

---

# VOJENSKÁ NORMOTVORBA

## ZÍSKAVANIE POZNATKOV A VYUŽÍVANIE SKÚSENOSTÍ (LESSONS LEARNED – LL) V OS SR

JAROSLAV NIŽŇANSKÝ

NIŽŇANSKÝ, J.: Lessons learned and experience used in the Armed Forces of Slovakia. *Vojenská história*, 2, 15, pp. 151-158, 2011. Bratislava. The study „Lessons learned and experience used in the Armed Forces of Slovakia” deals with the topic of using a system concerned in the process of transformation in the Armed Forces of Slovakia in line with the assumed conceptions as well as the activity of Commanders, headquarters, and armies in military operations led by NATO. In exercising „Lessons Learned” it enables a feedback among: armies practical experience with doctrines, organizational structures, training, materials, and equipment, people management and their development as well as with personnel, infrastructure and all the system interconnection. Military norm-formation. Slovak Armed Forces. Lessons learned and experiences.

Systém Lessons Learned patrí, popri vypracovaní koncepcií, obrannom plánovaní, rozvoji vedy a výskumu, nových technológií a experimentovaní, medzi základné princípy transformácie ozbrojených síl Slovenskej republiky (OS SR). Je zdrojom a zároveň východiskom pre transformačné koncepcie. Zaisťuje spätnú väzbu medzi skúsenosťami z praxe vojsk a doktrínami, organizačnými štruktúrami, výcvikom, materiálom a výzbrojou, riadením ľudí a ich vzdelávaním, personálnym zabezpečením a infraštruktúrou, ich vzájomné prepojenie. Dnes sa tento systém stal súčasťou bežnej činnosti veliteľov, štábov a vojsk vo vojenských operáciách vedených NATO. Ide o to, aby sme dokázali viac ako pomenovať problém – musíme sa z neho vedieť poučiť a podľa toho urýchlene konať, aby sme mohli zdokonaľiť svoje spôsobilosti a postupy ešte počas prebiehajúcich operácií. Musíme byť schopní rýchlo uplatňovať skúsenosti nadobudnuté v skutočných operáciách a zároveň ich prenášať aj do našich výcvikových a vzdelávacích zariadení.

Proces LL zahŕňa väčšinou netypické zistenia a mal by si ich osvojiť každý príslušník OS SR v miere zastávanej funkcie a zodpovednosti, nakoľko len takto sa môže zabezpečiť efektívnosť a následne aj kontinuita činnosti v tejto oblasti. Zároveň sú stanovené určité zod-

povednosti a úlohy pre jednotlivé stupne velenia, ako aj vzájomné interakcie medzi nimi. Je dôležité uvedomiť si, že realizácia procesu LL je novým prístupom k práci s informáciami, ktorá vyplýva z nového myšlienkového ponímania danej problematiky. Proces LL je jedným z najdôležitejších nástrojov na podporu veliteľov pri vydávaní potrebných rozhodnutí na odstránenie nedostatkov a na zaznamenávanie, zlepšovanie a zverejňovanie najlepších postupov.

Cieľom procesov LL nie je vnútorná kontrola stavu plnenia ustanovení zákonov, rozkazov, nariadení, predpisov a ďalších interných normatívnych aktov, ale zhromažďovať poznatky, identifikovať ich a zovšeobecňovať skúsenosti s pozitívnym, alebo negatívnym dopadom na činnosť zložiek GŠ a celých ozbrojených síl SR.

Navedenie systému cieľavedomého zberu, analyzovania a zovšeobecňovania poznatkov a skúseností v OS SR bola a je úloha vysoko aktuálna aj s ohľadom na krátenie plánovaných zdrojov, úloha, ktorej plnenie však nevyžaduje ďalšie investície. Chce to niekedy len väčší záujem prejavovať o dianie okolo seba, chodiť s otvorenými očami, premýšľať o práci či činnosti, ktorú sme vykonali, práve plníme alebo plánujeme realizovať. Svojím spôsobom procesy LL permanentne prebiehajú u každého zdravého človeka akosi automaticky. Či si to uvedomuje alebo nie, učí sa na chybách, ktorých sa dopustil, má ambíciu robiť veci lepšie, všíma si, ako jeho kolegovia a zásluhou čoho sú úspešní a preberá ich postupy a prístupy k životu a práci, študuje na škole, v kariérnych kurzoch, číta odbornú literatúru, počúva a sleduje vysielanie médií a berie si ponaučenie, napodobňuje všeobecne uznávané authority a vzory konania a správania.

