo leta 1997. Nekatere izkušnje o pripravah so bile že napisane in povzete tudi v nalogah diplomantov Obramboslovja. Glavne ugotovitve so:

- usposabljanje udeležencev pred odhodom na operacijo bi moralo biti daljše, udeležiti bi se ga morali vsi udeleženci in predvidene rezerve;
- usposabljanje bi moralo biti izvedeno po točno opredeljenem načrtu – splošni del bi se moral opraviti že predhodno po enovitem programu, poseben specialističen pa bi moral biti odvisen od vrste in kraja mirovne operacije;

- v času priprav bi bilo potrebno organizirati posebno skupino, ki bi skrbela za logistiko - to je pomembno posebno v času skupnega usposabljanja enote, da se lahko pripadniki posvetijo samo usposabljanju;
- v okviru jezikovnih priprav bi bilo potrebno izdelati glede na potrebe in zmožnosti tudi slovarček osnovnih pojmov in fraz v jezikih, ki jih uporabljajo na območju izvajanja operacije;
- v pripravah bi bilo potrebno ob strokovni pripravi posvetiti veliko pozornost tudi psihološki ustreznosti in pripravljenosti za delo v kolektivu.

(Podbrežnik 2003:62).

Večina teh ugotovitev velja za začetno obdobje sodelovanja SV v operacijah v podporo miru. Z leti se je večina teh ugotovitev spremenila v lahko rečemo naučene lekcije in so do danes že presežene.

Moj namen je pristopiti k procesu učenja iz izkušenj (analiza, zbiranje podatkov in njihovo analiziranje ter distribucija) bolj sistemsko tako, da bi se enoto spremljalo in zbiralo podatke skozi cel ciklus od načrtovanja do priprav in izvedbe. Tu je proces učenja iz izkušenj v SV še v povojih. Bolj kot o procesu lahko govorimo o analizi po izvedeni aktivnosti, ki se v največji meri izvaja po končani nalogi. Drugi deli procesa še niso prav zaživeli oziroma še niso sistemsko urejeni. Analize po izvedeni aktivnosti, kot edini uveljavljen del procesa učenja iz izkušenj, se največkrat izvajajo v matičnih enotah oziroma zadnjih nekaj mesecev jih poleg enot izvaja tudi Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU). Poročila enot, ki naj bi sledila analizi po opravljeni aktivnosti oziroma poročila poveljnikov kontingentov po opravljeni misiji, niso predmet nobenih analiz. Poveljujočemu je več ali manj prepuščeno, kaj bo v poročilo napisal in kje bodo poudarki. Dodatna oteževalna okoliščina z vidika učenja iz izkušenj je še, da so enote na misiji podrejene Poveljstvu sil (PS) in da poveljniki kontingentov svoja mesečna poročila iz misije pošiljajo PS in ne svoji enoti oziroma pripadnikom, ki jih bodo zamenjali v naslednji izmeni.

Sistem učenja iz izkušenj v SV deluje tako, da pripadniki, ki se iz misije vrnejo v matično enoto, seznanijo poveljujoče kaj in kako naprej. Pripadniki poveljstev enot pa poskušajo s koristnimi informacijami čimbolj pokriti svoje področje delovanja in s tem olajšati delovanje prihodnjim kontingentom.

Že na tej stopnji procesa učenja iz izkušenj je zaznati določene pomanjkljivosti (načini izvajanja analize, analize se izvajajo samo po končani operaciji itd.), drugi elementi procesa učenja iz izkušenj pa kot rečeno še niso prav zaživel. Zakaj proces ni bolj zaživel? V največji meri zaradi nezainteresiranosti, saj razen enote, ki je pripadnike pošiljala na nalogo, drugi niso čutili potrebe po kakršnihkoli informacijah s tega področja. Dejstvo je, da je posameznike in enote za mirovne operacije v glavnem zagotavljal najprej 10. bataljon in kasneje 1. BR SV. V krogu znotraj teh enot so se zagotavljale potrebne informacije za uspešno delovanje enot, za kaj več v okviru sistema SV ni bilo interesa.

