

## VPLIV ORGANIZACIJSKEGA UČENJA NA IZOBRAŽEVALNE PROCESSE V OKVIRU ZOPERSTAVLJANJA TERORIZMU

### ORGANIZATIONAL LEARNING AND ITS ROLE IN PROCESSES OF COUNTERING TERRORISM

Review paper

**Povzetek** Nove teroristične grožnje vplivajo tudi na razvoj pristopov k izobraževanju v okviru nacionalnovarnostnih sistemov, ki bi zagotovili učinkovitejše aktivnosti v procesih zoperstavljanja terorizmu. V prispevku se osredotočam na pomen organizacijskega učenja ter njegov vpliv na povečanje zavedanja o pomembnosti zoperstavljanja terorizmu in na učinkovitejše delovanje. Proces organizacijskega učenja je kontinuiran proces, v katerem znanje, ki je akumulirano na ravni posameznikov, »socializiramo« med člane organizacije oziroma lahko ustvarjanje novega znanja razumemo kot nenehen in dinamičen proces interakcije med ravni posameznika in ravni organizacije. Vsaka oblika organizacijskega učenja zahteva posebne razmere v delovnem okolju, saj se proces socializacije začne v okolju, ki omogoča ljudem izmenjavo izkušenj in znanja. V večini držav je termin »upravljanje znanja« šele nedavno postal pomembna tema v procesu upravljanja organizacij, predvsem kadar govorimo o državnem sektorju. Nacionalnovarnostne strukture v tem okviru še dodatno izstopajo, saj gre pri načelih njihovega delovanja prej za zaprte in težje prepustne sisteme kot pa za dinamično odprto okolje, ki je pripravljeno na hitre spremembe.

**Ključne besede** *Organizacijsko učenje, procesi zoperstavljanja terorizmu, nacionalnovarnostni sistem.*

**Abstract** New terrorist threats also affect the development of educational approaches within national security systems which should provide a more effective implementation of activities in counter-terrorism processes. The author concentrates on the importance of organisational learning and its impact on improving awareness about the importance of countering terrorism and ensuring a more effective operation. The process of organisational learning is a continued process where knowledge accumulated on the level of individuals is "socialised" among the members of an organisation. The generation of new knowledge can be understood as a continued and dynamic process of interaction between the level of individuals and the level of

an organisation. Each form of organisational learning requires the establishment of special conditions within the working environment, since the process of socialisation begins in the environment which enables the exchange of experiences and knowledge. In most countries the term "knowledge management" has only recently become an important issue in the process of organisation management, especially when referring to the government sector. National security structures are the ones particularly standing out within this framework, since the philosophy of their functioning is based more on closed and less receptive systems than on an open environment prepared for quick changes.

**Key words** *Organizational learning, counter terrorism processes, national security system.*

**Uvod** Zoperstavljanje terorizmu<sup>1</sup> je v zadnjem obdobju postalo pomemben del dinamike v mednarodnih odnosih. Teroristične grožnje so postale zelo pomemben dejavnik ogrožanja, ki jih tako politika na eni strani kot tudi širša javnost na drugi dojemata kot vir ogrožanja na ravni posameznika, nacionalnega in tudi mednarodnega okolja. Danes je terorizem v svoji dimenziji transnacionalen, to pa pomeni, da je v primerjavi s terorizmom, ki smo ga poznali v daljni in bližnji zgodovini, še bolj smrtonosen in neobvladljiv. Teroristične skupine so danes del celovitega sistema, ki je mrežno organiziran in mnogo širši, kot smo bili vajeni v preteklosti.

Zavedanje o pomembnosti terorističnih groženj se sicer spreminja in v nekaterih obdobjih celo upada, vendar ga vedno nova teroristična dejanja nenehno postavljajo v ospredje. Med mediji, političnimi elitami in teroristi obstaja tesno razmerje. Že Margaret Thatcher je jasno ponazorila pomembnost javne pozornosti in medijev do terorističnih skupin, saj je izjavila, »da publiciteta predstavlja kisik za teroriste«. Opaziti pa je mogoče pomembne razlike v zaznavanju terorističnih groženj med političnimi elitami in splošnim javnim mnenjem. Predvsem v okoljih, ki niso obremenjena z neposrednim delovanjem terorističnih napadov, je zaznavanje javnega mnenja zelo odvisno od medijskega poročanja o posameznih dogodkih in od oddaljenosti terorističnih napadov.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Avtor v svojem prispevku namenoma uporablja termin zoperstavljanje terorizmu in se izogiba terminom, kot so boj proti terorizmu, boj proti neregularnim silam in asimetrično vojskovanje (za opredelitev pojma asimetrično vojskovanje glej podrobneje Svete, 2002). Zoperstavljanje terorizmu namreč predstavlja širok in celovit spekter ukrepov na področju preprečevanja terorizma in obsega preventivne ukrepe preprečevanja terorističnih dejavnosti, operativne bojne ukrepe in ne nazadnje tudi ukrepe za odpravljanje posledic že storjenih terorističnih dejanj.

<sup>2</sup> Pripadniki Slovenske vojske teroristično ogroženost različno vrednotijo glede na okolje delovanja. V Republiki Sloveniji so teroristično ogroženost ocenili s srednjo oceno 2,18 na vrednostni lestvici odgovorov od 1 do 4, kar je, primerjalno z zaznavanjem javnega mnenja v Republiki Sloveniji, še vedno višje. Če primerjamo ocene, ki so bile za teroristično ogroženost pridobljene v splošnem javnem mnenju, lahko vidimo, da se je od srednje vrednosti 2,64 leta 1999 ta vrednost nenehno zniževala in je z 2,09 leta 2001 padla celo na 1,87 leta 2003, leta 2005 se je nekoliko povečala, in sicer na 1,91 in leta 2007 ostala na podobni vrednosti, to je 1,90 (Vegič, 2005, str. 86; Sumarnik za SJM 2007, in Čaleta, 2008, str. 148).

Uničujoči napadi različnih terorističnih skupin in varnostno okolje, v katerem živimo, so kot okvir, v katerem so teroristične grožnje nenehno prisotne in so rezultat nestabilnosti ter političnega nasilja, predstavljajo pa transformacijo načina bojevanja v oblike, na katere subjekti na nacionalni in mednarodni ravni niso bili v celoti pripravljeni. Te grožnje vplivajo tudi na razvoj novih tehnologij in predstavljajo »nov svetovni nered«<sup>3</sup>. Terorizem v svojem bistvu ni več samo lokalna grožnja, temveč, predvsem po 11. septembru 2001, predstavlja tip konflikta, v katerem imajo teroristi motivacijo in zmogljivosti za napade, ki povzročajo številne žrtve. Ravno to daje novemu terorizmu lastnost globalne grožnje. Čeprav terorizem glede na število napadov in smrtnih žrtev ni največja grožnja mednarodni varnosti, ga vse pomembnejše mednarodne politične in varnostne integracije na spisku groženj uvrščajo na prvo mesto.

Nove oblike terorističnih groženj vplivajo tudi na razvoj pristopov k izobraževanju v okviru nacionalnovarnostnih sistemov, ki bi zagotovili učinkovitejše zoperstavljanje terorizmu. Vsa ta dejstva so postavila pred akademsko okolje, politiko in operative organe zelo težavno nalogo razumevanja te grožnje in, kar je še pomembneje, zahtevo izobraziti novo generacijo strokovnjakov, ki bodo ustrezno usposobljeni za učinkovito delovanje v celotnem spektru zoperstavljanja terorizmu. Nikakor ne more biti ciljno stanje zoperstavljanja terorizmu samo odzivanje na njegove pojavne oblike, temveč mora biti usmerjeno v zagotavljanje preventivnega delovanja, ki bo vključevalo tudi prevzemanje pobude pri delovanju proti predanim, usposobljenim, motiviranim in ustvarjalnim nasprotnikom, kot so sedanji pripadniki različnih terorističnih skupin. Ta naloga se zdi še toliko težja glede na izkušnje počasnega prilagajanja birokratsko precej ohromljenih organov nacionalnovarnostnega sistema in tudi akademskega okolja. Akademsko okolje mora v celoti prepoznati nevarnost terorizma kot pojavne oblike političnega nasilja, ki se nikakor ni pripravljeno podrežati razmerjem moči v trenutni svetovni ureditvi, ter s svojimi raziskavami in ugotovitvami pomagati tistim subjektom, ki so neposredno odgovorni in vključeni v proces zoperstavljanja terorizmu.