Je to úloha vysoko aktuálna aj z dôvodu, že každoročne odchádza rad profesionálnych vojakov zo služby v ozbrojených silách a spravidla s mnohými z nich i cenné skúsenosti, ktoré nadobudli počas služby v útvaroch a zariadeniach OS SR, na misiách v zahraničí, prácou v štruktúrach NATO a ktoré sú použiteľné a aplikovateľné pre ich nástupcov. Pritom všetkom si treba uvedomiť aj fakt, že plnením úloh LL významne prispievame i k upevňovaniu inštitucionálnej pamäti našich ozbrojených síl.

V tomto smere si predkladaná stať kladie za cieľ predstaviť funkčný mechanizmus kompatibilný s NATO, ktorý zabezpečuje jednotný a koordinovaný postup pri implementácii LL v podmienkach OS SR, vybudovaný po našom vstupe do tejto organizácie.

Doterajšia prax ukazuje, že LL ako premyslený prístup k úlohe zlepšenia procesu učenia sa v OS SR bol v začiatkoch, kedy prevažovala nesystémovosť, bezcieľnosť, náhodnosť, neskúsenosť, nevedomosť i chaotickosť, a je niekedy, i teraz, kritizovaný ako administratívna záťaž. Stať preto v tejto súvislosti ďalej ukáže, že ak je proces LL nastavený a vedený správne, dokáže priniesť nesmierne hodnoty. Prispieva k skvalitňovaniu personálnej práce, logistického zabezpečenia, prípravy a uskutočneniu misii v zahraničí, výcviku, vzdelávania a rozvoju kvality života, ale aj k inovácii a tvorbe vojenských doktrín, vojenských predpisov, slovenských obranných štandardov, služobných pomôcok, stálych operačných postupov, metodických pokynov, rozkazov a nariadení.

## ZÍSKANÉ SKÚSENOSTI

Doterajšia prax v ozbrojených silách ukazuje, že skúsenosti získavame pri akejkol'vek činnosti, a teda sú výsledkom operácií, cvičení, výcviku a vojskových či iných skúšok. V priebehu činnosti si väčšina z nás uvedomí, ako robiť veci ľahšie a efektívnejšie, pričom

tieto poznatky môžeme odovzdať našim kolegom a nasledovníkom, aby sme im pomohli vyhnúť sa problémom a počínať si lepšie, ako sme si viedli my.

Ďalej to, že LL popisuje viac než len učenie sa zo skúseností. Učenie musíme využívať na to, aby sme vedeli podporiť a odôvodniť zmeny, ktoré budú viesť k vyššiemu a lepšiemu výkonu. O tom jasne hovorí Spojenecká spoločná doktrína NATO pre spoločné operácie AJP-3 (B) toto: „*Cieľom procesu získavania skúseností je efektívne sa učiť zo skúseností a priniesť preukázané a overené podklady odôvodňujúce zmenu zaužívaného postupu pri najrôznejších aktivitách, s cieľom zvýšiť výkon tak v priebehu operácie, ako i následne po operácii. To si vyžaduje, aby proces získavania skúseností bol vedený a využitý zmysluplne, aby sa dostal do pozornosti príslušných orgánov schopných a kompetentných zaoberať sa získanými skúsenosťami. Rovnako je nanajvyš dôležité, aby reťazec postupnosti velenia jasne chápal, ako stanoviť prioritné skúsenosti a ako ich distribuovať na správne miesta.*“

V závislosti od našej krajiny, veliteľstva alebo organizácie sa stretávame s použitím termínu získané skúsenosti na označenie aj koncového produktu celého procesu LL alebo na označenie bezprostredných produktov, napr. poučenie, ktoré má z aktivity vyplynúť.

Termíny a definície, ktoré sme hojne v procese LL využívali a využívame aj v tejto stati, obsahuje slovenský obranný štandard „SOŠ 3680 AAP-6 Slovník termínov a definícií NATO“. Podľa neho termín získané skúsenosti znamená výsledky implementácie a nápravných opatrení, ktoré priniesli zvýšený a kvalitnejší výkon alebo posilnili či rozšírili spôsobilosti.

