

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Darijan Cirnski

**Graditev horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah –
študija primera COHORT**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Darijan Cirnski

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

**Graditev horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah –
študija primera COHORT**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

GRADITEV HORIZONTALNE KOHEZIJE V MAJHNIH VOJAŠKIH ENOTAH – ŠTUDIJA PRIMERA COHORT

Horizontalna kohezija pomeni stanje čustvene in taktične povezanosti med vojaki v najmanjših vojaških enotah. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na graditev horizontalne kohezije. Če hočemo iz tovrstne povezanosti iztržiti največ, se moramo gradnje horizontalne kohezije lotiti na pravilen in sistematičen način. Najpomembnejši dejavniki pri oblikovanju horizontalne kohezije so stabilnost, stres in uspeh, prav tako pa tudi vodenje in poveljevanje, torej kompetenten poveljnik, ki povezuje in nadgrajuje omenjene dejavnike. Ameriška vojska se je zavedala pomembnosti močno povezanih enot, zato je imela veliko (ne)uspešnih projektov, eden izmed njih je tudi projekt *Novi sistem upravljanja z enotami*, v sklop katerega spada tudi COHORT (Koncept vzpostavljanja kohezije, operativne pripravljenosti in urjenja v enoti). COHORT-ovi vojaki so bili skupaj tri leta, od začetnega in nadaljevalnega urjenja do pojava odlične enote. V primerjavi z enotami, ki so se popolnjevale s posamezniki, so bili uspešnejši pri svojih nalogah, dosegli pa so tudi večjo stabilnost, ki je eden izmed pogojev horizontalno povezanih enot. Projekt pa je po slabih petnajstih letih propadel.

KLJUČNE BESEDE: COHORT, primarna skupina, horizontalna kohezija.

BUILDING A HORIZONTAL COHESION IN SMALL ARMY UNITS – COHORT CASE STUDY

Horizontal cohesion is defined as a condition of emotional and tactical connection among soldiers in small army units. There are a lot of factors which have influence on building a horizontal cohesion. If we want to make the best out of such connection, we need to build it the right way and systematically. The most important factors towards forming horizontal cohesions are stability, stress and success as well as a competent leader and commander who manipulates those factors and upgrades them as well. The US Army was aware of the importance of strong bonded units and has therefore a long history of (un)successful projects, among which one of them is called NMS, which also includes COHORT. COHORT's soldiers stayed together for three years, from basic and advanced training to the condition of being excellent. In comparison with IRS units they were more successful when performing tasks, they were also more stable and stability is one of the conditions of horizontally bonded units. After 15 years the project was terminated.

KEY WORDS: COHORT, primary group, horizontal cohesion.

KAZALO

1 UVOD	7
2 METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1 Predmet in cilj preučevanja	9
2.2 Uporabljene metode raziskovanja.....	9
2.3 Ključno raziskovalno vprašanje in hipoteze.....	9
2.4 Struktura naloge	10
3 DEFINICIJE	11
4 KOHEZIJA MAJHNIH ENOT	15
4.1 Pomembnost primarne skupine na sodobnem bojnem polju.....	15
4.2 Narava kohezije v primarni skupini.....	18
4.3 Dejavniki, ki vplivajo na kohezijo primarnih skupin	19
4.3.1 Strukturni dejavniki	20
4.3.2 Situacijski dejavniki	21
4.3.3 Organizacijski razvoj.....	22
4.3.3.1 Rekrutiranje	22
4.3.3.2 Vzdrževanje enotovne integritete in stabilnosti	24
4.3.3.3 Socializacija.....	25
4.3.3.4 Integracija formalnih in neformalnih organizacij.....	25
4.3.3.5 Voditeljstvo v majhnih enotah	27
4.5 Razvojni model za majhne enote	29
4.5.1 Stopnje v razvoju in do pojava odlične enote	29
4.5.1.1 Prva stopnja: enota zelencev	31
4.5.1.2 Druga stopnja: adolescentna enota.....	34
4.5.1.3 Tretja stopnja: bojno zrela enota	36
4.5.1.4 Četrta stopnja: odlična enota.....	39
5 KOHEZIJA V AMERIŠKI VOJSKI	42
5.1 Temeljni dejavniki	42
5.1.1 Ideje	42
5.1.2 Znanstveni menedžment	43
5.1.3 Tehnologija.....	43
5.2 Posledice.....	43
5.3 Vpliv na vojaško kohezijo.....	44
5.4 Formula za graditev kohezije.....	45
5.4.1 Kohezija: zgodovinski vidik	46
5.4.2 Kohezija: zakaj jo graditi zdaj?	48
5.4.3 Kohezija: izkušnje ameriške vojske.....	50
6 KOHEZIJA: NOVI SISTEM UPRAVLJANJA – COHORT	53
6.1 Ozadje	53
6.2 Implementacija.....	53
6.2.1 Stabilnost	57
6.2.2 Stres	61
6.2.3 Uspeh.....	63
6.2.4 Kohezija: merjenje, evalvacija in vzdrževanje	66
6.3 Problemi.....	67

6.4 COHORT proti IRS	70
6.5 Sedma lahka pehotna divizija	73
6.5.1 Prvo leto.....	74
6.5.2 Drugo leto.....	75
7 HORIZONTALNA KOHEZIJA NA PRIMERU PROSTOVOLJNEGA SLUŽENJA VOJAŠKEGA ROKA	77
7.1 Stabilnost	78
7.2 Stres.....	79
7.3 Uspeh.....	80
7.4 Vodenje in poveljevanje.....	80
7.5 Skupna ocena horizontalne kohezije	81
8 SKLEPI IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ	83
9 ZAKLJUČEK	86
10 LITERATURA	87
PRILOGE	92
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	92

SEZNAM KRATIC

AAR (After Action Review) – analiza akcije

ARI (Army Research Institute) – Raziskovalni inštitut kopenske vojske ZDA

COHORT (Cohesion Operational Readines and Training) – Koncept vzpostavljanja kohezije, operativne pripravljenosti in urjenja v enoti

CONUS (Continental United States) – Kontinentalne Združene države Amerike

FM (Field Manual) – priročnik kopenske vojske

IRS (Individual Replacement System) – individualni sistem popolnjevanja

NMS (New Manning System) – Novi sistem upravljanja z enotami

TVSU – temeljno vojaško strokovno usposabljanje

WRAIR (Walter Reed Army Institute of Research) – Raziskovalni inštitut kopenske vojske Walterja Reeda

SOP – standardni operativni postopek

VED – vojaško evidenčna dolžnost

ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

Kohezija v majhnih vojaških enotah je ključnega pomena za učinkovito vojaško izvedbo naloge. Zgodovinsko gledano so se kohezivne enote razvijale zelo dolgo oziroma v skladu s tedanjimi razmerami za vojskovanje. Današnje razmere pa zahtevajo, da se kohezivne enote pripravijo v zelo kratkem času. Tako se ameriška vojska zelo močno trudi, da bi izboljšala kohezivnost enot. Vodenje majhnih vojaških enot pa je tudi ključnega pomena pri razvoju horizontalne kohezije v prav tako majhnih vojaških enotah. Trendi k povečani agresiji in izolaciji na bojnemu polju so vojaške načrtovalce po svetu prisilili, da dajo pri pripravi bojnih enot večji poudarek psihološkim in človeškim dejavnikom. Vertikalna in horizontalna kohezija ter sposobnost majhnih vojaških enot samostojnega delovanja za daljše časovno obdobje so postali kritična komponenta bojne učinkovitosti.

Čeprav je tema moje naloge horizontalna kohezija, se bom pri definiciji osredotočil tudi na esprit in moralo, saj se mi zdi, da moramo problematiko kohezije pogledati bolj s holističnega vidika in ne samo parcialno. Pri tem bom imel v mislih tudi dejstvo, da pride do pogostih zamenjav med navedenimi pojmi, zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da se ozrem na strokovno literaturo in vzpostavim razliko med pojmi. Prav tako bom definiriral primarno skupino, ki se tesno povezuje s pojmom majhna vojaška enota, velja pa opozoriti, da ne gre za sopomenki, ampak je ponavadi primarna skupina lastnost majhnih vojaških enot. Kako do tega pride, bo razvidno iz naloge.

Pri proučevanju literature sem prišel do sklepa, da je kohezija sicer zelo enostaven pojem za definiranje, bolj problematično pa jo je doseči. Lepo izkušnjo sem imel na prostovoljnem služenju vojaškega roka. Obstaja nešteto dejavnikov, ki vplivajo nanjo, v formuli bom omenil zgolj tri osnovne, saj bi formula v nasprotnem primeru postala nepregledna. Vsekakor pa bom omenil tudi druge dejavnike, ki po mojem mnenju bistveno vplivajo na stopnjo horizontalne kohezije.

Vojska je strukturiran sistem, ki se v mnogih pogledih razlikuje od drugih civilnih ustanov, eden izmed njih je tudi odnos nadrejeni – podrejeni. Kar nekaj vrstic mojega dela bo govorilo o vodenju in poveljevanju, saj menim, da imajo voditelji bistven vpliv na razvoj kohezije majhnih vojaških enot, tako horizontalne kot vertikalne, in so povezovalni člen med vojakom in večjo organizacijo.

Izpostavil pa bi eno pomanjkljivost moje naloge – naloga bi morala večinoma temeljiti na empiričnem raziskovanju, vendar mi predmet raziskovanja tega ni dopuščal, kajti izbral sem študijo primera, ki se je zaključil pred že kar nekaj leti. Empirični del bo zajemal manjši del naloge, in sicer na podlagi prostovoljnega služenja vojaškega roka, ki sem se ga udeležil. Na temo gradnje horizontalno kohezivnih enot sem v enoti s pomočjo ankete in neposrednega opazovanja z udeležbo izvedel tudi raziskavo.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Predmet in cilj preučevanja

Obdelal bom naravo kohezije, njene determinante, takratni status in načine, kako se vpliva na kohezijo, tj. na horizontalno kohezijo majhnih vojaških enot. Vse skupaj bom uporabil na primeru, ki se imenuje COHORT (Cohesion, Operational Readiness and Training), ki ga je ameriška vojska izvedla ravno z namenom, da izboljša kohezijo majhnih vojaških enot. Zakaj je tovrstna kohezija pomembna, bo deloma razvidno že iz definicije, bolj podrobno pa bo razvidno iz naloge. Prav tako pa bom poskušal prikazati, kako naj bi se tovrstna kohezija zgradila. Pomembno je tudi, da poznamo ozadje tovrstnega projekta, le-to pa bom poskušal prikazati s preteklimi primeri ameriške vojske za gradnjo kohezivne enote.

Zadnji del moje naloge pa bo zajemal raziskavo, ki sem jo izvedel po koncu služenja vojaškega roka v Novem mestu. Preveril bom, kakšna je bila horizontalna kohezija med vojaki, in podal mnenje o morebitnem urjenju naše učne skupine na način COHORT-enot.

2.2 Uporabljene metode raziskovanja

- analiza in interpretacija primarnih in sekundarnih virov
- deskriptivna analiza
- primerjalna analiza
- opazovanje z neposredno udeležbo
- anketa

2.3 Ključno raziskovalno vprašanje in hipoteze

Primer COHORT sem si izbral zato, ker sem pri študiranju literature dobil občutek, da je zasnova sistema bila odlična za vzpostavljanje horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah, sistem pa sta uničili birokracija in menedžerski stil vodenja in poveljevanja. To me je vodilo do postavitve hipotez, ki jih navajam v nadaljevanju.

Glavna hipoteza

Sistem COHORT je bil po zgodovinskih izkušnjah iz prakse in raznih študijah najprimernejši način za graditev horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah, vendar so obstajale birokratske in organizacijske ovire pri njegovem izvajanju, zato je propadel.

Delovne hipoteze

- A) Stabilizacija osebja vodi do večje horizontalne kohezije.

- B) Birokracija civilnega sistema in znanstveni menedžment negativno vplivata na razvoj horizontalne kohezije.

- C) Individualni sistem popolnjevanja negativno vpliva na razvoj horizontalne kohezije.

2.4 Struktura naloge

Naloga je sestavljena iz enajstih poglavij. V tretjem poglavju opredelim ključne pojme, o katerih bo naloga govorila, v četrtem poglavju sledijo teoretične osnove gradnje horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah. Peto poglavje govori o konkretnih izkušnjah ameriške vojske, šesto poglavje pa se osredotoči na samo študijo primera. V sedmem, najkrajšem poglavju vsebinskega dela govorim o svojih izkušnjah z vidika gradnje horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah na prostovoljnem služenju vojaškega roka v Novem mestu. V osmem poglavju zaključim vsebinski del naloge s sklepi in verifikacijo hipotez, v devetem poglavju sledi zaključek, v desetem so priloge, v enajstem pa viri in literatura.

3 DEFINICIJE

Diplomska naloga bo večinoma govorila o prepletu treh pojmov, in sicer o majhni vojaški enoti, horizontalni koheziji in o COHORT-ih.

Majhna vojaška enota

Kaj je majhna enota znotraj vojaškega konteksta? Iz sociološke perspektive se lahko majhna vojaška enota definira kot primarna skupina. Cooley je primarno skupino opisal kot tiste individuumne, ki imajo neposreden odnos, skupinsko identifikacijo in stremijo k istemu cilju. Cooleyeva opredelitev primarne skupine je tako uporabna za skupine, oddelke in vode. Prav tako pa imajo tudi večje formacije, kot so čete in bataljoni, določene lastnosti primarne skupine ravno zaradi skupnih ciljev in vrednost (Ingraham in Manning 1991, 394).

Horizontalna kohezija

Horizontalna kohezija je kvantitativna mera enotovne integritete in stabilnosti. Gre za medsebojno spoštovanje, skrb in podporo med pripadniki. S.L.A Marshall o horizontalni koheziji pove naslednje: gre za osvajanje navade delovanja v skupini in razvijanje občutka odgovornosti do sovojakov in skupine v vsakem primeru, tudi v primeru življenjsko ogrožujočih situacijah (Blades 1984, 8).

Raziskovalci ARI so definirali kohezijo z vidika stopnje kontrole, ki je prisotna v enoti, da vzdržuje primerne odnose med člani enote, ki so potrebni, da se določena naloga, misija, izpolni. Pri operacionalizaciji kohezije pa so raziskovalci bili mnenja, da kohezijo ne predstavlja samo povezovanje med člani enote, ampak tudi povezovanje in čustvena navezanost med vojaki in njihovimi neposredno nadrejenimi. Tako so prišli do sklepa, da mora biti kohezija raziskana na treh bistvenih področjih: horizontalnem, vertikalnem in organizacijskem. Vsaka od treh komponent ima tako osebno in čustveno konotacijo kot tudi instrumentalno. Tvrstne kohezije s svojimi osebnimi in čustvenimi konotacijami so 1) horizontalna kohezija: povezovanje med pripadniki enote in timsko delo; 2) vertikalna kohezija: voditeljeva skrbnost in njegove kompetence; 3) organizacijska kohezija: ponos in skupne vrednote, potrebe in cilji (Ahronson in Eberman 2002, 10–11).

Raziskovalci so prav tako vzpostavili razliko med kohezijo na delovnem mestu, tj. profesionalno kohezijo, in kohezijo zunaj delovnega mesta, tj. neformalno kohezijo. Nekateri avtorji, npr. Mullen, Cooper in Zaccaro, so mnenja, da profesionalna kohezija in predanost nalogi bistveno bolj prispevata k učinkovitosti enote kot pa neformalna kohezija (Ahronson in Eberman 2002, 11).

Tako dimenzija profesionalne kohezije vključuje posameznikova čustva o osebni vlogi v nalogi enote, prav tako pa njegovo percepcijo o podobnosti mnenj med enoto o dosegih cilja. Neformalna kohezija pa je prav tako integralni del procesa, ki mu pravimo gradnja kohezivnih enot, čeprav v manjši meri kot profesionalna kohezija. Tovrstna kohezija vključuje prepričanje in čustva posameznika o njegovem deležu v zunajdelovnem času enote, v družbenih aktivnostih. Na ta način se posamezniki spoznavajo tudi na drugačen način, kar lahko bistveno vpliva na pospeševanje profesionalne kohezije (Ahronson in Eberman 2002, 19–20).

Kohezija tako na najbolj splošen način pomeni stanje, ki pri pripadnikih vojske povzroči, da se podredijo standardom obnašanja v vojski in lastne interese podredijo vojaškim.

Kohezijo lahko definiramo na najvišjem nivoju vojaške institucije kot tudi na najnižjem nivoju, tj. v primarnih skupinah, kar pomeni do velikosti voda, največ čete. V primarnih skupinah je kontrola obnašanja najbolj intenzivna; kakor koli že, te skupine morajo biti tudi vertikalno integrirane z večjo organizacijo.

Da združimo tovrstne elemente, vojaško kohezijo oziroma še posebej kohezijo v majhnih vojaških enotah definiramo kot medsebojno povezovanje članov enot na takšen način, da se vsa njihova volja usmeri v predanost enega drugemu, enoti in misiji.

Tovrstna predanost, ki je pogoj za kohezijo, se imenuje moralna predanost, ki se doseže z internalizacijo vrednot in norm (standardov ponašanja) skupine ter občutljivostjo na sankcije drugih članov skupine (Stocks 1984, 29).

V Websterjevem slovarju je horizontalna kohezija definirana kot dejanje, kakovost ali pa stanje povezanosti in povezovanja, držanja skupaj, kjer je pojem 'cohere' definiran kot držati čvrsto skupaj, močno skupaj, z odporom proti zlomitvi (Merriam – Webster Dictionary OnLine 2009). Tovrstne formalne definicije so osnova za razumevanje, kaj pomeni kohezija, če pa jo hočemo uporabiti v popolnosti, jo moramo definirati z vojaškega vidika.

Če se ozremo na Ingrahama in Manninga, razlikujeta med kohezijo, moralo in espritom: družina konceptov – kohezija, morala, esprit – izvira iz različnih intelektualnih tradicij in se nanaša na različne stopnje analiz. Kohezija kot opis za primarno skupino izvira iz socialne psihologije, medtem ko morala in esprit izvirata iz sociologije in vojaške zgodovine.

Individualna morala se tako nanaša na individualno stopnjo analize kot psihološki termin za stanje uma, opredeljen kot občutek dobrega počutja, ki temeljni na zaupanju vase in v primarno skupino. Kohezija nasprotno pomeni lastnost primarnih skupin in potemtakem spada med skupinske analize.

Z drugimi besedami, ko uporabljamo termine kohezija, morala in esprit, se ukvarjamo z različnimi stopnjami referenc. Individualna morala se nanaša na vojakovo dožemanje samega sebe in zaupanje, ki ga ima v primarno skupino, katere član je. Kohezija se nanaša na primarne skupine ali medosebne odnose v tej skupini ali, če se omejimo na vojsko, se nanaša na ekipo tanka, strelno ekipo, na oddelek in vod. Kohezija predstavlja občutek pripadnosti majhni skupini, kar privede do odnosa 'mi' v nasprotju z 'vami'. Tako kohezivne skupine vključujejo medsebojno naklonjenost, soodvisnost, zaupanje in lojalnost do drugih v isti majhni skupini. Tovrstne karakteristike se pojavljajo tako na dolžnosti kot tudi zunaj delovnega dne oz. v neformalnem okolišu (Marlowe, Siebold in Kelly 1991, 285).

Ingraham in Manning glede espritu pravita, da je na splošno mišljen za večje kolektive, ki presegajo medosebne odnose, lahko jih opredelimo tudi s ponosom zaradi pripadnosti, še posebej pa z enotnostjo cilja in predanostjo istemu cilju.

Če imamo v mislih njuno opredelitev espritu, se le-ta pojavlja že na ravni voda pa vse do najvišje ravni, ker določa namen in cilj posamezne misije.¹

¹ Poglejmo si dva popolnoma nasprotna modela.

Prvi model predstavlja katalitični dogodek, kjer so vojaki z minimalno medsebojno povezanostjo in razvitostjo primarnih skupin povezani izključno z enotnostjo cilja in espritom. Tovrsten model predstavlja prihranek časa in energije, kajti dokler se dogodek ne pojavi, ni treba na to temo postoriti ničesar.

Po drugi strani pa drugi model predstavlja scenarij, ki je razumljiv, izvedljiv in pomemben za cilj graditve vojaške kohezije ter za razumevanje odnosa med termini morala, kohezija in esprit.

Drugi model predstavlja analogijo zidakov, kjer se individuumi povežejo skupaj, tako da jim lahko rečemo prijatelji, ki se potem povežejo v primarno skupino in iz tega s pomočjo espritu sestavijo v vode, čete, bataljone, brigade. Moralo, kohezijo in esprit lahko povežemo samo, če skupina sodeluje z drugimi skupinami različnih velikosti in če so pripadniki ene skupine hkrati tudi člani oz. pripadniki drugih skupin.

Handerson pa v svoji knjigi horizontalno kohezijo definira kot povezovanje pripadnikov organizacije/enote na takšen način, da bo prispeval k večji predanosti enega drugemu, njihovi enoti in misiji (Handerson 1985, 15)

Če vse skupaj povzamemo, je kohezija v enoti prisotna takrat, ko so združljivi primarni vsakodnevni cilji individualnega vojaka v majhni skupini, s katero se identificira, in cilji vodje skupin. Vsak od njih skupini izkazuje primarno lojalnost, tako da se vsi urijo in bojujejo kot skupina in vsi pripadniki so pripravljene tvegati življenje, da bi se dosegel skupen cilj.

COHORT

COHORT, ki je akronim za Cohesion Operational Readines and Training, je bil del projekta NMS in je bil namenjen za graditev tako horizontalne kot vertikalne kohezije v vojaških enotah. Vojaki, ki so bili sestavni del projekta, so bili skupaj od začetnega urjenja do pojava odlične enote, časovno pa je to predstavljajo tri leta. Cilj projekta je bil zgraditi kohezivne enote, le-te pa je možno zgraditi samo tako, da vojaki zelo dobro poznajo drug drugega, za to pa je potreben čas (Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

4 KOHEZIJA MAJHNIH ENOT

4.1 Pomembnost primarne skupine na sodobnem bojnem polju

Že sam podnaslov pove, da imamo opravka z dvema spremenljivkama, in sicer s primarno skupino in sodobnim bojnim poljem. Kakšen je torej njihov pomen?

V ameriški državljanski vojni in v dveh svetovnih vojnah se je ameriška vojska zanašala predvsem na tehnično in logistično superiornost svoje vojske. V drugi svetovni vojni se je poudarek iz kvantitativnega vidika prevesil v korist tehnološke sofisticiranosti vojaške opreme. Vojaške enote drugih držav so se razvijale v podobni smeri. Bolj natančna in uničujoča orožja so že dolgo časa dostopna za večino držav. Tovrstni razvoj orožij je dramatično vplival na potek dogodkov na bojnem polju. Da preživijo in zmagajo, bodo morale vojske delovati v majhnih, široko razpršenih enotah. Vojaki bodo morali biti bolj tehnično podkovani s sposobnostjo razmišljanja; vodje majhnih vojaških enot bodo morali dlje časa delovati brez dodatnih navodil višjih poveljstev (Jacobs in Marlowe 1991, 394).

Drugi trend je povečana frekvenca nekonvencionalnih in nizko intenzivnih konfliktov. Kot so se Američani naučili iz Vietnama, gverilsko vojskovanje zahteva operacije majhnih vojaških enot. Za učinkovito delovanje v takšnem scenariju vojska potrebuje sile na tleh, ki lahko funkcionirajo učinkovito in avtonomno v majhnih in razpršenih elementih.

Upoštevajoč tovrstne trende in bodoče obrambne zahteve je ameriška vojska razvila novo filozofijo, ki poudarja učinkovitost majhnih vojaških enot. Tovrstna filozofija se reflektira v priročnikih, kot so FM100-5, FM22-100 in priročnik Lahke pehotne divizije. Tovrstni dokumenti govorijo o pomembnosti človeškega dejavnika v povezavi z bojno pripravljenostjo in učinkovitostjo. To vključuje vodenje, kohezijo in timsko delo v majhnih vojaških enotah (Weigley 1991, 393; Brinkerhoff 2004).

FM100-5 tako npr. pravi:

Vojne dobijo in bojujejo ljudje in ne stroji. Človeški dejavnik vojne bo ključnega pomena za vojne prihodnosti ... dobro izurjene, kohezivne enote pod odličnim

vodenjem lahko zdržijo veliko več kot druge enote (Weigley 1991, 393 in Brinkerhoff 2004).

Narava modernega vojskovanja nakazuje, da je kohezija majhnih enot edina sila, ki je sposobna motivirati vojake, da se podvržejo neprestanemu sovražnikovem ognju, da bi uresničili vojaške cilje. Zmeda, nevarnost, težavnost in izolacija modernega bojnega polja so dali poudarek jasnim pravilom, neprestanemu urjenju in strogi disciplini. V istem času pa je prišlo do zmanjšanja kontrole vojakov v boju (Henderson 1985, 20). Trendi k povečani agresiji in izolaciji na bojnem polju so vojaške načrtovalce po svetu prisilili, da dajo večji poudarek psihološkim in človeškim dejavnikom pri pripravi bojnih enot (Weigley 1991, 393 in Brinkerhoff 2004). Tako so dobili idejo, da bi se kontrola izvajala skozi internalizacijo vrednot in operativnih pravil, združljivih s cilji in vrednotami organizacije. Potreba po teh spremembah se je pojavila v večini vojsk, še posebej pa v vietnamski in kitajski. Že zelo zgodaj so spoznali, kako pomembno je zanašanje na človeški element, saj so bili zelo inferiorni, tako v orožju kot tehnologiji. Mao je tako rekel:

V vseh vojskah se mora izvajati poslušnost podrejenih v povezavi z njihovimi nadrejenimi, vendar mora biti osnova vojakove poslušnosti in discipline individualna zavest. Disciplina na podlagi prisile je neefektivna, disciplina mora izvirati v vojakovi notranjosti, kajti samo takrat je vojak sposoben razumeti, zakaj se bojuje in kako mora ubogati. Tovrsten odnos vodi k harmonizaciji med častniki in vojaki (Henderson 1985, 20).

Mao je ugotovil, da je vojak na sodobnem bojnem polju sam, razen dveh soborcev, enega na levi in drugega na desni strani. Sodobna vojaška organizacija nima sredstev, da bi vojaka držala pod kontrolo. Zaradi teh razlogov je pomembnost majhnih vojaških enot, ki jim vojak pripada, vitalnega pomena. Majhna skupina razvije stroga pravila ponašanja in pričakovanja slehernega pripadnika na podlagi neposrednih odnosov in tako postane determinanta vojakovega obnašanja. Takšen pozitiven vpliv majhnih skupin se je začel množično pojavljati v času druge svetovne vojne (Henderson 1985, 22).

Shils in Janowitz tako navajata primer nemškega vojaka:

Vod je za vojaka edina prava skupnost, v kateri biva. Vod ne omogoča časa za počitek niti kakršno koli zasebno življenje. Vse se vrti okoli voda, zakaj v tem vodu se gre za

človeška življenja. Vsekakor je treba sprejemati kompromise. Tako je ideja bojevanja, življenja in umiranja za domovino relativno oddaljenega pomena in ne igra ključnega pomena pri motivaciji posameznika (Henderson 1985, 22).

Kohezija v majhnih vojaških enotah je ključnega pomena za učinkovito vojaško izvedbo naloge. Zgodovinsko gledano so se kohezivne enote razvijale zelo dolgo oziroma v skladu s tedanjimi razmerami za vojskovanje. Današnje razmere pa zahtevajo, da se kohezivne enote pripravijo v zelo kratkem času. Tako se ameriška vojska zelo močno trudi, da bi izboljšala kohezivnost enot. Vodenje majhnih vojaških enot pa je tudi ključnega pomena pri razvoju horizontalne kohezije v prav tako majhnih vojaških enotah. Vertikalna in horizontalna kohezija ter sposobnost majhnih vojaških enot samostojnega delovanja za daljše časovno obdobje so postale kritična komponenta bojne učinkovitosti (Weigley 1991, 393 in Brinkerhoff 2004).

