

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žigmond Balog

Vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žigmond Balog

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

Vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

VOJAŠKO VODITELJSTVO V VEČNACIONALNIH ENOTAH

Večnacionalno vojaško sodelovanje postaja v času po hladni vojni vedno bolj razširjeno, saj večina držav sama ni zmožna izvajati obsežnih in zapletenih novodobnih operacij. Število večnacionalnih vojaških operacij se povečuje tudi zaradi potrebe po njihovi legitimnosti, kar je tudi vojaško močne države prisililo v večnacionalno sodelovanje. Posledica večnacionalnega vojaškega sodelovanja je pojav večnacionalnih vojaških enot, kar prinaša spremembe tudi na področju vojaškega voditeljstva. Vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah je specifično v več pogledih, saj je pri vodenju in poveljevanju potrebno upoštevati nacionalne razlike, različne organizacijske kulture, različne nacionalne sloge vodenja in še mnoge druge dejavnike. Pri proučevanju vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah je smiselno obravnavati faktorje kot so velikost in sestava enote, pravila postopanja ob stiku, organizacija in struktura poveljstva, obveščevalna dejavnost, standardizacija, jezik, logistika, razmestitev sil, urjenje in vojaške vaje, osebje, mediji, stres, intuitivno odločanje, pomanjkanje virov in multikulturalna raznolikost med podrejenimi. Spremembe na področju vojaškega voditeljstva se odražajo tudi v vojaških doktrinah posameznih držav.

Ključne besede: večnacionalne enote, vojaško voditeljstvo, vojaška doktrina

MILITARY LEADERSHIP IN MULTINATIONAL UNITS

Multinational military cooperation is becoming more frequent after the Cold War, because most of the states are no longer able to execute these new vast and complicated operations on their own. The number of multinational military operations is increasing also due to the need for legitimacy of these operations, what consequently compelled strong states to multinational cooperation also. The consequence of multinational cooperation is the emergence of multinational military units which brought changes to military leadership. Military leadership in multinational units is specific in many areas, because military leaders have to take into consideration national differences, different organizational cultures, different leadership styles and many other factors. At military leadership in multinational units many factors should be taken into account: force size and composition, rules of engagement, headquarters organisation and structure, intelligence, standardisation, language, logistics, deployment, training and exercising, personnel, the media, stress, intuitive decision making, lack of resources and multicultural differences among subordinates. Changes in the field of military leadership also reflect in the military doctrines of individual states.

Key words: multinational units, military leadership, military doctrine

Kazalo

Kazalo.....	4
1 Uvod.....	5
2 Opredelitev in zgodovina večnacionalnih enot.....	6
3 Organizacijska kultura v večnacionalnih enotah.....	8
3.1 Nacionalne razlike med vojaškimi organizacijami.....	9
3.2 Kulturne razlike v nacionalnih slogih vodenja.....	9
3.3 Razdalja moči in izogibanje negotovosti v vojaškem voditeljstvu.....	11
3.4 Primeri medkulturnih nasprotij v mednarodnih vojaških operacijah.....	12
4 Faktorji vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah.....	13
4.1 Velikost in sestava enote.....	13
4.2 Pravila postopanja ob stiku.....	14
4.3 Organizacija in struktura poveljstva.....	14
4.4 Obveščevalna dejavnost.....	15
4.5 Standardizacija.....	15
4.6 Jezik.....	16
4.7 Logistika.....	16
4.8 Razmestitev sil.....	17
4.9 Urjenje in vojaške vaje.....	18
4.10 Osebe.....	18
4.11 Mediji.....	19
4.12 Stres.....	20
4.13 Intuitivno odločanje v rizičnem okolju.....	20
4.14 Skupine pritiska.....	20
4.15 Pomanjkanje virov.....	21
4.16 Multikulturna raznolikost med podrejenimi.....	21
5 Kulturna inteligenca kot nujnost za razvoj vojaškega voditeljstva.....	21
6 Vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah v nekaterih doktrinah.....	24
6.1 Kanadska vojaška doktrina.....	24
6.2 Vojaška doktrina ZDA.....	27
6.3 Vojaška doktrina Velike Britanije.....	29
6.4 Primerjava vojaškega voditeljstva v doktrinah.....	31
7 Zaključek.....	33
8 Literatura.....	35

1 Uvod

Države so se že od nekdaj povezovale med sabo, da bi dosegle neke skupne cilje, zato tudi vojaško voditeljstvo v večnacionalnih vojaških skupinah ni nov pojav. Vojaške sile so med seboj odvisne največkrat zaradi pomanjkanja finančnih virov, logistične podpore ali osebja, da bi lahko izvajale operacije samostojno, v nekaterih primerih pa tudi zaradi podajanja večje legitimnosti posamezni operaciji. V času po hladni vojni narašča zahteva po širjenju voditeljskih kompetenc prav zaradi napotitve vojaških sil v večnacionalne enote. Sodobne vojaške operacije so pogosto sestavljene iz novih partnerjev, ki ponavadi niso imeli skupnega urjenja in imajo različne vojaške tradicije ter kulture. Večnacionalne sile so soočene z novimi izzivi, ki se raztezajo od medskupinske dinamike in sodelovanja prek razlik v kulturi, jeziku, religiji, običajih, vojaških vrednotah, vse do posameznih političnih sistemov. Čeprav so tudi v preteklosti obstajale razlike med jeziki, terminologijo, doktrinami in poveljniškimi strukturami, se danes v večnacionalnih enotah te razlike le še stopnjujejo s kulturno raznolikostjo, različnimi stopnjami interakcije med enotami in omejenim časom za izvedbo naloge (Febbraro 2008, 49).