V prispevku se osredotočamo na pomen organizacijskega učenja ter njegov vpliv na povečanje zavedanja o pomembnosti zoperstavljanja terorizmu in na zagotavljanje učinkovitejšega delovanja. Proces organizacijskega učenja je kontinuiran proces, v katerem znanje, ki je nakopičeno na ravni posameznikov, »socializiramo« med člane organizacije oziroma lahko to ustvarjanje novega znanja razumemo kot nenehen in dinamičen proces interakcije med ravnijo posameznika in ravnijo organizacije. Vse oblike organizacijskega učenja zahtevajo ureditev posebnih razmer v delovnem okolju, saj se proces socializacije začne v okolju, ki omogoča ljudem izmenjavo izkušenj in znanja. Zunanjo izmenjavo teh individualnih mnenj in znanja sprožijo dialogi, ki pomagajo pripadnikom neke organizacije izraziti to znanje. Pogoj za organizacijsko učenje je ustrezen pretok informacij med različnimi organizacijskimi

<sup>3</sup> *New World Disorder* (Sloan, 2007, str. 11).

enotami. V tem okviru velja posebej poudariti pomen informacijske tehnologije, ki ta pretok lahko pospešuje. Boljši pretok je mogoče doseči s povezovanjem starega in novega znanja iz različnih organizacijskih enot. Na organizacijski ravni posameznega subjekta nacionalnovarnostnega sistema je uspešno učenje mogoče v razmerah, ki omogočajo ustrezno obveščenost posameznikov, dialog in praktično uresničevanje konceptov na različnih ravneh v organizaciji (strateške, operativne in taktične). V okviru tega procesa se nam še posebno v tako vsestranskih organizacijskih strukturah, kot jih predstavljajo subjekti nacionalnovarnostnega sistema, ki se ukvarjajo z dejavnostmi zoperstavljanja terorizmu, postavlja vprašanje učinkovite povezanosti učeče se organizacije in učečega se posameznika. Individualni proces učenja, skozi katerega gre posameznik med učenjem, in organizacijski proces učenja se med seboj dopolnjujeta. Prizadevati si je treba za združitev obeh oziroma za zagotavljanje povezanosti med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo. Nov proces učenja se pri posamezniku začne sočasno z novim začetkom procesa organizacijskega učenja. Dogajanje v organizaciji pri posamezniku povzroči razvoj novih veščin in zmogljivosti, s katerimi lahko opravlja dejavnosti, ki jih pred tem ni bil sposoben. Kako uspešno se bodo vzpostavile vezi med znanjem, je torej odvisno od posameznikov, ki so vpleteni v proces učenja, kar pomeni, da se obvladljivost notranjih procesov v individuumu kaže na zunanji, organizacijski ravni. Posameznikove zmogljivosti in slabosti se kažejo v uspehih ali neuspehih celotne organizacije. S povezovanjem učečih se posameznikov pridemo do nadgrajevanja znanja. Uspešnost prilagajanja novim spremembam lahko žal zelo nazorno opazujemo znotraj terorističnih skupin, ki se tudi s procesi organizacijskega učenja intenzivno in uspešno prilagajajo ukrepom, ki jih v zoperstavljanju teroristični grožnji izvajajo države in mednarodna skupnost.

Zaradi navedenega si je treba prizadevati za nenehno uveljavljanje novih organizacijskih spoznanj na področju zoperstavljanja terorizmu in s tem zagotavljanje njegovega učinkovitega delovanja. Meje, kdaj se zgodi neka sprememba, so tako največkrat postavljene umetno, namesto da bi spremembo proučevali dolgoročno skozi čas oziroma zgodovinske dejavnike. Da bi bili zmožni razumeti upravljanje sprememb (tudi na področju organizacijskega učenja), moramo združiti procesni in zgodovinski pristop znotraj kontekstualnega polja (Collins, 1998, str. 70).

## 1 METODE

Za analizo vpliva organizacijskega učenja na izobraževalne procese v okviru zoperstavljanja terorizmu so bile uporabljene deskriptivna metoda, analiza vsebine relevantnih virov in analiza anketnih vprašalnikov. S temi metodami smo analizirali ustrezno tujo in domačo literaturo, ki obravnava vpliv organizacijskega učenja na teroristične organizacije, organizacije ekonomskega okolja in organizacija javne oziroma državne uprave. Ta analiza je podlaga za nadaljnjo izpeljavo prikaza pomembnosti in posebnosti, ki se pojavljajo pri uveljavljanju organizacijskega učenja v procesih izobraževanja za zoperstavljanje terorizmu. Z omenjenim

metodološkimi aparatom smo poskušali potrditi hipotezo, da je vpliv organizacijskega učenja pomemben dejavnik v procesih izobraževanja tudi na področju zoperstavljanja terorizmu. Z metodo analize anketnih vprašalnikov smo želeli v konkretnem okolju posameznega subjekta nacionalnovarnostnega sistema<sup>4</sup> z določeno vlogo na področju zoperstavljanja terorizmu neposredno raziskati pomen prilagajanja izobraževalnih programov in ustreznosti strokovne literature obravnavanega področja. To sta namreč dva dejavnika, ki imata neposreden in posreden vpliv na organizacijsko učenje in izobraževanje nasploh.

## 2 REZULTATI ANALIZE

V tradicionalno predstavo o terorističnih skupinah spada opredelitev teroristične skupine, ki je hierarhično strukturirana in deluje skladno s svojimi cilji in motivi, ki so lahko politični, etični, nacionalistični ali verski. Med tradicionalno organizirane teroristične skupine prištevamo skupine, ki so nastale v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Zahodni Evropi, na Bližnjem vzhodu in v Severni ter Južni Ameriki. Te teroristične skupine so nastale in delovale predvsem v urbanem okolju.

Pri temeljitem pregledu organizacijskih oblik terorističnih skupin lahko opredelimo dve glavni kategoriji, in sicer sta to hierarhična in mrežna organizacijska oblika. Težko bi opredelili, da je neka teroristična skupina organizirana le v eno organizacijsko obliko. Ti dve obliki sta med seboj prepleteni, teroristične skupine pa ju uporabljajo glede na potrebo in okolje, v katerem delujejo. Novejše teroristične skupine se bolj nagibajo k uporabi mrežne organizacije, na drugi strani pa je za teroristične skupine, ki delujejo na ideoloških koreninah, privlačnejša hierarhična oblika, ki omogoča večji nadzor, vpliv in usmerjanje članov.