Prax tiež ukázala, že pre získanie skúsenosti je potrebné uchopiť a využiť tak explicitne sformulované, ale i nesformulované poznatky, ktoré logicky vyplynuli z predmetnej aktivity. Bez ohľadu na to, či sa učíme z jedných alebo druhých, prechádzame v procese učenia nasledujúcimi tromi základnými fázami: 1. Identifikácia: Zhromažďujeme poučenie zo skúseností. 2. Akcia: Podnikáme kroky vedúce ku zmene zaužívaných postupov najrôznejších aktivít, na základe poučenia sa zo skúsenosti. 3. Inštitucionalizácia: Informujeme a komunikujeme o danej zmene, aby príslušné časti OS SR mohli ťažiť z konkrétneho poučenia.

## AKO SME ZAČÍNALI SO ZÍSKAVANÍM SKÚSENOSTÍ?

Najskôr sme sa na samostatnom odbore analýz, doktrín, predpisov a štandardov (J7) GŠ OS SR oboznámili s nasledujúcimi základnými odkazovými publikáciami NATO k téme LL: *Postupy a stratégia NATO v oblasti získavania skúseností – LL, Smernica 80-6 Bi - SC (Strategického velenia) pre LL a Smernica 80-1 ACO (Spojenecké veliteľské operácie) pre LL*. Ich obsah spravidla rozširuje a bližšie objasňuje rad pomôcok, metodických postupov, brožúr, zborníkov pozitívnych a negatívnych skúseností i príkladov z histórie vojen a vojenského umenia a z aktuálnej praxe, internetových i intranetových stránok. Preto sme aj tieto v práci využili. Práve tu sme našli zovšeobecnené historické skúsenosti nadobudnuté z vývoja vojenskej teórie, s dôrazom na vojenskú stratégiu, operačné umenie a taktiku, z vedenia vojen, vojenských operácií a humanitárnych misií hlavne členských štátov NATO a vízie, kde tieto smerujú v oblasti LL.

Z nich vychádzajúc a na základe stavu v tejto oblasti v našich ozbrojených silách sme vytvorili *Smernicu náčelníka GŠ OS SR na uplatňovanie procesov v oblasti získavania poznatkov a využívania skúseností (Lessons Learned)*, ktorá vstúpila do platnosti 10. decembra 2008. Túto sme na základe potreby praxe neskôr inovovali a vyšla pod názvom *Smernica náčelníka GŠ OS SR o získavaní poznatkov a využívaní skúseností (Lessons*

*Learned*) a je platná od 23. marca 2011. Táto zovšeobecňuje dosiahnutý stav od vydania prvej smernice, smeruje LL v tomto aktuálnom a budúcom období, vytvára funkčný mechanizmus kompatibilný s NATO, stanovuje úlohy, postupy a zodpovednosti jednotlivých organizačných zložiek ozbrojených síl, veliteľov, ako aj všetkých príslušníkov ozbrojených síl, a tým zabezpečuje jednotný a koordinovaný postup pri implementácii LL v podmienkach OS SR. Navyše velitelia síl (pozemných, vzdušných, výcviku a podpory) OS SR majú rovnomenne smernice vydané v svojej pôsobnosti.

S cieľom rozšíriť vedomosti o procese získavania poznatkov a využívaní skúseností v rámci NATO a ozbrojených silách Slovenskej republiky, a prispieť k dotvoreniu efektívneho modelu LL v našich ozbrojených silách, usporiadalo oddelenie analýz a doktrín odboru výcviku, cvičení a doktrín (J-7) ŠBO GŠ OS SR seminár k Lessons Learned s medzinárodnou účasťou. Tento sa uskutočnil 23. septembra 2010 za účasti takmer päťdesiatky predstaviteľov vrcholového manažmentu a generality generálneho štábu a jednotlivých zložiek OS SR, ale aj samotného Ministerstva obrany SR. Medzinárodný punc podujatiu dodali podplukovník Peter A. Coppens z Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) so sídlom v Lisabone a zástupcovia Inštitútu doktrín vo Vyškove z Armády Českej republiky.