Izmed vseh dejavnikov, ki najverjetneje prispevajo k samožrtvovanju v boju, je vpliv primarne skupine, ki ji posameznik pripada, verjetno najbolj kritičen. Te majhne skupine so bile deležne najbolj obsežnih raziskav v povezavi z vojaško bojno učinkovitostjo. Študije Wehrmachta v drugi svetovni vojni so predlagale dve temeljni hipotezi.

Izkazalo se je, da vojakova sposobnost upirati se leži v njegovi primarni skupini, ki se prav tako upira družbeni in socialni dezintegraciji. Ko posameznikova primarna skupina in njene podporne formacije zadovoljijo njegove organske potrebe, mu nudijo pristnost in spoštovanje, tako od nadrejenih kot tudi soborcev, ga oskrbijo z občutkom moči, avtoriteto, se element samoohranitve, ki bi se brez teh elementov lahko pojavil v boju, minimizira (Bassford, 1990). Fikcijska literatura prav tako ponudi enak dokaz za ključno vlogo primarne skupine. Eric Remarque v delu Na zahodu nič novega ponudi besede vojaka iz prve svetovne vojne: »Ti glasovi, te tihe besede, te stopinje v rovu za mano so me varovali pred strašno samoto in strahom pred smrtjo. To je zame več od življenja, ti glasovi so več od strahu, so najmočnejši, najbolj ugodna stvar v takšnih razmerah, to so glasovi mojih soborcev« (Negin 2002, 31).

Tako je tudi S. L. A. Marshall, ko je govoril o drugi svetovni vojni v delu Men Against Fire, rekel: »To bo verjetno ena najbolj preprostih resnic vojne, da je stvar, ki omogoča in žene pehotnega vojaka naprej z njegovim orožjem, osebna bližina soborcev ... naprej ga ženejo njegovi soborci« (Creel 1984, 29–31).

James Webb je eno generacijo pozneje v delu *Fields of Fire* o Vietnamski vojni napisal: »Goli, rdeči vrhovi z bunkerji iz vreč, oprema, ki je prekrita z umazanijo, strah zbujujoči občutek srečanja s sovražnikom. Doli južno, njegovi možje so bili na patroli ali pa so kopali nove postojanke ali pa umirali in on je bil čista ničla, če ni z njimi delil tovrstne bede« (Creel 1984, 29–31).

Vsi družboslovni znanstveniki pa ne poudarjajo istega pomena primarne skupine za bojno učinkovitost. Little v reviji *The New Military* poudarja vojakovo povezavo z nekim pomembnim elementom večje družbe, posebno z družino. Prav tako poudarja ključen element, to je kolegialen odnos. Moskos je prav tako pod vprašaj postavil vlogo in pritisk primarne skupine kot ključen element za bojno motivacijo. Čeprav Moskos ne zanika pomembne vloge primarne skupine, pravi, da ima določene omejitve, ko z njo razlagamo motivacijo za boj. Nudi nekaj drugih razlogov, ki so motivirali bojevnike v Vietnamu: lastni interesi (preživetje), latentno ideološko prepričanje (vera v demokracijo), antiideologija (antikomunizem), amerikanizem, materializem in povečini ponos. Moskos pravi, da bi morali primarno skupino upoštevati v povezavi z drugimi omenjenimi dejavniki (Bickel 1984, 32).

Nedvomno mnogo dejavnikov prispeva k bojni učinkovitosti, tako je vpliv primarne skupine le eden izmed njih. Veliko je dokazov, ki kažejo, da patriotizem in ideologija igrata močnejšo vlogo, ko sta povezana s konkretnimi izkušnjami primarne skupine. Vojska mora tako imeti sistematičen program za implementacijo teh simbolov, če hoče, da imajo motivacijski vpliv na misijo. Primarna skupina tako ostane kritični element bojnega obnašanja oziroma vedenja. Še več, je dejavnik, na katerega se lahko izvaja največji vpliv (Bickel 1984, 30).

4.2 Narava kohezije v primarni skupini

Primarna skupina je glavni vir socialne in psihološke opore od rojstva in tudi čez odraslost. Termin pomeni oz. predlaga, da so med individualnimi socialnimi interakcijami primarni vplivi okarakterizirani z intimnimi oz. zelo bližinskimi neposrednimi interakcijami in sodelovanjem. S temi interakcijami se povzroči združitev posameznikov v skupno celoto. Izid je simpatija in skupna identifikacija, za katero je poimenovanje 'mi' naravni izraz. Primarna skupina daje pomen sekundarnim simbolom (političnim in ideološkim). Po LaPieru lahko na splošno rečemo, »da če se kultura v primarni skupini ne ujema s kulturo posameznika, ki pripada tej skupini, primarna skupina ne bo imela nobenega vpliva na njegovo vedenje; lahko verjame v njo, vendar ji pod nobenim pogojem ne bo sledil« (Stocks 1984, 32–34).

Vloga družine, vrstnikov in podobnih skupin je zelo močna, ko gre za družbeni nadzor. Vendar pa vse skupine ne izvajajo istega družbenega nadzora. Stopnja kontrole je odvisna od sankcij, ki jih je posamezna skupina sposobna izvajati. Poznamo štiri vrste sankcij: fizične, ekonomske, socialne in psihološke. Fizične in ekonomske sankcije so prehodne sankcije in imajo lahko nezaželene stranske učinke, če se na prepogosto njih zanašamo. Kooperativno sodelovanje pod takimi pogoji je proizvod individualnega osebnega interesa in traja tako dolgo, dokler se interesi posameznika ujemajo z interesi skupine.

Socialne in psihološke sankcije pa spodbujajo moralno predanost vrednotam skupine, vendar so učinkovite samo do takrat, dokler v skupini obstaja kohezija. Socialne sankcije so učinkovite samo takrat, dokler so posamezniki občutljivi na pritiske primarne skupine in njenih članov. Psihološke sankcije so utemeljene na internalizaciji oz. ponotranjenju skupinskih norm. Ko so norme ponotranjene, postanejo del posameznikove osebnosti in so prisotne tudi takrat, ko je posameznik ločen od skupine. Obstajajo močni dokazi, da se internalizacija vrednot in norm na splošno razvija iz vertikalnih odnosov (učiteljev, staršev, voditeljev), kjer je socialna predanost v funkciji kolegialnih odnosov. Tako lahko za voditelje rečemo, da so pomemben element pri tvorbi kohezije.

Tovrstne teoretične razlage procesov primarnih skupin se da z lahkoto pretvoriti v enostaven vojaški jezik. Priročniki za voditelje vsebujejo veliko napotkov o razvoju samodiscipline z uporabo pozitivnega voditeljstva, ne pa z uporabo prisilnih in nasilnih metod (površne in pristranske discipline). Samodisciplina pa je vsekakor proizvod pritiska vrstnikov, prav tako pa tudi ponotranjenih norm. Voditeljstvo je tako ključen element pri tvorbi kohezivnih primarnih skupin, ki bodo podvržene psihološkim sankcijam, ni pa edini element (Stocks 1984, 32–34).

Kohezivne primarne skupine so tako proizvod mnogih dejavnikov.

4.3 Dejavniki, ki vplivajo na kohezijo primarnih skupin

Kohezija primarne skupine je v funkciji dveh skupin dejavnikov: osebnosti posameznikov v skupini, prav tako pa tudi strukturnih in situacijskih spremenljivk, ki obstajajo v danem času. Osebnosti članov skupine so proizvod posameznikovih družbenih izkušenj. Čeprav vsaka

oseba v skupino prinese unikatno zbirko izkušenj, so določene osebne karakteristike nezaželene za skupinsko kohezijo.

4.3.1 Strukturni dejavniki

La Piere je tako identificiral štiri karakteristike skupine, ki bodo determinirale stopnjo kontrole, ki jo bo skupina imela nad svojimi člani:

- število članov: kontrola je obratnosorazmerna z velikostjo skupine;
- trajanje: kontrola je neposredno povezana s trajanjem interakcij njihovih članov;
- frekvenca: kontrola je neposredno povezana s frekvenco, s katero člani enote vstopajo v medsebojne interakcije;
- struktura: bolj kot so strukturirani odnosi med pripadniki skupine, več kontrole bo ta skupina imela nad svojimi člani (Henderson 1985, 44). Struktura se prav tako nanaša na vzpostavljanje razlike med člani in nečlani. To je razvidno iz oblek, aktivnosti in drugega (Gatling 1984, 34).

Kohezija se bo v enoti še povečala, če bodo vojašnice in jedilnice organizirane na takšen način, da bodo pospeševale frekvenco in trajanje stikov med pripadniki. Prav tako naj bi bile organizirane še druge zgradbe, da bi pospeševale stike med pripadniki enote. Klubski prostori, atletske in družbene dogodke morajo biti organizirani na takšen način, da promovirajo enotovno participacijo. Z istim ciljem se mora nove pripadnike učiti enotovne zgodovine, ceremonij, insignij in drugih zadev, ki so značilne za enoto (Henderson 1985, 80–83).

Velikost skupine nas na primer pripelje do ugotovitve, da je kohezivnost skupine v obratnem sorazmerju z velikostjo skupine. Kar nekaj vojsk je ugotovilo, da je idealno število pripadnikov devet, medtem ko nekatere vojske vzamejo za osnovo število tri kot osnovno celico vojske. Drugi dejavnik je vojakovo prepričanje o trajanju njegove predanosti enoti. Kohezija traja tako dolgo, dokler vojaki ostajajo v enoti. Prav tako pa je pomembna tudi frekvenca, s katero vojaki vstopajo v odnose. Večja, kot je frekvenca, večja je tudi kohezija. In nazadnje, bolj kot so strukturirani odnosi med vojaki znotraj skupine, večji vpliv bo skupina imela na svoje vojake. Strukturirani odnosi prav tako služijo za vzpostavitev mej okoli skupine in tvorbo jasne razlike med člani in nečlani oz. med 'nami' in 'njimi' (Henderson 1985, 44–45).

V povezavi s strukturnimi dejavniki je kohezija v skupini prav tako odvisna in v funkciji tipov osebnosti članov skupine. Medosebnostne podobnosti med člani skupine pospešujejo in povečujejo kohezivnost. Obstajajo dokazi, ki govorijo o tem, da podobne vrednote, interesi, stališča, ki so pomembni za člane skupine, ponavadi povečajo medsebojno povezanost. Za Newcomba je to celo odločujoč dejavnik v primerjavi z drugimi posameznimi dejavniki. Še več, če podobne vrednote in stališča ne obstajajo, bodo vsakodnevni stiki oz. pogosti stiki skupine rezultirali v vse večji antipatiji, še posebej takrat, če so nadrejeni glavni povod interakcije (Creel 1984, 35).

4.3.2 Situacijski dejavniki

Obstajajo tudi situacijski dejavniki, ki prav tako vplivajo na kohezijo:

- *tradiciona*: zgodovina skupine definira njen pomen, naslednost, razliko od drugih skupin in dosežke. Tovrstna tradicija je razvidna na mnogo načinov; skozi rituale in ceremonije, praznike in vizualne simbole. Tovrstno nasledstvo, kakor koli že, pa mora biti sistematično prenešeno na nove člane in periodično predano na starejše člane.

- *prejšnje izkušnje*: nič drugega ne povezuje tako močno kot uspeh. Predhodni uspehi tvorijo pričakovanja in tako postanejo samoizpolnjujoča se prerokba. Tovrstno izkustvo in posledično tudi uspeh se lahko sistematično zgradita, in sicer na takšen način, da se izbirajo naloge, ki so sicer težke, jih je pa možno osvojiti in izpolniti.

- *krize*: ko je skupina soočena z jasno definirano zunanjo grožnjo (fizično grožnjo ali grožnjo njenemu statusu), teži k še večji povezanosti, če ima seveda močno kohezijo do začetka krize. Tovrstna grožnja je lahko tudi dogovorjena (športno tekmovanje) ali pa naravna kriza (boj).

- *pravičnost*: občutek pravičnosti je kritičen element. Vsi člani morajo imeti občutek, da se jih obravnava enako v povezavi s pravicami in obveznostmi. Tovrsten dejavnik je še posebej kritičen, ko je bila že zgodovina tista, ki je ustvarila neenakost med posamezniki (npr. rasna in spolna diskriminacija).

- *kakovost vodenja*: na splošno lahko rečemo, da veliko literature ugotavlja, da je voditeljstvo najbolj kritičen element pri tvorbi kohezivnih in učinkovitih organizacij. Kot pravi Etzioni, je »končna ugotovitev pri komparativnem proučevanju organizacij ta, da se organizacije, ki se razlikujejo po vrstah kontrole, ki jih uporabljajo, in predanosti, ki jo zahtevajo od svojih

članov, v mnogih vidikih prav tako razlikujejo v organizacijski strukturi. Najbolj pomemben člen med temi strukturnimi razlikami pa sta položaj in vloga voditeljstva« (Bickel 1984, 32–34).

Na kratko sem predstavil dejavnike, ki neposredno vplivajo na kohezijo primarnih skupin, v mojem primeru majhnih vojaških enot. Ker pa ima vojska dolgo tradicijo in je pomemben varnostni steber sleherne države, sem mnenja, da je kohezija v majhnih vojaških enotah proizvod celotne organizacije. Oglejmo si še druge dejavnike, ki po mojem mnenju bistveno vplivajo na tovrstno kohezijo.

4.3.3 Organizacijski razvoj

Mogoče je primarna funkcija organizacije, da omogoči pogoje za kohezivnost enote, tj. cilje in prioritete. Če je namen vojne dosega političnih ciljev, potem mora biti namen vojaške organizacije prenos tovrstnih ciljev skozi linijo poveljevanja do tistih specifičnih enot, ki bodo bile zadolžene za izpolnjevanje tovrstnih ciljev. Na takšen način širi in omogoča, da politični cilji stranke ali nacije prodrejo v majhne kohezivne enote. Druga funkcija organizacije na najvišjem nivoju je omogočanje spektra podpore, ki jo zahtevajo nižji nivoji kohezivnih enot. Podpora osebja in logistična podpora, prav tako pa tudi politike, ki so ustanovljene za promoviranje kohezivnosti, so tukaj zahtevane. Končna funkcija organizacije je predpisovanje strukturnih karakteristik za majhne enote, ki bodo pospeševale kohezijo. Namen teh strukturnih karakteristik je zmanjšati individualizem v vojaku. Namesto tega je majhna enota strukturirana na tak način, da promovira odgovornost. Vojak je konstantno opominjan na njegovo odgovornost do sovojakov, voditeljev, enote, voda in v končni fazi do ljudi oz. nacije (Henderson 1985, 31–36).

Tradicionalnim tehnikam ustvarjanja in graditve kohezije se bi morale dodati bolj sistematične tehnike, če hočemo preseči sistematične dejavnike, ki zavirajo kohezijo majhnih enot. Literatura, ki govori o organizacijskem razvoju, govori o minimiziranju nezaželenih stranskih učinkov birokracije. Seveda pa se visoki uradniki ne strinjajo s takšnim razvojem, saj ga ni mogoče ovrednotiti s kvantitativnega vidika (Blades 1984, 24).

4.3.3.1 Rekrutiranje

Vojska bi morala poskušati rekrutirati ljudi z vrednotami, ki so podobne vojaškim vrednotam, vse skupaj pa bi morala krepiti s sistematičnim socializacijskim procesom. Če pa se že

rekrutirajo ljudje z drugačnimi vrednotami, se morajo pripraviti na to, da bodo odprti za resocializacijo, da bodo njihove vrednote preoblikovane in skladne z vojaško organizacijo. Vojaški proces socializacije bo še bolj težak in bo zahteval konstanten nadzor, dokler se vojaške vrednote ne bodo internalizirale in ne samo površno vcepile (Bickel 1984, 34).

Prav nobenih dokazov ni o tem, da je vojska vložila kakršen koli sistematičen trud, da bi pridobila ljudi s specifičnimi vrednotami, poudarjala je le, da je zaželeno, da je kandidat oz. rekrut maturant. Ta poudarek temelji na hipotezi, če si maturant, si tudi motiviran za nekaj več. Empirični dokazi namreč potrjujejo, da maturanti bolje opravljajo naloge, imajo manj disciplinarnih težav in vključujejo večji delež tistih, ki ostanejo v vojski. Osebnostne vrednote, ki pa so pomembne za kohezijo, pa se morajo identificirati in upoštevati pri rekrutiranju. Obstaja veliko pogledov na to, katere vrednote so dominantne v ameriški družbi. Ameriška kultura je heterogena in generalizacije so skoraj nemogoče. Očitno je, da ima veliko mladine vrednote, skladne z vojaškimi, mnogo pa je tudi takšnih, ki jih nima. Idealno bi bilo, če bi vojska pritegnila ljudi z naslednjimi vrednotami: voljnost za žrtvovanje osebne dobrobiti za dobrobit skupine, želja po pripadnosti strukturirani skupini, občutek za skupinske obveznosti in spoštovanje avtoritete. Določeni elementi vojske rekrutirajo velike količine ljudi, ki ne posedujejo tovrstnih vrednot; zdi se celo, da je veliko mladine odtujenih od družbe. Westbrook je npr. odkril, da je veliko vojaških rekrutov odtujenih, z določeno mero cinizma in primanjkovaljem zaupanja v družbo, njene institucije in avtoriteto. Veliko je takšnih, ki imajo občutek izolacije od družbe in občutek, da ne dobijo pravičnega deleža. Več kot očitno je, da vojska priteguje ljudi na ekonomski bazi in tako se zdi, da se mladim ponuja kot zadnje upanje oz. izhod v sili. Tako se zna zgoditi in se tudi dogaja, da se pritegnejo 'napačni' rekruti, ki imajo mnenje, da so v družbi zanemarjeni, zato obstaja velika verjetnost, da so odtujeni. Še več, tovrstni ljudje imajo manjši občutek za obveznosti skupnosti kot pa ljudje srednjega razreda (Bickel 1984, 34–35).

Kakor koli že, ne glede na motivacijo rekrutov mnoge raziskave potrjujejo, da lahko vojska brez težav izvaja pouk moralne predanosti za večji delež rekrutov. Večina mladine, tudi tiste, ki je odtujena, si močno želi strukturiranega okolja, ki nudi občutek pripadnosti in skrbnosti s strani avtoritete.

Razen dejavnika izobrazbe nič ne kaže, da bi se kateri koli drugi dejavnik upošteval pri izboru rekrutov. Pravzaprav mnogo politik za rekrutiranje, tj. pridobivanje človeških potencialov,

kaže, da so tovrstne spremenljivke zanemarjene. Znanstveni podatki kažejo, da imajo ljudje, ki jih vlečejo denarne nagrade in bonusi, kratkoročne cilje in motivacijo, medtem ko izobrazbene ugodnosti privlačijo ljudi z dolgoročnimi cilji in motivacijo. Raziskave prav tako kažejo, da je zadnji tip osebnosti bolj discipliniran, ima močnejši občutek za skupinske obveznosti in ima na splošno takšne vrednote, ki so združljive z vojaškimi (Bickel 1984, 38).

4.3.3.2 Vzdrževanje enotovne integritete in stabilnosti

Vojak se bo z enoto identificiral močnejše in kohezija se bo okrepila, če bo organizacijska politika težila k enotovni integriteti in povezanosti tudi zunaj delovnega časa. V to so vključene tudi politike zamenjave osebja.

Ustvarjanje in vzdrževanje kohezije vključuje čvrsto politiko zanašanja na rotacije majhnih enot, ne pa na individualno zamenjavo, prav tako pa je tukaj pomembna stabilnost osebja znotraj enote. Če gledamo z menedžerskega vidika, je včasih bolj učinkovito, da zamenjave potekajo na podlagi individualnega popolnjevanja enot, temelječega na podlagi veččin in potreb vojske. Vsekakor pa obravnavanje vojakov kot rezervnih delov ne deluje na dolgi rok v tako veliki in kompleksni organizaciji in ne more odgovoriti na vprašanje, zakaj se ljudje bojujemo. Kohezija, ki temelji na povezovanju članov bojne enote, sposobne vzdržati najhujši mogoči stres in težavnost bojevanja, je odvisna od stabilnosti osebja znotraj majhnih enot (Negin, 2002).

Kontrola nad plačami, napredovanji, nagradami in priznanji se bi morala izvajati na nivoju voda in čete. Čeprav bi bila centralizirana kontrola tovrstnih funkcij bolj učinkovita, vendar pa takšna kontrola odvrta vojakovo pozornost od njegove primarne enote in se odmika od načina, na katerega lahko voditelj bistveno pripomore h gradnji kohezije (Henderson 1985, 80).

Enotovna kohezija bo bistveno okrepljena, če bo vojska poudarjala enotovno integriteto tudi zunaj delovnega časa. Prioriteta mora biti na enotovni stabilnosti tako znotraj enote same kot tudi glede popolnjevanja. Ohranjanje enotovne integritete vojaku omogoča, da se identificira s svojo primarno skupino. Znotraj enote mora politika upravljanja s človeškimi viri prioritizirati strukturiranje majhnih skupin pod poveljstvom kompetentnih in spoštovanih podčastnikov in častnikov (Henderson 1985, 90).

4.3.3.3 Socializacija

Vzpostavljanje kohezivnih enot je najbolj učinkovito na začetku, tj. v začetni formaciji, še preden se razvijejo norme znotraj skupine, ki so lahko nezdržljive z vojaškimi vrednotami. Vzpostavljanje kohezivne enote zahteva začetni proces resocializacije. Determinante vojakovega vsakodnevnega obnašanja se mora zamenjati z novim setom pravil, kar pomeni novo percepcijo tistega, kar njegovi sovojaki in neposredno nadrejeni pričakujejo od njega. Tovrsten tip resocializacije se še najbolj izvede skozi intenzivno izobraževanje in urjenje, ki popolnoma okupirata vojakovo pozornost za dlje časa in skozi katera se vzpostavi nov in prilagojen set pravil, na podlagi katerih določen vojak deluje. Moramo poudariti, da je ustvarjanje kohezivne enote tako pomembno kot učenje veščin. Idealno je, da se oboje pojavi skupaj, tako da so naučene veščine bistvenega pomena za sovojake. Nevarnost se pojavi, ko stroškovno-učinkoviti menedžerji delajo analizo programa urjenja in odstranijo zadeve, ki pospešujejo kohezijo, vendar pa ne prispevajo k urjenju veščin in so potemtakem videne kot stvari, z odstranitvijo katerih lahko privarčujemo prepotreben denar in seveda čas. Prav tako je pomembno, da enote, ustvarjene na ta način, operirajo skupaj in se ne razbijejo zaradi individualnih zamenjav in individualnega popolnjevanja po drugih enotah (Henderson 1985, 80–83).

Če se hoče organizacija večinoma zanašati na normativno kontrolo, je nujen učinkoviti socializacijski proces. Ta proces bi se moral začeti takoj in nadaljevati v skladu z življenjskim ciklom posameznika v vojski. Začetni trening, pa naj bo to na vojaški akademiji ali pa začetni trening vpoklicanega osebja, mora imeti velik vpliv na posameznika. Tako morajo vse veje v vojski dati veliko pozornost socializacijskemu procesu (Bickel 1984, 38).

Kohezivne enote pri svojih pripadnikih zaničujejo pripadnost avtonomnim skupinam znotraj vojske z možnimi deviantnimi normami. Zmanjševanje le-tega je mogoče doseči na takšen način, da vojaški način življenja zadovoljuje večino vojakovih potreb med njegovim služenjem. Vojak mora svojo enoto dojemati kot vir dobrih stvari v njegovem življenju, prav tako pa tudi kot vir norm obnašanja (Bickel 1984, 38).

4.3.3.4 Integracija formalnih in neformalnih organizacij

Tako kot vse organizacije je tudi vojaška organizacija sestavljena iz formalnih in neformalnih družbenih sistemov. Čeprav članstvo prihaja iz iste populacije, so vzorci odnosov različni, prav tako pa tudi skupinske norme. Formalna vojaška organizacija je birokratska organizacija.

Hierarhija je določena v skladu z organizacijskimi organigrami, ki omogočajo in prikazujejo kanale komuniciranja in določajo vloge. Neosebna pravila in regulacije definirajo standarde obnašanja in sankcije za deviantno obnašanje. Formalne organizacije se vodijo skozi te formalne kanale in skozi tovrstna neosebna pravila in regulacije. Čustva in osebna čustva nimajo mesta v tej organizaciji (Stocks 1984, 39 in King 2007).

Neformalne skupine pa nimajo formalne strukture. So družbene organizacije ljudi, ki bolj ali manj pogosto kontaktirajo eden z drugim in ki imajo skupne vrednote. Neformalne skupine so visoko personalizirane. Vedenje določajo tesne in skupne vezi, obogatene s čustvi in drugimi sociopsihološkimi karakteristikami, ki spremljajo vedenje (Stocks 1984, 40).

Neformalne organizacije zahtevajo več predanosti njihovih članov. Če njihove vrednote sovpadajo s tistimi formalne organizacije, bo vojaška kohezija visoka. Če so vrednote neskladne in nekompatibilne, se lahko pojavi neformalna kohezija (npr. skupina, ki zlorablja druge), vendar s slabo vojaško kohezijo. Tovrstne neformalne skupine so potemtakem temeljne pri vzdrževanju kohezivnosti v formalnih vojaških organizacijah. Avtoriteta jih ne sme ignorirati. Poveljniki se morajo potruditi, da se ti dve organizaciji združita. To pa je funkcija voditeljstva (Stocks 1984, 40; King 2007).

Število vojakov v enoti pod neposrednim poveljevanjem kompetentnih podčastnikov in častnikov in količina strukture med vojaki in voditelji bistveno vplivata na kohezijo. Za vojsko je ključno vprašanje, do katere stopnje v činih od zgoraj navzdol sega formalna organizacija. Vojska, ki da velik poudarek na kohezivne enote in se zaveda pomembnosti kohezije, bo zagotovila, da bo vsak vojak tesno povezan s skupino, ki je formalna vojaška enota in je hkrati njegova primarna skupina. Tovrsten proces je še najbolj učinkovit v skupinah velikosti tri do pet vojakov z enim voditeljem. Tovrstna skupina bo osnovna gradbena celica celotne vojaške organizacije in bo disciplinirana, udarna in manevrirna bojna enota ali pa operativna enota, prav tako pa kolegialna skupina, ki bo sposobna zadostiti vojakove potrebe po bližini sočloveka in razpoznavnosti. Skozi primerno voditeljstvo tovrstna skupina prinaša skladnost med skupinskimi in vojaški normami in cilji (Henderson 1985, 85–90).

4.3.3.5 Voditeljstvo v majhnih enotah

Vodenje je najpomembnejši dejavnik pri doseganju soglasja med enotovnimi normami in organizacijskimi cilji. Da so voditelji učinkoviti pri pojavu združljivih norm, mora voditeljstvo temeljiti na osebni vezi med voditelji in vojaki, ne pa na neosebni menedžerskem stilu. Specifične funkcije karakterizirajo učinkovito voditeljstvo v kohezivni enoti. Voditelj mora prenašati organizacijske cilje skozi linijo poveljevanja do majhne, kohezivne enote. Potem pa mora voditi svojo enoto na podlagi njegovega lastnega vpliva in tehničnih znanj. Voditelj mora prav tako vzdrževati enotovno kohezivnost z zagotavljanjem konstantne organizacijske podpore in z odkrivanjem ter s korekcijo deviantnih skupin. Končno voditelj skrbi tudi za primerno indoktrinacijo, uči in je svojim vojakom za vzor (Henderson 1985, 60–61).

