

KAZALO

Kazalo.....	1
1 Uvod.....	3
1.1 Identifikacija problema	3
1.2 Hipoteza	5
1.3 Struktura naloge	5
1.4 Metodologija raziskovanja	6
2 Spremembe v vojaških organizacijah.....	7
2.1 Vplivi okolja na preoblikovanje oboroženih sil	8
2.1.1 Ekonomsko okolje.....	8
2.1.2 Tehnološko okolje.....	9
2.1.3 Družbeno-kulturno okolje	11
2.1.4 Geopolitično okolje	12
2.2 Naloge post-modernih oboroženih sil	14
2.3 Značilnosti procesa preoblikovanja oboroženih sil	15
2.3.1 Zmanjšanje obsega	15
2.3.2 Profesionalizacija	16
2.3.3 Uporaba rezervistov, civilistov in prerazporeditev del.....	17
2.3.4 Medsebojno povezovanje.....	19
2.3.5 Virtualne organizacije, multinacionalizacija in kulturna raznolikost.....	19
2.3.6 Evropsko povezovanje oboroženih sil.....	20
3 Proces preoblikovanja belgijskih oboroženih sil	22
3.1 Načrt Delcroix (1992–1997)	23
3.2 Spremljevalni ukrepi ministra Ponceleta.....	23
3.3 Strateški načrt 2000 - 2015.....	24
3.3.1 Splošna filozofija.....	25
3.3.2 Izvrševalni ukrepi.....	27
4 Problemi upravljanja s človeškimi viri belgijskih oboroženih sil.....	28
4.1 Staranje kadrovske sestave.....	28
4.2 Državni proračun za obrambo	29
4.3 Problemi popolnjevanja: opredelitev problema	30
4.3.1 Postopek novačenja in selekcije	32
4.3.1.1 Informacijski urad za novačenje.....	33
4.3.1.2 Nerealno posredovanje informacij o vojaški organizaciji	33
4.3.1.3 CRS – Center za novačenje in selekcijo.....	34
4.3.1.4 Polivalenca selektivnih preskusov.....	35
4.3.1.5 Trg delovne sile.....	35
4.3.1.6 Zaželenost vojaškega poklica.....	36
4.3.2 Neprivlačnost vojaškega služenja na kratki rok	37
4.3.3 Plače	37
4.3.4 Jezikovna zastopanost	39
4.3.5 Javna podoba in privlačnost belgijskih oboroženih sil.....	41
4.3.6 Nabor častniških kandidatov	43
4.3.7 Ženske v belgijskih oboroženih silah	44

5	Politika popolnjevajna belgijskih oboroženih sil po letu 2000	46
5.1	Kadrovska sestava	46
5.2	Ukrepi za povečanje privlačnosti vojaškega poklica.....	47
5.3	Zaposlovanje civilnega osebja	48
6	Dodatne smernice za posodobitev belgijskih oboroženih sil v 21. stoletju	49
6.1	Komunikacijska politika	49
6.2	Sestava.....	50
6.3	Popolnjevanje belgijske vojske	52
6.4	Vzpostavitev zdravega proračunskega razmerja	54
6.5	Trg delovne sile in plačilna politika	55
6.6	Kulturna solidarnost	55
7	Zaključek.....	56
7.1	Sklep.....	58
8	Seznam virov	59
8.1	Knjige	59
8.2	Poglavja iz Zbornikov	60
8.3	Članki v znanstvenih in strokovnih revijah	60
8.4	Prispevki na konferencah ali raziskovalna poročila	61
8.5	Dokumenti	62

1 UVOD

1.1 IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Na splošno so tehnološko pogojene mutacije industrijskih družb, sociokulturna revolucija in konec hladne vojne sprožili zaton množičnih armad. Razpadi Sovjetske zveze in komunističnih režimov vzhodne Evrope so sprožili spremembe v njihovem poslanstvu. Grožnja, v kateri so armade prej videle poznanega sovražnika, se je spremenila v nejasna tveganja in pojav številnih kriznih žarišč po svetu. Tako so meddržavni konflikti izginili in nasledili so jih interni in regionalni konflikti.

Belgija je bila ena izmed prvih držav zahodne Evrope, ki je 3. julija 1992 odpravila nabor po hladni vojni. Radikalna odločitev belgijske vlade o preoblikovanju oboroženih sil je nastala kot posledica novo nastale situacije na Vzhodu, tehnološke revolucije in predvsem javno finančnega belgijskega primanjkljaja. Najbolj vplivne odločitve takratnega ministra za obrambo, Lea Delcroixa so bile: pomembno zmanjšanje celotnega števila zaposlenih, ukinitve splošne vojaške dolžnosti in letna zamrznitev obrambnega proračuna na 98 milijard BEF (*francs belges* – belgijski franki) do konca leta 1997. Proces preoblikovanja je med uresničevanjem naletel na številne ovire, ki so nastale kot pričakovana posledica nedodelanosti prvotnih načrtov o preoblikovanju oboroženih sil, prekratkega predvidenega prehodnega obdobja, zamrznitve proračuna za obrambo, neprijetnosti belgijske vojske in nezaupanja belgijske populacije v operativno vrednost in sposobnost njenih oboroženih sil.

Zaradi številnih sprememb okolja in ovir, na katere je belgijska vojska naletela med procesom preoblikovanja, ostaja njena podoba v očeh javnosti nepriljubljena. Skoraj 50-odstotno zmanjšanje njenega obsega, je do nedavnega kljub zamrznitvi obrambnega proračuna skušalo zadovoljevati tako kakovostne kot količinske potrebe vojske. Obenem pa je prepolovitev vojske brez dotoka mlajših generacij pripeljala do staranja njene kadrovske strukture, ki vse težje zadovoljuje operativne naloge vojske. Za nujno pomladitev vojske je poleg potrebnih prerazporeditev znotraj belgijskega Ministrstva za obrambo narasla letna potreba po stalnem dotoku mlajših kadrov. Neuspeh zadovoljevanja te potrebe pa vojsko pesti že danes. Zastareli, preveč selektivni in navsezadnje neustrezni postopki novačenja, usmerjanja, izbire vojaške specializacije in napredovanja v vojaški hierarhiji, ki so jih vpeljali pred hladno vojno, danes ne

ustrezajo več potrebam popolnjevanja belgijske vojske. Spremenila se je tudi splošna zaznava o gotovosti stalnosti vojaškega poklica in njegovih ugodnosti, zato se pri obilici ponudbe trga delovne sile posamezniki raje odločajo za poklicno pot v civilnem sektorju. Takšne in še nekatere druge ovire pri popolnjevanju pa posledično puščajo ponujena mesta na vseh hierarhičnih ravneh belgijskih oboroženih sil nezapolnjena.

Proces preoblikovanja v letu 2002 še ni končan kljub začetnim napovedim, da bo celotna transformacija končana že konec leta 1997. Danes Strateški načrt (*Strateški načrt za modernizacijo belgijske vojske 2000–2015*, Flahaut: 2000), ki je bil sprejet leta 2000 predvideva oblikovanje belgijske vojske, ki bi funkcionirala v celotnem spektru vojaških operacij, vključno z operacijami v okviru Nata (*North Atlantic Organization Treaty* – Organizacija severnoatlantskega sporazuma) in v ostalih evropskih kot svetovnih zvezah. Uspeh je dolgoročno viden v preoblikovanju celotne vojaške organizacije v post-moderno fleksibilno institucijo manjšega obsega, z decentralizirano nižjo hierarhično sestavo in večjo pripravljenostjo za mednarodno sodelovanje in komunikacijo s spreminjajočim se okoljem.

Namen mojega diplomskega dela je najprej predstaviti spremembe okolja vojaških organizacij naprednih industrijskih družb po hladni vojni, ki so temeljno vplivale na proces preoblikovanja oboroženih sil in značilnosti, ki jih slednji vpeljal v strukturo in organizacijo današnjih post-modernih vojsk. V nadaljevanju pa se nameravam zaradi preobsežne tematike procesa preoblikovanja osredotočiti na probleme upravljanja s človeškimi viri in probleme popolnjevanja, s katerimi se belgijska vojska sooča v omenjenem obdobju in še danes. Predstavila bom tudi osrednje smernice belgijske politike upravljanja z najdragocenejšim bogastvom belgijske vojske, tj. z njenimi človeškimi viri v prihodnosti.

Temo diplomskega dela sem izbrala med študijem na Kraljevi vojaški akademiji v Bruslju v drugem semestru študijskega leta 2001/2002. Obkrožena z bodočimi častniki belgijske vojske sem uvidela, da bi bila predstavitev procesa preoblikovanja belgijskih oboroženih sil, sprememb v kadrovske sestavi, politike upravljanja s človeškimi viri in soočanja z odpravljanjem problemov popolnjevanja relevantna tudi za slovensko vojsko, ki se prav tako nahaja v procesu preoblikovanja, ki bo v bodoče bistveno spremenil njeno podobo, funkcijo in namen. Ob tem bi se želela zahvaliti predstojniku oddelka za sociologijo Kraljeve vojaške akademije, red. prof. dr. Philippu Manigartu za pomoč, sodelovanje in usmerjanje pri nastajanju tega dela. Prof. Manigart

je zagotovo eden največjih strokovnjakov, ki preučujejo sociološke pojave belgijske vojske, zato mi je močno olajšal raziskovanje in preučevanje omenjenega problema. Že v Belgiji so nekateri predstavniki slovenskega predstavništva v Natu pokazali veliko zanimanja za moje delo, zato menim, da bi bila njegova predstavitev zanimiva tudi za odgovorne pri upravljanju procesa preoblikovanja slovenskih oboroženih sil in vse tiste, ki jih takšna tematika zanima.

1.2 HIPOTEZA

V procesu preoblikovanja belgijskih oboroženih sil sta zmanjšanje obsega vojske in začasna ukinitvev pridobivanja rekrutov pripeljala do staranja vojaških kadrov. To pa zmanjšuje učinkovitost vojske. Potrebo po pomladitvi starostne strukture v belgijski vojski izpolnjujejo s prerazporeditvami in novačenjem mladih kadrov za krajše obdobje, ob tem pa se soočajo s problemi popolnjevanja. Vojaška mesta ostajajo nezasedena iz različnih vzrokov, med katerimi izstopajo: neprivlačnost javne podobe vojske, neustreznost uradov in postopkov za novačenje in selekcijo, neugodna ponudba vojaškega poklica, neprilagojenost vojske na trg delovne sile, nezadostna komunikacija s civilno družbo in nezadostno odprtje vojske v njenem okolju.

Predpostavljam, da se bo morala belgijska vojska za večjo sprejemljivost, priljubljenost in učinkovitejše popolnjevanje tesneje povezati s civilno družbo in v svojih vrstah vse bolj odsevati tudi nekatere do sedaj zanemarjene skupine populacijske sestave njenega okolja. Postopke popolnjevanja bo treba posodobiti in prilagoditi silnicam delovanja trga delovne sile, kjer bo morala vojska sestaviti privlačnejšo ponudbo za delovno silo, ki ji bo omogočala enakovredno kosanje s svojimi tekmeci. Ključ do uspeha je odprtje. Vojska ne sme več biti veliki mutec, vendar se mora še bolj odpreti civilnemu okolju, ki jo obdaja.

1.3 STRUKTURA NALOGE

Po uvodnem delu bom v drugem poglavju s primerjalno analizo predstavila spremembe okolja, ki so po koncu hladne vojne vplivali na spremembe v vojaških organizacijah. Namen tega poglavja je opisati proces preoblikovanja s primerjalne perspektive in z uporabljanjem primerov, kadar bo to potrebno, pokazati, kako so ti nedavni dogodki v okolju vojaških organizacij naprednih industrijskih družb vplivali in bodo še naprej vplivali na njihovo organizacijsko sestavo. Tretje poglavje predstavlja

proces preoblikovanja belgijskih oboroženih sil. Njegov namen je predstaviti in primerjati tri različne načrte preoblikovanja belgijskih oboroženih sil in pozicije vojaških in političnih akterjev, ki so na njih posredno ali neposredno vplivali, pa tudi predstaviti določene smernice teh načrtov, ki pomagajo opredeliti značilnosti in naloge belgijske vojske po letu 2000. Četrto poglavje bo podrobno predstavilo dejansko stanje kadrovske sestave belgijske vojske, zaznamovano s posledično problematiko procesa njenega preoblikovanja v post-moderno vojaško organizacijo na področju popolnjevanja in upravljanja s človeškimi viri. Peto poglavje bo predstavilo trenutno in bodočo uradno politiko popolnjevanja belgijskih oboroženih sil, ki sledi smernicam Strateškega načrta. Pri predstavitvi omenjenega dokumenta se bom osredotočila le na poglavje, ki zadeva upravljanje s človeškimi viri belgijske vojske. V šestem poglavju bom predstavila smernice, predloge in razmišljanja, ki zadevajo predstavljeno problematiko in možne ukrepe, ki (so jih delno) jih morajo belgijske oborožene sile uvesti, če želijo rešiti probleme popolnjevanja in postati resnično post-moderna vojaška organizacija.

1.4 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Pri preučevanju opisane problematike je bilo treba z znanstveno metodo deskripcije pojasniti splošne spremembe vojaških organizacij po koncu hladne vojne. Z metodo znanstvene primerjalne analize in s študijami primerov sem pregledala različne teorije, ki se ukvarjajo s procesi preoblikovanja množičnih armad v profesionalne vojaške organizacije, in z neodvisnimi spremenljivkami, ki so vplivale na njegove spremembe. Pri predstavitvi belgijskega procesa preoblikovanja oboroženih sil sem uporabila raziskovalno metodo analize vsebine dokumentov, javnih izjav političnih osebnosti in drugih akterjev, ki so bistveno vplivali na potek samega procesa. Pri predstavitvi problematike popolnjevanja belgijskih oboroženih sil sem uporabila sekundarno analizo statističnih podatkov iz raziskav belgijskega javnega mnenja, Visokega kraljevega vojaškega inštituta za obrambo in poročil znanih belgijskih vojaških sociologov, psihologov in politologov. Za predstavitev postopkov novačenja in selekcije v belgijsko vojsko sem uporabila znanstveno metodo sekundarne analize in interpretacije študij ter predstavitev, ki so jih izdelali strokovnjaki Urada za upravljanje s človeškimi viri na belgijskem Ministrstvu za obrambo. Informacije o postopkih sprejema in kasnejšega študija na Kraljevi vojaški akademiji pa sem pridobila z usmerjenim osebnim intervjujem njenega podravnatelja, kapetana fregate Léa Vermaerea.

2 SPREMEMBE V VOJAŠKIH ORGANIZACIJAH

Če predpostavimo, da so vojaške organizacije odprti sistemi (s spreminjajočimi se mejami) v neprestani interakciji z njihovim okoljem, lahko sklepamo, da bodo odsevale značilnosti družbe, v katero živijo. Tako različnim tipom družbe ustrezajo različni tipi vojaških organizacij.¹

V naprednih industrijskih družbah so konec hladne vojne, tehnološke spremembe in sociokulturna evolucija prinesle zaton modela množičnih armad². Model množične armade, ki je temeljil na univerzalnem naboru v mirnodobnem času in nacionalni mobilizaciji v vojnem času, je bil progresivno nadomeščen z novo obliko organiziranosti, to je post-modernim modelom vojaške organizacije. S padcem komunističnih režimov v Sovjetski zvezi in vzhodni Evropi so se spremenila tudi poslanstva zahodnih množičnih armad. Njihov namen ni bil več zaviranje znanega nasprotnika, temveč interveniranje s pomočjo ostalih akterjev v novih vrstah konfliktov, npr. vzdrževanju miru v regijah, kjer je prišlo do nasprotovanja zahodnjaškim interesom, boju proti mednarodnem terorizmu in ostalim grožnjam in/ali izvajanju humanitarnih operacij. Takšne vrste oboroženih sil so manjše in bolj profesionalne. Konglomerat strukturnih faktorjev je tako prisilil množične armade na kritično točko njihovega zatona (Harries-Jenkins, 1973, Janowitz, 1971, Van Doorn, 1975).

Če bodo želele preživeti in ostati učinkovite, bodo morale vojaške organizacije kot tudi njihovi civilni nasprotniki razviti nove, bolj decentralizirane strukture z bolj odprtimi mejami in nižjimi hierarhijami. Stare centralno vodene in rutinizirane birokratične strukture, ki so močno navajene na nekdanje nespremenljivo okolje, bodo morale biti v bodoče zamenjane s fleksibilnimi organizacijami, ki bodo bolje prilagojene na novo, negotovo in

¹ Za podrobnejšo definicijo uvrstitve vojske kot odprtega sistema v družbeno okolje glej Manigart, Philippe (1985) *Les forces armées belges en transition* (1985: 1–6)

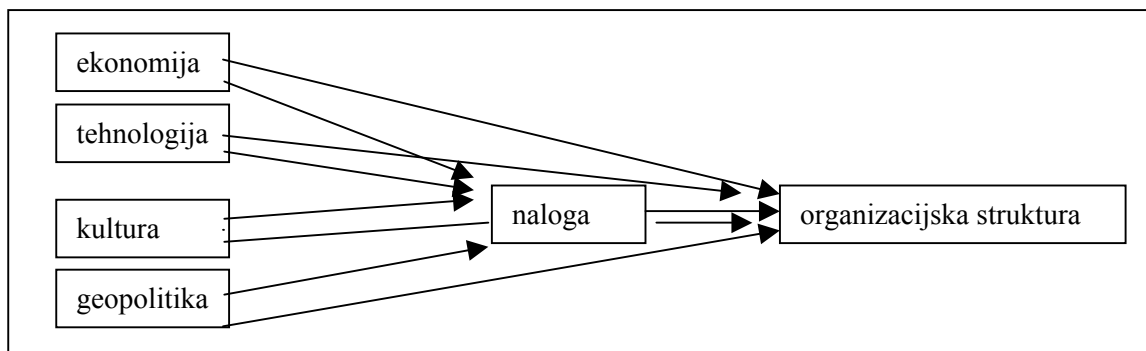
² Zaton množični armad (ang. *the decline of the mass army*) je med vojaškimi sociologi danes splošno uveljavljen termin. Haltiner (1996, 7–8) navaja, da je ta sociološko-vojaški pojav prisoten že zadnjih štirideset let. Močna ekonomska produktivnost in visok življenjski standard industrializiranih modernih družb temeljita na stalno naraščajoči stopnji funkcionalne delitve dela in strokovne specializacije. Tehnološki napredek in tržna uveljavitev sta kot vodilni sili tega procesa prisotna na vseh ravneh življenja in družbe in povzročata naraščajočo stopnjo individualizma in normativne pluralizacije kot tudi zaton tradicionalnih vrednot in erozijo norme obveznega vojaškega služenja. Med globalizacijo v skladu s kolektivno identiteto posamezen narod sčasoma izgublja svojo pomembnost. Razvoj vojaških sistemov gre tehnično, ekonomsko in družbenopolitično v isto smer, ki temelji na diferenciaciji in ekonomiziranju. S povečevanjem notranjo vojaška delitev dela raste tudi potreba po dobro izurjenih profesionalnih vojaki. Tako vojske številčno zmanjšujejo svoj obseg in na splošno preoblikujejo svoje sestave.

fluidno okolje XXI. stoletja. Pred analizo različnih dimenzij procesa preoblikovanja zahodnih oboroženih sil bi začela s kratko predstavitvijo njegovih makrosocialnih vzrokov.

2.1 VPLIVI OKOLJA NA PREOBLIKOVANJE OBOROŽENIH SIL

Če pogledamo Manigartovo delitev dejavnikov (Manigart, 2001: 1–25), ki vplivajo na vojaško organizacijo, je pet še posebej pomembnih. Štirje od teh so zunanji³ (situirani so v okolju organizacij) in skupaj s petim vmesnim⁴ dejavnikom vplivajo na strukturo vojaške organizacije, kot prikazuje sledeča skica.

Slika 1: Glavne determinante strukture vojaške organizacije



Vir: Manigart (2001: 4)

2.1.1 EKONOMSKO OKOLJE

Informacijska tehnologija in neprestane novosti so pripeljale zahodne ekonomije v tretjo industrijsko revolucijo. Ritem inovacij je hitrejši kot kdaj koli prej in življenjski rok proizvodov je vedno krajši. Globalizacija trga, ki mu vladajo transnacionalne organizacije⁵ bo izrinila stare ekonomske trge (Manigart 1998: 363). Vojaško področje prav tako postaja vse bolj globalno. In obrambne industrije niso postale le del transnacionalnih korporacij, ampak zahodne vojaške organizacije delujejo povsod po svetu, v kulturno, etnično in jezikovno zelo različnih regijah. Poleg tega so takšne operacije pogosto vodene v multinacionalnih okvirih. Kooperacija na mednarodnem nivoju je pomembnejša kot kadarkoli poprej. (Struys 2002: VI-23)

³ nivo ekonomskega razvoja, obstoječa tehnologija, socio-kulturno in geopolitično okolje v katerih organizacija deluje

⁴ naloga organizacije

⁵ po Shullerju in Jacksonu (1996: 63) je transnacionalna organizacija strukturirana tako, da narodne meje izginjajo.

Deluje v številnih deželah, svojega osebja pa ne izbira po narodnosti. Funkcionira na globalen način, produkcija pa je popolnoma integrirana na globalnem nivoju. Za razliko od tradicionalne multinacionalne organizacije, ki deluje

2.1.2 TEHNOLOŠKO OKOLJE

Tehnološko okolje narekuje operativno učinkovitost modernih vojaških organizacij, ki uporabljajo zelo kompleksne tehnologije (oborožitveni sistemi ...). Ob koncu stoletja nekateri strokovnjaki zaradi obilice tehnoloških novosti kot dela tretjega vala revolucije (generiranje, zbiranje, predelovanje in šifriranje informacij)⁶ govorijo o "revoluciji" v vojaških zadevah. Čeprav je novo "hi-tech" orožje da je uporabnikom prijazno in lahko z njim brez težav upravljajo tudi nestrokovnjaki, lahko istočasno povzroča preglavice odgovornim osebam na mestih odločanja logistike, komunikacije, koordinacije poveljevanja in nadzora, saj izgubijo pomemben del moči in nadzora. Uporaba tega orožja pospešuje razvoj, produkcijo in ohranjanje stroškov, hkrati pa sproža tudi večjo potrebo po izobraževanju in urjenju vsaj v častniških in podčastniških okvirih. To pa ima dve posledici. Na eni strani gre za potrebo po vedno bolj izurjenem osebju z višjo izobrazbeno stopnjo. Najmanj specializirane naloge bodo izginile (se bodo avtomatizirale ali pa bodo zagotovljene od zunaj). Po drugi strani pa je urjenje teh specialistov zelo dolgo in drago. Da bi bilo to urjenje stroškovno ugodnejše, mora biti čim krajše. Iz tega sledi dejstvo, da je v zahodnih vojaških organizacijah postala vloga obveznikov marginalizirana, v nekaterih državah pa so splošno vojaško obveznost celo ukinili (Manigart 1998: 364).

