

VLOGA CIVILNIH STROKOVNJAKOV V MEDNARODNIH OPERACIJAH IN NA MISIJAH SLOVENSKE IZKUŠNJE V PRT – ISAF AFGANISTAN

THE ROLE OF CIVIL EXPERTS IN INTERNATIONAL OPERATIONS AND MISSIONS – SLOVENIAN LESSONS LEARNED IN PRT – ISAF, AFGHANISTAN

Povzetek

Zapletenost, večplastnost in številni interesi v sodobnih konfliktih zahtevajo ustrezna orodja, ki morajo biti uporabljena pravočasno, sorazmerno in učinkovito. Področje civilno-vojaškega sodelovanja, pogosto poimenovano s kratico CIMIC¹, je vse pomembnejši nabor razpoložljivih orodij. Poseben izziv predstavlja vključevanje civilnih oseb v vojaške enote, v slovenskem primeru civilnih funkcionalnih strokovnjakov, ki so po svojem statusu civilne osebe, vendar so v času delovanja v okolju mednarodne operacije in misije podrejeni vojaškemu poveljniku pristojne vojaške enote. Ali njihova civilna izvedenska poročila lahko pomagajo tudi pri izpolnjevanju misije vojaške komponente pri reševanju konflikta ali so morda tujek in ovira v pristopu, ki ga uporabljajo nacionalne vojske? Ali civiliziranje vojaške komponente nekega mednarodnega posega pospeši proces stabilizacije in vodi v hitrejšo obnovo institucij pravne države? Premislek je izziv vojaški in civilni strani, da stopita iz svojih okvirov. Članek ni študija fenomena PRT, saj bi to zahtevalo drugačen pristop.

Ključne besede

Civilno-vojaško sodelovanje, civilni funkcionalni strokovnjak.

Abstract

Complex and multifaceted nature, as well as numerous interests in modern conflicts require the use of appropriate tools in a timely, proportional and effective manner. The area of civil-military cooperation, often referred to as CIMIC², represents an increasingly important range of available tools. A specific challenge lies in the integration of civilians into military units. In the case of Slovenia, they are referred to as civil functional specialists, civilians by status, but during their deployment in an

¹ CIMIC je kratica, ki se uporablja za civilno-vojaško sodelovanje oziroma Civil-Military Cooperation, vendar pomeni različne rešitve v Natu, OZN, EU.

² CIMIC is an abbreviation referring to Civil-Military Cooperation; however, it denotes different solutions in NATO, UN and the EU.

international operation or mission, subordinated to a military commander in charge of a competent military unit. Can their civilian expert reports help in a military component's mission accomplishment and the resolution of the conflict or are they maybe a foreign object and an obstacle in the approach used by foreign nation's armed forces? Does the introduction of civilians into a military component accelerate the stabilisation process and lead to a quicker reconstruction of rule of law institutions? This consideration challenges both, military and civilian parties to think outside the box. However, the article is not a study of the PRT phenomenon, since this would require a different approach.

Keywords *Civil-Military Cooperation; civil functional specialist.*

Uvod V zgodovini človeštva in s spreminjanjem človeške družbe se je spreminjalo tudi strateško okolje, pri čemer so bili glavni gonilniki sprememb različni etnični, religiozni, ekonomski ali ideološki vzroki. Družbe, pri tem mislimo na določene oblike družbene ureditve, ki imajo stalnejšo obliko, so vedno težile k trajnostnim rešitvam in so na podlagi preteklih izkušenj poskušale predvidevati ali celo prehitevati prihodnje dogodke. Za naše razmišljanje so pomembni dogodki, kot so **konflikti, naravne nesreče** velikih razsežnosti ali v zadnjem desetletju in pol precejkrat omenjene **humanitarne katastrofe**, kar je praviloma nenatančno nadomestilo za osnovna pojma. Pogosto se na isti lokaciji hkrati pojavi več omenjenih dogodkov oziroma okoliščin. Izkušnje nas učijo, da je včasih učinkovita le vojaška sila, vendar trajne rešitve ni mogoče doseči samo z vojaško silo.

Na podlagi intenzivnih izkušenj, pridobljenih v devetdesetih letih prejšnjega stoletja (tudi na tleh razpadajoče Jugoslavije), je Nato začel razvijati novo orodje celostnega (angl. comprehensive) pristopa. Pravzaprav razvija pristop, priročno orodje in metodo hkrati. Zato je eno izmed pomembnih opornih orodij vojaški sili ustrezna povezava s civilnim okoljem oziroma tako imenovano civilno-vojaško sodelovanje oziroma **CIMIC** ali **civil-military cooperation**³. Že na začetku je treba opozoriti na skrbno razločevanje med civilno-vojaškim sodelovanjem, ki ima zelo različne oblike na taktični, operativni in strateški ravni in je generični pojem, medtem ko je CIMIC kot poveljnिकovo orodje le ena izmed metod oziroma možnosti predvsem na taktični ravni, praviloma do ravni bataljona.

³ *CIMIC ponuja poveljniku eno izmed orodij za doseg vodilnega cilja. Za povečanje te zmogljivosti bo pomembno, kjerkoli bo to mogoče, da civilne in vojaške organizacije prepoznajo in delijo skupne cilje. Takšni cilji morajo biti določeni v zgodnji načrtovalni fazi, skladno s političnimi usmeritvami, ki jih morajo vojaški poveljniki vgraditi v načrtovanje izvajanja svojih operacij. (V: MC 411/ NATO / EAPC/ PFP (PCG) N (2001) 0004NATO Military Policy on Civil-military Co-operation (CIMIC))*

1 VOJAŠKA IN NEVOJAŠKA ORODJA ZA DOSEGANJE KONČNEGA STANJA OB KONFLIKTU

Že takoj na začetku je pomembno, da razumemo, zakaj **sodelovanje** (angl. cooperation) in ne **koordinacija** (angl. coordination) ali morda interakcija, kajti vprašanje, kdo bo koga koordiniral, je nadvse pomembno in pogosteje vodi v spor kot k sodelovanju. Bistven cilj vojaškega posredovanja je doseganje tako imenovanega **končnega cilja oziroma stanja** (angl. 'End state') s pomočjo koordiniranja, sinhronizacije oziroma usklajevanja in preprečevanja konfliktnih situacij **vojaških aktivnosti s civilnimi dejavniki**, kar pomeni tudi povezovanje vojaških operacij s političnimi cilji. Bistveno orodje za stabilizacijo družbe v konfliktnem stanju je nedvomno vojaška sila, ki omogoča stabilizacijo razmer in kar se da tekoč prehod iz ofenzivno-defenzivne stopnje operacije v varnostno-stabilizacijsko operacijo. Naslednji logični fazi sta **napredek in razvoj** (angl. development), ko varnostne sile lahko zapustijo območje, za katerega so bile odgovorne. Hitrejši kot je proces, prej se to zgodi, vendar nas izkušnje učijo, da se čas meri v desetletjih in ne v mesecih ali letih in da konflikti pogosto iz različnih vzrokov zdrsnejo nazaj v predhodne faze.

1.1 Vojaški CIMIC

CIMIC v Natu je **vojaško orodje** in sestavni del sodobnih **večdimenzionalnih operacij**, ki obravnava vse udeležene strani in **pomaga** civilnim zmogljivostim, da razumejo vojaške vidike delovanja, ter vojaškim zmogljivostim, da razumejo civilne vidike delovanja, z željo preprečiti, nevtralizirati ali zmanjšati možnosti za nesporazume, konflikte, žrtve ali podvajanje. Bistvo je torej **usklajevanje** udeležencev k skupni usmerjenosti in čimprejšnjemu končnemu zaželenemu stanju, torej k miru in varnosti, za človeka temeljni vrednostni kategoriji – kakor je ugotovil Abraham Maslow.⁴ Najboljše končno stanje je tisto, ki je najboljše **za prebivalce, civilne dejavnike in zavezništvo**, je torej idealen presek skozi vse tri bistvene udeležene kroge. Vendar ni tako preprosto, kar ponazarja slika 1, ki predstavlja kompleksnost udeležencev in zelo majhno področje, na katerem se vse strani prekrivajo. Predstavlja možnost za sodelovanje, to je središčni presečni del vseh treh krogov.

Slika 1:
Grafična
ponazoritev
treh bistvenih
dejavnikov v
MOM (S. Zajc)



⁴ A. Maslow, ameriški psiholog, je človekovo potrebo po varnosti dal na drugo mesto po pomembnosti, takoj za fiziološkimi potrebami.

Z učinkovitostjo lahko dosežemo, da bo idealen presek večji in da bo cilj dosežen hitreje, zato mora vsaka od strani razumeti, kako drugi dve strani načrtujeta in izvajata svoje načrte. Dejansko to pomeni, da se bodo morali vsi trije krogi premakniti k sredini in tako se osrednji del povečuje. Vendar ima vsaka od strani svoje načrte, svoje končno stanje, svoja pravila in priročnike. V zavezništvu imamo doktrino AJP-3.4.9 in za izvajanje nalog priročnike in navodila, ki podrobno predpisujejo enotne obrazce zbiranja, urejanja in poročanja podatkov ali pripravo projektov (TTP – Tactics, Techniques and Procedures)⁵. Zakaj enotne? Zavezništvo hoče danes delovati bolj usklajeno kot včeraj in ker v isti operaciji hkrati sodeluje veliko nacionalnih vojaških in civilnih zmogljivosti. Tudi če tisti, ki so udeleženi pri razvijanju, uporabi in preverjanju CIMIC-ove doktrine na terenu, niso specialisti za to, morajo imeti vsaj osnovno znanje o njej in vedeti, kako in s čim si lahko na terenu pomagajo. Današnji konflikti so veliko bolj povezani s civilno družbo, kot so bile srednjeveške vojne, ali celo veliko bolj kot zadnja vojna vojsk – 1. svetovna vojna –, zato je civilno-vojaško sodelovanje vpeto v načrtovanje katerekoli vojaške operacije ali pri dajanju pomoči ob naravnih nesrečah ali humanitarnih katastrofah. Ni vse v vojaškem okolju CIMIC, vendar bi bil lahko CIMIC vse bolj pomembno orodje v celostnem pristopu, zato mora biti njegov prispevek načrtovan, prisoten in priznan na vseh ravneh v zavezništvu, poveljujoči pa morajo poznati CIMIC na taktični in operativni ravni in ga sprejeti kot pomembno orodje poveljevanja.