Voditeljstvo vključuje osebne vezi med voditeljem in vodenimi. Tovrsten odnos se imenuje referenčna moč nasproti prisilni in legalni moči, ki jo uporablja nadrejeni na podlagi formalne avtoritete. Referenčna moč, kot jo imenuje Weber, je tesno povezana s karizmatično avtoriteto. Kakor koli jo že imenujemo, predstavlja neke vrste osebno skrb, podobno tisti med očetom in sinom. Vse službe v vojski poudarjajo tovrstno skrb; govorniki dajejo čustveni naboj v svojih govorih, ko govorijo s podrejenimi. Tudi priročniki za voditelje vsebujejo tovrstne elemente:

- voditelji razvijejo pristno zanimanje za ljudi, ki zahteva občutek za ljudi;
- naj bodo zvesti nadrejenim in podrejenim;
- naj bodo prijateljski in dostopni;
- naj razvijejo razumevanje za podrejene.

Kljub pomembnosti tovrstnega voditeljstva, ki je potrebno za integracijo neformalnih in formalnih organizacijskih vrednot, je birokratski menedžment še vedno prevladujoči tip obnašanja. Pomembno je, da vojaška avtoriteta razume, zakaj se takšen tip obnašanja ohranja. V raziskavah, ki so jih izvedli v manjših enotah, je še vedno razvidno, da imajo vojaki občutek, da njihovi voditelji ne skrbijo zanje in jim ni mar zanje. Lahko rečemo, da je preveč menedžmenta obnašanja in tovrstnega vodenja. Študije, ki so bile v vojski izvedene v sedemdesetih, potrjujejo tovrsten zaključek (Blades 1984, 11).²

² Izjema so morda le marinci.

Celoten vojaški sistem temelji na poudarjanju racionalnega menedžmenta. Zahteve avtoritet na vrhu težijo k merljivim indikatorjem. V enotah, ki uporabljajo visoko tehnologijo, se tovrstna težnja celo poveča. Čeprav mogoče vodja tudi hoče vložiti več časa in truda v medsebojne odnose, se mora posvečati problemom, ki se pojavljajo na drugih področjih. Čas, ki se ga porabi za ljudi, je namenjen vojakom, ki delajo težave, npr. tistim, ki zlorabljajo droge. Še več, poveljnik je soočen z mnogimi stvarmi, zaradi katerih je pospeševanje kohezije mnogo težje, kot je bilo v preteklosti. Večina osebja je poročena, veliko je tistih, ki živijo zunaj baze, veliko ljudi ima premalo dohodkov, kar vodi v izvrševanju dodatnih aktivnosti za služenje denarja; jejo zunaj baze; osebne zadeve rešujejo na višjih hierarhičnih nivojih. (Blades 1984, 12; Kirkland 1996).

Tovrstni pogoji so nezdržljivi s ciljem pospeševanja kohezije primarne skupine. Očitno pa je, da se lahko tovrstni hendikepi premagajo samo na takšen način, da voditelj vložii sistematičen trud, ki temelji na celovitem razumevanju narave problema in jasno določenih ciljih. Poudarjanje dobrega voditeljstva in dobrih namer s strani posameznega voditelja mogoče ne bo zadostovalo. Veliko tovrstnih sistematičnih dejavnikov morajo urediti višje avtoritete (Blades 1984, 12).

Kljub mnogim operativnim dejavnikom, ki slabijo vojaško kohezijo, lahko poveljniki razvijejo močno kohezijo, če se je lotijo na pravilen način. Seveda so pomembne tudi osebne voditeljske sposobnosti. Poveljniki, ki so slabi odločevalci ali pa nekompetentni in če jim primanjkuje medosebnostnih veščin, se morajo zamenjati. Zahteva se inteligen, dobro razvit načrt, ki se metodično vnaša v enoto. Z drugimi besedami, za vplivanje na čustveni, neracionalni in sociopsihološki svet neformalnih organizacij bi se moralo poskrbeti na racionalen in sistematičen način (Maggins, 1987 in Leadership III 1998).

Poveljnik na terenu mora biti oskrbljen s primernimi koncepti in doktrinami, ki nosijo smernice za takšen sistematičen trud. Seznanjeni so s podrobnimi koncepti in doktrinami o urjenju, vzdrževanju, taktikah in z drugimi funkcijami, ki so bile analizirane in sistematično implementirane (Blades 1984, 12).

Navedenih je samo nekaj takšnih konceptov, ki naj bi prispevali h graditvi kohezije na vseh ravneh, najbolj pa v majhnih vojaških enotah. Naloga vojske je, da upošteva tovrstne teoretične koncepte in razvije svoje doktrine in smernice.

Vsak poveljnik bi moral razviti in implementirati načrt za razvoj kohezije v svoji organizaciji, ki ga mora sestaviti sam. Načrt mora vsebovati možnosti za spremljanje razvoja kohezije in njeno evalvacijo, tako metodično kot tudi urjenje, vzdrževanje in podobne merljive funkcije. Načrt pa mora biti implementiran na empatičen, personaliziran in vodstveni način. Vsak poveljnik mora ustvariti klimo za tovrstno vodenje, ki ga opisuje tudi Shils: »Možje na začetku želijo nekakšen osebni odnos s poveljnikom, še posebej odnos, ki je zaščitniški. Veterani so omenjali pomoč med njihovimi člani in zanimanje za osebne zadeve svojih mož in njihovih problemov, ko so opisovali karakteristike najboljših poveljnikov, katerih poveljevanja so bili deležni v boju« (Blades 1984, 13).³

4.5 Razvojni model za majhne enote

Novi poudarek na človeški dimenziji pri pripravi enote je socialne psihologe v ameriških enotah stimuliral, da identificirajo procese, ki so potrebni, da enote postanejo visoko učinkovite. Ameriška vojska je tako aktivirala kar nekaj politik, kot je npr. dodajanje skupine posameznikov isti enoti in jih potem obdržati znotraj iste enote za obdobje treh do štirih let, da bi zmanjšala turbulenco osebja znotraj enot (Schneider in Bartone 1991, 396).

Oddelek vojaške psihiatrije Raziskovalnega inštituta kopenske vojske Walterja Reeda je od leta 1984 analiziral veliko ameriških enot, pri čemer je bil poudarek na procesu, v katerem se individuumi socializirajo v enoto, in na tem, kako se enote razvijejo skozi čas. Model, ki ga bom opisal v nadaljevanju, je nastal na podlagi teh raziskav. Namera je omogočiti hevristično shemo v razvojni fazi, preko katere majhne enote postanejo visoko kohezivne in učinkovite. Čeprav model temelji na empiričnih podatkih, ga je treba nenehno dopolnjevati in testirati. Model razvoja kohezivnih in učinkovitih vojaških enot je tako nastal na podlagi študij izraelskih, nemških in ameriških oboroženih sil (Weigley 1991, 393).

4.5.1 Stopnje v razvoju in do pojava odlične enote

Razvoj visoko učinkovitih enot poteka v fazah, res pa je, da se mora ena faza najprej zaključiti, preden se lahko začne nova. V prvi fazi gre za vzpostavitev in utrditev horizontalne kohezije med novimi vojaki. Horizontalna kohezija se pojavi, ko vojaki izkusijo kolektivni stres, doživijo skupen občutek zadovoljstva, da so nekaj dosegli, in ko imajo

³ Kot je bilo razvidno že iz študij Wehrmachta, morata biti spoštovanje in čut pripadnosti nudena tako s strani poveljnika kot tudi sovojakov. To pa ni prisotno pri mnogih častnikih ameriške vojske.

občutek za skupne cilje, za katere se je vredno boriti. Vojaško okolje in način urjenja poskrbita za nenehne dnevne stike med vojaki in relativno izolacijo od prejšnjih družbenih skupin. Vojaki predstavljajo kritično referenčno skupino, medtem ko druge referenčne skupine izgubljajo na veljavi. Pod temi pogoji vojaki hitro razvijejo medsebojne vezi, pogojene z medsebojnim zaupanjem in medsebojno soodvisnostjo. Skupna težnja k skupnim izzivom ustvari klimo, v kateri se posamezniki počutijo dovolj varno, da se odprejo drugim sovojakom v smislu zaupanja, pripravijo se do tega, da prosijo za pomoč in sprejmejo slabosti drug drugega. Da pa se tovrstna povezanost spremeni v horizontalno kohezijo, morajo vojaki biti skupaj določen čas. Pričakovanje, da bodo enkrat nastopili v skupnem boju, prav tako ojača in pospeši horizontalno kohezijo (Gray 1991, 397).

Druga faza je kritičen čas za člane že horizontalno povezane skupine, da ustvarijo identifikacijo s svojim vodjo. Tovrstni vodje so ob enem voditelji, učitelji in kritiki, prav tako pa tudi neposredni predstavniki vojske. Voditelji se prilepijo na svoje vojake, ko opazijo pozitivne rezultate, tako je njihov trud najbolje poplačan. Tovrsten proces povezovanja med vojaki in vodjami imenujemo vertikalna kohezija. V vertikalno kohezivnih enotah vojaki vodjo vidijo kot popolnoma predanega svojemu delu. Vojaki s svojo vodjo delijo občutek, da je misija njihova lastna, kajti tej misiji posvetijo vsa svoja dejanja (Gray 1991, 397).

Med prvo in drugo fazo se vojaki naučijo in potemtako tudi vadijo individualne in skupinske veščine. V tretji fazi se horizontalna in vertikalna kohezija, fizična izurjenost in vojaška veščina prelevijo v enotovni esprit in občutek kompetentnosti, z drugimi besedami povedano, v bojno moralo. Iz vidika človeškega dejavnika je ta enota na najvišji možni stopnji pripravljenosti. Četrta faza pa je obdobje vzdrževanja tovrstne pripravljenosti, obdobje inovativnosti in izboljševanja individualnih in kolektivnih veščin (Gray 1991, 398).

Zgoraj omenjeni model predstavlja idealni tip pri razvoju enot, ki pa v praksi ni vedno realiziran. Odločilen dejavnik, ki loči kohezivne, visoko učinkovite enote od nasprotnih, je obnašanje oz. vedenje vodij. Vodje kohezivne in učinkovite enote se vedejo na štiri karakteristične načine: vsi so kompetentni, skrbni, spoštljivi in predani. Naslednja podpoglavja bolj podrobno prikazujejo zgoraj omenjene lastnosti vodij po posameznih stopnjah.

4.5.1.1 Prva stopnja: enota zelencev

Najbolj pomemben proces, ki poteka v času prvih treh mesecev, je konsolidacija in reorientacija horizontalnega povezovanja, ki se začne v času začetnega urjenja. Najpomembnejša naloga vodij v tej fazi je podpiranje razvoja horizontalne kohezije, medtem pa prav tako polaganje temeljev za vertikalno kohezijo. Vse to pa naredijo na takšen način, da spodbujajo čim več medsebojnega sodelovanja med vojaki v smislu nudenja in prejemanja pomoči, prav tako pa vojaki na takšen način spoznavajo, kaj lahko pričakujejo eden od drugega (Martin in Hollander 1991, 398).

Kompetentnost

Horizontalna kohezija se gradi na podlagi skupnih ciljev in skupnega dosega teh ciljev in to kljub morebitnim nestrinjanjem. Neobhodna je naloga voditelja, da vojakom posreduje vse tiste veščine, ki so nujno potrebne za doseg tovrstnih ciljev. Tovrstne veščine niso kompleksne, vendar jih morajo voditelji popolnoma obvladati. Vsak vojak si lahko razvije drugačno predstavo o tem, kar se ga nauči, zato bo od voditeljev zahteval dodatna pojasnila. Voditelji morajo zelo dobro proučiti podrobnosti, npr. pravilno pakiranje nahrbtnika ali pa pravilno prečkanje ovir. Če bodo voditelji uspešno izvajali komunikacijo s svojimi vojaki s pravilnim načinom poudarjanja, da je učenje osnovnih veščin pomembna dejavnost, bodo vojaki z veliko verjetnostjo to vključili v svoj vrednostni sistem. To pa je vrednostni sistem, po katerem bodo ocenjevali sebe in drug drugega, vedenja, ki bodo odstopala od teh standardov, pa bodo kaznovana (Ingraham in Manning 1991, 398).

Skrbnost

V prvi fazi razvoja enote se vojaki soočajo z velikimi izzivi, ki pa so takšni, da zahtevajo delovanje celotne skupine, okoli katere se vzpostavljajo vezi med vojaki. Tovrstne naloge zahtevajo tudi nove veščine, zato so neuspehi neizbežni. Kako se bodo voditelji odzvali na tovrstne neuspehe, ima lahko pomemben vpliv na potek horizontalnega povezovanja in kohezije nasploh. Z obravnavanjem neuspehov kot nekaj, kar je normalno in predstavlja koristno priložnost za učenje, voditelji poskrbijo, da se vojaki spoznajo s svojimi sposobnostmi in potenciali ter okrepijo občutek predanosti do določene aktivnosti. V zameno pa se to kaže v medsebojni podpori med vojaki. Če pa se voditelji na neuspehe odzovejo s kaznijo, se vojaki branijo in skušajo zaščititi same sebe. Stvar gre lahko tako daleč, da se lahko tvorijo majhne skupine, ki delujejo druga proti drugi in se na tak način izogibajo

kaznim ali pa se povežejo v deviantne skupine in delujejo proti organizacijskim vrednotam, ki jih predstavlja njihov vodja. Da se takšno stanje prepreči, morajo voditelji skupin, oddelkov, vodov in čet težiti k temu, da si priskrbijo kakršne koli podatke o vojakovi zmedenosti, nestrpnosti, žalosti in se odzvati na način, da odpravijo negativne pojave (Ingraham in Manning 1991, 399).

Obstajajo trije razlogi, zaradi katerih je pomembno, da voditelji poskrbijo za socialno klimo. Najprej se hočejo vojaki dokazati, da so sposobni in močni, zato težijo k temu, da nočejo razpravljati o svojih problemih na odkrit način, v skupini pred vsemi. Drugič, delo in urjenje poteka zelo hitro in voditelji imajo mnogo zahtev do svojih vojakov. Tretjič pa se mnogi voditelji bojijo, da če se vojak uspešno izogiba aktivnostim, obdrži določene privilegije ali pa krši linijo poveljevanja, bo njihova avtoriteta prišla pod vprašaj. Mlade vojaške enote z visoko kohezijo imajo ponavadi voditelje, ki verjamejo, da vojak, ki ima resne osebne težave, dobi takojšnjo pomoč primerne vojaške strukture. Prav tako tovrstni voditelji cenijo, da lahko vojakom pomagajo pri vsakodnevnih rutinskih težavah kot tudi učenje novih veščin in ohranjanje in pospeševanje vojaških veščin. Z zmanjševanjem obremenitev glede svojih osebnih težav lahko vojak bolje tvori socialne vezi s sovojaki (Ingraham in Manning 1991, 399).

Spoštovanje

Med prvimi nekaj meseci v vojski je večina vojakov željna, da se nauči čim več v čim krajšem času. Ključna naloga voditeljev je, da prepoznajo njihovo željo, jo spoštujejo, jo razvijajo še naprej in pospešujejo in spodbujajo vojake, da jo pospešujejo tudi pri sovojakih. Urjenje naj bi bilo v skladu s sposobnostjo skupine in na vsak način povezano z vsesplošnim trdom in težnjo k prefinjenosti. Druga naloga voditeljev je, da se do vojakov obnašajo kot do vojaških profesionalcev, torej z veliko mero spoštovanja in z dodeljevanjem nalog, ki so zahtevne in hkrati obvladljive (Ingraham in Manning 1991, 399).

Za voditelje je tudi pomembno, da poskrbijo, da so čim bolj dostopni za svoje vojake. Novi vojaki so ponavadi željni znanja, hkrati pa tudi boječi pred neznanim. Da se voditelji uspešno soočijo s tem, je zelo pomembno, da pokažejo tudi svojo 'humano' stran v smislu neformalnih pogovorov z vojaki, kot npr. pogovarjanje med odmori, učiti potrpežljivo, komentirati pozitivne dosežke, sodelovati pri skupinskih dogodkih, kot so npr. teki, razni drugi skupinski športi, in so prisotni pri družabnih aktivnostih. Vodje lahko ustanovijo odprto politiko

komuniciranja, ki vojake spodbuja, da z njimi razpravljajo o svojim morebitnih problemih in težavah. Tovrstne poteze se ponavadi hitro razširijo v smislu govoric, da njihov vodja res skrbi za svoje vojake. Tu pa že nastanejo dobri temelji za vertikalno kohezijo, o kateri pa, kot že rečeno, tukaj ne bom razpravljaj, saj je to že druga tema za drugo samostojno nalogo. Prav tako pa ustanovi socialno klimo, kjer se razvije medsebojno spoštovanje in ustanovi povezanost (Ingraham in Manning 1991, 399).

Predanost

V nove enote prihajajo vojaki z že naučenim dejstvom, da je medsebojno sodelovanje neizbežno. Na tej točki je najpomembnejši cilj slehernega vodje, da okrepi timsko delo in tovrstno delo še posebej poudarja. Koristno je še poudarjati in težiti k temu, da majhne enote, oddelki in vodi funkcionirajo rutinsko. Koristno je, da opravljajo dela skupaj, v timu, kot npr. skupno čiščenje prostorov, vzdrževanje opreme ali pa izvajanje posebnih nalog in dolžnosti. Največja količina urjenja bi se morala osredotočiti na skupne naloge. Poveljnik, ki skuša biti 'pravičen' na način, da v vsakem oddelku vedno en človek opravlja neprijetne naloge, neizbežno znižuje horizontalno kohezijo. V prvi fazi je pomembno, da se razvije predanost nalogi in enega drugemu. Dobri vodje poskrbijo za skupinske nagrade, kot so npr. priznanja civilne družbe in okolice ali pa prosti čas ali pa skupen trening oddelkov in vodov, dodeljujejo podrobnosti, vzdržujejo opremo in izvajajo podrobno kontrolo oz. kontrolo na prefinjen in svojevrsten način (Ingraham in Manning 1991, 399).

Povratna informacija

V prvi fazi je najpomembnejša naloga vodje, da podpira in pospešuje kristalizacijo horizontalne kohezije. S tem dejanjem pa prav tako gradi nujno podlago za razvoj vertikalne kohezije, ki se pojavi v drugi fazi. Primarni indikator, ki kaže na (ne)uspešnost prve faze, je način, na katerega se vojaki obnašajo drug do drugega. V mladih enotah, kjer se je horizontalna kohezija prijela, bolje prilagojeni vojaki pomagajo vojakom, ki jim veščine ne gredo najbolje od rok. Ko se maršira s težkimi bremenmi, vojaki prostovoljno menjavajo težko opremo, kot so npr. mitraljezi ali pa premične komunikacijske naprave.⁴ Vojaki bodo nemudoma pomagali vojaku v težavah. V kohezivnih enotah vojaki spontano opominjajo sovojake, naj ne kršijo vojaške discipline. Če vojaki ne pokažejo tovrstne kohezije, je lahko to

⁴ Tako je bilo tudi na našem študentskem vojaškem taboru.

dokaz, da voditelji spodbujajo nezdravo tekmovanje v enoti, kot npr. privilegiranje določenih skupin v enoti, ali pa izkazujejo nezaupanje med vojaki (Ingraham in Manning 1991, 400).

4.5.1.2 Druga stopnja: adolescentna enota

Nekje med četrtem in desetim mesecem enotovne življenjske dobe vertikalna kohezija razcveti ali pa umre. To je v veliki meri odvisno od voditeljevih sposobnostih in podpirajočih akcij, horizontalno povezani vojaki se močno identificirajo z njimi oz. z voditeljevimi akcijami, adaptirajo enotovne vrednote kot njihove lastne in vso svojo energijo usmerijo k doseganju skupnih ciljev. Toda graditev vertikalne kohezije ni avtomatičen proces. Nekompetentni, indiferentni, vase usmerjeni in 'drakonijevski' voditelji lahko ustvarijo mrežo zamer v funkciji združevanja vojakov proti voditelju. Pod takimi pogoji ima lahko enota zelo slabe rezultate, nadaljnja rast enote pa je lahko onemogočena (Ingraham in Manning 1991, 401).

Kompetentnost

Medtem ko je skrb glavna stvar v prvi fazi, je kompetentnost najbolj kritična v drugi fazi. Proces vertikalnega zблиževanja je, ko horizontalno povezani vojaki sprejmejo njihovega voditelja kot vzornika, voditelja in ga povežejo s celotno organizacijo. Voditelji morajo obvladati svoje delo v vseh pogledih (tehničnem, taktičnem, administrativnem) in biti kompetentni tako v urjenju kot v vojašnici. Vojaki svoje voditelje ocenjujejo na podlagi njihove zmožnosti organiziranja dela. Ko vidijo njihovo delovanje v miru, prav tako sklepajo na morebitno delovanje v vojnih in kritičnih trenutkih (Ingraham in Manning 1991, 401).

Skrbnost

V drugi fazi vojaki ponavadi razvijejo še več osebnih problemov in so glede tega zelo glasni. Naloga voditeljev je, da jih tolažijo in poslušajo. Pametni voditelji svoje vojake napotijo k različnim službam, ki se ukvarjajo s temi problemi. Voditelji svoje vojake prav tako učijo, kako bolj učinkovito reševati svoje probleme. V drugi fazi se zna zgoditi, da bo določen odstotek vojakov odstopal od standardnih norm in kršil vojaško disciplino in pravila. To predstavlja dodatno breme tako za voditelje kot za sovojake in se ponavadi rešuje z enotovnimi sankcijami in vsesplošnim pritiskom za pokoritev. V kombinaciji s sankcijami, ki jih prakticira voditelj, je lahko enotovni pritisk močan mehanizem za podpiranje obnašanja, ki se ujema s skupinskimi normami in cilji. Eni vojaki pa bodo še naprej kršili skupinske norme. Takšne vojake je treba odstraniti iz enote. V odličnih enotah se voditelji za to opcijo odločajo zelo poredko in to šele potem, ko so bili uporabljeni vsi drugi načini. Ukvarjanje z deviantneži

znotraj enote predstavlja največji izziv za voditelje kohezivnih enot. Če so preveč strogi in kaznim naravnani, tvegajo, da se sicer dober vojak odtuji. To pa lahko drugim članom enote sporoča, da je poveljnik netoleranten do neuspehov in neobčutljiv za vojakove probleme. Na drugi strani pa lahko vojaki, ki konstantno kršijo norme, ne vlagajo v razvoj skupine in ne pomagajo sovojakom, povzročijo veliko škodo koheziji in morali. Ena izmed prednosti močne kohezivne enote je to, da je trdoglavost redek pojav (Ingraham in Manning 1991, 401).

Spoštovanje

V drugi fazi so voditelji spoštljivi do svojih podrejenih vojakov kot profesionalnih kolegov, in sicer jim dopuščajo, da samostojno izvajajo aktivnosti, kanalizirajo njihovo motivacijo v skupinsko delo in skupinski razvoj in z vzpostavitvijo predvidenih ur dežuranja. Dobri voditelji majhnih enot spoštujejo vojake, jim dajejo komplimente in predloge, vendar bolj z vidika učitelja veščin kot pa kontrolnega menedžerja. V vojake vgradijo občutek dolžnosti in jim potemtakem vcepijo tudi organizacijske vrednote. Dobri voditelji cenijo vojakovo samoaktualizacijo in jo kanalizirajo v dobrobit skupine. Voditelji, ki ne spoštujejo vojakove spontanosti in samoiniciativnosti, lahko imajo za posledico zafrustrirane in odtujene vojake.

Eden izmed pomembnih načinov, s katerim voditelji izkazujejo spoštovanje do svojih vojakov, je dobro predvideni delovni čas. Vojaki in njihove družine v večini sprejemajo podaljšani delovni čas, ampak samo takrat, ko vedo, kdaj se bo pojavil (Ingraham in Manning 1991, 401).

Predanost

Vsak vojak ima svoje razloge, zakaj se je pridružil vojski. Dobri voditelji majhnih enot iščejo načine, da najprej ugotovijo, kateri so ti razlogi, in potem poiščejo načine, kako jih transformirati v predanost organizacijskim ciljem, vrednotam in poslanstvu. Vojaki so kdaj pa kdaj v dvomih, ko voditelji zahtevajo popolno predanost tako čiščenju bivalnih prostorov kot npr. maskirni disciplini ali pa strelskim vajam. Dobri voditelji znajo to razlikovati in jo tudi na pravilen način poudarjajo in uveljavljajo. Manj vešči voditelji pa ne delajo te razlike in zna se zgoditi, da vojaki dobijo občutek, da niso popolnoma predani misiji oz. viziji organizacije in da dajejo bolj poudarek svoji lastni karieri kot pa dobrobiti enote (Ingraham in Manning 1991, 402).

Povratne informacije

Najpomembnejša naloga v drugi fazi je spodbujanje vertikalne kohezije in konsolidiranje le-te. Primarni indikator tovrstnega (ne)uspeha je mogoče videti in najti v sprejetih skupinskih normah med sovojaki, ki naj bi tako reflektirali in inkorporirali vrednote vojaške organizacije. Vojaki zdaj sovojake ocenjujejo po teh vrednotah. Tisti, ki jih nočejo sprejeti, ki se upirajo, ki so deviantni, so izključeni iz skupine. Voditelji imajo tako težko odgovornost, kdaj začeti proces rehabilitacije in kdaj tovrstne vojake tudi izključiti iz enote. Naslednji indikator za porast vertikalne kohezije in enotovne indentifikacije je želja po učenju novih stvari, preizkušanju novih stvari. Vojaki v odlični enoti trenirajo in vadijo tudi v prostem času. Individualnih in skupinskih veščin se učijo hitro in so ponosni na novo osvojena znanja. Pomanjkanje vertikalne kohezije je ponavadi povezano z voditelji, ki ženejo svoje vojake na račun njihove dobrobiti, z njimi ne delijo pomembnih informacij in svojega znanja ne nadgrajujejo dovolj hitro, tako da vojaki ne razvijejo zaupanja v njih (Ingraham in Manning 1991, 402).

4.5.1.3 Tretja stopnja: bojno zrela enota

Pod optimalnimi pogoji enote polno bojno učinkovitost dosežejo nekje med desetim in dvanajstim mesecem. Potek aktivnosti je zelo intenziven, ko se enota pripravlja na zaključni izpit. Primarna naloga voditeljev v tej fazi je konsolidacija enotovne spretnosti, kohezije, esprita in fizične pripravljenosti v skupno enotovno pripravljenost, ki se imenuje bojna morala (Ingraham in Manning 1991, 402).

Kompetentnost

V tej fazi morajo voditelji biti nekakšni virtuozni v taktiki, tehniki, standardnih operativnih postopkih, vzdrževanju opreme in terenski logistiki. Enote vseh velikosti se bodo srečale z nepričakovanimi dogodki tako v treningu kot v premiku enote. Voditeljeva sposobnost uspešnega soočanja s takšnimi dogodki bo vplivala na hitrost, s katero se bodo vojaki prilagodili in sprejeli misijo enote. To je čas, kjer se trud poplača ali pa tudi ne. Poudarek mora biti zato na nenehnem izobraževanju voditeljev, da so lahko kompetentni in učitelji veščin (Ingraham in Manning 1991, 402).

Voditelji glede na standarde določijo standarde sposobnosti enote. Standardi morajo biti skladni glede na enotovno psihično in fizično sposobnost, vendar pa morajo še vedno zagotavljati, da se bo enota naprezala. Voditelji pa morajo biti pozorni pri uveljavljanju

zahtev, saj prevelike zahteve povečujejo negotovost, premajhne pa dolgočasnost. Voditelji in podrejeni najboljših enot sodelujejo pri postavljanju in doseganju teh standardov, predvsem realističnih in takšnih, ki omogoča tako osebnostno rast kot rast enote (Ingraham in Manning 1991, 402).

Skrbnost

Tretja faza je čas velikih naporov in zahtev. Veliko voditeljev postane obsedenih s številčnimi indikatorji enotovne predstavnosti, kot je npr. odstotek članov enote, ki se pojavijo na vaji. Da bi bile številke videti boljše, so nekateri voditelji v preteklosti celo poškodovane vojake pošiljali na vaje. Ni mi treba govoriti, da to lahko pomeni, da se lahko vojaki še bolj poškodujejo ali pa postanejo celo invalidi. Osebnostne težave, kot so npr. smrt v družini in družinske bolezni, voditelji pogosto zanemarijo oz. jih ne zanimajo, ker hočejo pokazati najboljšo možno statistiko na terenu. Poveljniki najboljših enot v tej fazi iščejo načine, kako v čim večji meri upoštevati osebnostne težave vojakov, in prav tako v primeru težav poskrbijo, da vojaka nemudoma, če je to potrebno, s terena odpeljejo domov (Ingraham in Manning 1991, 402).