Izgradnja učinkovite večnacionalne vojaške sile je odvisna od vojaškega voditelja, ki mora biti sposoben združiti vojaško osebje z različnim kulturnim ozadjem in različnimi sposobnostmi ter pričakovanji. To sposobnost nekateri avtorji imenujejo medkulturna kompetentnost, ki naj bi v prihodnje postajala vedno pomembnejša za uspeh posamezne operacije. Kulturna interoperabilnost pa naj bi bila način, kako naj večnacionalne vojaške formacije delujejo, da bi uspešno končale svoje poslanstvo (Febbraro 2008, 49–50).

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, jedra in zaključka. V uvodu opredelim namene in cilje diplomskega dela, predstavim hipotezo ter metodološki pristop. V jedru predstavim zgodovino večnacionalnih enot, organizacijsko kulturo v večnacionalnih enotah, probleme vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah ter vojaško voditeljstvo v kanadski, ameriški in britanski vojaški doktrini. V zaključku povzamem svoje ugotovitve in potrdim oziroma ovržem hipotezo.

Cilj in pomen diplomske naloge je raziskati vojaško voditeljstvo v enotah, ki so sestavljene iz vojaških elementov več držav. Osredotočam se predvsem na vprašanje, kako takšne večnacionalne enote vplivajo na vojaško voditeljstvo. Predstavim specifične vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah in proučim vojaške doktrine Kanade, ZDA in Velike Britanije, ugotovim, kaj povedo o vojaškem voditeljstvu v večnacionalnih enotah, ter jih primerjam. V diplomski nalogi opredeljujem več faktorjev, ki vplivajo na vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah. Pri vsaki izmed obravnavanih vojaških doktrin poskušam ugotoviti, v kolikšni meri so posamezni faktorji razdelani.

Zastavljena hipoteza se nanaša predvsem na faktorje vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah, ki jih obravnavam v četrtem poglavju diplomske naloge (Velikost in sestava večnacionalne enote, Pravila postopanja ob stiku, Organizacija in struktura poveljstva, Obveščevalna dejavnost, Standardizacija in interoperabilnost, jezik, Logistika, razmestitev sil, Skupna urjenja in vojaške vaje, Težave z osebjem, mediji in stresom, Intuitivno odločanje v rizičnem okolju, Skupine pritiska, Pomanjkanje virov in Kulturna raznolikost med podrejenimi).

Hipoteza je naslednja: vojaška doktrina ZDA zajame več faktorjev vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah kot britanska ali kanadska vojaška doktrina.

Pri svojem delu uporabljam predvsem analizo in interpretacijo primarnih ter sekundarnih virov, zgodovinsko razvojno analizo za obrazložitev tendenc v zgodovinskem razvoju multinacionalnih enot, opisno metodo za razlago teoretičnih konceptov in primerjalno metodo za primerjavo vojaškega voditeljstva v posameznih vojaških doktrinah.

2 Opredelitev in zgodovina večnacionalnih enot

Vojaška doktrina ZDA opredeljuje večnacionalne enote kot vojaško silo, ki je sestavljena iz vojaških elementov več držav. Države, ki prispevajo v večnacionalne enote, ponavadi delujejo v sklopu zavezništva, ki je bilo ustanovljeno z jasno določenim namenom (Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, GL-9).

Večnacionalnost je torej sodelovanje med oboroženimi silami več držav, ki imajo jasno določene cilje, vsebina ciljev in motivi sil pa so zaradi praktičnih, pravnih in organizacijskih razlogov predmet različnih formalnih sporazumov. Večnacionalnost se v Natovih poveljstvih nanaša na strukturno značilnost enot, namenjenih vojaškim misijam (Pograjc 2006, 18).

Lang pravi, da o večnacionalnosti govorimo ponavadi v primerih, ko so zahtevani redni stiki na različnih ravneh hierarhije, in sicer v smislu poveljevanja in kontrole. Posebni

postopki za vzdrževanje teh stikov so sporazumi med vpletenimi državami, sodelovanje na ravni obrambnih ministrov ali podrejenih poveljnikov ter sodelovanje v poveljstvu korpusa, v katerem lahko poveljujoči general izda ukaz po predhodni uskladitvi (Pograjc 2006, 18).

V današnjem globaliziranem svetu posamezne vojaške organizacije niso le vedno bolj notranje raznolike, temveč morajo tudi delovati v vedno bolj raznolikem okolju. Današnje vojske opravljajo naloge po vsem svetu, in sicer v kulturno, etnično in jezikovno raznolikih regijah. Veliko večino teh operacij opravljajo stalne večnacionalne sile (Nato in Eurocorps) ter večnacionalne intervencijske sile, kot so UNIFIL v Libanonu, ISAF v Afganistanu ali KFOR na Kosovu. Skupna točka teh sil je večnacionalnost, saj razen ZDA verjetno nobena država ni več zmožna izvrševati tako zapletenih operacij sama. Trenutno nesorazmerje med zahtevami po mirovnih operacijah in razpoložljivimi viri je namreč tolikšno, da večina nacionalnih oboroženih sil sama ni zmožna izpeljati tako obsežne operacije. Vzrok za povečevanje števila večnacionalnih operacij je iskati tudi v potrebi po legitimnosti posameznih operacij, zato si tudi vojaško močne države ne morejo privoščiti, da bi operacije te vrste izvajale same (Soeters in Manigart 2008, 1).

Velike oborožene sile 18. in 19. stoletja so bile čiste nacionalne organizacije, ki so služile svojim državam. Do večnacionalnega sodelovanja je prihajalo le v času vojne, ko so se ustvarjale koalicije ali zavezništva (npr. proti Napoleonovi vojski ali med prvo in drugo svetovno vojno), medtem ko v mirnodobnem času skorajda ni bilo večnacionalnega sodelovanja v smislu skupnih vojaških vaj, urjenja ali poenotenih doktrin. Šele hladna vojna je prinesla nove oblike večnacionalnega vojaškega sodelovanja. Na eni strani so se ustvarila stalna zavezništva (Nato in Varšavski pakt), na drugi strani pa je OZN začela izvajati prve mirovne operacije. Oba nova pojava sta bila primera pravega večnacionalnega vojaškega sodelovanja. Vojske obeh zavezništev so razvile skupne procedure glede delovanja in urjenja, skupna večnacionalna poveljstva in določeno stopnjo standardizacije in interoperabilnosti. Mirovne operacije OZN so nastale ponavadi po prekinitvi ognja med sprtima stranema in po podpisu sporazuma o napotitvi modrih čelad kot razmejitvenih ali nadzornih sil na določeno območje (Soeters in Manigart 2008, 1–2).