1.1.1 Vojaška orodja v okolju Isaf-a

Natova operacija Isaf, ki se izvaja skladno z resolucijami Varnostnega sveta OZN in Natovimi strateškimi in operativnimi dokumenti, je ne le največja Natova združena operacija, temveč je tudi po vsebini, zahtevnosti in raznolikosti izjemen primer, ki ga je treba skrbno preučiti z različnih vidikov, da bi zavezništvo in posamezne države, članice in udeleženke lahko na podlagi lastnih in zavezniških izkušenj, tako pozitivnih kot negativnih, pripravljale in pripravile boljše rešitve za svoje in zavezniške potrebe.

Na taktični ravni v okviru operacije Isaf je vsaka od držav udeleženk razvijala svoje oblike civilno-vojaškega sodelovanja. Isaf je v Afganistanu razdeljen na operativna regionalna poveljstva, ki so skrbela tudi za delovanje posebnih skupin za obnovo pokrajin ali pokrajinske razvojne skupine (PRT – Provincial Reconstruction Team)⁶, ki so ponekod delovale skupaj z ameriškim vojaškim programom CERP

⁵ *Natov priročnik za taktike, tehnike in postopke civilno-vojaškega sodelovanja (ACO Manual 86-1-1 CIMIC Tactics, Techniques and Procedures (TTPs)).*

⁶ *Ustanovna listina Pokrajinskih razvojnih skupin določa namen Izvršnega upravnega odbora. Ta pripravlja usmeritve za nadzor vseh obstoječih in prihodnjih PRT v Islamski republiki Afganistan. PRT pospešujejo varnost, stabilizacijo in obnovo. V vzajemnem sodelovanju s ključnimi uradniki vlade Afganistana, državljani, Natom, koalicijskimi silami, s članicami Mednarodnih podpornih varnostnih sil (Isaf), z Združenimi narodi in mednarodnimi organizacijami PRT podpira širitev dosega in vpliva afganistanske centralne vlade.*

Poglaviti cilj programa PRT je, da izpolni pogoje za prehod iz okoliščin, v katerih so potrebne mednarodne vojaške sile, v okoliščine, v katerih so vlada Afganistana in pokrajinske institucije trdno postavljene in polno sodelujoče ter zato delovanje PRT postane nepotrebno. (V: Charter, 2.december 2004 (Revised 3.august 06))

(Commander's Emergency Response Program)⁷ ali drugačnimi oblikami humanitarne, razvojne in druge pomoči. Vsa tri področja – taktični CIMIC, PRT in CERP so zelo obsežna in njihovo preučevanje precej presega namen tega članka, ki se bo osredotočil na značilnosti slovenskega koncepta vključevanja usposobljenih civilnih funkcionalnih strokovnjakov.

2 SLOVENSKI KONCEPT CIVILNIH FUNKCIONALNIH STROKOVNJAKOV

Na začetku je treba bolj natančno opredeliti, v čem je »posebnost slovenskega pristopa«, do katerega je prišlo ob upoštevanju AJP 3.4.9 Allied Joint Doctrine For Civil-Military Cooperation⁸, prej AJP-9, in skladno s cilji sil zavezništva⁹. Države pogosto najdejo rešitve za oblikovanje civilno-vojaških formacij, na primer centrov CIMIC, in vanje združujejo specialiste z različnih področij, praviloma poklicne vojake in pogodbene rezerviste. Jedro sestavljajo uniformirane in oborožene osebe, ki se medsebojno usklajujejo pri opravljanju nalog s področja civilno-vojaškega sodelovanja.

To so torej večinoma specialisti z različnih področij, ki so aktualna v obdobju stabilizacije in obnove – inženirji različnih strok, pravniki in sodniki, zdravniki ter drugi. V precej primerih uporabijo tudi vojaške specialiste, če nimajo dovolj velikega izbora med rezervisti in obratno, oziroma če tako zahteva nacionalna obrambna politika ali potrebe na terenu¹⁰. Slovenija je skladno z Uredbo¹¹, ki določa izbor

⁷ CERP je nastal iz potrebe v Iraku in se nadaljuje v Afganistanu. Ima oblikovane postopke identificiranja projektov, načrtovanja in izvedbe ter tudi postopke odločanja, poročanja in nadzora.

⁸ V Sloveniji razvoj civilnih funkcionalnih strokovnjakov od leta 2005 temelji predvsem na naslednjih dokumentih: MC 411/1, NATO Military Policy on CIMIC; Bi-SC 86-3, Establishment of a Bi-SC CIMIC Capability; AJP-9, NATO CIMIC Doctrine; Bi-SC Functional Planning Guide for CIMIC; APP-6A, Military Symbols for Land Based Systems. Pri tem je Slovenija upoštevala možnost, ki je bila izrecno zapisana v AJP-9 NATO Civil-Military Cooperation (CIMIC) Doctrine: funkcionalni specialisti so napoteni zato, ker so bile ugotovljene potrebe po njihovih strokovnih ocenah, ki jih ni mogoče drugače pridobiti na področju operacije. Prihajajo lahko iz različnih razpoložljivih virov in **niso nujno vojaške osebe**. Od njih se pričakuje pomoč pri izdelavi ocen, analiz ali v načrtovalnih procesih ali pa so potrebni za izvedbo določenih projektov.

⁹ Cilj sil (NATO Force Goals) L 3784 in Cilj sil 3781.

¹⁰ Med manj ustreznimi oblikami zapolnjevanja je seveda napotitev vojaških uslužbencev z ukazom in glede na čin, ne na podlagi strokovne usposobljenosti. Takšen izbor ima pomemben vpliv na kakovost izvedenih nalog, vendar bi bil za premislek o tem potreben poseben prispevek.

¹¹ Uredba o sodelovanju civilnih strokovnjakov in zmogljivosti v mednarodnih operacijah na obrambnem področju (Uradni list RS, št. 75/06). V njej je zapisano:

- (1) Vlada Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu: vlada) v skladu z Zakonom o obrambi odloča na predlog ministra za obrambo o sodelovanju civilnih strokovnjakov in civilnih zmogljivosti v mednarodnih operacijah kot sestavnem delu izvajanja obveznosti, sprejetih v mednarodnih organizacijah ali z mednarodnimi pogodbami na obrambnem področju.
- (2) Udeležba civilnih strokovnjakov in civilnih zmogljivosti v mednarodni operaciji se izvaja v civilno-vojaških skupinah v okviru kontingenta Slovenske vojske ali poveljstev in drugih organov Nata, Evropske unije, Organizacije združenih narodov ali drugih mednarodnih organizacij.
- (3) Na podlagi izkazanih potreb lahko zagotavljajo v mednarodni operaciji ministrstva, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije iz Republike Slovenije civilne logistične in druge zmogljivosti, pri čemer Ministrstvo za obrambo lahko pomaga pri pripravi in izvajanju vključevanja civilnih zmogljivosti v mednarodno operacijo.
- (4) V odločitvi iz prvega odstavka tega člena se določijo zlasti namen, naloge in morebitne nacionalne omejitve ter obseg in trajanje sodelovanja civilnih strokovnjakov ali civilnih zmogljivosti v mednarodni operaciji ter naloge ministrstev pri pripravi in izvedbi sodelovanja v mednarodni operaciji.

primernih oseb, njihovo strokovno izpopolnjevanje in ravnanje z naborom usposobila skupino civilnih funkcionalnih strokovnjakov, ki so za obdobje petih let, z možnostjo podaljšanja, na voljo ministrstvu za obrambo¹², da jih povabi k sodelovanju in pošlje na opravljanje dolžnosti na obrambnem področju skladno z njihovo specialistično usposobljenostjo. Obveznost je torej prostovoljna, vendar se mora z napotitvijo strinjati tudi aktualni delodajalec kandidata, zato gre v resnici za tristranski odnos. Nabor strokovnjakov je na prvi pogled precej širok glede na finančne zmogljivosti ministrstva, vendar je tako velik izbor potreben, ker je precej razlogov, zaradi katerih se ob pozivu k sodelovanju odzove samo omejen krog evidentiranih in usposobljenih kandidatov.¹³ Slovenski civilni funkcionalni strokovnjaki so neoboroženi, imajo potrebno zaščitno opremo (čelada, neprebojni jopič, plinska maska, komplet prve pomoči), njihova delovna obleka pa je predvsem praktična, model 5.11, z nujnimi nacionalnimi našitki in oznako enote ali misije. V čem je pravzaprav razlika med pogodbenim rezervistom in civilnim funkcionalnim strokovnjakom? Na prvi pogled prav velike razlike ni. Oba morata biti strokovnjaka. Oba morata vedeti, kako deluje vojaška enota in kako delujejo civilne institucije. Oba sta napotena za določen čas, praviloma takrat, ko konflikt še traja, in oba se enako usposabljata pred misijo. Oba sta podrejena poveljniku enote. Oba se pri svojem delu podrejata in prilagajata načinu delovanja vojaške enote. Oba sta za svoje delo enako plačana. Obstajata samo dve majhni razliki: prva je, da je civilno okolje veliko lažje, bolj iskreno in tudi bolj kooperativno sprejme sodelovanje s civilno osebo v okviru vojaške enote, druga razlika pa je, da civilni funkcionalni strokovnjak nima čina in si zanj torej tudi ne prizadeva, čeprav je glede na svoj uradniški položaj izenačen z ustreznim vojaškim činom (na primer podsekretar s polkovnikom). To je za nekatere oborožene sile normalno in sprejemljivo, častniki nekaterih sil pa imajo težavo pri sprejemanju tega dejstva (za Američane je normalno, za Italijane in Slovence pa ne). Kadar si nekdo ne prizadeva za dosego višjega čina, lažje oblikuje svoje strokovne in človeške misli in jih brez nepotrebnih zadržkov na primeren način posreduje poveljniku. Sta ti majhni razliki dovolj, da bi koncept na podlagi izkušenj razvijali naprej? Vsekakor, vendar pod pogojem, da je na obeh straneh, torej vojaški in civilni, dovolj občutljivosti za malenkosti, ki sestavljajo bistvo. Slovenski koncept (Uredba) predvideva dvoje: da se civilni funkcionalni strokovnjaki lahko napotijo na teren, ko je CIMIC-ova enota ali celica Slovenske vojske ugotovila določene potrebe in možnosti ali skladno z drugače izraženimi potrebami v zavezništvu oziroma v drugih mednarodnih povezavah Republike Slovenije. Torej civilni funkcionalni strokovnjaki pridejo na teren, načrtujejo projekt¹⁴ skladno s svojim ekspertnim znanjem, ga izvedejo in odidejo. Menjave v mednarodni operaciji in na misiji vsakih šest mesecev večinoma ne zadoščajo za izvedbo, zato so se slovenske napotitve po

¹² Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, Vojkova 55, 1000 Ljubljana.