Nove informacijske tehnologije redefinirajo tudi tradicionalne strukture moči. Informacije so danes dosegljive neposredno. Izvrševalci z dna hierarhične lestvice preskočijo podrejenost vmesnih hierarhičnih ravni poveljevanja in imajo neposreden stik z voditelji na posameznih področjih. Posledica je pojav novih organizacijskih oblik z nižjo hierarhično strukturo in večjim timskim delom. Primer takšnega redefiniranja odgovornosti zaradi povečanega dostopa do informacij so oborožene sile Združenih držav Amerike. Če citiram Wheatleyevo (1999: 107–108): "Obe, tako pehota kot mornarica imata danes tehnologijo, ki seznanja vsakega posameznega vojaka z novostmi z bojišča. Takšen vir informacij je bil v preteklosti znan samo njihovim poveljujočim. S pomočjo obširnih praktičnih preskusov je vojska odkrila naslednje; kadar imajo posamezniki na voljo takšne informacije in si jih znajo interpretirati, ker poznajo cilje svojih poveljnikov, lahko osebno

v več kot eni državi, njene glavne odločitve pa se sprejemajo v glavnih sedežih podjetja sedež podjetja transnacionalna organizacija sprejema glavne odločitve povsod po svetu.

⁶ Tretji val ekonomske revolucije zaznamujeta informacijska tehnologija in informatika, prisotni na vseh področjih življenja. Po agrikulturni (prvi vali) in industrijski revoluciji (drugi vali) lahko govorimo o digitalni revoluciji. Načela delovanja tretjega vala se močno razlikujejo od predhodnih dveh; trdno delo zamenja inteligentno delo, ki ga najbolje opravlja računalnik. Za podrobnosti glej Toffler Alvin in Toffler Heidi (1993) *War and Anti-war*, New York, Little and Brown

sprejmejo odločitev, ki bo pripeljala do večjega uspeha v bitki. Na dano situacijo na bojišču tako odgovarjajo hitro in inteligentno, hkrati pa tudi prevzemajo odgovornost za njihova dejanja. Čeprav je bilo sprva nekaterim starejšim poveljnikom težko izpustiti iz rok tako veliko moči in nadzora, je sčasoma postalo očitno, da omrežna oblika organizacije, ki z informacijami preko tehnologije med seboj poveže posameznike tako, da delijo iste cilje, naredi vojake še učinkovitejše. Zaradi te demonstrativne učinkovitosti sta pehota in mornarica objavili, da prehajata na omrežno obliko poveljevanja, ki se povsem razlikuje od njunih zgodovinskih tradicionalnih oblik poveljevanja."

Nov tehnološki razvoj pa vodi do zanimivih paradoksov (Boëne 1997: 4). Prvi paradoks zadnjega desetletja preteklega tisočletja, je "strukturalna razorožitvev". Ko proračun (pa naj bo zmanjšan ali ne) nikakor ne more več slediti naraščajočim investicijam, se število kupljenega orožja za opremljanje vojske z vsako novo generacijo orožja zmanjšuje⁷.

Še več, vojaški upravitelji so pogosto naklonjeni uporabi in se bojijo izgube teh redkih in dražjih oborožitvenih sistemov, kadar je korist manjša od možne izgube (kot pred kratkim v primeru kazenskih zračnih napadov v Bosni), s tem pa do neke mere zadržujejo uporabo oborožene sile. Ta paradoksalen mehanizem pa vpliva tudi na visoko izurjene kadre. Bernard Boëne (1997: 4) se npr. spominja, da so se ob vpoklicu mlajših oficirjev, ki naj bi okrepili vojaške enote v saudski puščavi kot del francoskega prispevka v zalivski vojni, nekateri poveljniki bataljonov spontano vzdržali tega, da bi pošiljali diplomante vojaške akademije Saint Cyr⁸ z argumentom, da jih je njihovo šolanje naredilo preveč dragocene, da bi jih izgubili v tako postranski zadevi.

Drugi paradoks je dejstvo, da v današnjih nevojnih operacijah (ang. OOTW – operations other than war) ali v spopadih nizke intenzivnosti (ang. LIC – conflict of low intensity)⁹, kjer bi bila uporaba takšnega orožja zelo učinkovita za odvracanje, kaznovanje in

⁷ Število lovskih letal se na primer v belgijskih zračnih silah stalno zmanjšuje že od leta 1950 dalje. Lahko se celo zgodi, da ne bodo sposobni kupiti novih vojaških letal, ne da bi zamenjali v 21. stoletju zastarele F-16.

⁸ Saint-Cyr-l'école = blizu Versailles-a; vojaška šola ustanovljena 1583, tu je bil sedež vojaške akademije od leta 1808 do 1940, nastanjen v starinskem gradu, zgrajenem 1686, ki je bil prvotno namenjen za izobraževanje mladih deklet. Stavba je bila v letih 1940 in 1944 bombardirana, tako da se je sedež šole preselil v mestu Coëtquidan leta 1946. Na tem mestu od leta 1964 pa vse do danes deluje Visoka vojaška akademija, iz katere izhaja domnevno najboljši oficirski kader, kar jih Francija lahko ponudi. Na Kraljevi vojaški akademiji v Bruslju je vsako leto športno tekmovanje s Saint-Cyr akademijo in vse do danes je francoska tradicija premagati Belgijce v skoraj vseh športnih disciplinah.

⁹ Kot npr. boj proti mednarodnem terorističnim mrežam, kot so Al Quaeda Osama Bin Ladena, v operacijah za vzpostavitev stabilnosti in drugih posredovanjih

podrejanje nasprotnika, drago orožje in nepogrešljivi vojaki niso vedno dovolj učinkovito uporabljeni. (Manigart 2001a: 6).

2.1.3 DRUŽBENO-KULTURNO OKOLJE

Na družbeno-kulturni ravni sta osrednji vrednoti postala individualizem in hedonizem. Spreminja se tudi narava dela: gotovost stalnosti zaposlitve in doživljenjsko opravljanje poklica na delovnem mestu izgubljata pomen, postmaterialistične vrednote pa postajajo pomembnejše in povečujejo kulturno raznolikost, ki je bistvo postmaterializma. Ena od posledic takšne kulturne spremembe je dejstvo, da je iskanje lastnega interesa postavljeno pred vse drugo in da občutek pripadnosti večji skupnosti izgineva. Indikatorji tega trenda so naslednji:

1. Poudarjanje lastnih pravic in pozabljanje na dolžnosti do lastnega naroda in do drugih ljudi.
2. Tradicionalne vrednote počasi izginjajo (delovna etika, religiozne vrednote itn.).
3. Državljska zavest prav tako izginja.
4. Vzpon post-materialističnih vrednot je spremenil interes za opravljanje vojaškega poklica. Vojake patriotizem ne motivira več. Veliko bolj kot kdaj koli prej jih zanimajo delovni pogoji (Manigart 1998: 365).
5. Obstaja tudi vsesplošno zmanjšanje zaupanja v institucije, še posebej zaupanje v vojaške institucije kljub upoštevanju bolj kompleksne situacije v teh institucijah. V zadnjih nekaj letih je bil vsaj kar se EU (*European Union* – Evropske Unije) tiče, trend javnega zaupanja v vojsko obraten.

Nekateri avtorji ta trend razlagajo s preusmeritvijo poslanstva post-modernih vojsk v operacije za ohranjanje miru¹⁰ in humanitarne pomoči. Operacije za ohranjanje miru so v

¹⁰ Operacije za ohranjanje miru (ang. *peace-keeping operations*) so ena treh operacij, ki spadajo v okvir mirovnih operacij (ang. *peace support operations*). Operacija za ohranjanje miru zajema posege vojaškega osebja pod vodstvom OZN (Organizacije združenih narodov) s ciljem ščititi, varovati ali obnoviti mednarodno varnost in mir med ali po oboroženim spopadu pod pogojem, da je bilo premirje med sprtima stranema že sklenjeno. Ta cilj je moral biti dosežen brez uporabe oborožene sile razen v primeru legitimne obrambe. Največkrat citirane pravno-formalne dispozicije za uporabo *peacekeeping* operacij 40. člen ULZN (Ustanovna listina združenih narodov), VI. poglavje ULZN o VS (Varnostni svet OZN) kot tudi 11. in 14. člen ULZN o GS (Generalna skupščina OZN). Druga vrsta operacij za podporo miru so operacije za vsiljevanje miru (ang. *peace-enforcement operations*), ki so podobne vojnim operacijam oz. prisilnim ukrepom, opisanim v VII. poglavju ULZN, saj vsebujejo možno uporabo oborožene sile in nevtralnost posegajočih oboroženih sil ni več vprašanje (npr. intervencija združenih sil proti Iraku v drugi zalivski vojni na osnovi Resolucije 678 VS). Tretja vrsta operacij za podporo miru pa so operacije za gradnjo miru (ang. *peace-building operations*), ki prispevajo k ponovni vzpostavitvi stabilnih odnosov med sprtimi stranmi v konfliktu pod pogojem, da so slednje že predčasno podpisale mirovni sporazum (npr. po končani civilni vojni v Kambodži in Salvadorju). V tej hipotezi je poleg oboroženih mirovnih sil na krizno središče poslana tudi civilna sestava, ki prav tako prispeva k normaliziranju družbenega življenja (Thomas 2001: 1–20).

očeh javnosti sprejete kot plemenita dejanja, saj naj bi zagotavljale stabilnost, pomoč populacijam na kriznih območjih in izhod iz stresne situacije, čeprav postane dolgoročno ta vrsta operacije težko opravičljiva, še posebej če vključuje smrtne primere in/ali ima slabo definiran mandat (Manigart 2001a: 7).

Tabela 1 kaže obraten trend zaupanja v vojaško organizacijo v državah članicah EU. Predstavlja razvoj zaupanja v vojske 15-ih držav članic EU med leti 1981 in 1990. Čeprav je bilo zaupanje v vojsko v 80-ih in v začetku 90-ih let nizko z izjemo Združenega kraljestva in manjšega vzpona na Irskem, se je po letu 1990 skoraj povsod dvignilo.

Tabela 1: Zaupanje v vojsko v državah članicah EU, 1981–2000

DRŽAVA	1981	1990	1997	2000
Belgija	43	33	33	67
Danska	40	46	74	82
Nemčija	53	40	60	66
Grčija	-	-	85	87
Španija	63	42	56	65
Francija	55	56	54	68
Irska	76	61	83	85
Italija	56	48	55	67
Luksemburg	-	-	61	74
Nizozemska	43	32	53	74
Avstrija	-	-	56	49
Portugalska	-	47	58	78
Finska	71	-	88	91
Švedska	61	49	64	72
Združeno kraljestvo	82	81	74	83
Evropska unija	-	-	61	71

Vir: prirejeno po Manigart (2001a: 8)

2.1.4 GEOPOLITIČNO OKOLJE

Za novo spreminjajoče se geopolitično okolje, ki je nastalo po padcu Sovjetske zveze in po koncu hladne vojne, je po eni strani značilna večja zapletenost in negotovost okolja v primerjavi z gotovostjo bipolarnega sveta v prejšnjih desetletjih. Prej jasno prepoznavne grožnje z vzhodnega dela sveta je zamenjala obilica tveganj in nevarnosti v obliko kriznih žarišč, ki se nepredvideno pojavljajo na vseh koncih sveta – tudi na zahodu¹¹. Zaradi tega nekateri avtorji današnje post-moderne družbe označujejo kot "tvegane družbe" in pravijo, da živimo v obdobju "tvegane zapletenosti" (Dandeker 2000: 120).

Od objektivnega spreminjajočega se stanja tveganja in ogroženosti po svetu pa je gotovo pomembnejše dejstvo, da se zahodne družbe subjektivno resneje zavedajo in

¹¹ Dandeker (2000: 108) definira tveganja kot "možnost potencialnega škodovanja varnosti, ki preraste v grožnjo, ko se ji pridruži namen potencialnega škodovanja varnosti".

zaznavajo omenjena tveganja in grožnje, saj so bile nekatere dejansko varnostno ogrožene (npr. letalski napad na zgradbi WTC, 11. 9. 2001, New York) od konca hladne vojne dalje. Za lažjo predstavitev tabela 2 pokaže strah Evropejcev¹² pred različnimi tveganji spomladi leta 2000¹³. Rezultati Evrobarometrovega poročila¹⁴ med reprezentativnimi vzorci populacije, starejše od 15 let, držav članic EU so bili narejeni na zahtevo belgijskega ministra za obrambo Andréa Flahauta, za lažjo pripravo Belgije na prevzem predsedstva EU.

Tabela 2: Strahovi Evropejcev pred določenim številom groženj

GROŽNJE	STRAH EVROPEJCEV v %
Svetovna vojna	45
Jedrski evropski spopad	44
Konvencionalna evropska vojna	45
Naključna izstrelitev jedrske rakete	55
Nesreča v jedrski elektrarni	75
Razširjanje jedrskega, bakteriološkega ali kemičnega orožja	62
Etnični konflikti v Evropi	65
Terorizem	74
Organiziran kriminal	77
Epidemije	57

Vir: prirejeno po Manigart (2001a: 9)

Leta 2000 so se Evropejci najbolj bali organiziranega kriminala (77 %), nesreče v jedrski elektrarni (75 %) in terorizma (74 %). Na drugem koncu lestvice najdemo jedrski evropski spopad (44 %), konvencionalno evropsko vojno (45 %) in svetovno vojno (45 %). Te tri grožnje pa so hkrati trije tipi vojaškega spopada, značilni za preteklo obdobje (tj. med hladno vojno), ki bi neposredno (eksplicitno ali pa implicitno) vključevali evropske narode na njihovem ozemlju. Med omenjenima skupinama se nahajajo ostale kategorije groženj: naključna izstrelitev jedrske rakete, etnični konflikti v Evropi, razširjanje jedrskega, bakteriološkega ali kemičnega orožja in epidemije.

Drugo dejstvo spreminjajočega se geopolitičnega okolja se kaže po izginotju sovjetske grožnje kot pospešitev trenda vojaških organizacij, ki ga Janowitz (1971) imenuje realna sila (ang. *force in being*), tj. težnje k manjšim, bolj profesionalnim silam. Povzročilo pa je še najbolj tudi spremembo vlog teh sil (od zastraševanja k nadzoru) (Manigart 1998: 365).

¹² Izmed 15.000 anketirancev je vsakih 1000 pripadlo posamezni državi članici EU, razen Luksemburga (600), Nemčije (2000 od tega 1000 zahodni in 1000 vzhodni del) in Združenega kraljestva (1300 od tega 1000 Velika Britanija in 300 Severna Irska).

¹³ Tj. pred terorističnimi napadi na WTC (World Trade Center) 11. septembra 2001

¹⁴ Poročila Evrobarometra so vodena na zahtevo Evropske komisije, Splošnega direktorata za novinarstvo in komunikacije, Sektorja za javno mnenje.

2.2 NALOGE POST-MODERNIH OBOROŽENIH SIL

Po drugi svetovni vojni je bila naloga množičnih armad priprava in izvedba totalne vojne¹⁵ v imenu njihovih narodov/držav. Vojska je bila torej instrument državnega nacionalizma. Pričakovana grožnja je bila sovražnikov kopenski napad po zgledu napada nemških čet na Belgijo leta 1914 in 1940. S prihodom hladne vojne in jedrskega orožja je koncept totalne vojne zamenjal koncept oboroževalne tekme s ciljem zastraševanja in odvracanja jedrske vojne med dvema velesilama. V novejšem mednarodnem okolju so naloge oboroženih sil postale zelo različne. Zagotovo možnost totalne vojne ni popolnoma zapostavljena; teritorialna obramba še vedno ostaja eden zadnjih zagovorov obstoja nacionalnih oboroženih sil. Vendar kratko- in srednjeročno taka napoved ni najverjetnejša, ker so meddržavne spopade zamenjali notranji spopadi. Etnični konflikti (npr. v bivši Jugoslaviji), teroristične grožnje (kakršno je izvedel npr. Osama Bin Laden s svojo teroristično mrežo Al Qaeda), pa tudi grožnje mafijskih skupin (npr. balkanskih in ruskih) bodo najverjetneje postali tipični primeri post-modernih spopadov, kjer tradicionalne vojaške organizacije niso najuporabnejše in zagotovo ne edini udeleženec. Današnja zaznava varnosti vsebuje obrambo temeljnih demokratičnih vrednot in človekovih pravic, ki jih še vedno najdemo med temeljnimi nalogami oboroženih sil. Na kratko je glavna naloga post-modernih vojaških organizacij (vsaj v njihovi pogostosti) odvracanje tega novega tipa pod-nacionalnih groženj in vzdrževanje in obnavljanje miru v regijah, kjer so naši interesi ogroženi in/ali zaradi humanitarnih vzrokov. Natančneje te nove redarske naloge razvrščamo od konvencionalnega vojnega bojevanja, preko vzdrževanja ali vsiljevanja miru na kriznih žariščih po svetu, preko boja proti mednarodnem terorizmu in ostalim grožnjam vse do izvrševanja humanitarnih akcij (Manigart 2001: 20–35).

Zaradi vse večjega števila različnih nalog post-modernih oboroženih sil so raziskovalci Evrobarometra jeseni 2000 vprašali prebivalce držav EU, katere naloge pripisujejo svoji vojski¹⁶.

Tabela 3: Evropsko mnenje o nalogah vojske

GROŽNJE	EVROPEJCI (DA v %)
---------	--------------------

¹⁵ S pojmom totalen Janowitz (1971: xi) označuje mobilizacijo celotnega naroda, celotnih njegovih dejavnostnih sektorjev (vojaških, predvsem pa industrijskih) za vojne potrebe.

¹⁶ vprašanje, ki so ga raziskovalci Evrobarometra postavili reprezentativnemu vzorcu anketirancev iz 15 držav članic EU se je natančneje glasilo: "Za vsako izmed navedenih nalog nam, prosimo, povejte, ali imate posamezno nalogo za nalogo vojske ali ne?"

Obramba domovine/ozemlja	94
Pomoč lastni državi v primeru katastrofe	91
Pomoč drugim državam v primeru katastrofe	84
Ohranjanje ali ponovno vzpostavljanje miru v svetu	80
Priprava na vojno in bojevanje	76
Obramba vrednot, kot sta svoboda in demokracija	70
Zagotavljanje/predstavljanje nacionalne enotnosti	59
Prenašanje vrednot, kot sta disciplina in spoštovanje nadrejenih na mlajše osebe	54
Pomoč mlajšim ljudem pri njihovem povezovanju z družbo npr. učenja poklica	54
Vojska (sama od sebe) ni za nobeno rabo	6

Vir: povzeto po Manigart (2001a: 11)

Obramba domovine je ostala najpogosteje navedena naloga anketirancev (94 %), kot drugo najpomembnejšo nalogo post-modernih oboroženih sil postavlja 91 % anketirancev pomoč lastni državi v primeru katastrofe (npr. naravne, ekološke ali jedrske), ki je, zanimivo, nevojaškega značaja. Za pomoč drugim državam v primeru katastrofe (npr. naravne, ekološke, nuklearne katastrofe, lakote, odstranjevanje zemeljskih min itn.) se je odločilo 84 % anketirancev. Vsak osmi izmed desetih anketirancev se je odločil za operacijo za ohranjanje ali vzdrževanje miru, tj. nalogo, ki je bila v zadnjem času nedvomno največkrat izvajana in je prav tako tipična za post-moderne vojaške vojske. Sledijo ji priprava na vojno in bojevanje (76 %) ter obramba vrednot, kot sta svoboda in demokracija (70 %). Za bolj tradicionalne četudi bolj nevojaške naloge oboroženih sil, kot so zagotavljanje nacionalne enotnosti, prenašanje določenih vrednot na mlade ali pomoč pri njihovem povezovanju v družbo, se je odločil manjši del anketirancev (čeprav je odstotek vprašanih ostal nad 50 %).

2.3 ZNAČILNOSTI PROCESA PREOBLIKOVANJA OBOROŽENIH SIL

Pet značilnosti, ki so bolj ali manj skupne procesu preoblikovanja vseh vojaških organizacij naprednih industrijskih družb, so: zmanjševanje obsega (ang. *downsizing*), profesionalizacija, povečana uporaba rezervistov, civilistov in prerazporeditev (ang. *outsourcing*), medsebojno povezovanje (ang. *inter-service integration*) in virtualnost vojaške organizacije, multinacionalizacija in kulturna raznolikost. Zadnja, šesta značilnost, ki je bolj skupna oboroženim silam EU in je poseben primer procesa multinacionalizacije, je i.e. povečana integracija teh sil. Lahko bi jo poimenovali "evropeanizacija".

2.3.1 ZMANJŠANJE OBSEGA

Konec hladne vojne je povzročil splošno zmanjšanje obsega vojske (predvsem pri nakupih orožja, proizvodnji orožja in številu pripadnikov). Trend zmanjšanja obsega je

tehnološki razvoj prinesel tudi v civilno zasebna in javna podjetja. Kapitalno intenzivne organizacije (sem spadajo tudi oborožene sile) so zaradi napredka v industrijski družbi, ki omogoča večjo učinkovitost, produktivnost in zaslužek, zmanjšale svoj obseg na račun omejevanja delovne intenzivnosti in odpuščanja osebja (Manigart 2001a: 13).

Zaradi neprestanega prilagajanja spreminjajočemu se okolju je zmanjšanje obsega za dosego večje učinkovitosti postalo nujno. Ashkenas (1995: 8) pravi, da morajo vojaške organizacije postati manjše in ostrejšje (ang. *lean and mean*) z odstranjevanjem vertikalnih zaprek in števila ravni v vojaški hierarhiji. Danes velikost vojaške organizacije za dosego njenih ciljev ni več tako pomembna. Avtor primerja naslednje: "Velike organizacije so kot tankerji. V primerjavi za manjšimi podjetji potrebujejo več prostora in časa za spremembo smeri, ker morajo o tem obvestiti, mobilizirati, prepričati in izzvati večjo maso. Njihov izziv je delovati kot majhno podjetje vendar obdržati dostop do virov, potrebnih za veliko podjetje." Zato je trend vseh zahodnih oboroženih sil zmanjšati število osebja in centralnih štabov. Najverjetneje bomo v prihodnosti pričali tudi zmanjšanju števila činov zaradi nagibanja k znižanju hierarhične lestvice po vzoru post-birokratičnih organizacij.

2.3.2 PROFESIONALIZACIJA

Profesionalizacija, s katero mislim na odpravo splošne vojaške obveznosti, je zagotovo ena najbolj obdelanih tem o procesu preoblikovanja oboroženih sil. Čeprav so države, kot sta Kanada in ZDA, že zdavnaj opustile splošno vojaško obveznost, so jo ostale zahodnoevropske države med hladno vojno obdržale zaradi večje možnosti kopenskega napada, dolge tradicije splošne vojaške obveznosti (npr. Francija), državnega prepričanja v demokratičen pomen splošne vojaške obveznosti (Nemčija), lokalnih konfliktov (Grčija) in/ali kar je še najbolj pomembno – zaradi visokih stroškov, potrebnih za profesionalno vojsko Shaw (2000: 23). Če povzamem, dokler je obstajala vzhodno-zahodna napetost, je bilo državam ceneje voditi (vsaj na papirju) razmeroma velike vojske kljub določenemu zmanjšanju zaradi tehnološkega razvoja, poklicna vojska pa je bila za majhne države s proračunskega vidika predraga. Zato je večina držav vzdrževala po Haltinerjevi (1988: 10) razvrstitvi mešane sisteme, tj. vojaške sisteme sestavljene iz večine obvezniških nabornikov in peščice stalnih poklicnih vojakov z različnimi nalogami. Prednost sistemov je omogočala poklicnemu delu pridobivati nova sofisticirana orožja in hkrati ohranjati dovolj velik obseg vojske.