Po hladni vojni so postali konflikti bolj zapleteni in umazani, saj niso več posledica meddržavnih razprtij temveč znotrajdržavne dezintegracije ali državljanske vojne. Da bi se države lahko odzvale na tako raznolike grožnje in krize, morajo vojaške organizacije delovati skoraj vedno v večnacionalnem kontekstu. Tako delovanje je lahko pod okriljem OZN ali Nata, dandanes pa tudi pod okriljem regionalnih nadsionalnih organizacij, kot so Evropska unija (EU), Afriška unija (AU) ali Ekonomska skupnost zahodnoafriških držav (ECOWAS).

Te večnacionalne vojaške intervencijske sile uporabljajo modularno strukturo (strukture, ustvarjene iz različnih nacionalnih kontingentov) in so podobne matričnim organizacijam. To so začasne strukture z dvojnim mehanizmom poročanja in kontrole; vertikalni mehanizem obstaja znotraj vsakega nacionalnega kontingenta, horizontalni pa na ravni celotne misije. Prednosti take matrične strukture sta prilagodljivost in fleksibilnost, ima pa tudi svoje slabosti (dve liniji poveljevanja, slaba komunikacija ...) (Soeters in Manigart 2008, 1–2).

Razlikujemo lahko dve obliki večnacionalnega vojaškega sodelovanja, vertikalno in horizontalno obliko. Horizontalna oblika se nanaša na tradicionalno vojaško sodelovanje, kjer se kontingenti posameznih držav razvrstijo v eno bojno skupino, stiki med različnimi nacionalnimi kontingenti pa se pojavljajo le na ravni poveljstva. Vertikalna multinacionalnost pa narekuje večjo stopnjo sodelovanja in interakcije med različnimi nacionalnimi komponentami in ima obliko mešanega dvo- ali večnacionalnega kontingenta. Tu se večnacionalno sodelovanje pojavi na ravni bataljona ali celo čete. Večnacionalno vojaško sodelovanje lahko delimo tudi glede na stopnjo specializacije med posameznimi nacionalnimi kontingenti (Soeters in Manigart 2008, 3).

3 Organizacijska kultura v večnacionalnih enotah

Obstajajo številne definicije organizacijske kulture, iz njih pa je razvidno, da organizacijska kultura zajema širok spekter socialnih pojavov, med katerimi so najpomembnejši nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli in prepričanja. Osnovna značilnost organizacijske kulture je, da je socialna tvorba, ki je rezultat vedenja zaposlenih v organizaciji (Ivanko 2004, 251). Organizacijska kultura je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge (Vila 1994, 344).

Na vojaške organizacije sicer vpliva ista kultura kot na ostale organizacije v določeni državi, toda vojaška organizacijska kultura se vendarle razlikuje od ostalih v več pogledih. Vojaška organizacija predstavlja namreč specifično kulturo, ki je relativno izolirana od družbe. Vojaška kultura izhaja iz namena vojske, primarni namen pa je bojevanje. Glede na spreminjajočo se naravo vojska pa je danes treba upoštevati še ukrepe za vzdrževanje varnosti in miru. Po Sniderju so ključni elementi vojaške organizacijske kulture disciplina, profesionalni etos, kohezija, občutek pripadnosti skupini in ponos ter ceremonialnost. Temeljni elementi vojaške organizacijske kulture so konzervativni in izhajajo iz zgodovina ter

tradicije, temeljijo na skupinski lojalnosti in konformizmu ter so usmerjeni k poslušnosti (Febrero in drugi 2008, 1-8–1-9).

3.1 Nacionalne razlike med vojaškimi organizacijami

Soetersova študija pokaže, da v vojski prihaja do nacionalnih kulturnih razlik prav tako kot v civilnem poslovnem okolju. Zanimiva pa je ugotovitev, da kljub kulturnim razlikam med posameznimi oboroženimi silami v vojaškem okolju obstaja nekakšna nadnacionalna vojaška kultura. Ta kultura je primerjavi s civilnim okoljem bolj kolektivistična, bolj hierarhično in ne toliko usmerjena k dobičku. Zato lahko vojaške osebe, pa čeprav iz različnih kulturnih okolij, lažje sodelujejo brez večjih težav. Charles Moskos celo trdi, da vojaške osebe iz različnih kulturnih okolij lažje sodelujejo med sabo kot civilne osebe iz nevladnih organizacij in lokalnih agencij. Seveda pa kulturne razlike med posameznimi oboroženimi silami obstajajo in jih ne gre zanemarjati. Razlike se pojavijo na področjih vpliva nacionalne politike na operacijo, pri načinih oboroženih sil, kako se soočiti s konfliktom in kako operacionalizirati cilje, pri uporabi sile, pri slogih vodenja ... (Soeters in Manigart 2008, 5–6).