Ko vojaki enot razumejo in občutijo, da so takšne procedure možne, je njihova vera v voditelja še močnejša. Ta vera in zaupanje pa sta vitalnega pomena za vertikalno kohezijo. Ta poteza prav tako vliva zaupanje v tiste vojake, ki prisostvujejo vaji. Čeprav so številčno pomanjkljivi, voditelji verjamejo, da bo naloga izpolnjena, vojaki tako dobijo še dodatno samozaupanje vase in njihove sposobnosti (Ingraham in Manning 1991, 402).

Spoštovanje

Voditelji v najbolj kohezivnih enotah ponavadi veliko svoje avtoritete decentralizirajo na svoje podrejene. S takšnim načinom izkazujejo spoštovanje in zaupanje v svoje podrejene, prav tako pa se okrepi njihova avtoriteta v enoti. Mlajši voditelji imajo tako več učinkovite kontrole kot nadrejeni in starejši v mnogih situacijah, ker so bližje taktični situaciji in imajo več kompetentnih zahtev. Percepcija mlajših voditeljev, da misijo dojemajo kot njihovo lastno misijo, in percepcija vojakov o moči njihovih neposrednih voditeljev prispevata k ojačitvi vertikalne kohezije (Ingraham in Manning 1991, 403).

Predanost

Vojakova percepcija voditeljeve dolgoročne predanosti o sposobnosti enote je ključna za razvoj vertikalne kohezije. Veliko je poskusov voditeljev, da iz delno trenirane enote ustanovijo odlično enoto, samo da bi naredili odličen vtis na nadrejene, in jih tako ženejo preko njihovih sposobnosti, kar ni v skladu z načrtom urjenja. Podrejeni vojaki to vidijo kot žalitev enotovne integritete in vrednot (Ingraham in Manning 1991, 403).

Voditelji demonstrirajo predanost svojim vojakom na takšen način, da imajo v mislih tisti datum, na katerega lahko stopijo v boj. Deviacija od tega lahko vlije nezaupanje in odtuji podrejene. Največ neuspehov pri treniranju izvira iz ignorance ali pa neizkušenosti. Najprimernejši način ukvarjanja z neuspehi je učenje iz njih, ne pa odgovor nanje v smislu kazni (Ingraham in Manning 1991, 403).

Povratna informacija

Če razvoj napreduje, potem vojaki in voditelji občutijo moč in lahkotnost, s katero opravijo naloge, ki so se nekoč zdele težke. Specifični indikatorji so hitrost in tišina pri izvajanju bojnih operacij, pripravah za operacijo, čiščenju in shranjevanju opreme po vadbi in pripravi za pregled. V tretji fazi v odličnih enotah vojaki težijo k dodatnemu treningu in usposabljanju in predvsem k novim stvarim, npr. treningu z drugimi enotami, voditelji prenesejo svoja pooblastila na podrejene in jim pustijo, da sami upravljajo z vodi, oddelki, skupinami in vojaki začnejo govoriti o svoji izurjenosti tako v enoti kot v svojem prostem času. Voditelji zbirajo informacije tako od svojih podrejenih kot nadrejenih in jih poskušajo v čim večji meri vključiti v urjenje enote (Ingraham in Manning 1991, 404).

Zaupanje, ki se razvije v tretji fazi, omogoča odprto komunikacijo med različnimi čini. Strinjanje je mogoče okoli vseh vprašanj, tudi okoli pikantnih vprašanj, kot so npr. kriteriji za napredovanje in nagrajevanje. Voditelji pridobivajo informacije o vojakovih percepcijah na podlagi neformalnih razgovorov z njimi, pa tudi s podrejenimi voditelji (Ingraham in Manning 1991, 404).

V tretji fazi razvoja enot so voditelji že več kot eno leto s svojimi vojakmi, zato so zahteve čedalje večje. Če je morala enota slaba ali pa če vojaki odgovarjajo svojim nadrejenim v formalističnem tonu, je to dober indikator za stagnacijo. Najboljši vir informacij, kaj je narobe, so vojaki sami. Če je hitrost oz. tempo urjenja premočan in so vojaki izčrpani ali pa če

dobijo občutek, da so voditelji izgubili posluš za njihove potrebe, bodo to odkrito povedali (Ingraham in Manning 1991, 404).

4.5.1.4 Četrta stopnja: odlična enota

Med dvanajstim in šestintridesetim mesecem je optimalno razvita enota popolnoma zrela, pripravljena na premik in na boj, če je to potrebno. Obstaja pa tudi nevarnost, da bo tovrstna enota stagnirala, če se bo tempo umiril. To se je določenim enotam tudi zgodilo. Tiste enote, ki se trudijo za izpopolnjevanje, postanejo najboljše vojaške enote. Voditelji pa se trudijo, da je poudarek na kompetentnosti, skrbnosti, spoštovanju in predanosti, vendar na malo drugačen način (Ingraham in Manning 1991, 404).

Kompetentnost

Ko se doseže najvišja stopnja, to od voditeljev zahteva, da iščejo nove načine za urjenje. Eden od načinov je, da se osredotoči na izvajanje istih nalog, vendar hitreje in bolj natančno, pod pogoji slabše vidljivosti, tiše in z dodatnimi ovirami. Nadaljnja možnost je, da se razvije učinkovitost v različnih vremenskih okoljih: arktičnem, urbanem, v džungli in kemično kontaminirano. Drugi pristop pa vključuje učenje novih taktičnih postopkov, kot npr. zračno mobilnost, amfibijo ali pa učenje procedur, ko se srečamo s sovražnikom. Veliko enot išče izzive tako, da so samo vojaki tisti, ki načrtujejo nove misije, brez voditeljev. Kateri koli približek se vzame, mora zadeva temeljiti na čim večji sofisticiranosti. Voditelji v visoko kohezivnih enotah so željni eksperimentov in ponavadi vse vojake vključijo v razvoj novih in boljših stvari (Ingraham in Manning 1991, 404).

Kot zanimivost naj navedem, da je faza štiri nekaj novega za voditelje v ameriški vojski. Pod individualnimi rotacijami za upravljanje z enotami je šlo veliko enot skozi stodontno zamenjavo njihovih članov v času od dvanajstega do osemnajstega meseca. Tako je ameriška vojska leta 1981 začela s sistemom COHORT (koncept vzpostavljanja kohezije, operativne pripravljenosti in urjenja v enoti), kjer je osebje v eni enoti polna tri leta (Marlowe 1991, 405). Nove, stabilizirane enote pa so predstavljale nepričakovano breme za voditelje, saj morajo voditelji vzdrževati nivo kompetentnosti visoko nad svojimi podrejenimi v enoti. Morajo študirati in se učiti, še posebej pa eksperimentirati na svojo lastno pest, vendar nekateri poveljniki niso bili dovolj kompetentni za vodenje stabilizirane in razvite enote (Wong, 1985).

Skrbnost

Voditelji in vojaki se ponavadi strinjajo, katere težave zahtevajo posredovanje nadrejenih in katere težave opravičujejo izključitev vojaka iz vaje. Voditelji so postavili jasne zahteve in dolžnosti, zdaj samo opazujejo vojakove reakcije na njih in jih po potrebi modificirajo. Vsake toliko časa voditelji pojasnijo razloge za njihovo pozicijo in zahtevajo povratno informacijo. V četrti fazi skrbnost pomeni, da vojaki maksimalno skrbijo tako za sebe kot drug za drugega. Prav tako se v četrti fazi ponavadi zgodi, da se mnogi vojaki poročijo, nekateri imajo tudi otroke. Medsebojno podprte vezi med enoto, vojakom in družino so še kako pomembne in pričakovane (Ingraham in Manning 1991, 405).

Spoštovanje

Najbolj pomembna karakteristika četrte faze je vsebina odnosa vodje in vodenega. Tako je v četrti fazi odnos prešel v stabilno in kolegialno prijateljstvo. Vera v enoto v boju je tako odvisna od kompetentnosti in hitrosti vsakega vojaka posebej. Vojaki so povezani skupaj v medsebojno odvisnost, spoštovanje pa se rodi iz skupnih dosežkov in skupnega premagovanja ovir (Ingraham in Manning 1991, 405).

V neformalni kulturi v mnogih vojskah obstaja nekakšen tabu proti fraternizaciji oziroma socializiranju med različnimi enotami. Tako v ameriški vojski fraternizacija pomeni prijateljstvo med različnimi čini, ki naj bi vodila v nedisciplino in favoriziranje. Tesne vezi, ki temeljijo na spoštovanju in bližini, pa so v boju še kako vitalnega pomena. V boju se razvijejo spontano in enoto pravzaprav držijo pokonci. Narava modernega načina vojskovanja omogoča, da se sovražnosti pojavijo zelo hitro. Zmagovalci bodo sile, ki so mirovniško naravnane, hkrati pa psihološko pripravljene za boj. Zato je pomembno, da se v miru zgradijo bližnje čustvene vezi, ki so potrebne za vojno stanje. V visoko učinkovitih enotah so voditelji in vodeni prijatelji tako na dolžnosti kot zunaj le-te. Na dolžnosti pa v takšnih enotah prevladuje spoštovanje z vidika kompetentnosti in na podlagi tega tudi podrejanje, ne pa podrejanje, ker pravila tako pravijo (Ingraham in Manning 1991, 405).

Predanost

Enota je dovolj učinkovita, da je veliko vaj izvedenih tako kot dobro natrenirane demonstracije. Bojna učinkovitost in kohezija pa bosta trpeli, če bodo vodje odstopali od priprav na boj. Za nadaljnji razvoj in uspeh v tej fazi je vitalnega pomena, da vodjem ne zmanjka idej, ki so potrebne za dobro izvedeno nalogo. Voditelji naj se ne ukvarjajo z

malenkostmi. Visoko učinkovite enote delajo na substanci, ne pa na videzu ali pa formi (Ingraham in Manning 1991, 405).

Povratna informacija

Veliko načinov je, da vodja vidi, da je njegova enota visoko učinkovita. Vojaki gredo čez svoje naloge hitro, učinkovito in tiho. Vejo, za kaj se gre in kaj delajo in redkokdaj godrnjajo zaradi neugodnih razmer in nevšečnosti. Ponavadi so stvari narejene na takšen način, ki je unikatni za enoto – sadeži velikega eksperimentiranja. Pripadniki odličnih enot imajo sami sebe za nekaj posebnega. Vsak si je zaslužil in pridobil svoje mesto v enoti in novi člani bodo morali svoje mesto prav tako pridobiti z učenjem in izvajanjem vojaških veščin. V odlični enoti ponavadi obstajajo lastne besede in geste, ki so unikatne posamezni enoti, ponavadi zato, da se privarčuje čas. Vojaki v visoko učinkovitih enotah so zelo sproščeni s poveljniki; vedo, da so dobri in da se drugi lahko od njih učijo. Med pripadniki odličnih enot obstaja zelo malo ali pa skoraj nič tekmovalnosti. Raje tekmujejo s standardi odličnosti kot pa med sabo.

Pomembno je povedati tudi nekaj o disciplini v teh enotah. Disciplina v tem primeru bolj temelji na zaupanju kot pa na kaznovanju. Vidna je v pripravljenosti in sposobnosti delovanja v skladu z enotovnimi normami, ko jih nobeden ne kontrolira in nadzoruje. Odlične enote so sestavljene iz majhnih skupinic, timov in individuumov, ki jim poveljniki zaupajo, da bodo delovali v skladu s sprejeto misijo. Zaupanje je obojestransko in zelo močno, tako horizontalno kot vertikalno. V odličnih enotah je malo priložnosti za izvajanje kazni. Bolj gre za skupinsko disciplino in predanost enotovnim ciljem in vrednotami (Ingraham in Manning 1991, 408).

Ravno na takšen način je ameriška vojska upravljala s COHORT-ovimi enotami. Toda birokracija in znanstveni menedžment so vse bolj pritiskali na tovrsten sistem in počasi ubijali najpomembnejši dejavnik, za katerega je bilo to vse skupaj ustvarjeno, človeški dejavnik.

5 KOHEZIJA V AMERIŠKI VOJSKI

Obstaja široko prepričanje, da je kohezija v ameriški vojski opešala. Čeprav ni veliko dokazov, je veliko družboslovnih znanstvenikov predstavilo prepričljive argumente. Nekateri od teh argumentov se nanašajo na percepcijo, da se je vojaška organizacija iz tradicionalnega institucionalnega modela prelevila v poklicni model. Drugi znanstveniki so se osredotočili na častniški kader s trditvijo, da so se častniki iz tradicionalnega heroičnega vojaka profesionalca, ki čuti dolžnost do svojega poklica, spremenili v tehničnega menedžerja, ki na vojsko gleda kot na poklic. Sledi pregled pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na graditev kohezije na primeru ameriške vojske (Bickel 1984, 44).

5.1 Temeljni dejavniki

Navajam temeljne dejavnike, ki tako ali drugače spreminjajo svet in imajo tako pozitivne kot negativne posledice. Če hočemo narediti kakršen koli pozitiven vpliv na kohezijo, jih moramo preučiti in razumeti. Najbolj temeljni dejavniki so zgodovinski dejavniki, ki spreminjajo celoten moderni svet – ideje in tehnološki razvoj.

5.1.1 Ideje

Najbolj pomembno področje mišljenja, ki je pomembno za kohezijo, je filozofija racionalizma, še posebej njegova aplikacija na organizacijski razvoj in kontrolo. Dve manifestaciji tovrstne filozofije – birokracija in znanstveni menedžment sta imeli značilen vpliv na ameriško vojsko.

Birokracija: predpogoj za racionalno organizacijo, birokracija je okarakterizirana s posebnimi funkcijami: hierarhična struktura, podrobna in neosebna pravila, visoko usposobljeni specialisti in racionalno odločanje. Kot je povedal že Max Weber, ki je prvi vpeljal termin, je organizacija birokratska do mere, do katere je dehumanizirana, in do meje, ko eliminira vsakršna čustva ljubezni, jeze in vse iracionalne elemente, ki ne sodijo v racionalno kalkulacijo. Weberjev model je bila prusko-nemška vojska, iz katere se je v prejšnjem tisočletju v ameriško vojsko prenesel model racionalnega menedžmenta (Bickel 1984, 44–45).

5.1.2 Znanstveni menedžment

Racionalni menedžment vojske je bil okrepljen z adaptacijo filozofije znanstvenega menedžmenta, ki človeka dojema kot homo economicusa, ki je motiviran z materialnimi ugodnostmi. Birokratska organizacija in znanstveni menedžment predlagata poklicni model z menedžerji, ki za motiviranje članov uporabljajo neosebne materialne sankcije (Blades 1984, 45; Ahronson in Cameron 2007).

5.1.3 Tehnologija

Hiter razvoj tehnologije je spremenil celotno naravo vojske. Ne samo, da je spremenil način življenja ljudi, njihove prehranjevalne navade in delo, prav tako je spremenil medosebne odnose in organizacijo. Vojaške veščine konvergirajo s civilnimi veščinami, kar omogoča alternativno zaposlitev. Tehniki se raje osredotočajo na opremo kot pa na ljudi. Visoko usposobljeni tehniki zahtevajo dodatno plačilo. Tehnični delavci in osebje ima večjo strokovno usposobljenost na njihovih področjih od nadrejenih častnikov (Blades 1984, 45; Krumm 2004).

5.2 Posledice

Sistemske spremenljivke, ki so identificirane s poklicnim modelom, vključujejo poudarek na plačilu kot sredstvu za zadrževanje v vojski, zdravstvenem varstvu za ožje člane vojakove družine, upokojitvenih ugodnostih, napredovanju, eliminaciji neprimernih dajatev za klubski sistem, redukciji ceremonij, povečanem številu žen vojakov, ki živijo zunaj baze, praksah menedžmenta, ki poudarjajo kvantificirane dejavnike, redukciji ritualov in ceremonij, konvergenci vojaških in civilnih tehničnih veščin, zasebnosti tistih, ki so prvič noter, povečanem številu žensk v vojski in pa politiki popolnjevanja oboroženih sil. (Bickel 1984, 43; Magginis 1987; Van Creveld 1998).

Obstaja tudi splošno prepričanje tako med častniki kot tudi med vojaškimi sociologi, da častniki postavijo osebno dobrobit pred profesionalno dolžnost, so preveč karieristično usmerjeni, se pogostokrat prehitro upokojijo, če obstajajo ekonomske koristi, so preveč zainteresirani za tehnologijo in ideje kot pa za ljudi in imajo menedžersko etiko naemsto profesionalne etike dolžnosti, časti in države (Bickel 1984, 43; Magginis 1987; Van Creveld 1998).

Častniki imajo dve kritični funkciji za tvorbo kohezije (1) izvajanje vodenja primarnih skupin ter (2) integriranje in povezovanje primarnih skupin z ostalo organizacijo in morebiti tudi nacijo. Vsaka od tovrstnih funkcij zahteva določen tip obnašanja (Ahronson 2002 in Bernabe 2005).

Vodenje zahteva osebni in empatičen odnos s podrejenimi. Vodja vodi podrejene k večjemu z uporabo normativne moči. Vodenje v stilu menedžerjev pa pomeni, da vodja izvaja neosebni odnos oz. pristop z uporabo pravil, regulacij in sankcije, ki temeljijo na birokratski avtoriteti. Empatično vodenje je poudarjeno v institucionalnem modelu organizacije in poudarja moralno predanost; menedžment pa je poudarjen v poklicnem modelu in poudarja preračunljivo predanost. Funkcija povezovanja in integracije pa zahteva moralno predanost, kar pomeni, da se bolj ujema s profesionalno kot pa s poklicno orientacijo (prej ni bilo raziskav, zato ni mogoče izvesti primerjav med častniškim zborom in vzpostaviti neke trende). Raziskave pa kažejo, da častniki dojemajo sebe in se nagibajo bolj k poklicnemu kot pa institucionalnemu modelu dojetja vojske (Ahronson 2002 in Bernabe 2005).

Ni znano, ali je bila orientacija častnikov v preteklosti drugačna, vendar je po raziskavah sodeč preveč poklicna, kar vodi v preveč karierno orientacijo in menedžerski stil vodenja. Parade, rituali in simboli, kar pomaga k pospeševanju skupinske identitete in kohezije, so v poklicnem modelu zanemarjeni. Enote za podporo še posebej izražajo podobnost s civilno industrijo, podobno pa so prizadete tudi bojne enote. Nič neobičajnega ni, da v posameznih bojnih enotah parada ni bila izvedena že več kot eno leto. (Blades 1984, 48; Ahronson 2002; Bernabe 2005).

Empatično vodenje je bolj težko doseči v visoko tehnoloških enotah. Pripadniki teh enot porabijo veliko časa za spoznavanje opreme in rokovanje z njo, delovne enote pa so defragmentirane, zaradi česar je identifikacija z enoto otežkočena (Blades 1984, 48; Ahronson 2002; Bernabe 2005).

5.3 Vpliv na vojaško kohezijo

Našteti dejavniki, ideje in tehnologija imajo vpliv na celotni vojaški sistem. Politike Pentagona tako temeljijo izključno na kvantifikaciji.

Generalštabski koncept birokracije je končal v vse bolj in bolj specializiranem osebju, ki delajo analize izključno z ekonomskega vidika. Na nacionalnem nivoju civilni analitiki, katerih večina sploh nima vojaškega znanja, izvajajo funkcije generalštaba (Blades 1984, 45–46).

Tovrstne sile so transformirale ameriško vojsko. Ne samo, da ustvarjajo poklicno organizacijo, ampak imajo prav tako določeno avtoriteto in poudarjajo kvantificirane, kratkoročne cilje, kar vodi v statistični menedžment (Blades 1984, 45–46).

Historične silnice v obliki idej in tehnologije so povzročile značilne spremembe v ameriški vojski, kar pomeni premik od tradicionalne vojske k dojemanju vojaške službe kot poklica.

Močne sile spreminjajo ameriško vojsko iz institucionalnega modela, ki poudarja normativno kontrolo, v poklicni model, številčni model. Birokracija in znanstveni menedžment, principi, stroškovne analize in druga kvantitativna orodja za odločevanje, skupaj s tehnologijo, so temeljni vzroki za ta preobrat. Ta preobrat pa je oslabil kohezijo.

Tudi častniški zbor se je iz institucionalnega modela prevesil v poklicni model, kar posledično vključuje:

- več karierizma, manj profesionalizma,
- menedžersko upravljanje in vodenje ter
- slabljenje kohezije skupine.

Ameriška vojska ni vložila nobenega sistematičnega truda, da bi preprečila premikanje k poklicnemu modelu, visoki uradniki pa niti ne vedo, kaj ta obrat pomeni.

Predpostavimo, da poznamo vse predpogoje za gradnjo učinkovitih majhnih vojaških enot. Kako naj bi bula potemtakem videti formula za gradnjo tovrstnih enot? Predvsem pa, kar spada v mojo temo, kako so se Američani skozi novo zgodovino lotili gradnje učinkovitih kohezivnih enot?

5.4 Formula za graditev kohezije

V zadnjih nekaj letih je ameriška vojska izvedla nekaj ukrepov za upravljanje z enotami, ki so uspešno končale svoje poslanstvo, in sicer zgradile so kohezijo v majhnih vojaških enotah.

Uspeh tovrstnemu upravljanju z enoto se kaže v esprit de corpsu, visoki morali, večjemu odstotku pripadnikov, ki so ostali v enoti, in povečani bojni pripravljenosti, ki so jo dosegle tovrstne enote. Vendar pa lahko tudi enote, ki niso bile podvržene novemu načinu upravljanja z enotami, ustvarijo kohezivne enote.

5.4.1 Kohezija: zgodovinski vidik

Skoraj vsak veliki mislec in pisec o spopadih in vojnah, ki je proučeval vojake v boju, govori o prednostnih, ki jih imajo vojske, če imajo v svojih vrstah kohezijo. Tako morajo vojaški misleci nujno proučevati človeški dejavnik v vojski.

Clausewitz o potrebi kohezije govori v petem poglavju svoje knjige O vojni z naslovom Vojaški virtuozi vojne, v katerem razlaga o moralnih kakovostih profesionalnih vojakov in njihovega vojaškega duha v nasprotju z bolj oboroženimi nasprotniki in razlagami o prednostih le-teh, če bodo imeli kohezijo (Wong 1985, 9).

»Vojske, ki obdrži kohezijo pod ubijalskim ognjem, ne more podreti noben imaginarni strah in se zelo učinkovito upira. Ponosni na svoje zmage ne bodo izgubili volje za izpolnjevanje ukazov in spoštovanje svojih nadrejenih, tudi če bodo izgubili bitko. njihova psihična moč, ki je bila skovana z urjenjem in trudom, je sila, ki pomeni pot do uspeha. Takšno vojsko obdarja pravi vojaški duh« (Wong 1985, 9).

Z drugimi besedami, Clausewitz je trdil, da mora vojska, ki ima vojaški duh ali esprit, najprej obdržati kohezijo, če hoče uspešno končati vojno. Skratka, če hoče obdržati kohezijo, jo mora najprej imeti.

V drugi polovici devetnajstega stoletja je francoski poveljnik Ardant du Pioq raziskoval obnašanje vojakov v bitki. Njegova opažanja so potrdila trditev, da vojska nujno potrebuje kohezijo. Du Pioqu se zdi vojaška poklic unikatna zaradi njenih zahtev, da ljudi spremeni v bojavnike, kar naj bi bilo v nasprotju z njihovo oz. našo naravo; kjer je mišljeno, da se premagata strah in naraven instinkt za samoohranitev. Menil je, da se lahko takšno stanje doseže samo s pomočjo kohezije, ker je to predpogoj za bojni duh. Trdil je, da se bodo samo kohezivne enote proti sovražniku borile učinkovito in napredno. Vojakov občutek dolžnosti

svojim zvestim soborcem bo premagal naravni instinkt po samoohranitvi (Watson 1985, 42–43).⁵

O koheziji prav tako piše S. L. A Marshall v svojem delu *Men Against Fire*. Prav tako kot njegov kolega Du Pioq je proučeval obnašanje vojakov v boju. Prav iz njegovega dela je razvidno, kako pomembna je kohezija za vojsko. Marshal je menil, da se vojaki ne bodo nikoli prilagodili razmeram v boju, ne da bi pri tem ne razvili kakršnih koli psihičnih težav, kajti nikoli ne morejo premagati strahu pred izgubo lastnega življenja (Wong 1985, 12).

Marshal nadalje govori o zorenju enote in njenih vojakov, kar je stvar vsakega posameznika posebej, koliko se bo pripravljeno potruditi, da stvari opravi pravilno, tako posamično kot skupinsko. Da individualni vojak poveča svojo samozavest v boju, ki je bila sprva popolnoma čudna in nepoznana, nato pa postane popolnoma znana, je pripisati kvečjemu njegovi individualni rasti in zaupanju v njegove sovojake v enoti (Wong 1985, 12–13).

Dokler se takšno zaupanje ne rodi, ni mogoča nobena učinkovita akcija. Zelenci bodo prej pobegnili iz bojnega polja zato, ker se niso naučili skupinsko razmišljati in delovati. Mogoče so res individualno pogumni in voljni, vendar individualna pogumnost in voljnost ne bosta zdržali organiziranega šoka (Wong 1985, 20).

S porastom izkušenj enota dobi občutek za medsebojne stike in iz tovrstnih stikov se rodi taktična kohezija, ki skupini posameznikov omogoča, da iztržijo kar največ iz svojih združenih moči in stojijo kot eno telo, ko se srečajo z nevarnimi situacijami (Wong 1985, 21).

Velik del literature, ki govori o koheziji, pozabi omeniti študije o psihiatričnem zlomu ali pa stresnih dejavnikih v spopadu. Tovrstne žrtve pa so še kako pomembne. Tovrstne študije kažejo, kako pomembna je kohezija primarnih skupin in njihovih medsebojnih povezav za individualnega vojaka in njegovo sposobnost soočiti se in zdržati stresne bojne trenutke.

⁵ Kot dodatek naj povem, da je Du Pioq mislil, da kohezija povečuje vrednost individualnega vojaka v enoti, v kateri se bo sposoben boriti tudi brez nadzora nadrejenih in to prav zaradi vrednosti in spoštovanja do svojih soborcev. Kohezija bo individualnega vojaka prisilila k boju, ker ga skrbi, da ga bodo soborci imeli za osebo, ki ni vredna njihovega spoštovanja, kar bo pomenilo izgubo individualne časti in samospoštovanja. Na kratko, individualni vojak, ki je koheziven z enoto, bo posedoval tudi motivacijo in individualno samoiniciativo, kar pomeni, da ne bo potreben konstantni nadzor nadrejenih.

Ardant du Pioq se je zavedal povezave med enotovno kohezijo in žrtvami stresa. Ko je opazoval vojake v spopadu, je rekel: »V enotah brez kohezije ... se jih veliko število pritožuje zaradi ničesar drugega kot pa pomanjkanja morale, kar hitro postane bolezen. Drakonska disciplina več ne obstaja; lahko jo zamenja kohezija« (Wong 1985, 21).

Žrtve stresa so bile upoštevane večinoma v prvi in drugi svetovni vojni, kjer so izračunali, da so psihiatrične žrtve predstavljale eno četrtno vseh evakuacij. Tako so Američani evakuirali več psihiatričnih žrtev v drugi svetovni vojni v kampanji v severni Afriki, kot pa so zamenjali vojakov zaradi ran. V spopadih v Okinavi pa je znano, da je ena poljska bolnišnica namenila 1000 postelj za vojake, ki so bili žrtve stresa (Wong 1985, 22).