Padec komunističnih režimov centralne in vzhodne Evrope in Sovjetske zveze je vse to spremenil. Tako velike armade niso bile več potrebne in poklicne vojske postanejo mogoče, ekonomsko sprejemljive za večino zahodnoevropskih držav. Tudi naloge njihovih vojsk so se spremenile, saj obvezniki niso več ustrezali reševanju novih vrst konfliktov. Med hladno vojno so se večinoma urili v rodovih pehote in zadovoljevali tudi nevojaške potrebe vojske. Kasneje so poleg opravljanja splošne vojaške dolžnosti nekateri obvezniki izpolnjevali ne-specializirane naloge (kuharji, vozniki ...), drugi so bili specializirani za izpolnjevanje zahtevnih nalog, ki ne potrebujejo vsakodnevnega urjenja (računalniški strokovnjaki, inženirji ...), manjšina pa jih je bila visoko specializirana. "Hi-tech" organiziranost vojaških organizacij, postavljenih v napredne industrijske družbe, je marginalizirala vlogo vojaškega obveznika. Sam obvezniški nabor pa je zaradi družbeno-kulturnih sprememb v post-industrijskih družbah postal med mladimi nepriljubljen¹⁷. (Manigart 2001a: 15–17)

V prvi polovici 90-ih let so omenjeni dejavniki posledično sprožili pri večini držav celinske Evrope državno politične debate o odpravi obveznega nabora in nekatere od njih so jih do danes že sklenile. Belgija in Nizozemska sta bili prvi na evropski celini, ki sta odpravili oz. natančneje začasno opustili splošno vojaško obveznost. Sledila jima je Francija, katere dokončna uveljavitev poklicne vojske naj bi bila končana 2001. Brez dvoma bodo takšnemu trendu sledile tudi ostale države tako zahodne kot centralne Evrope.

2.3.3 UPORABA REZERVISTOV, CIVILISTOV IN PRERAZPOREDITEV DEL

Po koncu hladne vojne postane zaradi proračunskih omejitev, zmanjšanja neposredne nevarnosti in raznovrstnosti možnih nalog vojaškim organizacijam nemogoče popolniti, izuriti in obdržati zadostno število strokovnjakov za obilico nalog, zato dobi vloga rezervistov v vojaških organizacijah večji pomen na področju nalog podpore in kritičnih in/ali nezadostnih sposobnosti¹⁸ (Manigart 2001a: 20–21).

Dandeker (1994: 35–39) primerja bodoče oborožene sile s prilagodljivimi podjetji, katerih osrednje položaje zasedajo stalno zaposleni strokovnjaki, ostale pa visoko izurjeni,

¹⁷ V Belgiji je nepriljubljenost nabora pripeljala do njegove ukinitve leta 1992. Povečana nepriljubljenost nabora je spodbujala krajšanje služenja vojaškega roka in omejevanje nalog obveznikov. Zato so jim bile dodeljene vedno bolj dolgočasne naloge, kar je povzročilo nezadovoljstvo na njihovem delovnem mestu in še večjo nepriljubljenost vojaškega nabora, na kar je vlada odgovorila še s skrajšanjem služenja vojaškega kroga ...

¹⁸ Ameriški primer totalne sile, tj. mešanice specializiranih in na boj pripravljenih vojaških in rezervnih sil je izvrsten primer takšne nove vloge, ki se bistveno razlikuje od vloge rezervnih množičnih armad.

stalno razpoložljivi rezervisti, še posebej na področju logistike in ostalih tehničnih vojaških poklicev (zdravniki, informacijski strokovnjaki, inženirji in tudi piloti, osebje za civilno-vojaško sodelovanje itn.). Istočasno v mirnodobnem času začenjajo vojaške organizacije s prerazporeditvijo naraščajočega števila manj pomembnih, obrobnih del, kot so vzdrževanje, prevoz in strežba, na civilno osebje (npr. administrativna in upravna dela), ki tako nadomesti visoko in drago izurjene vojaške častnike, ki so bili v preteklosti odgovorni za ta ista dela. Prednost prerazporeditve del je dvojna: vojska po cenejši ceni zaposli na omenjena mesta civilni kader za daljše obdobje¹⁹ in omogoči stalnost strokovne usposobljenosti, obenem pa prihrani strokovni vojaški kader za zahtevne operativne naloge.

Današnji izziv odgovornih za kadrovske sestavo vojaških organizacij je tako postala določitev ključnih, osrednjih funkcij, ki naj bi jih opravljalo vojaško osebje, in ostalih nalog, ki jih lahko opravljajo rezervisti ali pa civilno osebje, na katerega so bila določena dela prenesena. Eno izmed pravil določanja bi bilo naslednje: če je funkcija potrebna v mirnodobnem času in v vojnih operacijah (osrednje funkcije vojaške organizacije, tj. z bojevanjem povezane funkcije), naj jo opravlja stalno zaposleno vojaško osebje; če je naloga potrebna samo med operacijo (kot npr. jezikoslovci, tolmači, zdravstveno osebje, zračni prevoz, podpora pri zračni kontroli, civilno-vojaško sodelovanje) ali pa samo v mirnodobnem času (administracija, strežba, vzdrževalna dela itn.), naj bo prerazporejena ali civilizirana. Drugo prav tako pomembno pravilo določanja funkcij pa zahteva nujnost prisotnosti nekega stalnega vojaškega osebja, ki pridobi ali ohrani določeno znanje ali veščine, da jih lahko uporablja v posebnih okoliščinah, kot so dolgoročne operacije na tujem; lahko jih uporablja za opravljanje določenih mirnodobnih nalog, ki se bodo v vojnem času prelevile v operativne funkcije. V tem primeru bo to osebje opravljalo podobno funkcijo tako v mirnodobnem kot v vojnem času, čeprav bi ga bilo v mirnodobnem času mogoče popolnoma nadomestiti z rezervisti ali pa s civilnim osebjem. Takšna dela opravljajo vojaški kuharji, mehaniki itn. (Dandeker 1999: 40).

S spreminjanjem in preurejanjem delovanja kadrovske sestave postajajo po eni strani meje preoblikovanih vojaških organizacij gibljivejše in bolj prepustne, po drugi strani pa izginjajo razlike med njihovimi storitvenimi vejami kot tudi med vojaškimi in civilnimi organizacijami.

¹⁹ Častniki morajo menjati delovno mesto v vojaški organizaciji na tri ali štiri leta

2.3.4 MEDSEBOJNO POVEZOVANJE

Tehnološki in proračunski vplivi so prisilili nove, preoblikovane oborožene sile k še večjemu medsebojnem povezovanju njihovih enot. Dandeker (1999: 30) definira te sestave kot "vrste povezanih, vase zaprtih, ujemajočih se nizov enot, ki so si izposodile osebje iz različnih poveljstev za opravilo določene naloge. Takšne enote lahko nastanejo na hitro za oblikovanje mešanice oboroženih sil, primernih za reševanje posebnih nalog v nepredvidljivih kriznih situacijah". Dandeker prav tako opozarja, da lahko povezovanje notranjih sektorjev povzroči resne zaplete z izkušnostjo in izobrazbo vojaškega osebja na vseh položajih. Takšno povezovanje zahteva razvoj neke vrste "kulturne interoperabilnosti" tj. skupne organizacijske kulture, ki bo spodbujala učinkovito sodelovanje med različnimi sektorskimi kulturami (Dandeker 1999: 30).

2.3.5 VIRTUALNE ORGANIZACIJE, MULTINACIONALIZACIJA IN KULTURNA RAZNOLIKOST

Danes večino vojaških operacij izvršijo posebne mednarodne sile za posredovanje, kot npr. KFOR (*The Kosovo Force* – mednarodne sile za Kosovo) ali stalne mednarodne sile, kot npr. NATO. Podoben trend zasledimo tudi v zasebnem sektorju, kjer narašča število mednarodnih podjetij, strateških zvez in virtualnih organizacij. Shuler in Jackson (1996: 44) slednje definirata kot mrežo na hitro ustanovljenih podjetij za neposredno odzivanje na ponujene priložnosti. Po izkoriščenih priložnosti podjetja razpadejo na enak način, kot so bila ustanovljena. Ta podjetja ne poznajo hierarhije niti centralnega urada odločanja in nimajo organizacijskega načrta delovanja. Primeri virtualnih vojaških organizacij so npr. sile SFOR-ja v Bosni (*The Stabilization Force in Bosnia and Herzegovina* – Mednarodne sile za stabilizacijo v Bosni in Hercegovini) ali KFOR-ja na Kosovu.

Dandeker (1995: 32) omenja nekaj glavnih značilnosti virtualnih organizacij:

- 1.) odgovornost pade na najnižji nivo, na zadolžene za izvedbo naloge (task force),
- 2.) delo je naporno in zelo zahtevno, vendar pa tudi nagrajujoče (teren zahteva veliko odgovornosti),
- 3.) zahtevana je visoka fleksibilnost osebja na vseh nivojih (osebje in oprema morajo služiti več namenom),
- 4.) kot pri civilnem sektorju pomen doživljenjskega dela izgublja svojo vrednost, ker zaposleni na vseh mestih v organizaciji služijo le za določen čas.

Sile KFOR-ja na Kosovu²⁰ predstavljajo tudi dober primer mednarodnosti v oboroženih silah. Nato je oblikoval jedro operacije Združeni varuh (ang. *Joint Guardian Operation*), mednarodne operacije za ohranjanje miru na Kosovu, v katero je bilo od 11. junija 1999 dalje vključenih okoli 50.000 vojaških oseb iz več kot 30 držav²¹ z nalogo ustvariti varno okolje znotraj te srbske province, da bi lahko vsi njeni prebivalci, ne glede na njihovo etnično poreklo, živeli v miru, in v okviru mednarodne pomoči omogočiti rast demokratičnih vrednot.

Kulturna raznolikost je nova značilnost današnje vojaške organizacije²². Ker vojaški poklic ni več cenjen, je postal nabor novega vojaškega osebja problematičen. Post-moderna vojska bo morala postati privlačnejša za številne nove skupine prebivalstva (ne le za "postavne bele mladeniče"). Morala bo biti kulturno pestrejša in bolj tolerantna do družbenih razlik, da bo lahko zadostno opremljena kljubovala spreminjajočem se okolju.

2.3.6 EVROPSKO POVEZOVANJE OBOROŽENIH SIL

Preoblikovanje evropskih oboroženih sil sledi neizogibnemu organizacijskemu povezovanju na nivoju Evropske unije. Dva pomembna koraka k njegovemu uresničevanju sta zagotovo ustanovitev mednarodne vojaške organizacije Eurocorps leta 1992 in sprejeta odločitev sedem let kasneje, o ustanovitvi Sil za hitro posredovanje s 50.000–60.000 osebami do leta 2003.

Eurocorps²³ je 1992 nasledil francosko-nemško Brigado iz leta 1989. Državam ustanoviteljicam so se priključile še tri evropske članice: Belgija (junij 1993), Španija (julij 1994) in Luksemburg (1996). Njegove enote so sodelovale v operacijah SFOR-ja in KFOR-ja. Generalni štab se nahaja v francoskem Strasbourgu in bo v prihodnje preoblikovan v Generalni štab EU Sil za hitro posredovanje. Čeprav je Eurocorps mednarodna vojaška organizacija, še nima resnično transnacionalnega pomena, saj z izjemo stalne francosko-

²⁰ *UN Kosovo force*, <http://www.nato.int/kfor/kfor/about.htm> (18.10.2002)

²¹ Od 30 držav so sodelovale članice Nata (Belgija, Kanada, Češka Republika, Danska, Francija, Nemčija, Hrčoja, Madžarska, Islandija, Luksemburg, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Španija, Turčija, Združeno Kraljestvo in ZDA) in nečlanice Nata (Argentina, Avstrija, Azerbajdžan, Bolgarija, Finska, Gruzija, Irska, Jordan, Litva, Maroko, Rusija, Slovaška, Slovenija, Švedska, Ukrajina in Združeni arabski emirati).

²² Osebno sem imela priložnost izkusiti življenje v belgijskih oboroženih silah. Vsako jutro smo poleg belgijske zastave na najvišjem drogu salutirali tudi grški, francoski, liechtensteinski, tunizijski, maroški, gabonski, beninski in izmed 1500 prisotnih kadetov – meni na čast tudi slovenski. Ženske in homoseksualci so opravičeni služenja v belgijskih oboroženih silah, verskih omejitev ni.

²³ *Eurocorps*, <http://www.eurocorps.org/site/index.php?language=en&content=home> (18. 10. 2002)

nemške brigade in osebja MNCS Bde (*Multinational Command Support Brigade* – Mednarodno poveljstvo brigade za podporo), ki sta stalno pod operativnim nadzorstvom generalnega štaba eurocorpsa, ostajajo državni prispevki pod državnim poveljstvom v mirnodobnem obdobju. Popolnoma podrejeni Evrocorpsu bi ti prispevki postali v primeru, ko se države članice odločijo o prenosu pooblastil.

Poleg ustanovitve Eurocorpsa je mejnik v zgodovini evropske politike za varnost in obrambo Združena deklaracija o evropski obrambi med britansko-francoskima vrhom 1. decembra 1998 v Saint Maloju. To srečanje in kasnejši konflikt na Kosovu sta spodbudila odločitev Evropskega Sveta v Kölnu 3.–4. junija 1999 za razvoj "sposobnosti samostojnega posredovanja, podprtega z verodostojnimi vojaškimi silami; sprejemanja odločitev za njihovo uporabo in pripravljenost storitve takšnega ukrepa, da bi lahko pripomogli k reševanju mednarodnih kriz brez oviranja Natovih sil"²⁴ (Manigart 2001a: 27).

Za uresničitev zastavljenih ciljev bodo morale evropske oborožene sile v prihodnje specializirati določene naloge in prerazporediti določena dela, čeprav neformalno pri večini sil takšna delitev dela danes že obstaja. Britanske in francoske oborožene sile so edine dejansko sposobne vodenja vojne znotraj EU. Za vodenje grobega vsiljevanja miru in za izvedbo operacij za izgradnjo miru imajo zagotovljene razpoložljive vojaške vire in tudi politično in javno podporo. Ostale oborožene sile EU lahko učinkovito izvedejo manjše in manj ostre vojaške naloge, kot so ohranjanje miru in humanitarne naloge. Nekatere oborožene sile, kot npr. belgijske, so šle še korak dlje: novi Strateški načrt 2000–2015 (Flahaut 2000) daje poudarek na mednarodne operacije za podporo miru, ki izrecno zahtevajo določeno stopnjo specializacije med državami članicami EU.

Če EU želi resnično ustvariti skupno povezano evropsko obrambo (ki je trenutno še na medvladnem nivoju) z resnično mednarodno oboroženo silo, bo potrebovala močne sile s specializiranim enotami in globljo racionalizacijo (npr. pri urjenju): potrebna bo v Natovem žargonu večja "interoperabilnost sil", tj. standardizacija opreme, postopkov delovanja, izobrazba vojakov, kjer bodo še posebej častniki morali delovali združeno in kulturno

²⁴ Z željo uresničitve tega cilja je Evropski svet v Helsinkih 10.–11. decembra 1999 sprejel odločitev o ustanovitvi Sil za hitro posredovanje, ki bodo 2003 šteje od 50.000 do 60.000 oseb in bodo sposobne posredovati v roku 60 dni po vpoklicu za obdobje najmanj leta dni za t.i. Petersberg naloge, tj. humanitarne in evakuacijske naloge, ohranjanje miru in izgradnje miru. Avtorica povzela po Rutten, Maartje (2001: 41) *From St-Malo to Nice, European Defense: Core documents*, Paris, Institute for Security Studies, Chailiot Papers n° 47.

povezano, da bi lahko zamenjali stare nacionalne organizacije z novo evropsko kulturo²⁵(Manigart 2001a: 31).

Zelo verjetno je, da bodo v prihodnosti preoblikovane oborožene sile delovale kot omrežne organizacije z gibljivimi mejami, nizko hierarhijo, decentraliziranim procesom odločanja in večjim sprejemanjem razlik. Za izgradnjo močnih in učinkovitih evropskih oboroženih sil sta potrebna večja integracija in sodelovanje oboroženih sil na evropski ravni. To bo omogočilo višjo stopnjo specializacije nalog med evropskimi oboroženimi silami in dovolilo rešiti trenutno problematiko prilagajanja upoštevajoč današnje in bodoče proračunske omejitve, s katerimi se srečujejo vse evropske oblasti.

3 PROCES PREOBLIKOVANJA BELGIJSKIH OBOROŽENIH SIL

Leta 1987 je Belgija začela resneje premišljevat o preoblikovanju oboroženih sil. V to sta jo poleg omenjenih zunanjih dejavnikov in družbeno kulturnega razvoja prisilila notranja politika in javno finančni primanjkljaj. Z razpadom Sovjetske zveze in komunističnih držav vzhodne Evrope je po hladni vojni izginil tudi občutek možne ogroženosti. Takrat sta pomen in ugled belgijske vojske upadla in obrambni proračun je postal najprimernejši krivec, katerega porabo je bilo treba oklestiti pri ekonomskem zategovanju državnega pasu.

Neprikljubljnost obveznega nabornišva, poznana tudi pri sosednjih državah, je olajšala vest belgijskim oblastem pri sprejemanju odločitve o njegovi ukinitvi. V začetku leta 1992 so v javnost pronicale govorice o nameri takratnega ministra za obrambo, Lea Delcroixa o ukinitvi splošne vojaške obveznosti in sprožila neverjetno enotno politično odobravanje. Redkokdaj v zgodovini Belgije se je porodila tako nenadna enotnost vseh političnih akterjev pri sprejemanju odločitve za tako radikalno spremembo. 3. julija 1992 je ministrski Svet potrdil ministrov načrt o preoblikovanju belgijskih oboroženih sil (Manigart 1992: 441–442).

Proces preoblikovanja belgijskih oboroženih sil v letu 2002 še ni končan. V preteklem desetletju so ga zaznamovali trije načrti in obdobja njihove realizacije, vsi

²⁵ Nekatero vojaško akademijo, kot sta npr. francoski Saint Cyr in belgijska Kraljeva Akademija, že delujejo v tej smeri. Obe pošiljata svoje kadete na urjenje v druge države za dobo od dveh tednov do polovice leta. Med študijem so moji sošolci zadnjega letnika Akademije vsaka dva meseca odšli na vojaške tabore v Maroko, Benin, in Francijo, konec julija 2002 pa so se urili v slovenskih Alpah. Tudi v civilnem študiju najdemo podobne izmenjave EU kot npr. Erasmus, ki spodbujajo k sprejemanju mobilnosti znotraj EU.

poimenovani po njihovih nosilcih, tj. tedanjih ministrov za obrambo: načrt Delcroix iz leta 1992 je ustvaril petletno obdobje radikalnih sprememb v belgijski vojski, od 1997 do 2000 mu je sledilo prehodno obdobje Jean-Pola Ponceleta, odpravljanja nezaželenih posledic neuresničevanja načrtov njegovega predhodnika, pod vodstvom trenutnega ministra za obrambo Andréa Flahauta pa se danes izvršuje načrt za modernizacijo 2000–2015, ki naj bi do zastavljenega roka v prihodnosti dokončno preoblikoval belgijsko vojsko v post-moderno vojaško organizacijo.

3.1 NAČRT DELCROIX (1992–1997)

Ministrski svet je 3. julija 1992 zadolžil generalni štab za izdelavo načrta za preoblikovanje belgijskih oboroženih sil, da bi od leta 1995 uskladili belgijsko vojsko z novimi vojaškimi sestavami Nata²⁶. Celotno preoblikovanje je temeljilo na treh spremembah:

1. odprava obveznega naborniškega služenja od januarja 1994 dalje in nadomestitev s poklicnimi vojaki²⁷,
2. 50-odstotno zmanjšanje obsega vojske z 80.000 na 42.500 pripadnikov (40.000 aktivnih pripadnikov in 2.500 vojaškega osebja na izobraževanju, posebnem urjenju ...) in
3. osrednji del načrta, zamrznitev proračuna za obrambo na 2,43 milijard evrov letno do konca leta 1997 (kar je pomenilo ničelno nominalno rast).

Načrt je predvidel tudi povratek največjega dela stalnih čet iz Nemčije, operacijo Reforbel. Od 14.390 vojakov iz 1990, bi se njihovo število moralo zmanjšati na 2.318 do leta 1998 (*DN en chiffres '98-1987*: 5). Hkrati pa so bili za večino bodočih pripadnikov (predvsem navadnih vojakov) predvideni prostovoljci za kratek čas, ki bi v vojski delovali od dveh do petih let. To bi omogočilo pomladitev vojaške sestave.

3.2 SPREMLJEVALNI UKREPI MINISTRA PONCELETA

1. januarja 1998 bi moralo biti uresničevanje Delcroixovega načrta končno, vendar je kmalu po njegovem začetku postalo jasno, da bo ta rok prekoračen. Poleg ukinitve splošne

²⁶ Za več podrobnosti o načrtu Delcroix glej Dumoulin, André (1992) *La restructuration des forces armées. Courrier hebdomadaire* (1383–1384), 3–30.

²⁷ Treba je opomniti, da v Belgiji tako kot na Nizozemskem in v nasprotju z ZDA splošna vojaška obveznost ni bila ukinjena, ampak suspendirana. Z drugimi besedami, še vedno obstaja v dokumentih (vendar ni uporabljena) in je torej lahko – teoretično – ponovno vpeljana.

vojaške obveznosti bi moralo vojsko zapustiti še približno 600 častnikov in 3700 podčastnikov. Oblasti so od samega začetka zagotavljale zmanjšanje obsega brez odpuščanja, zato je bilo treba poiskati ukrepe, ki bi spodbudili prostovoljen odhod tega osebja. Prvotno predvidene premestitve v žandarmerijo ali policijo niso uspele in leta 1996 je bilo še vedno 500 častnikov in 3700 podčastnikov preveč (Manigart 2001b: 4).

Zaradi neuspešnega izvrševanje načrta je Ministrski svet odobril tedanjemu ministru za obrambo, Jean-Polu Ponceletu podaljšati prehodno obdobje za eno leto, do 31. decembra 1998, in sprejeti dodatne ukrepe za zmanjšanje obsega vojske, zato je bil takrat sprejem novih pripadnikov popolnoma ukinjen in sledili so nadaljnji ukrepi:

1. prostovoljna vpeljava štiridnevnega delovnega tedna (štiripetinski delovni čas),
2. možnost predčasnega prehoda na polovični delavni čas za zaposlene v vojski, ki so imeli manj kot 5 let do upokojitve,
3. možnost prekinitve kariere,
4. prostovoljna upokojitev višjih častnikov (od majorja dalje) in podčastnikov, ki so imeli manj kot 5 let do upokojitve; za nižje častnike je obstajala enaka možnost, vendar samo za tiste, ki so imeli le še leto do upokojitve (Poncelet 1996: 1–37).