3.2 Kulturne razlike v nacionalnih slogih vodenja

Študija *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* – GLOBE je pokazala, da so se nekateri slogi vodenja po celem svetu izkazali za pozitivne (odločni, pravični in inteligentni slogi), nekateri pa za negativne (neusmiljeni in egocentrični slogi). Obstajajo tudi slogi vodenja, ki so v nekaterih kulturah sprejemljivi, v drugih pa ne (iskreni, občutljivi in zanesenjaški slogi). Ta razlika obstaja zaradi različnih vrednot in temeljnih prepričanj v različnih družbah, kar se kot posledica odraža tudi v konceptih voditeljstva. Primer take razlike je na primer v pojmovanju avtoritete, saj ta v določenih kulturah izhaja iz dosežkov posameznika, v drugih pa lahko iz bogastva, izobrazbe, karizme ali rojstne pravice. V nekaterih družbah je tako voditeljstvo individualna ali celo despotska večšina, strukture avtoritete in odločanja pa so hierarhične, medtem ko je voditeljstvo v drugih družbah kolektivno, strukture avtoritete in odločanja pa temeljijo na sodelovanju. Zgleden primer razlike vodstvenih stilov najdemo med Turki in Indijci; Indijci namreč poudarjajo transformacijski slog vodenja, kjer je še posebej pomembno slediti svojim dolžnostim, medtem ko je pri Turkih najbolj uveljavljen paternalistični slog vodenja, pri katerem sta zelo

pomembna poslušnost in zvestoba podrejenih. Po tej logiki so najbolj uspešni voditelji tisti, ki znajo prilagoditi svoj slog vodenja kulturnemu kontekstu (Febbraro 2008, 55–6).

V 70. letih prejšnjega stoletja je socialni in organizacijski psiholog Geert Hofstede poskušal zajeti posamezne nacionalne vrednote in kulturne razlike v nekakšno klasifikacijsko shemo delovnih vrednot v organizacijah. Pri tem je definiral štiri med seboj neodvisne kulturne dimenzije: razdaljo moči (*power distance*), izogibanje negotovosti (*uncertainty avoidance*), individualizem – kolektivizem (*individualism – collectivism*) in možatost – ženstvenost (*masculinity – femininity*). Razdalja moči se nanaša na količino spoštovanja med nadrejenimi in podrejenimi oziroma kako podrejeni sprejemajo neenako razdelitev moči v organizaciji. Izogibanje negotovosti se ukvarja z načrtovanjem in oblikovanjem stabilnosti, da bi se lahko izognili negotovim situacijam. Individualizem – kolektivizem razlikuje med tem, ali identiteto posameznika tvorijo njegovi individualni cilji in želje ali skupni cilji skupine, ki ji pripada. Možatost – ženstvenost pa se nanaša na razmerje med doseganjem ciljev in medosebno harmonijo ter skrbjo za druge. Ta teorija ima seveda tudi svoje nasprotnike, toda razdalja moči in izogibanje negotovosti sta zanesljivo uporabni konceptualizaciji, ki dobro razlagata nacionalne in kulturne razlike v voditeljstvu (Febbraro 2008, 56).

Hofstedejevo delo se je uveljavilo tudi med raziskovalci in analitiki, ki se ukvarjajo s kulturnimi preprekami v timske delu znotraj večnacionalnih enot. Bowman in Pierce sta na primer definirala štiri kognitivne kulturne prepreke pri timske delu, ki vplivajo na komunikacijo, koordinacijo in proces odločanja znotraj večnacionalnega vojaškega okvira. Te dimenzije sta avtorja definirala podobno kot Hofstede, in sicer: razdalja moči (*power distance*), toleranca negotovosti (*tolerance for uncertainty*), nasprotja med individualizmom in kolektivizmom (*individualism/collectivism dichotomy*) ter kulturne razlike v razmišljanju (*cultural differences in reasoning*). Razdalja moči se razlaga enako kot pri Hofstedeju, s tem da so tam, kjer je razdalja moči v odnosih nizka, delovni vzorci bolj egalitarni, timski procesi pa temeljijo na sodelovanju in interakciji. Nasprotno pa je v odnosih, kjer je razdalja moči visoka, saj so v teh primerih voditelji strožji in dopuščajo manj timske kreativnosti ter sodelovanja. Toleranca negotovosti se kaže v stopnji nelagodja posameznika ali tima, ko se znajde med neznanimi dejavniki. Če je toleranca negotovosti nizka, se to odraža v iskanju detajlov v pravilih in strukturi, medtem ko posamezniki, ki imajo visoko stopnjo tolerance negotovosti, lahko odločajo brez popolnih podatkov. Če sodelujejo torej posamezniki, ki imajo različne stopnje tolerance negotovosti, lahko to privede do težav, saj bodo nekateri delali hitro in brez vseh informacij, medtem ko bodo ostali delali počasi in se trudili dokopati do popolnih informacij. Nasprotje med individualizmom in kolektivizmom razlaga nagnjenost

posameznika k posamičnemu ali timskemu delu. Individualisti postavljajo na prvo mesto dosego cilja in šele na drugo odnose med člani skupine, medtem ko kolektivistični vidijo v tiskem delu predpogoj za doseganje cilja. Tiskno delo lahko omejujejo tudi kulturne razlike v razmišljanju. Tu se ljudje delijo na tiste, ki razmišljajo hipotetično, in tiste, ki razmišljajo konkretno. Hipotetični misleci so si zmožni zamisliti več rešitev za določen problem, konkretni pa imajo raje natančno začrtano delovanje in največkrat rešujejo težave po ustaljenih vzorcih. Do težav pride, ko je delovanje nejasno ali pa je treba na hitro spremeniti načrt, saj si takrat hipotetični misleci izdelajo več možnih rešitev, konkretni pa v tem vidijo le izogibanje nalogi (Febbraro 2008, 56–7).