Drugi vojaški zgodovinarji in šolarji so napisali dela, v katerih navajajo dejavnike, ki so temeljni za vojaške enote. John Keegan se je osredotočil na motivacijo in psihološke značilnosti bojevnikov v njegovi knjigi *The Pace of Battle*. Behavioristična znanstvenika Edward Shils in Morris Janowitz sta proučevala kohezijo v nemški vojski v času druge svetovne vojne. Zaključila sta, da je kohezija nemški vojski dala dodatno bojno moč, ki se je vzdržala na tak način, da so vojake držali v isti enoti tako dolgo, dokler je bila enota sposobna operativnega delovanja. Vojaki so postali stabilizatorji enote, ki so gradili kohezijo, ker so poznali enotovno zgodovino, njeno unikatnost in njena nenapisana pravila (Wong 1985: 11; Van Creveld 1998).

5.4.2 Kohezija: zakaj jo graditi zdaj?

Larry Ingraham in Frederick Manning, oba psihologa v ameriški vojski, sta ravno leta 1981 navedla tri dejavnike, za katere sta menila, da bodo pripomogli k odločitvi vojske, da začne v njenih enotah graditi kohezijo.

Najprej sta opozorila na možnost hitrega pojava naslednje vojne, katere kritična spremenljivka je čas, ki pa ga ne bo zadosti, da bi zgradili učinkovite enote za boj. Še več, zaradi hitrega odzivnega časa in takojšnjega nastopa v boju sta menila, da bo civilna družba nezmožna združiti javno mnenje in civilni sektor za podporo vojaškim operacijam (Ingraham in Manning 1981).

Drugič sta menila tudi, da izid izraelsko-arabskih vojn, ki je pokazal veliko smrtonosnost modernega vojskovanja, lahko primerjamo z bojnimi operacijami med drugo svetovno vojno

in vojno v Koreji, kajti v vseh omenjenih spopadih je pomanjkanje kohezivnosti imelo zelo negativen vpliv na enote. Tovrstni rezultati so pokazali veliko psihiatričnih zlomov, in če so bojevniki v preteklih spopadih doživeli psihiatrični zlom v času 25–30 dni, so se zdaj pojavili že v roku 24 ur. Domnevali so, da bodo individualni vojaki v kohezivnih enotah doživeli manj psihiatričnih zlomov (Ingraham in Manning 1981).

Ingraham in Manning sta nadalje trdila, da verjetno obstaja časovni dejavnik, ki je unikaten za moderno vojskovanje, v katerem se pojavijo vsi elementi, ki eventualno pripeljejo do pojava bojnega stresa in individualnega zloma. Trdila sta, da k temu prispeva izredna smrtonosnost modernih orožij na bojnem polju (Watson 1985, 39–40).

Kot dodatek naj omenim, da so v ameriških šolah v sedemdesetih letih predvideli povečano ubojnost modernih orožij. Posledično bodo vojaki sicer lahko uspešno premagali takšno količino terorja, vendar pa se bo zagotovo dogodilo, da bodo podlegli naravni težnji po samoohranitvi ali pa da se bodo psihično zlomili na mestu boja. Na kratko, kohezivne majhne enote, ki imajo esprit in visoko moralo, bodo v boljšem položaju, da preživijo na modernem bojnem polju, in bodo imele manj psihičnih zlomov (Watson 1985, 39–40; Skelton 1999; Negin 2002).

Tretji dejavnik, ki ga avtorja omenjata, pa je socialna struktura vojske v sedemdesetih letih. Menila sta, da vojska v takratnem času ni ravno 'zdrava' institucija, kar se je kazalo v povečanem poročanju medijev o upadu kakovostnega vodenja, slabi kakovosti rekrutov, visokem osipu, pomanjkanju zadovoljstva na delovnem mestu, povečanih incidentih v zvezi z zlorabo drog in alkohola ter povečanih incidentih glede rasne in spolne nestrpnosti. Vsi tovrstni dejavniki, sta domnevala, bodo prispevali k povečani možnosti psihiatričnih zlomov (Ingraham in Manning 1981).

Kot dodatek trem dejavnikom je njuna raziskava kohezije nemških artilerijskih enot pokazala, da je bil alkohol nuja za pospeševanje in vzdrževanje strukture majhne skupine. Prav tako sta ugotovila, da vojaki, ki so predčasno zapustili enoto, niso bili prav nič demografsko drugačni od druge populacije. Ugotovila pa sta tudi, da je tem vojakom primanjkovalo povezanosti s soborci, identifikacije z njihovo enoto in poklicem, ki ga opravljajo (Van Creveld 1998; Ingraham in Manning 1981).

Drugi dejavnik, ki je prispeval k vse večji težnji vojaških analitikov k podpori graditve kohezije, pa je bila visoka turbulenca osebja, ki se je začela konec vietnamske vojne, prav tako pa tudi s koncem naborniške vojske in začetkom poklicne vojske. Težnja je bila zgraditi majhne, na poklicni način popolnjene enote, ki bodo visoko kohezivne in sposobne izvesti svoje naloge. Z nastopom mirnega obdobja je prišlo tudi do zmanjšanja obrambnega proračuna, kar je prispevalo k iskanju drugih načinov pospeševanja bojne učinkovitosti, ker moderna oprema sama zagotovo ne bi bila dovolj, da vojska preživi in tudi zmaga na visoko ubojnem sodobnem bojnem polju (Watson 1985, 40).

5.4.3 Kohezija: izkušnje ameriške vojske

Ameriška vojska je v preteklosti izvedla kar nekaj poskusov graditve kohezije s pomočjo programov, ki so bili namenjeni za upravljanje in vzdrževanje celih enot. Vsi programi pa so propadli bodisi zaradi pomanjkanja resursov, sprememb v strukturah, neučinkovitosti ali pa preprosto zato, ker so bili pretežki za izvedbo (Wong 1985, 25–26).

Enote, ki so bile formirane in so se bojevale v drugi svetovni vojni, so bile visoko kohezivne. Večina vojakov je v tej vojni služila od začetka pa do konca vojne v istih regimentih. Veterani, ki so preživeli vojno, so pričali o visokem ponosu in izkušnjah s svojimi brati in orožjem. Treba je biti priča vsakoletnih srečanj tovrstnih veteranov, da bi začutili neverjetno količino toplote, prijateljstva, povezanosti in esprita, ki so obstajali med temi pripadniki. Imeli so kohezijo (Wong 1985, 25–26).

V korejskem konfliktu so vojaki dobivali točke za število dni, ko so bili izpostavljeni nasprotnikovemu ognju. Ko je vojak zbral dovolj točk, mu je bilo dovoljeno, da odide domov. Tovrstni sistem je imel zelo negativen vpliv na stabilizacijo osebja, uničil je povezanost, ki se je pojavljala med vojaki, in posledično je zmanjšal enotovno kohezijo (Wong 1985, 25–26).

Po korejski vojni je vojska začela z enotovnimi zamenjavami med kontinentalnimi ZDA in Evropo. Tako imenovan Gyroscope je bil implementiran za izboljšanje morale, bojne učinkovitosti enot in zmanjšanje stroškov podpornega osebja in objektov. Na žalost Gyroscope ni privarčeval pričakovanih dolarjev, prav tako pa je bilo ocenjeno, da ni prispeval k večji pripravljenosti. Kljub uspehu pri premikanju celih bataljonov in regimentov je bilo zaključeno, da je Gyroscope preveč zapleten in neuspešen na divizijskem nivoju (Brinkerhoff, 2004).

Leta 1960 se je število pripadnikov hitro povečalo zaradi vietnamske vojne. Ustanovljena je bila enoletna politika, katere izid je bila implementacija oz. dodeljevanje individualnih vojakov med enote, da bi se izognili masovni rotaciji pred enim letom, ko je enota prešla v spopad. Sistem je rezultiral v visoki turbulenci osebja in nestabilnosti, ki je zmanjšala kohezijo, saj so vojaki imeli šestmesečne zamenjave in ne enoletne, kot je bilo najprej načrtovano (Wong 1985, 29).

V članku *Cohesion and Unit Pride Aims of New Manning System*, general Elton opisuje druge programe za gradnjo kohezije, ki so bili izvedeni. »Vse druge poskuse – od Depot Battalion (1899–1912) do Platoon Experiment (1953–1955) in Long Thrust's, rotacije treh bojnih skupin v Evropi (1962–1963) – je doletela ista usoda kot Gyroscope. Bili so omejeni eksperimenti, ki niso imeli dolgoročnih ciljev niti analitične podlage in kar je še najpomembnejše, bili so odvisni od individualnega sistema popolnjevanja enot (Wong 1985, 31).

Seveda pa so bili izvedeni tudi drugi poizkusi, da bi zgradili kohezijo v enotah. Tovrstne iniciative so tudi propadle, večinoma zaradi birokracije in sistema upravljanja s človeškimi viri.

Polkovnik Malone Dandridge je napisal članek »Dear Army: you've got yourself a Real Winner«, v katerem je podal tri primere, kako je vojska poskušala zgraditi kohezivne enote. Malone je prikazal, kako je vojska leta 1950 poskušala zgraditi kohezivno brigado. Koncept bojnih skupin so sestavljali častniki in podčastniki in so bili zapolnjeni z rekruti. Celotna enota je bila tako skupaj od začetnega urjenja, naprednega individualnega urjenja, osnovnega enotovnega urjenja in naprednega enotovnega urjenja.⁶ Tovrsten proces je trajal eno leto, in sicer brez premeščanja njenih članov, tako je kohezija imela prosto pot. Kljub doseženi visoki stopnji kohezije, ko je bila bojna skupina dostavljena čez morje, je bilo osebje te bojne skupine premeščeno na druge položaje v diviziji, kateri je bilo dodeljeno. Čez tri mesece je bila kohezija na bistveno nižji ravni, po šestih mesecih pa je bila po mnenju Malonea »ena debela, lena in nepregledna enota« (Wong 1985, 36).

⁶ Zasnova je podobna kot pri COHORT.

Drugi primer v Malonovem članku o tvorjenju kohezije govori o tvorjenju vodov, t. i. Davy Crockett vodov. Davy Crockett je bil oborožitveni sistem za zagotavljanje taktične jedrske podpore. Podobno kot konceptu bojnih skupin so bili vsi Davy Crockett vodi tesno skupaj, tako pri urjenju kot pri premestitvah. Tovrstni vodi so uživali visok esprit de corps in kohezijo. Doletela pa jih je podobna usoda kot bojne skupine. Bili so razpuščeni in posledično so izgubili vso kohezijo (Wong 1985, 37).

Tretji neuspešni poizkus tvorbe kohezivnih enot se je pojavil v sredini 70. let, ko je vojska gradila kohezivne ekipe tankov. Ta iniciativa je bila prevzeta, da bi se zagotovile ekipe za upravljanje glavnega bojnega tanka M60A2. Ekipa naj bi potem celotno obdobje služila v Nemčiji. Na žalost se je proizvodnja tankov v Detroitu zaprla, tako da so bile kohezivne ekipe razbite in so jih namenili za individualno popolnjevanje drugih enot (Wong 1985, 37).

Vojska ima tako za sabo kar veliko poizkusov tvorjenja kohezivnih enot. V skoraj vsaki situaciji se je pojavila povečana stopnja morale. Vojaki so ostali dlje časa skupaj in so lahko razvili pozitivno samopodobo in identiteto z njihovo enoto. Prav tako je bilo razvidno, da najbolj prispevajo k koheziji rotacije bataljonov in regimentov.

Najpomembnejše pa je, da je ameriška vojska prišla do pomembnih spoznanj, kaj je pomembno za graditev učinkovite kohezije. Upravljanje s človeškimi viri mora biti na takšnem nivoju, da je kompatibilno s premikanjem enot, namesto posameznikov. Vsak sistem, ki bo zagotovil stabilnost osebja in enot, ki bodo rotirale med CONUS in preko morja, mora imeti popolno podporo poveljniškega štaba tako na kontinentu kot tudi preko morja. Prav tako pa se mora vzpostaviti načrten in fleksibilen sistem ravnanja oz. upravljanja z enotami.

6 KOHEZIJA: NOVI SISTEM UPRAVLJANJA – COHORT

6.1 Ozadje

Oborožene sile ZDA so že v štiridesetih letih prejšnjega stoletja spoznale, da je sistem zamenjave osebja in popolnjevanja enot neprimeren za omogočanje kohezije in tvorjenje volje za bojevanje. Enote so se izpopolnjevale s posamezniki. Vietnamska vojna je šolski primer, kako neučinkovit je sistem posamičnega izpopolnjevanja enot s posamezniki. Posledično so vsi nivoji v vojski trpeli zaradi slabe kohezije. Tako je ves sistem funkcioniral na podlagi individualnega izpopolnjevanja. Strokovnjaki za ljudi so analizirali vojaške naloge in naredili natančne opise vsakega dela posebej, centri za urjenje so vojake naučili njihovih nalog in vojaki so bili dodeljeni na položaje v enote, za katere so se v centrih izurili. Naloge, ki so jih vojaki opravljali, so zahtevale različno odgovornost, razlikovala so se tudi plačila po nalogah, ustanovili so se plačilni razredi in stopnje pristojnosti, bolj znanstveni način poimenovanja čina. Medtem ko je sistem zagotavljal učinkovito izpopolnjevanje enot, je na drugi strani oslabil enotovno kohezijo. Tako je vojska v sedemdesetih letih naredila kar nekaj raziskav o vplivu tehnologije na moderno vojskovanje in vključila vpliv psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na vojakovo voljo do bojevanja. Aprila 1981 je vojska na podlagi teh študij začela s projektom COHORT (Cowdrey 1995, 10–19).

6.2 Implementacija

Vojaški poveljnik general Edward Meyer je naredil prve korake tega, kar se je razvilo in bilo znano pod imenom COHORT projekt, v okviru katerega je bilo približno 3000 rekrutov organiziranih v vode in so tako ostali skupaj od začetnega urjenja pa vse do operativne pripravljenosti. Največji cilj tovrstnega projekta je bil izgradnja tako horizontalne kohezije vojak – vojak kot tudi vertikalne kohezije poveljnik – vojak. Projekt se je razvil v proizvodnjo stabiliziranih vodov, čet in bataljonov (Towel 2004, 56–57).

S spominom na prejšnje (ne)uspešne izkušnje in prednosti močno kohezivnih enot se je vojska odločila, da prekine zgodovinsko tradicijo izpopolnjevanja enot s posamezniki in začne s previdno implementacijo Novega sistema upravljanja (The New Manning System). NMS je sestavljen iz COHORT in vojaškega regimentalnega sistema. Po eni strani je bil COHORT (Cohesion, Operational Readiness and Training) ustanovljen za učvrščevanje kohezije in

upravljanja ter izpopolnjevanja z enotami kot nasprotje sistema individualnega izpopolnjevanja. Po drugi strani pa bo regimentalni sistem unificiral vojake in njihove bataljone v stabilne regimente, katerim bodo dodeljeni (Wong 1985, 38).

Sistem COHORT je vključeval formiranje in stabilizacijo bojnih enot. V njem so bili rekruti organizirani v vode in čete, ki so se po začetnem urjenju skupaj s podčastniki in častniki združile v manevrirne čete, ki so ostale skupaj cela tri leta, nato pa so bile razpuščene (Towell 2004, 61). Ko so šli vojaki v druge baze po svetu, so bili še vedno skupaj kot enota (Wong 1985, 38).

Implementirani so bili štirje različni sistemi zamenjav za enote COHORT. Prva dva načina zamenjav sta bila vključevanje enot COHORT v že obstoječe bataljone, tako v CONUS-u kot tudi preko morja. Razlika med njima je bila samo v tem, ali je bila enota COHORT dodeljena dolgoročno (18 mesecev) ali pa kratkoročno (12 mesecev). Tretji model je bil ustanovljen za bataljone COHORT, ki so rotirali s 'sestrskimi bataljoni', katerih osebje je bilo na novo stabilizirano v Evropi. Četrty model je bil prav tako bataljonske sestave, vendar pa ni bil namenjen za rotacijo preko morja (Vaitkus 1994, 10–15).

Poročnik Elton je opisal prednosti tega sistema: »Vsak od sistemov bi lahko stal sam zase; niso medsebojno odvisni. Če sta sistema združena, se dopolnjujeta in vzdržujeta bolj ubojne vojaške sile. Skupaj bosta zmanjšala turbulenco osebja, pospešila kohezijo v bojnih enotah in dosegla večji občutek skupnosti, esprita in pripadnosti med vojaki« (Marlowe, 1986).

COHORT se začne, ko vojak na začetku pri vpisu izbere opcijo US Amy Regimental-COHORT-sistem. Ti rekruti gredo skupaj skozi začetno osnovno urjenje in ko končajo, so dodeljeni enoti COHORT, kjer preidejo pod skupno poveljstvo. Tako so stabilizirani in eventualno preidejo preko morja kot enota velikosti čete. Premik enote na čezmorsko lokacijo se pojavi nekje v 18. mesecu, če je enota namenjena za bolj oddaljene lokacije (Zahodna Nemčija in Italija), ali pa v 24. mesecu, če je enota namenjena za krajše potovanje (npr. v Korejo). Ko preteče 36 mesecev, se lahko vojaki odločijo, ali bodo zapustili vojsko ali pa bodo dodeljeni drugi enoti kot individualne zamenjave (Marlowe 1986; Pulley 1988).

Rezultati sistema COHORT so bili za štirinajst čet neverjetni po končanem življenjskem ciklu. V času začetnega urjenja se je med sovojaki vzpostavila močna horizontalna kohezija.

Tovrstna horizontalna kohezija se je nadaljevala skozi vsa tri leta, kajti prav toliko so bili vojaki skupaj. Na drugi strani pa je pešala vertikalna kohezija, saj je bila na isti ravni kot v enotah, ki niso bile enote COHORT (Marlowe 1986).

Glavni cilj COHORT, zadržati vojake in njihove nadrejene skozi življenjski cikel, pa je bil dosežen. Enote COHORT so v CONUS-u dosegle 51-odstotno povečano stabilnost nasproti podobnim neCOHORT-enotam. Nadalje je bila preko morja podobna situacija v primerjavi z neCOHORT-enotami, ko so jih slednje premagale s 74-odstotno stabilnostjo. Kot dodatek naj še povem, da bile so artilerijske COHORT-enote za 17-odstotkov boljše v urjenju kot iste neCOHORT-enote. Prav tako so imele COHORT-enote za 18 odstotkov več vpoklicev kot pa neCOHORT-enote (Vaitkus 1995, 7–11).

Na kratko, COHORT-vojaki so bili bolj kompetentni, imeli so močna družinska čustva in čustva pripadnosti, imeli so nižji odstotek bolniških in močno horizontalno povezanost. COHORT-enote so imele tako kot elitne enote pozitivno samopodobo in njihova psihološka pripravljenost za boj je bila ekstremno visoka. Šest od osmih bataljonskih poveljnikov je bilo mnenja, da so COHORT-enote v njihovi formaciji najboljše enote v formaciji. COHORT-vojaki sovojakov niso marali bolj kot vojaki IRS-enot, ampak so večkrat izjavili, da so se počutili zelo blizu sovojakom, dodobra so jih poznali in so večino prijateljev vzpostavili znotraj njihovih enot. Po analitikih WRAIR je prav to tisto, kar prispeva k zaupanju v enoti in sposobnost zanesti se eden na drugega v boju (Towell 2004, 61–62).

Imeli so kohezijo.

Sistem COHORT je bil tako ena noga Novega sistema upravljanja z enotami v proizvodnji stabilnih in kohezivnih enot. Vendar pa sama po sebi ne omogoča, da bi vojaki razvili občutek pripadnosti na dolgi rok. Ameriški vojaški regimentalni sistem je bil ustanovljen za proizvodnjo tovrstne pripadnosti, bil je druga noga Novega sistema (Vaitkus 1995, 13).

V individualnem sistemu zamenjav so vojaki izkazovali svojo pripadnost bataljonu, regimentu in divizijam vsakokrat, ko so jih zamenjali. Ker pa je bilo kar veliko premeščanj in zamenjav, niso mogli razvit kakšne večje pripadnosti. Regimentalni sistem pa je poskrbel za konstantno pripadnost (Vaitkus 1995, 13).

Regiment bo služil kot osnova za zbiranje bataljonov iste vrste s podobnimi misijami, poslanstvi, organizacijo in oborožitvenimi sistemi. Vojak, dodeljen takšnemu regimentu, bo vedno služil v istem regimentu, menjave bodo možne samo znotraj regimenta, med bataljoni. Tako regimentalni sistem poskrbi za vojakovo stalno identifikacijo z enoto skozi njegovo kariero. Omogočena bo njegova identifikacija z bogatimi izkušnjami njegove enote. Kar pa je še najpomembnejše, vojakom bo vedno omogočeno, da se bodo medsebojno videvali in sodelovali, saj bodo premeščanja vojakov izključno med bataljoni istega regimenta. Vojaku bo omogočeno, da se bo učil zgodovine regimenta, lahko se bo identificiral z morebitnimi lovorikami v boju, njenimi barvami, moti, insignijami in bojnimi častmi (Vaitkus 1995, 14–18).

NMS tako omogoča stabilnost enote in občutek pripadnosti med vojaki. Poskuša se zanašati na močan motiv za boj, tj. kohezijo in dobro povezane enote, pospeševati občutek ponosa, esprit de corpsa in profesionalizma (Vaitkus 1995, 19). Pojavila pa se je težava, in sicer ni bilo omejitev glede notranje turbulence osebja; premeščanja vojakov znotraj divizije, ki pa lahko prav tako negativno vpliva na kohezijo primarnih skupin in timsko delo kot tudi zunanje premeščanje. Tako je general Max Thurman leta 1989 izjavil: »ker notranja turbulenca ni bila kontrolirana, je bila stabilnost enot COHORT manjša, kot je predvideval koncept. Potrebe po in vrednost notranje stabilnosti bi se morali naučiti že v šoli in tako bi tovrstna vrednota morala postati inherentna slehernemu voditelju« (Towell 2004, 62; Vaitkus 1994, 10).

Zaradi drugih projektov izboljšanja kakovosti vojske, kot je npr. Division 86, zahteva projekt NMS previdnost pri implementaciji in ravno zaradi drugih projektov velja samo za določene enote, ne pa za celotno vojsko (Vaitkus 1995, 20).

Kakor koli že, pozitivni rezultati NMS so se obrestovali pri gradnji kohezije, še posebej s projektom COHORT, ki je omogočil stabilnost ljudi, čeprav za majhen odstotek le-teh v primerjavi s celotno vojsko. Kot dodatek naj še povem, da so izkušnje vojske pri premikanju enot in upravljanju z njimi ter vzdrževanje na kupu poskrbele za dragocene izkušnje, tako pozitivne kot negativne. Prav tako pa so vojaški zgodovinarji, psihologi, sociologi in misleci dokazali pomembnost kohezije za vojsko (Vaitkus 1995, 20).

Poveljniki bataljonov, ki so imeli pod svojim okriljem eno izmed COHORT čet, niso povedali samo, da je bila dotična četa bolj kohezivna, ampak, da je bila tudi bolj taktično prefinjena v izvajanju svojih nalog.

Eden izmed poveljnikov je povedal:

Zagotovo niso moja najboljša enota. Nimajo v redu pospravljene opreme, njihovi standardi uniforme niso najvišji in zdi se mi, da so preveč povezani med sabo – preveč fraternizacije. Ampak na polju in pri drugih stvareh se zdi, da zadeve zelo dobro obvladajo. Pri alarmih je vedno COHORT-enote prva, ki je pripravljena. Zgodi se tudi, da vojaki čakajo svoje poveljnike in ne obratno. To se mojim običajnim enotam ne dogaja. Oni čakajo svoje poveljnike, da jim povejo, kaj morajo narediti (Towell 2004, 61–62).

Če poskušamo upoštevati vse navedene dejavnike in jih vključiti v enačbo, je lahko tovrstna formula zelo zapletena. Prav tako pa bo aplikacija formule izziv za enote, ki so dinamične.

Če hočemo poenostavit zadeve, obstajajo tri ključne in velike komponente, ki predstavljajo temelj pri gradnji kohezije. Če vključimo več dejavnikov, bo formula nepregledna. Tovrstne tri komponente v njihovi najčistejši in enostavni formi so stabilnost, stres in uspeh. Vse tri komponente so bile vključene, (ne)uspešno, tudi v NMS.

6.2.1 Stabilnost

Francoski vojaški pisec Ardant du Pioq je nakazal na prvo komponento v formuli za gradnjo kohezije, ko je omenil stabilnost: »Pametna organizacija (ali pa vodja) omogoča, da se osebje v bojnih skupinah zamenja čim manjkrat, tako da so lahko prijatelji v miru prav tako lahko prijatelji v vojni« (Wong 1985, 7). Z drugimi besedami, stabilnost osebja je predpogoj za gradnjo kohezije. Brez stabilnosti osebja, osebnih in neposrednih odnosov bo vse skupaj neučinkovito in se ne bo končalo v povezovanju, ki vodi k vzpostavitvi primarnih skupin, kjer se rojevajo zaupanje in predanost. Nadalje, tovrstna stabilnost primarnih skupin bataljonskega in brigadnega osebja je enako pomembna, če hočemo vzpostaviti vertikalno stabilnost, ki vodi v esprit (Pulley 1988).

Vojaški individualni sistem izpopolnjevanja bo vedno povzročil veliko turbulenco osebja v neCOHORT-enotah. Kakorkoli že, poveljniki, ki neprestano dodeljujejo podrejene voditelje in vojake drugim nalogam, prav tako prispevajo k turbulenci osebja. Najbolj pomemben cilj je

vojaka dodelitev k dolžnosti, ki jo bo opravljal tako dolgo, dokler enote ne zapusti ali pa napreduje na drugi položaj (Bernabe 2005).

Na novo dodeljen vodnik bi moral biti dodeljen timu in ostati v tem timu, dokler enote ne zapusti ali pa napreduje. Poveljniki, ki že situiranega podčastnika premikajo med enotami, uničijo vezi spoštovanja, zaupanja in vere, ki jo je podčastnik razvil s svojimi vojaki.

Poveljniki bi morali biti dodeljeni na eno pozicijo in biti tam z enoto stabilizirani minimalno 18 mesecev, če ne že ves čas. Podobno bi morali poveljniki čet služiti na svojem dodeljenem položaju minimalno 18 mesecev ali idealno 24 mesecev. Bolj pogosto premeščanje poveljnikov čet bi lahko dalo zmotno informacijo, da mora poveljnik v prvo narediti čisto vse prav brez kakršnega koli spodrsaljaja. Posledično bi to pomenilo, da bo sveča zakurjena z obeh strani in bi se lahko zgodilo, da skuri tako sebe kot tudi svoje vojake (Bernabe 2005; Wong 1985, 10).⁷ Komponenta stabilnosti se nanaša na celoten spekter dejavnosti, ki jih enota počne. Konsistenca mora obstajati na način, po katerem enota deluje, kar se počasi približuje stanju, ko lahko rečemo, da je enota predvidljiva. Z drugimi besedami, enota bi morala imeti konsistentne standarde, sisteme, procedure in metode v njihovih operacijah, ko člani enote vedo, kako enota funkcionira dan za dnem (Marlowe 1986).

Potemtakem so standardni operativni postopki (SOP), ki so jasni in izvedljivi z razumljivimi standardi za vse, kar enota počne, pogoj za njeno funkcioniranje. SOP bi morali biti napisani in dostopni vsem pripadnikom enote, ne samo voditeljem. SOP imajo svoj mandat, ker bo turbulenca osebja vedno obstajala za neCOHORT-enote, kjer se bodo novinci enoti pridruževali tedensko. Sleherni voditelj in vojak, ki se pridruži enoti, bi se moral temeljito naučiti SOP kot pomembne korake in stopnje, ki se morajo doseči in preseči v času svojega izpopolnjevanja. Cilj je, da bi vsak vojak služil v enoti in uporabljal samo ene SOP in bil popolnoma seznanjen s tem, kako se SOP nanašajo na njega in delo, ki ga opravlja (Marlowe 1986; Pulley 1985, 11).