¹³ Med razlogi so: tvegana misija, primernost delovnega mesta na misiji glede na spol, delovne obveznosti na primarnem delovnem mestu, zdravstveno stanje, osebni razlogi, prenehanje osebnega zanimanja za sodelovanje na misiji. Praviloma se vsakokrat prijavi okoli pet do deset odstotkov usposobljenih kandidatov.

¹⁴ Projekt seveda ni samo zgradba ali kak drug objekt, temveč je lahko pomoč pri krepitvi zmogljivosti ustanov, kot so ministrstva, univerza, humanitarna dejavnost, nevladni sektor. Projekt je načeloma vsako delo, ki zahteva strokovno znanje, in je oblikovan tako, da vpliva na kakovost življenja prebivalcev in na koncu postane njihova last.

potrebi podaljšale, nekatere tudi na devet mesecev ali več. Uredba omejuje možnost trajanja misije na eno leto. Tak način delovanja je gotovo mogoč, če gre za enoto, ki bo daljše obdobje delovala z določenimi nalogami na stalnem mestu, če pa se ves čas spreminja, kot se je slovenski koncept SVNKON, čeprav kvalitativno tudi raste, pa to ni mogoče.

2.1 Prve slovenske izkušnje

Začetne izkušnje v izvedbi koncepta po uspešno usposobljenih dveh generacijah in pridobljenem potrdilu Nata¹⁵ so bile pridobljene v okviru SVNKON KFOR na Kosovu, ko so bili prvič dodani trije civilni funkcionalni strokovnjaki centru CIMIC na bataljonski ravni. Teoretična izhodišča in na usposabljanjih pridobljeno znanje sta bila na preizkušnji in tako pozitivne kot negativne izkušnje so dodale svoj prispevek k nadaljevanju. Morda je bilo na civilni strani celo nekoliko več želja po nadaljevanju kot na vojaški, zato obe strani še čaka nadaljevanje usklajevanja, da bi tako ena kot druga spoznali prednosti in pomanjkljivosti, predvsem pa omejitve civilnega in vojaškega pristopa ter nujnost sodelovanja v kompleksnem, drugačnem, mednarodnem in zavezniškem okolju. Namen tega članka je, da spodbudi nadaljevanje iskanja prednosti vključevanja civilnih funkcionalnih strokovnjakov v CIMIC in druge skupine, čeprav je napor kdaj pa kdaj podoben pihanju v precej hladno žerjavico.

2.1.1 Selitev koncepta v zavezništvo

Ideja, da bi koncept civilnih funkcionalnih strokovnjakov preskusili tudi v operaciji Isaf, je stara toliko kot sodelovanje Slovenije v največji Natovi operaciji. Začetna ideja, da bi Slovenija prevzela samostojen PRT, se je zdela nekoliko preveč drzna, zato se ni razvijala po poti, po kateri sta šli na primer Litva in Češka. Odgovornost in finančno breme sta presegala namere politike s sodelovanjem v operaciji Isaf, še posebej potem, ko je Afganistan redno postajal predmet notranje politike in je bil predvsem v pristojnosti ministrstva za obrambo ob precej zadržanem prispevku ministrstva za zunanje zadeve. Iskanje ustrezne zaveznice, ki bi hotela gostiti nekaj slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakov, se je začelo leta 2007¹⁶ in ob možnostih, da bi bila to Nemčija, Španija, morda ZDA, je prišlo do odločitve, naj bosta to Italija in njen PRT v Heratu.¹⁷ Izbira je bila logična s stališča lokacije večjega dela slovenskega kontingenta, ki je bila takrat FSB Arena v Heratu¹⁸, Regional Command-West (RC-W) pod poveljstvom Italije.

¹⁵ CIMIC Functional Specialist Affirmation, Steadfast Jaw 27 November – 14 December 2007 /AJFC Naples/.

¹⁶ Prvi načrti segajo na začetek operacije Isaf, vendar so ostali samo v obliki načrtov.

¹⁷ Do odločitve je prišlo po dveh usklajevalnih konferencah s predstavniki ministrstev za obrambo in oboroženih sil Španije in Italije leta 2008.

¹⁸ FSB pomeni Forward Support Base.

Prva napotitev ni bila izvedena v okviru slovenskega kontingenta¹⁹, ampak ločeno in v sodelovanju z Italijo oziroma njenim združenim poveljstvom za operacije. Izkazalo se je, da slovenski državljani, čeprav neoboroženi, ne more potovati z italijanskim kontingentom prek Združenih arabskih emiratov. Razrešitev tega problema je zahtevala kar nekaj časa in veliko dobre volje na obeh straneh podpisnic MoU²⁰, saj je morala Italija spremeniti MoU z Združenimi arabskimi emirati. Prav tako je bilo treba spremeniti dvostranski sporazum med Italijo in Slovenijo, saj je veljavni urejal samo status vojaških oseb, ne pa tudi civilnih.

2.1.1.1 Načrtovanje, improvizacija, načrtovanje

Razumljivo je, da kolegi v centru CIMIC PRT v Heratu niso dobro vedeli, kdo prihaja k njim, še manj pa je bilo jasno, kaj naj bi novi član počel²¹. Treba je povedati zelo preprosto izkušnjo: ni pomembno samo, kako temeljito je nekdo pripravljen, ampak kako hitro zna pridobivati novo znanje, urejati nove informacije in se vključiti v okolje, ki je povsem drugačno od pričakovanega. Tej točki zavezništva lahko rečemo *prva preskusna prelomnica*, ko se mnogi v dokumentih dobro zamišljeni načrti izkažejo za nepopolne ali celo neuresničljive. Civilni funkcionalni strokovnjak se spopriema z naslednjimi izzivi: (1) deluje v okolju zavezniške civilno-vojaške formacije ali celo pretežno vojaške, (2) v okviru kompleksne operacije Isaf, (3) v lokalnem okolju, ki se ne more odločiti, ali je Isaf del rešitve ali del problema. Vendar to še ni vse: (4) kolegi in službe v domovini, ki so tako ali drugače sodelovale pri načrtovanju, ne vidijo razlike med teoretičnimi izhodišči in realnimi možnostmi v resničnem svetu. Če trmasto vztrajajo pri izhodiščih, tvegajo, da bo celotna misija civilnih funkcionalnih strokovnjakov zašla v slepo ulico.

Naslednja točka preloma ali *druga preskusna prelomnica* je celovito vključevanje v novo delovno okolje, ki je naravnano v svojo smer – vse poteka skladno z načrti in hitrostjo, ki ustreza vodilni državi. Integracija je dvosmeren proces, ki ga hkrati gradita obe strani – gostiteljica, v našem primeru Italija ali Združene države Amerike,²² in pridruženi slovenski civilni funkcionalni strokovnjaki. Bi bilo mogoče utemeljevati, da ob sodelovanju tako večja kot manjša zaveznica pridobivata in ne izgubljata? Za res strokoven odgovor bi bila potrebna obojestranska raziskava. Morda je eden od pomembnih motivov nekoliko različen pogled na isti problem, različnost pogledov pa sestavlja celovitost skupnega pogleda, ki pripelje do najboljše mogoče

¹⁹ Napotitev slovenskih civilnih funkcionalnih strokovnjakov ni mogoča le v okviru slovenskega kontingenta, temveč kjer koli in kamor koli v zavezništvu. Seveda pa se lahko izvede v okviru slovenskega kontingenta, če Slovenska vojska izrazi interes in izkaže potrebo.

²⁰ MoU je Memorandum of Understanding, v tem primeru dvostranski dokument.

²¹ Treba je poudariti, da je bil PRT v mestu Herat, preden so ga Italijani spomladi 2012 preselili iz središča mesta na drugo lokacijo v FSB Arena, v pretežno vojaško okolje. Tudi njegovo delovno jedro – center CIMIC – je bilo sestavljeno iz pripadnikov ITA bataljona CIMIC iz Multinational CIMIC Group in funkcionalnih strokovnjakov kot pogodbenih rezervistov, običajno arhitektov ali gradbenih inženirjev ter občasno tudi agronomov in drugih.

