

Obrambni štab Slovenije – razvojna realnost in bodočnost?

Tomaž Kladnik, Poveljniško štabna šola Slovenske vojske, Maribor

Namen

Namen prispevka je, da skozi analizo in primerjavo tujih modelov organiziranja najvišje obrambne in vojaško politične ter obrambne in vojaško strateške ravni ter analizo obstoječega in mogočega bodočega stanja v Sloveniji, predstavi nujne faze postopnega prehoda v sodobnejšo organizacijo obrambno politične ter vojaško strateške ravni vodenja obrambnih sil in vojske.

Metodologija

Poglavitna metoda dela je bila analiza in primerjava virov oziroma primarnih (arhivskega gradiva v Zbirki dokumentarnega gradiva Ministrstva za obrambo Republike Slovenije) ter sekundarnih virov (strokovne literature). Raziskovalno delo je tako temeljilo predvsem na proučevanju in znanstvenem ovrednotenju arhivskega gradiva in literature.

Ugotovitve

V kolikor se želi dosežke pri preoblikovanju Slovenske vojske ustrezno utrditi ter realizirati razvojne cilje, ki so pred njo in s tem pred vsem obrambnim sistemom postavljeni do leta 2015, se mora ustrezno pozornost in ustvarjalno energijo nameniti preoblikovanju upravnega dela ministrstva in Generalštaba Slovenske vojske z namenom oblikovati Obrambni štab Slovenije.

Omejitve/uporabnost raziskave

Vsaka reorganizacija, še posebej tako radikalna, kot je integracija civilnih in vojaških struktur ogroža dosedanje formalne in neformalne pristojnosti in s tem sama po sebi povzroča odpor.

Praktična uporabnost

Integrirano organizacijsko strukturo v obliki Obrambnega štaba Slovenije je možno oblikovati s smiselnim izvajanjem posameznih aktivnosti; z racionalno delitvijo procesov v podprocesse in določitvijo njihovih izvajalcev v skladu s predpisanimi pristojnostmi za posamezne funkcije oziroma naloge; z uravnoteženjem pristojnosti in odgovornosti; z načrtnim pretokom kadra med organizacijskimi enotami ter z mešanimi civilno – vojaškimi oziroma vojaško – civilnimi skupinami in organizacijskimi enotami.

Izvirnost/pomembnost prispevka

Izvirni znanstveni članek, ki prispeva k boljši organizaciji in delovanju vojske.

Ključne besede: obramba, vojska, Slovenska vojska, obrambni sistem, obrambni štab, sodobna organizacija, preoblikovanje.

1 Uvod

V Splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske (Resolucija, 2004), je sprememba organizacijske strukture Ministrstva za obrambo opredeljena kot integracija procesov in funkcij upravnega dela Ministrstva za obrambo in Generalštaba Slovenske vojske z namenom, da se zagotovi učinkovitejšo pravno, kadrovsko, finančno in logistično podporo vojski pri njenem nadaljnjem preoblikovanju, razvoju in opremljanju, ki bo omogočila racionalizacijo Ministrstva za obrambo. Prav tako pa se je, s spremembami varnostnih okoliščin v svetu pri preoblikovanih obrambno varnostnih sistemov, uveljavil splošni trend zmanjšanja in profesionalizacije oboroženih sil. V okviru tega oborožene sile vse bolj kombinirajo (Joint) svoje sile. Sile postajajo vse bolj ekspedicijske in se delijo na tiste, ki so v operacijah in tiste, ki zagotavljajo sile (Force Provider) za operacije, pri tem zmanjšujejo in celo ukinjajo zvrsti, v vojsko vključujejo vse več civilnih strokovnjakov ter integrirajo vojaške strateško upravne organe s civilnimi.

2 Obrambni štab Slovenije – razvojna realnost in bodočnost?

2.1 Analiza tujih modelov organiziranja najvišje obrambne in vojaško politične ter obrambne in vojaško strateške ravni

Za analizo tujih modelov organiziranja najvišje obrambne in vojaško politične ter obrambne in vojaško strateške ravni sem zaradi podobnosti s Slovenijo (število prebivalcev, varnostno okolje, skrb za okolje, članstvo v NATO) izbral nacionalno varnostna sistema Nizozemske in Norveške. Njune in izkušnje ostalih zaveznic pri preoblikovanju sem povzel v ugotovitvah, ki bi jih bilo potrebno upoštevati pri oblikovanju Obrambnega štaba Slovenije.

2.1.1 Nizozemska

Ko obravnavamo nacionalno varnostno okolje Nizozemske, moramo imeti pred seboj predvsem sledeče statistične podatke, in to: Nizozemska ima 16 milijonov prebivalcev, GDP na osebo znaša 33.000 US\$, za obrambo je namenjenega 1.5% GDP, kar je 7.9 mil € in znaša 123.437 € na vojaka, saj je v vojski 64.000 pripadnikov. Nizozemska je geografsko obkrožena z zavezniki in v NATO predstavlja eno od agresivnejših in odločnejših zaveznic. Nacionalno varnost gradijo z odgovornim sodelovanjem v mednarodnih organizacijah, kjer so z oblikovanjem večnacionalnih sil voljni sprejeti tudi vodilno vlogo. Tako so na primer v svojo mornarico integrirali belgijsko mornarico, delujejo skupaj z nemškimi oboroženimi silami ter ustanavljajo HE enoto. Vse večji poudarek pa posvečajo varovanju infrastrukture in kontroli migracij, pri katerih imajo veliko vlogo orožniki (The Military Balance 2007; Military Technology 2008; <http://www4.janes.com>; Humar, 2007).

Za Nizozemsko je nacionalno varnostno okolje na strateški ravni determinirano z naslednjimi elementi:

- po koncu hladne vojne je »11. 9.« prinesel novo obdobje, obdobje globalne vojne proti terorizmu;
- strateško okolje zaznamujeta nevarnost preprečitve prostega trgovanja in nevarnost, da lahko, zaradi ekologije ali terorizma, morje poplavi 1/3 ozemlja države in
- rasna nestrpnost in nevarnost terorističnih napadov.

Nizozemski nacionalno varnostni strateški cilji so: zagotavljanje varnosti nacionalnega ozemlja in ozemlja zaveznic (5. člen); zaščita in promoviranje mednarodnega pravnega sistema in odločitev ter vrednot mednarodnih organizacij, katerih člani so, ter podpora zaščiti in

reševanju doma in v tujini. Nizozemska v nacionalno varnostnem smislu trenutno sicer ni direktno ogrožena, ekološki izzivi, predvsem upravljanje z vodami, pa so trenutno večji kot vojaški, vendar so oboji povezani in soodvisni. Oborožene sile morajo tako zagotoviti varnost globalnega trgovanja, na katerem sloni bogastvo in napredek Nizozemske. Za državo in oborožene sile je izjemno pomemben tudi prispevek v operacijah kriznega odzivanja, kjer imajo 4% sil in so tako najmanjša država med vodilnimi članicami NATO.