Zaradi učinkovitejših varnostnih organov so bile teroristične skupine primorane spremeniti svojo organizacijsko strukturo ter tako prevzeti celično organiziranost. Nekatere oblike celične organiziranosti uporabljajo teroristične skupine predvsem na taktični ravni, s čimer si zagotavljajo večjo varnost in operativnost delovanja. Oblikovanje celic znotraj teroristične skupine bistveno zmanjša škodljive posledice, ki bi nastale ob aretacijah nekaterih njenih članov. Pripadniki terorističnih celic imajo namreč samo omejeno količino podatkov, ki so povezani samo z delovanjem njihove celice in ne poznajo pripadnikov preostalih celic ter njihovega načina delovanja. V večini primerov ima samo en član v celici stike z nadrejeno ali sosednjo teroristično celico. Teroristična celica je običajno predstavljala eno taktično enoto, pri velikih

<sup>4</sup> V Slovenski vojski je bila opravljena posebna raziskava, ki je na vzorcu 369 pripadnikov in pripadnic omogočila pregled njihovih stališč do nekaterih obravnavanih vprašanj o zoperstavljanju terorizmu. Vzorec predstavlja 5,27 odstotka vseh zaposlenih pripadnikov Slovenske vojske. Anketiranje je bilo opravljeno sistematično tako, da so bili anketni vprašalniki proporcionalno izpolnjeni v vseh poveljstvih in enotah Slovenske vojske, kar nam je zagotovilo ustreznost podatkov in sorazmernost med organizacijskimi strukturami, ki se srečujejo z različnimi oblikami in okolji dela ter tako tudi z različnimi oblikami ogrožanja pri svojem delu. Med anketiranimi je bilo tudi 65 pripadnic, kar je 17,6 odstotka vseh anketiranih in kaže tudi na odstotek pripadnic v celotni strukturi Slovenske vojske. Pri demografskih podatkih anketiranih velja še posebno izpostaviti, da jih je 144 med njimi že bilo na kaki operaciji kriznega odzivanja, kar je 39,01 odstotka vseh anketiranih.

terorističnih organizacijah pa so se vzpostavljale tudi celice, ki so imele določeno funkcionalno nalogo, namenjeno posameznemu podpornemu segmentu delovanja celotne teroristične skupine.

Teroristične skupine, ki so pri svojem delovanju povezane tudi s političnim delovanjem ali organizacijo, se največkrat odločajo za strogo hierarhično obliko delovanja. To je nujno za skrbno usklajevanje delovanja z uporabo terorističnega nasilja in političnih aktivnosti. V nekaterih primerih morajo skrbno paziti na izbiro in delovanje po določenih ciljih, to pa je zelo težko, če je teroristična skupina organizirana mrežno.

Za tradicionalne teroristične skupine sta značilni dve obliki povezovanja v celično strukturo, in sicer piramidna in centrifugalna. Piramidna struktura obsega osrednje vodstvo in več celic, organiziranih na horizontalni ravni. Komunikacija poteka vertikalno, in sicer od nadrejene ravni proti podrejenim celicam. Na drugi strani pa je v centrifugalni strukturi teroristične skupine poleg osrednjega vodstva le ena raven podrejenih celic, odločitve vodstva pa se širijo navzven proti celicam, ki ga obkrožajo in so med seboj povezane.

Hierarhično strukturirana organizacija je tista, ki ima podrobno določeno vertikalno linijo poveljevanja in odgovornosti. Podatki in obveščevalne informacije se pretakajo na višjih in nižjih ravneh skozi opredeljene organizacijske kanale. Ta organizacijska struktura je bolj tradicionalna in je v uporabi pri strukturiranih terorističnih skupinah z ustrezno poveljniško in podporno strukturo.

Teroristične skupine so danes del mnogo bolj zapletenega sistema, ki je mnogo širši in mrežno organiziran, kot smo bili navajeni v preteklosti. Teroristične skupine temeljijo na verskih motivih ali na enkratnih motivih, brez političnih ali nacionalističnih podlag. Zaradi navedenega take skupine bistveno manj potrebujejo strogo hierarhično organizirano obliko, ki bi usklajevala dejavnosti za doseg njihovih ciljev. Namesto tega lahko delujejo samo na podlagi ideoloških vzorcev, brez konkretnih in jasnih povezav s tvorci take ideologije. Za vsako celico se pričakuje, da deluje prilagodljivo in na svojo pobudo izvaja teroristične akcije. Uspešnost mrežne organizacijske strukture je odvisna od več dejavnikov. Takšna organizacijska oblika dosega dolgoročni organizacijski učinek, če imajo nekatera vozlišča oziroma središča enotno ideološko podlago, skupne cilje in skupen interes (Arquilla in Ronfeldt, 2001, str. 9). Če v mrežni organizaciji ne pride do ustreznega sprejetja splošnih ciljev organizacije, bo del omrežne organizacijske strukture razpadel. Tak pojav je v primerjavi s pojavom v hierarhično postavljenih organizacijah manj usoden, vendar ima pri velikem številu takih procesov tudi velike negativne posledice za organizacijo teroristične skupine. Mrežno povezovanje (*angl. networking*) je zaznati predvsem pri islamskih terorističnih skupinah. Vendar tega systemskega procesa mrežnega povezovanja ne smemo razumeti v smislu združevanja sedanjih terorističnih skupin v veliko teroristično organizacijo. V tem primeru je to samo oblikovanje medsebojnih komunikacijskih kanalov, po katerih lahko teroristične skupine, ki so vključene v

mrežno organizacijo, sodelujejo med seboj. Pri tem gre za nekakšno zagotavljanje ali oblikovanje stalnih mehanizmov, ki omogočajo trenutno povezovanje nekaterih skupin med seboj, in sicer za uresničitev načrtovane teroristične akcije.

James Adams je teroristične mreže primerjal z večnacionalnimi podjetji. Izpostave teh podjetij so razporejene po vsem svetu in poslujejo samostojno. Ob obisku vodje druge izpostave gostiteljica običajno ponuja številne usluge (stanovanje v lasti podjetja, dostop do lokalne opreme itn.). Podobno poteka sodelovanje med mrežno povezanimi terorističnimi skupinami. Če želi neka skupina izvesti napad na območju delovanja druge skupine, lahko ta po dogovoru izvajalcem napada daje zavetišče, različno opremo, obveščevalne podatke in drugo pomoč (Adams v Combs in Slann, 2002, str. 128).

Pomemben pojav v opredeljevanju organizacijske strukture je pojav razpršenosti, ki pomeni ravno nasprotno kot pojav mrežne organiziranosti. Pojav kot tak je na področju organizacijske strukture terorističnih skupin povezan s tehnološkim in družbenim razvojem. To omogoča majhnim skupinam somišljenikov in celo posameznikom izvajanje napadov velikih razsežnosti ob sorazmerno veliki možnosti ohranjanja anonimnosti. Bruce Hoffman je ta proces označil kot naraščajočo »amaterizacijo« terorizma, saj gre v večini primerov za ad hoc združevanje podobno mislečih posameznikov in razpršenih manjših skupin, ki delujejo na svojo roko, brez institucije osrednjega vodstva in neposrednega usmerjanja (Hoffman, 1998, str. 187). Na primeru organiziranosti terorističnih skupin je mogoče zaznati jasne procese organizacijskega učenja, na podlagi katerega tudi znotraj strukture terorističnih skupin potekajo spremembe, ki so nujne za njihovo učinkovito delovanje.

Zaradi hitrega prilagajanja terorističnih skupin na negativne dejavnike iz okolja, ki jih predstavljajo ukrepi organov nacionalnovarnostnih sistemov, je treba v procesih zoperstavljanja terorizmu še pospešiti dejavnosti organizacijskega učenja za učinkovito delovanje. Med organizacijo in družbo so pregrade, ki morajo biti tako prehodne, da omogočajo vpliv sprememb vrednot v družbi na spremembe v organizaciji. Te spremembe bi lahko posredno vplivale kot spodbujevalec procesa organizacijskega učenja. Informacije lahko v organizacijo prihajajo prek dveh glavnih tokov, in sicer prek notranjih virov, ki jih predstavljajo zaposleni v organizaciji, ki se ukvarja z zoperstavljanjem terorizmu, in zunanjih virov, kamor spadajo širša akademska, strokovna in laična javnost. Vsi ti viri se lahko uporabljajo nenačrtno, na posameznikovo pobudo, ali pa se uporabljajo načrtno z vzpostavitvijo posebnih funkcij in organizacijskih delov, ki so posebej zadolženi za izobraževanje (Von Rosenstiel in Koch, 2001). Ob pobudah posameznikov bi pričakovali, da gre v tem primeru za osebe, ki so v organizacijski strukturi zelo visoko in imajo vizionarski pogled v prihodnost.