3.3 Razdalja moči in izogibanje negotovosti v vojaškem voditeljstvu

Razdalja moči se odraža tako v slogu vodenja kot tudi v medosebnih odnosih moči med nadrejenimi in podrejenimi. V kulturah, kjer je distanca moči nizka, najdemo delovne vzorce, ki temeljijo bolj na sodelovanju in egalitarizmu, odločanje je manj centralizirano in manj usmerjano od zgoraj navzdol, organizacijske strukture so bolj horizontalne. Zanimivo je, da so razdalje moči različne tudi znotraj vojsk držav članic Nata. Nekatere študije so pokazale, da imata Norveška in Danska nizko razdaljo moči, medtem ko imajo Turčija, Francija in Belgija razdaljo moči visoko, kar nakazuje na bolj avtoritaren slog vodenja. Razdalja moči vpliva tudi na poveljevanje v misijah, saj je slednje zasnovano na hitrejšem tempu odločanja in prevzemanju iniciative na vseh ravneh poveljevanja, za kar je potrebna decentralizacija avtoritete in odločanja. Poudarek je na razvoju večščin voditelja, da bi se ta lahko odzval v vseh nepričakovanih situacijah brez navodil nadrejenih. Tako imajo kulture z visoko razdaljo moči pri sprejemanju takšnega koncepta poveljevanja na misijah večje težave. Nekatere države so celo vključile tak način poveljevanja na misijah v svojo vojaško kulturo in s tem dovolile podrejenim, da odločajo po prostem preudarku v skladu z namenom nadrejenega. Za vojaškega voditelja je torej pomembno, da prilagaja svoj slog vodenja situaciji in kulturi vojaških sil, ki so vključene v večnacionalno enoto (Febbraro 2008, 57–8).

Razlike v stopnji izogibanja negotovosti so prav tako pomembne pri voditeljstvu, še posebej v procesu sprejemanja odločitve. Za voditelje, ki imajo visoko stopnjo izogibanja negotovosti, so spremembe in dvoumnost informacij zelo stresne. Tak voditelj bo iskal rešitve problema v strukturi in pravilih, odločitve bo sprejemal z nelagodjem. Kulture, ki imajo visoko stopnjo izogibanja negotovosti, imajo standardizirane in formalizirane procedure odločanja, medtem ko imajo kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti manj

formalizirane postopke odločanja in so nagnjene stalnemu modificiranju načrtov. Ko določena operacija vključuje ljudi z različnimi stopnjami izogibanja negotovosti, se med sodelavci pojavita strah in napetost. V zvezi Nato sta Portugalska in Grčija ocenjeni kot državi z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, medtem ko je Danska ocenjena kot država z nizko stopnjo izogibanja. Izziv voditelja v takšnih situacijah je uravnovežiti te stopnje, da bi se izognil neusklajenosti pri izvajanju nalog (Febbraro 2008, 58–9).

3.4 Primeri medkulturnih nasprotij v mednarodnih vojaških operacijah

Avtorja Soeters in Bos-Bakx opisujeta medkulturni nasprotji, ki sta se zgodili med mirovnimi operacijami v preteklih letih. Do prve je prišlo med Angleži in Nizozemci v misiji na Cipru, do druge pa med Američani in Danci v Bosni. Do nasprotja med Nizozemci in Angleži je prišlo zaradi različnih stopenj razdalje moči pri obeh vojskah. Nizozemski vojaki so imeli težave z visoko razdaljo moči v britanski vojski, saj niso mogli razumeti, zakaj poveljnik voda ne sme spiti piva skupaj s svojimi vojaki po službi. Nizozemci so kritizirali tudi ločene kantine in prostore britanskih častnikov ter avtoritativen način njihovega izdajanja ukazov. Spor je narasel do te mere, da so ustanovili posebno komisijo, ki je raziskala situacijo in napisala poročilo ter več priporočil, kako razrešiti nastalo situacijo. Poudarek je bil na spoznavanju kulture druge vojske in na strpnosti do druge kulture. Priporočila so bila predstavljena nizozemskim poveljnikom, ki so urili naslednjo skupino vojakov, namenjenih na misijo na Cipru (Febbraro 2008, 60).

Podobne napetosti so nastale tudi med ameriškimi in danskimi vojaki v Bosni. Ameriška vojska ima namreč visoko stopnjo razdalje moči in izogibanja negotovosti (delujejo po načelih: ubogaj ukaze, deluj po predpisih in spoštuj vojaško pravo), medtem ko je danska vojska bolj ciljno naravnana (orientacija k rezultatom dela) in ima bolj decentralizirane vojaške strukture (Febbraro 2008, 60).

Primer napetosti zaradi zgodovinskih vprašanj med dvema narodoma se omenja tudi pri ustanavljanju Večnacionalne pehotne brigade (*Multinational Land Force Brigade* – MLF), ki je bila ustanovljena kot skupna vojaška formacija treh držav (Slovenije, Madžarske in Italije). Zgodovinsko vprašanje je izpostavljala predvsem Slovenija, saj so slovenska javnost in mediji dvomili o kredibilnosti nastajajoče vojaške enote, ker je Italija pred in med drugo svetovno vojno okupirala del slovenskega ozemlja. Najbolj sporno je bilo ime brigade Julia Alpina s sedežem v Udinah, ki se je nekateri slovenski vojni veterani spominjajo kot izvršitelja krutih

vojaških napadov na slovensko ozemlje med drugo svetovno vojno. Slovenska vlada je spoštovala javno mnenje in izbrane kandidate za poveljstvo v Udinah vprašalo po njihovih čustvih glede sodelovanja z italijanskimi enotami. Kandidatom, ki so gojili osebno zamero do Italijanom, ni bilo treba sodelovati pri tem projektu (Jelušič in Pograjc 2008, 146).

4 Faktorji vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah

Težave v večnacionalnih enotah so seveda odvisne od velikosti enote, tipa operacije, mandata in podobnih dejavnikov, nekatere težave pa se pojavljajo generično, ne glede na vrsto večnacionalne enote. Težave se pojavljajo pri velikosti in sestavi enote, pravilih postopanja ob stiku (*rules of engagement*), organizaciji in strukturi poveljstva, organizaciji obveščevalne službe, standardizaciji, jeziku, logistiki in podobnih zadevah.