Osnovni cilj transformacije nizozemskega obrambnega sistema je oblikovanje kvalitetnih, rentabilnih in učinkovitih oboroženih sil, ki bodo skupaj z zavezništvi zagotavljale nacionalne interese. Za doseg tega cilja pa je bilo potrebno obstoječe sile čim bolj integrirati, kombinirati in združiti. Ob izredni gospodarski moči, dobro razviti diplomaciji, rasni raznovrstnosti in kulturni vpetosti v širše okolje mora vojska z zagotavljanjem varnosti tako tudi vnaprej zagotavljati globalne pogoje za življenje ljudi in delovanje gospodarstva države. V ta namen so dosedanji Obrambni štab in štabe zvrsti razformirali. Vojniki in civilne osebe so integrirani v Ministrstvo za obrambo, kjer je tudi načelnik (CHOD), ki je hkrati poveljujoči štirim operativnim poveljstvom (OP), ki predstavljajo tudi komponente (mornariško (17%), kopensko (40%), zračno (14%) in orožnike). Vsa OP se delijo na tri velike štabne funkcije: operativno, operativno podporo in načrtovanje ter kontrolo. V okviru transformacije so posebno pozornost posvetili združenemu in s tem manj zvrstnemu delovanju ter sploščitvi organizacije in neposrednemu vodenju na taktični ravni, saj se zavedajo, da je, v modernem delovanju vojske, težišče na majhnih, relativno samostojnih modulih.

Cilj integracije ministrstva za obrambo in dosedanjega obrambnega štaba ter delno štabov zvrsti je:

- sploščiti piramidalno organizacijo in s tem doseči boljši in direktni pretok informacij ter večjo sinhronizacijo civilnih in vojaških ekspertiz ter s tem večjo učinkovitost in
- racionalizirati obrambno upravo in vojaška poveljstva.

Pred integracijo so bili tako načelnik (CHOD) kot poveljniki zvrsti in generalni direktorji podrejeni ministru za obrambo. Integracijo pa so začeli tako, da so najprej preoblikovali štabe zvrsti v operativna poveljstva komponent in potem prenesli določene funkcije v obrambni štab ter ministrstvo za obrambo. V nadaljevanju so integrirali upravni del ministrstva za obrambo in obrambni štab v celovito ministrstvo za obrambo. Na koncu pa je načelnik (CHOD) postal nadrejen poveljnikom operativnih poveljstev. Težišče pri integraciji in združevanju je bilo tako na združenem delovanju in zmanjšanju ravni vodenja in poveljevanja. Pri tem pa je bilo najpomembneje prepričati ljudi in jim načrtno, a odločno spreminjati navade. Po šestih letih od začetka integracije tako ugotavljajo, da bo potrebno vlogo načelnika (CHOD) dodatno definirati, predvsem v odnosu do generalnih direktorjev direktoriatov v ministrstvu za obrambo. Tako se pripravljajo za naslednjo fazo integracije.

Po ukinitvi zvrsti je zračna komponenta v svojo sestavo sprejela vsa plovila oboroženih sil, predvsem helikopterje iz mornarice in kopenskih sil ter sile zračne obrambe, razen tistih, ki so del organskih sil ladij in brigad. Dejansko pa operativno vodi samo »Air Policing«. Najboljši primer združenega (medzvrstnega) delovanja in zagotavljanja sil za to delovanje je zračno desantno delovanje. Nosilec tega delovanja je 11. Air Manuver Brigade, ki je sestavljena iz kopenske komponente (11. Air Mobile Brigade) in zračne komponente. V delovanju je podrejena operativnemu poveljstvu kopenske komponente, njen poveljnik pa je brigadir kopenske vojske.

V nizozemsko mornarico je v popolnosti integrirana belgijska mornarica. Tako je namestnik operativnega poveljstva mornarice belgijski komodor. Glede na njihovo sodelovanje z Dansko in Veliko Britanijo svetujejo tudi ostalim v zavezništvu, da med seboj vsaj kombinirajo, če že ne integrirajo zmogljivosti. Težišče mornariške komponente so spremenili iz protiminske zaščite

obale v projiciranje sil. Tako so kupili dve novi plavajoči ploščadi z dokom za izkrcaње sredstev (vozila, čolni, HE) in moštva, s katerimi so njihovi marinci premostljivi. Marinci so moči brigade minus, vendar niso organizirani v brigado. Poveljnik operativnega poveljstva mornarice poveljuje tudi obalni straži (v kriznih situacijah in vojni), čeprav obalna straža ni sestavni del oboroženih sil.

Orožniki so samostojna komponenta. Od leta 2002 do danes se je njihovo število povečalo z 2000 na 6500 pripadnikov. Tako narašča tudi njihova pomembnost. Predstavljajo neko vrsto zvezne policije. Njihove težiščne naloge so: naloge vojaške policije, sodelovanje pri varovanju meja, protiteroristično delovanje in varovanje osrednjega letališča ter so del Evropskih orožniških sil.

Kopenska komponenta ima brigadno sestavo, dejansko pa deluje po bataljonih. Čeprav so bataljoni v osnovi še zmeraj organizirani po rodovskem principu, oziroma po zvrsteh znotraj roda (lahka, srednja, mehanizirana pehota), jih dodatno opremljajo z alternativno opremo in usposablajo tudi za drugačne namene od osnovnega. Tako se zračno desantni bataljoni usposablajo za delovanje kot: zračno jurišna pehota, lahka pehota za sodelovanje s specialnimi silami ter kot motorizirana pehota. Podobno bodo enote vseh rodov usposobljene vsaj za svoje lastno zavarovanje in zavarovanje baz. Končni cilj pa je, da bi bila celotna kopenska komponenta sposobna izvajati osnovne naloge srednje pehote na ravni oddelka.

Operativni cikel enot (ciklus delovanja) je sestavljen iz:

- priprave (počitek, obnova, individualno usposabljanje, usposabljanje znotraj enot vodne ravni, »adventure« usposabljanja (padalstvo, preživetje v džungli, v hudem mrazu, alpinizem,..));
- integracije (usposabljanja enot od voda navzgor, s težiščem na oblikovanju četnih združenih taktičnih bojnih skupin in vse več tudi bojnih skupin moči pehotnega voda);
- direktna priprava na nalogo in zaključna vaja;
- naloge na misijah trajajo povprečno štiri mesece ne vključujoč primopredajo, v tem času nimajo dopusta izven območja operacij.

Nizozemska ima izoblikovano profesionalno vojsko, ki teži k čim večji integraciji zvrsti, združenemu in kombiniranemu delovanju. Kot zelo aktivna članica v NATO aktivno sodeluje v operacijah kriznega odzivanja in pri oblikovanju NATO politike in razvoja, pri tem pa zelo pazijo na vire, ki jih namenjajo za obrambo in posebej za NATO. Je ena izmed redkih članic NATO, ki ima obrambno upravo v popolnosti integrirano. Poveljstva zvrsti je oblikovala kot operativna poveljstva. Z reorganizacijo integrirane strukture, ki sledi, pa bo uredila formalne odnose med tistimi, ki podpirajo pripravljenost vojske (agencije in uprava) in tistim, ki odgovarja za pripravljenost (načelnik, CHOD).

Glede na velikost ozemlja in število prebivalcev je število pripadnikov Slovenske vojske in vojske Nizozemske primerljivo, ima pa SV veliko več rezervistov. V primerjavi s Slovenijo pa ima Nizozemska skoraj trikrat večji obrambni proračun na vojaka.