Spremembe v varnostnem okolju znotraj nacionalnovarnostnih sistemov sprožajo organizacijsko učenje in hkrati silijo organizacije k uspešnemu prilagajanju novim razmeram ali celo premagovanju konkurentov, ki se v tem kontekstu pojavljajo kot

mednarodne teroristične mreže. Podobne opredelitve se že precej časa uveljavljajo v poslovnem okolju, v katerem različni avtorji poudarjajo prav to soodvisnost okolja in njegovega vpliva na spremembe v organizacijah (Duncan in Weiss, 1979; Fiol in Lyles, 1985) ter njihov konkurenčni boj za preživetje na tržišču (Hamel in Prahalad, 1989). Organizacijsko učenje ustvarja nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen (Daft in Huber, 1987); spodbuja vedenjske organizacijske spremembe (Argyris in Schon, 1978); odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami (Fiol in Lyles, 1985) ter na koncu tudi potencialno ustvarja konkurenčno prednost pred drugimi organizacijskimi strukturami (Senge, 1990). Načela organskega pristopa in kibernetike lahko uporabimo v združevanju različnih vidikov organizacijskega učenja, in sicer v štiri vidike. To so: informacijski, ki se ukvarja s pridobivanjem informacij, interpretacijski, ki obravnava razvoj novega razumevanja, ki temelji na informacijah, strateški menedžment, ki obravnava vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja, ter vedenjski vidik, ki izhaja iz poglobljenega pojasnjevanja akcije, temelječe na vedenjskih prvinah posameznika, informacijah in novem razumevanju (Dimovski in Colnar, 1999, str. 702).

Po definiciji naj bi organizacijsko učenje potekalo znotraj organizacije, je pa v resnici učenje in ustvarjanje znanja sproženo, oblikovano in okvirjeno s socialnim ustrojem organizacije, v kateri poteka organizacijsko učenje. Učenje je dinamičen proces, ki se kaže v nenehno spreminjajoči se naravi organizacij, determinirano je z inovacijami, sodelovanjem in kulturnimi prejemki, še posebno v času sprememb, negotovosti in zunanjih izzivov. Čeprav je izraz organizacijsko učenje večinoma povezan z učenjem skupine, se lahko nanaša na individualno učenje znotraj organizacije, celotno učenje organizacije kot skupnega telesa ali na katero koli stanje med obema navedenima skrajnima možnostma. Treba je poudariti, da tako učenje lahko opredelimo kot sposobnost organizacije, da pridobi znanje, ki ga potrebuje za učinkovito delovanje v modernem varnostnem ali tržnem okolju. Sestava in struktura vlog, interesov in prevladovanje različnih organizacijskih elementov, oddelkov in hierarhičnih elementov porajajo različne paradokse in napetosti, ki različno dinamično vplivajo na procese učenja, so povezani s človeškim zaznavanjem socialne identitete in čustvi, ki pospešujejo ali zavirajo učenje. Zaradi teh dejavnikov se organizacijam največkrat ne uspe učiti se iz lastnih neuspehov ali pomembnih uspehov. V številnih primerih je za njihovo pravilno umeščanje nujen čas, ki preteče od posameznega dogodka, pa naj bo ta pozitiven ali negativen. V praksi je namreč največkrat podcenjen ravno časovni dejavnik, ki vpliva na izvedbo organizacijskega učenja. Po drugi strani se je treba zavedati, da dinamičnost sprememb v okolju organizacijam dopušča vedno krajše časovne intervale za doseganje distance do posameznih dogodkov, pomembnih za organizacijsko učenje. Med individualnim in organizacijskim učenjem so pomembne razlike. Individualno učenje lahko poteka prek opazovanja, spoznavanja, praktičnih izkušenj in z razvojem učinkovitih miselnih modelov znotraj našega uma. Nasprotno pa je organizacijsko učenje produkt tako kognitivne kot tudi socialne funkcije. Zelo zanimivo in nesmiselno je dejstvo, da je prav potreba po znanju tisti segment, ki je v konkurenčnem globalnem okolju ni mogoče skrivati,



temveč jo je treba deliti. Zato se ravno pomen intelektualnega kapitala močno krepi in je zelo pomemben vir konkurenčne prednosti delovanja enega organizacijskega sistema pred drugim. V večini držav je termin *upravljanje znanja* šele nedavno postal pomembna tema v procesu upravljanja organizacij, predvsem ko govorimo o javnem sektorju. Nacionalnovarnostne strukture so v tem okviru še dodatno izstopale, saj gre po načelih njihovega delovanja prej za zaprte in težje prepustne sisteme kot pa za dinamično odprto okolje, ki je pripravljeno na hitre spremembe. Kelly in Amburgey (v Armenakis, 1999, str. 35–36) sta ugotovila, da kontekstualni dejavniki vplivajo na raznolikost organizacijskih odzivov na spremembe v okolju, in sicer, da spremembe v okolju ne povečajo vedno verjetnosti strateške reorientacije.

Izobraževalni procesi na področju terorizma so se začeli dopolnjevati in dograjevati kot odziv na nekatera teroristična dejanja večjih razsežnosti. Ob koncu prejšnjega stoletja je bilo čedalje več dejavnosti usmerjeno na področje izobraževanja in usposabljanja organov, zadolženih za prvi odziv pri odpravljanju posledic terorističnih dejanj. Še vedno pa je močna potreba po razvoju učinkovitega izobraževanja za razumevanje, napovedovanje in proaktivno delovanje proti terorizmu, ki bi ga bilo treba izvajati na akademski, operativni in taktični ravni. Raziskovanje mora biti usmerjeno v izdelavo ekspertiz, ki ne bodo narejene po načelu veljavnih miselnih vzorcev, temveč bodo temeljile na novem znanju in svežih idejah akademskega okolja. Sedaj zares obstaja potreba, da izobraževalnemu sistemu uspe izobraziti dovolj kadrovskega potenciala, ki bo sposoben uresničevati učinkovite ukrepe na področju zoperstavljanja terorizmu. (Čaleta, 2008, str. 446)

Nekateri raziskovalci<sup>5</sup> učinkovitosti izobraževalnih sistemov na področju zoperstavljanja terorizmu so ugotovili:

- aktivnosti raziskovalnih centrov, odvisnih predvsem od sredstev, ki jih za raziskovanje namenjajo vladne ustanove in niso vključeni v procese dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja, so omejene na raziskovanje, ki temelji na sedanjih ocenah groženj. Zaradi tega niso sposobni uresničevati širših dolgoročno usmerjenih raziskovalnih strategij z upoštevanjem pojavov groženj terorizma, ki trenutno še niso postale opazne;
- pri raziskovanju se pojavlja zelo širok seznam raziskovalnih tem, ki se pojavljajo v okviru različnih programov. Pri tem je težko doseči neko skupno programsko osnovo, ki bi omogočala vzpostavitev enotnega področja študija terorizma in nove akademske discipline. Ta razdrobljenost je danes jasno razvidna pri delovanju centrov odličnosti, ki vsak zase obravnavajo le enega manjših segmentov obravnave terorizma;
- pomanjkanje integracije je razvidno tudi v odsotnosti središčne točke, na kateri bi potekalo nacionalno usklajevanje raziskovalnih programov.

Vsekakor so tudi za izobraževalno področje zanimive izkušnje, pridobljene z obveščevalnega področja. Preveliko zanašanje na zbiranje obveščevalnih podatkov s

<sup>5</sup> Podrobneje glej Sloan, 2007, str. 19–22.

pomočjo tehničnih sredstev in zanemarjanje zbiranja s pomočjo človeških virov sta se namreč kmalu pokazali kot sorazmerno neučinkoviti. Prenos te ugotovitve na področje izobraževanja je še kako aktualen, saj se z izobraževalnim procesom izobražujejo protiteroristični strokovnjaki, ki bodo tvorili tiste potrebne človeške zmogljivosti, ki se bodo sposobne s sorazmerno uporabo tehničnih sredstev zoperstaviti terorističnim grožnjam.