4.1 Velikost in sestava enote

Najpomembnejša stvar pri velikosti in sestavi enote je dobro napisan in definiran mandat. Velikost, sestava in zmožnosti enote so ključne za izvrševanje podanih nalog, vojaški voditelj pa mora vedno tehtati med voljo mednarodne skupnosti (v smislu, katere države se želijo vključiti v operacijo) in zmožnostmi enote. Pretehtati je treba tudi nacionalno zastopanost v enotah, saj določena država, ki ima velike strateške interese na določenem območju, ne bi smela tvoriti večine enote. Po drugi strani pa je problematično tudi, če enoto sestavlja preveč držav, saj v takem primeru pride do težav pri poveljevanju.

Pri *ad hoc* koalicijah je za voditelja problematično predvsem nepoznavanje enot, ki tvorijo koalicijo, saj so si enote različne tako v doktrini, etosu in zmožnostih komunikacije, kot tudi v stopnji izurjenosti in pripravljenosti na operacijo. Nekatere enote bodo izkušene, dobro opremljene in izurjene, druge pa bodo dosegale le minimalne standarde (Palin 1995, 32).

Vojaški voditelj mora torej pri svojem načrtovanju upoštevati dejavnike, kot so razpoložljivost bojnih in podpornih enot (vse države jih namreč niso zmožne zagotoviti), logistična zmožnost vsakega nacionalnega kontingenta, izurjenost posameznih nacionalnih kontingentov v skupnem vojskovanju (na primer zmožnost sodelovanja s taktično zračno podporo ali sodelovanje z enotami drugih držav). Težave se pojavljajo tudi pri posameznih nacionalnih kontingentih, ki jim domača politična oblast ne dovoli sodelovanja v nevarnih akcijah, da bi se izognila morebitnim žrtvam in posledično negativnemu domačemu javnemu mnenju. Problematično je tudi zagotavljanje rezervnih enot (se smatrajo za predrage) in

rotacije enot (do težav prihaja pri državah, ki imajo naborniški sistem). Vsi takšni in podobni dejavniki preprečujejo vojaškemu voditelju izdelati dober operacijski načrt, kar vpliva tudi na moralo sodelujočih vojakov in države gostiteljice (Palin 1995, 33).

4.2 Pravila postopanja ob stiku

Ta pravila so problematična že na ravni ene nacionalne enote, saj morajo enotam na terenu zagotoviti zadostno avtoriteto, da bi se lahko branile, obenem pa morajo enote zadrževati konflikt na čim nižji ravni. Vedno obstaja nevarnost, da bi preveč agresivna akcija ali reakcija enot ob stiku privedla do izbruha večjega konflikta. Na ravni večnacionalnih enot pa ni problem le v tem, da se morajo o pravih dogovoriti vse sodelujoče države, ampak tudi v razumevanju relevantnih terminov, kot sta sovražno dejanje in sovražni namen. Vsaka država ima namreč drugačno filozofijo glede pravil postopanja ob stiku. V enaki situaciji bi ameriški in ruski vojak najverjetneje postopala drugače kot kanadski ali irski, saj med njimi obstaja razlika v urjenju in vojaški kulturi. Vojaški voditelj pa je tisti, ki mora poskrbeti za enotnost razumevanja pravil in postopanja v podobnih primerih (Palin 1995, 34).

4.3 Organizacija in struktura poveljstva

Dobro organizirano poveljstvo z izurjenim osebjem je ključnega pomena za katero koli vojaško silo. V poveljstvu je operacija načrtovana, premišljeni so načrti in direktive, izdana so povelja in napotki. Primer slabega poveljstva je poveljstvo ZN v Zagrebu, kjer je bila struktura slabo zasnovana, ni bilo skupnih ustaljenih delovnih procedur, število pripadnikov poveljstva je bilo preveliko, kakovost častnikov je bila slaba. Te težave so bile premagane z ustanovitvijo poveljstva za BIH, saj so prenesli jedro poveljstva iz Nata, ki je nudilo izkušene častnike. Ti so delovali po ustaljenih procedurah, v enotnem jeziku in so se bili tako sposobni kakovostno odločati (Palin 1995, 35).

Države, ki sodelujejo v operaciji, zelo rade ponudijo osebje za poveljstvo, toda izkušnje in sposobnosti poveljnikov so zelo različne. Praksa ZN pa je, da dobi država enak delež v poveljstvu, kot je prispevala vojakov v operacijo. Ta praksa se je izkazala za napačno, saj takšno popolnjevanje poveljstva ne zagotavlja kakovosti osebja, kontinuitete izkušenj in preprečuje zamenjavo poveljnikov, ki niso primerni za izvedbo naloge. Pri organizaciji poveljstva je treba razmisliti tudi o koordinaciji sodelovanja vojaškega dela operacije s civilnim delom (razne agencije in nevladne organizacije) (Palin 1995, 35–6).

V zavezništvih naj teh težav ne bi bilo, saj obstajajo integrirana poveljstva, ki jih sprejmejo vse članice. Obstajajo skupne procedure in prakse, ki so ustaljene, deluje pa se v uradnem jeziku zavezništva. Osebe se lahko osredotoči na multinacionalno nalogo, politike pa so razrešene že nad operativnim nivojem. V integriranih poveljstvih je delo olajšano tudi zato, ker so se posamezniki iz različnih okolij že pred operacijo privadili na kulturne razlike in dosegli visoko stopnjo usklajenosti. V tem pogledu je zanimiv tudi model okvirne države (*framework – nation model*), saj je tudi v tem primeru organizacija poveljstva olajšana. Večino osebja da v poveljstvo *framework* država, ki zagotovi tudi večino zvez, obveščevalnih dejavnosti in vojakov (Palin 1995, 37).