²² Od jeseni 2011 slovenski civilni funkcionalni strokovnjaki poskušajo prispevati svoje ekspertize tudi v USA PRT v Farahu, kar je povezano z lokacijo slovenskega kontingenta na področju pokrajine Farah. Okolji pokrajine Herat in Farah sta zelo različni. Praviloma bi morali za Afganistan poiskati veliko več rešitev, ki bi bile prilagojene lokalnim posebnostim. Za boljšo predstavo je dobro prebrati študijo Antonia Giustozze 'Decoding the New Taliban – West' (London School of Economics).

rešitve v tistem trenutku. Izkušnje nas prepričujejo, da še tako skrbno načrtovana dejanja, usmeritve in doktrine vedno zaznamujejo osebnostne značilnosti tistih, ki odločajo, in v operaciji Isaf so to poveljniki. Od njih je odvisno, kako bo potekalo delo enote, skupine, centra in civilnih strokovnjakov. Človeška širina, izobrazbena stopnja, splošna razgledanost – vse to pomembno vpliva na naše delo. Nekateri poveljujoči razumejo, da morajo biti tudi prilagodljivi, odprti do različnih možnosti in znajo v svoje delo vključiti nasvet civilnega strokovnjaka. Nekateri pa sledijo samo tistemu, kar je zapisano v njihovem ukazu, in jim vse drugo pomeni oviro ali celo nevarnost, da bi šlo kaj narobe. S hitrim razvrščanjem bi lahko rekli, da jih je 40 odstotkov odprtih za predloge in ideje zunaj njihovega ukaza, 60 odstotkov pa ne.

Naslednjo točko preloma ali *tretjo preskusno prelomnico* v tem prispevku predstavljajo nekoliko poenostavljeno prikazane skupine, s katerimi je bilo treba vzpostavljati načrtovane in vodene odnose. Praviloma jih bomo našli v vsakem okolju, naše sodelovanje z njimi pa bo zelo različno.

V **prvo skupino** spadajo **predstavniki lokalne vlade ali lokalne uprave**, kar je bolj pogosto²³. Praviloma so to predstavniki šibke države, saj nas drugače ne bi bilo tam. Svojo tako imenovano oblast lokalno prebivalstvo sprejema, spoštuje ali pa jo zavrača in niti najmanj ne spoštuje. Mogoči so različni odnosi in Afganistan je okolje, kjer se takšna pestrost izkaže kot pravilo in ne izjema. Zelo pogosto imamo na drugi strani šibko legalno oblast in močno ilegalno, prepojeno s tradicionalnimi oblikami družbenega življenja, kot so rodovna in plemenska skupnost, zato je v kratkem času nemogoče pridobiti povsem jasno prepoznavno sliko. Dinamika spreminjanja je intenzivna in že ko se čez nekaj mesecev vrnete, boste tam verjetno našli povsem druge ljudi. Govorijo jezik, ki ga ne razumemo in oni ne razumejo našega, zato smo primorani uporabljati prevajalce, vendar potrebujemo precej časa, da spoznamo njihovo zanesljivost in človeške kvalitete.

²³ Afganistan je centralizirana država, v kateri politične stranke ne tekmujejo na volitvah, vendar obstajajo. Guvernerje 34 pokrajin imenuje predsednik države, vendar ti ne odločajo o proračunu, da bi z njim izvajali politiko v pokrajini – proračun imajo ministrstva, ki so povezana s centrom, torej s Kabulom, in imajo zelo različne zmogljivosti za črpanje razpoložljivega denarja, predvsem razvojnih sredstev. Ljudje na pomembnih funkcijah imajo različno stopnjo znanja iz državne uprave, ponekod ni mogoče sestaviti celotne uprave, to ni mogoče niti v razvitem Heratu. Razmere so daleč od povprečnih in že primerjava med Heratom in Farahom prikaže vsaj približno sliko velikih razlik in nesorazmerij ter napeljuje k misli, da en sam koncept za države, kot je Afganistan, ni dovolj, ampak ga je treba pripraviti za vsako okolje posebej. Slabo poznavanje lokalnih zgodovinskih in kulturnih posebnosti nalaga še posebno težko nalogo vsem, ki prihajajo v Afganistan pomagati pri stabilizaciji in rekonstrukciji le za šest mesecev.

V drugo skupino spadajo predstavniki zelo raznovrstne mednarodne skupnosti²⁴ – različne agencije, vladne in nevladne organizacije, povezane ali ne, trajajoče ali kratkotrajne, skratka, zelo nepregledna množica poslanstev, načrtov in ciljev, donatorjev, strokovnjakov in takih, ki praviloma ne marajo vojakov, vendar v krizi (napadi) hitro najdejo pot v njihovo zavetje. Prepričani so, da je samo tako imenovana civilna družba lahko demokratična in prinaša napredek. Praviloma si želijo pustiti vtis in so tam, dokler pritekajo sredstva. Namen članka ni, da bi podrobneje pogledali, kdaj in kako postanejo vsi ti igralci slab nadomestek za nedelujoče institucije države, vendar so v resnici prav to – »berгла« šibkim sistemskim servisom, ki bi jih morale vlade zagotavljati svojim prebivalcem, hkrati pa jim manjka koherentnosti in usmerjenosti k istemu cilju. Toda v vakuumu, ki prevladuje, najdejo svoje mesto, in tiste najboljše organizirane, z jasnimi cilji in poslanstvom ter predvsem z lokalnimi človeškimi viri lahko večinoma nadomestijo manjkajoče institucije države na področjih, kot sta šolstvo in zdravstvo, nekatera socialna področja, mediji, prizadevanja za enake možnosti in podobno, vendar so to samo začasne in nikakor ne trajne rešitve. Kadar delujemo v konfliktnem ali pokonfliktnem okolju, moramo vedeti, da je stopnja korupcije izjemno visoka in da je torej spoštovanje norm in zakonov zelo šibko. Velik priliv »razvojnih« sredstev skozi nevladne organizacije v neko okolje je pomemben generator korupcije, neenakosti in v večini primerov šibko nacionalno ekonomijo le še bolj ogrozi. Drugače je z večjimi infrastrukturnimi razvojnimi projekti, ki jih vodijo skladi, agencije, banke ali konzorciji. Praviloma pa vedno precejšen del sredstev odteče po privatnih kanalih k ljudem, ki imajo dostop do njih oziroma odločajo o njihovi porabi. Z nekaterimi ukrepi lahko pojav zmanjšamo, je pa razumno podvomiti, da ga lahko odpravimo. Odločiti se moramo samo, ali končne koristi pretehtajo naše

²⁴ Zanimiv je bil odnos med predstavniki UNAME in PRT Herat med letoma 2008 in 2009, ki je bil morda prej izjema kot pravilo. Predstavniki PRT so željo predstavnikov UNAME po rednih in delovnih stikih razumeli kot vmešavanje UNAME v interne nacionalne zadeve vodilne države v PRT. Najbolje to pokaže izjava enega izmed častnikov, da bi UNAMA rada vodila in koordinirala, a nima svojih sredstev. Pogosto se je nacionalnost razvojnega denarja pokazala kot ena izmed bistvenih ovir za načrtovanje in doseganje skupnih, usklajenih in opaznejših ciljev. Pričakovati bi bilo, da je vez med UNAMO in Isafom bistveno boljše zasnovana v resolucijah VS OZN. Nedvomno je to točka, v kateri bi se dalo doseči veliko več, če bi Nato, EU, OZN in drugi temu namenili dovolj pozornosti v pripravi na morebitne prihodnje operacije.

Drugo zanimivo področje so bili stiki z afganistanskimi in mednarodnimi nevladnimi organizacijami, ki so se jim vojaški kolegi raje izognili, kot da bi v njih videli priložnost. Njihovo pragmatično stališče, ki res izhaja iz narave NGO, je bilo, da ko jim ponudiš dialog, zahtevajo sredstva – ni bilo napačno, vendar povsem neustvarjalno. Stike z NGO so zato z veseljem prepustili civilnemu funkcionalnemu strokovnjaku, ki so ga ob pomanjkanju drugih navodil sprejeli kot višjega svetovalca za razvoj (Senior Development Advisor), kar je bila kar ustrezna izbira. Sčasoma je bila ustvarjena dobra vez z afganistanskimi in mednarodnimi nevladnimi organizacijami, ki jim je postalo jasno, da PRT ni zakladnica, temveč samo partner za izmenjavo mnenj, izkušenj, informacij, ki so pogosto napotile NGO tja, kjer sredstva zanje verjetno so, a jih je treba doseči pri sodelovanju v projektih in tekmovanju z drugimi. Takšna sprememba je vsekakor pripomogla k bistveno boljši oceni civilnega okolja in k spremembi mnenja civilnega okolja o PRT.

moralne zadržke – sliši se kruto, ampak je realno. Nekdo je некоč rekel: »Sledi denarju in dobil boš vse odgovore.« Zelo drži²⁵.