2.1.2 Norveška

Nacionalno varnostno okolje

Ko obravnavamo nacionalno varnostno okolje Norveške, moramo imeti pred seboj predvsem sledeče statistične podatke, in to: 4,6 milijona prebivalcev, geografsko zelo dolgo mejo ter veliko morsko ekonomsko in ribiško cono; je tretja največja proizvajalka nafte in zemeljskega plina, tretja največja ribiška sila in ima tretjo največjo trgovsko mornarico na svetu. GDP na prebivalca je 48.000 US\$. Obrambne sile sestavlja 22.000 pripadnikov. Norveška je članica NATO od ustanovitve zaveznitva, že dvakrat pa je izvedla neuspešna referendumna za

priključitev EU, s katero pa ima posebne sporazume, od katerih je najvažnejši gospodarski sporazum ter delovanje v Šengenskem območju. (The Military Balance 2007; Military Technology 2008; <http://www4.janes.com>; Humar, 2007).

Za Norveško je nacionalno varnostno okolje na strateški ravni determinirano z naslednjimi elementi:

- po koncu hladne vojne in strateških iskanjih ter upanjih v 90. letih prejšnjega stoletja je »11. 9.« prinesel novo obdobje, obdobje globalne vojne proti terorizmu in prerazporeditve moči;
- strateško okolje zaznamujeta hitro rastoča Kitajska in Indija ter njihov vpliv na Afriko, kakor tudi nov zagon Rusije in
- vse večji pomen regionalnih sil, predvsem Irana.

Za Norveško je globalna strateška raven pomembna predvsem zaradi nafte, zemeljskega plina in ribolova, vendar pa po pomembnosti za njo ne zaostaja niti regionalna raven. Iz regije, predvsem severnega morja, v kateri se Norveška nahaja, izhajajo njeni viri in njeno bogastvo ter je ena izmed najvarnejših in stabilnejših držav na svetu. Po skupni zgodovini, tudi polni konfliktov, z Dansko in Švedsko, danes živijo v izrednem sožitju, kakor tudi s Finsko in Islandijo, s katero je bil podpisan dvostranski sporazum o občasnem sodelovanju pri izvajanju Air Policinga. Za nacionalno varnost na regionalni ravni pa je zelo pomembno tudi vzdrževanje ekološkega ravnovesja v celotni regiji, predvsem med ribolovom ter nafto in plinom. Največja soseda Norveške je Rusija, s katero imajo skoraj 200 km kopenske meje in zelo pomembno skupno sodelovanje pri upravljanju z Barentsovim morjem. Od konca 2. svetovne vojne, ko je Sovjetska zveza osvobodila severno Norveško in se potem umaknila, gradijo z Rusijo spoštljive in zelo stabilne odnose. Pri tem pa posebno pozornost posvečajo razpadanju ruskih nuklearnih sredstev. Iz zgodovinskih izkušenj Norveške tako izhaja, da je treba biti pazljiv in pripravljen na vse, zato je vojska še zmeraj garant dolgoročne nacionalne suverenosti in stabilnosti. Vir norveške nacionalne moči in stabilnosti je energija. Država je energetska neodvisna, je ena izmed največjih proizvajalk čiste električne energije, predvsem z izkoriščanjem vode in vetra ter hkrati ena izmed največjih izvoznic energetskih virov. Norveška v nacionalno varnostnem smislu trenutno ni direktno ogrožena. Pri tem so ekološki izzivi, s katerimi se srečuje, večji kot vojaški, vendar so oboji povezani in soodvisni. Osnovni nacionalno varnostni strateški cilji Norveške je, da s pomočjo zavezništva, s stalnim nadzorom nad nacionalnim prostorom in prostorom interesa v regiji zagotavlja nacionalno suverenost. Kot odgovorna članica NATO in korekten partner EU sodeluje z zavezništvu ter deluje v okviru njih. Zato, s ciljem dolgoročne stabilnosti, deluje tudi preventivno globalno. Energetska varnost in predvsem varnost energetskih transportnih poti pa je eden od najpomembnejših izvedbenih strateških ciljev norveške nacionalne varnostni.

Osnovni cilj, ki je bil zastavljen ob transformaciji norveških obrambnih sil, je bil oblikovanje kvalitetnih in učinkovitih obrambnih sil, ki bodo skupaj z zavezništvu zagotavljale nacionalno suverenost. Zato so bili, bolj kot kvantiteta in bogastvo vojaških zmogljivosti, pomembni kvaliteta, učinkovitost, pravilna struktura sil, vključenost v družbo in korektno sodelovanje ter delovanje v zavezništvih. Osnovne naloge norveške vojske so: varovanje zunanje Šengenske meje na Norveškem, tako morske kot kopenske; delovanje v okviru zavezništva; pripravljenost za reagiranje v slučaju nevarnosti, ki zahtevajo ukrepanje vojaških zmogljivosti ter podpora pri zaščiti in reševanju, predvsem v okviru ekologije. Ob izredni gospodarski moči, dobro razviti diplomaciji in kulturni vpetosti v širše okolje, mora vojska tako še zmeraj preventivno zagotavljati garancijo nacionalne suverenosti. Zato tudi neprestano (24/7) nadzirajo nacionalni prostor z vsemi tremi zvrstmi, pri čemer je težišče na opazovanju. Tako je vojska osnovni steber nacionalne varnosti in vodilna organizacija pri usklajevanju delovanja s policijo, zaščito

in reševanjem ter drugimi organizacijami (npr. s šestimi premičnimi taktičnimi centri, opremljenimi tudi z avdio-video sredstvi za vzpostavljanje poveljniških mest oziroma elementa za vodenje kriz in povezavo med vojsko in ostalimi elementi). Dejansko vojska razpolaga z večino sredstev za zaščito in reševanje ter je tako nosilec izvedbe množične zaščite in reševanja, vendar je v tem primeru pod kontrolo ministrstva za pravosodje. Norveška ima še zmeraj aktivno služenje vojaškega roka, za katero obstaja dokaj veliko zanimanje v družbi. Približno tretjino generacije angažirajo v vojski, so pa zelo zmanjšali rezervo in predvsem »Nacionalno gardo«.

Z integracijo ministrstva za obrambo in obrambnega štaba so želeli doseči:

- sploščiti piramidalno organizacijo in s tem boljši in bolj direkten pretok informacij ter večjo sinhronizacijo civilnih in vojaških ekspertiz ter s tem večjo učinkovitost in
- racionalizirati obrambno upravo in vojaška poveljstva.