Dejstvo je, da analize oziroma poročila o opravljenih mirovnih operacijah niso zbrana na enem mestu, niti niso skupno analizirana ali poslana na vpogled enotam, ki bi jih lahko uporabila pri svojih pripravah pred odhodom na nalogo. Zamujena je priložnost za bolj strokovno delovanje na tem področju. Vse večja udeležba pripadnikov SV v operacijah za podporo miru sili Slovensko vojsko k bolj sistemskemu pristopu. V okviru SV nastaja Oddelek za učenje iz izkušenj, ki ga čaka ogromno dela. Vsega zamujenega pa seveda ne bo mogel nadoknaditi.

Ena od že delujočih služb v obrambnem sistemu RS, ki se jo da na prvi pogled povezati z zbiranjem izkušenj v vojaškem delovnem procesu je Inšpekcija Republike Slovenije za obrambo (IRSO). Ta ugotavlja obstoječe stanje glede na zakonsko podlago in pravilnike ter daje navodila, kako, do kdaj je potrebno pomanjkljivosti odpraviti. Postopki IRSO so na začetku podobni kot v procesu učenja iz izkušenj (piramida). Pa vendar je primarna naloga inšpekcije bolj preverjanje zakonitosti in pravilnosti delovanja obrambnega sistema RS. Res pa je, da bi se dalo s sodelovanje med Oddelkom za učenje iz izkušenj in IRSO določene ugotovitve inšpekcije (problemska področja oziroma področja raziskovanja) koristno uporabiti v izvajanju procesu zbiranja izkušenj v SV.

6.2 SODELOVANJE Z ZUNANJIMI RAZISKOVALNIMI USTANOVAMI

Sodelovanje z zunanjimi izvajalci je v procesu učenja iz izkušenj običajen pojav. Sama vojaška organizacija težko zagotavlja vse podatke, predvsem tiste, kjer gre za povezanost s civilnim okoljem. Prav tako je ta način ustrezen z vidika nepristranskosti zunanjih raziskovalcev. Fokus takšnega sodelovanja in tako je tudi v našem primeru je družboslovno-sociološki pogled na vojaško organizacijo in njeno delovanje. Tu dobimo koristen dodaten pogled, ki dopolnjuje proces učenja iz izkušenj. V našem primeru je bolj problematično dejstvo, da kot mi je znano, je to prvi in edini projekt, kjer so se doslej sistematično zbirale izkušnje Slovenske vojske iz mirovnih operacij.

Raziskovalni projekt Slovenska vojska v mirovnih operacijah, ki poteka v okviru Fakultete za družbene vede kot del ciljnega raziskovalnega programa Konkurenčnost Slovenije 2001–2006 sofinancirata Ministrstvo za obrambo in Ministrstvo za znanost in visoko šolstvo. Projekt vsebuje pregled teoretičnih paradigem na področju mirovnih operacij, pregled zgodovine mirovnih operacij, mirovne operacije različnih mednarodnih organizacij (OZN, EU, NATO, OVSE), predstavitev zgodovine in sedanjega stanja sodelovanja Slovenske vojske v mirovnih operacijah ter rezultate empiričnega raziskovanja v Slovenski vojski v proučevanem obdobju. Poleg analize zgodovine operacij za podporo miru operativni cilji raziskave (za potrebe Slovenske vojske) predvidevajo analizo dosedanjega vključevanja enot SV v te operacije ter analizo pripravljenosti izbranih enot, ki so sodelovale v njih. Za doseg te ciljev so bile uporabljene empirične raziskovalne metode (anketa, intervju, skupinski razgovori, opazovanje). Po izvedenih empiričnih raziskovalnih metodah so v Obramboslovnem raziskovalnem centru (ORC) opravili pregled anketnih vprašalnikov, vnos podatkov v računalniško bazo ter obdelavo podatkov s programom SPSS. Računalniška baza podatkov, pridobljenih z anketami, poleg analiz, ki jih vsebuje poročilo, omogoča še nadaljnje bolj poglobljene bivariatne in multivariatne analize. Po besedah avtorjev raziskava predstavlja doslej pri nas najbolj popolno bazo empiričnih podatkov o zaznavah, stališčih, motivaciji in drugih elementih, ki so pomembni za proučevanje problemov udeležbe vojakov v

mirovnih operacijah. Prav tako so podatki primerni za longitudinalno primerjavo s podobnimi raziskavami v prihodnosti.