4.4 Obveščevalna dejavnost

Ena izmed glavnih nalog vsakega poveljstva je zbiranje, analiza in uporaba obveščevalnih podatkov. V večnacionalnih enotah se na tem področju pojavita dve večji oviri. Prva je, da v operacijah ZN obveščevalne dejavnosti v čistem vojaškem smislu ni, saj filozofija ZN glede ohranjanja miru prisega na odkritost informacij in njihovi delitvi z ostalimi. Pridobivanje informacij naj bi ogrozilo nepristranskost sodelujoče države, toda pri operacijah za vsiljevanje miru ZN ne bodo več mogli upoštevati tega načela. Drug problem pa se nanaša na vse večnacionalne operacije, saj se kvantiteta in kakovost obveščevalnih podatkov od države do države močno razlikujeta. Nekatere države imajo velike obveščevalne zmožnosti, medtem ko jih druge sploh nimajo. Poraja pa se večno vprašanje deljenja obveščevalnih podatkov, saj, ironično, nekatere države, kljub temu da sodelujejo z določeno državo v operaciji, svojih obveščevalnih podatkov ne želijo deliti (Palin 1995, 38–9).

4.5 Standardizacija

Eden glavnih dejavnikov poveljnikovega delovanja v večnacionalnih enotah je interoperabilnost. Voditelj mora vedeti, katere enote lahko združuje, katere lahko med seboj komunicirajo, katere si med seboj lahko zagotavljajo bojno ali logistično podporo, ključen pa je problem skupnega jezika. Interoperabilnost se razteza tudi na področje razumevanja doktrine, taktike in definicij. Idealno bi seveda bilo, če bi bili vsi ti postopki standardizirani, toda standardizacija ni ravno verjetna kot izid prostovoljnega dogovarjanja ali *ad hoc* koalicij. Najpomembnejši dejavnik, ki ne govori v prid standardizaciji, je cena, saj so postopki, v primeru zamenjave obstoječe opreme, zelo dragi. Pomanjkanje standardizacije ni tako kritično

v misijah za ohranjanje miru, kot v misijah, ki so intenzivnejše narave. Standardizacija ostaja ena največjih ovir pri delovanju večnacionalnih enot (Palin 1995, 39–40).

4.6 Jezik

Jezikovna komunikacija v večnacionalnih enotah je velik problem in se tiče veliko držav, še posebno tistih, ki so bile prej pod vplivom Sovjetske zveze. Tudi v zahodni Evropi, kjer naj bi presegli jezikovne ovire z uvedbo standardnih jezikov Nata, so se porajale nove težave pri določitvi standardnih jezikov enot Euro-corpsa. Vedno znova se poraja tudi vprašanje, do katere stopnje naj bo jezik standardiziran. Ali naj bo to omejeno le na poveljstva, dokumentacijo in integrirane enote ali pa vse do taktičnega nivoja na terenu? V večnacionalnih enotah je jezik v procesu odločanja ključnega pomena, toda v koalicijskih silah jezik ne more biti poenoten, saj je vse odvisno od sestave sil in vrste naloge. Od vseh držav udeleženk v določeni večnacionalni enoti ni mogoče pričakovati enako stopnjo poznavanja tujih jezikov in je zato treba predvideti določene postopke delovanja. Treba je načrtovati združevanje enot, ki so sposobne komunicirati, definirati sektorje delovanja glede na poveljevalni jezik in se izogibati nesposobnosti komunikacije pri operacijah, kot so amfibijske in urbane. V večini primerov pa tudi ni dovolj le poznavanje splošnega jezika, temveč je potrebno poznavanje strokovne vojaške terminologije. Zato bi morale imeti vojske v večnacionalnih enotah poseben kader vojaških prevajalcev (Palin 1995, 41–2).

Primer takšnih težav z jezikom je jasno razviden iz intervjuja z norveškim in španskim oficirjem, ki sta sodelovala v večnacionalni vojaški vaji *Kindred Sword*. Poveljnika ugotavljata, da tisti, ki jim angleščina ni materni jezik, niti niso toliko izključeni iz procesa odločanja, kot jim je nerodno govoriti v jeziku, ki ga ne obvladajo. Ti poveljniki se sami izključijo iz komunikacijskega procesa, saj si ne upajo ugovarjati končnim odločitvam, ker ne znajo izraziti svojih zamisli. To slepo strinjanje z odločitvami ostalih, ki obvladajo angleški jezik, pa je dvorezen meč, saj mora poveljnik, ki se je strinjal z odločitvijo, razložiti svoje strinjanje tudi domačim nadrejenim (van Dijk 2008, 77–8).

4.7 Logistika

Brez dobro načrtovanega in utečenega logističnega sistema ne more uspeti nobena vojaška operacija. Logistika zajema vse vidike podpore v operaciji, to je od napotitve enot na določeno misijo do njihovega umika. Logistika zagotavlja zaloge potrošnega materiala,

vzdrževanje in popravila opreme, hrano in oblačila, transport in sanitetne potrebe. Obseg logističnih nalog je torej ogromen (Palin 1995, 42).

Logistična podpora večnacionalnih enot je bila tradicionalno v domeni posamezne nacionalne vojske. Zaradi različnih karakteristik posameznih vojsk je bilo praktično nemogoče zagotavljati skupno logistično podporo, pa tudi posamezne vojske niso hotele prepustiti svoje logistične oskrbe v upravljanje nekemu drugemu. Logistika bo zato verjetno ostala večinoma v domeni posamezne države, nekatere dele logistične podpore pa je vseeno mogoče prenesti na državo gostiteljico (host-nation support), seveda če jo je ta zmožna zagotoviti (Palin 1995, 42–3).