Integracijo so začeli tako, da so najprej nastanili ministrstvo za obrambo in obrambni štab na isti lokaciji ter namestnika načelnika (CHOD) pooblastili za vodenje obrambnega štaba. Nato so organizacijsko preoblikovali ministrstvo v smeri bodoče organizacije in postavili direktorje ter namestnike direktorjev direktoriatov in to s približno enakim številom generalov in civilnih oseb ter tako, da kjer je vodja civilna oseba, je namestnik vojak in obratno. Ob tem so načelnika (CHOD) vključili v delo z direktorji in ga pooblastili za upravljanje z njimi pri vojaških zadevah. Ministrstvo so pričeli popolnjevati z vojniki, pri čemer so si za končni cilj postavili: 40% vojakov in 60% civilnih oseb, s tem, da bi vojaki v povprečju zasedali višje položaje. Najpomembnejše od vsega pa je bilo prepričati ljudi, da so verjeli v reorganizacijo in jim načrtno, a odločno spreminjati navade. Naslednja faza reorganizacije pa je popolna integracija ministrstva in obrambnega štaba ter tako ukinitve J strukture in starih oddelkov ministrstva. Za vodenje operativnega delovanja so vzpostavili Združeno poveljstvo, ki vodi sile na operacijah kriznega odzivanja in je nadrejeno dvema regijskima poveljstvoma. Regijski poveljstvi vodita predvsem sile, ki nadzirajo suverenost nacionalnega prostora s težiščem na morju in na meji z Rusijo. Obe zagotavljata združeno operativno sliko: kopensko, morsko, zračno, tako z vojaškimi kot tudi s civilnimi podatki. V okviru transformacije so posebno pozornost posvetili tudi zmanjšanju visokih položajev (generalskih), spremembi kariernih poti v cilju manjše prehodnosti iz čina v čin in izboljšanju vojaškega izobraževalnega sistema ter njegovi prilagoditvi bolonjskim procesom.

Za varovanje meje je zadolžena vojska, za kontrolo prehodov pa policija. Obalna straža in mejna straža sta v sestavi vojske, delno pa jih usmerja pravosodno ministrstvo v čigar sestavi deluje policija. Tako so na varovanju zunanje Šengenske meje večinoma angažirani vojaki na služenju vojaškega roka, ki imajo omejena policijska pooblastila, saj ocenjujejo, da vojak na služenju vojaškega roka stane šestkrat manj kot poklicni vojak. Organizacijsko so strukturirani tako, da so v enem vodu nabornikov dva do štiri poklicni pripadniki, zato je nabornikom prepuščena velika samostojnost in odgovornost, pri čemer je večina poveljnikov oddelkov nabornikov. Meja z Rusijo je razen s Šengenskim sporazumom urejena še z Norveško - Ruskim sporazumom iz leta 1948 in je v bistvu še ista, kot je bila v času »železne zaves«. Na norveški strani jo varuje bataljon (550 pripadnikov).

2.1.3 Uporaba izkušenj zaveznic za Slovenijo

Pri vzpostavitvi sodobnejše obrambne strukture v Sloveniji moramo upoštevati, vendar ne kopirati, tudi izkušnje pri integraciji nacionalnih obrambnih sistemov, ki so jih na strateški ravni izvedle oziroma izvajajo druge članice Severnoatlantskega zavezništva in Evropske unije, in to:

- ministrstvo za obrambo, tudi če je integrirano, ne sme imeti direktno povezavo in kontrolo nad operativno ter taktično ravno vojske, oziroma ne sme voditi operativnih enot;
- odgovornost mora biti jasno določena, predvsem za elemente pripravljenosti in pri tem določena odgovornost načelnika (CHOD) ter njegove povezave, odvisnosti in odnosi z drugimi vodilnimi v ministrstvu. Ravno tako mora biti določena jasna odgovornost vseh organizacijskih enot ministrstva do vojske;
- velikost in sestava integrirane strukture morata biti skrbno preiščeni, da se prepreči ustanovitev hrome birokratske strukture. Pri tem pa je potrebno predvsem paziti na razmerje med številom civilnih oseb in vojakov. Viden je trend razmerja je 2:1. Le ti pa morajo biti v enakopravnem položaju;
- najpomembnejša je sestava vodstvene strukture: v mnogih državah je kljub integrirani strukturi še zmeraj jasna delitev in načelnik (CHOD) je direktno podrejen ministru. Popolna podrejenost vojakov je na Nizozemskem, medtem ko je v Belgiji popolna podrejenost civilnih oseb. Dvojnost v vodenju na Norveškem in v Kanadi daje prednost civilnim osebam, saj je načelnik (CHOD) obremenjen tudi z vodenjem vojske in njenim predstavljanjem, zato se ne more dovolj angažirati pri vodenju integrirane strukture. V Veliki Britaniji so našli rešitev, ko skupno vodenje izvajata namestnik načelnika (CHOD) in namestnik generalnega sekretarja. V Nemčiji pa zagotavljajo uravnoteženost vodenja s tem, da imajo na ravni načelnikov štabov in generalnih direktoratskih razmerje v odnosu civilna oseba:general, 5:5, res pa je, da sta nadrejena državna sekretarja civilni osebi.

Od čez 30 naših zaveznic v EU in NATO je pravo integracijo izpeljala le peščica. Nekatere so izvedle formalno integracijo, večina pa ima še zmeraj ločeno obrambno - uradniško strukturo od vojaške. Predvsem potreba po združenem delovanju in operacije kriznega odzivanja so pripeljale do ustanovitve nekaterih vrst združenih poveljstev za operacije (PJHQ) na strateški ravni. Ponekod pa so tudi sestavni del združenih generalštabov ali integrirane strukture ter se ukvarjajo predvsem z vodenjem operacij v tujini. Pet takih poveljstev (Nemčija, Velika Britanija, Italija, Španija in Francija) predstavlja ob SHAPE tudi operativno poveljstvo za operacije EU. Tudi v NATO ostaja cilj integracija. Ravno tako se ugotavlja da SHAPE-ova klasična J struktura ne odgovarja funkciji predlaganja vojaških rešitev politikom in preoblikovanja političnih odločitev v vojaške. Lep primer integracije pa je lahko NCSA (NATO agencija za komunikacijske sisteme), ki zagotavlja tako mirnodobne zveze kot zveze na OKO in je pravi primer integrirane vojaške in civilne strukture. Pri integraciji civilnega in vojaškega dela pa je potrebno upoštevati celotni obrambni sistem, ki ga je vzpostavila posamezna država. Le ta, pa mora biti izvedena na različnih ravneh in to na: strateško vodstveni ravni integracije: generalštabni častniki in visoki uradniki; razvojno tehnični ravni: častniki, inženirji, ekonomisti, finančniki, pedagogi, itd in taktični ravni: podpora v vojašnicah in podpora pri delovanju brigad in v globljem zaledju. (The Military Balance 2007; Military Technology 2008; <http://www4.janes.com>; Humar, 2007).