Výstup seminára tvorili prijaté závery s definovaním tých prvkov zaradených do piatich oblastí (dokumentácie, inštitucionalizácie, vzdelávania, uchovávanía poznatkov a medzinárodnej spolupráce), ktoré v ďalšom období významnou mierou prispeli k dotvoreniu efektívneho modelu LL v ozbrojených silách Slovenskej republiky. Vystúpenia zo seminára boli zverejnené v monotematickom čísle 2/2010 účelovej tlačoviny *Lider*.

Pri príležitosti konania seminára sme nasledujúci deň využili aktívnu pomoc podplukovníka Petra A. Coppensa – príslušníka JALLC, ktorý prispel aj k rozvíjaniu našich spôsobilostí LL.

Ďalej príslušníčka OAD absolvovala týždňový kurz pre LL, ktorý NATO ponúka štyrikrát ročne.

Pozitívne výsledky v predmetnej oblasti činnosti nám umožnili i podujatia zamerané na výmenu skúseností so zahraničnými partnermi na periodických konferenciách, seminároch a dvojstranná spolupráca hlavne s Armádou Českej Republiky a Chorvátska. Tiež permanentne vedená odborná diskusia v rámci našich ozbrojených síl na poradách, odbornometodických zhromaždeniach, v rámci veliteľskej a odbornej prípravy, prednášok a seminárov.

## MODEL PROCESU LL V OS SR A JEHO AKTÉRI

Aj nami nadobudnuté skúsenosti potvrdzujú, že najformálnejším prístupom k problematike LL je využitie procesu LL. Tento predstavuje postup premyslenej distribúcie poznatkov z pozorovania pri konkrétnej činnosti na správne miesta, až kým sa nezískajú konkrétne skúsenosti. Nastupuje po troch už vyššie uvedených základných všeobecne platných fázach učenia. Fáza identifikácie prebieha počas pozorovania až do časti procesu Identifikované skúsenosti. Inštitucionalizácia sa tu pokladá za integrálnu súčasť krokov a opatrení potrebných na to, aby sa dosiahlo získanie skúseností. Informácie vyprodukované v priebehu procesu LL možno zdieľať, t. j. podeliť sa o ne, kedykoľvek.

Proces LL teda začína zbieraním poznatkov z pozorovania. Poznatok z pozorovania je identifikovaný problém, ktorý je potrebné zlepšiť. Čo sa týka konkrétnej aktivity, existuje vždy očakávaný výsledok alebo výstup. Ak ide všetko podľa očakávania, je tu len málo priestoru na to, aby sa bolo možné z danej aktivity poučiť. Ak sa však očakávania nenaplnia

alebo sú prekročené, je to príležitosť poučiť sa. Všetky odchýlky od očakávaného výsledku je potrebné zdokumentovať ako poznatok z pozorovania, ktorý popisuje chronologický sled udalostí, podmienky a okolnosti ich sprevádzajúce a ostatné kvantifikovateľné podrobnosti.

Pre zachytenie a zhromaždenie pozorovaní sa osvedčilo zaviesť ustanovenia, ktoré všetok personál bez ohľadu na hodnotu zaviazali dokumentovať zistené problémy, nedostatky a úspechy. Osoba nahlasujúca pozorovanie pripojí k tomuto svoju hodnotu, priezvisko, meno a súčasť, z ktorej pochádza. Používanie štandardného formátu hlásenia na zaznamenanie poznatkov z pozorovania zvyšuje interoperabilitu, nakoľko umožňuje zdieľanie informácií. Správy a hlásenia po ukončení podujatia sú ideálnym zdrojom pozorovaní a stávajú sa súčasťou poznatkovej základne, ktorú budú využívať zodpovední na plánovanie ďalšieho podujatia. Pohovory po ukončení podujatia sú tiež cenným zdrojom poznatkov z pozorovania a osvedčeným spôsobom, ako ponaučenia a skúsenosti zachytiť.