Da gre predvsem za družboslovno-sociološki pristop si bomo pogledali v nadaljevanju, in sicer z bolj podrobnim pregledom tematik, ki so bile v projektu obravnavane:

- Identifikacija z vojsko, vojaškim poklicem in nalogami misije (zakaj so udeleženci misij postali vojaki SV, koliko se identificirajo z vojaško organizacijo, poklicem vojaka in nalogami, ki jih bodo opravljali na misiji. Posebna pozornost je posvečena vprašanju, kakšna je identifikacija posameznika z vlogo vojaka in pripadnika misije pred odhodom na misijo in kaj se z identifikacijo zgodi v času misije).
- Pričakovanja o delu v mirovni misiji (stališča vojakov do ciljev misije, slovenski mediji in javnost o sodelovanju SV v mirovni misiji, odnos lokalnega prebivalstva do slovenskih vojakov v misiji, odnosi z drugimi udeleženci misije, nevarnosti v misiji, podporne službe v skrbi za motivacijo vojakov v misijah – psihološka in duhovna oskrba).
- Ocena priprav na misijo, ocena poveljnikov (strokovne priprave, informiranost o misiji, zadovoljstvo s poveljniki).
- Družina, prosti čas, osebni problemi (stališča najbližjih do udeležbe v misiji, vpliv službe na družinsko življenje, srečanje in stiki z družino, preživljanje prostega časa, skrbi pred odhodom na misijo in pred vrnitvijo domov).
- Reintegracija po vrnitvi iz misije (Jelušič idr 2003:6–12).

6.3 PREDLOG MODELA ZBIRANJA IN ANALIZIRANJA IZKUŠENJ

V SLOVENSKI VOJSKI

Oddelek za učenje iz izkušenj je v Slovenski vojski v nastajanju. Določeni koraki so v smeri analiziranja aktivnosti že storjeni. Sistemski pristop pa bo potreben pri drugih elementih procesa učenja iz izkušenj. Nastajajoči oddelek bo umeščen v okvir Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje oziroma njenega sestavnega dela Centra za doktrino in razvoj (CDR). Umeščenost oddelka je pravilna, saj se v CDR nahajajo specialisti za posamezna vojaško strokovna področja. S temi specialisti bo moral oddelek tesno sodelovati pri analiziranju zbranih ugotovitev. Primerno bo sodelovanje tudi z Centrom za bojno usposabljanje, ki je prav tako v nastajanju v okviru PDRIU. Takšen pristop poznajo tudi v drugih vojskah, saj v teh centrih enote usvajajo specialistična in specifična znanja za posamezne naloge (misije) in tu se da najenostavneje dodati v ciklus usposabljanja izkušnje, lekcije, ki še niso zapisane v navodilih, učbenikih, doktrinah.

6.3.1 Kadrovska popolnitev Oddelka za učenje iz izkušenj

Za primerjavo se vrnimo na začetku naloge k Gorenju iz Velenja. Število zaposlenih v Gorenju je približno 10 000. Zaposlenih v Strokovnem svetu za kakovost (zaposleni izključno pri zadolžitvah tega oddelka, ne kot dodatno delo) je 40 to je 0,4 %. Slovenska vojska ima trenutno brez obvezne in pogodbene rezerve okrog 8000 pripadnikov. Primerjava z Gorenjem nam govori o približno 30-ih pripadnikih, ki bi morali opravljati delo v Oddelku za učenje iz izkušenj. Številka, ki je po mojem mnenju v SV trenutno nedosegljiva.

6.3.2 Naloge Oddelka za učenje iz izkušenj

- Zbiranje podatkov in informacij o pripravah ter izvajanju nalog (operacij) v podporo miru, v katerih sodelujejo enote SV in prav tako tistih, ki jih izvajajo tuje vojske

- Zbiranje podatkov in informacij o opravljanju rednega dela v SV s ciljem posodobiti elemente pripravljenosti za delovanje in samo delovanje Slovenske vojske.
- Koordiniranje, priprava, organiziranje in opravljanje strokovnih analiz ter obdelave podatkov in informacij.
- Dokumentiranje analiz, podatkov in informacij ter oblikovanje centralne baze podatkov iz zbranih izkušenj.
- Posredovanje rezultatov analiz in obdelanih podatkov ter informacij.
- Predlaganje ukrepov v SV.
- Organiziranje in uresničevanje prenosa izkušenj.
- Izvajanje programov vodenja in usposabljanja.