Prav tako kot pri vprašanih nacionalnovarnostnih sistemov, kje vzpostaviti težišče in osrednjo točko zoperstavljanja terorizmu, se tudi v akademskih krogih ukvarjajo s podobnimi dilemami, in sicer zaradi pomanjkanja soglasja, kam pravzaprav vključiti raziskovalno področje terorističnih študij. V preteklosti so terorizem uvrščali v okvir političnih in delno tudi psiholoških študij, predvsem proučevanje vedenjskih vzorcev pripadnikov terorističnih skupin. Dokaj zanimive so v zadnjem obdobju težnje različnih znanstvenih disciplin, ki zaradi »popularnosti« terorističnih pojavov izražajo težnjo po njihovem obravnavanju in vključevanju v svoje raziskovalno področje. Z aktualnostjo terorizma kot pojava so povezana tudi velika finančna sredstva, ki se namenjajo za njegovo raziskovanje, zato se več znanstvenih disciplin trudi prikazati svojo pomembnost na tem področju raziskovanja. Odgovor na vprašanje, kam v resnici umestiti študije terorizma, bo treba pridobiti s procesom analiziranja resničnih uporabniških potreb različnih referenčnih skupin na ravni akademskega in nacionalnovarnostnega okolja ter družbe kot celote. Vsekakor je treba temelje proučevanja usmeriti na programe podiplomskega izobraževanja in prek njih izoblikovati okvirne programske zahteve, ki bi se pozneje prenesle tudi v okolje in programe dodiplomskega izobraževanja. Vsekakor je jasno, da ni enotnega konsenza, kako izobraževati bodoče strokovnjake za zoperstavljanje terorizmu, obstaja kar nekaj alternativnih idej in poti. Možnost izražanja kritičnega mišljenja proučevanja terorizma je prvi nujni pogoj za uspešnost razvoja tega raziskovalnega področja. Seveda se pri uveljavljanju kritične misli poraja potreba po zmožnosti prepoznavanja in ločevanja pomembnih informacij na tem področju, ki je v zadnjem obdobju preplavljeno z množico nepomembnih oziroma netočnih podatkov. Kakovost kritičnega mišljenja in raziskovanja je odvisna tudi od zmožnosti preseganja okvirov trenutnih ocen ogroženosti in zmožnosti pogleda v prihodnost.

V Slovenski vojski je bila opravljena raziskava, ki je med drugim vključevala možnost ocenjevanja ustreznosti izobraževalnih procesov na področju zoperstavljanja terorizmu v Slovenski vojski. Na konkretno vprašanje, ali se izobraževalni programi v Slovenski vojski ustrezno prilagajajo pojavom asimetričnih groženj, med katerimi je v ospredju terorizem, so bili pridobljeni odgovori, ki kažejo na prepočasno prilagajanje programov izobraževanja. Pripadniki so namreč v razmerju odgovorov od 1 do 4 ocenili navedena dejstva s srednjo oceno 1,9. Nizka srednja ocena vsekakor kaže na potrebo po hitrejšemu spreminjanju programov in uvajanju ustreznih novih vsebin, ki se dotikajo novih asimetričnih groženj. Procesu učenja na daljavo lahko pomagajo načrtovalcem izobraževanja, da to izobraževanje približajo večjemu krogu zainteresiranih pripadnikov oboroženih sil.

Tabela 1:

Primerjava rezultatov razmerja med ustreznostjo programov in literature

N = 369	Zelo	Srednje	Malo	Sploh ne	Ne vem
	1	2	3	4	9
Ustreznost prilagajanja izobraževalnih programov	2,4	17,9	39,3	26,6	13,8
Ustreznost prilagajanja strokovne literature	5,4	32,8	39,0	13,3	9,5

Iz analize, ki je razvidna v tabeli 1, in primerjave podatkov o ustreznosti prilagajanja izobraževalnih programov v Slovenski vojski na pojave novih asimetričnih groženj ter iz odgovorov na vprašanje, ali strokovna literatura v SV dovolj obravnava teme, povezane s terorizmom, lahko ugotovimo, da se literatura hitreje prilagaja novim zahtevam varnostnega okolja kot programi izobraževanja. Druga razlaga bi lahko bila, da je dostop do tiskanih medijev in literature, ki jo izdaja Slovenska vojska, lažji in bolj množičen ter zato možnost za posameznega pripadnika, da opravi kakršno koli obliko izobraževanja v izobraževalnem procesu Slovenske vojske. Za izboljšanje dostopnosti sistema izobraževanja v Slovenski vojski je oblika izobraževanja na daljavo z uporabo novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij vsekakor zelo dobra rešitev, ki jo bo treba intenzivneje vključevati v vse oblike izobraževanja, tudi tiste, ki so ciljno usmerjene na področje zoperstavljanja terorizmu (Čaleta, 2009, str. 21).

Vseeno pa je skrb vzbujajoč visok odstotek pripadnikov, ki so v obeh kategorijah vprašalnikov odgovorili z »ne vem«. Razloge za to lahko iščemo v tem, da je morda večje število pripadnikov izključenih iz sistema izobraževanja<sup>6</sup> v Slovenski vojski. Seznanjanje z analizami in spoznanji o preprečevanju terorističnih groženj mora biti dostopno širšemu krogu interne javnosti, kar pomeni tudi pripadnikom na vojaških dolžnostih. Po drugi strani so lahko pripadniki nemotivirani, da bi sami dostopali do posameznih internih strokovnih publikacij ali da bi se prijavljali na različne oblike izobraževanja in usposabljanja s področja zoperstavljanja terorizmu. To je vsekakor pomemben odstotek pripadnikov, ki ga mora sistem oboroženih sil prek procesov organizacijskega učenja pritegniti k aktivnejšemu vključevanju in samoiniciativnosti pri pridobivanju novega znanja o zoperstavljanju terorizmu.

### 3 RAZPRAVA

S spoznanjem, da sta človek in njegova sposobnost načrtovanja ter prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavniki uspeha organizacije, postaja ustrezno izobražen in usposobljen človek najpomembnejši vir učinkovitega procesa zoperstavljanja terorizmu (Combs, 2003, str. 57). Ob današnjih strokovnih spremembah in prehodu

<sup>6</sup> Sistem izobraževanja znotraj Slovenske vojske avtor pojmuje kot sistemske oblike izobraževanja v okviru PDRIU.

v družbo znanja, tehnološkega napredka, razmaha informacijske tehnologije ter kopičenja informacij z vseh področij življenja je postalo znanje ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti posameznika, organizacije in vse družbe. Spremenil se ni le način dela, temveč tudi način učenja, ki od posameznika in organizacije zahteva, da se prilagajata novim razmeram. Znanje in spretnosti, ki jih posameznik pridobi s formalnim izobraževanjem, hitro zastarevajo, zato sta nenehno izobraževanje in usposabljanje trajna in nepretrgana procesa tako za posameznika kot tudi za organizacijo, v kateri tak posameznik deluje.

Korenite spremembe v svetovnem varnostnem okolju in družbi nasploh, ki smo jim priča zadnja leta, je mogoče primerjati samo s spremembami med industrijsko revolucijo. Razlika pa je v vzrokih in hitrosti sprememb. Napredek v razvoju informacijske tehnologije in komunikacij s povečanjem znanja je skupaj z uveljavljanjem meril globalnega trga eden najpomembnejših dejavnikov, ki oblikujejo sodobno družbo, družbo znanja in novih sodobnih tehnologij. V tej družbi je posameznik prilagodljiv, ustvarjalen, inovativen, uporablja tehnologijo, pridobiva znanje, je pripravljen na uvajanje nenehnih sprememb in njihovo upravljanje ter na t. i. vseživljenjsko učenje (Stare in Bučar, 2005, str. 35). Danes je treba biti pripravljen na novo dobo internetnega sveta, v katerem je lahko vsakdo povezan z vsakim in ob vsakem času. V tej dobi postaja posameznik svetovno konkurenčen s svojim znanjem in ustrezno uporabo sodobnih tehnologij<sup>7</sup>.