V bistvu enote, ki spremenijo način izvajanja treninga ali vzdrževanja ali operacije na terenu vsak drugi mesec, ustvarjajo turbulenco. Organizacija je že po sami naravi kompleksna z mnogimi spremenljivkami in prioriteta. Enota, ki se upira spremembam za spremembami,

⁷ To se je zgodilo tudi v diviziji, o kateri bom pisal nekoliko pozneje.

bo omogočila, da bodo vojaki bolj zaupljivi tako do enote kot tudi do voditeljev. Ko vojak zaradi stabilnosti enotovnih operacij pridobi izkušnje in zrelost, bo enota prav tako ostala zrela, izpopolnjena in izpolnjevanje nalog bo postalo rutina. Nadalje, enotovni standardi, cilji in standardi bodo bili razumljivi vsem pripadnikom enote in to zaradi konsistence in stabilnosti operacij (Marlowe 1986).

Na SOP se ne bi smelo gledati kot na oviro k lastni iniciativi ali pa implementaciji očitno bolj funkcionalnih procedur v izvajanju vzdrževanja ali pa terenskega dela. Še vedno obstaja prostor za spremembe, ki pomenijo izboljšanje bojne pripravljenosti. Kakor koli že, voditelji morajo biti previdni pri sprejemanju sprememb in previdno analizirati vplive sprememb na operativno stabilnost. Spremembe morajo biti implementirane namerno in voditelji morajo svojim vojakom jasno razložiti, kaj se dela in zakaj se to dela (Marlowe 1986).

Ko imamo enkrat stabilizirane voditelje in vojake na njihovih položajih ter izvajanje operacij na konsistenten in rutinski način, bi morali voditelji iskati vsako priložnost za povezovanje vojakov v njihovo primarno skupino. Najbolj pomembno je, da se naloge izpolnjujejo skupno. Cilj je priskrbeti za čim več priložnosti za čim več skupnih izkušenj (Marlowe 1986).

Vojaki bi morali biti na primer v vojašnici razdeljeni po oddelkih kakor sodelujejo skupaj na vajah. Tudi stražarske dolžnosti bi morale biti dodeljene po oddelkih. Kot dodatek naj še povem, da bi se morale vse naloge dodeliti enoti kot celoti, ne pa posameznikom npr. v četi. Voditeljem v primarni skupini bi morali dodeljevati naloge za izpolnjevanje skupaj s svojimi podrejenimi. Prav tako bi morale vzdrževanje potekati na ravni celotnega voda. Izvajanje vzdrževalnih del bi se tudi morale dodeljevati celotni enoti, čeprav naloga npr. ne zahteva zaposlovanja celotne enote (Pulley 1986, 12–13)

Z drugimi besedami, v izvajanju vsakodnevnih vojaških operacij se morajo voditelji izogibati razbijanju primarnih skupin ne glede na to, kakšno nalogo izvajajo. Čez dan morajo skupine, oddelki, vodi biti skupaj in skupaj delati stvari. Voditelji ne bi smeli dopuščati pogostega manjkanja članov primarne skupine, namesto tega pa bi morali organizirati proste termine, ko lahko vojaki uredijo svoje zasebne zadeve (Pulley 1986, 16).

Stabilnost kot dejavnik v enačbi za graditev kohezije se ne nanaša samo na formalne vojaške dolžnosti, ampak je pomemben tudi za neformalne aktivnosti zunaj dolžnosti za vojake same

in njihove družine. Medosebni odnosi, ki se razvijejo v znanstvo in prijateljstvo ter povečano stopnjo povezanostjo, se pospešujejo v neformalnem okolju. Neformalno okolje je tisto, kjer se vojaki srečujejo in svoja poznanstva razvijejo v prijateljstvo. Inovativni voditelji, ki uspešno poskrbijo za okolje, v katerem se lahko razvijejo takšni odnosi, pospešijo kohezijo. Idealno je imeti postavke, kjer lahko vojaki enote vstopajo v interakcijo ne glede na formalni čin oseb. Timski športi so primer, kjer so timi organizirani glede na enote in kjer lahko vojak premaga svojega poveljnika in ga nauči stvar ali dve. V tem procesu bodo bolje spoznavali eden drugega in na neformalen način, ki se razlikuje od tistega v enoti (MacCoun 2006).

Cilj je spodbuditi vojake primarnih delovnih skupinah, da ostanejo skupaj in se družijo tudi zunaj delovnega časa. Več, kot ima enota možnosti za prakticiranje odnosov zunaj delovnega časa, bolj tesna je kohezija. Ingraham in Manning sta predlagala, da bi bile tudi družine v bazi organizirane po enotah, vse zato, da se pospešijo medosebni odnosi, tako med vojaki kot tudi med družinami. Čeprav poveljniki nimajo pristojnosti vmešavanja v zasebne zadeve vojakov, pa lahko poskrbijo za okolje, kjer se lahko tako vojaki kot njihove družine medsebojno zblížajo (MacCoun 2006).

Cilj je družinske člane vpeti v aktivnosti enote. Če imajo družinski člani občutek, da so pomemben del enote, postanejo člani enote ponavadi še bolj predani enoti, njenim voditeljem in njenim ciljem. Obstaja veliko priložnosti za vključitev družinskih članov v aktivnosti enote (prodaja piškotov, pikniki, družinski dnevi na polju, dobrodošlice domov, parade, podelitve nagrad in celo izobraževanje iz npr. prve pomoči s strani enotovnega zdravnika) (MacCoun 2006).

Na splošno povedano se komponenta stabilnosti v formuli za gradnjo kohezije nanaša na celoten spekter delovanja enote in vseh njenih članov. Zahteva stabilno osebje na njihovih položajih. Vključuje formalne vojaške funkcije pri izvajanju njenih nalog iz dneva v dan na konsistenten in stabilen način. Prav tako pa se enakopravno nanaša na zunajdolžnostni čas in neformalne aktivnosti, pri čemer ima poveljnik veliko vlogo. Vse to vodi v pospešeno pojavljanje kohezije. Iz pogostih interakcij njihovih članov, kjer delijo skupna izkustva, se pojavijo skupinska izkustva in standardi, čustva lojalnosti, zaupanja in predanosti enoti, drugim članom enote in njihovim voditeljem (Marlowe 1986; Towel 2004; Pulley 1988).

Večino zgoraj opisanega so imele zagotovljeno tudi enote COHORT. Od skupnega bivanja v vojašnici, kjer so bile razdeljene po oddelkih, do SOP, ki so zagotavljali konsistenco pri urjenju. Menim, da je imel tudi začetek urjenja in vstop v COHORT-enoto zelo velik pozitiven vpliv na rekrute, saj so COHORT-enote veljale za nekaj posebnega. Prav tako so se COHORT-vojaki družili po koncu delovnega dne, tudi ob vikendih, trenirali so tudi v prostem času in izboljševali svoje veščine. Vse to je pripomoglo, da so bolje spoznali drug drugega

6.2.2 Stres

Druga komponenta v formuli za gradnjo kohezije izvira že iz pisanja Clausewitza, ko je opisoval vojaški duh. »Obstajata samo dva vira tega duha ... prvi je zmaga v vojnah, drugi pa so napreznja vojske do svojih meja in preseganje le-teh. Nič drugega ne bo pripeljalo vojaka, da dosega in presega svoje kapacitete. Vojak je zelo ponosen na to, koliko hudega je prestal. Na kratko, seme bo vzkalilo in raslo samo takrat, če je zemlja v konstantni aktivnosti (Pulley 1988, 23).

Clausewitz je bil mnenja, da se lahko vojaški duh ustvari le v vojni. Kakor koli že, izziv za vojsko današnjega časa pa je zgraditi kohezijo ali Clausewitzev vojaški duh v miru, če hočemo imeti koristi od enotovne kohezije, še preden se izstreli prvi strel v vojni.

Druga komponenta v formuli za gradnjo kohezije se imenuje stres. Stres se izvaja na realističen, pomemben in učinkovit način, na katerega se uri vojake, da dosežejo svojo nalogo. Prav tako se nanaša na pomembno čustveno izkustvo v primarnih skupinah, ki ga lahko voditelji organizirajo v primarni skupini (Marlowe 1986).

Povedano z drugimi besedami, voditelji bi morali poskrbeti za čim bolj realistične treninge in zelo težke treninge, ki predstavljajo izziv za vojake in ki se približujejo še najbolj realnim razmeram, ki se lahko pojavijo v vojni. Ko so vojaki podvrženi tovrstnim treningom in izpolnijo načrte urjenja, pridobijo zaupanje v skupino. Eventualno se razvijejo močne vezi medsebojnega spoštovanja, zaupanja in čustvene bližine, ki se razvijejo med člani enote. Komunikacija med člani primarne skupine se izboljša, kar jih še dodatno zbliža, tako mentalno kot čustveno. Ko primarna skupina pridobi zaupanje in izboljša svojo kakovost, prav tako izboljša njene interakcije in komunikacije z drugimi primarnimi skupinami. Na tak način se ojača horizontalna kohezija, prav tako pa tudi vertikalna kohezija z voditelji na višjih nivojih hierarhične lestvice (Pulley 1989, 23).

Pomembno je tudi poudariti, da mora biti urjenje povezano z bojno misijo, za katero se enota uri. Pomembno je tudi, da morajo biti voditelji inovativni in omogočiti stres v vseh elementih, ki tvorijo enoto. Na primer, pehotni bataljon, ki izvaja urjenje na terenu, ki vključuje manevre enot na enoto in dopušča, da vod bolničarjev stoji zraven in čaka na potencialne žrtve, ni dovolj stresen za tovrstni vod. Če je v urjenje vpet informacijski oddelek, vendar ne prejema poročil stanja žrtev in poškodovanih in ne izvaja zamenjav, potem sistem zamenjav osebja ni dovolj pod stresom in ni izurjen in vključen v urjenje. Z drugimi besedami, urjenje bi moralo biti integrirano in vključevati sleherni element, ki sodeluje in je na razpolago za urjenje (Marlowe 1986).

Če se element stresa pravilno doda, mora vsak pripadnik enote razumeti, kaj se od njega pričakuje. Člani enote bi morali biti pred začetkom obveščeni, kateri so tisti standardi, ki morajo biti izpolnjeni, če hočemo imeti uspešno končano misijo. Pomembna je tudi razlaga, zakaj so zahteve tako rigorozne in zahtevne. Vojaki, ki jim je bilo razloženo, kakšne so zahteve in zakaj je to tako, niso presenečeni niti ne bodo zavedeni in bodo delo opravljali na način, da bodo izpolnili zahteve. Vojaki, ki so v miru konstantno obveščeni, zakaj se urijo in kakšna je njihova naloga, bodo pridobili zaupanje vase in svoje voditelje, kar bo pospešilo vertikalno kohezijo in imelo potencialne prednosti v vojni, v kolikor do vojne pride (Pulley 1989; Marlowe 1986).

General Bruce C. Clark je v enem svojem dokumentu napisal: »ko bodo v boju, bodo enote in moške delali oz. naredili tisto, kar so delali na zadnjem manevrskem urjenju« (Pulley 1989, 29).

Kritika je tako pomemben element taktičnega urjenja. Vojska je tako institucionalizirala t. i. After Action Review (AAR) proces v samem sklopu urjenja. Gre za zelo dragoceno in močno sredstvo urjenja, ki bi ga morali implementirati vsi voditelji. Kakor koli že, komponenta stresa v tej formuli za gradnjo kohezije ima poseben namen, ki ga mora AAR upoštevati in raziskati, da lahko voditelji majhnih enot še dodatno pospešijo horizontalno kohezijo in ojačajo vezi. Z drugimi besedami, poleg samostojne analize, ki jo v sklopu AAR izvaja npr. poveljnik voda, bi moral isti poveljnik v sodelovanje pritegniti tudi podrejene voditelje in vojake, da prispevajo svoj delež k skupni analizi (Pulley 1989; Marlowe 1986).

Cilj je podrejene podvreči stresu, da dobijo samozaupanje in delujejo neodvisno. Omogočanje priložnosti za podrejene, da prispevajo k bojni učinkovitosti enote, izredno poveča enotovno samozavest, ker imajo podrejeni občutek, da so kos nalogam. Kohezivni enoti lahko rečemo kohezivna takrat, ko člani enote spoznajo, da je celota bolj pomembna in večja, kot pa le seštevek njenih delov (Pulley 1989; Marlowe 1986).

Iz tega sledi sklep, da je najpomembnejši korak po opravljeni analizi za voditelje, da ponovno organizirajo isti trening, vendar eliminirajo aktualne voditelje in pustijo podrejene, da prevzamejo poveljstvo in dokončajo misijo. Na kratko, voditelji bi morali težiti k razvoju zelo dobro treniranega kadra podrejenih voditeljev, popolnoma sposobnih prevzeti položaje odgovornosti na naslednjem hierarhičnem nivoju v hierarhiji poveljevanja. Podrejeni vodje, ki imajo tako povezovalno točkovno pozicijo, bodo imeli priložnost pospeševanja horizontalne in vertikalne kohezije, ki vodi v esprit (Marlowe 1986).

Če povzamem, se element stresa aplicira na izvajanje z misijo povezanega urjenja, ki je realističen, povrh vsega nadvse koristen in stresen. Tako, kot pravi general John A. Wickham Jr.; »Kot že vsak izmed nas ve iz osebnih izkušenj, dobro urjenje poveže enoto. Urjenje vključuje skupne izkušnje in izzive, ki razvijajo in vzdržujejo kohezijo. Urjenje razvija zaupanje v organizacijo in njene voditelje, to pa ojača moralo v vsakem vojaku« (Wong 1985, 29–30).

Tudi to so imeli COHORT-vojaki. Imeli so alarme in vedno so bili prvi pripravljene v primerjavi z IRS-enotami. Literatura govori, da so jih poveljniki urili do meja in šli celo čez. Namreč, tudi poškodovani vojaki so prostovoljno hoteli prisostvovati nadaljnjemu usposabljanju, čeprav jih je zdravje omejevalo. Bili so tako močno povezani med sabo, da so bili pripravljene tvegati svoje osebno zdravje za dobrobit skupine. Po končanih akcijah in urjenjih so izvajali tudi že prej omenjen AAR, ki je bistveno pripomogel k večji kakovosti urjenja in boljšim rezultatom

6.2.3 Uspeh

Ko smo proizvedli stabilnost in stres v naši formuli za graditev kohezije v naših enotah, nam manjka še tretja in zadnja komponenta – uspeh. Tovrstna komponenta v naši formuli ni nič drugega kot načrtna pohvala za dosežene uspehe, kar pa tudi pomeni, da morajo voditelji ustvariti situacije, da se uspeh pojavi. Ko izrekamo zahvale, mora biti poudarek usmerjen na

nagrajevanje primarne skupine kot celote, ne pa slehernega posameznika posebej. Z drugimi besedami, voditelji morajo načrtovati treninge, ki avtomatično vodijo v uspeh za enote velikosti skupin, oddelkov, vodov. Kateri koli način je izbran, vse aktivnosti bi morale biti dosegljive v čim večji meri in omogočati participacijo vseh članov enote. Dogodki bi morali biti stresni, pomembni za misijo, za katero se pripravljajo, idealno bi pa bilo, če bi bili tudi tekmovalni (Wong 1985).

Izvajanje vojaških vlog je zelo nazoren primer, kako vodje ustvarijo situacijo za doseg uspeha. Vlog, ki se vključijo v tovrstne dogodke, je veliko in so številne. Skupne naloge vojakov so odličen meni, iz katerega se izberejo dogodki. Cilj je izbrati taktično urjenje, ki je merljivo, stresno in dosegljivo za večino vojakov v enoti, izvajajo pa se v skupinah in oddelkih (Wong 1985; Marlowe 1986).

Element uspeha se lahko doseže na več načinov, iz enostavnega trepljanja po ramenu do nagrajevanja v obliki medalje za posebne dosežke. Kratek, toda topel in oseben ter iskren kompliment oz. pohvala sta tudi zelo učinkovita. Obvestila o uspešnosti, čestitke in pohvale ter zahvale, ki so izrečene skozi linijo poveljevanja, so še ena tehnika, ki ni draga in je zelo dragocena in učinkovita. Certifikati uspešnosti so še en način, ki vodi k istemu cilju. Kako je pohvala izrečena, zapolnjuje samo del zahtev za izpolnitev komponente uspeha v naši formuli. Pohvala mora biti časovno tempirana. Takojšna, če je to mogoče, vsekakor pa znotraj enega tedna. Način, na katerega se izvede, je prav tako pomemben. Kjer koli je to mogoče, za pohvalo bi morali izvedeti tako drugi pripadniki enote kot tudi družina, prijatelji, nadrejeni in podrejeni. Voditelji, ki se potrudijo in naredijo uspeh pomemben, prav tako doprinesejo velik del h komponenti uspeha. Prisotnost pomembnih visokih osebnosti, ki spremljajo izrekanja pohvale, s fotografom, mediji, ki posnamejo dogodek, mogoče celo glasbena skupina, ovekovečijo dogodek za vojaka, ki mu je ta dogodek namenjen. Pomemben je poseben trud, kajti v končni fazi so dividende v obliki morale, esprita, ponosa in enotovne kohezije zelo visoke (Wong 1985, 31–33).

Če povzamem, element uspeha vključuje predvidene okoliščine ustvarjanja priložnosti, ki so dosegljive, in izrekanje pohval z upoštevanom časovno komponento, ki je vidna tudi v širši javnosti. Kot dodatek naj povem, da komponenta uspeha v naši formuli podpira uspeh skupine kot zaključene celote oz. primarne skupine in ne individualnih dosežkov, kajti to je še en dodatek, ki zacementira kohezijo.

Tukaj pa je prišlo do nasprotij pri izvajalcih samega COHORT-sistema. Obstajali so namreč poveljniki, ki zaradi neznanih razlogov niso marali tovrstnega eksperimenta in jim ni bilo mar za enote, ki so jim bili dodeljeni. Sklepam, da so se bali za svoja napredovanja, saj bi morali biti z enoto cela tri leta, prav tako pa so bili potegnjeni iz IRS-enot, v katerih so se že uveljavili in zgradili določeno stopnjo kohezije. Zdelo se je, da mora vojska najprej uničiti eno kohezijo, da zgradi drugo. Komponenta uspeha je zato v meri, do katere so zanj bili odgovorni poveljniki, pešala, toda v COHORT-enotah je bila horizontalna kohezija še vedno večja kot pa v IRS-enotah.

KOHEZIJA: $S + S + U = K$

Formula za gradnjo kohezije je kombinacija treh dejavnikov, ki medsebojno sodelujejo in se dopolnjujejo. Če delujejo sami, nobeden dejavnik ne bo uspešen v popolnosti. Prav tako pa poudarjanje ene komponente na račun drugih ne bo prineslo želenih rezultatov. Vsaka komponenta mora biti v pravem razmerju, kajti vsaka nosi le del teže in le deloma doprinese k skupnemu cilju. Stabilnost plus stres plus uspeh vodijo v kohezijo majhnih enot (Wong 1985, 33–34).

Seveda obstajajo tudi druge spremenljivke, ki vplivajo na kohezivnost. Najpomembnejši dejavnik pa je tudi vodenje. Neučinkoviti voditelji, ki izvajajo tovrstno formulo, bodo sicer dosegli eno stopnjo kohezije, vendar niti približno ne na takšen način, kot bi to storili učinkoviti voditelji. Učinkoviti voditelji morajo konstantno iskati načine, da stvari naredijo na pravi način in zagotovijo pogoje za izvajanje naše formule. Morajo omogočiti fokus in usmerjanje. Voditelji morajo vložiti vso svojo energijo za izvajanje tovrstne formule. Ne smejo imeti občutka zadovoljstva, da so ustvarili kohezijo na kratki rok. Učinkoviti voditelji morajo načrtovati na dolgi rok in same sebe pripraviti na dolgi rok. Voditelji morajo imeti močna čustva in predanost k ohranjanju tovrstne kohezije. Močno si morajo prizadevati za končni produkt, končni cilj (Wong 1985, 34–35).

6.2.4 Kohezija: merjenje, evalvacija in vzdrževanje

Kohezija je v enoti okarakterizirana s ponosom, skupnim razumevanje skupnega namena, predanosti, medsebojnega zaupanja med pripadniki in kar je še najpomembnejše, kolektivnega zaupanja v same sebe kot tudi enoto. Kohezija je postavljena v enoto oz. enota je kohezivna, ko so vojaki željni pogovora o njihovi enoti in njihovih dosežkih, izkušnjah. Opazovalec z daljave bo velikokrat slišal besede, kot so mi, nam, naše ... brez dodatnega spraševanja bodo vojaki govorili o svojih voditeljih s spoštljivim tonom, velikokrat bodo omenjali dogodivščine, ki so se jim ali pa se jim celo niso zgodile. Videz in pojav vojakov bo vidno oster in odločen. Vojaki bodo govorili o enoti, kot da marširajo. Pozdravi bodo odločni in polni energije in ponosa. Skoraj vsak vojak, če se ga vpraša, bo vedel, kaj se dogaja ali pa kakšni treningi so na razporedu v naslednjih mesecih (Siebold 2005).

Pripadniki enote, če se jim bo predstavila ideja za spremembo, bodo pomislili o navedeni spremembi in izrazili svoje mnenje in pomisleke. Vojaki bodo prav tako govorili o svojih dosežkih na zelo čustven način, prav tako pa tudi o svoji opremi, kot da ima čustva in dušo. Nič neobičajnega ni, če svoja vozila poimenujejo z imeni in to na njih napišejo, npr. Big Stick ali pa Big Gun.⁸ Kohezivno enoto bodo obiskali višji činovniki iz generalštaba, ne zaradi inšpekcije, ampak zaradi obiska samega in da vidijo, kaj se dogaja. Zna pa se tudi zgoditi, da bodo pripadniki drugih enot poizvedovali, kako se da premestiti v enoto, ki velja za kohezivno. Pri merjenju kohezije se bo moral poveljnik povezati tako s podrejenimi vojaki, nadrejenimi vojaki, prav tako pa z njihovimi družinami in prijatelji. Ameriška vojska pa ima prav tako častnika za organizacijsko učinkovitost, ki spremlja, evalvira in meri kohezivnost. Tovrsten častnik meri kohezijo in napove trende, ki jih lahko poveljnik upošteva, saj govorijo o stanju in bodočem stanju njegove enote (Salo 2001).

NMS je obetal pozitivno upravljanje in ravnanje z bojnimi enotami v smislu povečevanja in vzdrževanja kohezije. Njegov namen je bil upravljanje z enotami na podlagi prejšnjih izkušenj, učenje iz teh izkušenj in premagovanje dosedanjih ovir pri gradnji kohezije, še

⁸ Na vojaškem taboru smo tudi mi poimenovali svoja orožja; maga sta bila Bruno in Fabio, eden od minimijev pa Balki.

posebej pa kapitalizacija pomembnega elementa pri bojnem duhu, človeškega elementa. Stabilnost, ki sta ji dodana stres in uspeh, lahko vodi h kohezivnim enotam, pomemben element pri tem pa je tudi vodenje. Kot je rekel tudi Clausewitz, »vojsko, ki obdrži kohezijo pod najbolj smrtonosnim ognjem, odlikuje pravi vojaški duh« (Wong 1985, 36).

6.3 Problemi

V življenjskem ciklu pa so se pojavile težave. Eden izmed problemov je bil, da so IRS-vojaki na COHORT-vojake gledali s prezirom, kajti imeli so občutek, da dobivajo poseben tretma na račun drugih enot. Enote COHORT so bile npr. preizpopolnjene. Na splošno lahko rečemo, da so enote bile 'ograjene' od običajnega sistema v vojski. Tako se COHORT-vojaki niso smeli uporabljati za izpopolnjevanja manjkajočih vojakov znotraj enot, ki niso bile COHORTove. Prav tako vojakom v COHORT-enotah ni bilo dovoljeno, da se prostovoljno javijo na druge dolžnosti ali pa se prijavijo na izobraževalne programe, kot je npr. urjenje za Rangerje (Towell 2004, 61).

Eksperiment COHORT je bil že v začetku do neke mere obsojen na propad, kajti stabiliziral je samo rekrutirano osebje, ne pa tudi častnikov in podčastnikov, ki so rotirali med novim in starim sistemom. Tako je WRAIR inštitut ugotovil, da je pospešena fluktuacija poveljnikov vodov in čet povzročala propad vertikalne kohezije. Tako se je vojakom zdelo, da se voditelji borijo samo za karierno pot. Prav tako pa so bili nezadovoljni tudi določeni poveljniki, ker so bili dodeljeni drugim enotam (v našem primeru enotam COHORT), kajti morali so zapustiti enote, ki so jih sami zgradili in ki so že dosegla znaten napredek v kompetentnosti (Towell 2004, 61).

Prav tako so bile družine COHORT-enot deležne prioritete pri pridobivanju stanovanj, čeprav so druge družine čakale dlje. Pojavile so se grožnje in verbalno nadlegovanje do COHORT-vojakov, celo do njihovih otrok v šoli. (Towell 2004, 62–63).

Drugi in večji problem pa je bila morala dodeljenih podčastnikov COHORT-enotam, saj so jim bile dodeljene praktično nemogoče naloge za izvedbo v zelo kratkem času. Mnogi so bili mnenja, da je njihova kariera pod vprašanjem, saj bi morali ostati z enoto polna tri leta. Še več, kriteriji za dodelitev podčastnikov v enote COHORT so bili zelo ohlapni. Nekaj COHORT-poveljnikov bataljonov je bilo celo zelo indiferentnih, če ne celo nasprotujočih do

programa. Ko so enote tekmovala med sabo, je bil sodnik namerno bolj strog do COHORT-enot. Prav tako je en bataljonski poveljnik razlagal, da so COHORT-enote uspešnejše zaradi boljšega vodenja in pazljivega izbora podčastnikov, hkrati pa ni omenjal pomembnosti stabilizacije osebja. Prav tako so se razlikovale oblike vodenja, eni vodje so pospeševali druženje med različnimi čini, drugi pa so temu nasprotovali (Towell 2004, 62–63).

Težave, ki so jih povzročali neprimerni podčastniki, nasilnost drugih enot in poveljnikov, bi se dale odpraviti. V sistemu COHORT pa je obstajala nepremostljiva težava, čeprav ne usodna sama po sebi, je pa povzročila, da se je sistem sesul, ko so se pojavile zahteve višjih avtoritet, da se da poudarek na kohezijo (Leadership III-VII 1998; Unit Manning 2001).

Ena posledica horizontalne kohezije COHORT je bila nenavadno močna povezanost med samimi vojaki in močna skrb drug za drugega. Poškodba enega vojaka je predstavljala poškodbo za celo enoto. Rekruti v COHORT-enoti so hitro vzpostavili kolektivno mnenje do voditeljev in do njihovih dejanj. Problemi vodenja v COHORT-enotah so v bistvu unikatni ... procesi, ki maksimirajo kohezivnost, medsebojno, psihološko in socialno podporo, nakazujejo na močno dejstvo, da so primarne skupine edine, s katerimi hoče vojak v spopad. Voditelji pa imajo zaradi tega pomembno nalogo, da jih vodijo, razvijajo in negujejo še bolj zavzeto kot pa voditelji v IRS-enotah, kar predstavlja zelo veliko obremenitev za voditelje (Leadership III-VII 1998; Unit Manning 2001).