6.3.3 Temeljna zamisel delovanja oddelka

Naročnik izvedbe procesa je Slovenska vojska, in sicer na podlagi potreb in zahtev poveljstev, enot. Uporabniki so prav tako poveljstva in enote SV, PDRIU in GŠSV. Metodologija zbiranja in analiziranja podatkov je lahko aktivna oziroma pasivna, kot je zapisano v teoretičnem delu naloge. Organizira jo Oddelek za učenje iz izkušenj. V načrtu zbiranja in analiziranja morajo biti jasno opredeljeni cilji analize, ki izhajajo iz zahtev naročnika. Treba bo stremeti k načinu zbiranja podatkov, ki bo vseboval večino naslednjih elementov:

Stanje na področju operativnih dokumentov. Ali je imela enota vpogled v vse ustrezne sprotne dokumente, povezane z aktivnostjo? Ti dokumenti so načrti višjega poveljstva, taktične direktive in usmeritve, tehnični sporazumi, logistične direktive in usmeritve, obveščevalne karte, standardni operativni postopki, ki veljajo na nalogi. Ali je bilo poveljujoče osebje seznanjeno s temi dokumenti? Ali ima enota ustrezen SOP za delovanje?

Kakšen je načrt in program usposabljanja? Iz načrta in programa usposabljanja ter analiz njihove izvedbe morajo biti razvidni ustreznost in rezultati usposabljanja za individualne in kolektivne naloge. Ali je usposabljanje temeljilo na internih SOP-jih in načrtu usposabljanja? Ali je usposabljanje potekalo najprej na ravni skupin in oddelkov ter ali je omogočilo poveljnikom oddelkov oblikovanje njihovih enot že na začetku priprav? Ali je bilo izvedeno dodatno specialistično usposabljanje (za osebje, kot so vozniki, namerilci, vzdrževalci vozil)? V načrtu

mora biti opredeljeno tudi usposabljanje z oborožitvijo, ki se uporablja na nalogi, vključno s streljanji in rezultati.

Opremljenost posameznikov in enot. Ali je bila narejena celovita materialna formacija osnovnih in dodatnih materialno tehničnih sredstev (MTS) in ali je ustrezala nalogam?

Kako se je načrtoval premik ? Ali so bili pripravljene vsi ustrezni organizacijski in izvedbeni načrti ter ukazi transportov?

Stanje psihofizične pripravljenosti. Ali so bila merila preverjanja fizične usposobljenosti dovolj visoka in ali so jih izpolnjevali vsi pripadniki enote?

Našteti elementi seveda niso vsi, so pa nek temelj in obenem primer na katerem se lahko gradi naprej (Navršnik 2004:26).

Dobljene podatke bo potrebno statistično in analitično strokovno obdelati. V tej fazi sodelujejo strokovni organi iz oddelkov in enot CDR, ki pokrivajo:

- varnostno-obveščevalno zagotovitev;
- usposabljanje in urjenje,
- RKBO,
- inženirstvo,
- logistično zagotovitev,
- poveljevanje,
- zveze in informacijsko podporo,
- mednarodno vojaško pravo,
- voditeljstvo,
- statistično in računalniško obdelavo.

Po potrebi sodelujejo tudi druga poveljstva in enote SV, GŠSV. Lahko pa tudi civilne ustanove (Univerza, različni inštituti ipd).

Možna distribucija izdelanih zaključkov je lahko naslednja:

- poročilo naročniku (osredotočenje na določeno problematiko);
- priročniki (odgovor na vprašanje kako);
- skripte, bilteni, revije;
- izvlečki Oddelka za učenje iz izkušenj (pogled s širše perspektive);

- elektronska oblika, kjer se vzpostavi podatkovna baza na dveh nivojih, odprtem (dostop tudi širši zainteresirani javnosti) in zaprtem (zaščitenem) z ustrezno stopnjo tajnosti. Optimalna varianta je knjižnica Oddelka za učenje iz izkušenj, ki bi obsegala vse zgoraj naštetih elemente.

Končno stanje in eksploatacija rezultatov je večplastna. Nova znanja in izkušnje se skozi distribucijske tehnike posredujejo vsem enotam, šolam in zavodom Slovenske vojske v skladu s potrebami. Uporabijo se lahko pri novih usposabljanjih, izvajanju nalog, pri procesih vodenja in učenja v vojski, pri organizacijskih spremembah, razvoju in nabavi orožja, opreme, vozil.