Medzi ďalšie naloženie s poznatkami z pozorovania pokladáme, že pozorovania je potrebné čo najskôr po zachytení preskúmať, aby sa vyradili tie nevhodné a aby sa umožnilo zachytenie dodatočných informácií. Dbáme na to, aby metódy zbierania pozorovaní boli čo najjednoduchšie a aby dopĺňali postupy spracovania a zdieľania ponaučení a skúseností. Ďalším krokom procesu je analýza, ktorá predstavuje štúdium celku prostredníctvom dôsledného preskúmania častí tohto celku a ich vzájomných interakcií. Skúsenosti ukazujú, že pojem „analýza“ u niektorých jednotlivcov vyvolával dojem o prebehnutí akejsi mysterióznej a formálnej intelektuálnej aktivity, aby bolo možné dopracovať sa k identifikovaným skúsenostiam. Presvedčili sme ich však, že v mnohých prípadoch postačuje istá dávka zdravého rozumu a podnet od odborníkov na danú problematiku, aby dokázali stanoviť príčinné súvislosti a identifikovať príslušné kroky a opatrenia.

Analýzu teda využívame na zistenie prvotnej príčiny/príčin pozorovaného javu/problému a na identifikovanie nápravných krokov a opatrení, ktoré majú slúžiť na odstránenie chyby alebo na zlepšenie podmienok. V jej priebehu sa navyše identifikuje osoba alebo súčasť OS SR, ktorá by mala realizovať kroky a opatrenia nápravy. Cieľom analýzy je vyprodukovať identifikované skúsenosti (LI), t. j. poznatky z pozorovania.

Špeciálny typ identifikovaných skúseností označujeme ako osvedčenú prax/odporúčané postupy. Myslíme nimi aktivitu alebo sériu krokov či opatrení, ktoré sa v procese analýzy osvedčili ako efektívne a ktoré môžu ostatní v podobných situáciách využiť. Osvedčená prax/odporúčané postupy môžu byť špecifické v závislosti od prostredia, priestoru bojovej operácie alebo od situácie, a netreba zabúdať, že i tieto sa v istom momente môžu stať prekonanými či zastaranými. Môžu si vyžadovať hodnotenie z hľadiska platnosti. Je preto potrebné pravidelne ich revidovať, aby sa zaručilo, že dané postupy sú stále tými „najlepšími“.

Ďalším krokom v procese LL je schválenie a poverenie úlohou implementovať alebo umožniť implementáciu schválených krokov a opatrení nápravy. Po ukončení tohto bude proces validácie zavýšený až sa stanoví, či sa pomocou predmetných krokov a opatrení nápravy podarilo pôvodne zistený problém úspešne napraviť. Proces validácie môže zahŕňať aj cvičenia alebo skúšky. Po ukončení nápravných krokov a úspešnej validácii budú LI považované za získané skúsenosti a proces LL sa týmto uzatvára.

Naša prax potvrdzuje, že počas celého priebehu procesu LL je potrebné zabezpečiť štruktúrovaný prostriedok na sledovanie a dokumentovanie pokroku skúseností. Po dosiahnutí LL by mala byť zaznamenaná ako taká vo všetkých podporných informáciách a dokumentoch, v opačnom prípade by sa mohlo zdať, že sme nezískali žiadne nové poznatky

a skúsenosti. Naše ozbrojené sily si preto vybudovali a udržiavajú svoju vlastnú aktuálnu databázu, ktorá je súčasťou intranetovej stránky OdVCD (J7).

Výmena a zdieľanie poznatkov a skúseností je aktivitou, ktorá nevyhnutne musí byť súčasťou procesu LL. Jeho hodnota nadobúda svoj význam vtedy, keď informácie ním vytvorené sú kedykoľvek prístupné osobám, ktoré ich potrebujú. Zdieľanie informácií LL vytvára organizačnú znalosť a vedie k trvalému zlepšeniu organizačného výkonu. Ozbrojené sily musia mať vedomosť o tom: S kým zdieľať informácie? Kedy zdieľať informácie a v akej fáze procesu? Aké LL informácie zdieľať? Ako zdieľať LL informácie? – s akými záujmovými komunitami, fórami (pracovné skupiny, konferencie, atď.), výcvikom, nástrojmi (databázy, wikipédia, atď.), publikáciami (informačné bulletiny, správy, atď.).