2.2 Analiza obstoječega in mogočega bodočega stanja v Sloveniji

Spreminjanje in dopolnjevanje vojaške, obrambne organiziranosti spadata med osrednje razvojne izzive in dejavnosti na obrambnem področju. Z vprašanji projektiranja nove strukture in preoblikovanja organizacijskih modelov se v obrambnih ministrstvih intenzivno ukvarjajo organizacijske enote za »defence« in »force planning«. Pri iskanju odgovorov na vlogo vojske v spremenjenih političnih in varnostnih razmerah ter rešitev glede reorganizacije obrambnih sistemov in preoblikovanja oboroženih sil in sprejemanja odločitev glede njihovega drugačnega

popolnjevanja ter spremenjenih operativnih zahtev pri uporabi vojaške sile pa imata izredno pomembno vlogo metodologija in podpora načrtovanju ter projektiranju sil. (Šteiner, 2002). Spremembe v mednarodnem varnostnem okolju pa prav tako narekujejo, da bo v prihodnjih raziskavah, ko se bo iskal odgovor, kaj storiti, da bi se sedanji vojaško obrambni sistem, čim ustrezneje pripravil za izzive prihodnosti, potrebno odgovoriti na pet temeljnih vprašanj, in sicer:

1. Kako se je do danes in kako se bo v prihodnosti spremenila fiziognomija vojne in oboroženega boja, v katerih bodo sodelovale oborožene sile?
2. Kako se bo razvijal mednarodni terorizem in kako bo vplival na oboroženi boj ter uporabo oboroženih sil?
3. Kako se bodo morale spremeniti sedanje oborožene sile, da bodo lahko uspešno izvajale oborožen boj v vojnah in oboroženih spopadih prihodnosti?
4. Kakšne bodo nove vojaške elite, ki se bodo vojskovale in bojevale v prihodnosti?
5. Kako bodo spremenjene oborožene sile in njihove nove zmogljivosti vplivale na položaj držav in ravnanje političnih vodstev, ki jih bodo vodila? (Žabkar, 2004)

Ocena vojaškega ogrožanja vsake države mora upoštevati vojaške grožnje med državami, grožnje varnosti znotraj države in vojaških enot, ki delujejo v okviru operacij kriznega odzivanja. Slovenija se trenutno ne sooča z eksplicitno in v kratkoročnem in srednjeročnem časovnem obdobju predvidljivo vojaško grožnjo. V Evropi so zelo dobro razviti mehanizmi zgodnjega opozarjanja na meddržavne vojaške konflikte, grožnje v obliki ukrepov za krepitev in graditev medsebojnega zaupanja ter varnosti. Evaluacije in inšpekcije, ki se izvajajo na osnovi dunajskega dokumenta, lahko relativno zgodaj identificirajo spremembe pri veliki večini indikatorjev vojaškega ogrožanja nacionalne varnosti posamezne države. Kar pa seveda ne pomeni, da je tema vojaškega ogrožanja nerelevantna, saj srednjeročno časovno obdobje ne pomeni veliko v primerjavi z zgodovino človeštva, ki je predvsem zgodovina oboroženih konfliktov in vojn. (Grizold, 2005; Prezelj, 2007).

Namen obrambnega sistema Republike Slovenije in s tem Slovenske vojske je odvratanje napada na državo ter obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države ter njenih nacionalnih interesov. Ta namen se uresničuje tudi z vključevanjem in aktivnim sodelovanjem države v mednarodnih varnostnih povezavah na podlagi mednarodnih pogodb. (Vojaška doktrina, 2006; Kladnik, 2007).

Sedanja organizacijska struktura obrambnega sistema oziroma Ministrstva za obrambo Republike Slovenije temelji na: direktoratih za obrambno politiko, za obrambne zadeve in za logistiko; na sekretariatu generalnega sekretarja ter na organizacijskih enotah, ki so v skladu s predpisi za posamezna specifična področja organizirane samostojno in so neposredno podrejena ministru za obrambo: kabinet ministra, obveščevalno varnostna služba, služba za odnose z javnostmi, služba za protokol in notranje revizijska služba. Kot organi v sestavi ministrstva za obrambo pa delujejo: Generalštab Slovenske vojske, Uprava RS za zaščito in reševanje, Inšpektorat RS za obrambo in Inšpektorat RS za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami. V sedanji organizaciji je tako mogoče zaznati različne organizacijske strukture, ki so posledica parcialnega uvajanja sodobnih pristopov organizacije dela ter asimetrične rasti ministrstva v preteklih letih. Tako v vojski kot tudi v upravnem delu prevladuje klasična linijsko štabna struktura, za katero je značilno, da delo predvsem deli, razdeljuje, namesto da bi ga združevala, kar zahteva veliko število dodatnih povezav. Ker hierarhija vodenja, predvsem na srednjem nivoju ni natančno opredeljena, se zaradi nesorazmerja pristojnosti odločanja in odgovornosti sistem sooča z ne dovolj usklajenim delovanjem. (Celovit predlog, 2005).

Poslanstvo Slovenske vojske je v sodelovanju z zavezniki odvrniti vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispevati k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva.

Tako so njene bistvene naloge: vzdrževanje pripravljenosti za delovanje; aktiviranje in mobiliziranje sil, premestitev v območje delovanja; ofenzivno in defenzivno delovanje ter ohranjanje vzdržljivosti sil. Kot druge naloge pa je opredeljen prispevek k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti ter podpora pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije. Zagotovitev možnosti za delovanje Slovenske vojske obsega dejavnosti, ki so potrebne, da se sile Slovenske vojske pravočasno, načrtno in organizirano pripravijo na uresničevanje svojega poslanstva. Le to vključuje zagotovitev kadrovskih, materialnih in finančnih virov, vojaško obveščevalno dejavnost, razvoj in opremljanje, načrtovanje uporabe, mobilizacijske priprave in načrtovanje operativnega razvoja, vojaško izobraževanje in usposabljanje, pripravljenost Slovenske vojske, načrtovanje konsolidacije, podporo države gostiteljice, ureditev prostora in ohranjanje vzdržljivosti sil. (Vojaška doktrina, 2006).

Da bi uresničila svoj namen in poslanstvo tudi v naslednjem srednjeročnem obdobju, so pred obrambni sistem, predvsem pa pred Slovensko vojsko, do leta 2015 postavljeni naslednji razvojni cilji:

1. Celovita integracija Slovenske vojske v vojaške strukture NATA v dogovorjenem obsegu in času, prednostno na področju zračne obrambe ter komunikacijskih in informacijskih sistemov.
2. Vzpostavitev racionalne in enostavne strukture sistema poveljevanja in kontrole na strateški, operativni in taktični ravni, podprti s sodobnimi komunikacijskimi in informacijskimi sistemi, ki bodo omogočali povezljivost sistemov s poveljstvi in enotami NATA.
3. Vzpostavitev nacionalnega sistema zračne obrambe, povezljivega z integralnim sistemom obrambe NATA, ki bo omogočal izvajanje zaščite suverenosti zračnega prostora Republike Slovenije v miru.
4. Oblikovanje in razvoj premestljivih sil Slovenske vojske v obsegu 40% sestave kopenske komponente, s težiščem na bataljonski bojni skupini in bataljonu radiološko, kemične in biološke obrambe, opremljenih in usposobljenih za delovanje zunaj ozemlja Republike Slovenije ter zagotovitev potrebnih zmogljivosti za učinkovito in pravočasno izvedbo premeščanja sil z mirnodobne lokacije na območje operacij oziroma delovanja.
5. Zagotovitev premičnosti poveljstev in enot vojske na območju delovanja za premestljive sile in del nepremestljivih sil.
6. Zagotovitev vzdržljivosti premestljivih sil v skladu s standardi NATA.
7. Vzpostavitev sistema usposabljanja za zagotavljanje razpoložljivih sil v skladu z izvajanjem namenskih nalog, v predvidenem času in v skladu z NATO standardi.
8. Vzpostavitev celovitega kadrovskega sistema in upravljanja s kadri, s katerim bo omogočeno doseganje usklajene kadrovske strukture Slovenske vojske, postopna odprava kadrovskih neskladij ter pravočasno in usmerjeno načrtovanje kariernih poti posameznikov.
9. Oblikovanje celovitega sistema izobraževanja in usposabljanja v okviru Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, z uporabo sodobnih sredstev in metod ter vključevanjem sodobnih znanstvenih spoznanj.
10. Vzpostavitev celovitega logističnega sistema za zagotovitev delovanja vojske, modernizacija in nabava logističnih sredstev ter zagotovitev odzivnosti in usklajenosti logističnega sistema z dolgoročnimi in srednjeročnimi načrti ter programi.
11. Zagotovitev ustrezne podpore države gostiteljice za zavezniške sile in organizacije, ki se bodo v skladu z mednarodnimi pogodbami nahajale in delovale na ozemlju Republike Slovenije oziroma bodo v tranzitu.
12. Celovita vključitev in vpetost Slovenske vojske kot sestavnega dela obrambnega, gospodarskega, znanstveno - raziskovalnega, izobraževalnega in splošnega dolgoročnega razvoja države, ki bo spodbujala in prispevala k hitrejšemu znanstveno –