V **tretjo skupino** uvrščamo zavezniške sodelavce, ki so najprej predstavniki svojih nacionalnih enot in poveljstev in šele nato del zavezništva. Za večnacionalne enote velja, da vsaka sledi svojemu nacionalnemu denarju in je zato povezovanje in usklajevanje toliko težje. Slovenske enote in civilisti v mednarodnih operacijah in na misijah praviloma delujejo pod poveljstvom vodilne zaveznice, s katero smo lahko v boljših ali slabših odnosih. Slovenski prispevek lahko vidijo kot pomembnega ali pa so ljubosumni na vsak naš uspeh, ki ga dosežemo z bistveno manjšim finančnim vložkom, saj so slovenska nacionalna sredstva zelo omejena v primerjavi z zaveznici (v razmerju 1 : 50, torej precej manjša). Z njimi se lahko primerjamo in enakovredno merimo v znanju, izurjenosti, usposobljenosti, ne moremo pa se meriti v sredstvih. Za sodelovanje so zelo pomembni predhodne priprave in podpisovanje ustreznih dokumentov o sodelovanju, položaju in medsebojnih obveznostih. Pogoste težave povzročajo dejstvo, da o delu na misiji v domovini lahko odločajo ljudje, ki misije ne poznajo dovolj dobro, nimajo izkušenj oziroma ne upoštevajo strokovnih nasvetov. Hkrati mnogi zakoni in predpisi v rešitvah ne vključujejo omejitev in posebnosti, ki jih delo v okolju, kot sta mednarodna operacija in misija, prinaša s seboj. Delovanje bi moralo biti najprej varno, potem pregledno in nazadnje tudi gospodarno. Podporne in načrtovalne službe v domovini bi morale skrbeti za to, da se napoteni na misijo lahko posvetijo predvsem svojemu poslanstvu in varnemu, preglednemu in varčnemu izpolnjevanju dolžnosti. Zelo pomembno je, da si napotitve sledijo ena za drugo – vsaka daljša prekinitve sodelovanja povzroči opazen zastoj, izgubo informacij in dragocenih stikov.²⁶

Komuniciranje v PRT je bilo usmerjeno v tri smeri: v lastno enoto in njeno okolje (center CIMIC), v lokalno okolje in slovenski kontingent ter v domovino. Komunikacija je torej najpomembnejše opravilo, ki zahteva natančnost, pravočasnost in stalen premislek o varnostni komponenti. Napačno uporabljena beseda ali napačna celotna informacija lahko pomeni resno nevarnost enoti ali morda celo regijskemu poveljstvu. Komuniciranje z javnostmi že načeloma pomeni večjo

²⁵ Vprašanje o korupciji nikoli ne moremo nasloviti samo na drugega, ampak je najprej treba pogledati pri sebi. Nobeno okolje ni povsem varno pred tem pojavom, ki ga lahko poimenujemo z različnimi imeni. Tudi v okolju, kjer so standardi visoki in postopki jasni in pregledni, se dogaja, da nastanejo skupine privilegiranih, ki imajo pri tem koristi in si jih med seboj delijo. Tako vzpostavijo skupino zavezanih in zvezanih, ki je skrita, dokler slučajno in pogosto povsem na drugem mestu »utopljenec ne priplava na površje«. V okolju operacije, kot je Isaf, ima korupcija tudi velik pomen pri zagotavljanju varnosti. Govorice, ki se zaradi pomanjkanja točnih informacij širijo v okolju, ogrožajo varnost enote ali celo celotnega poveljstva. Odkrivanje in preprečevanje korupcije je torej predvsem zagotavljanje večje varnosti svojih enot. Problem nastane, če dobiš pomembne in verodostojne namige, da se to dogaja med zavezniškimi kolegi, vendar ne veš, kako ravnati, ker gre za »interne, nacionalne zadeve« vodilne države. Pomembno je tudi zato, ker ti namige posredujejo lokalni prebivalci, zaposleni v PRT. Pozneje je vodilna država storila nekaj potez, s katerimi je presekala najmočnejši tok korupcije. Vprašanje je le, kako učinkovito in za koliko časa.

²⁶ Ta trditev velja izključno za slovensko izkušnjo. Mlada država šele stopa na področje sodelovanja, na katerem imajo starejše države veliko več izkušenj, boljše organizacijo in podporo, predvsem pa so pri sodelovanju v mednarodnih operacijah lahko veliko bolj samostojne. Slovenija se mora učiti sodelovanja z zaveznico, ki gosti njene zmogljivosti, seveda pa se mora tudi gostiteljica učiti sprejemati slovenski prispevek. Se mar ne gradi zavezništvo prav skozi takšne preizkušnje in izkušnje?

ranljivost kot zaupno komuniciranje znotraj omejenega kroga istovrstnih institucij, na primer v okviru Isafa. Civilno-vojaško sodelovanje ima več dimenzij in ena izmed njih je tudi večja odgovornost do informacij, ki jih posredujemo v tako imenovano civilno družbo zunaj svoje enote. Ilustrativen je dogodek, ki je spremenil način dela z javnostmi v PRT, in sicer po tistem, ko so začele od zunaj prihajati trditve, da PRT nič ne dela, da samo čakamo na konec misije in podobno. Izjave so bile precej šokantne v primerjavi z rezultati dela, vendar je bil vzrok ta, da zaradi varnostne ocene in delno velike osebne previdnosti, poveljnik PRT ni več odhajal na redne sestanke z lokalnimi politikami, uradniki in lokalnimi skupnostmi niti takrat, ko je bilo treba položiti temeljni kamen ali predati dokončan projekt in ga izročiti Afganistancem. Javnost je zato dobila občutek, da se je PRT zaprl za svoje zidove – kar je bilo res, in da nič ne prispeva Afganistanu, kar pa ni bilo res. Govorice so se širile bliskovito in so zajele velik del družabnih mrež, zato je bilo treba nekaj storiti, kajti PRT, ki se na govore ne odziva, je lahko primerna tarča kogar koli, ki se z dejanji in misijo operacije Isaf ne strinja. Izdelan je bil preprost načrt strateškega komuniciranja: redna priprava kratkih sporočil za javnost o delu in delovanju PRT, srečanja in dogovori z vodilnimi afganistanskimi mediji v pokrajini, ki smo jih prej podpirali z italijansko in slovensko pomočjo v opremi in s svetovanjem, redno komuniciranje z guvernerjem, njegovim namestnikom in načelnikom Oddelka za gospodarstvo, ki je vodil Pokrajinski razvojni svet. V rezervnem načrtu je bilo tudi širjenje »proti govoric«, ki bi jih razširili v obratni smeri po istih kanalih, kot so se širile govore o PRT ('klin se s klinom izbija'). Velik poudarek je bil na rednem, zadostnem in odkritem komuniciranju, ki je javno mnenje v nekaj mesecih spremenilo v precej bolj pozitivno. Iz tega primera vidimo, da je civilno-vojaško sodelovanje večplastno, ima več funkcij in je večsmerno, zato so potrebni zelo različni strokovnjaki, ki potek dogodkov usmerjajo v pravo smer.²⁷

3 IMA CIVILNI PRISPEVEK PREDNOST PRED VOJAŠKIM ALI OBRATNO?

Pri razmišljanju o podpori zmogljivostim pokrajinskih institucij, kot so univerza ali posamezni oddelki ministrstev na pokrajinski ravni, je bil opazen civilni prispevek. Prav na tej točki je bila dobro vidna razlika med vojaškim in civilnim načinom razmišljanja. Vojaški način je bil izvrsten pri izvajanju gradbenih projektov, kjer ni bilo možnosti, da pride do večjih zapletov, ko je bil načrt sprejet in denar zagotovljen. Bistvena naloga je bilo dosledno spremljanje gradbenih faz in temu ustrezno plačevanje afganistanskih izvajalcev. Večino nadzornega dela so opravili najeti afganistanski inženirji, predvsem je bilo to pomembno v varnostno zahtevnejšem okolju. Čisto drugače pa je bilo z nalogami, katerih cilj je bila podpora organizacijskim zmogljivostim afganistanskih institucij. V takšnih primerih je bil pomen civilnega pristopa, ki je sledil možnostim tudi čez meje aktualne rotacije, odločilen. Težava pri projektih, katerih učinke in podobo ni mogoče ujeti v trenutku, ampak so bolj

²⁷ *Strateško komuniciranje ali morda celo PSYOPS (Psychological Operations) nista osnovni dejavnosti civilno-vojaškega sodelovanja v okolju CIMIC. Ko pa ni na voljo ustreznih služb ali posameznikov, je treba premisliti, kaj nam omogočajo razpoložljivi človeški in strokovni viri, ter pripraviti načrt zaščitnega delovanja.*

procesno naravnani in so rezultati vidni v daljšem časovnem obdobju in morda celo samo primerjalno, ima vojaška stran bistveno večje kot civilna. V nekaterih primerih, ko bi bilo pomembno celostno pripraviti projekt, je vojaška stran to potrebo preprosto odmisli in podpisala izvedbene pogodbe, ki so vsebovale samo strojni del, če se izrazimo v digitalnem jeziku, izpustili pa so programski del. Primer: učni center, ki bi moral imeti ob odprtju tudi opremljene učilnice, potreben učni material in seveda usposobljene učitelje in mentorje, vsega tega ni imel. Tega tudi ni bilo v pogodbi in prejemnica pomoči, afganistanska pokrajinska uprava, je to vseeno pričakovala. Nekateri od teh problemov so se naknadno reševali s pomočjo slovenskega in drugih prispevkov, vendar ne gre toliko za to, kako so bile težave rešene, temveč predvsem za način priprave in izvajanje projekta. Poenostavljeno povedano: veliko lažje je v omejenem času ene menjave, torej šestih mesecev, solidno začeti, nadaljevati in/ali dokončati projekt s področja infrastrukture, kakor pa izvesti zahteven program podpore zmogljivostim neke institucije. Takšni primeri nam pokažejo, kaj se zgodi, če vojaški formaciji naložimo naloge, ki jih opravi skladno z ukazom, nima pa strokovnih in izkustvenih zmogljivosti, da bi nalogo opravila optimalno. Najbolje bi bilo, da bi že ob načrtovanju premislili možnost, kako združiti vojaški in civilni princip, kar sicer ni lahka naloga ne za vojaške udeležence in ne za civilne, če udeleženci na to niso vnaprej in temeljito pripravljene.²⁸ To je torej *tretji odtenek*, poleg prvih dveh, ki smo jih omenili v prvem delu prispevka, zakaj so civilni funkcionalni strokovnjaki morda res boljša izbira za nekatere naloge kot vojaški funkcionalni strokovnjaki oziroma pogodbeni rezervisti. Če bi na hitro ovrednotili prednosti, potem bi dobili razmerje, kot je navedeno na sliki 2:

Zamisel o PRT v Afganistanu je predpostavljala, da bo šlo v resnici za združevanje vojaških in civilnih zmogljivosti za optimalno doseganje ciljev, kajti veliko ciljev zgolj z vojaškim pristopom preprosto ni dosegljivih²⁹. Gre za tri velika področja:

²⁸ Sestava PRT v Afganistanu je bila zelo različna, z različnim razmerjem in razmerami med vojaškim in civilnim delom, odvisno od nacionalne zasnove. Trinajst vodilnih držav je od leta 2002–2003 oblikovalo 27 PRT. Na ravni Afganistana je za delovanje, koordinacijo in evolucijo PRT skrbelo posebno telo, in sicer Izvršni upravni odbor PRT (PRT Executive Steering Committee – ESC) na ravni ambasadorjev držav, ki so prispevale v PRT in s sedežem v Kabulu. Sopredsedovanje je pripadlo ministru za notranje zadeve Afganistana in poveljniku Isafa. Poleg ambasadorjev so sodelovali tudi minister za finance, minister za obnovo in razvoj podeželja, posebni visoki odposlanec generalnega sekretarja OZN, visoki civilni predstavnik Nata in posebni predstavnik EU. Odbor je imenoval delovno skupino (Working Group – WG), ki je imela vlogo sekretariata ESC. Delovno skupino so sestavljali predstavniki afganistanske vlade, Uname, Isafa in ambasad držav prispevnic. Predsedoval ji je visoki predstavnik ministrstva za notranje zadeve ob sopredsedovanju predstavnikov Uname in Isafa. PRT Herat je bil prvotno ameriški, z delitvijo Afganistana na regijska poveljstva, ko pa je Italija prevzela poveljevanje Regijskemu poveljstvu Zahod, je tudi PRT postal italijanski. Na začetku je bil civilni in vojaški, vendar se je civilni del čez čas ločil od vojaškega. Po pripovedovanju sodelavcev zato, ker je bil pristop do dela tako različen, da se je civilnemu delu vojaški del zdel preokoren in prepočasen. Tudi v programskem smislu je bilo sodelovanje manj, kot bi ga bilo lahko. Čeprav gre za »interne« zadeve države gostiteljice, je treba opozoriti na to, da so rezultati na koncu vidni v okolju in da so sprejeti kot rezultat celotne operacije Isaf in ne le vodilne države. Veliko bolj učinkovito bi bilo, če bi zavezniški interesi prevladali nad nacionalnimi.

²⁹ Izjava o poslanstvu PRT ni le vojaške narave, kakor je bilo sklenjeno 27. januarja 2005 v Kabulu in je del Navodil za delovanje PRT, sprejetih na izvršnem upravnem odboru, ki je zasedal na ravni veleposlanikov, predsedoval pa mu je minister za notranje zadeve Afganistana. To je bila strateška politična usmeritev za vse PRT v Afganistanu. Izjava o poslanstvu PRT, ki je bila vključena v operativni načrt Isafa, se glasi: Pokrajinske razvojne skupine bodo pomagale Islamski republiki Afganistan razširiti njeno avtoriteto, da bi tako pomagale pri razvoju stabilnega in varnega okolja na določenih operativnih področjih in omogočile reformo varnostnega sektorja ter obnovo. (V: Isaf PRT Handbook, Edition 4)

Slika 2

Dejavnost	Prednost vojaki	Prednost civilisti
Načrtovanje projekta/pravočasno, po standardih, brez improvizacij	+	
Izdelanost administrativnih postopkov, obrazcev in izvedbenih faz	+	
Hitrost izvedbe in usklajenost faz z načrtom	+	
Preglednost izvedbe/možnosti za zlorabe so nekoliko manjše kot na civilni strani	+	
Celostnost projekta/funkcionalnost in prilagojenost možnostim okolja		+
Celostno poznavanje okolja, spoštovanje kulturnih posebnosti, razumevanje hitrosti napredovanja okolja		+
Sposobnost posredovanja ob morebitnih sporih v okolju izvajanja projekta		+
Krepitev zmogljivosti lokalne uprave, civilne družbe in lokalne skupnosti		+
Seštevek je izenačen:	4	4

varnost, upravljanje in razvoj. Glavna naloga PRT je bila pomagati vladi Islamske republike Afganistan, da razširi svojo vladavino po celotnem ozemlju države. Praviloma so se PRT, ne glede na vodilno državo, večinoma posvečali razvojnim projektom (predvsem infrastrukturni objekti) in veliko manj reformi varnostnega sektorja in graditvi zmogljivosti pokrajinskih in okrožnih upravnih struktur. Značilen je primer projekta, ki ga je pripravil italijanski odpravnik poslov (de facto konzul) v Heratu, namestnik visokega civilnega predstavnika Nata v Isafu za Zahodno regijo (tudi glavni koordinator PRT in nadrejen poveljniku PRT), v vrednosti pol milijona evrov, od katerih je ministrstvo za obrambo Italije prispevalo 20 odstotkov. Po odhodu avtorja projekta na novo delovno mesto v Kabul je projekt ostal nerealiziran, podprt s pol milijona evrov za obnovo petih lokacij z upravnimi prostori, nabavo in dobavo potrebne opreme in usposabljanjem uradnikov oziroma zaposlenih za opravljanje del. Večino denarja je prispevala Evropska komisija, za katero je administrativno delo v Afganistanu opravljal IOM. Tri lokacije so bile mišljene na pokrajinski ravni in dve na okrožni. Skriti namen projekta je bilo usposabljanje afganistanskih uradnikov, da bi lahko v prihodnje sami kandidirali za podobna sredstva. V centru CIMIC so se projekta izogibali, ker je zahteval veliko organizacijskega dela, vsakodnevno sodelovanje z afganistanskimi partnerji in ni bilo videti, da bi ga bilo mogoče dokončati v treh mesecih do konca menjave. Slovenski predstavnik je ob soglasju poveljnika centra CIMIC projekt prevzel in ga pripeljal do realizacije, ki se je nadaljevala po njegovem odhodu in povzročila slabo voljo pri novem poveljniku centra. Ta se je zadnjemu delu – organizaciji usposabljanja afganistanskih uradnikov – izognil tako, da ni storil nič in zato je ta del projekta odpadel, čeprav je bil domišljen in izvedljiv na zelo preprost način. Grajenje zmogljivosti lokalnih institucij ni bila domena vojaškega načina razmišljanja. Takšnih primerov

je bilo še več. Na primer projekt, vreden pol milijona razpoložljivih evrov (prav tako Evropske komisije) za priključitev univerze na satelitsko internetno povezavo z alternativno solarno postajo, računalniškimi učilnicami, brezžičnimi kottički – vse v okviru projekta nekdanjega Natovega oddelka za znanost, ki je zdaj v okviru oddelka za javno diplomacijo. Denar je bil na voljo, projekt (tudi v tem primeru so ga ob vztrajni asistenci pripravili Afganistanci) pripravljen, le poveljnik PRT in poveljnik centra CIMIC sta odlagala podpis dokumentacije. Tudi predstavnik ministrstva za zunanje zadeve Italije je mesec in pol diplomatsko odlagal odločitev in nazadnje ni storil odločilnega koraka. Edini pravi rezultat je bil, da se je Natova ocena slovenskega civilnega funkcionalnega strokovnjaka izgubila nekje v Italiji.

Uporaben je bil slovenski civilni prispevek, ko je bilo potrebno iskanje alternativne poti.³⁰ Za ponazoritev predstavljam dva primera: pri gradnji pomembnega kanala za odpadne vode je prihajalo do protesta pokrajinskega sveta, češ da gradnja ne ustreza standardom. Zanimivo je, da je okrožni svet gradnjo podpiral in se z rešitvami popolnoma strinjal. Pomemben, vendar za ta del zgodbe manj zanimiv, del je, da se kanal ni končal v čistilni napravi in je tako samo delno reševal problem. Načrtovalci niso imeli v mislih cele zgodbe, ampak le toliko, kot so videli in vedeli, da jo bodo lahko uresničili. Civilni nasvet je bil, naj se v centru CIMIC zberejo predstavniki obeh svetov in vsaka stran pove svoje stališče, svoje mnenje pa naj povedo tudi predstavniki pisarne guvernerja. Sestanek je bil dolg, dostojanstven, tudi ostrejši in se je končal z ugotovitvijo, da je projekt dober, da ga prebivalci sprejemajo za svojega in naj se nadaljuje. V ozadju celotnega spora je bilo nekaj povsem drugega: predsednik pokrajinskega sveta in predsednik okrožnega sveta sta bila politična tekmeča na bližajočih se volitvah in sta predstavljala dve nasprotni strani. »Problem, ki ga ni bilo« je bil samo poligon za merjenje moči dveh lokalnih politikov.

Drug primer je bila gradnja mostu v precej nestabilnem okrožju, ki je imela neobičajno, vendar ne tako redko predzgodbo. Neki visoki častnik je nekoč afganistanski gradbeni firmi obljubil posel kot uslugo za uslugo. Tako so načrtovali most, ki bo morda nekoč imel strateško vlogo, med gradnjo pa so bile same težave. Nekateri so mu odkrito rekli »most v nikamor«, ker je bila cesta nanj speljana samo z ene strani, z druge pa zgolj naravna pokrajina. Most je bil že zgrajen približno do polovice, plačila pa so bila opravljena že za večji del, kot je bilo v resnici narejenega, kar ni bilo skladno s pravili poslovanja, ki so bila sicer zelo dobra. Gradbeno podjetje je trdilo, da brez novega plačila ne more nadaljevati in nima denarja za material in prevoz gradbenih elementov. Prva možnost je bila, da z neverodostojnim dokumentom o opravljenem delu steče postopek plačila novega obroka, vendar to ni bila rešitev. Civilni nasvet je bil, naj podjetje najame kredit pri banki in zanj zastavi garancijo v obliki izjave, da bo dobila polno plačilo po dokončanju mostu in kredit tudi vrnila oziroma da je banka upravičena do poplačila iz zadnjega obroka plačila. Na prvi pogled se je nekaterim zdel predlog, ki je nastal na slovenskih podjetniških

³⁰ *To nikakor ne pomeni, da tudi v povsem vojaškem centru CIMIC ne bi prišlo do takšnega srečanja, če bi bili častniki in rezervni častniki pripravljeni upravljati čas s takšnimi organizacijsko zahtevnimi, zamudnimi in javnim očem nevidnimi dogodki.*

izkušnjah, nenavaden, vendar se je zadeva pozneje res urejala večinoma skladno z nasvetom. To je bil tudi dokaz, da je afganistansko podjetniško okolje dovolj zrelo za naložbe in poslovanje, ki je podobno poslovanju večine poslovnega sveta.