Pri zdieľaní získanej skúsenosti ju nestačí len jednoducho zverejniť. Je nutné zvážiť, kto bude mať zo skúsenosti prospech. Spôsob, akým prezentujete LL informácie generálovi, ktorý potrebuje dané informácie na to, aby mohol urobiť rozhodnutie majúce vplyv na celé ozbrojené sily alebo ich časť, sa líši od spôsobu, akým tieto informácie prezentujete vojakovi, ktorý ich potrebuje na zlepšenie svojich vlastných každodenných služobných postupov.

V ozbrojených silách je skúsenosť cenným zdrojom informácií pre operácie a plánovací proces výcviku a cvičení. Využitie skúseností sa postupne stáva rutinnou záležitosťou tradičných cieľových skupín. Plánovači cvičenia preto počas plánovacieho procesu cvičenia prehodnocujú predchádzajúce skúsenosti. Skúsenosti, ktoré sa najviac týkajú tejto cieľovej skupiny, sa získavajú z predchádzajúcich cvičení a záverečných správ o cvičení. Operační plánovači prehodnocujú a používajú skúsenosti pri príprave, plánovaní a vedení bojových operácií. Skúsenosti, ktoré sa najviac týkajú tejto cieľovej skupiny sa získavajú aj z predchádzajúcich operácií. Inštruktori výcviku potrebujú prístup ku skúsenostiam z cvičení a operácií, aby ich mohli okamžite začleniť do výcviku pred nasadením. Je obzvlášť dôležité, aby boli skúsenosti včas odovzdané nástupným silám v priebehu výcviku pred samotným nasadením.

Informácie týkajúce sa LL je možné zdieľať kedykoľvek v priebehu procesu LL, nielen ako posledný krok alebo ako súčasť realizácie. Okrem toho môže zahŕňať zdieľanie informácií, ktoré nie sú oficiálne súčasťou procesu LL, napríklad posudky o jednotlivých krokoch, pravidelné správy o bojovej činnosti (misii), prvotné správy, záverečné správy o cvičení, cestovné správy, najnovšie výsledky, zápisnice z rokovaní, atď.

Informácie musia byť spravované a riadené s dôrazom na „povinnosť zdieľania“ vyvážené bezpečnostným princípom „potreby vedieť“, ako aj spravované a riadené za účelom uľahčenia prístupu, optimalizácie zdieľania informácií a opätovného použitia, obmedzenia duplicity, toto všetko v súlade so záväzkami zachovávanía bezpečnosti, legálnosti a súkromia.

Ak nie sú informácie riadené správne, zdieľanie skúseností v oblasti spôsobilostí (alebo predpokladaných zraniteľných miest) bojových síl môže viesť k neúmyselnému prezradeniu tajných informácií niekomu, kto nemá „potrebu vedieť“. Riziko neoprávneného odhalenia musí byť v rovnováhe s prínosom, ktorý by bolo možné dosiahnuť prostredníctvom dobre riadeného zdieľania. V prípade mnohonárodných jednotiek alebo krajín, ktoré spolupracujú v rámci spoločných oblastí zodpovednosti (napr. operácie ISAF) je „povinnosť zdieľania“ veľmi dôležitá. Poznatky nadobudnuté prostredníctvom LL musia byť medzi krajinami zdieľané čo najefektívnejším spôsobom, aby bolo možné zlepšiť efektívnosť a bezpečnosť všetkých zúčastnených jednotiek.

Je úplne prirodzené, že o dobré skúsenosti/osvedčené postupy máme okamžitú potrebu sa

podeliť s ostatnými. Je to pochopiteľné, no aj napriek tomu je potrebné postupovať opatrne, kým daná skúsenosť či postup nebudú patrične zanalyzované za účelom určenia podmienok a okolností, ktorých sa to týka, ako aj za účelom určenia spôsobu, akým by sa dali jednoducho „inštitucionalizovať“. Nebezpečenstvo príliš včasného podelenia sa o dobrú skúsenosť či osvedčený postup je v tom, že ľudia sa domnievajú, že stačí dosiahnuť LL a potom už nie je treba vynakladať úsilie o ich „inštitucionalizovanie“. Podelenie sa o dobrú skúsenosť samo osebe ešte nie je zárukou toho, že skúsenosť bude prijatá ako skúsenosť získaná.