Poncelet je predlagal tudi do leta 2010 ustanovitev nove rezerve, ki bi morala biti sestavljena iz dveh delov: obveznega sistema za bivše vojake in prostovoljne rezerve civilistov, vendar ta del načrta ni bil nikoli uresničen.

3.3 STRATEŠKI NAČRT 2000 - 2015

Ponceletovi spremljevalni ukrepi niso uspeli dokončno preoblikovati vojske, ki je kljub ukinjeni splošni vojaški obveznosti še vedno temeljila na načelih delovanja iz hladne vojne²⁸. Sledilo je nezadovoljstvo v generalnem štabu, vice-admiral Willy Herteleer je opozoril na bankrot belgijske vojske, če se bo njen zamrznjen proračun še v naprej spreminjal le z inflacijo. Po njegovem bi bilo treba zvišati proračun za 10 % in ga povezati z ekonomsko rastjo ali pa še zmanjšati obseg vojske za 6000 oseb do leta 2002. Opozoril je tudi, da ima vojska premalo mladih kratkoročnih prostovoljcev in preveč stalnih pripadnikov, starih med 30 in 40 let, kar je nesprejemljivo za izvajanje operacij za posredovanje²⁹ in odzira prevelik del proračuna na škodo obnavljanja opremljenosti. Poleg

²⁸ Zmanjšanje obsega vojske ni bilo linearno, vendar je huje prizadelo le določene vojaške sektorje kadrov in opreme.

²⁹ Kjer je potrebna vzdržljivost in telesna pripravljenost.

tega pa je povečano posredovanje v vojaških operacijah (Kosovo, Albanija) leta 1999 belgijsko vojsko stalo približno 100 milijonov evrov, v proračunu pa je bila za njih predvidena le četrtina tega zneska (*Le Soir*, 15. 1. 2000: 12).

Novi obrambni minister André Flahaut ni želel žrtvovati ne osebja ne opreme, zato se je odločil za še poglobljeno preoblikovanje oboroženih sil, da bi se izognil še povečanemu nezadovoljstvu, dodatnim stroškom, nepotrebnim izgubi časa in učinkovitosti itn. s povečanim varčevanjem znotraj infrastrukture in izdelavo nove edinstvene sestave (fr. *la structure unique*) belgijske vojske (Dumoulin 2001a: 51). V nasprotju z Delcroixovim načrtom se je Flahaut uzrl v prihodnost. Njegov strateški načrt temelji na prvotnem definiranju nalog vojske v prihodnosti, na podlagi katerega so začrtani sestava in načini delovanja vojaške organizacije.

Po obdobju neumornih študij in raziskovanj za spremembo vojaško obrambnega sistema so koalicijske politične stranke 17. januarja 2000 odobrile Flahautove predloge strateškega načrta, ker je Belgiji kot manjši državi narekoval proračunsko sprejemljivo usmeritev vojske v uresničljive naloge. Njegov cilj je zблиževanje naroda in vojske, določitev in razdelitev obrambnega proračuna po Natovih načelih, ko bo zagotovil nabavo potrebne opreme in izobrazbo kadrov, ki jo bodo znali učinkovito uporabljati v praksi. Strateški načrt je zasnovan v skladu s prizadevanji mednarodne varnostno obrambne politike EU³⁰ in Nata.

Strateški načrt ne določa točnih števil, ki bi omejile obrambni proračun zaradi političnega nestrinjanja na tem področju³¹. 28. marca 2000 je belgijski premier Guy Verhofstadt naznanil, da bo belgijska vojska do leta 2015 postala manjša, fleksibilnejša in učinkovitejša pri izvajanju nalog v kriznem upravljanju (Dumoulin 2001a: 52).

3.3.1 SPLOŠNA FILOZOFIJA

Strateški načrt (Flahaut: 2000) je bil sprejet 12. maja 2000 in določa štiri glavne naloge belgijskih oboroženih sil v XXI. stoletju:

1. zaščita državne in zvezne ozemeljske celovitosti,
2. odgovornost za naloge v kriznem upravljanju (operacije za podporo miru),

³⁰ Ta izziv sledi logiki evropske integracije in mora ostati v skladu s kriteriji konvergenčne politike EU na varnostnem področju, ki bi morali biti doseženi jeseni 2000.

³¹ Liberalci so bili naklonjeni povečanju proračuna, francosko govoreči socialisti in socialni kristjani so zagovarjali nivo proračuna, primerljiv podobnim vojskam zaveznicam, medtem ko so ekologi in flamski socialisti, naklonjeni pacifizmu, zagovarjali preprosto indeksacijo, ki je tisto leto kazala v korist vojske.

3. "diplomacija obrambe" v tesnem sodelovanju in podporo klasični diplomaciji pod vodstvom zunanjega ministrstva³² in

4. NÉO naloge (*Non combattant Evacuation Opérations* - nebojne naloge za evakuacijo) za omogočanje vrnitve belgijskim državljanom s kriznih območij nazaj v domovino.

Z izjemo odločitev o nalogah NÉO, ki se sprejemajo izrecno na državni ravni in se izvajajo neodvisno do ostalih akcij, se o odpravi belgijskih čet izven državnih meja vedno odloča na mednarodni ravni. Zato je:

- 1.) določena specializacija čet ne le možna temveč tudi zaželena,
- 2.) možno sestaviti model fleksibilnih paketnih sil (*force packages*) iz različnih vojaških vrst sposobnih hitrega formiranja in povezave v enote osnovne, narodne ali mednarodne sestave. To pomeni, da teoretično ostaja teritorialna obramba glavna naloga belgijske vojske, v praksi pa je poudarek na novih mednarodnih operacijah za podporo miru. Med naloge, ki ne zahtevajo veliko stroškov, pa spadata pomoč narodu in humanitarna pomoč (Flahaut 2000: 25).

Strateški načrt temelji na treh načelih belgijskih oboroženih sil:

1. *združene* (nacionalne sile) je pravilo in *ne-združene* je izjema (enotni generalni štab in enotna politika o skupni kadrovski sestavi);
2. *sestavljene* (mednarodne sile), kjer je mogoče (od tu potreba po povezovanju in interoperabilnosti);
3. CMC (*coopération civilo-militaire* – civilno-vojaško sodelovanje) je najpomembnejši (poleg ostalih zveznimi oddelkov, nevladnih organizacij...) (Flahaut 2000: 33–37).

Če citiram ministra: "Uresničitev teh treh načel primarno pomeni predvidevanje novih sestav, ki temeljijo na ustrezajoči novi miselnosti. Sprememba miselnosti mora vsakogar pripeljati do vizije učinkovitosti in zadostnosti oboroženih sil kot celote, brez predsodkov o sposobnosti in moči njihovih posameznih delov. Bodoča sestava bo enotna po obsegu zmanjšana sestava z minimalnim številom hierarhičnih ravni, ki mora omogočati oboroženim silam zagotavljanje ključnih nalog (operacij in urjenja). Zato naj bo delovanje različnih delov oboroženih sil kar se le da enotno. To pomeni realizacijo enotne sestave z izrecno razdeljenimi vojaškimi in političnimi odgovornostmi. Jasno bomo razlikovali med ključnimi nalogami ("*core*" – osrednje dejavnosti) in nalogami podpore ("*corporate*" skupne,

³² Diplomacija obrambe bo nadzorovala izvrševanje sporazumov o razorožitvi, asistenco belgijske vojske v tujih vojaških zvezah v smeri demokratične vojske. To je preventivna diplomacija, ki s sodelovanjem in udeležbo spodbuja medsebojno zaupanje.

združene dejavnosti), kjer se "core" nahaja v razmerju stranka-naročnik za razliko od "corporate". "Core" dejavnosti so pod enotnim nacionalnim poveljstvom. To poveljstvo bo najbolj skrbelo, da bodo njihovo delovanje v skladu in sodelovanju z evropskimi in drugimi partnerji ("sestavljene"). "Corporate" dejavnosti so prerazporejene na funkcionalna področja, kjer bodo odstranile nepotrebne strateške, operativne in izvršne ravni ("združene"). Še več, v "corporate" bo treba poiskati način sodelovanja z našimi vojaškimi partnerji ("sestavljene") in z našo civilno družbo. Ekonomizacija kadrovske sestave mora biti učinkovita na teh funkcionalnih področjih podpore s pomočjo racionalizacije, odstranjevanja zaostankov in prerazporeditev zaposlenih" (Flahaut 2000: 35).

3.3.2 IZVRŠEVALNI UKREPI

Strateški načrt predvideva letno 2,5 milijard evrov indeksiranih za obrambni proračun³³. Do leta 2015 bo z linearnim zmanjšanjem obsega (predvsem "corporate" sil za podporo) vojska štela le še 39.500 mož. V petnajstih letih se mora vojska pomladiti za tri leta in zmanjšati povprečno starost s 36,4 na 33 let (Flahaut 2000: 60–68).

MDN (*Ministère de la Défense Nationale* – belgijsko Ministrstvo za obrambo) spreminja svojo podobo od leta 2000 dalje v edinstveno sestavo (fr. *structure unique*)³⁴. Štiri avtonomne sestavne vojaške sile (kopenske in zračne sil, mornarica ter zdravstvena služba) bodo nadomestile naslednje tri:

- Kopenske sile, ki so do sedaj zavzemale 65 % celotne sestave, bodo izgubile eno brigado, preostali dve pa bosta postali popolnoma operativni. Goseničarje (Leopard 1A5, AIFV in M-109) bodo nadomestila oklepna vozila na kolesih. Brigada para-komadosov (z izjemo majhne enote za posebne operacije) bo spremenjena v zračno mobilno in bolje zaščiteno enoto s 15-imi novimi helikopterji za prevozne namene. (Flahaut 2000: 41–43).

³³ Sem niso všteti spreminjajoči se krediti

³⁴ Edinstvena sestava je zgrajena po modelu Natovih "interforces" enot. Na vrhu je Ministrstvo za obrambo z generalnim poveljstvom, generalno direkcijo za formacijo in generalno direkcijo za javno podobo in odnose z javnostjo na čelu. Generalno poveljstvo bo štelo pet oddelkov iz bivšega generalnega štaba (1.) Operacije in urjenje – politika obrambe, ki upravlja s tremi vojaškimi silami, tj. kopenska vojska, mornarica in zračne sile, 2.) Mednarodni odnosi, 3.) Razvoj – Študije in strateški načrti, evaluacija – informacijski urad in varnost, 4.) Okolje, 5.) Kakovost življenja – ugodje in blaginja) in štiri splošne uprave (1.) Človeški viri, 2.) Materialni viri 3.) Sodna podpora in posredovanje, 4.) Proračun in finance). Za podrobnejšo predstavbo in razumevanje delovanja edinstvene sestave in posameznih delov glej *La structure unique*, <http://www.mil.be/reorg/org.asp?LAN=F> (22. 10. 2002).

- Zračne sile bodo do leta 2015 ohranile 72 letal vrste F-16 MLU (*middle life update* – srednje ročno prenovljen) in 18 njihovih rezerv. Pri prevoznih letalih bo 11 letal vrste C-130 po letu 2010 nadomestilo sedem letal vrste Airbus A400M. (Flahaut 2000: 49–51).
- Tri fregate mornarice bosta do leta 2015 nadomestili dve večnamenski spremljevalni ladji in dve ladji za logistično podporo in poveljstvo. Predviden je nakup transportne ladje tipa "roll-on/roll-off". Šest od sedmih lovcev na mine bo moderniziranih in uporabljenih do leta 2015, medtem ko bodo obalni rušilci min vrste KMV ukinjeni. (Flahaut 2000: 53–54).

Na splošno predvideva Strateški načrt nove koncepte fleksibilnosti, zračne mobilnosti in ognjene moči oboroženih sil v možnih mednarodnih posredovanjih znotraj okvirov evropske obrambe, nalog OZN in Nata. Cilj je doseči 100-odstotno operativnost sil z boljšo opremljenostjo, hitro razpoložljivostjo na terenu in daljšim obstojem na mestu delovanja. Vsakršna posebna specializacija je tako izključena in onemogoča neenakost med zavezniki. S sociološkega vidika bi v primeru realizacije Strateškega načrta belgijska vojska postala resnična postmoderna vojaška organizacija (*La Libre Belgique*, 5. 5. 2000: 2).

4 PROBLEMI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI BELGIJSKIH OBOROŽENIH SIL

4.1 STARANJE KADROVSKE SESTAVE

Kljub sprejetim ukrepom, ki spodbujajo starejše zaposlene, da bi prostovoljno zapustili oborožene sile, je bilo leta 2000 še vedno preveč podčastnikov glede na število vojakov in preveč doživljenjsko zaposlenih starih med 30 in 40 let, na vseh vojaških. Staranje vojaških kadrov je naravna posledica kombinacije ukinitve obveznega služenja vojaškega roka in zmanjšanja obsega vojske. Z ukinitvijo obveznega služenja so belgijske oborožene izgubile znaten vir lahko dostopnega in poceni mladega potenciala. Današnje vojaške naloge so redkokdaj krajše od štirih let. V primeru daljših operacij na tujem je trenutno prestara belgijska kadrovska sestava neustrezna za vojaško operabilnost v naslednjih pogledih:

1. Fizičen pogled: po ocenah testov, ki jih je opravila zdravstvena vojaška služba, je povprečen srčni utrip vojaka pri opravljanju naloge zaradi daljšega aerobnega delovanja stalno pet do deset utripov hitrejši kot v normalnem stanju. Oseba tako porabi več

energije, kar za starejše vojaško osebje pomeni, da bi lahko učinkovito delovali le v krajših vojaških operacijah, za daljše operacije pa vojska potrebuje mlajši kader.

2. Družbeni pogled: večina starejših vojakov ima večjo potrebo po zasebnem življenju. Mlajši vojaki pa lažje prenesejo večmesečno obdobje brez zasebnosti. Vojaške operacije ne omogočajo zasebnega življenja, zato so za njihovo opravljanje primernejše mlajše osebe.
3. Družinski pogled: večina starejših vojakov si je ustvarila družine, ki jim želijo posvečati določeno pozornost. Mlajši vojaki brez ustvarjenih družin so bolj osredotočeni na opravljanje naloge (Osterlynck, 2001: 4).

Za pomladitev starostne piramide je vlada v Strateškem načrtu sklenila dodatno ukrepati za pospešeno prerazporeditev kadrov znotraj posameznih oddelkov MDN-ja ali pa na trg delovne sile v civilnem zasebnem sektorju. S takšnimi ukrepi (podaljšanje možnosti prekinitve kariere, predčasna upokojitev, prerazporeditve v civilni sektor MDN-ja ali pa na trg delovne sile ...) skuša vlada prerazporediti približno 1000 oseb in v bodoče kratkoročno sprejemati 2000 mladih prostovoljnih nabornikov letno³⁵. Cilj je postopna pomladitev današnje povprečne starosti s 36,4 na 33 let do konca leta 2015. Zato je bila predvidena potrebna posebna proračunska pomoč tj. "ovojnica za pomlajevanje" s pribl. 250 milijoni evrov letno v štirih letih za naslednje ukrepe: nagrada za predčasne prostovoljne odhode, financiranje zunanje mobilnosti (nagrada za prostovoljen prestop na delo v druge sektorje in za začasno prekinitve delovnega razmerja za največ pet let) v druge oddelke in vzpostavitev urada za zunanjo prerazporeditev v zasebni sektor (Flahaut 2000: 67).

4.2 DRŽAVNI PRORAČUN ZA OBRAMBO

Belgija je leta 2002 namenila dve milijardi in 576,5 milijonov evrov za obrambni proračun, kar predstavlja 1,3 % BDP (bruto domači proizvod) in močno zaostaja za Natovimi normativi, ki predpisujejo 3 % BDP v obrambne namene. Če bi se npr. Belgija jutri odločila dvojno povečati državni proračun za obrambo, še vedno ne bi dosegla Natovih normativov, niti povprečja, ki ga dosegajo zaveznice (2,8 %). Proces profesionalizacije belgijskih oboroženih sil je povečal stroške za zaposlene v obrambnem proračunu. Proračun

³⁵ Flahaut meni, da bi bila nadaljnja ukinitve sprejema mladih prostovoljcev pogubna, saj vojska potrebuje mlade za izvajanje operativnih nalog. Zato je po letu 2015 predvideno povečanje nabora mladih prostovoljcev. (*Flash Direct*, 3. 9. 2001: 2)

za je prvič preseгла mejo 50 % obrambnega proračuna po Natovi definiciji (50-25-25)³⁶ že leta 1981, ko je splošna vojaška obveznost še obstajala, do leta 1997 pa se je povzpela na 58,2 %. Današnji odhodki za osebje znašajo 68 % obrambnega proračuna in le 5,4 % je namenjenih za investicije. Istočasno pa generalni štab ne želi povečati deleža za delovanje, ker bi lahko škodoval politiki zaposlenih (Struys 2002: III/4).

Strateški načrt namerava z zmanjšanjem obsega in pomlajevanjem belgijske vojske do konca leta 2015 ponovno porabiti za stroške osebja 50 % obrambnega proračuna³⁷, da bi lahko povečali delež, namenjen investicijam (s 17 % v letu 1997 na 25 % v 2015) in spoštovati razdelitev proračuna na stroške za kadre, delovanje in investicije v razmerju 50-25-25 (Flahaut 2000: 65).

4.3 PROBLEMI POPOLNJEVANJA: OPREDELITEV PROBLEMA

Problemi popolnjevanja v belgijskih oboroženih silah so posledica številnih dejavnikov: zapletenost, dolžina in neustreznost postopkov novačenja in selekcije, neprilagojenost belgijske vojske na delovanje trga delovne sile, nezaupanje v pogodbeno opravljanje vojaškega poklica na kratek rok, neprimerne plače zaposlenih, jezikovno nesorazmerja vojske, slaba javna podoba vojske, nezadosten nabor častnikov in prenizka zastopanost žensk v vojski.

Med letoma 1992 in 1998 je zmanjšanje števila nabornikov in presežek stalno zaposlenih na podčastniški ravni povzročilo prvi zastoj pri popolnjevanju oboroženih sil, tj. še v času ko splošna vojaška obveznost še ni bila ukinjena. Leta 1999 je začela vojska ponovno rekrutirati osebje na vse vojaške stopnje in skromno število sprejetih je oznanilo soočanje z resnimi problemi popolnjevanja na ravni vojakov. Tistega leta je bilo kljub dragemu oglaševanju naborniške kampanje zapolnjenih le 97 % od 1.846 odprtih mest³⁸.

³⁶ Treba je razlikovati med državno definicijo obrambnega proračuna, ki se razlikuje med posameznimi državami, in Natovo definicijo obrambnega proračuna, ki je obvezna za vse njegove članice. Po njej se mora obrambni proračun deliti na tri dele: 50 % porabi proračun za kadre (plače, zavarovanja ...), 25 % porabi proračun za delovanje (operacije, naloge, posredovanjem na tujem, nakupi dobrin in storitev, ki niso nujno vojaške narave, stroški vzdrževanja ...), 25 % porabi proračun za investicije/kapital (nabava večjih materialov in opreme, konstrukcijskih dobrin ...)

³⁷ Leta 2000 je izdatek za 44.500 zaposlenih civilnih in vojaških pripadnikov znašal 1,4 milijarde evrov, leta 2015 bi pri 39.500 pripadnikih znašal 1,17 milijarde evrov letno (Flahaut 2000: 78).

³⁸ Odstotek častniških mest je bil 97,5 (251 sprejetih od 245 ponujenih mest), pri podčastnikih je bil odstotek enak 97,5 (239 od 245), odstotek sprejetih vojakov pa je bil 96,8 (1225 od 1265) (*Senat Belge, Questions et Réponses, 1999-2000*, 6.6.2000: 774-777).

Zaposleni na MDN se delijo na vojaško in civilno osebje. Civilno osebje opravlja civilna dela v vojski in na ministrstvu, sprejeto je preko Centralnega sekretariata za nabor. Vojaško osebje sestavljajo poklicni vojaki, ki so lahko do 26. leta starosti sprejeti v vse vojaške kategorije. Upokojijo se v starosti od 51 do 56 let. Častniki z visokim činom in piloti se lahko upokojijo že prej. Drugi del vojaškega osebja predstavljajo mlajši prostovoljci (fr. *les volontaires* – prostovoljni naborniki), vojaki, ki so tudi lahko sprejeti na vse vojaške kategorije, če so stari od 18 do 23 let, vendar pogodbeno za krajši čas. Vojsko morajo zapustiti po petih letih služenja oz. ko dopolnijo 25 let v vojski. Strateški načrt določa število kadrov na določenih mestih v oboroženih silah. Tabela 4 primerja predvideno število zaposlenih na MDN po Strateškem načrtu in objavljeno statistiko zaposlenih na MDN za 1. januar 2002 opazimo naslednje razlike:

Tabela 4: Razlike med pričakovanim in dejanskim številom zaposlenih na MDN

kategorije zaposlenega osebja na MDN	predvideno	1. januar 2002	razlika
častniki	5.000	4.789	-211
podčastniki	15.000	17.441	2.441
vojaki	20.000	18.486	-1.514
Skupaj vojaško osebje (brez študentov)³⁹	40.000	40.716	716
Vojaški študenti	2.500	1.058	-1.442
Skupaj vojaško osebje (s študenti)	42.500	41.774	-726
Civilno osebje	4.850	2.477	-2.373
Skupaj MDN	47.350	44.251	-3099
Skupaj osebje (brez študentov)	44.850	43.193	-1.657

Vir: MDN (2000: 10)

Največji primanjkljaj od načrtovano potrebnega osebja se kaže pri zaposlovanju civilnega osebja (-2.373), sledijo mu navadni vojaki (-1.514), vojaški študenti (-1.442) in častniki (-211), medtem ko pri zaposlenih v podčastniških vrstah opazimo znaten presežek (2.441). Splošna ugotovitev bi bila, da v belgijski vojski primanjkuje vojaškega osebja in da ponujene rešitve (npr. prerazporeditev na drugo delovno mesto), ne delujejo v skladu z načrtovanim, ker se zaposleni izogibajo bodisi finančnemu bodisi hierarhičnemu padcu v organizaciji ali pa se ne čutijo sposobne novo podrejeno ali nadrejeno delovno mesto v hierarhiji. V operativnem pogledu takšen položaj pripelje do izgube kapacitet. Očitno je, da je treba postaviti ustrezno osebo na ustrezno delovno mesto, v nasprotnem primeru bi bila

³⁹ Vojaški študenti – vojaško osebje na vojaških izobraževalnih institucijah kot npr. učenci šole za pilote, kadeti na Kraljevi vojaški akademiji, častniki na Visokem kraljevem institutu za obrambo ...

takšna oseba v napačni kategoriji, ker ne bi ustrezno zadovoljevala naloženih nalog, hkrati pa bi organizacija vanjo vlagala z izgubo. Večina vojaškega osebja, ki zaseda civilna delovna mesta v določenem oddelku, postane avtomatično nerazpoložljiva za vojaške naloge. Pomanjkanje vojaških študentov je v tem pogledu še bolj zaskrbljujoče. To vojaško osebje se izrecno šola za specifične vojaške funkcije. Če tega ne bi upoštevali, bi se trenutna situacija v prihodnosti samo še poslabšala⁴⁰.