Državne institucije so pogosto zamudniki v reformah upravljanja organizacij. Včasih sicer utemeljeno, saj zasledujejo razloge kontinuirane politike ter potrebe po zagotavljanju ravnovesja in skrbi za enakost. Državna ureditev, procesi in zakonodaja na področju nacionalnovarnostnih sistemov so največkrat zasnovani tako, da je spremembe težko uvajati. Vendar je treba poudariti, da si je proces upravljanja znanja v zadnjih letih začel svojo pot utirati tudi znotraj sistemov javne in državne uprave. Seveda smo v mednarodnem okolju glede na države in zgodovino njihovih družbenih sistemov priča različnim obsegom in hitrostim uvajanja teh sprememb. Države, ki že dolgo delujejo po načelih tržne ekonomije, v drugačnem obsegu uvajajo spremembe na področju organizacijskega učenja v svoje nacionalnovarnostne sisteme, kot na drugi strani postsocialistične države, ki so morale najprej opraviti tranzicijo in se nato usmeriti tudi na reformo upravljanja tega aparata.

Žal je v obdobju, v katerem teroristične organizacije s pridom izkoriščajo učinke novih tehnologij, v nacionalnem in mednarodnem okolju še vedno opazno pomanjkanje prožnosti odzivanja na navedene grožnje. Odziv organov celotnega protiterorističnega sistema se je odrazil v oblikah začetnega zavedanja in razumevanja nove grožnje ter reorganiziranja različnih ravni delovanja. Civilni organi in tudi vojska so se še vedno zanašali na zastarel model zoperstavljanja jasno vidnemu nasprotniku, ki ni uporaben za zoperstavljanje grožnjam, ki jih prinaša nekonvencionalni nasprotnik. Vse to se je

<sup>7</sup> Ameriška družba za usposabljanje in razvoj s svojimi podatki dokazuje, da je vsakem trenutku na svetovnem spletu na voljo več kot 650.000 tečajev. Cisco (proizvajalec mrežne opreme) pa je objavil podatek, da so z izobraževanjem 80 % svojih zaposlenih prihranili 40–60 % izdatkov (Dunn, 2003, str. 63).

odrazilo tudi v sprejemanju zastarelih doktrin in operativnih procesov zoperstavljanja terorizmu, ki so se omejevali z organizacijskimi, pravnimi in operativnimi ovirami, zato so bili neustrezni ter predvsem neučinkoviti pri preprečevanju nekonvencionalnih oblik ogrožanja. Model vodenja protiterorističnih organizacij, ki je močno hierarhično usmerjen in zaprt za izmenjavo informacij s sorodnimi organizacijami v nacionalnem in mednarodnem okolju, ni bil več sposoben ustreznega zoperstavljanja mrežno organiziranim terorističnim skupinam. Nastala je potreba po uvajanju zelo široke organizacijske oblike z manjšim številom ravni odločanja, ki bo sposobna ustvariti kadrovske potencialne, ki bodo prožni za delovanje proti transnacionalno delujočim nasprotnikom terorističnega tipa. Teroristi namreč niso omejeni z doktrinarnimi okviri, ki jih opredeljujejo zakonske in birokratske omejitve. Koncept *vodeče organizacije*<sup>8</sup>, ki se je uveljavil v zadnjem obdobju, ima več opraviti z doseganjem birokratskega kompromisa kot pa z resnično zagotovitvijo enotnosti vodenja operativnih zmogljivosti na področju zoperstavljanja terorizmu.<sup>9</sup> (Čaleta, 2008, str. 448)

Weber je povezoval znanje z močjo in verjel, da vsaka birokracija išče svojo moč v zmožnostih skrivanja svojega znanja in namenov. Ker je čisti interes birokracije moč, čuvanje skrivnosti raste z birokracijo. (Bennet in Bennet, 2003, str. 13) V okviru organov nacionalnovarnostnega sistema se žal še vedno vse prevečkrat srečujemo s to zakonitostjo, ki gre močno na škodo učinkovitosti zoperstavljanja asimetričnim grožnjam, med katerimi vsekakor izstopa mednarodni terorizem. V večini primerov politiki in vodilni državni uslužbenci niso dojeli bistva različnih izkušenj, ki jih prinaša novo varnostno okolje, zato se pogosto srečujejo s protislovji. Nekateri avtorji ugotavljajo (Micklethwait in Wooldridge, 2000), da so v javnem sektorju najbolj priljubljene tri teorije, in sicer zmanjševanje kadrovskega obsega, reinženiring in celovito obvladovanje kakovosti. Te teorije že same po sebi prinašajo nekatera nasprotja, saj teorija krčenja trdi, da zaposleni niso potrebni, celovito obvladovanje kakovosti pa vidi v njih neprecenljiv vir. Pri procesih reinženiranja je treba organizacijo popolnoma razbiti in postaviti znova, vemo pa, da organiziranje v javni oziroma državni upravi in s tem posredno tudi v organih nacionalnovarnostnega sistema ohranja staro oddelčno strukturo. Mintzberg meni, da vlade z uporabo teorije menedžmenta v javnem sektorju z obsedenim merjenjem in iskanjem odgovornosti prihajajo v konflikt z vsem, kar je v etiki javnega sektorja najboljše (prav tam). Upravičeno se nam postavlja vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki omejujejo organe nacionalnovarnostnega sistema na poti k večji učinkovitosti. Odgovorov, ki bi v celoti dali rešitve, seveda ni pričakovati, mogoče pa je z analizo posameznih dejavnikov priti do nekaterih rešitev, ki bi omogočile učinkovitejše delovanje teh sistemov v procesih zoperstavljanja terorizmu. Za organizacije v državnem sektorju je značilno, da so v svojem jedru normativne, v nasprotju z organizacijami v zasebnem sektorju, v katerem sta primarni vrednoti korist in učinkovitost. Organizacijske teorije zanje torej predvidevajo, da so organizirane in se ravna po racionalnih načelih in na način, ki odraža te vrednote. V zasebnem sektorju so tisti, ki organizacije upravljajo,

<sup>8</sup> *Angl. the lead agency.*

<sup>9</sup> *Farral (1982) je že leta 1982 do podrobnosti navedel vse težave, s katerimi se ZDA na področju zoperstavljanja terorizmu ukvarjajo še danes.*

tudi nosilci odgovornosti. V organih državne uprave in s tem nacionalnovarnostnega sistema je sicer piramidna struktura zelo jasno določena, vendar se pri odgovornosti razprši in postane nejasna. Omenjeni subjekti so poroznejši v smislu odtekanja internih informacij in, kar je še bolj skrb vzbujajoče, odtekanja tajnih podatkov, katerih varovanje ima zaradi svoje vsebine posebno zakonsko ureditev. Paradoksalno nasprotje temu je v procesih zoperstavljanja terorizmu vedno bolj izražena potreba po izmenjavi informacij v okviru nacionalnega in mednarodnega varnostnega sistema. Zaradi pomanjkljivih procesov individualnega in organizacijskega učenja prihajamo do spoznanja, da so ravno zaposleni v teh sistemih tisti, ki predstavljajo poglavitno oviro za učinkovitejše delovanje. Kot zadnji, vendar nič manj pomemben dejavnik, ki omejuje učinkovito delovanje, je vsekakor omejitev avtonomije pri določanju proračuna in prerazporejanju ciljev. Proračuni nacionalnovarnostnih organov so največkrat nadzorovani od zunaj in se kratkoročno lahko le malo spreminjajo in prerazporejajo, ne glede na trenutni obseg ali nenadnost pojavljanja neke grožnje.

Mednarodne teroristične mreže se vsekakor ne srečujejo s tako obsežnimi omejitvami svojega delovanja, v resnici so omejene samo z mejami nekonvencionalne ustvarjalnosti in tako predstavljajo nasprotnika, ki je že zaradi majhnega obsega omejitev skoraj vedno v prednosti pred obravnavanimi nacionalnovarnostnimi subjekti zoperstavljanja terorizmu. Pomembno je namreč zavedanje prepoznavanja grožnje, ki se kaže v dilemi o moči konvencionalne modrosti nad nekonvencionalno ustvarjalnostjo (Sloan, 2007, str. 12).