Podani predlog ne odkriva novih dognanj na področju učenja iz izkušenj, ampak gre za možen model, ki izhaja iz teorije proces učenja iz izkušenj, dosežkov tujih vojska na tem področju in specifik Slovenke vojske (velikost, dosedanje stanje na tem področju). Pri umeščanju Oddelka za učenje iz izkušenj v sistem Slovenske vojske je najpomembnejše vodilo, da se proces učenja iz izkušenj čim bolj učinkovito, kakovostno in uspešno uresniči v sistemu SV. Zaradi tega je smiselno dodeliti temu oddelku čim večjo samostojnost pri delovanju. Na to kažejo tudi izkušnje v tujih oboroženih silah, v katerih delujejo takšni oddelki oziroma centri. Pomembno bo, da bo oddelek materialno, tehnično, komunikacijsko in informacijsko podprt ter popolnjen z ustreznim kadrom. Pri delovanju takšnega oddelka je treba poudariti, da mora dosedaj opisan proces potekati ne le ob naročilu za konkretno nalogo, temveč neprekinjeno v času in prostoru delovanja SV. Prav tako obstaja težnja za sodelovanje Oddelkov za učenje iz izkušenj na mednarodni ravni in tudi to možnost bi morala Slovenska vojska izkoristiti in iz nje črpati izkušnje, ki so si jih na tem področju nabrale vojske z daljšo tradicijo.

Jasno pa mora biti, da je za delovanje celotnega procesa učenja iz izkušenj potreben čas. Res je, da so se določene lekcije v SV že sprejele in delujejo v praksi. Za sprejemanja celotnega procesa pa bo potrebna postopnost delovanja. Izkušnje kažejo na večletno uvajanje, bolje rečeno na pravilnost izvajanja samo temelja procesa, analize po izvedeni aktivnosti. Potrebno bo dojeti nujnost potrebe po izkušnjah ter uporabnost celotnega procesa za delovanje enot in poveljstev Slovenske vojske.

Eden od mojih predlogov pri začetkih uvajanja celotnega procesa učenja iz izkušenj so tudi t.i. pilotski projekti, kjer bi se enoto v fazah načrtovanja, usposabljanja, izvajanja nalog popeljalo čez celotno "piramido" procesa. S tem bi na najbolj nazoren način pokazali koristnost procesa tistim, ki lahko rezultate tudi najbolje uporabijo.

7 ZAKLJUČEK

Hiter tempo dogajanj, različne naloge, razpršenost bojišč so elementi, ki zahtevajo hitro in kvalitetno učenje. Vojaki in njihove enote morajo biti sposobni učenja iz izkušenj, se znati prilagajati oziroma izboljševati izvajanje nalog. Za takšen način dela vojaki potrebujejo proces, ki jim zagotavlja objektivno analiziranje njihovega delovanja. Prav tako jim mora ta proces omogočiti, da določijo spremembe, ki so potrebne za dosego zelenih izhodnih rezultatov. Učenje iz izkušenj je orodje v rokah vojakov, ki zagotavlja in omogoča analiziranje lastnega delovnega procesa in delovanje v smeri njegovega optimiranja.

Učenje v vojaškem delovnem procesu poteka vsak dan. Vojak se uči individualno pri svojem delu, učenje poteka na nivoju enote (skupinsko učenje), strateško učenje na nivoju armad, vojska. Učimo se iz zgodovinskih dejstev, opazovanj, analiziranja lastnega delovanja itd. Pomen učenja iz izkušenj, kjer "civilne" delovne organizacije prednjačijo pred vojaškimi, je prikazan po nekaj uvodnih teoretičnih postavkah o analizi in optimiranju delovnega procesa. Da ne gre za muho enodnevnico, nam govorijo začetki Oddelka za kakovost v Gorenju, ki sežejo v osemdeseta leta prejšnjega stoletja. Podoben je razvoj tega procesa v nekaterih zahodnih vojskah, kjer se je proces učenja iz izkušenj, začel razvijati v istem obdobju in doživel velik razmah z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij, ki pripomorejo k res hitremu prenosu podatkov, analiz, izkušenj.