Med marcem in junijem 2000 je urad Infosermi (*Le service d'information sur les carrières militaires* – Služba za obveščanje o vojaškem poklicu) zagnal drugo oglaševalsko kampanjo v vrednosti 1,24 milijonov evrov, ki kljub začetnemu uspehu pri privabljanju velikega števila mladih v informacijske naborniške urade prav tako ni dosegla zelenih ciljev.

Po končanem prehodnem obdobju⁴¹ ostaja belgijska vojska soočena z resnimi problemi popolnjenja. Vzrok temu je rastoča ekonomija z obširno ponudbo dela (stopnja brezposelnosti med mladimi se je znatno zmanjšala še posebej na Flamskem v zadnjem letu)⁴² in vse bolj konkurenčnim trgom delovne sile, kjer vojska postaja le še eno izmed ponudniških podjetij na, ki se soočajo s strukturnimi problemi (Manigart 2001b: 10).

4.3.1 POSTOPEK NOVAČENJA IN SELEKCIJE

Posvetimo se najprej problemu mladih prostovoljcev. Vsako leto se za vojaški poklic navduši približno 5000 mladih deklet in fantov. Leta 2001 je MDN sprejelo le 1200 prostovoljcev. Kako razložiti stopnjo tako velikega upada števila prostovoljcev⁴³? Vzroke, zaradi katerih se število kandidatov za vojaški poklic med postopkom večkrat zmanjša, je

⁴⁰ Diplomanti Kraljeve vojaške akademije jo zapustijo z najvišjim podčastniškim činom. Pogodbeno morajo za belgijsko vojsko delati 1,5-kratno dobo študija. V tem času opravijo eno- ali dveletno praktično specializacijo na področju, za katerega so se že med študijem specializirali. Večina jih danes še vedno kasneje obtiči v obilici pisarniškega dela znotraj kasarn, kar jim onemogoča, da bi 100-odstotno izpolnjevali naloge, za katere so se izobraževali in izurili.

⁴¹ Strateški načrt obravnava dobo med 2000 in 2015 kot prehodno obdobje, v katerem se letno sprejme 2000 prostovoljnih nabornikov. Po letu 2015 pa se bo število po poročilu belgijskega trga za delovno silo o razpoložljivem človeškem kapitalu povečalo na 2400–2500 prostovoljnih nabornikov letno (Flahaut, 2000: 64).

⁴² Junija 2000 je bila uradna stopnja brezposelnosti v Belgiji 10,1-odstotna, od tega 8,7 % pri moški in 14,4 % pri ženski populaciji. Na Flamskem je bila stopnja brezposelnosti le 6-odstotna v nasprotju z Valonijo 15,6 % in Bruseljsko regijo 16,5 % (prirejeno po Manigart 2001b: 10).

⁴³ Prof. Manigart je 14. 7. 2000 intervjuval majorja Dekeyzerja, direktorja Inoserija. Slednji je povedal, da podpiše delovno razmerje v vojski le četrtina prvotno zainteresiranih mladih. Od stotih vpisanih v delovno razmerje jih tretjina ne pride na CRS (*Centre de Recrutement et Sélection* – center za nabor in selekcijo). Od dveh ostalih tretjin jih tretjina ne opravi psihofizičnih in tehničnih testov (od tega le manjšina pade na fizičnih testih). Tako je v končni fazi v vojsko sprejeta ena oseba izmed 40 zainteresiranih. Na žalost se med služenjem vojaškemu poklicu odpove še nadaljnjih 30 do 50 % zaradi neopravljenih pogojev ali pa želje po odhodu.

treba iskati v postopku nabora in selekcije, ki se še ni popolnoma prilagodil na novo okolje po hladni vojni.

4.3.1.1 INFORMACIJSKI URAD ZA NOVAČENJE

Zainteresirani so ob prvem stiku dve uri soočeni z rekruterji, tj. častniki, strokovnjaki za nabor, ki kandidatom izročijo brošure o vojaškem poklicu in jih seznanijo z osnovnimi značilnostmi oboroženih sil, kot so kategorija osebja, stopnje in možnosti napredovanja. Če kandidata še vedno zanima, mora urad ponovno obiskati po nekaj dneh. Drugo soočenje je bolj intenzivno, seznanjen je s potekom začetnega in praktičnega urjenja, z bodočo službo, vojaškim življenjem, možnostmi napredovanja, plačami, selekcijo ... Tretji, zadnji obisk je namenjen neizogibnemu administrativnemu izpolnjevanju. Kandidat dobi še zadnje napotke (kam in kako od zdaj naprej). S tem je postopek novačenja zaključen (Schreurs, Lescreve 2001: 4).

4.3.1.2 NEREALNO POSREDOVANJE INFORMACIJ O VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Napihnjene informacije izhajajo iz tradicionalne prakse "prodajanja" informacij o privlačnosti vojaške organizacije prostovoljcem. Ta strategija ima dve dejanji:

- a.) kandidatom se omenjajo samo pozitivne značilnosti organizacije in
- b.) način, na katerega so omenjene informacije predstavljene, lahko še poveča njihovo pozitivnost. Takšen način pritegne sicer množico interesentov, vendar jih večina kasneje, ko dobijo celotno predstavo, ne želi ostati v organizaciji (Wanous in dr. 1992: 290).

Na uradu za človeške vire MDN so marca 2001 pod vodstvom kapitana Berta Schreursa napravili študijo o ustreznosti postopka rekrutiranja v belgijski vojski. Med drugim so uporabili EIS metodo (*Exit Interviewing and Surveying method* – anketiranje in pregledovanje ob izhodu), da bi ugotovili, zakaj naborniki pustijo vojsko po začetnem urjenju in ali njihova predstave o belgijski vojski odgovarjajo začetnim informacijam⁴⁴. Tako je bilo 55 % anketirancev nezadovoljnih z informacijami, ki so jih prejeli na uradu za nabor. Nezadovoljstvo je zadevalo tako kakovost kot količino prejetih informacij. Za lažje razumevanje prejetih dezinformacij bi naštel nekaj njihovih izjav: "Prvotne informacije ne

⁴⁴ Anketo so izvedli na vzorcu 132 nizozemsko in 88 francosko govorečih prijavljenih prostovoljcev, ki so opravili postopek rekrutiranja in so bili sprejeti na služenje. Od vseh kandidatov jih je kasneje 90 izstopilo iz vojske med začetnim urjenjem in vsi so odgovarjali na EIS anketo. Za podrobnejše informacije kontaktiraj: Schreurs.B@js.mil.be, telefon +32 (0)2 701 3502, telefax +32 (0)2 7016416.

sovpadajo z resničnostjo" ali "Rekruter je predstavil vojsko kot fantazijski svet." Treba je omeniti, da so tudi sami anketarji pritrdili tem izjavam: "Treba bi bilo podajati natančnejše informacije o začetnem urjenju in bodočem služenju." Ti rezultati študije potrjujejo Schreursevo začetno hipotezo o neizpolnjenih pričakovanjih nabornikov belgijske vojske (Schreurs, Lescreve 2001: 4).

4.3.1.3 CRS – CENTER ZA NOVAČENJE IN SELEKCIJO

Postopek selekcije traja tri dni v centralnem uradu za novačenje in selekcijo v Bruslju, kjer morajo kandidati ustrezati naslednjim merilom:

1. *Pravni pogoji*; kandidat mora biti državljan Kraljevine Belgije, s končano vsaj triletno srednjo šolo in mlajši od 26 let (31 za posebno urjenje).
2. *Moralna podoba* zahteva od kandidata veljavno potrdilo o nekaznovanju.
3. *Osebnostna podoba*; kandidat mora rešiti veliko testov in vprašalnikov, npr. kalifornijski psihološki pregled, motivacijske teste, avtobiografski vprašalnik; opraviti mora pogovor s psihologom ali častnikom, ki mu bo tudi v bodoče nadrejeni na terenskem urjenju.
4. *Inteligenčni količnik* se preverja z različnimi testi za preverjanje razuma, prostorske predstavitve, verbalnih sposobnosti, numeričnega faktorja in spominskih sposobnosti. Večina testov je računalniških, njihovi rezultati podajo kandidatovo intelektualno sposobnost (g-faktor) na lestvici od 1 do 99⁴⁵.
5. *Zdravstveni pregled* je sestavljen iz več pregledov: oftalmologov pregled vida, otorinolaringologov pregled nosu, žrela in ušes, analiza urina in krvi, biometrične meritve, elektrokardiogram, radiografija celotne hrbtenice in klinični pregled. Po končanih pregledih kandidat dobi zdravniško poročilo, na podlagi katerega se kasneje odloča o njegovi zdravstveni ustreznosti.
6. *Ocena telesne pripravljenosti* je sestavljena iz štirih nalog: vožnja ergometričnega kolesa, pri kateri mora kandidat ohranjati določeno hitrost pri spreminjanju stopnje intenzivnosti, štirikratni tek 10 m naprej in nazaj, hoja po brvi, poteg izostatične naprave.

⁴⁵ Zaradi inteligenčni testa centra za nabor in selekcijo v povprečju izpade 20 % prostovoljcev. Isti test je obvezen tudi pri sprejemu na višje vojaške ravni, pri kandidiranju za podčastnika in častnika belgijske vojske. Pri postavitvi takih zahtev že ob vstopu v vojaško organizacijo vojska izgubi morebitno osebje brez visokih ambicij po napredovanju, ki bi lahko odlično opravljalo naloge vojakov. Nekateri to trditev spodbijajo z dejstvom, da spreminjajoče okolje zahteva od sodobnega vojaka odgovornost za njegova dejanja in visoke sposobnosti na vseh področjih delovanja ne glede na njegov čin. Tako morajo biti npr. vojaki, ki sodelujejo v operacijah za ohranjanje miru, pripravljeni na sodelovanje z vojaki druge narodnosti, mediji, političnimi osebami, prebivalci itn. na kriznih območjih delovanja.

Odločanje o ustreznosti kandidatov je zapleten proces. Na splošno temelji na tipu "je oz. ni opravil". Kandidati morajo doseči določene stopnje meril, da lahko opravijo posamezen del selektivnega postopka. Če kandidati opravijo vse dele selekcije, so pripravljene za specifične vstopne v vojsko. Ta odločitev je za kandidata zagotovo najtežja, saj se mora odločiti za služenje, oddelek in delo, ki bi ga v vojski opravljal. Seveda vsi ne uresničijo svojih odločitev (Schreurs, Lescreve 2001a: 5–10).

4.3.1.4 POLIVALENCA SELEKTIVNIH PRESKUSOV

Merila selektivnega postopka večinoma temeljijo na zastarelem načelu, da mora biti vsak vojak sposoben izvajati celoten spekter vojaških nalog. Urad za človeške vire na MDN je nekaj let nazaj sprejel politiko, ki v vojaški karieri razlikuje dva poklica: primaren tip vojaškega poklica ustreza osnovnemu operativnemu vojaškemu pomenu (pehota, topništvo ...), sekundaren tip pa je bolj podoben civilnemu poklicu (upravljanje z osebjem, komunikacije ...). Nova politika vojaku olajša izbiro specializacije, optimizira razgledanost osebja in preprečuje neprijetnosti, povezane s periodičnim kroženjem po vojaški organizaciji (Mennencier, 2000: 12).

Bivša politika o vsestranskosti belgijskih vojakov je omiljena, kljub temu pa naborniški sistem ostaja nespremenjen. Menim, da dober častnik ni nujno vsestransko usposobljen in razgledan. Na takšni osnovi se danes oblikujejo tudi novi postopki sprejemanja in selekcije v belgijsko vojsko.

4.3.1.5 TRG DELOVNE SILE

Zadnja leta so minila v znamenju hitro rastoče ekonomije mnogih zahodnih držav, ki so istočasno skušale reševati tudi povečane težave v popolnjevanju vojsk. Razloge lahko iščemo tudi v spremembi tradicionalnega pogleda mladih na vojaško življenje. Prej nedostopno doživljanje stvari, ki jih pozna tudi vojaški svet, je danes dostopnejše⁴⁶. Še posebej v Evropi je v času ekonomske krize postala ideja doživljenjske kariere v vojski privlačna. Danes nam trg delovne sile ponuja obilico dobrih zaposlitev in strah pred izgubo delovnega mesta ni več tako prisoten. Dolgoročna predanost počasni izgradnji poklicne poti

⁴⁶ Zunanje dejavnosti, ki zvišujejo raven adrenalina v krvi (igra preživetja, padalstvo, potapljanje, paint-ball itn.) in ki nam želijo popestriti vsakdanjik na vsakem koraku, niso več tako drage. Tudi naprave visoke tehnologije, kot so računalniki, mobilni telefoni itn. si danes lažje privoščimo. Resnični občutek vožnje s tankom so tudi v vojski zamenjali simulatorji.

in zagotavljanju dobre pokojnine ni več privlačna za mlade, ki so se naučili hitrega načina življenja in pričakujejo neposreden učinek njihovega dela (Lescreve, 2000: 2).

Vojaška organizacija se mora v novem okolju kot ostala podjetja konkurenčno boriti za novačenje prostovoljcev na trgu delovne sile. Urad belgijske vojske za človeške vire je zato razvil oddelek za marketing, ki mora slediti smernicam trga delovne sile, da bi lahko izboljšal naborniško politiko. Ta oddelek je bil odprt pred kratkim, je v začetni fazi delovanja in upajmo, da bo izpolnil pričakovanja.

Poleg oddelka za marketing mora imeti vojska za premagovanje ovir na trgu delovne sile stalno oglaševalsko kampanjo o novačenju. V preteklosti je ločeno vodila takšne kampanje le po potrebi in za določen čas. Leta 2002 je Urad za človeške vire zaprosil za dvojno povečanje proračunskih sredstev, ki bi mu omogočila voditi stalno kampanjo⁴⁷ (Menecier 2002: 16).

4.3.1.6 ZAŽELENOST VOJAŠKEGA POKLICA

Kot smo lahko videli, podoba vojske v primerjavi z njenimi neposrednimi tekmeci na trgu delovne sile ni optimalna. Resnično je v primerjavi z njimi vojska soočena z dvema specifičnima problemoma, ki otežujeta njeno popolnjevanje:

1. Naraščajoče število dolgoročnih operacij na tujem zahteva mlade ljudi. Zato je možnost, da bo vojak poslan v misijo na tuje, danes veliko bolj verjetna kot v obdobju hladne vojne in večina mladih nima pretirane želje sodelovati v takšnih nalogah. Če drži, da operacije za vzdrževanje miru prispevajo k pozitivni podobi belgijske vojske, drži tudi dejstvo, da današnje vojaške naloge z visoko stopnjo tveganosti spreminjajo vojsko v nekakšno mednarodno policijo⁴⁸, kar pa ima odvrčalen učinek na mlade kandidate. Manigart in Marlier v anketi⁴⁹ iz leta 1993 ugotavljata, da je bilo med mladimi 47 % takšnih, ki niso bili zainteresirani za zaposlitev v vojski, ker so se bali, da bi bili poslani na misije v tujino (Manigart, Marlier 1996: 21).

⁴⁷ Urad za človeške vire je namesto 1,86 milijonov evrov zaprosil za 3,72 milijonov evrov za potrebe marketinga in oglaševalskih kampanj.

⁴⁸ Janowitz (1971: 76) jih označuje tudi moderne vojaške sile kot *constabulary forces* – policijske, redarske, stražarske sile, ki so 1.) nemudoma dostopne in operativne, 2.) uporabljajo minimalno stopnjo nasilja in 3.) katerih cilj ni zmaga, temveč (ponovna) vzpostavitev stabilnih mednarodnih odnosov.

⁴⁹ Oddelek za socialne vede Kraljeve vojaške akademije je po naročilu Urada za človeške vire opravil dve telefonski anketi (CATI) s pomočjo INRA-Marketing Unita. Prva anketa je bila opravljena januarja 1993 na reprezentativnem naključnem vzorcu belgijske populacije, stare nad 15 let (N=1008). Druga anketa je bila opravljena julija 1993 na reprezentativnem naključnem vzorcu belgijske populacije stare med 15 in 25 leti (N=1001).

2. Vojska mora ostati mlada, da bi lahko izpolnjevala zadane naloge. Obstaja potreba po stalnem dotoku mlajših prostovoljcev za krajši in srednji rok. To pomeni, da vojska večini svojih pripadnikov ne more zagotoviti doživljenjske zaposlitve. Če se sklicujem na prejšnjo anketo, je bila za 93 % mladih anketirancev varnost in stabilnost zaposlitve zelo pomembna. To kaže na sorazmerno neskladje med ponudbo kratkoročne petletne pogodbene zaposlitve za vojake in željo mladih prostovoljcev po stalnosti in gotovosti zaposlitve (Manigart, Marlier 1996: 20).

4.3.2 NEPRIVLAČNOST VOJAŠKEGA SLUŽENJA NA KRATKI ROK

Kljub obilici ponudbe dela na trgu delovne sile mladi Belgijci zagovarjajo stabilnost in varnost opravljanja poklica. Zato nimajo posebnih interesov za kratkoročno ali srednjeročno služenje v belgijski vojski. Kratkoročno zaposlovanje mladih v vojski je ovirano tudi znotraj institucije, kar statistično prikazuje tabela 7.

Tabela 7: neprivlačnost kratkoročnega služenja v vojski

služenje na kratek rok	častniki	podčastniki	vojaki	skupaj
teoretično predvidena mesta	1.000	3.000	4.000	8.000
omejitev odprtih mest 1994–1999	97	150	2.234	2.481
ocenjena zapolnitev mest 1994–1999	70	110	837	1.017
dejansko odprta mesta 1994–1999	31	132	164	1.807
realna zapolnitev mest 1994–1999	21	97	643	761
dodatna zapolnitev mest do 1. 1. 2000	11	52	429	492

Vir: MDN (2000: 25)

Za obdobje petih let od 1994 do 1999 je MDN predvidelo 8.000 novih vojaških mest za zmanjšanje primanjkljaja mladih pripadnikov po ukinitvi splošne vojaške obveznosti. Od 8.000 predvidenih, je bilo zaradi proračunske stiske odprtih le 2.481 mest, za katera je bilo mišljenih 1017 zapolnitev mest. Navsezadnje je bilo dejansko odprtih le 1807 mest, od katerih se je zapolnilo le 761. Do 1. januarja 2000 je bilo naknadno zapolnjenih še 492 mest. Pričakovana število in kakovost nista bila dosežena predvsem zaradi neugodnih pogojev dela, slabe plače, nezaupanja v vojaško institucijo in bolj vabljive ponudbe delovnih mest pri konkurentih na trgu delovne sile.

4.3.3 PLAČE

Za večino vojaških oči je bil vojaški poklic od nekdaj podcenjen. Nekateri morajo služiti domovini za uboge pare, medtem ko so drugi že zdavnaj zgrabili priložnost in si

ustvarili bogato poklicno kariero. Tak način razmišljanja je imel mesec dni pred mojim odhodom z akademije resne odmeve v javnosti.

Redko se zgodi, da bi vojska stavkala, še redkeje, da bi ob tem uporabljala kole in curke vode, vendar ko so 6. junija 2002 Natovi obrambni ministri odobrili načrte vojaške modernizacije, so belgijski vojaki vdrli na bruseljske ulice in zahtevali višje plače in koristi. Vlada je tri dni pred tem odobrila porabo dodatnih 13,6 milijonov evrov za izpolnitev vojaških norm v skladu z evropskimi zahtevami. S tem bi vojaki dobili nekoliko nižjo plačo kot pa civilno zaposleni na MDN. Zakon iz leta 1964 pa določa enakost med plačami civilno in vojaško zaposlenega osebja na MDN. Po drugi strani pa je težko razlikovati belgijske vojake od vojaških uslužbencev. Kljub optimističnemu Strateškemu načrtu jemlje 39.468 mož in žensk služenje v belgijski vojski za doživljenjsko delo. Alternative vojaškemu poklicu so po besedah predstavnika MDN-ja ponavadi brezposelnost in socialno skrbstvo. V Združenem kraljestvu le 10 % vojakov dočaka pokoj. Britanski in ameriški vojaki služijo v vojski le določen čas, potem pa si poiščejo donosnejša dela. Na celini pa naj bi bil že sam vojaški poklic donosen. Moderne vojske morajo kot ostala podjetja in institucije seveda nagrajevati svoje čete, če želijo vzdrževati kakovost svojega osebja⁵⁰ (*Wall Street Journal* 11. 6. 2002: 12).

Tabela 6 v odstotkih prikazuje proračun odhodkov za kadre/osebje kot del celotnega obrambnega proračuna po Natovi definiciji med njegovimi članicami.

Tabela 5: Odhodki za zaposlene v Nato iz obrambnega proračuna za leto 2001 v odstotkih

DRŽAVA	% ODHODKOV ZA ZAPOSLENE
Belgija	67,6
Kanada	43,1
Češka republika	46,0
Danska	54,7
Francija	60,2
Nemčija	61,2
Grčija	64,1
Madžarska	47,9
Italija	72,0
Nizozemska	46,4
Norveška	41,2
Poljska	65,0
Portugalska	80,9
Španija	64,9
Turčija	38,9

⁵⁰ Ameriška vojska poleg vojaške plače (ki bila nedavno povišana) ponuja še privlačne ugodnosti, kot npr. posebne trgovine, kjer lahko vojaki kupujejo ceneje, izobraževalne ugodnosti za njihove otroke in zdravstveno oskrbo, po čemer hrepenijo tudi ostale Nato vojaške sile.

Združeno kraljestvo	40,0
ZDA	36,2

Vir: Prirejeno po *Wall Street Journal* (11. 6. 2002: 12)

Ameriška vojska porabi najmanjši odstotek odhodkov za zaposlene iz obrambnega proračuna. Pri tem ne pozabimo na to, da ima ta sila največji obrambni proračun na svetu, saj od BDP (bruto domačega proizvoda) nameni 3,4 % za obrambo države, v evropskih Natovih članicah pa je ta delež skromnejši, 1,8 %. V Evropi si vojske trudijo ohranjati plačilno stopnjo na konkurenčni ravni, s tem pa ovirajo razvoj vojaške modernizacije, kar povzroča probleme pri interoperabilnosti⁵¹. Povišane plače povzročajo zaplete v politiki popolnjevanja; v Belgiji se to odraža v staranju vojske. Nekatere evropske vojske so z birokratičnimi prijemi uspele zaustaviti ta problem, vendar so pri tem zmanjšale število pripadnikov (britanska vojska ima 100.000 mož) (*Wall Street Journal* 11. 6. 2002: 12).

Vojska konkurenčno ne sledi civilnemu sektorju, kar zadeva politiko zaposlovanja in plačilno politiko. Plače niso več motivacijski dejavnik, vojakom namreč niso več tako privlačne kot nekoč⁵². Za razbremenitev omejenih finančnih sredstev MDN-ja Strateški načrt predvideva splošno revalorizacijo vojaškega plačilnega statusa in še povečano pri nekaterih ciljnih skupinah (piloti, informatiki ali zdravniško osebje). Minister Flahaut priznava, da bi poravnava teh stroškov stala 74.368, tistih pri novi zvezni policiji⁵³ pa 198.312 milijonov evrov, kar politično ni mogoče (*Libre Belgique*, 20. 11. 2000: 4).