Rešitve se lahko zrcalijo v poudarku na timskem delu v organizacijskem in predvsem medorganizacijskem okolju, ki v nasprotju s klasičnimi medresorskimi delovnimi skupinami prinaša poudarke na pozitivnih sinergijah. Te sinergije pripeljejo do končnega učinka, ko je celotna raven dosežkov višja, kot je vsota vseh vložkov posameznikov, ki delujejo v nekem timu (Senior in Swailes, 2004). Seveda se je treba zavedati, da je za timsko obliko delovanja oziroma reševanja problemov treba te skrbno izbrati in jih opredeliti. Pogosto smo priča procesom, da je uvedba timov neustrezen odgovor na organizacijske težave. V okvir mogočih nalog, pri katerih bi dosegli višjo dodano vrednost s timskim izvajanjem, vsekakor spadajo priprava novih strategij, obveščevalno-varnostne analize, priprava novih zakonskih predlogov za reševanje posebnih težav za boljše delovanje in usklajevanje organov v procesih zoperstavljanja terorizmu ter druge ključne naloge, ki se pozneje z organizacijskim učenjem prenašajo v strukturo organizacije. Predvsem pri medresorskem sodelovanju je treba funkcionalno raznolikost upravljati tako, da bo prav ta heterogenost povečala učinkovitost dosežkov, na pa da jih ovira ali celo zavre. Ravno ta dialog, ki prihaja iz različnih podsistemov neke organizacije ali celo z medorganizacijske ravni, spodbuja nastajanje intelektualnega konflikta, saj v medsebojne odnose stopajo osebe z različnimi izkustvenimi, kulturnimi, izobrazbenimi in intelektualnimi ozadji. Ključnega pomena v tem kontekstu je, da imajo vse te osebe pred seboj skupni cilj, ki je lahko v našem primeru rešitev neke naloge, s katero bo sistem za zoperstavljanje terorizmu učinkovitejši in prožnejši. Vsak član tega delovnega okolja strukturira problem in tudi rešitev, in sicer glede na svoje mentalne probleme in izkustvene vrednosti, ki

jih najbolj razume. V procesu timskega dela pride do sinhronizacije različnih perspektiv, kar je nujen pogoj za nastanek novih idej in rešitev. Seveda pa je treba tu opraviti bistven korak naprej, in sicer je treba zagotoviti, da pridobljeno znanje ne bo ostalo zaprto na ravni posameznika. Da znanje razširimo med preostale pripadnike organizacije, je treba uvesti skupni jezik organizacije, ki bo spodbudil nastajanje in predvsem širitev ter integracijo novega znanja. Skrb za pripadnike je velikokrat zapostavljena in ji upravljavaska struktura v organizacijah nacionalnovarnostnega sistema ne namenja dovolj pozornosti. Zarraga in Falcon (2003, str. 85) navajata, da je skrb za druge bistveni dejavnik v procesu nastajanja in integracije organizacijskega znanja. Medsebojno zaupanje je pomembno pri prehajanju na nova področja nalog in pri procesih novega učenja, saj morajo biti pripadniki organizacije prepričani o pozitivnosti namenov, ki jih želi vodstvo organizacije pridobiti z uvajanjem posameznih novosti. Na prenos in integracijo znanja ima pomemben vpliv tudi organizacijski spomin. Tako skrb za pripadnike kot tudi organizacijski spomin sta dva procesa, ki sta med drugim še posebno izražena v oboroženih silah, ki so zaradi posebnosti svojega delovanja in okolja še zlasti občutljive za učinkovitost tega. S tem je tudi v nadaljevanju bistveno povezana pripravljenost na sprejemanje procesov organizacijskega učenja. Komunikacija je glavni dejavnik v uspešni uveljavitvi programov sprememb, saj je poleg drugega orodje za obveščanje, razlago in pripravo ljudi na spremembe ter pozitivne in negativne učinke uveljavljenih sprememb. Organizacijska komunikacija lahko celo poveča predanost programu sprememb ter zmanjša zmedo in odpor, povezan s spremembami (Lippitt, 1997, v Kitchen in Daly, 2002).

V zadnjem obdobju se pojavlja praksa ustanavljanja posebnih oddelkov, ki se v posameznem organu ali organizaciji nacionalnovarnostnega sistema ukvarjajo s procesi učenja iz izkušenj. Oborožene sile so se zaradi hitro se spreminjajočega varnostnega okolja in vedno novih oblik groženj v tem okviru še bolj kot druge organizacije primorane učinkovito učiti iz izkušenj oziroma so od tega odvisne. Tudi Slovenska vojska sledi tem procesom z ustanovitvijo oddelka za učenje iz izkušenj, ki je del Centra za doktrino in razvoj (CDR). Ta organizacijska oblika je sicer bolj namenjena zbiranju in analizi izkušenj iz operacij, v katerih sodelujejo pripadniki Slovenske vojske, pri analizah pa se uporabljajo tudi izkušnje partnerskih držav. Vendar se je treba zavedati, da so za oborožene sile in v tem okviru še posebno za Slovensko vojsko prav operacije tisto nestabilno varnostno okolje, v katerem so naši pripadniki veliko bolj kot drugi izpostavljeni različnim vrstam ogrožanja, med katerimi terorizem predstavlja realno grožnjo. Pri svojem delovanju so nacionalni centri v oboroženih silah držav članic povezani v skupno mrežo, ki pripomore, da se izkušnje med državami partnericami hitreje in učinkoviteje izmenjujejo. Pretok informacij oziroma izkušenj lahko poteka na različnih ravneh in v različnih oblikah, in sicer dvostransko ali prek organizacijske oblike, ki je v zavezništvu odgovorna za izvajanje procesov učenja iz izkušenj, pridobljenih v operacijah, v katerih sodeluje Nato. Ta organizacijska struktura je Joint Analytical Lessons Learned Center (JALLC), sedež ima v Lizboni. Vendar se je po drugi strani treba zavedati, da mednarodni terorizem predstavlja vsestransko in globalno grožnjo ne samo nacionalni, temveč tudi mednarodni varnosti, in ga zato ni mogoče v celoti analizirati samo v organizacijah, ki

se ukvarjajo z učenjem iz izkušenj, povezanih z operacijami. Zaradi navedenega zavezništvo pospešeno ustanavlja tako imenovane centre odličnosti<sup>10</sup>, ki se ukvarjajo s posameznimi konkretnimi področji. Zaradi vsestranskosti terorizma je bil v Turčiji ustanovljen Center odličnosti za boj proti njemu. Center se med drugim konkretno ukvarja z analizami storjenih terorističnih dejanj in drugimi aktivnostmi terorističnih skupin, članicam Nata pa jih posreduje v različnih oblikah, ki omogočajo učenje iz izkušenj.

**Sklep** Danes govorimo o družbi znanja, ki jo v Evropski uniji angleško imenujemo *knowledge age*<sup>11</sup>. Družbo znanja opredeljuje vrsta medsebojno prepletenih dejavnikov. To so predvsem izobraževanje in usposabljanje, raziskave, tehnološki razvoj in inovacije ter uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v vseh segmentih družbe, vključno z nacionalnovarnostnim sistemom.

Gibalo organizacijskega učenja so zaposleni v organizacijah. Različni tipi ljudi, ki so v organizaciji, različno prispevajo k ustvarjanju novega znanja. To velja tudi za osebe zunaj organizacijskega okolja, ki lahko vplivajo na organizacijsko učenje. V spoznanju, da je organizacijsko učenje bolj socialni kot čisto individualni proces, lahko različni sprožilci učenja v interakciji različno spodbujajo ali zavirajo učne procese organizacije.