Proces učenja iz izkušenj v vojaškem delovnem procesu sem predstavil s širšega in ožjega vidika. Pri širšem sem vključil aktivnosti, ki niso neposredno povezane z načrtovanjem, usposabljanjem, izvajanjem nalog vojakov. Ožji pa zajema ravno ta t.i. vojaško strokovni del, ki je predstavljen v modelu piramide. Ta model je predstavljen v osrednjem delu naloge. Bistven del učenja iz izkušenj sta analiza po izvedeni aktivnosti in ob tem zbiranje podatkov, opazovanj. Če se delovanje ne analizira in podatki ne zberejo ali kasneje ne dajo v uporabo zelenim uporabnikom, ne ostane veliko za nadgradnjo delovanja oziroma za posameznike in enote, ki nadaljujejo delo.

Tu se potrjuje moja prva hipoteza o bistvenih postavkah procesa učenja iz izkušenj in o pomenu izkušenj za uspešne priprave enot. Prav tako je pomembno, da so izkušnje zapisane oziroma čimprej posredovane in sicer zaradi hitrosti rotiranja enot ter spremenjenih pogojev delovanja na nalogah. Prenos izkušenj, kot je bil opisan v delu, ki govori o stanju zbiranja izkušenj v SV je prepočasen. Izkušnje posredovane poveljstvu enote po opravljeni nalogi, ne koristijo več enoti, ki je ravnokar začela z opravljanjem naloge, za tisto, ki bo na nalogo odšla čez nekaj mesecev pa so lahko podatki že zastareli. Po drugi strani pa so zapisane izkušnje na voljo tudi kasneje za generalne analize celotnih operacij, misij.

Lep primer razvoja je Center za učenje iz izkušenj ameriške vojske, kjer se pokaže evolucija procesa učenja iz izkušenj. Potrditev gornje teze o nujnosti čim hitrejšega prenosa izkušenj je opisana prav pri ameriškem centru, ki pošilja svoje ekipe z enotami na opravljanje nalog, od tam pa se direktno pošiljajo pridobljene izkušnje. Dejstvo je, da se enote ameriške vojske dnevno preizkušajo v bojnih nalogah in da sistem učenja iz izkušenj ne bi obstal in se razvijal, če ne bi imel svoje praktične uporabnosti znotraj vojaške organizacije. Drug primer, po obsegu in načinu delovanja nam bližji, je primer kanadskega centra za učenje iz izkušenj, ki lahko služi kot model, po katerem se bo razvijal Oddelek za učenje iz izkušenj v Slovenski vojski.

Pogled na področje analize delovnega procesa v Slovenski vojski je malce drugačen. Kljub že kar lepemu številu naših vojakov, ki so sodelovali v bojnih nalogah (misijah v podporo miru), se proces analiziranja vojaških izkušenj oziroma učenja iz izkušenj šele postavlja na noge. Projekt MORS-a in Fakultete za družbene vede je edini doslej sistematično spremljal delovanje naših enot na bojnih nalogah. Gre predvsem za družboslovno-sociološki pristop, mandata za analiziranje bolj strokovnih tematik (čemur je proces učenja iz izkušenj v bistvu namenjen) ta projekt ni imel in to ostaja na ramenih vojske. Določene analize iz misij so se sicer znotraj SV po opravljenih nalogah opravljale, izkušnje so se deloma vgrajevale v izvajanje naslednjih usposabljanj, vendar je to še daleč od systemskega pristopa k procesu učenja iz izkušenj.

V tem delu naloge se potrjuje moja druga hipoteza o zamujeni priložnosti Slovenske vojske, ki kljub že kar nekaj uspešno opravljenih nalogah v tujini in doma ni uspela zbrati vseh teh podatkov in izkušenj na enem mestu in jih bolj koristno uporabiti.

Poglejmo si preko že večkrat omenjene piramide, ki predstavlja učenje iz izkušenj, aktivnosti, ki jih bo potrebno storiti v SV, da bo proces zaživel:

Analiza po izvedeni aktivnosti: Za izvajanje analize bo potrebno v SV uvesti metodologijo, kot je opisana v prvem delu diplomske naloge. Analiza po izvedeni aktivnosti mora postati del vsakega načrtovanja, usposabljanja, izvajanja nalog. Izkušnje drugih vojska kažejo, da je to proces, ki zahteva spremembe v miselnosti pripadnikov. Izvajanje določene aktivnosti se konča šele po izvedeni analizi in ne prej. Tu čaka oddelek in celo SV največji napor oziroma potreben preskok, ki bo vseboval zavedanje o nujnosti izvajanja analize po izvedeni aktivnosti.