4 USPEŠNO SODELOVANJE KOT PRAVILO ALI IZJEMA

Dobri rezultati ustvarjalnega sodelovanja med civilnim načinom razmišljanja in vojaškim so bili mogoči takrat, ko je bil poveljnik centra CIMIC pripravljen sprejeti nasvete in mnenja civilnega funkcionalnega strokovnjaka in jih je aktivno iskal in tudi smiselno uporabil. S precej okrnjenim moštvom smo skupaj dosegali pomembne rezultate tako v izvajanju tekočega načrta kot v pripravah na načrt za naslednje leto, za katerega je bilo pomembno, da je vseboval veliko projektov, ki so bili usmerjeni v grajenje zmogljivosti lokalnih institucij in ne le v objekte – kar je bila žal pozneje značilnost tako za pokrajinske razvojne načrte kot za načrte PRT. Poznejša popolna moštva so sicer dosegala načrtovane cilje, vendar ne v takšnem obsegu in širini kot »naša« posrečena in zmanjšana skupina. Skupna ugotovitev bi bila, da je bilo vse preveč prepuščeno osebnim značilnostim poveljnikov centra CIMIC in PRT, manj pa je delo temeljilo na sistemskih rešitvah. Treba je priznati, da jo bil to bolj interes Slovenije, ki ima takšen koncept, kot pa gostiteljice Italije, ki razvija koncept vključevanja pogodbene rezerve v svoje enote.

Afganistan bi lahko s PRT pridobil več, če ne bi predsednik Hamid Karzaj februarja 2011 najavil proces zapiranja PRT³¹. Nedvomno je bilo veliko PRT-jev primernih za preoblikovanje v pokrajinske razvojne agencije, prek katerih bi po letu 2014 države in mednarodna skupnost lahko usmerjale razvojno pomoč. Zaupanje v pravilne, pravične, pregledne in verodostojne postopke pri porabi razvojnega denarja, ki se ureja prek institucij afganistanske vlade, ni visoko. Ideja pri lastnici PRT Herat Italiji ni naletela na dober sprejem. Dejstvo je, da bi le velike države, lastnice PRT, lahko sprožile razmišljanje o takšni možnosti. Nacionalna načrtovanje in politika mednarodne skupnosti nista naklonjena evolucionemu principu, ki temelji na vključevanju najboljših rešitev v prihodnji organizem, in imata veliko raje kreacionizem, torej vedno znova stvaritev tako rekoč iz nič.

Zakaj sploh vključevati civilne funkcionalne strokovnjake v vojaške formacije? Nekaj dejstev, ki govorijo temu v prid, smo že omenili, vendar to zanesljivo ne bo dovolj. Mar ne more in zmore poveljnik s svojim pomočnikom opraviti vsega? Vsekakor zanimivo vprašanje, na katerega lahko odgovorimo pozitivno: da, lahko, vendar je pomembno, da se poveljnik osredotoči na vojaške naloge, za katere je usposobljen, in prepusti specialistom, da pripravijo dober nasvet s svojega področja. Prvič: poveljnik se lahko posveti temeljnim nalogam in poslanstvu, ki ga ima enota

³¹ Predsednik Afganistana Hamid Karzaj je izjavil, da se bodo morali PRT umakniti iz države, ko bo vlada prevzela skrb za varnost. Predsednik Karzaj je povedal poročevalcem v Kabulu, da morajo razvojni programi kot del tranzicijskega procesa preiti pod afganistanski nadzor. Pokrajinske razvojne skupine je primerjal z vodovodarji, ki odidejo, ko je delo opravljeno. Predsednik Karzaj je bil kritičen do razvojnih skupin tudi že prej in jih je imenoval vzporedne institucije, ki spodkopavajo vpliv vlade. (Vir: VOANews, Februar 8, 2011.)

pod njegovim poveljstvom na misiji. Drugič: deležen je bolj natančnih in usmerjenih poročil, ki omogočajo bolj natančne, pravočasne in celovite odločitve. Tretjič: s pomočjo uporabe civilno-vojaškega orodja zagotavlja večjo varnost svoje enote na mehak način (SoftPower). Predstavljajmo si, da bi nam uspelo po celotni poveljniški vertikali sestaviti ocene okolja in vsem poveljnikom zagotoviti enako kakovostne in njim prirejene nasvete. Vendar v praksi ni tako: v precej primerih enota ostane majhen svet zase, zato se dragocene informacije izgubijo ali izgubijo svojo učinkovitost. Sinhronizacija tega stroja je zahtevna, še posebno v okoljih mednarodne operacije in misije, ker nastopajo različne zaveznice z nacionalnimi pristopi in ker so različno dolge menjave, ki se dogajajo ob različnem času. Sinhronizacija delovanja v MOM je zato izjemno zahtevna, in če gre kaj narobe, je treba vzroke iskati prav v komunikaciji in koordinaciji.

Komunikacija je najpomembnejše orodje, ko govorimo o civilno-vojaškem sodelovanju. Poteka pa v več smereh, včasih tudi hkrati: komunikacija s poveljnikom, pri kateri je treba razumeti njegove namere, ki izhajajo iz misije, mandata in ukaza ali delnih ukazov, komunikacija z zunanjim civilnim ali vojaškim okoljem in komunikacija s prevajalci ali prek njih.

4.1 Treba je nadaljevati razvoj na izkušnjah

V sedmih letih sta se vloga in pomen CIMIC-a v okviru zavezništva precej spremenili, delno zaradi majhnega zanimanja v nacionalnih vojskah in delno zaradi nekaterih nasprotovanj znotraj zavezništva in zahteve, da naj bosta civilno in vojaško področje povsem ločena. Danes imamo iz skupine CIMIC Sever Natov CIMIC center odličnosti (CCOE) in iz skupine CIMIC Jug Večnacionalno skupino CIMIC (MNCG). Prva skrbi za razvoj doktrine in je odprla novo spletno stran za tako imenovani Civil – Military Interaction (CMi), druga ima sicer večnacionalno dimenzijo, ki pa nima veliko možnosti za sodelovanje v MOM, kajti operativno jedro sestavlja italijanski nacionalni bataljon CIMIC, iz katerega se oblikujejo nacionalne skupine CIMIC v posameznih mednarodnih operacijah in na misijah (KFOR, Isaf, UNIFIL). V številnih primerih naletimo na precejšnjo zmedo pri razumevanju tega, kaj imamo v mislih, ko rečemo civilno-vojaško sodelovanje, civilno-vojaško koordiniranje ali civilno-vojaški odnosi.

Za področje civilno-vojaškega sodelovanja je nadvse pomembno, da razumemo, kako vsak del deluje na svoj način, vendar usmerjen k istemu cilju. **Vojaško:** ukaz od zgoraj navzdol, poročanje navzgor, delo v jasno strukturiranih enotah, jasne meje pristojnosti, veliko različnih pravil in priročnikov, zelo malo možnosti za improvizacijo. Za vojaško organizacijo pravimo, da je vertikalna ali navpična organizacija, ki poskuša čim več dogodkov predvideti vnaprej na podlagi trenutnih podatkov in preteklih izkušenj. **Civilno:** pomen posameznikove samostojnosti je veliko večji, zato je možnosti za improvizacijo precej več, njegove reakcije so hitrejše, vendar ne nujno tudi bolj domišljene, temelji na besedilih konvencij, resolucij in je bližji civilnemu prebivalstvu po načinu razmišljanja, nima vnaprej izdelanih predsodkov do vladnih in nevladnih organizacij, njegovi cilji so srednjeročni in morda celo dolgoročni. Pravimo, da je to horizontalna ali vodoravna organizacija. Kako naj torej ta dva principa delujeta skupaj

in koristno tako za misijo kot za vsakega od njiju? Iz izkušenj je mogoče izluščiti preprosto pravilo, naj se vsaka od strani **nauči** »jezika« druge strani: najprej **kako** katera od strani **deluje**, potem **kako razmišlja**, nato kaj so **njene zmožnosti in zmogljivosti** in nazadnje **natančnega poslušanja** ter **razumnega** argumentiranja. Težko bi zanesljivo trdili, katera od strani ima več težav in manj posluha za skupen jezik, dejstvo je, da morata pripravljenost razvijati obe strani. Zakaj?

Sklep Praviloma za **vsako delo** obstaja samo **eno najprimernejše orodje** in za vsako opravilo praviloma **en sam pristop**, zato je naša naloga, da pripravimo najboljše orodje. Nedvomno je za izvajanje obrambe in zagotavljanje varnosti – z bojnim ali nebojnim delovanjem, najprimernejša vojska, ki je za to usposobljena, opremljena in ima (praviloma) ustrezen mandat. Za humanitarno in razvojno delo pa so brez dvoma primernejše druge oblike, ki temeljijo na lokalnih ali mednarodnih zmogljivostih oziroma na njihovi kombinaciji. Vojaška enota vstopi na delovno področje, ki ni njeno prednostno področje odgovornosti, vedno le iz dveh razlogov: kadar hoče doseči srca in razum prebivalcev ali pa takrat, ko ni nikogar drugega, ki bi opravil to delo, čemur pravimo, da je zapolnila vrzel (angl. to fill the gap). V prvem primeru dejanja vodijo v okoliščine, ki so lahko **nepredvidljive, nevarne in nerešljive**, saj so načrtovane in izvedene nestrokovno in kot bližnjica oziroma nadomestek za pravilno in profesionalno ravnanje. V drugem primeru pa se mednarodne organizacije, nevladne in lokalne organizacije in vsi tisti, namesto katerih vojaška enota izvaja neko delo, hitro začnejo pritoževati, da jim vojska jemlje pristojnosti in zmanjšuje njihov pomen, od katerega pravzaprav živijo, saj jih donatorji in sponzorji podpirajo glede na njihovo prepoznavnost – in pritožbe so v številnih primerih upravičene. Taka stališča vplivajo na kakovost medsebojne komunikacije, ki vpliva na stopnjo sodelovanja, ta pa vodi k uspehu operacije ali misije. Ponovno smo pri treh krogih z začetka članka: kakovost komunikacije, stopnja razumevanja primernosti, racionalnosti in varnosti določenega orodja (vojaškega, civilno-vojaškega, civilnega) na določeni stopnji ali v določenih zapletenih okoliščinah konflikta, sposobnost medsebojnega usklajevanja, pravočasno izogibanje konfliktom so tista gibala, ki tri samostojne kroge vse bolj pomikajo proti središču in tako povečujejo središčni del. Povečevanje tega dela vodi k hitrejšemu, varnejšemu in dolgotrajnejšemu doseganju končnega stanja, ki pomeni mir (odsotnost konflikta), stabilizacijo družbe in države in je pogoj za razvoj. Zlato pravilo pravi še nekaj: opreti se je treba na tiste ali tisto – ne glede na rudimentarnost, nerazvitost – kar je na voljo v lokalnem okolju, in dopustiti, da sami opravijo svoje delo in svojo dolžnost. V večini dokumentov se lokalnemu prebivalstvu in njihovim institucijam ter oblikam združevanja ne namenja dovolj pozornosti, čeprav so povsem enakovredni udeleženci skupnega dela.