Drugi prirojeni izziv v COHORT-enotah je bila nenavadno visoka stopnja predanosti misiji – biti pripravljen za boj – ki so jo COHORT-vojaki izkazovali v primerjavi z IRS-vojaki. COHORT-enote so zahtevale, da je urjenje na zelo visoki stopnji, da je vedno izziv zanje, kajti ni se jim bilo treba ukvarjati s konstantnim pritokom novih članov. Ko so vajo obvladali, so hoteli imeti bolj zahtevno vajo, torej večjo težavnostno stopnjo. Bili so prav tako relativno netolerantni do zadev, ki so bile nepomembne za misijo npr. pleskanje bivalnih prostorov, atletskih prireditev, ki niso prispevale k taktičnemu izpopolnjevanju. Enote so bile trn v peti tistim častnikom in podčastnikom, katerih vojaki so zahtevali manj. Svoje poveljnike so večkrat spravili v zadrego, saj jih le-ti niso imeli več kaj za naučiti. (Leadership III-VII 1998; Unit Manning 2001).

COHORT-vojaki so od svojih voditeljev prav tako zahtevali, da so strokovnjaki na svojem področju in spoštljivi do svojih podrejenih. Hoteli so, da se jih pripelje do višje taktične

prefinjenosti. Bili pa so zelo netolerantni do avtoritativnega vodenja in so pričakovali, da imajo ukazi nek smisel. Zahtevali so odnos podrejeni – nadrejeni, ki bi temeljil na zaupanju, medsebojnemu spoštovanju, spoštljivosti in predanosti skupnemu cilju in odprti komunikaciji navzgor in navzdol (Leadership III-VII 1998; Unit Manning 2001).

Če realno pogledamo, so to zelo koristni problemi enot: velika stopnja solidarnosti med pripadniki, visoka predanost misiji in visoki standardi vodenja za voditelje. Kaj je lahko s tem narobe? Narobe je bilo to, da se je sistem COHORT osredotočil na stabilizacijo vpoklicanih rekrutov, ne pa tudi na razvoj vodij majhnih enot in programov urjenja, ki bi bili izziv za vojake in ki bi jih vodja vodil v večjo stopnjo izpopolnitve.

Zahteva ameriškega vojaka po razlagi ukazov je v bistvu kliše, ki je star kot ameriška vojska sama. Do takrat je vojska temeljila na brezpogojnem izpolnjevanju ukazov, v COHORT-enotah pa so vojaki od voditeljev zahtevali pojasnila. Zahteve COHORT-vojakov po avtoriteti in intimnosti so prišle v nezgodnem času. Odzivi na veliko erozijo discipline v ameriški vojski v zadnjih letih vietnamske vojne so vzpostavili koncept vodenja, ki je temeljih na formalnih odnosih med vodjo in vodenimi. V takšnem okolišu je bilo zelo malo modelov za razvoj prijateljstva med različnimi čini znotraj vojske. (Towell 2004, 65–67).

En podčastnik v COHORT-enoti je, ko so ga vprašali, ali pozna imena vojakov v njegovem vodu, povedal: »Zame obstajajo samo tri imena, in sicer rekrut, specialist in vodnik. Uporaba imen zame pomeni fraternizacijo« (Towell 2004, 65–67). Na takšen način pa so bile vodene tudi IRS-enote, tako IRS- kot COHORT-enote so imele podobno stopnjo vertikalne kohezije, le da so imele COHORT-enote večjo stopnjo horizontalne kohezije (Towell 2004, 65–67).

V naslednjem poglavju bo prikazana primerjava med COHORT-enotami in enotami, ki so bile individualno izpopolnjevale, časovno pa to pomeni od leta 1983 do 1988. Največ meritev se nanaša na enoto velikosti voda kot primarne enote s predpostavko, da je vod ponavadi največja enota v vojski, kjer se pojavlja kohezija, še posebej pa neposredni odnosi in stiki.

6.4 COHORT proti IRS

Ko proučujemo vpliv strukturne inovacije, kot je npr. COHORT, na kohezijo, je napačno predvidevati, da bo imela nova struktura pozitiven vpliv na vse dimenzije kohezije oz. da bo imela sploh kakršen koli vpliv na katero koli dimenzijo kohezije. Kajti, kot sem to v nalogi že večkrat poudaril, je formula za graditev kohezije sestavljena iz mnogih spremenljivk. Ne glede na to, kakšne namene so imeli ustanovitelji COHORT glede urjenja in stabilizacije vojakov, častnikov in podčastnikov, lahko zagotovo rečemo, da je bil sistem COHORT uspešen pri stabilizaciji vpoklicanih vojakov, saj je bila začetna skupina skupaj od začetnega urjenja in prišla do stopnje visoke taktične učinkovitosti, namenjene za bojno delovanje.

Analize podatkov, ki so bile izvedene na COHORT-enotah, so vedno prikazovale večjo stopnjo horizontalne kohezije (medsebojno povezovanje med sovojaki) kot pa tiste, ki so bile narejene na IRS-enotah, ne glede na stopnjo časovne analize oz. njihovega triletnega življenjskega cikla. Ne obstaja pa nobena razlika med COHORT- in IRS-enotami v drugih psiholoških dejavnikih, razen v stopnji horizontalne kohezije, ki je pri COHORT-enotah neprimerljivo večja (Vaitkus 1994). Na žalost pa WRAIR analitiki niso zbirali podatkov niti izvedli raziskave na temo, da stabilizirane enote trenirajo po višjih standardih na skupnih nalogah ali pa hitreje. Še posebej frustrirajoče je pomanjkanje podatkov, iz katerih bi bilo moč razbrati, ali bi COHORT-enote trenirale na višjih nivojih samo zato, ker se jim ni bilo treba ukvarjati s pritokom novih rekrutov (Towell 2004, 62).

Skozi čas se je stopnja kohezije v COHORT-enotah zmanjšala, vendar je upad večji na drugih stopnjah kohezije kot pa na horizontalni koheziji. Raziskave so prav tako pokazale, da so COHORT-enote bolj pripravljene iti v vojno kot pa IRS-enote (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Povedati moramo tudi, da vojaki COHORT-enote izžarevajo večjo socialno solidarnost med sabo v primerjavi z IRS-vojaki. Večji je tudi odstotek COHORT-vojakov, ki menijo, da zelo dobro poznajo osebe, s katerimi delajo. Prav tako obstaja več COHORT-vojakov, ki trdijo, da preživijo svoj prosti čas s sovojaki, v primerjavi z IRS-vojaki, ki ga preživijo z drugimi. Prav tako pa je v primerjavi z IRS-vojaki tudi več COHORT-vojakov, ki trdijo, da res skrbijo drug za drugega. COHORT-vojaki so tudi mnenja, da je njihovo urjenje na izredno visoki stopnji v primerjavi z IRS-vojaki (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Pripadniki COHORT-enot so prav tako mnenja, da je njihova enota ena najboljših v celotni vojski in bo ena najboljših, v kolikor bi prišlo do spopada, saj imajo popolno zaupanje v svoje sovojake. Takšnih vojakov je bilo več kot polovica v primerjavi z občutno manjšim številom IRS-vojakov (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Vojaki COHORT-enot prav tako pravijo, seveda v večjem številu kot IRS-vojaki, da si želijo iti v vojno z ljudmi, s katerimi redno in neposredno delajo. Tovrstni rezultati potrjujejo in podkrepljujejo dejstvo, da vladata v COHORT-enotah večja horizontalna povezanost in večja bojna pripravljenost kot pa v IRS-enotah (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Večja stopnja horizontalne povezanosti je dosežena tako, da so bili vojaki dnevno v medsebojnih stikih, ni pa nujno, da so tudi bolj marali drug drugega. To seveda ni povezano s pojmi prijateljstva, bližine soborcev in poznavanja drug drugega, kar je bilo v COHORT-enotah na višjem nivoju kot pa v IRS-enotah. To pa so elementi, ki so neposredno povezani z uspešnim zanašanjem drug na drugega v boju (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Še vedno pa je bila v posameznih enotah prisotna rasna diskriminacija in v tem primeru sistem COHORT ni bil učinkovit, kajti voditelji niso v zadostni meri negovali horizontalne kohezije med vojaki (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

V drugi skupini testiranih vojakov COHORT-enot je prav tako razvidno, da so rekruti bolj povezani med sabo kot pa vojaki IRS-enot. Prav tako je večji odstotek tistih, ki so mnenja, da zelo dobro poznajo svoje sovojake. Prav tako preživljajo več časa s svojimi sodelavci. Tako kot v COHORT-enotah pa je tudi v IRS-enotah enak odstotek tistih, ki pravijo, da res skrbijo drug za drugega. Na splošno pa je horizontalna kohezija v COHORT-enotah večja kot pa v IRS-enotah (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Pri drugi kontrolni skupini pa je prišlo do zelo negativnih rezultatov glede enotovne klime. COHORT-vojaki so bili povečini mnenja, da njihovi poveljniki ne delujejo dobro in da v spopadu ne bi dobro vodili. Prav tako so bili mnenja, da njihovi poveljniki z njimi ne ravnaajo dobro in da jih ne poskušajo spoznati. Pri teh dveh omenjenih spremenljivkah so bili boljši rezultati pri IRS-enotah (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Na splošno pa lahko rečemo, da so raziskave pokazale, da je večja horizontalna kohezija med vojaki, ki pripadajo enotam COHORT, kot pa med vojaki, ki pripadajo IRS-enotam.

V drugi skupini, v kateri so bile izvedene meritve horizontalne kohezije, in sicer, ali so vojaki mnenja, da voditelji dobro skrbijo za njih in da bi dobro vodili v boju, pa so se COHORT-enote odrezale bistveno slabše v primerjavi z IRS-enotami, saj so bili COHORT-vojaki povečini mnenja, da to ni tako. Prav tako so bili mnenja, da voditelji ne skrbijo za njih in vojaki niso bili pripravljeni brezpogojno izpolnjevati ukazov (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

V primerjavi s prvo skupino so bili COHORT-vojaki nezadovoljni s kakovostjo urjenja, vzdrževanjem standardov v vojašnici in fizično pripravljenostjo. Vendar pa tovrstni rezultati niso vplivali na horizontalno povezanost med vojaki in njihov potencial za timsko delo. Rezultati kvečjemu kažejo na zgodovino neuspešnega voditeljstva za vodenje in izkoriščanje pozitivnih posledic tovrstnega povezovanja (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Rezultati pa prav tako kažejo na negativen vpliv vertikalne kohezije na horizontalno kohezijo oz. povezanost med vojaki, saj je bila horizontalna kohezija večja v prvi skupini v primerjavi z drugo skupino COHORT-vojakov, prav tako pa je bilo v prvi skupini manj odklonskega odnosa do nadrejenih kot pa v drugi skupini (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Tretja raziskava je bila izvedena na enotah, katere vojaki so bili skupaj že 10 mesecev, torej gre za zrelo enoto. Rezultati so pokazali, da vojaki, ki so samski in živijo v vojašnici, dosegajo večjo stopnjo horizontalne kohezije kot pa vojaki, ki so poročeni iz živijo zunaj vojašnice (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Prav tako COHORT-vojaki dosegajo bistveno višje rezultate pri merjenju horizontalne povezanosti, ki vključuje splošno medsebojno povezanost in druženje zunaj delovnega časa, v primerjavi s kontrolno skupino iz IRS-enot. COHORT-vojaki prav tako dosegajo bistveno višje rezultate glede zaupanja v orožje in urjenje v primerjavi z IRS-enotami.

Rezultati tudi kažejo, da bi COHORT-vojaki v večji meri šli v vojno in to večjim z enotovnim ponosom kot pa IRS-vojaki (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Potrjena je bila hipoteza, da je horizontalna kohezija večja v enotah COHORT, tako glede splošne povezanosti med vojaki, ki vključuje timsko delo neposredno med vojaki kot tudi med vodi, pa tudi dejavnosti zunaj delovnega časa, ki meri interakcije zunaj delovnega časa, prijateljstva in medsebojno podporo. Meritve so prav tako pokazale, da je za razliko od horizontalne kohezije, ki je ostala skozi meritvena obdobja ves čas nespremenjena, vertikalna kohezija drastično upadala in je bila boljša v IRS-enotah (Vaitkus 1994; Wong 1985; Marlowe 1986; Pulley 1988).

Meritve so pokazale, da je bila v vseh COHORT-enotah, v katerih so bile izvedene meritve, horizontalna kohezija večja med COHORT-vojaki kot pa med IRS-vojaki.

Pozitiven vpliv enot COHORT na horizontalno povezovanje je bil očiten pri vseh meritvah, tako glede individualnih razgovorov z vojaki kot tudi iz statističnih podatkov, ki so merili tovrstno povezanost, in v vseh časovnih obdobjih. Nikoli se ni zgodilo, da bi IRS-vojaki dosegli večjo stopnjo horizontalne kohezije od COHORT-vojakov. COHORT-podčastniki so prav tako dosegli večjo stopnjo horizontalne kohezije kot pa IRS-podčastniki.

Lahko povemo tudi, da ne obstaja bistvena razlika med COHORT- in IRS-vojaki glede drugih meritev enotovne klime, in sicer zaupanja v častnike, podčastnike, urjenje in samega sebe.

Tako je večja horizontalna povezanost med COHORT-vojaki vodila k bolj pozitivnemu psihološkemu stanju v enoti kot npr. k ponosu na svojo enoto in večji voljnosti iti v vojno s sovojaki.

Čeprav je horizontalna kohezija tako v IRS-enotah kot v COHORT-enotah upadala, je bila vedno višja v COHORT-enotah, bistveno pa je upadala vertikalna kohezija v COHORT-enotah in je bila na sredini življenjskega cikla celo nižja kot pa v IRS-enotah.

6.5 Sedma lahka pehotna divizija

Leta 1985 so pod vodstvom generala Wickhama organizirali lahko pehotno divizijo, ki so jo sestavljale majhne in kohezivne enote, sposobne neodvisnega delovanja na sovražnem teritoriju. Divizija je vključevala manj kot 11.000 vojakov. Od divizije se je pričakovalo, da bo tako psihično kot fizično odlično pripravljena.

Zelo pazljivo so bili izbrani tudi podčastniki, ki so vodili najmanjše enote, torej vode. Tovrstni voditelji so morali biti zgled svojim podrejenim, zelo dobro psihofizično pripravljene in etični. Prav tako so imeli visoko stopnjo samomotivacije, ki so jo uporabljali za motivacijo svojih podrejenih.

Na novo ustvarjeno divizijo so sestavljale prav takšne enote, kot so bile zamišljene po sistemu COHORT. Za kratek čas se je zdelo, da bo zadeva uspešna.

6.5.1 Prvo leto

Prvo leto so bili rezultati naravnost čudoviti. Poveljniki na brigadnem, bataljonskem, četnem in vodnem nivoju so komentirali, da so njihove enote v zelo kratkem času dosegle neverjetno vojaško prefinjenost in pripravljenost za boj. Enote so bile pripravljene za bolj sofisticirano urjenje in izobraževanje (Towel 2004, 67–68).

Sistem COHORT je tako nudil več, kot pa se od njega pričakuje. Še posebej viden je napredek v progresivnem urjenju in horizontalni koheziji med vpoklicanimi vojaki. Nepričakovane pozitivne lastnosti sistema vključujejo zelo močno in napredno težnjo po urjenju, medsebojno podporo pri urjenju novih veščin, kolektivno skrb za problematične posameznike in skupinski pritiski v primeru kršiteljev discipline (Towel 2004, 67–68).

Tako častniki kot podčastniki so bili s svojimi vojaki na terenu, se urili z njimi in živeli skupaj. Vzpostavila se je tudi vertikalna kohezija. Voditelji so bili v vojakovih očeh opisani kot skrbni, strokovno zelo dobro podkovani, spoštljivi do svojih podrejenih z veliko volje pri njihovem urjenju. Takšno vedenje je bilo moč zaslediti vse do poveljstva divizije. Podrejeni voditelji so poročali, da so njihovi nadrejeni vedno podpirali njihove inovacije pri urjenju podrejenih vojakov (Towel 2004, 67–68).

Kljub vsem pozitivnim posledicam je bilo moč opaziti en zelo velik in potencialni problem, ki sem ga omenil že v prejšnjih vrsticah. Namreč, enotovna horizontalna kohezija COHORT je bila že na tako visoki stopnji, da so vojaki od svojih nadrejenih zahtevali dodatna pojasnila tudi o sami vsebini naloge in tako voditelje nemalokrat spravljali v občutljiv položaj. Tako so morali voditelji delati na tem, da so se zdeli kot kompetentni, skrbni in iskreni. V principu bi tako morala funkcionirati vsaka vojska. Stanje pa se je začelo spreminjati:

- kot prototip nove divizije je dotično doletelo veliko eksperimentiranja glede organizacije samega urjenja kot tudi vodenja in poveljevanja, kar je vodilo v naslednjo problematiko, in sicer:

- divizija je morala ohranjati visoko stopnjo bojne pripravljenosti, ker je bila del sil za hitro posredovanje;
- prostori, ki so bili namenjeni za novo ustvarjeno divizijo, niso bili primerni za bivanje, stroški bivanja zunaj baze pa so bili zelo visoki (Towel 2004, 70 - 71)

6.5.2 Drugo leto

Obremenitev je bilo preveč, tako da je sistem COHORT v svojem drugem letu začel popuščati na več področjih.

Pritisk na poveljnike na vseh nivojih za izvajanje veliko število nalog in eksotičnih misij ter demonstracija le-teh je povzročil, da so morali demonstrirati veščine, ki jih še niso obvladali. Časa, da bi se učili iz napak in ponavljali določene vaje, ni bilo, saj je bilo treba vse narediti takoj, hitro in učinkovito (Towel 2004, 73–75).

Višji ešaloni so začeli enote, ki so bile manjše od čete, urejati po svoje, kar se pa ni ujemalo z urjenjem za boj, kredibilnost vodij manjših enot se je zmanjševala. Z manj časa za urjenje za bojno misijo in brez časa za učenje iz napak so enote začele izgubljati na bojni prefinjenosti. Vaje za urjenje, v katere koristnost so dvomili tudi sami vojaki, so bile namenjene za vikende in za vojake je postalo zelo težko, da so si izborili kakšen prost dan za družino ali pa za izboljšanje zdravja. Povečana stopnja poškodb in disciplinarnih prekrškov je povečala izostanke in povzročila, da so morali preostali vojaki prevzeti breme namesto poškodovanih. Voditelji pa so medtem postajali vse bolj avtoritarni in strogi (Towel 2004, 73–75).

Obstajalo je upanje, da bo divizija postala nekaj novega, nova vrsta divizije, ki se imenuje lahka, da bo redefinirala taktično doktrino, podpirala nov strateški koncept in postala hitra sila za posredovanje brez zračne podpore in poskusni zajček za nov sistem upravljanja s človeškimi viri ter podlaga za implementacijo Novega sistema vodenja, temelječega na stabilnosti in sodelovanju. Vse to kljub pomanjkanju finančnih sredstev. Vojakom je bilo obljubljeni, da lahko postanejo vse, kar si želijo, obljubljeni jim je bilo nadaljevalno

izobraževanje, moderne baze in visoka kakovost življenja, povedano jim je bilo, da so nekaj posebnega in oni so verjeli (Towel 2004, 73–75).

Vsaka od teh sprememb je vplivala na druge, mnogokrat na nepredvidljiv način. Misije so bile večkrat izključujoče in celo nasprotujoče si. Sistema pa se ni dalo zaobiti in spremeniti ljudi, ki so leta in leta živeli v tem sistemu (Towel 2004, 73–75).

V poznih osemdesetih je sistem COHORT začel pojenjati, deloma zato, ker je bilo z njim težko upravljati, vključenih je bilo le 10 odstotkov oboroženih sil, medtem ko je preostanek sil deloval po sistemu individualnih zamenjav. Za vsako COHORT-enoto so morali povleči poveljujoči kader iz drugih enot. Zdelo se je, da so morali kohezijo najprej razbiti, da so jo lahko ustvarili (Towel 2004, 73–75).

Variacije sistema COHORT so se še nadaljevale, vendar COHORT-enote po letu 1987 niso bile skupaj dlje kot eno leto, nekatere pa tudi ne več kot štiri mesece. Leta 1995 je bil program dokončno ukinjen (Towel 2004, 73–75).

7 HORIZONTALNA KOHEZIJA NA PRIMERU PROSTOVOLJNEGA SLUŽENJA VOJAŠKEGA ROKA

Zadnji del diplomske naloge predstavlja raziskava, ki sem jo izvedel v moji učni skupini med prostovoljnimi služenjem vojaškega roka v Novem mestu. Namen je bil preveriti horizontalno kohezivnost med sovojaki po koncu tri in pol mesečnega usposabljanja.

Anketa je bila sestavljena na podlagi strokovne literature, navedene v bibliografiji in pa v določeni meri tudi na podlagi lastnih izkušenj. Zajemala je trditve, ki so jih udeleženci označevali na lestvici od 1–5, pri čemer je 1 pomenila, da trditev popolnoma ne drži, 5 pa, da popolnoma drži. Formula, s katero sem preverjal horizontalno kohezivnost, je bila sestavljena iz štirih komponent, in sicer stabilnosti, stresa, uspeha in pa vodenja in poveljevanja. Držal sem se navodil strokovne literature, in sicer, da ne bi formula v primeru več vključenih spremenljivk postala preveč nepregledna, kajti obstaja še mnogo spremenljivk, razvidnih v mojem prejšnjem pisanju, ki vplivajo na tovrstno kohezijo.

Anketa je bila poslana na 28 elektronskih naslovov; prejel pa sem 24 rešenih izvodov. Preostali štirje pa kljub večkratnemu pošiljanju iz meni neznanega razloga ankete niso izpolnili. Odločil pa sem se da bodo tudi oni upoštevani pri končnem rezultatu, kajti že dejstvo, da anket niso vrnil, pove veliko. Nisem pa upošteval tistih, ki služenja iz takšnih in drugačnih razlogov niso končali. Od prvotnih 48 je takšnih bilo kar 20. Tem osebam anket niti nisem pošiljal.

Kohezivnost v enoti oz. skupini torej lahko merimo s pomočjo naslednje formule:

stabilnost + stres + uspeh + vodenje in poveljevanje = horizontalna kohezija

Merjenje horizontalne kohezivnosti v skupini prostovoljcev na služenju vojaškega roka da naslednji rezultat:

$3,2 + 3,1 + 3,0 + 3,3 = 12,6 / 4 = \underline{3,2}$, pri čemer je

Stabilnost = 3,2

Stres = 3,1

Uspeh = 3,0

Vodenje in poveljevanje = 3,3

Horizontalna kohezija = 3,2

7.1 Stabilnost

Stabilnost sem v skupini ugotavljal s pomočjo naslednjih trditev (vsaka alineja pomeni eno trditev):

- vedno smo bili seznanjeni z vsemi SOP, ki so bili pomembni za naše delovanje;
- naloge smo vedno izvajali v skupinah z najmanj dvema vojakoma;
- vse, kar smo počeli, je bilo smiselno;
- vse, kar smo počeli, je imelo svoj namen;
- vedno, ko je prišlo do spremembe v načrtu usposabljanja, nam je bilo razloženo, zakaj je prišlo do spremembe;
- imeli smo zadosti priložnosti za čim več skupnih izkušenj na delovnem mestu;
- imeli smo zadosti priložnosti za čim več skupnih izkušenj zunaj delovnega časa;
- tako, kot smo bili razdeljeni po spalnicah, smo bili razdeljeni tudi po oddelkih in tako smo se tudi urili in usposabljali;
- vse naloge so bile razdeljene enoti kot celoti, bodisi oddelku bodisi vodu;
- nadrejeni so organizirali proste termine, da smo imeli možnost urejanja osebnih zadev;
- z vojaki, s katerimi sem delal, sem prav tako preživljal svoj prosti čas;
- z vojaki, s katerimi sem največkrat preživljal svoj prosti čas, sem se tudi uril in usposabljal.

Komponenta stabilnosti je na lestvici od 1 do 5 zavzela vrednost 3,2. Naše vojaško okolje je bilo strukturirano na tak način, da smo imeli čim več skupnih izkušenj, prav tako pa smo imeli veliko priložnosti za skupne aktivnosti zunaj delovnega časa. Na tak način smo spoznavali drug drugega in počasi dobivali občutek, s kakšnimi osebami delamo in bi konec koncev šli tudi v boj. Komponenta stabilnosti se torej nanaša na celoten spekter dejavnosti, ki smo jih počeli. Najbolj pomemben dejavnik pri tem so bili SOP. Sleherni vojak je bil v enoti seznanjen z SOP, tj. kaj se od njega pričakuje in kaj vse mora doseči za izpolnitev določene norme.

Kakor smo bili organizirani v spalnicah, tako smo bili razdeljeni po oddelkih in vsak oddelek je imel svojega poveljnika, s katerim se je uril in usposabljal. Tudi zunaj delovnega časa je bilo moč opaziti, da je druženje potekalo po oddelkih.

Pomanjkljivost, ki sem jo opazil, je bila, da smo bili po koncu usposabljanja prepuščeni sami sebi. Še vedno smo bili v vojašnici in potemtakem spoštovali red in disciplino, vendar se nismo bili 'prisiljeni' družiti drug z drugim. Takrat so nas povezovali skupni interesi. Eni so šli na razne športe, drugi so šli v civilno okolje itn. Naši poveljniki so takrat praviloma odšli domov.

Pričakoval sem višjo vrednost, to pa zato, ker je bilo veliko priložnosti za skupno delovanje.

7.2 Stres

Stres sem v skupini ugotavljal s pomočjo naslednjih trditev (vsaka alineja pomeni eno trditev):

- naša urjenja so bila zelo naporna;
- zahteve so včasih presegale naše sposobnosti;
- urjenja so nam bila v izziv;
- pri urjenju smo bili odvisni od pomoči sovojakov;
- med nami so se razvile močne vezi medsebojnega spoštovanja, zaupanja in čustvene bližine;
- vedno smo razumeli, kaj se od nas pričakuje;
- vedno nam je bilo razloženo, zakaj so zahteve tako rigorozne in zahtevne;
- po vsaki končani akciji smo naredili analizo;
- vsaka dobro izpolnjena naloga je pomenila večje samozaupanje in samospoštovanje;
- s pomočjo urjenja smo spoznali, da je celota več kot pa le seštevek njenih delov;
- brez pomoči sovojakov ne bi uspešno opravil urjenja;
- urjenje in usposabljanje je bilo vedno stresno;
- urjenje in usposabljanje je bilo vedno koristno;
- urjenje in usposabljanje je bilo psihično zahtevno;
- urjenje in usposabljanje je bilo fizično zahtevno.

Komponenta stresa je na lestvici od 1 do 5 zavzela vrednost 3,1. Četudi imamo v mislih številne odstopne in prekinitve služenja, je ta vrednost dokaj nizka. Najbolj stresen in psihofizično obremenjen je bil en teden pred zaključnim preverjanjem prve faze in med samim preverjanjem. Vse drugo je bilo vzdržno in dosegljivo za večino pripadnikov. Največ odstopov je bilo zaradi poškodb, na drugem mestu pa je bil vzrok slaba psihofizična

pripravljenost kandidat in kandidatov. Obremenitve so se od začetka pa do konca služenja počasi stopnjevale, glede na rezultat pa jih je bilo premalo.

Tudi mi smo prakticirali analizo po vsaki končani akciji, analizirali smo premike po bojišču, medsebojno komunikacijo, skratka, teorijo smo prenesli v prakso in vedno bolj ugotavljali, kako pomemben je posameznik pri (ne)uspehu celotne skupine. Tudi če se med sabo nismo marali, smo se morali zanesti drug na drugega, saj je bil osebni uspeh odvisen od sodelujočih v skupini.

7.3 Uspeh

Uspeh sem v skupini ugotavljal s pomočjo naslednjih trditev (vsaka alineja pomeni eno trditev):

- za svoje uspehe smo vedno bili pohvaljeni;
- vedno smo bili pohvaljeni kot celota in ne kot posamezniki;
- aktivnosti so vedno vključevale vse člane enote;
- naloge so vedno bile dosegljive za večino vojakov v enoti;
- za dobro opravljeno nalogo smo takoj dobili kakšno pohvalo;
- dosežen osebni uspeh je bil vedno tudi uspeh celotne skupine.