Določitev izhodnih rezultatov: Predvsem so potrebni standardi na vseh nivojih v SV. Glede na postavljene standarde in ugotovitve analiz se bo lahko na področjih, kjer se bodo kazale pomanjkljivosti, izvajalo raziskovanje, iskanje izboljšav oziroma optimalnih rešitev. Vse prevečkrat se dogaja, da za izvedbo določenih nalog ni standardov oziroma kriterijev, po katerih bi izvajanje določene naloge ocenili. Zaradi tega je težko izvajati ustrezne analize, ki temeljijo na vprašanjih, kaj bi se moralo zgoditi, kaj se je zgodilo in zakaj se je tako zgodilo. Take razčlenbe zahtevajo sistemski pristop.

Zbiranje in analiza podatkov/opazovanj: Optimalna kadrovska popolnitev, ki je prikazana v predlogu modela Oddelka za učenje iz izkušenj v Slovenski vojski, bo v praksi težko dosegljiva. Zato se bo moral oddelek osredotočiti bolj na pasivno zbiranje podatkov, in sicer v obliki poročila o opravljeni nalogi - misiji in poročila o opravljenem usposabljanju. Poročila bodo izpolnjevale enote in poveljstva po opravljeni analizi. Poročila bodo lahko določila področja, potrebna dodatnih raziskav, v katerih bo moral sodelovati Center za doktrino in razvoj s svojimi specialisti za posamezna področja. V tem drugem delu bo nujen aktiven način zbiranja podatkov, kjer se bodo lahko ugotovitve po analiziranju posameznih specialistov in ustrezni verifikaciji v okviru SV pretvorile v naučene lekcije, ki bodo postale standard za delovanje.

Distribucija lekcij: Najbolj smiselna bo postavitve elektronske knjižnice v sklopu spletnih strani ministrstva za obrambo. Knjižnica oziroma baza podatkov bo na ta

način najbolj dostopna zainteresirani strokovni javnosti. Po potrebi se določeni zaupni podatki dodatno zaščitijo (dostop z geslom). Ker pa internet ni dostopen vsakemu vojaku, predvsem ne na opravljanju nalog ali usposabljanju, bo potrebno pristopiti k izdelavi in distribuciji zgibank, učnih plakatov, brošur, ki bi pokrivala posamezna delovna področja ali misije.

Končno stanje: Tu nas čaka še najmanj dela, saj sem prepričan, da bodo posamezniki, enote in poveljstva z veseljem uporabila vsako koristno informacijo, ki bo nastala na podlagi izkušenj, in jo koristno uporabili pri svojem načrtovanju in delovanju.

Ob koncu naloge podajam še svoj pogled na ustanovljajoči se Oddelek za učenje iz izkušenj. Model je nastal ob proučitvi celotnega procesa učenja iz izkušenj, pogledu na delovanje podobnih centrov (oddelkov) v tujini, stanju na tem področju v SV danes, zgoraj opisanih potrebnih korakih v procesu, ob razgovorih z častniki SV, ki so in še delujejo v enotah, in s tistimi, ki razvijajo proces učenja iz izkušenj.

Slovenska vojska v čedalje večjem obsegu sodeluje v različnih mirovniških operacijah po svetu. Izkušnje se nabirajo, še vedno pa se ne ustrezno zbirajo, analizirajo in distribuirajo. Poleg opisanih aktivnosti, ki jih bo potrebno storiti, da bo proces učenja iz izkušenj v SV zaživel so področja, ki jih bo potrebno čim hitreje urediti vezana na ustrezno kadrovske popolnitev oddelka in na čimprejšnje podajanje lekcij. Smer delovanja lahko gre v dveh smereh. Na eni strani kot rečeno podajanje lekcij (tudi tujih vojska) iz opravljenih nalog, na drugi strani pa je potreben korak, ki bo šel v smer systemskega uvajanja celotnega procesa. Ta pa mora biti najprej storjen z uvedbo analize po izvedeni aktivnosti, ki bo dajala ustrezne zaključke za nadaljnjo delo. Bistvo procesa učenja iz izkušenj je zajeto v praktičnih podatkih: o nalogi-misiji, kako izvesti usposabljanje, nasvet nekoga, ki je tam že bil, zgodovinsko in kulturno ozadje naloge oziroma okolja, geografske informacije o področju, kakršnokoli dodatno informacijo, ki omogoča preživetje in poveča možnost za uspešno opravljeno nalogo. To so lekcije, ki jih vojak potrebuje v svojem delovnem procesu, da lahko uspešno in kvalitetno opravlja svoje naloge.