4.3.4 JEZIKOVNA ZASTOPANOST

Naslednja ovira popolnjevanja belgijskih oboroženih sil je upoštevanje jezikovne kvote v vojaški sestavi, ki zahteva 40 % francosko govorečih in 60 % nizozemsko govorečih pripadnikov vojske⁵⁴. Že nekaj let sta odstotek nizozemsko govorečih belgijskih naborniških

⁵¹ Evropske vojske se v skupnih operacijah za ohranjanje miru ne morejo primerjati z najmodernejšo opremo ameriških oboroženih sil.

⁵² Bruto plača 25-letnega desetnika, poročenega in z dvema otrokoma, je konec leta 2001 znašala 50.972 BEF (*franc belge*– belgijski frank, v sorazmerju z evrom je 40 BEF : 1 evro), konec njegove kariere v 56 letu starosti bi njegova plača znašala 55.127 BEF (MDN 2001: 56).

⁵³ Nova zvezna policije je nastala 1. 1. 1992 po ukinitvi žandarmerije v Belgiji. Takrat so večino žandarjev prerazporedili v vojaške in policijske vrste, zaradi prevelikega števila pa so naknadno ustanovili še zvezno policijo, ki se danes prav tako sooča s težko finančno situacijo.

⁵⁴ Belgija ima 10 milijonov prebivalcev in tri uradne jezike. Na jugu države, v Valoniji živi tri in pol milijona francosko govorečih Belgijcev (Valoncev), na severnem Flamskem malo manj kot šest milijonov nizozemsko govorečih Belgijcev (Flamcev). Na meji z Nemčijo se nahajajo Vzhodni kantoni, kjer živi 70.000 nemško govorečih Belgijcev. Bruseljska regija je dvojezična, v njej živijo tako Flamci in Valonci. Ne pozabimo pa na imigrante, ki so razseljeni po celotni državi. Nekateri prihajajo iz sosednjih držav (Nizozemska, Velika Britanija in Francija), drugi pa iz bolj oddaljenih držav kot so Italija, Turčija in Maroko. Zadnji prihajajo iz bivših belgijskih

kandidatov in stopnja tistih, ki ostanejo v vojski, nezadostna in nižja od francosko govorečega dela. Direktor Infosermija major Dekeyzer je povedal, da je v Valoniji preveliko število prijavljenih kandidatov za odprta mesta v vojski (20 na mesto), medtem ko je na Flamskem položaj ravno obraten. Od 6000 vpisanih leta 1999 je bilo 55 % francosko govorečih vojakov, čeprav je vojska za njih ponujala le 30 % odprtih mest. 17. julija 2000 je bilo registriranih 2.690 vpisov francosko govorečih prostovoljcev za 1.984 razpisanih mest, rezerviranih za nizozemsko govoreče prostovoljce. Drugače povedano, nesorazmerje narašča (58 % proti 42 %). Trenutno nizozemsko govoreči predstavljajo 55 % zaposlenih, medtem ko bi njihov delež moral znašati 60 % proti 40 % francosko govorečih, zaposlenih v belgijski vojski. Nezadostna zastopanost nizozemsko govorečih v vojski je največja pri vojaki (51 % proti 49 %). Pri častnikih je razmerje uravnoteženo (61 % proti 39 %) (*Le Soir*, 5.8.2000: 7).

Jezikovno nesorazmerje je posledica višje stopnje brezposelnosti v Valoniji, medtem ko ima Flamska rastoče gospodarstvo in je stopnja brezposelnosti zelo nizka, po drugi strani pa je bil tradicionalno gledano vojaški poklic že od nekdaj privlačnejši Valoncem (Manigart 1999: 109).

Za doseg predpisanega jezikovnega razmerja v belgijski vojski, so bile naborniške kampanje zadnjih par let usmerjene v nizozemsko govoreče mlade. Povečale so število odprtih mest za nizozemsko govoreče kandidate z 61 % v letu 1997 na 64 % leta 1998 in 1999 vendar vse do danes ostajajo ta mesta še vedno nezasedena (*Le Soir*, 5.8.2000: 7).

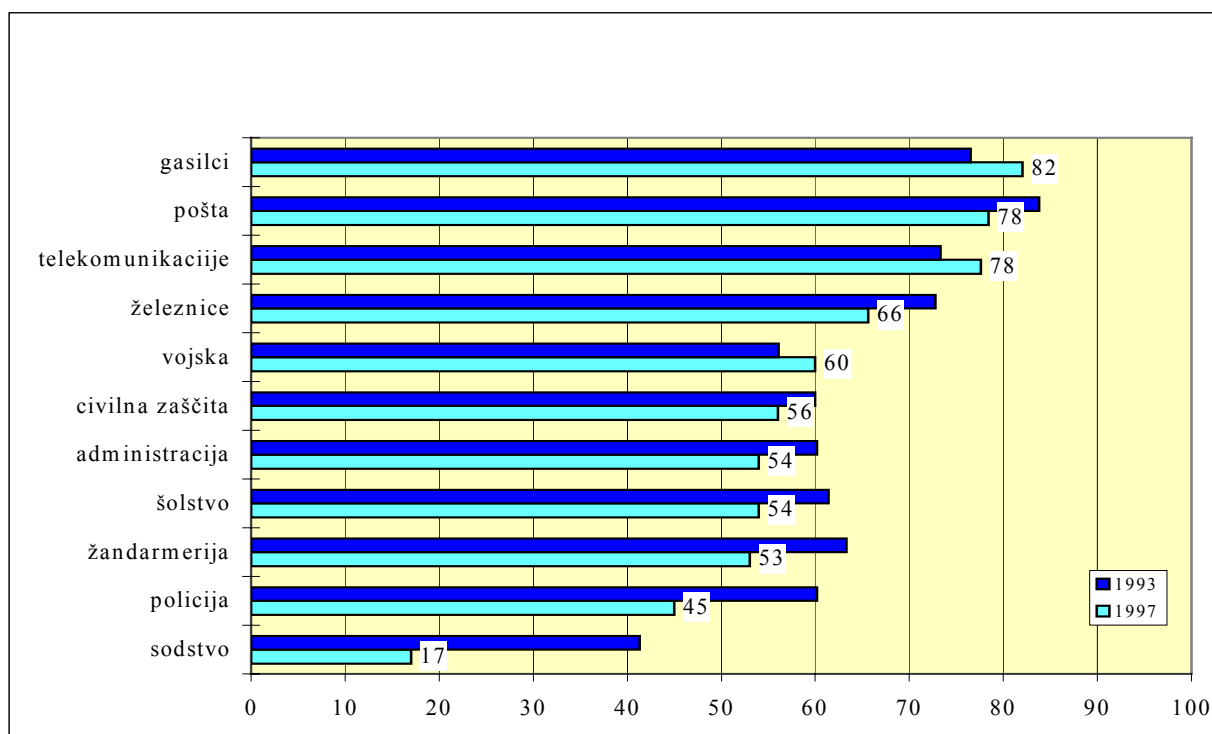
Zaradi pomanjkanja nizozemsko govorečih kandidatov in nezasedenih vojaških mest je minister Flahaut pred kratkim izdal idejo o ukinitvi jezikovnih kvot (60 % niz. proti 40 % fr. govorečega vojaškega osebja) in nadomestitvi nizozemsko s francosko govorečimi prostovoljnimi naborniki, kar bi naredilo oborožene sile še bolj frankofonske. Trenutno si težko predstavljamo dolgoročno preživetje takšne vojske, čeprav bi to kratkoročno delno rešilo problem popolnjevanja belgijske vojske. Čeprav v večini zahodnoevropskih držav nacionalna zastopanost vojske izgublja pomenu legitimnosti vojske v očeh civilne družbe, je v Belgiji to še vedno zelo pomembno. Ta malce provokativen predlog ministra Flahauta je napadel družbeni tabu, ki pa zaradi vse večje kulturne pestrosti tudi Belgijcev ne gane več. (Manigart 2001b: 13)

kolonij (Kongo). Tuja populacija šteje več kot 90.000 ljudi. Vojska naj bi v sestavi predstavljala svojo državo, zato je z zakonom predpisana kvota 60 % nizozemsko in 40 % francosko govorečih pripadnikov vojske.

4.3.5 JAVNA PODOBA IN PRIVLAČNOST BELGIJSKIH OBOROŽENIH SIL

Nedvomno največja ovira popolnjevanja belgijske vojske danes in v prihodnosti je njihova nejasna in ne dobro sprejeta podoba belgijskih oboroženih sil s silnim pomanjkanjem privlačnosti, še posebej na Flamskem. V primerjavi s tekmeči na trgu delovne sile podoba vojske ni dovolj dobra. Vojska ostaja za večino mladih in civilnih ponudnikov dela neka zadnja možnost za ljudi, ki ne najdejo nikjer drugje zaposlitve ali pa so enostavno preleni. V primerjavi s preteklostjo pa se je podoba nekoliko le izboljšala zaradi povečanega števila operacij za ohranjanje miru.

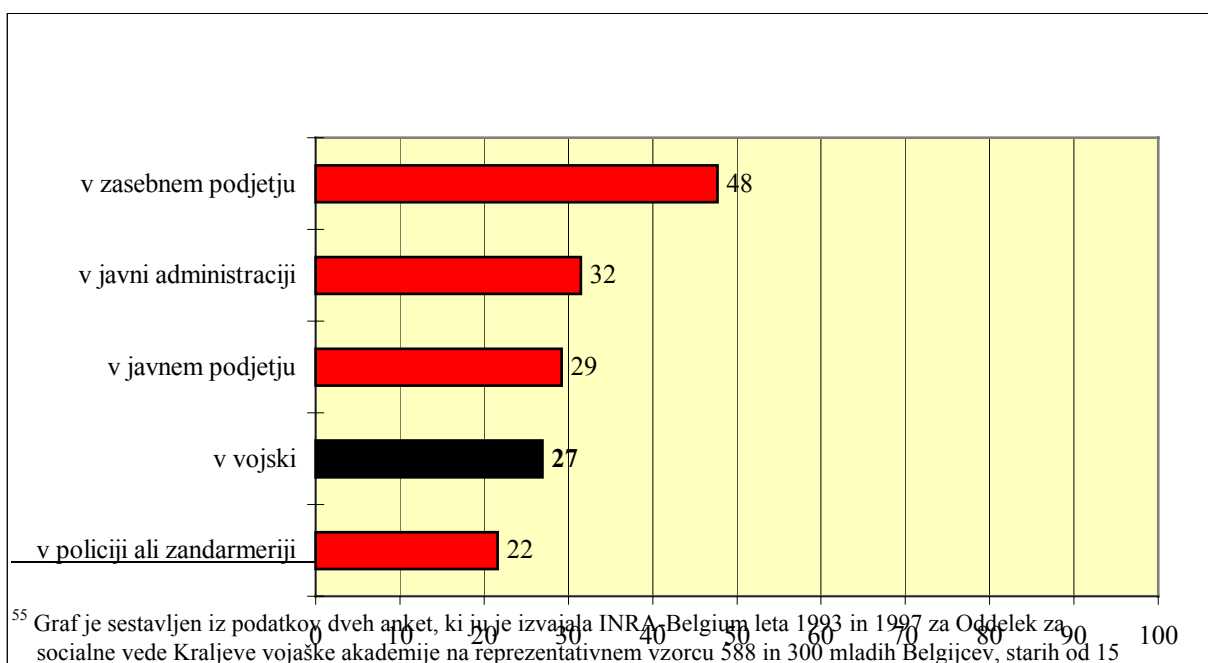
Graf 1: Mnenje mladih Belgijcev o 11-ih belgijskih institucijah leta 1993 in 1997



Vir: Manigart (1997: 8)

Kot prikazuje graf št. 1⁵⁵, je imelo leta 1997 šest od desetih Belgijcev dovolj dobro mnenje o vojski, še nekoliko bolje kot v letu 1993 (56 %). To je postavljalo vojsko na peto mesto najbolj priljubljenih javnih belgijskih institucij in je presegalo priljubljenost vojske iz leta 1993 (ko je zasedla predzadnje mesto zaželenosti). Povečana priljubljenost ni nastala zaradi izboljšanja lastne podobe, temveč predvsem zaradi upada ugleda drugih institucij, kot npr. policije še posebej po aferi Dutroux⁵⁶ in po ukinitvi žandarmerije. Še več, podoba je ostala nejasna pri četrtini anketiranih⁵⁷, kar je veliko večji odstotek kot pa pri drugih institucijah. Pri mladih anketiranih se je podpora vojski dejansko znižala. Leta 1997 je 37 % anketiranih mladih imelo boljše mnenje o vojski, odkar so sodelovale v nalogah za podporo miru proti 55 % iz leta 1993. Odstotek podpore vojski se je v štirih letih znižal, ker so se Belgijci privadili na dejstvo, da njihove sile sodelujejo v operacijah za podporo miru. Glede na prejšnje podpoglavje so imeli francosko govoreči Belgijci dosti boljše mnenje no njihovi vojski kot pa nizozemsko govoreči Belgijci.

Graf 2: Odstotek zanimanja za delo v posameznih tipih institucij



⁵⁵ Graf je sestavljen iz podatkov dveh anket, ki ju je izvajala INRA v Belgiji leta 1993 in 1997 za Oddelek za socialne vede Kraljeve vojaške akademije na reprezentativnem vzorcu 588 in 300 mladih Belgijcev, starih od 15 do 18 let. Glej Manigart (1997) *L'image des forces armées belges auprès des jeunes de 15 à 18 ans en 1997*, Bruxelles, RMA.

⁵⁶ Škandal, ki je v Belgiji izbruhnil po ugrabitvi in umoru štirih mladih deklet in odkril resna nasprotja med delovanjem policije in sodnega aparata.

⁵⁷ 23 % anketiranih ni imelo nobenega mnenja o vojski (proti samo 9 % za pošto ali 10 % za policijo) (Manigart 1997: 8).

Vir: Manigart (1997: 10)

Graf št. 2 prikazuje odstotek zainteresiranih anketirancev za delo v petih različnih tipih institucij. Nizek odstotek interesentov za delo v vojski je zaradi njene slabe ponudbe in slabih možnosti napredovanja v vojaški instituciji. Tako je bilo leta 1997 samo 27 % anketiranih zainteresiranih za delo v vojski. Med petimi tipi ponudnikov dela sta od vojske dobili slabši odstotek zainteresiranih anketirancev (22 %) le še policija oz. žandarmerija. Največji odstotek interesa za izbiro poklica je bil v zasebnih podjetjih (48 %), temu je sledila zainteresiranost za delo v javni administraciji (32 %). Logično pa je, da so bili tisti, ki so imeli dobro mnenje o vojski tudi bolj zainteresirani za delo v njej (33 % proti 10 %).⁵⁸

4.3.6 NABOR ČASTNIŠKIH KANDIDATOV

Kraljeva vojaška akademija je bila ustanovljena 1834 in ponuja dva tipa izobrazbe: diplomante petletnega inženirskega programa s štirimi smermi (gradbeništvo, telekomunikacije, mehanika in balistika) in diplomante štiriletnega programa socialnih vojaških ved. Predavanja so namenjena študentom – kadetom, državno priznana diploma je enakovredna univerzitetnim diplomam civilnih fakultet. Akademija lahko sprejme 750 bodočih častnikov letno. Trenutno je letni sprejem omejen na približno 520 kandidatov, od katerih je 90 predstavnic ženskega spola.

"Letno se na Akademijo vpiše povprečno 700 kandidatov," komentira kapitan fregate Léo Vermaere⁵⁹, "po vpisu čaka kandidate preizkusno obdobje, 40 % jih ne uspe izpolniti psihofizičnih preskusov. Ostalih 400 kandidatov mora nadalje opraviti še preskus iz matematike in drugega uradnega jezika. Kandidate razvrstimo po uspehu in na koncu jih sprejmemo približno 200." Od prvega dneva na Akademiji dalje študent – kadet prejema štipendijo v znesku plače navadnega vojaka. "Pred začetkom akademskega leta se preostali kandidati prvič v življenju urijo na šesttedenskem vojaškem taboru. Na urjenju odstopijo še 3 % kandidatov, ker spoznajo, da jim tak način dela in življenja ne ustreza. V nasprotju s civilnimi univerzami morajo kadeti Akademije med akademskim letom opravljati obvezne preskuse znanja vsakih 14 dni iz vseh predmetov. Vsako leto so v program vključena večtedenska urjenja na treh vojaških taborih doma ali v tujini. Če kadeti nimajo popravnih

⁵⁸ Več podrobnosti v Manigart (1997).

⁵⁹ Usmerjen intervju s kapitanom Vermaerom, direktorjem za študijske zadeve, na Kraljevi vojaški akademiji sem osebno opravila 12. maja 2001.

izpitov⁶⁰, imajo meseca avgusta počitnice." V nasprotju s civilnimi univerzami, kjer se študij plačuje, so predavanja in bivanje na akademiji za kadete brezplačna. Kadeti morajo stalno skrbeti tudi za telesno pripravljenost, saj so njeni preskusi zelo zahtevni.

"Od prvotno sprejetih kandidatov Akademijo uspešno zaključi 75 %. Ob podelitvi diplome so kandidati povišani na najvišji podčastniški čin podporočnika (fr. *sous-lieutenant*). Po končani Akademiji so podporočniki dolžni odslužiti 1,5-kratno dobo študija v belgijski vojski. Na splošno morajo vsi častniški kandidati opraviti Kraljevo vojaško akademijo, izjeme so le pri specifični izobrazbi (zdravnik, veterinar, zobozdravnik). Ti častniški kandidati študirajo na civilnih univerzah (študij jim plača vojska), vendar živijo v akademskem naselju in opravljajo fizična in vojaška urjenja."

4.3.7 ŽENSKÉ V BELGIJSKIH OBOROŽENIH SILAH

Belgijska vojska sprejema ženske od leta 1976 dalje. Danes jih šteje nekaj tisoč, žal njihovo število ne narašča na vplivnejših vojaških ravneh. Sprva so bile ženskam zaupane le enostavnejše naloge (administracija), saj sta bila zanje dostop na določene položaje in delovanje v določenih enotah prepovedana. Zadnja leta je ženskam omogočen dostop na vsa vojaška mesta. Tabela 8 prikazuje število žensk v belgijski vojski zadnjih 30 let preteklega tisočletja.

Tabela 8: število žensk v belgijski vojski od 1976 dalje

LETO	ŠTEVILO	ODSTOTEK	ČASTNICE	PODČASTNICE	VOJAKINJE
1976	1067	1,22 %	-	-	1067
1986	3473	3,75 %	143	606	2724
1996	3147	6,75%	177	1001	1969
1998	3120	7,11 %	210	1033	1877

Vir: Poncelet (1998: 17)

Kljub napredovanju in povečanju prisotnosti na višjih vojaških ravneh se od 1980 dalje število žensk v belgijski vojski ni bistveno povečalo. Še več, čeprav so nekatere zasedle višje vojaške položaje, na njih ne opravljajo zelo pomembnih nalog. Velika večina se še vedno ukvarja z administrativnimi deli⁶¹. Manjša rast ženske prisotnosti na višjih vojaških ravneh je opazna tudi zaradi zmanjšanja števila moških predstavnikov na nekaterih ravneh.

⁶⁰ Če ne opraviš končnih izpitov pozitivno, imaš na voljo še dva termina za popravo izbita. Če je kandidat padel na zadnjem terminu popravnih izpitov, ima možnost ponavljanja letnika, kar pa pomeni, da mora opraviti vse izpite in vsa urjenja omenjenega letnika ponovno. Če naslednje leto kandidat zopet ne opravi opravljenih obveznosti, mora zapustiti akademijo in vojski vrniti vse prejeme, ki jih je prejemal med študijem.

⁶¹ Ta ugotovitev je bila novembra 2000 potrjena na nedavnem državnem kongresu žensk, zaposlenih v belgijski vojski v Bruslju.

Nedavna anketa o mnenju žensk zaposlenih v belgijski vojski je pokazala⁶², da so ženske na splošno zadovoljne s svojo integracijo v vojaško okolje. Večina se jih dobro razume z moškimi kolegi, vendar priznava določeno stopnjo razlik med njimi. To se nanaša na administrativne službe in nižje vojaške položaje, ki dovoljujejo kombiniranje družinskega in vojaškega življenja⁶³. Na višjih vojaških ravneh in v bojnih enotah pa si ženske ne morejo privoščiti lahkega združevanja poklicnega življenja z družinskim. Dostop na častniška mesta in v bojne enote ostaja problematičen, saj ženske težje izpolnijo fizične zahteve za opravljanje takšnih nalog. Zato se jih večina odloči za delo v administraciji, kjer njegovo prilagodljivo okolje omogoča lažje napredovanje. Najvišje vojaške ravni so najtežje dostopne pogosto zaradi pomanjkanja znanja in izkušenosti, manj zaradi občasnih predsodkov, ki izhajajo iz tradicionalne moške naravnosti vojaškega poklica (Vereecken 2001: 1–4).

Poročilo za notranje potrebe Urada za upravljanje s človeškimi viri navaja, da ostaja nabor žensk pri popolnjevanju belgijske vojske problematičen. Premalo kandidatk opravi sprejemne preskuse, večina ostalih pa po sprejemu ne napreduje na višje vojaške položaje. Najpogostejši razlog so poleg fizičnih zahtev zapleti pri združevanju poklica z družinskim življenjem, redkeje pa se nahajajo v težavah zaradi spolnega nadlegovanja⁶⁴. Največja ovira boljši ženski integraciji v belgijsko vojsko je nedvomno specifična vojaškega poklica, ki se prvotno kaže v načinu institucionalnega sprejemanja, urjenja in usposabljanja kadrov in sekundarno v zahtevnosti narave poklica na psihofizičnem nivoju (Vereecken 2001: 5–7).

⁶² Ki jo je opravila Nicole Wauters, zaposlena na diviziji za osebje Generalnega štaba belgijske vojske maja 2000, da bi ugotovili žensko mnenje o njihovi integraciji v oborožene sile, še posebej o načinu, na katerega združujejo družinsko življenje in poklicne potrebe.

⁶³ Več kot dve od treh vojakinj živijo ali pa so poročene z vojakom. Vojakinje težje kombinirajo poklicne in družinske odgovornosti, še posebej v družinah z otroki. Iz tega sledi, da velika večina vojakinj še nikoli ni bila poslana na vojaško posredovanje v tujino. Tako kot v civilni družbi nekatere ženske delajo polovični delovni čas za lažje usklajevanje zahtev družine in posla.

⁶⁴ Glede na anketo Wautersove je problematika spolnega nadlegovanja ali poniževanja prisotna večinoma pri mladih naborniških vojakinjah med urjenjem ali pa prva leta služenja. Šovinistična nadlegovanja so bolj prisotna v bojnih specialnih enotah. Kolegice na Akademiji so mi povedale, da je bilo leta 1999 veliko deklet žrtev nadlegovanj nekega kadeta, ki je po noči vdiral v njihove spalnice. Omenjeni dogodek je pustil velik madež v organizaciji, saj obtoženi ni bil dovolj strogo kaznovan, ker vojaška hierarhija še ni bila pripravljena reševati takšnih problemov.