Državne ustanove in še posebno v tem okviru organi nacionalnovarnostnega sistema so pogosto zamudniki pri uvajanju novih mehanizmov upravljanja v svoje strukture. Včasih je sicer ta počasnost utemeljena zaradi kontinuirane politike, skrbi za enakost, potrebe po zagotavljanju ravnovesja in ne nazadnje varovanja človekovih pravic v postopkih, ki jih izvajajo. Pogosto je utemeljeno mnenje, da so javne ustanove, zakonodaja in procesi načrtovani tako, da je spremembe težje uvajati. Vendar so prav spremembe in dinamika mednarodnega varnostnega okolja spodbudile spremembe na področju organizacijskega učenja in novih pristopov v obravnavanih organizacijskih strukturah nacionalnovarnostnega sistema. Inovativne organizacije morajo upoštevati, da težave na eni strani vodijo do posameznikovih aktivnosti, s katerimi bi ta težave rešil, na drugi pa do kolektivne refleksije problema, njegovih vzrokov in različnih strateških pristopov, ki prinašajo rešitev.

Organi nacionalnovarnostnega sistema si na področju organizacijskega učenja ne smejo dovoliti, da bi si zatiskali oči pred procesi, s katerimi se srečujejo druge strukture, predvsem gospodarske. Pomembno je, da država s svojim aparatom iz teh procesov naredi primerne sklepe. To ne pomeni, da jih nekritično preslikava iz poslovnega okolja, temveč da uporablja študije in uveljavlja posebnosti, s katerimi se srečuje sama, da pri tem uporablja svoj način organizacijskega učenja in s tem posredno tudi upravljanje človeških virov. Zavedati se je treba, da so aktivnosti, povezane z znanjem, v okviru nacionalnovarnostnega sistema precej intenzivne. To pomeni,

<sup>10</sup> *Centre of Excellence.*

<sup>11</sup> *Doba znanja.*



da so zaposleni sorazmerno visoko izobraženi, zato lahko z gotovostjo trdimo, da v teh organizacijskih strukturah obstaja neka kritična masa znanja. Za doseganje višje kakovosti in dodane vrednosti pa bo treba spremeniti pristope načrtnega promoviranja znanja in se resno spoprijeti z uvajanjem novih prijemov na področju razširjanja in posredovanja znanja, pri čemer ima organizacijsko učenje ključno vlogo.

Žal se je treba zavedati, da te procese spremljajo tudi teroristične organizacije, ki so ravno zaradi prilagodljivosti svoje organizacijske strukture in načina delovanja še bolj pripravljene uporabljati nove tehnološke pridobitve pri usposabljanju in rekrutiranju svojega kadra (Gatlung, 2002, str. 158). Nacionalnovarnostni subjekti se morajo zavedati, da izobrazba njihovih pripadnikov kot taka ni več vrednota, namenjena izključno posamezniku, temveč postaja čedalje bolj merilo razvoja in učinkovitosti delovanja njihove organizacije. Znanje in sposobnosti pripadnikov takih organizacij so eden poglobitnih dejavnikov za njihovo učinkovitost v procesu zoperstavljanja terorizmu. Zato je bistveno, da se te organizacije zavedajo dejstva, da je treba nenehno vlagati v izboljšanje znanja in sposobnosti svojih pripadnikov (Čaleta, 2009, str. 19).

»Semester za izobraževanje protiterorističnih strokovnjakov se mora nemudoma začeti, saj teroristi že zaključujejo stopnjo svojega nadaljevalnega izobraževanja.« (Sloan, 2007, str. 31)

## Literatura

1. Argyrs, C., in Schon, D. A., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
2. Arquilla, John, Ronfeldt, David, ed. 2001. *Networks and Netwars*. Santa Monica: RAND.
3. Armenakis, A. A., 1999. *Organisational change: a review of theory and research in the 1990s, Vearly review of management, may–jun, 1999*. London: Sage publications.
4. Bennet, D., in Bennet, A., 2003. *The Rise of the Knowledge Organization, Handbook on Knowledge Management 1, Knowledge Matters, C.W. Holsapple (Urednik)*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, str. 5–20.
5. Colins, D., 1998. *Organisational Change, sociological perspectives*. New York: Routledge.
6. Combs, Cindy C., Slann, Martrin, 2002. *Encyclopedia of Terrorism*. New York: Facts on File.
7. Combs, C. C., 2003. *Terrorism in the Twenty-First Century*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education, Inc.
8. Čaleta, D., 2008. *Procesi izobraževanja (ne)vplivajo na učinkovitost zoperstavljanja terorizmu. Znanje za trajnostni razvoj, Zbornik 27. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Rajkovič, V., in drugi. Portorož 19.–21. marec 2008. Kranj: FOV*.
9. Čaleta, D., 2008. *Measuring the Views on Countering-terrorism Taken by Members of the Armed Forces – the Example of the Slovenian Armed Forces. Bilten Slovenske vojske, 10-3, str. 139–156*.
10. Čaleta, D., 2009. *Učenje na daljavo v procesu izobraževanja s področja zoperstavljanja terorizmu. Revija Organizacija, 42-1. str. 18–23*.
11. Daft, R. L., in Huber, G. O., 1987. *How organizations learn: A Communication framework, Research in the Sociology of Organizations, 1-5, str. 284–295*.
12. Dimovski, V., in Colnar, T., 1999. *Organizacijsko učenje, Teorija in praksa, 36-5, str. 701–722*.

13. Duncan, R. B., in Weiss, A., 1979. *Organizational learning: Implications for organizational design.*, *Research in organizational behavior*, Staw, B. (urednik), Cambridge: Harvard University Press.
14. Dunn, R. L., 2003. *Getting into e-learning for workforce training*, *Plant Engineering Magazine*, 57-9, str. 63–71.
15. Farral, R., 1982. *The U.S. Government Response to Terrorism: In search of an Effective Strategy*. Washington: Westview Press.
16. Fiol, C. M., in Lyles, M. A., 1985. *Organizational learning*, *Academy of management Review*, 67-3, str. 63–76.
17. Gatlung, J., 2002. *On Causes of Terrorism and their Removal*, V: Grover, Verinder (ur.): *Encyclopedia of International Terrorism 1 – Terrorism: History and Development*. New Delhi: Deep & Deep Publications, str. 37–48.
18. Hamel, G. in Prahalad, C.K., 1989. *Strategic intent*, *Harvard Business Review*, 31-4, str. 231–239.
19. Hoffman, B., 1998. *Inside Terrorism*. New York: Columbia University Press.
20. Kitchen, P. J., in Daly, F., 2002. *Internal communication during change management*, *Corporate communications: An international journal*, 7-1, str. 46–53.
21. Micklethwait, J., in Wooldrige, A., 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?*, *Radovljica: Didakta*.
22. Senge, M. P., 1990. *The Fifth Discipline Fiedbook: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
23. Senior, B., in Swailes, S., 2004. *The dimensions of management team performance: a repertory grid study*, *International journal of productivity and performance management*, 53-4, str. 317–333.
24. Sloan, S., 2007. *Educating the next generation od Counterterrorism professionals. Countering Terrorism and Insurgency in the 21st Century – International Perspectives*. Uredil: Forest, J. J., London, Westport: Praeger Security International.
25. Stare, M., Bučar, M., 2005. *Učinki informacijsko-komunikacijskih tehnologij*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Svete, U., 2002. *Vloga in pomen informacijske tehnologije v sodobnem asimetričnem vojskovanju – Magistrsko delo*. Ljubljana: FDV.
27. Von Rosenstiel, L., in Koch, S., 2001. *Change in Socioeconomic Values as a Triger of Organizational Learning*. *Handbook of Organization Learning and Knowledge*, W. M. Dierkes, A. B. Antal in I. Nonaka (uredniki), Oxford: Oxford University Press.
28. Zarraga, C., in Garcia-Falcon, J. M., 2003. *Factors favoring knowledge management in work teams*, *Journal of knowledge management*, 7-2, str. 81–96.