8 LITERATURA

- AJP3.2.2. (2004): Command and Control of Allied Land Forces. NATO unclassified document.
- Army Learning Process (2004): Poveljstvo za doktrino, razvoj izobraževanje in usposabljanje, Ljubljana.
- Army Regulation 11–33 (1989): Headquarters Department of Army, Washington DC.
- AT&L (2004): Lessons Learned by Commercial Industry (presentation).
- Bučar, Bojko, Šabič, Zlatko, Brglez, Milan (2000): Navodilo za pisanje seminarske naloge in diplomskega dela. FDV, Ljubljana.
- CAAT Combined Arms Assessment Team (2004): Collection Planning. Rakovski Defense&Staff College, US Army.
- CALL (2004): Center for Army Lessons Learned – History and Overview (presentation).
- DOE Society for Effective Lessons Learned Sharing (2003): Information Dissemination Methods. Fact sheet, Washington DC.
- Holder, Fitzgerald (1998): CALL-Winning in the Information Age. <http://www-cgsc.army.mil/milrev/milrvweb/july/hol.html> 15.08.2005.
- Jelušič, Ljubica (2003): Slovenska vojska v mirovnih operacijah. Univerza v Ljubljani-FDV, Ljubljana.
- Jeraj, Marko (2004): Šola uspešnega vodenja. Izobraževalni center Gorenje, Velenje.
- Kennedy, R. (1999): AAR Process – Learning More From our Training. ALLC Canada Dispatches, Vol 6, No 3.

- Learning Organization (2005): US Army Corps of Engineers, Doctrine draft.
- Meško, Ivan (1982): Optimiranje poslovanja. Univerza v Mariboru -VEKŠ, Maribor.
- Morison, D.G. (1996): The ALLC's First Year in Operation. The Bulletin, Vol 3 No 2, Kingston CFB.
- Navršnik, Drago (2004): Tudi v SV vse več učenja iz izkušenj. Slovenska vojska, I.12/št. 20, MORS Ljubljana.
- Pavlin, Vojko, Markovič, Zvezdan (2001): Vojna za Slovenijo 1991. Vojaška zgodovina št. 2/01, GŠSV, Center za vojaškozgodovinsko dejavnost SV, Ljubljana.
- Petryk, J.M. (2004): ALLC – Briefing to Slovenian Armed Forces.
- Podbrežnik, Branko (2003): Sodelovanje Slovenske vojske v mirovni operacijah v obdobju med leti 1997 in 2002. Univerza v Ljubljani-FDV, Ljubljana.
- Repše, Albin (1987): Osnove upravljanja kakovosti. Izobraževalni center Gorenje, Velenje.
- Revija SV (2001): Deset let Centra vojaških šol. L. 9, št. 19. MORS, Ljubljana.
- Šček, Janez (1997): Pot do učinkovite delovne organizacije. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- TC 25-20 A Leader's Guide to After Action Reviews (1993): Headquarters Department of Army, Washington DC.
- US Army (1988): AR 11-xx, System Development and Application. Headquarters Department of Army, Washington DC.
- Verbinc, France (1982): Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana.

- Završnik, Alojz (1997): Taktika delovanja enot TO v vojni za obrambo samostojne Slovenije. Univerza v Ljubljani-FDV, Ljubljana.
- <http://www.gorenje.si/zgodovinakakovosti> (Gorenje Velenje) 15.09.2005
- <http://call.army.mil/mission.asp> (CALL USA Army) 18.09.2005
- http://armyapp.dnd.ca/allc/aar/aar_process.asp?tree=process (ALLC Canada) 20.09.2005.
- <http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/PXR/LFCO23-11e.doc> (PXR, Canada) 26.09.2005
- <http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/POR/PORPh1-3.doc>
- http://armyapp.dnd.ca/allc/Downloads/POR/POR_Ph_4-5_Sept05.doc (POR, Canada) 26.09.2005.
- <http://www.slovenskavojska.si/poklicna/misije/index.htm> (Slovenska vojska) 05.10.2005.