5 POLITIKA POPOLNJEVAJNA BELGIJSKIH OBOROŽENIH SIL PO LETU 2000

V tem poglavju bom na kratko predstavila smernice Strateškega načrta za preoblikovanje belgijskih oboroženih sil 2000–2015, na katerih temelji današnja in bodoča politika popolnjevanja belgijskih oboroženih sil. V njegovem uvodu André Flahaut poudarja, da ima lahko vojska najsodobnejši material, brezhibno opremo in najbolj sofisticirane infrastrukture, vendar so vse investicije za posodobitev opreme in delovanja zaman, če nima osebja, ki bi ga vzdrževalo in omogočalo njihovo delovanje. Trije dejavniki so pomembni za sestavo učinkovitih kadrov belgijske vojske:

1. izvajanje nalog vojske in sredstva, ki so dodeljena osebju in sestavi organizacije za njihovo zadovoljevanje,
2. število prostovoljnih nabornikov na trgu delovne sile (in dejavniki, ki vplivajo nanj, kot so: ekonomsko stanje, delovni pogoji v sodelujočih ali konkurenčnih sektorjih) in
3. proračunska sredstva za vzdrževanje ravnotežja med proračuni za osebje, delovanje in investicije (razmerje 50-25-25) (Flahaut 2000: 64).

5.1 KADROVSKA SESTAVA

S preoblikovanjem belgijskih oboroženih sil in uveljavitvijo nove edinstvene sestave je cilj kadrovske sestave doseči stabilnost in povečanje števila osebja v operativnih enotah, ki zahtevata racionalizacijo in zmanjšanje osebja, v generalnem poveljstvu in ostalih službah podpore (administrativni uradi, logistika, šole). Danes se samo 46 % vojaškega osebja ukvarja z operativnimi nalogami ("zobje"), medtem ko naloge podpore ("rep") opravlja 56 % zaposlenih v vojski. Strateški načrt želi obrniti to razmerje z reorganizacijo določenih delov in služb generalnega štaba. Cilj je zmanjšati obseg teoretično zaposlenega (47.350) in realno delujočega vojaškega osebja (44.400) na 39.500 pripadnikov vojske do 1. januarja 2015. Vse do 2015 bo postopno in linearno zmanjšanje obsega vojaških pripadnikov podprto s spremljevalnimi ukrepi za prerazporeditev prevelikega števila vojakov z notranjo in zunanjo sektorsko mobilnostjo in omejitvijo prostovoljcev – nabornikov na 2000 letno. Po letu 2015 se bo letno novačenje nabornikov povečalo. Novi mlajši pripadniki bodo prednostno razporejeni v operativne enote, starejše osebje pa bo prerazporejeno v službe podpore. Prehodnem obdobju, tj. od leta 2015 dalje, bo sledilo letno povečanje nabora, katerega namen bo izboljšanje privlačnosti vojaškega poklica (Flahaut 2000: 64–65).

5.2 UKREPI ZA POVEČANJE PRIVLAČNOSTI VOJAŠKEGA POKLICA

Kratkoročne pogodbe za petletno služenje v belgijski vojski, ki so bile prvič predvidene leta 1992, so se v praksi izkazale za nepriljubljene in so še dodatno ovirale popolnjevanje oboroženih sil⁶⁵. Zato Strateški načrt predlaga uvedbo projekta MCEM (*militaire-civil-ex-militaire* – vojak – civilno zaposleni – nekdanji vojak), ki predstavlja temelj bodočega upravljanja s človeškimi viri v belgijskih oboroženih silah. Možni popravki so podaljšanje omejene dobe služenja od pet do deset let, vendar omejena starost vojaka (25 do 30 let) in izboljšanje možnosti prehoda v civilni sektor po vojaški karieri. Ta projekt predvideva naslednje: vsi vojaki (razen nekaterih specialcev) bodo služili v vojski do 40. leta starosti (kar ustreza tudi gornji meji operativne starosti). Prednost podaljšanja minimalne dobe bo zmanjšala potrebo po novačenju glede na današnji kratek status služenja. Ko bodo vojaki dosegli 40 let, bo le omejeno število interesentov lahko še podaljšalo svoj vojaški status (glede na njihovo usposobljenost in strokovnost) in delovanje v vojski. Ta manjšina vojakov bo predstavljala sam "vrh" posameznih vojaških kadrovskega kategorij, medtem ko bodo drugi ostali ("civilno zaposleni") notranje prerazporejeni v civilen sektor MDN-ja. Celotna prerazporeditev bo vplivala na pomladitev starostne vojaške piramide in možnost nabora mladih kandidatov. Preostanek vojakov, starejših od 40 let ("nekdanji vojaki"), pa bo zunanje prerazporejen na trg delovne sile. Projekt MCEM bo vpeljan za nedoločen čas, ker je njegov uspeh odvisen od uspešnosti zanimanja starejših vojakov za opustitev vojaškega poklica in uspešnosti lateralnih prerazporeditev (notranjih in predvsem zunanjih). Za izvedbo MCEM projekta je predvidena posebna "*družbena ovojnica za pomladitev vojske*" v znesku 40 milijonov evrov letno, ki bo v štirih letih porabljena na dva načina:

1. v začetni fazi bo približno 2.200 vojaškim kandidatom, starejšim od 40 let, ponujena odpravnina v višini 14.874 evrov za prehod na delo v civilni sektor MDN-ja;
2. trije ukrepi za spodbujanje približno 1000 oseb, ki se nahajajo v vrhu starostne piramide, da zapustijo vojsko, v znesku 100 milijonov evrov v štirih letih, kar je približno 25 milijonov evrov letno. Ukrepi zajemajo: začetno odpravnino za odhod iz vojske, denarno pomoč (za največ pet let) pri iskanju zaposlitve v zasebnih civilnih

⁶⁵ Npr. leta 1999 je bilo zasedenih le 19 % prostovoljnih vojaških mest (14 od 73). Senat Belge (2000) *Questions et réponses 1999-2000*, Bruxelles, Publication du Senat Belge, (6. 6. 2000: 774-777).

podjetjih na trgu delovne sile in financiranje urada za zunanjo prerazporeditev (Flahaut, 2000: 66–67).

Strateški načrt predvideva tudi revalorizacijo vojaškega plačilnega sistema, da bi vojaški poklic postal konkurenčen na trgu delovne sile in privlačnejši za mlade prostovoljce. Za izboljšanje plačilnega sistema in posebnih ugodnosti, kot so npr. posebno vojaško zavarovanje (bolezen, poškodbe, smrt), ukrepi za izboljšanje mobilnosti in socialnih ugodnosti je predvidenih 15 milijonov evrov letno (Flahaut, 2000: 67).

Temu naj bi sledili tudi ukrepi za izboljšanje socialnih in kulturnih okoliščin za zaposleno vojaško in civilno osebje z družinami. Glavni organ za njihovo socialno in kulturno blaginjo je novo ustanovljeni Center OCASC (*L'Office Central d'Action Sociale et Culturelle* – Centralni urad za družbeno in kulturno dejavnost), ki bo skrbel za ustrezno družbeno okolje in zadovoljevanje družbenih in kulturnih potreb zaposlenih na MDN-ju z naslednjimi ukrepi: razne kulturne dejavnosti, pomoč družinam in mladim zaposlenim v belgijskih oboroženih silah v Nemčiji, pomoč invalidnim osebam, podelitev hipotečnih posojil, gradnja 3.500 stanovanj, oskrba z materialnimi dobrinami in uslugami, socialna služba, gostinstvo in hotelirstvo (Flahaut 2000: 68).

Za zmanjšanje tako velikega upada zainteresiranih kandidatov predvideva Strateški načrt poenostavitev in skrajšanje postopkov novačenja ter selekcije nabornikov. Cilj je preiti na sistem imenovan "1 dan/1 teden/1 mesec", tj. postopek, v katerem bo kandidat pozvan na CRS teden po svojem vpisu v urad Infosermi. Na CRS-ju, bi se morali testi selekcije opraviti v enem dnevu (namesto treh) in mesec po vpisu bi moral biti prostovoljcu omogočen vstop v vojsko. Ta nov sistem naj bi bil vpeljan do konca leta 2002. Z njim bi želeli doseči decentralizacijo CRS-ja iz Bruslja v različne province in olajšati pot bodočih prostovoljnih nabornikov, ki bo sicer ostala obvezna, a krajša od dosedanje, do centralnega urada za človeške vire v Bruslju (Flahaut 2000: 66).

5.3 ZAPOSLOVANJE CIVILNEGA OSEBJA

Čeprav je Načrt za preoblikovanje iz leta 1992 predvideval večje število civilno zaposlenih na MDN-ju in večji prenos nekaterih delovnih nalog na zasebna civilna podjetja, ki bi razrešili vojake, določene za opravljanje neoperativnih nalog, se je njegova realizacija izkazala za neuspešno. Od predvidenih 5.000 civilno zaposlenih na MDN-ju leta 1992, jih je

bilo 1. maja 1999 na MDN-ju zaposlenih le 2.730 (2.021 stalno zaposlenih in 709 pogodbeno za določen čas) (MDN 2000: 45).

Potrebni so ostrejši ukrepi in nova strateška delitev dela med civilno in vojaško osebje MDN-ja. Civilno zaposleni bi morali zasesti mesta, ki zahtevajo stalno tehnično usposobljenost, saj jih častniki zaradi obveznega 3-letnega kroženja po vojaški instituciji ne izpolnjujejo 100-odstotno. Nekatere manj pomembne delovne naloge ("*corporate*"), kot npr. vzdrževalna dela, so bile dodeljene zasebnim podjetjem že leta 1996. Kljub temu pa je očitno, da bi morale biti večje število teh postranskih nalog zaupanih civilnemu osebju ali prerazporejenim starejšim vojaškim osebam (kot npr. administracija). Takšni ukrepi bi bistveno olajšali nabor mladih prostovoljcev ter kasnejše usposabljanje in zadrževanje kakovostnega vojaškega kadra na pravih mestih. Strateški načrt predvideva sprejem večjega števila civilnega osebja na administrativna delovna mesta in mesta podpore v vojski, da bi tako lahko vojaško osebje nemoteno opravljalo le operativne funkcije ("*core*") (Flahaut 2000: 65).

6 DODATNE SMERNICE ZA POSODOBITEV BELGIJSKIH OBOROŽENIH SIL V 21. STOLETJU

Čeprav je desetletni proces preoblikovanja belgijske vojske že očitno prispeval k spreminjanju njenega načina organiziranosti in delovanja, so določena področja ostala neizpolnjena, ali pa njihova uresničitev zaradi nenehnih zaprek poteka dosti počasneje, kot je bilo predvideno v prvotnih načrtih. V tem poglavju bom omenila nekaj smernic, ki bi pripomogle pri reševanju preostalih perečih problemov na področju popolnjevanja belgijske vojske.

6.1 KOMUNIKACIJSKA POLITIKA

Ker ostaja podoba vojske v očeh belgijske javnosti še vedno precej nejasna in nepriljubljena, mora razviti aktivnejšo politiko komuniciranja, s katero bo lažje razložila civilni družbi svoje mesto v okolju, ki obdaja obe. Vojaška komunikacijska politika mora podrobnejše javno predstaviti in večkrat oznanjati, kaj je belgijska vojska kot profesionalna organizacija, kakšen namen ima njeno izpolnjevanje zastavljenih nalog (naloge za

vzdrževanje miru, humanitarne naloge, pa tudi pomoč svoji državi in narodu)⁶⁶, kaj se dogaja znotraj vojske (kako delujejo posamezne sile in v čem se razlikujejo posamezne specializacije) in kakšne možnosti ponuja vojaški poklic (Manigart 2001b: 19). S tem bi bili večni tabuji, kaj je vojska in kaj se skriva za zapornicami vojašnic, končno preseženi. Najhujši strah pred vojsko in zmotne predstave o njenih funkcijah bi bili tako odpravljeni, saj bi povečano lastno oglaševanje vojske zmanjšalo civilno nevednost. Takšno odprtje naj ne bi temeljilo le na aktivnejši komunikacijski politiki, jasnejšo podobo bo vojska dosegla s splošnim odprtjem in razkritjem lastne organizacije in z močnejšo kulturo sprejemljivostjo.

Na trgu delovne sile je komunikacija postala potrebno orodje za vsako organizacijo. Predstavlja ključ preživetja v konkurenčnem okolju. Še več, le država in narod lahko potrdita legitimnost vojske, ki tako potrebuje podporo državljanov za svoje preživetje. Tudi na trgu delovne sile bosta komunikacijska politika in odprtost vojski omogočili uglednejše mesto v boju za delovno silo.

6.2 SESTAVA

V prihodnosti bodo morale biti vojske bolj decentralizirane in bolj prilagodljive, obenem pa manj birokratične (nižja hierarhična sestava, z učinkovitejšimi kanali komuniciranja). Ob tem se nam poraja naslednje vprašanje; če se vojaške organizacije zgledujejo po delovanju civilnih organizacij, kjer trenutno večina podjetij razgrajuje njihove strukture in zmanjšuje število hierarhičnih ravni, da bi dosegla povečano produktivnost, ali ni potem v vojski prav tako preveč hierarhičnih ravni in ali niso potemtakem generalni štabi preobilni? Težnja današnjih uspešnih organizacij je dodeliti več odgovornosti na nižje hierarhične ravni odločanja, to se odraža tudi v vojski, kjer nižji častniki in podčastniki prevzemajo vse več odgovornosti. Takšnemu trendu sledi tudi Strateški načrt, če že še ne v praksi, trenutno vsaj na namenski ravni. Leta 2001 naj bi bila končano preoblikovanje vojaške sestave v edinstveno sestavo, vendar je bilo v praksi vse do sredine 2002 premalo doseženega, saj mnoge vojaške sestave še vedno niso dočakale preoblikovanja⁶⁷.

Po ukinitvi splošne vojaške obveznosti je treba zagotovili učinkovitejšo politiko upravljanja s človeškimi viri, še posebej večjo poslušnost do svojega osebja in pestrejšo ponudbo dela. Med ukrepi, ki naj bi to omogočili, so nedvoumno novi pogoji dela, kot npr.

⁶⁶ V opravljeni anketi januarja 1993 je več kot 90 % anketiranih iz reprezentativnega vzorca 1000 Belgijcev menilo, da je vojaška pomoč svojemu narodu najpomembnejša naloga vojske (Manigart, 1993: 5).

možnost polovičnega delovnega časa ali pa bolj prilagojen delovni urnik in navsezadnje resnična politika prerazporeditve, ki jo je izkusila večina post-modernih zahodnih vojsk⁶⁸. Nizozemska vojska, ki se sooča s podobnimi problemi popolnjenja kot belgijska, ponuja svojim prostovoljcem na kratek rok, ki opravljajo bojne naloge, že med služenjem možnost izobraževanja za kasnejše civilno poklicno življenje, da ne bi vojske zapustili praznih rok (*De Volkskraant*, 31. 7. 1999: 8).

Dodatni ukrepi, ki bi lahko še pripomogli k modernejšemu, učinkovitejšemu in pestrejšemu upravljanju s človeškimi viri, bi bili:

1. povečana uporaba rezervistov za opravljanje stranskih nalog podpore zunaj belgijskih meja bi omogočila sprejem bolj motiviranega osebja za izpolnjevanje takšnega tipa nalog,
2. povečano prerazporeditev necentralnih oz. stranskih nalog,
3. povečano sprejemanje žensk, etničnih manjšin in ostalih kategorij, ki niso dovolj zastopane v belgijskih oboroženih silah, in navsezadnje sprejem tujcev v belgijske oborožene sile, kar je predlagal tudi Minister Flahaut⁶⁹,
4. boljše upoštevanje novih demografskih dejstev, še posebej staranje populacije (od koder tudi možnost sprejema starejših oseb, nad omejeno današnjo starostno mejo 18 do 25 let) ali še več – dejstvo, da je v post-modernih poklicnih vojskah večina osebja poročena in ima otroke⁷⁰;
5. poudarek na povečani psihosocialni podpori družinam in osebju, ki opravlja dolgoročne vojaške operacije na tujem⁷¹ (Manigart, 2001b: 20–21).

⁶⁷ Za več podrobnosti glej *La structure unique*, <http://www.mil.be/reorg/org.asp?LAN=F> (29. 10. 2002).

⁶⁸ V ZDA in Združenem kraljestvu so vojske uspele sprejemati naborniške prostovoljce na kratek rok, ker so po opravljenem služenju te osebe zelo cenjene v civilnem sektorju, medtem ko so takšne osebe v Belgiji označene kot lenobne in za nobeno rabo, zato imajo po petletnem služenju v vojski velike preglavice z iskanjem zaposlitve v zasebnem sektorju. Takšno mišljenje pa že predčasno odvrta mlade za vstop v vojaško organizacijo.

⁶⁹ Obrambni minister je predlagal omenjeno idejo v intervjuju za časnik *La dernière Heure* (30. 10. 2000: 13). Menil je, da si morajo belgijske oborožene sile v prihodnosti zamisliti nabor tako evropskih kot neevropskih državljanov. Po njegovem naj bi sprejem samo evropskih predstavnikov namigoval na evropsko vojsko, medtem ko bi sprejem neevropskih prebivalcev Belgije pripomogel k večji socialni integraciji. Zanimivo je tudi to, da v okviru programa izmenjave med britanskim RAF-om (*Royal Air Force* – Kraljeve zračne sile) in belgijskimi zračnimi silami od leta 1999 dalje trije RAF-ovi piloti pogodbeno letijo na letalih tipa C-130 za 15. krilo belgijskih zračnih sil. Belgija pa je odstopila dva letalska mehanika (podčastnika) RAF-u. Izmenjava je koristna za obe smeri, ker Belgiji primanjkuje pilotov, RAF-u pa letalskih mehanikov (*La Mesue*, 30. 10. 2000: 22).

⁷⁰ Po anketi iz leta 1998 je 65 % belgijskih vojakov poročenih, 23 % je samskih in 12 % ločenih. 77 % belgijskih vojakov živi v paru in 14 % jih živi samih. V povprečju imajo belgijski vojaki 1,2 otroka. 68 % mož/žena je zaposlenih (Wauters 1999: 8).

⁷¹ Za podrobnosti glej Wauters 1997.

6.3 POPOLNJEVANJE BELGIJSKE VOJSKE

Pričakovane reakcije vojske na probleme popolnjevanja so povečano oglaševanje, zmanjšanje potrebnega števila nabornikov, spremembe v sistemih naborniških uradov, povečanje ponujenih ugodnosti za zaposlene itn. V boju za delovno silo mora vojska slediti smernicam trga delovne sile, to pa pomeni, da ne bo mogla več nastopati kot neki zaprt organizacijski sistem, ampak bo morala napraviti odkrito in privlačno ponudbo za svoje morebitne kandidate. Izboljšanje popolnjevanja oboroženih sil lahko belgijska vojska doseže z naslednjimi ukrepi.

Začnimo v uradih za novačenje. Privlačnejša infrastruktura bi imela pozitivni učinek na prvi vtis morebitnih kandidatov, njihov nadaljnji odnos do pričakovanega postopka kot tudi na njegovo odločitev. Treba bi bilo dodatno izsolati častnike rekruterje, še posebej v antropološkem in didaktičnem pristopu do prijavljenih posameznikov. Glede na raziskavo o učinkih procesa novačenja in selekcije na privlačnost vojaške organizacije, ki so jo opravili študenti Katoliške univerze Leuven opravili pod vodstvom majorja Schreursa⁷² so odločilne lastnosti rekruterja dober osebni stik, prijaznost in vzbujanje zaupanja tiste, ki pozitivno vplivajo na kandidatovo podobo o organizaciji, njegov pristop k opravljanju postopka in na končno odločitev o vstopu v vojsko.

Neujemanje olepšanih informacij o videzu vojske in njeno kasnejšo dejansko podobo, ki so jo omenjali kandidati za prostovoljce na kratek rok, ki niso uspeli zaključiti začetnega urjenja, sploh ne bi bilo, če bi kandidati dobili točne in dejanske informacije o podobi belgijske vojske. Zato je treba na informacijskih uradih za novačenje podajati resnične informacije o vojski, ob tem pa zagotoviti nadzor nad kakovostjo in količino izdanih informacij. Tako bi bodoči kandidati imeli pravilna pričakovanja o vojaški organizaciji, na podlagi katerih bi bili lahko pozitivno motivirani za delo v njej.

Naslednja možnost za izboljšanje popolnjevanja je znižanje ocenjenega števila novih nabornikov. Za vzdrževanje določene ravni učinkovitosti imajo oborožene sile na izbiro dve možnosti:

⁷² De Witte Karel, Deros, Eva, Proosr Karin, Glabeke, Kathia in Andriessen Maarten (2001) "The effects of early recruitment practices on Organizational Attractiveness: A Service Quality Approach" research for the Human Resources Department, Belgian Defense, za podrobnosti kontaktiraj Schreurs.B@js.mil.be

1. odločijo se za izbiro oborožitvenih sistemov, ki ne potrebujejo velikega števila osebja za svoje delovanje⁷³; takšni sistemi so pogosto dražji kot pa tradicionalni nasprotniki, vseeno pa se današnje vojske soočajo s problemi popolnjenja in zadrževanja osebja v svojih vrstah, zato bi se morda dolgoročno izkazali za najcenejše;
2. druga možnost povečanja učinkovitosti je zmanjšanje nezadostnosti popolnjenja oboroženih sil: večina zahodnih držav se je po ukinitvi splošne vojaške obveznosti srečala z nezadostnim popolnjenjem oboroženih sil. Vzrok je enostaven: mladi imajo več izbire pri iskanju zaposlitve. Tudi če zapustijo vojsko predčasno, danes veliko lažje najdejo drugo zaposlitev na trgu delovne sile. Lescreve (2000: 4) ponuja več ukrepov za doseg zadostnega popolnjenja oboroženih sil:
 - Prijavljencem je treba dati, kar iščejo. Uradi za novačenje morajo že ob prvem stiku z interesei pokazati več zanimanja za njihove predstave in želje o opravljanju vojaškega poklica glede na smer, kraj, enoto delovanja itn., to pa kasneje upoštevati pri vpoklicu.
 - Prijavljenci morajo dobiti bolj resnično predstavo o vojski. Treba je izboljšati urade za novačenje in spremeniti njihovo delovanje z uporabo resničnih napovedi o vojaškem poklicu, udomačitvijo z vojaškim svetom preko dnevov odprtih vrat, dnevov za civilne obiske vojaških objektov itn. in z zagotavljanjem večjega števila fizičnih programov urjenja pred dejanskim vpoklicem itn.
 - Nabornikom, ki se prebijajo skozi uvodna urjenja, je treba nakloniti več pozornosti. To bi dosegli s popravnimi poduki, osebnimi programi telesnega urjenja, podaljšanjem omejenega časa za doseg ciljev itn.
 - Naborniki, ki med urjenjem niso izpolnili meril za vstop v vojsko, bi lahko imeli popravni izpit. Glede na vzroke neuspeha in na motiviranost kandidata, bi mu bilo vredno dati dodatno priložnost za vpis v drugi, manj zahteven program urjenja.
 - Prehod iz civilne družbe v vojaške tabore predstavlja kulturni šok, ki lahko kandidata odvrne od urjenja. Ta prehod bi lahko bil bolj postopen.
 - Treba je preveriti način urjenja. Določeni prijemi današnje prakse, še posebej na vojaških taborih, so postali zastareli in popolno nasprotje svetu, iz katerega prihajajo kandidati. Načela kot npr. "Zlomite reveže in jih ponovno zgradite," in uradne

⁷³ Ognjena moč tradicionalne kopenske artilerije je primerljiva s sistemom MLRS (*Multiple Launch Rocket System* - večnamenski raketni sistem). Vendar sistem MLRS za svojo operativnost potrebuje le majhen del osebja tradicionalnega topništva. Ameriška mornarica razvija "pametne ladje" (*smart ships*), ki za svojo operativnost potrebujejo manj kot polovico osebja potrebnega na krovih podobnih bojnih ladij (Lescreve 2000: 4).

disciplinske besede, ki nimajo več pravega namena, pomanjkanje zasebnosti in ugodja odvrča kandidate in jih spodbuja k odhodu.