Naopak, pri skúsenostiach s neúčinnými alebo škodlivými postupmi majú ľudia prirodzenú tendenciu ich zatajovať alebo minimalizovať či v inom prípade pripisovať negatívne výsledky ľudskej chybe, než neefektívnej taktike, metódam alebo postupom. Významnou súčasťou našej úlohy je podporovať šírenie informácií týkajúcich sa chýb, a tým naznačovať rozdiel medzi jednoduchou ľudskou chybou a systémovými problémami. Ak sa úmyselne zamlčujú alebo podceňujú skúsenosti s neúčinnými alebo škodlivými postupmi, ostatní sú ochudobnení o možnosť sa z nich poučiť alebo porozumieť danej oblasti či využiť vedomosti získané na základe skúseností s cieľom zlepšiť sa.

Rôzne typy informácií o LL sú rôznej kvality. Kvalita závisí od zrelosti danej informácie s ohľadom na proces LL, inými slovami závisí od počtu analýz a dôkladného skúmania, ktorými musela informácia prejsť. Úroveň kvality má vplyv na záujem sa o informáciu podeliť, ako aj na jej využiteľnosť pre cieľovú skupinu príjemcov. Informácie sa podľa úrovne kvality delia spravidla na prvotné pozorovania, dobré osvedčené postupy, najhorúcejšie novinky, informačné bulletiny, uvážené postrehy, LI, správy o prvých dojmach, získané skúsenosti (LL), správy o analýze LL, príručky a záverečné správy o cvičeniach.

Prax ukazuje, že pozornosť treba venovať nielen aktívnemu rozoslaniu informácií spotrebiteľom alebo podporovateľom/účastníkom, ale tiež oni samotní musia pravidelne kontrolovať, či je už nová informácia dostupná. Jedná sa tu o postupy na zabezpečenie toho, že silný vplyv, vysoká priorita a naliehavá informácia je čo najrýchlejšie ponúknutá príslušnej skupine ľudí a otázky nižšej priority sú automaticky uložené na patričnom mieste, pokiaľ sa užívateľ nerozhodne aktualizácie skontrolovať. Príkladom použitia tejto kombinácie môže byť zmena úrovne varovania na ochranu síl, ktoré je odosielané prostredníctvom rádiového spojenia všetkým príslušníkom strážnych jednotiek v oblasti (dáta sú užívateľovi poslané bez toho, že by si ich vyžiadal), ale zároveň aktualizované na webovej stránke, ktorú ľudia navštevujú kvôli aktualizáciám (vyžiadanie dát z iného programu).

Príležitosti pre interakcie predstavujú konferencie, stretnutia na pracovnej úrovni, pracovné skupiny a samozrejme k nim patrí aj priama komunikácia. Existuje celý rad výhod, ktoré prináša účasť v takejto komunite LL, napr.: riešenie problémov, rozvoj nových spôsobilostí, využitie osvedčených postupov, štandardizácia postupov, „inštitucionalizovanie“ osvedčených postupov, úspora času, zvyšovanie a zlepšovanie schopností, vyhýbanie sa chybám, vytváranie nových poznatkov.

Existuje taktiež množstvo prekážok, ktoré bránia účasti komunite LL, vrátane zverejniteľnosti a utajovania informácií, technologických problémov, ako napríklad konektivita a inštitucionálne nastavenie mysle proti zdieľaniu informácií. Osobné spojenia (t.j. pripojenie do siete) výrazne zvyšuje našu schopnosť zdieľania informácií. Ak dôverujeme a osobne poznáme osobu, ktorú žiadame o informácie alebo ktorej posielame informácie, o to ľahšie dochádza k zdieľaniu informácií. Veľká časť zdieľaných poznatkov a skúseností sa šíri prostredníctvom neformálnej sociálnej siete (záujmovej komunity) než prostredníctvom hierarchie velenia a zriadených spojovacích kanálov.

Školenia alebo výcviky na začiatku rotácií na bojisku, na začiatku cvičení alebo ako súčasť uvedenia do nového ubytovacieho zariadenia predstavujú vhodné príležitosti pre zapojenie príslušníkov síl do procesu LL, aby sa podieľali na výhodách a požiadavkách tohto procesu, ako aj pre ich informovanie o najnovších poznatkoch v danej oblasti. V operácii KFOR v Kosove je zvykom, že noví prichádzajúci príslušníci chodia počas niekoľkých dní na poučenia, brifingy a orientačné aktivity, ktoré im poskytnú globálny prehľad o všetkých ich povinnostiach. Je to ideálny spôsob, akým sa nový personál môže poučiť zo získaných skúseností z predchádzajúcich rotácií.