tehnološkemu razvoju in uvajanju novih tehnologij, povečala konkurenčnost domačega gospodarstva in njegovo povezovanje z gospodarstvi najbolj razvitih držav, ne le na področju namenske industrije, temveč tudi drugih dejavnosti. (Resolucija, 2004)

V kolikor se želi dosežke pri preoblikovanju Slovenske vojske ustrezno utrditi ter realizirati razvojne cilje, ki so pred njo in s tem pred vsem obrambnim sistemom postavljeni do leta 2015, se mora ustrezno pozornost in ustvarjalno energijo nameniti preoblikovanju upravnega dela ministrstva in Generalštaba Slovenske vojske z namenom oblikovati Obrambni štab Slovenije. S tem bi dokončno tudi v praksi in ne zgolj na verbalni ravni uveljavili načelo, da je upravni del ministrstva v znatnem obsegu v funkciji zagotavljanja ustrezne podpore za čim bolj učinkovit razvoj in delovanje Slovenske vojske. Upravni del ministrstva s sedanjo strukturo, organiziranostjo in načinom delovanja tega ne more zagotavljati dovolj učinkovito, zato je potrebno izvesti vsebinske spremembe, ki morajo tako po vsebini kot dinamiki ustrezno spremljati in dopolnjevati preoblikovanje Slovenske vojske in sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, s ciljem oblikovanja sodobne organizacije obrambno politične ter vojaško strateške ravni vodenja. Zagotavljanje ustrezne podpore za čim bolj učinkovit razvoj in delovanje Slovenske vojske ter sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami pa je samo najbolj očiten neposreden razlog za preoblikovanje, pri katerem moramo upoštevati tudi: preoblikovanje politično varnostnega okolja; zmanjšanje vojaške ogroženosti in krepitev asimetričnih virov ogrožanja; opustitev koncepta totalne obrambe ter zmanjšanje številčnosti vojne sestave Slovenske vojske; članstvo RS v NATO in EU; spremembe poslanstev in nalog Slovenske vojske, vključno z inteziviranjem sodelovanja pripadnikov Slovenske vojske v operacijah kriznega odzivanja; sprememba načina popolnjevanja Slovenske vojske oziroma prehod na poklicno vojsko dopolnjeno s pogodbeno rezervo; zmanjšanje števila subjektov in s tem vsebine in obsega obrambnih priprav in intenziviranje procesa informatizacije na obrambnem področju. (Celovit predlog, 2005).

2.3 Predstavitev nujnih faz postopnega prehoda v sodobnejšo organizacijo obrambno politične ter vojaško strateške ravni vodenja obrambnih sil in vojske

Temeljni cilji vzpostavljanja drugačne organizacijske strukture ter drugačnega načina razmišljanja in delovanja, bi morali zato temeljiti na sledečem:

- zagotavljanju pogojev za hitrejše in učinkovitejše prilagajanje spremembam v okolju;
- povečanju učinkovitosti delovanja;
- povečanju preglednosti in optimizaciji procesov;
- racionalizaciji organizacijske strukture;
- povečanju gospodarnosti delovanja in porabe kadrovskih, materialnih in finančnih virov;
- povečanju preglednosti sistema odločanja in odgovornosti in
- zmanjšanju števila zaposlenih v javnem sektorju in nadzoru zaposlovanja v njem.

S pomočjo organizacijske strukture lahko pospešujemo ali zaviramo uresničevanje strateških in operativnih ciljev. Organizacijska struktura mora zato zagotoviti: optimalno organiziranost dejavnosti, najkrajšo hierarhično lestvico vodenja, izpolnjevanje poslanstva, ustrezen nadzor ter izobraževanje in usposabljanje za prihodnje naloge. Značilnost sodobnih organizacijskih struktur pa je tudi, da postajajo vse manj stalne in vse bolj prožne oziroma v nespremenjeni obliki delujejo razmeroma kratko časovno obdobje. Tako bo uspešnost novih organizacijskih rešitev odvisna predvsem od stopnje integracije procesov in funkcij, ki se sedaj v identični

obliki, decentralizirano ali večkratno pojavljajo na različnih organizacijskih nivojih in organizacijskih enotah ministrstva in Slovenske vojske. Z vzpostavitvijo drugačne strukture ministrstva se ne sme spremeniti samo oblika, ampak predvsem vsebina oziroma način razmišljanja in delovanja. V nasprotnem primeru ne bodo zagotovljeni sinergijski učinki hkratne oblikovne in vsebinske prenov, zaradi česar bo proces preobrazbe nepopoln in nezaključen ali vsaj bistveno počasnejši in težavnejši, kot bi lahko bil. Preobrazba načina razmišljanja in delovanja je najzahtevnejši del naloge. Najprej že zato, ker mnogi še vedno težko dojemajo, da je človek s svojo (ne)sposobnostjo, kljub izrednemu tehnološkemu razvoju, še vedno ključni dejavnik uspeha vsake sposobne organizacije ter ker je spreminjanje načina razmišljanja in delovanja bistveno dolgotrajnejša in težja naloga kot pa premikanje posameznih organizacijskih enot po diagramu. V samem centru pozornosti preobrazbe morajo biti zato ljudje. V ta namen mora biti oblikovanje skladnih civilno – vojaških oziroma vojaško – civilnih timov, njihovo motiviranje ter vlaganje v njihov strokovni razvoj ena od ključnih prioritet dela. Oziroma je, kot je razvidno iz primera integracijskih procesov, ki so jih izvedli na Norveškem, najpomembnejše prepričati ljudi, da verjamejo v reorganizacijo in jim hkrati načrtno, a odločno spreminjati navade. V ta namen morajo vsi v ministrstvu pri svojih podrejenih zagotoviti dosledno upoštevanje načel delovanja organizacije, predvsem pa: razumevanje razvojne vizije in strateških usmeritev; transparentnost sprejemanja odločitev in odločnost vodenja z zgledom; ustvarjanje klime zaupanja ter enotnost tima in delovanja; osredotočenost k doseganju rezultatov ter stalno odpravljanje zastojev in pomanjkljivosti; kolektivno in individualno zavezanost h gospodarni in k preiščeni porabi razpoložljivih obrambnih virov; pravočasnost in verodostojnost vertikalnega in horizontalnega komuniciranja; graditev strokovno usposobljenih, inovativnih, motiviranih in zadovoljnih timov; graditev učinkovitih partnerstev z družbenim okoljem, gospodarstvom, znanstvenimi in izobraževalnimi institucijami, drugimi vladnimi resorji, Natom, EU, zavezniki, itd. ter tvorno sodelovanje pri izmenjavi znanj in izkušenj ter prepoznavanje in nagrajevanje individualnih in kolektivnih rezultatov dela. (Celovit predlog, 2005; Humar, 2007; Tavčar in drugi, 2008).