Tretji ukrep, ki bi izboljšal popolnjevanje belgijske vojske, je izboljšanje postopka selekcije in dodelitve kandidatov v vojaške enote. Tridnevna selekcija za vstop v belgijsko vojsko mora biti skrajšana. Sistem pozitivne selekcije, ki na podlagi opravljenih preskusov izbere samo najboljše prijavitelje in sistem negativne selekcije, ki na podlagi enakih preskusov zavrže kandidate, sta zastarela. Previsoka merila odpišejo veliko število kandidatov. Schreurs in Lescreve (2001a: 14–16) predlagata nov "pameten pristop", ki odloča na podlagi izbire kandidatovih lastnosti, zato je odstotek zavrnjenih kandidatov manjši. Ko je profil kandidatovih sposobnosti zaključen, mora biti primerjan s sposobnostmi, ki jih vojska zahteva od kandidata. Moderni klasifikacijski modeli nadalje dovoljujejo razvrščanje na podlagi sprejetih informacij v različne skupine kandidatov⁷⁴. Sistemi selekcije ne smejo biti prestrogi, saj v nasprotnem primeru izgubijo preveliko število prijaviteljev. Ukrepi, namenjeni zmanjševanju selektivnih meril med drugim vsebujejo povrnitev potnih stroškov, dodelitev brezplačnega obroka ob obisku CRS centra, uporabo računalniških preskusov, uporabo interneta, decentralizacijo selektivnih uradov, spremembo delavnika uradnih ur (odprti naj bi bili v času, ko je največ kandidatov prostih, tj. ob vikendih, večerih, šolskih počitnicah itn.), ukinitvev zahteve po določenih dokumentih, za katere morajo kandidati v šole, občine, policijske postaje, sodišča itn.

6.4 VZPOSTAVITEV ZDRAVEGA PRORAČUNSKEGA RAZMERA

Tako Belgija kot ostale Nato partnerice potrebujejo učinkovite in moderne vojske za obrambo svojih skupnih interesov. Post-moderne vojske morajo razpolagati z dobro izurjenim osebjem in moderno opremo. Zadovoljevanje ekonomskih potreb vojske je treba izvajati skrbno, z upoštevanjem proračunskih normativov, ki jih zastavljajo mednarodne varnostne politike.

Belgija je bogata dežela, ki ni neposredno ogrožena, niti ne trpi za posledicami sporov, ki se dogajajo po svetu. Obkrožena je z državami zaveznicami, ki jo v primeru

⁷⁴ npr. Predstavlja si sistem izbire le najboljših. Sistem pozitivne selekcije bo najverjetneje zavrgel vse prijavitelje s slabo opravljenimi fizičnimi testi. Predlagani pametni pristop bo prepoznal iste kandidate s slabo opravljenimi fizičnimi preskusi, a jih ne bo izločil, ker bo upošteval možnost, da bi kandidat še vedno lahko ustrezal najzahtevnejšim nalogam v vojski, ki ne zahtevajo fizične izvirnosti.

ogroženosti lahko branijo. Zato varnostna problematika v Belgiji ne zbuja posebnega interesa in Belgija nima kaj dosti ponuditi partnericam, še več, poleg Luksemburga se kaže kot velik egoist v očeh mednarodne varnostne politike. Vsaka država članica Nata mora prispevati k uspešnemu sodelovanju v smislu konvergenčne varnostno obrambne politike. Belgija bo morala slediti smernicam Strateškega načrta, tj. vzdrževati proračun za obrambo na nivoju trenutne kupne moči, zmanjšati število zaposlenih, izuriti operativno osebje in končno doseči proračunsko razmerje 50-25-25, da bi delovala kot prava post-moderna vojaška organizacija, ki dobro skrbi za blaginjo lastnega osebja in bi hkrati ustrezala zahtevam zahodnih varnostnih zvez.

6.5 TRG DELOVNE SILE IN PLAČILNA POLITIKA

Čeprav v prvi fazi zmanjšanja obsega vojska ni občutila problemov pri popolnjevanju, je v zadnjih letih pritek prostovoljnih nabornikov v oborožene sile znatno nezadosten. Pomanjkanje novih moči je najbolj pereče na področjih, ki zahtevajo specifično znanje in izurjenost (računalniški strokovnjaki, inženirji, doktorji, učitelji tujih jezikov), zaradi nezmožnosti zadostnega plačevanja njihovih storitvenih uslug. Takšni specialisti so težko dosegljivi na trgu delovne sile in logično se raje odločajo za opravljanje poklica v zasebnem sektorju, ki jim ponuja bistveno boljše plačilne pogoje. Posledično pa imajo oborožene sile in na splošno državno javni sektor s svojo togo plačilno politiko (ki je ponavadi sorazmerna s činom) velikanske težave pri privabljanju in zadrževanju ljudi s specifičnim znanjem na njihovih delovnih mestih.

Po ukinitvi splošne vojaške obveznosti mora vojaška politika za človeške vire postati bolj prilagodljiva, raznolika in okolju prijazna, če želi vojska na trgu delovne sile privabiti kvalificirano osebje. Čeprav poviševanje plač v tem pogledu ni nepomembno, še vedno ni zadostno, potrebnih je več strukturnih in kulturnih ukrepov. Med njimi lahko omenimo vpeljavo boljših delovnih pogojev za prostovoljce, ki ne želijo graditi visoke vojaške kariere (Manigart 2001a: 20).

6.6 KULTURNA SOLIDARNOST

Statistične napovedi do leta 2015 kažejo, da bo aktivna belgijska populacija na splošno na trgu delovne sile rasla predvsem zaradi prihoda (ali pa vrnitve) vse večjega

odstotka žensk in nizko kvalificiranih Belgijcev tuje narodnosti, odstotek aktivne moške populacije pa bo upadel⁷⁵. Kljub zadostni liberalnosti⁷⁶ bi se lahko belgijske oborožene sile učinkoviteje popolnjevale s preoblikovanjem svojih postopkov novačenja in selekcije tako⁷⁷, da bi privabile populacijske skupine, ki do nedavnega niso imele veliko skupnega z vojsko. Odrtnje vojske bi se moralo v bodoče izražati tudi v posvečanju večje pozornosti za sprejemanje teh dveh skupin prebivalstva.

Zaradi vse večjega sodelovanja v nalogah v okviru mednarodnih sil pa tudi za večjo usklajenost in homogenost lastnih vojaških sestav bo morala belgijska vojska kot učinkovita post-moderna vojaška organizacija pospešeno razvijati novo organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na zaupanju prenosa odgovornosti, spodbudnem duhu, skupinskem delu in zadovoljevanju potreb osebja ter na sprejemu vrednot, kot so strpnost, spoštovanje do drugega, še posebej manjšin tako navznoter kot navzven vojaške organizacije.

7 ZAKLJUČEK

Preoblikovati pomeni prilagoditi se na vplive iz okolja, predvideti bodoče stanje in se pripraviti na učinkovitejše delovanje v okolju jutrišnjega dne. Tekmovanje ostaja ena temeljnih značilnosti našega sveta in obveza, da se mu prilagodimo, je tako večna. Kdor ne sledi razvoju, je obsojen na izginotje. Mutatis, mutandi, Darwinove teorije itn. se ne nanašajo le na živeče organizme. Vsako podjetje, javno ali zasebno mora slediti trendom razvoja, da bi se lahko prilagodilo okolju, v katerem deluje.

Konec hladne vojne je pokopal prepoznanega sovražnika z vzhodne poloble in zahodnoevropske množične armade so izgubile bistvo svojega poslanstva – odvrčanje neke stalno prepoznane grožnje. Obkrožene z nenehnimi izbruhi kriznih žarišč v spreminjajočem se, nejasnem in fluidnem okolju so bile oborožene sile prisiljene korenito spremeniti poslanstvo, naloge, način delovanja in navsezadnje celotno sestavo. To pa je zahtevalo resno organizacijsko prilagajanje (kot. npr ukinitvev splošne vojaške obveznosti, zmanjšanje

⁷⁵ Vir: Institut national de Statistique pour les observations – Scénarion central des Perspectives 1995–2050, Institut National de Statistique, Bureau fédéral du Plan, Communauté scientifique, 1996. op.cit. - calculs propres

⁷⁶ Belgijska vojska poleg žensk že več kot 10 let sprejema istospolno usmerjene ljudi, nikdar pa ni omejevala selekcije na veroizpoved. Ideja o sprejemanju tuji državljanov v belgijsko vojsko je bila tudi že večkrat omenjena.

⁷⁷ Fizične teste bi lahko razvrstili in prilagodili glede na telesne sposobnosti, potrebne za opravljanje določenega tipa vojaškega poklica, saj določene naloge znotraj oboroženih sil ne zahtevajo visokih fizičnih zmogljivosti. Zato bo v bodoče potrebna študija o povezavi različnih vojaških poklicev in telesnih zmogljivosti, ki jih ti poklici zahtevajo.

obsega, profesionalizacijo, medsebojno povezovanje, mednarodno vojaško sodelovanje, sprejemljivost kulturne raznolikosti, komunikacija s civilnim sektorjem itn.).

Preoblikovanje oboroženih sil v učinkovite post-moderne organizacije ni enostaven proces. Kljub zmanjšanju obsega in potrebnega števila rekrutov, se večina post-modernih vojsk sooča s problemi popolnjevanja. Drugače povedano, če hočejo preživeti, se morajo vojske vključiti na trgu delovne sile in si tam same priskrbeti nov kadrovski potencial, kar jim po dolgih letih obveznega naborništva predstavlja novost. Še več, kulturno gledano so vojske v preteklosti živele na račun "prisiljene delovne sile", ki ni ponujala veliko ugodnosti. Danes pa morajo morebitnim kandidatom ponuditi privlačen poklic, da jih zvbijo medse. V nasprotnem pomenu ne bodo uspele novačiti dovolj kadrov ali pa se bodo zadovoljile s sprejemom slabo motiviranih in sposobnih posameznikov.

Belgija je bila prva država celinske zahodne Evrope, ki je ukinila (ali natančneje suspendirala) vsesplošno vojaško obveznost. 3. julija 1992 se je belgijska vlada začela ukvarjati z radikalnim preoblikovanjem oboroženih sil: ukinitve splošne vojaške obveznosti do leta 1994, profesionalizacija vojske, zmanjšanje njenega obsega za polovico in zamrznitev obrambnega proračuna. Kratko prehodno obdobje je bilo pisano na kožo belgijskim oblastem in politikom, saj je javnost brez zadržkov zaradi neprijetnosti obveznega vojaškega služenja in velikega javno finančnega primanjkljaja pozdravila odločitev o tako pomembnem procesu. Proces preoblikovanja je v desetih letih sledil trem načrtom pod vodstvom različnih političnih akterjev in med uresničevanjem je Belgijska vojska naletela na različne probleme, med katerimi želi čimprej odpraviti tudi problem popolnjevanja.

Prvotno se je zataknilo že pri predvidenem roku ukinitve splošne vojaške obveznosti. Jasno je bilo, da bo že takrat upadli interes mladih za obvezno služenje vojaškega roka negativen, če bo že pred njihovim vpoklicem javno oznanjeno, da bo splošna vojaška obveznost ukinjena. Nihče ne želi biti zadnji na obveznem služenju v neki ostareli vojaški kasarni in po nepotrebnem izgubljati dragocenega časa. Takšna miselnost in javno nezadovoljstvo sta vojsko prisilila k predčasni ukinitvi vpoklica.

Zmanjšanje obsega je bil naslednji korak v procesu preoblikovanja oborožene sil, ki je število vojaških pripadnikov preplopolovil in zaradi prvotne odločitve, da v procesu preoblikovanja nihče ne bo odpuščen, privedel do staranja kadrovske sestave. Starostna piramida vojske zato ni ustrezala operativnim potrebam vojske, zato sta bila za uspešno profesionalizacijo in bodočo učinkovitost vojske bistvena novačenje mladih prostovoljcev za

služenje na krajši rok, prerazporeditve starejšega osebja znotraj Ministrstva za obrambo kot v druge javne ali pa zasebne civilne sektorje.

7.1 SKLEP

Po prehodni fazi so začele vojsko pestiti težave pri popolnjevanju oboroženih sil. Služenje na kratki rok se je izkazalo za nepriljubeno, zato ni privabilo novih kadrov, starejše osebje, navajeno na stalno delovno mesto, ni kazalo posebnega zanimanja za sodelovanje v strukturnih prerazporeditvah znotraj obrambnega Ministrstva, prenizko število mladih kandidatov, ki so se prostovoljno odločili za vojaški poklic, pa so še naknadno drastično oklestili postopki novačenja in selekcije. Vojska je bila prvič v življenju prisiljena sprejeti pravila igre na trgu delovne sile, kjer za kvalificirano osebje ni ponudila dovolj dobrih plačilnih pogojev, niti ni pritegnila mladih, nekvalificiranih kadrov, ki zaradi drugačnih vrednot in predstavitev o poklicu niso bili zainteresirani za služenje v vojski. Uradna politika popolnjevanja se je morala na splošno sprijazniti z dejstvom, da je vojaški poklic izgubil svojo mikavnost in da so uradi in postopki, ki so ustrezali novačenju nabožnikov v obdobju hladne vojne postali neustrezni in zastareli. Belgijci še vedno verjamejo v stalnost in gotovost zaposlitve in niso dovolj motivirani za opravljanje vojaškega poklica. Danes ima vojaška politika popolnjevanja pred seboj nov izziv – naučiti se mora, kako pridobivati nove kadre z aktivno udeležbo na trgu delovne sile, povečanjem pestrosti v ponudbi izbire vojaškega poklica.

Zadnja velika ovira je vzpostavitev privlačnejše podobe v javnosti, vzpostavitev medsebojne komunikacije in zaupanja ter odstranjevanje meja med vojsko in civilno družbo. Vojska mora podrobneje predstaviti svojo podobo belgijski javnosti na realen način, le tako bo postala sprejemljivejša v njenih očeh in bo lahko potrdila svojo legitimnost. Potrebni bodo ostrejši strukturni in kulturni ukrepi. Glede na omenjene probleme v popolnjevanju oboroženih sil postaja očitno, da bo morala vojska v bodoče začeti iskati alternativne možnosti za zapolnjevanje odprtih delovnih mest. V tem pogledu ne bo smel noben tabu ovirati iskanja novih rešitev ob neprestanem sodelovanju z okoljem. Pri odprtju debat o ukinitvi jezikovnih kvot, moderniziranju postopkov novačenja in selekcije, ki bodo omogočili sprejem večjega števila žensk in možnosti prejema tujcev v belgijsko vojsko, stopa Ministrstvo za obrambo po pravi poti. V skladu s slednjimi ugotovitvami svojo hipotezo v celoti potrjujem.

Proces preoblikovanja še ni končan in upoštevajoč Strateški načrt današnjega obrambnega ministra Andréa Flahauta bi morala belgijska vojska do leta 2015 ustrezati modelu post-moderne vojaške organizacije v polnem pomenu. Belgijska vojska potrebuje dobre moške in žene za učinkovito izpolnjevanje nalog. Spreminjajoče se okolje in rastoča ekonomija povzročata v Belgiji in v večini zahodnih držav pomanjkanje razpoložljivega potenciala na trgu delovne sile, zato je oboroženim silam težko popolniti številčno in kakovostno število ljudi, ki jih potrebujejo. To stanje predstavlja izziv političnim in vojaškim oblastem. Če želijo v prihodnosti imeti učinkovite oborožene sile, bodo morale dodeliti znatno več virov uradni politiki za upravljanje s človeškimi viri, da bi lahko razrešili rastoče probleme popolnjevanja. Ob tem ne smemo pričakovati nikakršnih čudežnih rešitev. Uspeh bo zagotovljen le z usklajenim delovanjem, ki bo vključevalo ustrezne ukrepe in omejilo nastajajočo škodo človeškega kapitala v oboroženih silah.

8 SEZNAM VIROV

8.1 KNJIGE

- Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd in Kerr, Steve (1995) *The Boundariesless Organisation: Breaking the chains of Organisational Structure*, San Francisco, Jossey Bass
- Dandeker, Christopher (1999) *Facing Uncertainty: Flexible forces for the Twenty-First Century*, Karlstad, Swedish National Defense College
- Janowitz, Morris (1971) *The Professional Soldier: A social and Political Portrait* (z novim predgovorom), Chicago, Glencoe Free Press
- Manigart, Philippe (1985) *Les forces armées belges en transition*, Bruxelles, Paul Didier
- Manigart, Philippe (2001) *Syllabus de sociologie militaire*, Bruxelles, École Royale Militaire
- Manigart, Philippe (2001a) *Armed forces restructuring*, Bruxelles, École Royale Militaire
- Poncelet, Jean-Pol (1996) *La restructuration des Forces Armées. Bilan et perspectives*, Bruxelles, Imprimerie des Forces Armées
- Mennencier Philippe Major 116 Division (2002) *E-recrutement et e-sélection au sein des Forces armées*, Bruxelles, Institut Royal Supérieur de Défense
- Thomas, Françoise (2001) *Droit International - Deuxieme partie*, Bruxelles, École Royale Militaire

Shuler, Randall S. in Jackson, Susan E. (1996) *Human Resource Management: Positioning for the 32st Century*, Minneapolis, West Publishing Company

Struyss, Wally (2002) *Economie Gestion – Economie de Defense EC 982*, Bruxelles, Ecole Royale Militaire

Wheatley, Margaret J. (1999) *Leadership and the New Science: discovering Order in a Chaotic World*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers

8.2 POGLAVJA IZ ZBORNIKOV

Dandeker, Christopher (2000) International Security and Its impact on National Defense Roles. Boëne, B., Dandeker C., Kuhlman J. in Van der Meulen J. (ur.) *Facing Uncertainty*, 107–128. Karlstad, Swedish National Defense College.

Manigart, Philippe (1999) Managing diversity: women and ethnic minorities in the Belgian Armed Forces, Soeters in Joseph, van der Meulen, Jan (ur.) *Managing diversity in the Armed Forces: Experiences from Nine Countries*, 105–126. Tilburg, Tilburg University Press

Manigart, Philippe in Marlier, Eric (1996) New Roles and Missions, Army Image and Recruitment Prospects: the Case of Belgium, Manigart, Philippe (ur.) *Future Roles, Missions and Structure of Armed Forces in the New World Order : The Public View*, 7–26. New York, The Nova Science Publishers

Shaw, Martin (2000) The development of common-risk society: a theoretical overview. Kuhlman, Jürgen in Callaghan, Jean (ur.) *Military in 21st century Europe: A Comparative analysis*, 15–32. London, Transaction publishers.

8.3 ČLANKI V ZNANSTVENIH IN STROKOVNIH REVIJAH

Dandeker, Christopher (1995) Flexible forces for a post cold war world: a view from the United Kingdom. *La revue Tocqueville* 17 (4), 23–38

Dumoulin, André (2001a) A la recherche d'une meilleure flexibilité. *La défense en Europe: Nouvelles réalités, nouvelles ambitions* n° 5136–37 (7), 51–59

Haltiner, Karl (1988) The Definite End of the Mass Army in Western Europe: *Armed Forces Society* 25 (1), 7–36

Harries-Jenkins, Gwinn (1973) From conscription to volunteer armies. *Adelphy paper* (3)

Manigart, Philippe (1992) La restructuration des Forces Armées Belges. *Res publica* XXXv (3-4), 431–444

Manigart, Philippe (1998) Postmoderne vojaške organizacije: Sociološka analiza. *Teorija in Praksa* 35(2), 362–369

Van Doorn, Jacques (1975) The Decline of the Mass Army in the West: general reflections. *Armed Forces Society* 1 (25), 147–158

Wanous, J.P. Poland, T.D., Premack, S.I. in Davis, K.S. (1992) The effects of met expectation on newcomer attitudes and behaviours: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* (77), 288–297

8.4 PRISPEVKI NA KONFERENCAH ALI RAZISKOVALNA POROČILA

Boëne, Bernard (1997) "A tribe among tribes... Post-modern militaries and civil-military relations?". Modena: The Interim Meeting of the International Sociological Association's Research Committee 01, Armed Forces and Conflict Resolution,

Lescreve, Jean François Lt Col (2000) "Recruiting for the Military when the Economy is booming" Split: Paper presented at the 36th International Applied Military Psychology Symposium, september 2000

Manigart, Philippe (1993) "Enquête sur l'image de l'Armée belge" Bruxelles: Rapport Technique de Chaire de Sciences Sociales, École Royale Militaire

Manigart, Philippe (2001b) "L'Armée de metier belge: expériences, chances, risques". Zürich: Séminaire présenté aux étudiants de Militärische Führungsschule, le 16 janvier 2001

Schreurs, Bert in Lescreve François (2001) "Voluntary turnover in the Belgian army: Unmet expectations and the role of information" Study case n° 3 for inner use. Brussels: Belgian armed forces - Human sources departement.

Schreurs, Bert in Lescreve François (2001a) "Belgian recruiting in the XXIst century: Towards a generic and client-centered approach" Special report. Brussels: Belgian armed forces - Human sources departement.

Osterlynck, Fillipe, (2001) "La politique de recrutement des forces armées belges" Analyse stratégique. Bruxelles: École Royale Militaire

Schreurs, Bert in Lescreve François (2001a) "Belgian recruiting at the 21st century: Towards a generic and client-centered approach" Brussels: Belgian armed forces - Human sources departement, Working paper n°45/3

Wauters, Nicole (1997) "Soutien psychosocial des militaires et de leurs proches pendant les missions de longue durée à l'étranger" Bruxelles: étude quantitative pour État-major Général, Division du Personnel

Wauters, Nicole (1999) "La satisfaction au travail" Bruxelles: rapport pour État-major Général, Division du Personnel

Wauters, Nicole (2000) "Les Femmes dans les Forces Armées belges: 25 ans de présence" Bruxelles: rapport pour État-major Général, Division du Personnel

8.5 DOKUMENTI

Departement de l'Information des Nations Unies (1998); Charte de Nations Unies et Statut de la Cour internationale de justice; Nations Unies; DPI/511 Réimpression 10M

Flahaut, André (2000) *Le Plan Stratégique pour la modernisation de l'Armée belge 2000-2015: Propositions concrètes pour entrer dans le XXIème siècle*, Bruxelles, Service du presse du Ministère de la Défense Nationale

MDN (1998) *La Defense Nationale en chiffres '98*, Bruxelles, Service d'Information de la Défense

MDN (2001) *La Defense Nationale en chiffres '01*, Bruxelles, Service d'Information de la Défense

Poncelet, Jean-Pol (1998) *La Défense nationale. Facts and figures*, Bruxelles, Service de presse du Cabinet du ministre de la Défense nationale