Prihodnost učinkovitega delovanja in posredovanja v kompleksnosti konfliktov je samo v ustvarjalnem razvijanju področja civilno-vojaškega sodelovanja v vseh dimenzijah znotraj strokovnih zavezniških krogov, spodbujanje nacionalnih rešitev in povezljivosti ter iskanje možnosti za večje sodelovanje civilnih in vojaških strokovnjakov v premičnih modulih, ki bi bili po potrebi lahko dodani katerikoli zavezniški

enoti v katerikoli operaciji. Avtor se zaveda, da je njegov glas morda osamljen in njegova vera v možnost pomembnega teoretskega in praktičnega razvoja pri vključevanju civilnih funkcionalnih strokovnjakov v vojaške formacije vsaj v nacionalnem okolju posebnost, ki pa vendarle temelji na pridobljenih teoretičnih, strokovnih in praktičnih izkušnjah. Slovenski prispevek nakazuje eno izmed mogočih pozitivnih poti. Prav celosten in integriran pristop (Comprehensive and Integrated Approach) odpira to možnost, če ga snovalci strateških dokumentov jemljejo kot možnost in ne le kot teoretično in doktrinarno kategorijo³².

Prvotna želja po oblikovanju enot CIMIC je postopno prešla v spoznanje, da je CIMIC predvsem metoda in priročno orodje, ki jo mora poznati vsak sodelujoči in delujoči v okolju konflikta. Enoto CIMIC na taktični ravni in v četi lahko predstavlja tudi posameznik, ki dobro opravlja vlogo oficirja za povezavo, oblikuje ocene in morda izvede projekt s hitrim učinkom oziroma skrbi za povezavo, za delovanje civilnega okolja in izvrševanje poslanstva vojaške enote, ki ji pripada. Operacija Isaf je zelo velik organizem, ki zahteva domišljene, sodobne, kreativne in zanesljive metode, postopke in orodja. Takšen pristop potrebuje tudi zavezništvo, ki mora premagati previsoke nacionalne meje in ovire.

In še nekaj pomembnih vidikov: sodobni izzivi nacionalni ali mednarodni varnosti niso več samo in predvsem vojaški, ampak segajo na različna civilna področja. Operativna pristojnost je pogosto tako na civilni kot na vojaški strani (obveščevalni, policijski, tehnični na primer ob kibernetičnih napadih in podobno). Še bolj zapleteno vprašanje je kdo in na podlagi katerih pravnih norm je odgovoren, obtožen in obsojen za dejanja, ki jih konvencije, pravo in običaji sankcionirajo. Ne nazadnje – zelo pomembno vprašanje je, ali se nacionalna varnost konča na meji države ali pa pravica in dolžnost delovanja v korist nacionalne varnosti segata tudi na področje drugih držav oziroma kako ravnati, ko gre za razpršene in eksteritorialne teroristične mreže, ki delujejo s skupnimi cilji in nepredvidljivimi operativnimi in taktičnimi koraki. Konflikti zahtevajo vrsto različnih orodij, s katerimi lahko hitro, učinkovito in s čim manjšimi izgubami v svojih vrstah in med prebivalstvom dosežemo končno in zaželeno stanje. Obramba in mir že dolgo nista več domeni oboroženih sil, ampak vrste raznovrstnih usposobljenih sil, ki so lahko vojaške ali nevojaške. Najbolje bo takrat, ko bodo vsi sodelovali in opravili samo in predvsem svoje strokovno delo v skupnem načrtu.

³² **Celosten pristop** temelji na mnenju, da je vzpostavljanje trajnega miru v družbi, opustošeni v vojni, mogoče z zagotavljanjem varnosti, človekoljubno pomočjo, obnovo in razvojem, upravljanjem, z vladavino prava skozi skupen in usklajen način. Je način razmišljanja in orodje, ki ga je mogoče uporabiti v vseh fazah konflikta, z vsemi udeleženci v konfliktu in na vseh operativnih ravneh. Pomembno: predpostavlja se, da je več kot samo presajanje civilnih instrumentov na vojaške sile in obratno. Ni dovolj, da vsaka od vpletenih organizacij skrbi le za uspeh svojega poslanstva, bodisi vojaškega, človekoljubnega ali usmerjenega v razvoj. Nobena od teh dejavnosti ne more uspevati v izoliranosti, zato morajo biti vodene kot del skupnega načrta, da bi lahko podpirale druga drugo. To tudi pomeni, da mora vsak od akterjev razumeti celotno sliko, da mora sprejeti skupen načrt in pri vodenju svojih aktivnosti upoštevati tudi potrebe drugih akterjev.

Vojaške sile se, kadar vodijo svoje operacije skladno s celostnim pristopom, ne morejo osredotočiti samo na poraz ali odvrčanje oboroženih nasprotnikov: to morajo početi na način, ki podpira in krepi operacije, ki jih vodijo civilne organizacije in država gostiteljica.

(V: Nato's Comprehensive Approach to Crisis Response Operations A Work in Slow Progress by Peter Viggo Jakobsen DIIS REPORT 2008)

Literatura

1. *ACO Manual 86-1-1 CIMIC Tactics, Techniques and Procedures (TTPs).*
2. *Afghanistan National Development Strategy /ANDS/, An Interim Strategy for Security, Governance, Economic Growth & Poverty Reduction, Government of the Islamic Republic of Afghanistan.*
3. *AJP – 3.4.9 NATO Civil-Military Cooperation (CIMIC) Doctrine (Draft).*
4. Barton, F., Unger N., 2009. *Civil-Military Relations, Fostering Development, and Expanding Civilian Capacity, A Workshop Report, CSIS / Brookings.*
5. Dusman A., Petrauskaitė U., Rinkevičiūtė A., Strupinskiene L., Zupančič R., 2012. *Civil-military Cooperation in Conflict and Post-conflict Operations: Learning from Lithuanian, Slovenian and Estonian Experiences, Published by VŠIS kademinė Leidyba, Vilnius.*
6. Gauster, M., 2008. *Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan, An innovative instrument of international crisis management being put to the test, George C. Marshall European Center for Security Studies, ISSN 1863-6039 No. 16, January 2008.*
7. Giustozza, A., 2009. *Decoding the New Taliban, Columbia University Press.*
8. *International Conference on the Role of Provincial Reconstruction Teams, 2010, Praga.*
9. *Isaf PRT Conference, 2009, Kabul.*
10. Jakobsen, P. V., 2008. *Nato's Comprehensive Approach to Crisis Response Operations A Work in Slow Progress, DIIS REPORT 2008: 15.*
11. Maslow, A., 1943. *A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50(4), Jul 1943, 370–396.*
12. *MC 411/ NATO / EAPC/ PFP (PCG) N (2001) 0004 NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation (CIMIC).*
13. *The Isaf PRT Handbook, 2008, 4th Edition, HQ Isaf.*
14. Vlasic, V. Mark, 2012, *Assassination & Targeted Killing – A Historical And Post Bin Laden Legal Analysis, Georgetown Journal of International Law, 2012, Vol. 43.*

Slika 1
Figure 1



Spremljava projekta, PRT Herat, 2010
Project monitoring

Slika 2
Figure 2



Zbiranje podatkov o kmečkih kooperativah, Shindand 2010
Collection of data on agricultural cooperatives, Shindand 2010

Slika 3
Figure 3



Obisk ministrice za obrambo v PRT Herat, december 2010
Visit of Defence Minister to PRT Herat, December 2010

Slika 4
Figure 4



Srečanje z Afganistanci in Civil Affairs, Shindand
Meeting with Afghans and Civil Affairs, Shindand

Slika 5
Figure 5



Sodobna univerza v Heratu
Modern university in Herat

Slika 6
Figure 6



Zaključek veterinarskega projekta, Herat
Conclusion of a veterinary project, Herat

Slika 7
Figure 7



Pravkar končana šura za zmanjšanje pridelave maka, Shindand (foto A. Strahovnik)
The closing of shura on reducing poppy cultivation, Shindand (photo A Strahovnik)

Slika 8
Figure 8



Informativni sestanek pri guvernerju okrožja Shindand (foto A. Strahovnik)
Office call with the Shindand District Governor (photo A. Strahovnik)

Slika 9
Figure 9



Afganistanska pekarna v Camp Zafarju, Herat
Afghan bakery at Camp Zafar, Herat

Slika 10
Figure 10



Pripravljalna misija za napotitev CFS v ISAF HQ, 2011
Preparatory meeting at ISAF HQ on CFS deployment, 2011