Doseganje zastavljenih ciljev je mogoče predvsem z odpravljanjem procesne in organizacijske podvojenosti, združitvijo določenih področij dela, ki se podvajajo v notranjih organizacijskih enotah upravnega dela ministrstva in v GŠSV, z načrtnim kadrovskim prerazporejanjem znotraj ministrstva in med resorji, z izkoriščanjem notranjih rezerv ter z oddajo izvajanja določenih funkcij in procesov zunanjim izvajalcem. Tako da:

- je cilj integracije doseči čim bolj poceni (majhno) in učinkovito organizacijsko strukturo za vodenje obrambnega sistema na strateški ravni z oblikovanjem obrambne politike (policy);
- je struktura pripadnikov obrambnega sistema taka, da bo omogočala optimalno uporabnost operativnih sil (deployability in usability);
- se civilne osebe uporabljajo na strateški ravni za »policy« (visoki uradniki), na tehnični ravni kot eksperte, vrhunske strokovnjake (inženirji, ekonomisti, ipd.) in na taktični ravni za podporo (administrativno, tehnično, ipd.);
- se zagotovi osnovni princip demokratičnega parlamentarizma, ki ohranja ravnovesje odgovornosti in moči, to ravnovesje pa se mora zagotoviti tudi na strateški ravni vodenja obrambnega sistema. Samo eden izmed elementov tega ravnovesja je tudi ravnovesje civilnih in vojaških pogledov. Ker pa ravnovesje zahteva daljše usklajevanje, je nujno potrebno zagotoviti, da se to ne prenaša na operativno in taktično raven, kjer je za vojsko predvsem pomembna odzivnost in učinkovitost. V neintegriranih sistemih so generalštabi imeli vlogo zagotavljanja pogojev dela v vojski in so bili njihovi prvopodrejeni osredotočeni na delo v vojski

po vojaških principih. Z integracijo mora ta vloga ostati v integrirani strukturi in se ne prenašati na podrejene.

Vsaka sprememba organizacijske strukture oziroma v našem primeru integracije civilnega in vojaškega dela ministrstva in oblikovanje Obrambnega štaba Slovenije ima naslednje ključne faze: zavedanje o nujnosti spremembe; načrtovanje vsebine spremembe; odločitev o vsebini in tempu spremembe; načrtovanje izvedbe spremembe ter izvedba spremembe. V proces spreminjanja so vedno vključeni trije akterji, in to »top management«, ki je pobudnik spremembe, integracije; ekspertna skupina, ki skladno z usmeritvami »top managementa« načrtuje vsebino in izvedbo spremembe ter »middle management«. Vsekakor ima največjo vlogo in odgovornost »top management«, ki se pojavlja kot akter v vseh fazah procesa. Glede na vlogo in odgovornost vseh akterjev pa je brez dvoma najpomembnejša faza zavedanja o nujnosti integracije oziroma prehoda v sodobnejšo organizacijo obrambno politične ter vojaško strateške ravni vodenja obrambnih sil in vojske. Ustrezno učinkovitost in racionalnost pri zagotavljanju zmogljivosti Slovenske vojske in sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami lahko tako zagotovimo le s hkratno integracijo procesov in funkcij ter integracijo upravne in vojaške strukture najprej na strateški ravni vodenja in odločanja, v nadaljevanju pa tudi na razvojno tehnični in taktični ravni. Popolnoma integrirana struktura strateške ravni ter nato tudi ostalih ravni vodenja in odločanja ter seveda tudi delovanja pomeni vzpostaviti podrobno določen sestav organizacijskih enot, od katerih ima vsaka natančno določeno nalogo, funkcijo izvajanja posameznega procesa. Njihova medsebojna hierarhična nadrejenost, podrejenost ali enakost in druga razmerja, kot so podpora, svetovanje, pomoč, pa morajo biti natančno opredeljena. S tem bo zagotovljeno smotno in nemoteno ter učinkovito sodelovanje posameznih organizacijskih enot brez medsebojnega poseganja v pristojnosti odločanja, kakor tudi preglednost in odgovornost. (Celovit predlog, 2005)

V kolikor se želi dosežke pri preoblikovanju Slovenske vojske ustrezno utrditi ter realizirati razvojne cilje, ki so pred njo in s tem pred vsem obrambnim sistemom postavljeni do leta 2015, se mora ustrezno pozornost in ustvarjalno energijo nameniti preoblikovanju upravnega dela ministrstva in Generalštaba Slovenske vojske s ciljem oblikovati Obrambni štab Slovenije. S tem bi dokončno tudi v praksi in ne zgolj na verbalni ravni uveljavili načelo, da je upravni del ministrstva v znatnem obsegu v funkciji zagotavljanja ustrezne podpore za čim bolj učinkovit razvoj in delovanje Slovenske vojske ter sistema zaščite in reševanja. Pri integraciji civilnega in vojaškega dela ter vzpostavitvi sodobnejše strukture je potrebno izhajati iz celotnega obrambnega sistema ter jo v celoti, postopno izvesti na straško vodstveni, razvojno tehnični in na taktični ravni. Upoštevati, vendar ne kopirati, pa je potrebno tudi izkušnje pri integraciji nacionalnih obrambnih sistemov, ki so jih na strateški in drugih ravneh izvedle oziroma izvajajo druge članice Severnoatlantskega zavezništva.

Pri oblikovanju Obrambnega štaba Slovenije je smiselno uporabiti pozitivne, pa tudi negativne izkušnje zaveznic. Tako je morda kot najboljši primer integracije mogoče izvzeti primer Norveške, kjer so integracijo začeli tako, da so najprej nastanili ministrstvo za obrambo in obrambni štab na isti lokaciji. Pri nas sta upravni del ministrstva in Generalštab Slovenske vojske že na isti lokaciji, zato lahko rečemo, da smo v Sloveniji ta korak že storili. Slediti bi moralo najpomembnejše od vsega, to je prepričati ljudi, da bodo verjeli v reorganizacijo in jim načrtno, a odločno spreminjati navade. Šele nato je potrebno pričeti z organizacijskim preoblikovanjem ministrstva in Generalštaba SV v smeri bodoče organizacije. Postaviti je potrebno direktorje ter namestnike direktorjev direktoriatov in to s približno enakim številom vojakov in civilnih oseb in to tako, da kjer je vodja civilna oseba, je namestnik vojak in obratno, pri čemer bi si za končni cilj postavili 40% vojakov in 60% civilnih oseb, s tem, da bi vojaki v povprečju zasedali višje položaje. Naslednji korak v reorganizaciji pa bi bil popolna integracija ministrstva in generalštaba ter tako ukinitve J strukture in starih oddelkov ministrstva. Za