Komponenta uspeha je na lestvici od 1 do 5 je v primerjavi z drugimi komponentami zavzela najmanjšo vrednost, in sicer 3. To me napeljuje na razlago, da TVSU da le malo poudarka na kohezijo in njene komponente, saj je to očitno proces, ki se ali pa tudi ne razvije sam od sebe in je neodvisen od poveljujočih. Komponenta bi lahko imela večjo vrednost, če bi imeli več izzivov in primernih pohval za dosego le-teh.

7.4 Vodenje in poveljevanje

Vodenje in poveljevanje sem v skupini ugotavljal s pomočjo naslednjih trditev (vsaka alineja pomeni eno trditev):

- poveljniki so bili pri svojem delu zelo strokovni;
- poveljniki so nam vedno posredovali vse veščine, ki so bile potrebne za izpolnitev naloge;
- poveljniki so popolnoma obvladali potrebne veščine;

- imeli smo občutek, da je učenje temeljnih vojaških veščin pomembna dejavnost;
- poveljniki so naše neuspehe dojemali kot koristno priložnost za učenje;
- poveljniki so bili dostopni tudi za pogovor o osebnih stvareh;
- poveljniki so se do nas obnašali z veliko mero spoštovanja.

Komponenta vodenja in poveljevanja je na lestvici od 1 do 5 zavzela vrednost 3,3. Med vsemi komponentami je ta komponenta zavzela najvišjo vrednost. To lahko razložim z dejstvom, da so poveljniki do nas povečini imeli spoštljiv odnos, ni bilo poniževanja, bili so pošteni in iskreni. Njihovo vodenje je bilo strokovno in na nivoju. Trudili so se in nas gnali, da smo naloge vedno izvajali v skupini, razbijali so individualne akcije in nas učili, da delujemo in razmišljamo skupinsko. Bilo je tudi kar nekaj primerov, ko smo zaradi neprimerne vedenja posameznikov kazni dobili vsi v enoti in tako smo sami začeli miriti neprimerno vedenje, saj smo se hoteli izogniti kazni, ki bi sledila.

7.5 Skupna ocena horizontalne kohezije

Komponenta horizontalne kohezije, v mojem primeru sestavljena iz prej omenjenih štirih komponent, je na lestvici zavzela vrednost 3,2. Če bi bil to sistem COHORT ali pa kakšen podoben sistem, pri čemer bi ostali skupaj tako od začetnega urjenja pa vse do pojava odlične enote, bi se mi ta vrednost zdela prenizka. Tako, kot sem omenil že na prejšnjih straneh, je nujno, da se med vojaki že takoj v prvih štirih mesecih rodi in razvije horizontalna kohezija, ki je temelj za skupno delovanje za nadaljnje usposabljanje. Pri nas se je sicer razvila, vprašanje je, kako bi se razvijala naprej, če bi bili organizirani po sistemu COHORT.

Namen TVSU je pri posameznikih razviti osnovne vojaške veščine in tako program ne vsebuje veliko skupnih aktivnosti, kajti najprej je treba posameznika usposobiti v temeljnih vojaških veščinah, da bo lahko sodeloval v skupinah in oddelkih. Obstajale pa so tudi priložnosti za skupna delovanja, npr. jutranja in popoldanska redarstva, pohodi, korakanje, kjer smo lahko dobili občutek, da je skupina močna samo toliko kot njen najšibkejši člen.

Moje mnenje je, da naša enota ne bi nikoli prispela do stopnje odlične enote. Bilo je preveč negativnega odnosa do dela in obveznosti in zdi se mi, da je večina komaj čakala, da se prostovoljno služenje zaključi. Med prostovoljce prihajajo ljudje, ki še vedno niso prepričani, ali je vojska za njih in se še vedno odločajo. Tako me tudi ne presenečajo izjave, kot so »to je brezveze« in »sploh ne vem, kaj delam tukaj« in podobno. Temu primeren je bil tudi osip, katerega vzrok je bila ravno motivacija posameznikov za vstop v vojaške vrste. Kljub temu,

da se fizične zahteve stopnjujejo, je bilo dosti kandidatk in kandidatov, ki niso bili sposobni niti začetnega napora, ki je bil po mojem mnenju na ravni fizičnih zahtev osnovne šole. Stanje se je do konca služenja občutno izboljšalo, saj nas je od 28 bilo 25 takšnih, ki smo bili izurjeni na NATO fizičnih testih, celo 11 pa nas je zbralo vse možne točke.

Bilo je tudi premalo soodvisnosti drug od drugega. Če hočemo ustvariti kohezivno enoto, moramo poskrbeti za okolje, v katerem so pripadniki odvisni drug od drugega, si medsebojno pomagajo in samo skupinsko lahko dosežejo cilj oz. izpolnijo nalogo. Nesolidarnost je bilo moč opaziti na pohodih, ko so nam poveljniki s seboj dali tadirane (premične komunikacijske naprave) in nosila. Če bi se držali prvotnega dogovora, bi tadirana vsak nosil samo 10, maksimalno 15 minut, prav tako tudi nosila. Realnost pa je bila takšna, da smo vedno eni in isti nosili tadiran in to neprekinjeno tudi po uro in pol. Seveda to, da imaš še dodatnih 13 kilogramov na hrbtu, predstavlja napor, ampak 15 minut žrtvovanja za skupino res ni veliko in bi jih, če bi obstajali volja in pravilna motivacija, zmogel vsak. Toda težko se je upreti sistemu, ki se imenuje »po liniji najmanjšega odpora«. Takšna skupina je bila naša in takšna skupina ni primerna za vojsko, ki želi zgraditi učinkovite in močno kohezivne taktične enote.

8 SKLEPI IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Osebe, ki so podpirale COHORT, so zaključile, da je propadel, ker je bil preveč omejen in je dopustil, da ga je omejevala vojaška birokracija z njenimi rutinskimi procedurami, ki je težila k individualnemu sistemu izpopolnjevanja osebja.

Težava je bila v tem, da ni bila narejena nobena sprememba glede individualnega izpopolnjevanja, ki je negativno vplivalo na pritiskal na COHORT-sistem. Izkazalo se je, da je to pretežno doseči. Visoki poveljniki so hoteli kohezijo, vendar ne dovolj, da bi poskrbeli za okolje, v kateri bi se razvijala.

Zgodba sistema COHORT pa je bolj zavita v mistiko. Raziskave so pokazale kar nekaj nasprotij v samem sistemu. Nekatere COHORT-enote so pokazale vrhunsko izurjenost, vsaj za nekaj časa. Vendar pa raziskave niso dale nobenih dokazov, da lahko stabilizirane enote bolj učinkovito trenirajo na višjem nivoju. Eden izmed razlogov za tovrsten lapsus je ta, da sam program ni zagotavljal tovrstnega urjenja.

Raziskave pa so jasno pokazale, da stabilizacija osebja ni zagotovilo, da bodo skupine ostale kohezivne ali pa da se bodo bolj osredotočili na misijo oz. bojno nalogo. Še več, preveč voditeljev majhnih enot ni bilo kos nalogi ali pa niso bili dobro pripravljeni za vodenje tako zahtevnega programa.

Bilo pa je nekaj takšnih poveljnikov, ki so svojo nalogo izpolnjevali zelo profesionalno in vestno. Kontinuirano so se poglobljali v svojo profesijo, eksperimentirali, poslušali svoje vojake in podrejene voditelje in ne samo, da so bili korak pred svojimi enotami, celo zabavali so se ob tem. Na drugi strani pa so obstajali takšni poveljniki, ki so nasprotovali sistemu, blefirali na celi črti, bili nasilni do svojih podrejenih.

Če zanemarimo dejstvo, da hipoteza o stabilizaciji ni bila potrjena z raziskavami, je izkušnja COHORT jasna implikacija za poskus stabilizacije enot v vojski. Če hočemo, da stabilizacija enot rodi sadove v smislu visoko izurjene enote, kos kakršnim koli nalogam, bomo morali imeti program urjenja, ki bo v izziv, progresiven in zahteven, prav tako pa bomo potrebovali vodje, ki bodo kompetentni za vodenje tako zahtevnega programa.

Koncept COHORT deluje. Preprosto potrjuje, kar vedo že vsi izkušeni poveljniki: dlje časa, kot vojaki trenirajo in se skupaj urijo, bolj poznajo drug drugega in boljše izvedejo svoje naloge in to kljub vsemu organizacijskemu kaosu, ki ga je vojska vrgla na te enote. COHORT-enote so rotirale med Ameriko in Evropo in ostale bolj povezane od IRS-enot. COHORT-enote so izkusile turbulenco voditeljev in so ostale bolj povezane med sabo. COHORT-enote so bile pod konstantnim vplivom nasprotujočih si informacij, negativnih govoric, zamer tudi na najvišjem nivoju in so ostale bolj povezane. Pospešena horizontalna povezanost v COHORT-enotah je neverjetna, ker je vzdržala vse pritiske, še posebej tiste, ki so hoteli spodkopati sistem.

Prišel sem še do enega sklepa, in sicer ne glede na birokracijo, ki nemalokrat (ne)namerno zavira proces vzpostavljanja kohezije, neugodnega sistema popolnjevanja enot in turbulence osebja, lahko kompetenten poveljnik, ki se zaveda pomena močno povezanih enot, naredi enoto močno horizontalno povezano. To zahteva veliko dodatnega izobraževanja in študiranja literature, mogoče tudi v prostem času in zunaj vojaških okvirjev. Zahteva razmišljujočega poveljnika s smislom za vodenje in poveljevanje, z občutkom skrbnosti in pravičnosti do podrejenih, saj se je že mnogokrat izkazalo, da so dobre enote tiste enote, ki imajo tudi dobre poveljnike.

S takšnimi sklepi bomo o hipotezah rekli naslednje:

Delovne hipoteze:

Stabilizacija osebja vodi do večje horizontalne kohezije

Zgodovinski primeri kažejo, da se je ameriška vojska skozi zgodovino trudila, da bi vzpostavila večjo stabilizacijo osebja, saj je jasno, da se tako člani med sabo bolje spoznajo, poznajo prednosti in slabosti drug drugega in se tako bolje prilagodijo tako misiji kot drug drugemu. To je glavni razlog, zakaj stabilizacija osebja vodi do večje horizontalne kohezije, zato hipotezo potrjujem.

Birokracija civilnega sistema in znanstveni menedžment negativno vplivata na razvoj horizontalne kohezije

Hipotezo lahko potrdim. Birokracija, v kateri vlada zgolj številčna obravnava družbenega sistema, tudi ljudi, bo vedno negativno vplivala na razvoj horizontalne kohezije, saj ne

upoštevata psiholoških lastnosti človeškega bitja, ki zajema prijateljstvo, navezanost, čustva, ki pa je primarnega pomena v majhnih vojaških enotah, t. i. primarnih skupinah.

Individualni sistem izpopolnjevanja negativno vpliva na razvoj horizontalne kohezije

Podatki jasno kažejo, da so COHORT-enote vedno dosegale višjo stopnjo horizontalne kohezije, tj. povezanosti med sabo, v primerjavi z IRS-enotami. Hipoteza je potrjena.

Bistvo NMS je bil, da vojake stabilizira in tako doseže večjo stopnjo horizontalne kohezije, ki vodi v večjo učinkovitost in učinkovitost. Hipotezo potrdim, saj podatki kažejo, da vojaki bolj skrbijo drug za drugega, bolje poznajo prednosti in slabosti slehernega posameznika in se tako bolje prilagodijo dolžnostim in obveznostim, kar vodi v boljše izvajanje nalog.

Vse tri delovne hipoteze sem potrdil, s tem pa sem prav tako potrdil glavno hipotezo, ki pravi da je bil **sistem COHORT na podlagi zgodovinskih izkušenj iz prakse in raznih študij najprimernejši način za graditev horizontalne kohezije v majhnih vojaških enotah, vendar so obstajale birokratske in organizacijske ovire pri njegovem izvajanju, zato je propadel.**

Kot vse prejšnje sisteme je tudi ta sistem doletela ista usoda, saj se je lažje zanašati na številčno opredelitev vojske kot pa z vidika morale, espritu in kohezije.

9 ZAKLJUČEK

V četrtem delu naloge sem prikazal teoretične osnove gradnje horizontalne kohezije, v petem delu sem govoril o izkušnjah ameriške vojske pri tem, v šestem delu sem se osredotočil na NMS, še zlasti projekt COHORT in v najkrajšem, sedmem delu sem predstavil svoje izkušnje s služenjem vojaškega roka z vidika horizontalne kohezije. Kot sem prikazal v nalogi, je kohezija, v mojem primeru horizontalna kohezija, splet mnogih dejavnikov, od nacionalnega nivoja pa vse do slehernega vojaka in njegovega psihološkega stanja. V nalogi sem predstavil tudi osnovno formulo za gradnjo horizontalnih kohezivnih enot, za katero menim, da se je ne bi smelo jemati kot nekaj samoumevnega, ampak bi jo moral študirati sleherni poveljnik majhnih enot in jo konstantno dopolnjevati in izpopolnjevati. Namreč, zelo velik del moje naloge govori o obnašanju poveljnika pri gradnji horizontalne kohezije, saj sem mnenja, da je poveljnik ključni člen pri povezovanju enote med sabo in z ostalo organizacijo. Kot sem v nalogi že večkrat poudaril, je ključna naloga organizacije, da omogoči pogoje za gradnjo tovrstne kohezije, naloga poveljnika pa je, da zgradi kohezivne enote, saj je zanašanje na sovojake ključnega pomena za izpolnitev vse bolj kompleksnih sodobnih bojnih nalog. Sodobno bojno polje pa postaja vse bolj razpršeno in smrtonosno in ni več fizične povezanosti med vojaki, ostaja samo še zaupanje in upanje, da bo sovojak, ki je dosegljiv samo preko satelitske komunikacijske opreme ali pa morda tudi to ne, svojo nalogo opravil vestno in pravočasno. Ravno zaradi tega sta prijateljstvo in navezanost na sovojake ključnega pomena, če pa vse skupaj dopolnimo še z espiritom, smo na dobri poti, da bo enota in s tem tudi vojaška organizacija zdrava in učinkovita.

V sedmem delu sem prikazal svoje izkušnje s služenjem vojaškega roka. Večkrat sem dobil občutek, da se poveljniki ukvarjajo z nami zgolj zato, ker je to njihova dolžnost in nekaj, kar morajo opraviti, ker jim to velevajo višje avtoritete in služba kot taka. Res je, da prostovoljno služenje vojaškega roka traja zgolj tri mesece in da smo po tem času rešeni vseh obveznosti do vojske, je pa tudi res, da s prostovoljnih služenjem dobimo VED-strelca in da lahko takoj damo prošnjo za zaposlitev v redni in rezervni sestavi Slovenske vojske, zato sem mnenja, da bi prostovoljno služenje moralo temeljiti na večji medsebojni soodvisnosti vojakov, predvsem v drugi fazi, kajti v prvi je bolj poudarek na osvajanju individualnih veščin, ki so pogoj za uspešno skupinsko delovanje.

10 LITERATURA

Ahronson, Arni in Carolin Eberman. 2002. *Understanding Leadership and Teams in Military Context*. Ottawa: Canadian Forces Leadership Institute. Dostopno prek: www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/33.pdf (28. februar 2008).

Ahronson, Arni in James E. Cameron. 2007. The Nature and Consequences of Group Cohesion in a Military Sample. *Military Psychology* 19 (01): 10–23.

Bassford, Christopher. 1990. Cohesion, personnel stability and the German model. *Military Review* LXX (10): 73–81.

Bernabe, Sean C. 2005. *Changing the Officer Promotion System to Support Unit Focused Stability (UFS)*. Kansas: United States Army Command and General Staff College. Dostopno prek: Center for Army Lessons Learned Public Archives (16. februar 2008).

Brinkerhoff, John R. 2004. A History of Unit Stabilization. *Military Review* LXXXIV (03): 27–36.

Buck Wray, J.D. 1987. Replacements Back on the Road at Last. *Military Review* LXVII (05): 47–53.

Cowdrey, Christian B. 1995. *Vertical and horizontal cohesion: combat effectiveness and the problem of manpower turbulence*. Kansas: States Army Command and General Staff College. Dostopno prek: Center for Army Lessons Learned Public Archives (16. februar 2008).

Chang, Artemis. 2001. A multidimensional Approach to the Group Cohesion – Group Performance Relationship. *Sage Journals Online* 32 (04). Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/4/379> (4. marec 2008).

Defence Management Study Group in Military Cohesion. 1984. *Cohesion in the U.S. Military*. Washington DC: National Defense University Press.

Dubik, James M. 1992. Decentralised command. Translating theory into practice. *Military Review* LXXII (06): 26–38.

Griffith, James. 2007. Further Considerations Concerning the Cohesion-Performance Relation in Military Settings. *Armed Forces and Society* 34 (01): 138–147.

Headquarters Department of the Army, Washington, DC. 1983. *Stabilization of Tours*.
Dostopno prek: <http://aero-defense.ihs.com/document/abstract/QGEBEAAAAAAAAAAAA>
(16. februar 2008).

Henderson, Darryl. 1985. *Cohesion: The Human Element in Combat*. Washington DC: National Defense University Press. Dostopno prek: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/cohesion/index.htm> (8. marec 2008).

Hooker D., Richard Jr. 1995. Building Unbreakable Units. *Military Review* LXXV (04): 15–35.

Inngraham, Larry H. in Frederick J. Manning. 1981. Cohesion: Who Needs It, What Is It and How Do We Get It to Them? *Military Review* LXXV (04): 3–12.

Jones, Franklin D., Linette. R. Sparacino, Victoria L. Wilcox, Joseph M. Rothberg in James W. Stokes. 1995. *War Psychiatry*. Fort Sam Houston, Texas: United States Army Medical Department Center and School. Dostopno prek: <http://www.globalsecurity.org/military/library/report/1995/wp/fm.pdf> (10. marec 2008).

King, Anthony. 2007. The Existence of Group Cohesion in the Armed Forces. *Armed Forces and Society* 33 (04): 638–645.

Kinzer, Nora Stewart. 1989. A case study in cohesion, South Atlantic conflict. *Military Review* LXIX (04): 31–40.

Kirkland, Faris R. 1996. Human dimension in force projection: discipline under fire. *Military Review* LXXVI (02): 57–64.

Krumm, Bob. 2004. Develop people and units before developing technology. *Military Review* 84 (3): 40–48.

Lowe, Karl. 1998a. *Leadership (VIII) 7 Irrelevant Reasons Why COHORT Failed or Why the Army Hates Unit Cohesion*. Dostopno prek: <http://www.defense-and-society.org/fcs/comments/c214.htm> (4. marec 2008).

--- 1998b. *Leadership (III) - Is It Simply a Question of Restoring the Warrior Spirit or Are There Deeper Problems?* Dostopno prek: <http://www.defense-and-society.org/fcs/comments/c208.htm> (4. marec 2008).

--- 1998c. *Leadership (IV) - A Master Sergeant Sounds Off*. Dostopno prek: <http://www.defense-and-society.org/fcs/comments/c209.htm> (4. marec 2008).

--- 1998d. *Leadership (V) - Unit Cohesion and Why Personnel Rotation Policies Hurt the Army's Readiness for Combat*. Dostopno prek: <http://www.defense-and-society.org/fcs/comments/c210.htm> (4. marec 2008).

--- 1999e. *Leadership (VII) - A Marine's View of Officer Bloat and its Deleterious Effect on Unit Cohesion*. Dostopno prek: <http://www.defense-and-society.org/fcs/comments/c212.htm> (4. marec 2008).

Maginnis, Robert L. 1987. The Warrior Spirit. *Military Review* LXVII (04): 69–79.

Manning, Frederick J. 2001. *Morale and Cohesion in Military Psychiatry*. Washington DC: Walter Reed Army Institute for Research. Dostopno prek: http://www.bordeninstitute.army.mil/published_volumes/military_psychiatry/MPch1.pdf (23. februar 2008).

Marlowe, David H. 1986. *New Manning System Field Evaluation*. Washington DC: Walter Reed Army Institute of Research, Department of Military Psychiatry. Dostopno prek: <http://www.stormingmedia.us/22/2222/A222262.html> (23. februar 2008).

Merriam – Webster Dictionary. Dostopno prek: <http://www.merriam-webster.com/> (10. november 2007).

Negin, Jonathan. 2002. Building Brotherhood for Combat. *Military Review* LXXXII (04): 27–32.

Newland, Samuel J. 1987. Perspectives on manning the force. *Military Review* LXVII (05): 36–45.

Positive Combat Stress Behaviors. 2001. Dostopno prek: http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/22-51/22-51_c.htm (10. marec 2008).

Pulley, James G. 1988. *The Cohort System – is it meeting the Army needs?* Charlisle Barracks, Pennsylvania 17013: U.S. Army War College. Dostopno prek: <http://www.stormingmedia.us/03/0305/A030591.html> (8. marec 2008).

Reuven, Gal. 1991. *Handbook of Military Psychology*. Mangelsdorff. - Chichester: John Wiley & Sons.

Robert J. MacCoun. 2006. Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer. *Armed Forces and Society* 32 (4): 646–652.

Salo, Mikael. 2001. *Advances in Small Unit Cohesion Research*. Dostopno prek: <http://www.internationalmta.org/Documents/2006/2006046P.pdf> (23. februar 2008).

Schneider, Robert J. in Paul T. Bartone. 1989. Unit Replacements Still Lost on the Road. *Military Review* LXIX (09): 68–75.

Siebold, Guy L. 2005. *Cohesion Components as Predictors of Performance and Attitudinal Criteria*. Dostopno prek: <http://www.internationalmta.org/Documents/2005%5C2005102T.pdf> (16. februar 2008).

Skelton, Ike. 1999. Military retention intangibles: esprit, morale and cohesion. *Military Review* LXXIX (04): 2–7.

Team Building and Team Cohesion. 2004. Dostopno prek: http://www.usaswimming.org/USASWeb/_Rainbow/mental%20Toolbox%20Documents/077625f4-31e0-474c-b9b5-2cfaff6ba77b/mentaltoolboxchap6.pdf (24. april 2008).

Towell, Pat. 2004. *Forging the Sword: Unit Manning in the US Army*. Washington, DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments. Dostopno prek: <http://www.csbaonline.org/4Publications/PubLibrary/R.20040901.UnitManning/R.20040901.UnitManning.pdf> (23. februar 2008).

Unit Manning. 2001. Dostopno prek: <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/unit-manning.htm> (10. marec 2008).

US Army Concepts Analysis Agency. 1987. *Cohort package replacement system analysis for infantry/field artillery/armor (COPRT IN/FA/AR) study*. Dostopno prek: <http://www.stormingmedia.us/10/1078/A107881.html> (16. februar 2008).

What is Known About Unit Cohesion and Military Performance. 1994. Dostopno prek: http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR323/mr323.ch10.pdf (10. marec 2008).

Wong, Frederick G. 1985. *A Formula for Building Cohesion*. Carlisle Barracks, Pennsylvania: US Army War College. Dostopno prek: <http://www.stormingmedia.us/13/1308/A130851.html> (23. februar 2008).

Vaitkus, Mark A. 1994. *Unit Manning System: Human Dimensions Field Evaluation of the Cohort Company Replacement Model*. Ft. Detrick: US Army Medical Research Unit. Dostopno prek: <http://www.stormingmedia.us/24/2495/A249582.html?searchTerms=Unit~Manning~System:~Human~Dimensions~Field~Evaluation~of~the~Cohort~Company~Replacement~Model> (23. februar 2008).

Van Creveld, Martin. 1998. On Learning from Wehrmacht and Other Things. *Military Review* LXVIII (01): 63–71.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

Za potrebe diplomske naloge sem se odločil, da v svoji učni skupini izvedem anketo o horizontalni koheziji, tj. koheziji med samimi vojaki, vojaki prostovoljci. Anketa je sestavljena iz štirih osnovnih pogojev, ki morajo biti zagotovljeni, če hočemo zgraditi kohezivne in učinkovite bojne enote. To so stabilnost, stres, uspeh in pa vodenje in poveljevanje. Obstaja še mnogo spremenljivk, na katere moramo biti pozorni pri izgradnji kohezivnih enot, vendar sem se odločil, da bi formula potem, ko bi vključil več spremenljivk, postala močno nepregledna.

Vljudno prosim, da odgovarjate izključno glede na izkušnje na prostovoljnem služenju in ne glede na morebitne druge izkušnje iz vojske, govorice drugih (ne)pripadnikov oboroženih sil in poročanj množičnih medijev. Tukaj me zanima izključno to, kaj o trditvah menite vi.

Navodila za reševanje:

Pri vsakem pogoju so navedene trditve, pri kateri dopišite številko od 1 do 5, ali se s trditvijo strinjate ali ne, pri čemer 1 pomeni, da trditev popolnoma ne drži, 5 pa pomeni, da trditev popolnoma drži. Torej imate na izbiro številke 1, 2, 3, 4 in 5.

Anketni vprašalnik

STABILNOST

- vedno smo bili seznanjeni z vsemi SOP, ki so bili pomembni za naše delovanje;
- naloge smo vedno izvajali v skupinah z najmanj dvema vojakoma;
- vse, kar smo počeli, je bilo smiselno;
- vse, kar smo počeli, je imelo svoj namen;
- vedno, ko je prišlo do spremembe v načrtu usposabljanja, nam je bilo razloženo, zakaj je prišlo do spremembe;
- imeli smo zadosti priložnosti za čim več skupnih izkušenj na delovnem mestu;
- imeli smo zadosti priložnosti za čim več skupnih izkušenj zunaj delovnega časa;
- tako kot smo bili razdeljeni po spalnicah, tako smo bili tudi razdeljeni po oddelkih in tako smo se tudi urili in usposabljali;
- vse naloge so bile razdeljene enoti kot celoti, bodisi oddelku bodisi vodu;
- nadrejeni so organizirali proste termine, da smo imeli možnost urejanja osebnih zadev;
- z vojaki, s katerimi sem delal, sem prav tako preživel svoj prosti čas;
- z vojaki, s katerimi sem največkrat preživel svoj prosti čas, sem se tudi uril in usposabljal.

STRES

- naša urjenja so bila zelo naporna;
- zahteve so včasih presegale naše sposobnosti;
- urjenja so nam bila v izziv;
- pri urjenju smo bili odvisni od pomoči sovojakov;
- med nami so se razvile močne vezi medsebojnega spoštovanja, zaupanja in čustvene bližine;
- vedno smo razumeli, kaj se od nas pričakuje;
- vedno nam je bilo razloženo, zakaj so zahteve tako rigorozne in zahtevne;
- po vsaki končani akciji smo naredili analizo;
- vsaka dobro izpolnjena naloga je pomenila večje samozaupanje in samospoštovanje;
- s pomočjo urjenja smo spoznali, da je celota več kot pa le seštevek njenih delov;
- brez pomoči sovojakov ne bi uspešno opravil urjenja;
- urjenje in usposabljanje je bilo vedno stresno
- urjenje in usposabljanje je bilo vedno koristno
- urjenje in usposabljanje je bilo psihično zahtevno
- urjenje in usposabljanje je bilo fizično zahtevno.

USPEH

- za svoje uspehe smo bili vedno pohvaljeni;
- vedno smo bili pohvaljeni kot celota in ne kot posamezniki;
- aktivnosti so vedno vključevale vse člane enote;
- naloge so vedno bile dosegljive za večino vojakov v enoti;
- za dobro opravljeno nalogo smo takoj dobili kakšno pohvalo;
- dosežen osebni uspeh je bil vedno tudi uspeh za celotno skupino.

VODENJE IN POVELJEVANJE

- poveljniki so bili zelo strokovni pri svojem delu;
- poveljniki so nam vedno posredovali vse veščine, ki so bile potrebne za izpolnitev naloge;
- poveljniki so popolnoma obvladali potrebne veščine;
- imeli smo občutek, da je učenje temeljnih vojaških veščin pomembna dejavnost;
- poveljniki so naše neuspehe dojemali kot koristno priložnost za učenje;
- poveljniki so bili dostopni tudi za pogovor o osebnih stvareh;
- poveljniki so se do nas obnašali z veliko mero spoštovanja.