Procesy Lessons Learned teda majú význam ak sa ich výstupy aplikujú do života príslušníkov ozbrojených síl. Ako krátkodobé riešenia, i tak, aby boli prínosom z hľadiska dynamiky vývoja konkrétnych operácií i nastavenia systému prípravy vojakov, a dlhodobé, aby priniesli systémové, koncepčné a doktrinálne zmeny k lepšiemu. V tomto smere zohrávajú a budú zohrávať, z pomedzi všetkých príslušníkov OS SR, nezastupiteľnú rolu nasledujúci hlavní aktéri procesu LL.

1. Náčelník GŠ OS SR schvaľuje smernice pre oblasť LL a osobne riadi všetky rozhodujúce zamestnania či podujatia v tejto oblasti.

2. Velitelia a náčelníci na všetkých stupňoch velenia a riadenia OS SR zodpovedajú za procesy LL na svojej úrovni. Naša smernica napríklad veliteľom síl OS SR pri realizácii procesu LL okrem iného ukladá spracovať vlastné Smernice na uplatňovanie procesov v oblasti získavania poznatkov a využívania skúseností LL vo svojej pôsobnosti, zriadiť vlastnú pracovnú skupinu LL (PS LL), riadiť činnosti procesu LL v rámci organizačných štruktúr vo svojej podriadenosti, všetky vhodné poznatky vkladať do databázy LL síl vo svojej podriadenosti a vybrané poznatky, ktoré sú vhodné na zdieľanie pre celé OS SR do databázy LL OS SR, navrhnúť vhodné LI a LL na zdieľanie a zaslanie do databáz NATO, vykonať a plniť nápravné opatrenia vo svojej pôsobnosti, sledovať účinnosť vykonaných opatrení, zabezpečiť vzdelávanie veliteľských a riadiacich funkcionárov a personálu, a rad ďalších úloh.

3. Pracovná skupina LL GŠ OS SR (PS LL GŠ), ktorá je zložená zo zástupcov jednotlivých zložiek GŠ a veliteľstiev síl OS SR, sa schádza podľa potreby a rozhodnutia jej predsedu – zástupcu náčelníka GŠ OS SR, minimálne však jedenkrát za štvrtrok. Hlavným cieľom zasadania pracovnej skupiny LL je schváliť premenu pozorovania na identifikovaný poznatok LI na základe návrhu odborného orgánu, alebo rozhodnúť o jeho nevhodnosti, potvrdiť navrhovanú výkonnú zložku pre nápravnú činnosť a opatrenia, schváliť termín vykonania nápravných opatrení, hodnotiť ich plnenie a premenu LI na LL.

Velitelia síl OS SR majú zriadenú vlastnú pracovnú skupinu LL (PS LL).

4. Oddelenie analýz a doktrín OdVCD (J7) ŠbO GŠ OS SR koordinuje činnosti procesu LL, odborne a metodicky usmerňuje odborné zložky GŠ OS SR a celých OS SR, zabezpečuje informovanosť a podporu vzdelávania v oblasti LL v OS SR, organizačne zabezpečuje rokovanie PS LL GŠ, vedie databázu LL OS SR, na základe aktuálnych potrieb novelizuje Smernicu LL, spracováva prílohu LL k operačným plánom náčelníka GŠ OS SR v zmysle SVD/GOP 30-20, a plní rad ďalších úloh.

5. vzdelávacie a výcvikové zariadenia OS SR sledujú procesy LL v OS SR a najnovšie ponaučenia zo skúseností uplatňujú v príprave príslušníkov OS SR.

6. Centrum výnimočnosti na oblasť likvidácie výbušných prostriedkov (EOD) zabezpečuje odborné poradenstvo a expertízy v predmetnej problematike pri analýze konkrétnych problémov. Okrem toho zastupuje potenciálne komunity záujmu, aby bolo možné zaistiť výmenu a zdieľanie ponaučení a skúseností v konkrétnej oblasti.