vodenje operativnega delovanja vojske je potrebno zadolžiti Poveljstvo sil, ki bi tako vodilo sile na operacijah kriznega odzivanja in opravljalo ostale naloge, ki izhajajo iz poslanstva Slovenske vojske. Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje pa je potrebno preoblikovati tako, da se usposabljanje vojakov (Center za usposabljanje in Center za bojno usposabljanje) podredita Poveljstvu sil, za izobraževanje in usposabljanje podčastnikov se ustanovi Višja šola za podčastnike, za izobraževanje in usposabljanje častnikov ter za znanstveno raziskovalno delo na področju vojaških znanosti pa se ustanovi Vojaško fakulteto. Namen oblikovanja obrambnega štaba nikakor ne sme biti poizkus podrejanja civilnega, upravnega dela ministrstva vojaškemu oziroma dosedanjemu Generalštabu SV. Prav tako se z njegovim oblikovanjem ne odpravlja civilni nadzor nad vojsko, saj za le tega izvajata parlament in vlada in ne upravni del ministrstva. Z oblikovanjem Obrambnega štaba Slovenije oziroma z integracijo funkcij (na primer: obveščevalna, logistična, informatika, itd.), z združevanjem posameznih organizacijskih enot, z racionalno delitvijo procesov v podprocese in določitvijo njihovih izvajalcev v skladu s predpisanimi pristojnostmi za posamezne funkcije oziroma naloge, z uravnoteženjem pristojnosti in odgovornosti, z načrtnim pretokom kadra med organizacijskimi enotami ter z mešanimi civilno – vojaškimi oziroma vojaško – civilnimi skupinami in organizacijskimi enotami, se tako omogoči racionalna poraba kadrovskih in finančnih virov.

3 Zaključek

Kot sem zapisal v uvodu ob začetku, je v Splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske sprememba organizacijske strukture Ministrstva za obrambo opredeljena kot integracija procesov in funkcij upravnega dela Ministrstva za obrambo in Generalštaba Slovenske vojske z namenom, da se zagotovi učinkovitejšo pravno, kadrovsko, finančno in logistično podporo vojski pri njenem nadaljnjem preoblikovanju, razvoju in opremljanju, ki bo omogočila racionalizacijo Ministrstva za obrambo. Prav tako pa se je, s spremembami varnostnih okoliščin v svetu, pri preoblikovanjih obrambno varnostnih sistemov, uveljavil splošni trend zmanjšanja in profesionalizacije oboroženih sil. V okviru tega oborožene sile vse bolj kombinirajo (Joint) svoje sile. Sile postajajo vse bolj ekspedicijske in se delijo na tiste, ki so v operacijah in tiste, ki zagotavljajo sile (Force Provider) za operacije, pri tem zmanjšujejo in celo ukinjajo zvrsti, v vojsko vključujejo vse več civilnih strokovnjakov ter integrirajo vojaške strateško upravne organe s civilnimi. Oblikovanje Obrambnega štaba Slovenije je nujno zaradi integracije in s tem racionalizacije procesov v Ministrstvu za obrambo RS ter s tem zagotavljanjem hitrejšega odzivanja na spremembe varnostnih okoliščin, saj so zaradi brisanja ostre meje med vojaškimi in nevojaškimi varnostnimi grožnjami, izrednega pomena funkcionalno, organizacijsko in strukturno povezani instrumenti in mehanizmi za njihovo omejevanje in obvladovanje.

V kolikor se želi dosežke pri preoblikovanju Slovenske vojske ustrezno utrditi ter realizirati razvojne cilje, ki so pred njo in s tem pred vsem obrambnim sistemom postavljeni do leta 2015, se mora ustrezno pozornost in ustvarjalno energijo nameniti preoblikovanju upravnega dela ministrstva in Generalštaba Slovenske vojske z namenom oblikovati Obrambni štab Slovenije. Vsaka sprememba organizacijske strukture oziroma v našem primeru integracije civilnega in vojaškega dela ministrstva in oblikovanje Obrambnega štaba Slovenije ima naslednje ključne faze: zavedanje o nujnosti spremembe; načrtovanje vsebine spremembe; odločitev o vsebini in tempu spremembe; načrtovanje izvedbe spremembe ter izvedba spremembe. Integrirano organizacijsko strukturo v obliki Obrambnega štaba Slovenije je možno oblikovati s smiselnim izvajanjem posameznih aktivnosti, in to: z integracijo funkcij (na primer: obveščevalna,

logistična, informatika, itd.); z združevanjem posameznih organizacijskih enot; z racionalno delitvijo procesov v podprocese in določitvijo njihovih izvajalcev v skladu s predpisanimi pristojnostmi za posamezne funkcije oziroma naloge; z uravnoteženjem pristojnosti in odgovornosti; z načrtnim pretokom kadra med organizacijskimi enotami ter z mešanimi civilno – vojaškimi oziroma vojaško – civilnimi skupinami in organizacijskimi enotami. Vsaka reorganizacija, še posebej tako radikalna, kot je integracija civilnih in vojaških struktur v enotni Obrambni štab (Slovenije), ogroža dosedanje formalne in neformalne pristojnosti in s tem sama po sebi povzroča odpor, zato je ob začetku procesa reorganizacije najpomembnejše, da se prepriča večino zaposlenih v upravnem delu ministrstva in v vojski, da so spremembe nujne tako, da bodo verjeli v reorganizacijo in jim nato načrtno, a odločno spreminjati navade.

4 Literatura

- Celovit predlog za spremembo organizacijske strukture MORS (2005). Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
- Grizold, A. (2005). *Mednarodni varnostni sistemi, Sodobno vojaštvo in družba*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Humar, D. (2007). *Poročilo s študijskega potovanja NMR ešalona na Nizozemsko*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
- Humar, D. (2007). *Poročilo s študijskega potovanja NMR ešalona na Norveško*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
- Humar, D. (2007). *Informacije o integraciji vodenja nacionalnega obrambnega sistema na strateški ravni pri nekaterih zaveznikih*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
- Jane's Document View, <http://www4.janes.com>.
- Kladnik, T. (2007). *Slovenska vojska v službi domovine*. Ljubljana: Defensor.
- The Military Balance (2007). London: The International Institute for Strategic Studies.
- Military Technology (2008). Bonn: Mönch Publishing Group.
- Prezelj I. (2007). *Vojaška dimenzija ogrožanja nacionalne varnosti, Model celovitega ocenjevanja ogrožanja nacionalne varnosti Republike Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Resolucija o splošnem in dolgoročnem programu razvoja in opremljanja Slovenske vojske (2004). Ljubljana: Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije.
- Šteiner A. (2002). *Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske*. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske Slovenske vojske.
- Tavčar M. I. in Zabukovec S. (2008). *Voditeljstvo in etika na strateški ravni*. Poljče: Poveljniško štabna šola Slovenske vojske.
- Vojaška doktrina* (2006). Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
- Žabkar A. (2004), *Marsova dediščina*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.