V primeru koalicijskih sil je internacionalizacija logistike odvisna od tipa operacije in stopnje intenzivnosti konflikta. Posamezne države se v konfliktih višje intenzivnosti verjetno ne bodo hotele zanesti na tujo logistično podporo, saj je od tega odvisna njihova zmožnost bojevanja. Večnacionalna logistika v konfliktih višje intenzivnosti bo zato omejena na najbolj osnovne skupne zadeve, kot je gorivo. Tudi v konfliktih nižje intenzivnosti se je izkazalo, da se glede logistike ni pametno zanašati na druge države, kar se je pokazalo v primeru operacij ZN v Somaliji, kjer so ZDA enostransko umaknile svoje sile, posledično pa so morale umakniti svoje vojake tudi vse države, ki so bile odvisne od podpore ZDA (Palin 1995, 43). Ta teza ne velja za tradicionalne mirovne misije ZN, kjer je lahko vključenih preko 40 držav, ki so razporejene po velikem geografskem območju, njihov mandat pa lahko traja tudi več let. V takem primeru je od vsake posamezne države težko pričakovati, da bi bila glede logistične podpore samozadostna ves čas mandata. Nekatere države namreč nimajo dobro razvite logistike, mnoge med njimi nimajo niti dovolj zalog za dva meseca udejstvovanja v misiji, kot to zahteva OZN (Palin 1995, 44).

4.8 Razmestitev sil

Za dober začetek operacije je zgodnja in pravilna razmestitev sil na določenem območju ključnega pomena. V primeru večnacionalnih enot pa takšna napotitev ni vedno mogoča. V Natu je bila razmestitev sil tradicionalno v domeni posamezne države in se je prenesla na poveljnika Nata, šele ko so enote prispele na prizorišče in so se logistično popolnile do določene stopnje. V primeru misij ZN pa ima pristojnost nad razmestitvijo sil poveljstvo ZN, toda ZN nimajo dovolj sredstev za razmeščanje sil (le manjše število držav ima namreč zračno-transportne in pomorske enote, ki so dovolj velike za učinkovito razmeščanje) (Palin 1995, 46).

Če je razmestitev enot v domeni posamezne države, to pomeni, da ima poveljnik večnacionalne enote malo nadzora nad tem, kdaj bo določena enota prispela na območje delovanja, kar mu onemogoča prevzem poveljstva nad enotami v ključnih začetnih trenutkih. Poveljnik bi moral imeti nadzor nad enotami že pred njihovim prihodom, saj bi mu to omogočilo lažje načrtovanje, izvrševanje nalog in nadzor nad njimi (Palin 1995, 47).

4.9 Urjenje in vojaške vaje

Večnacionalne enote potrebujejo zaradi svoje kompleksnosti več skupnega urjenja in vojaških vaj. Enote posameznih držav morajo večkrat delovati skupno v večnacionalnem okolju, tako na kopnem kot tudi na morju in v zraku. V idealnem primeru bi morali imeti poveljniki večnacionalnih formacij pregled nad izvajanjem urjenja, vpliv na programe urjenja in nadzor nad obema (Palin 1995, 47–8).

4.10 Osebje

Politike glede osebja se razlikujejo od države do države glede na njihove prakse, kulturo in potrebe. Do velikih razlik prihaja na področjih plač, pogojev dela, počitka in dopusta, sanitetene oskrbe in hrane. Najbolj kočljive so plačne politike, do zadreg in nezadovoljstva pa prihaja tudi na ostalih področjih. Čez čas ta neskladja lahko pripeljejo do spodkopavanja vezi, ki povezujejo večnacionalno enoto. Ta čustvena reakcija se lahko iz posamezne nacionalne enote prenese na domačo državo, kjer javno mnenje postane nestrpnost do mednarodnih operacij, ki se jih udeležujejo njihovi vojaki (Palin 1995, 49).

Tudi kulturne razlike lahko povzročijo trenja v večnacionalnih enotah. Dober primer tega je prva Zalivska vojna, v kateri so ženske iz zahodnih razvitih držav opravljale že večino vojaških nalog, medtem ko so v muslimanskih državah ženske iz teh nalog izključene. Takšna in podobna verska nasprotja lahko spodkopavajo kohezijo večnacionalnih enot, zato je potrebno poudarjati potrebo po toleranci in razumevanju različnih kultur (Palin 1995, 49).

Za zagotavljanje morale in bojne pripravljenosti enot je potrebna tudi zagotovitev evakuacije in reševanja ranjencev, toda zagotavljanje tega se razlikuje od države do države. Zelo malo držav ima zagotovljena sredstva za reševanje vojakov iz sovražnikovega ozemlja in kljub zagotavljanju sanitetne oskrbe so vojaki posamezne vojske nezaupljivi do sanitete druge vojske. V primeru sanitetne oskrbe ustvarja tudi domača javnost določene pritiske, saj zahteva za vojake edinstveno nacionalno medicinsko oskrbo, ki bi bila zmožna preseliti ranjence iz

prvih bojnih črt v domačo državo. Evakuacija take vrste pa je zelo zahtevna, saj je zanjo potrebnih veliko sredstev (bolnišnice, helikopterji in poljske bolnišnice), na vojaškega voditelja pa zahteve take vrste delujejo kot dodatni pritiski. Po drugi strani pa univerzalizacija medicinske oskrbe in tehnologije omogoča poenoteno oskrbo za vse pripadnike večnacionalnih enot, ki bi jo lahko izkoristili že na ravni poljskih bolnišnic (Palin 1995, 50).

Proces odločanja lahko omejuje tudi lastno osebje. Trenutne in ogrožajoče situacije namreč zahtevajo takojšnjo in neposredno odločitev, medtem ko osebju ponavadi primanjkuje izkušenj s področja odločanja, na standardne operativne postopke pa se ni mogoče zanesti v vsaki situaciji. Tako voditelj nima vedno možnosti čakati na poročila, ampak je prisiljen sprejeti samostojno odločitev. V tem kontekstu sprejemanja odločitev voditelji naletijo tudi na situacije, v katerih so popolnoma osamljeni in se morejo nasloniti na nikogar drugega razen nase (Larsson 2008, 228).

4.11 Mediji

Moderni mediji, ki prenašajo novice takoj in globalno, so ustvarili novo kakovost v izvajanju vojaških operacij. Mediji lahko poročajo iz katerega koli konca sveta neodvisno od vojaških in političnih avtoritet, slike in komentarji pa so posredovani v vsako gospodinjstvo skoraj v istem trenutku, ko se je dogodek zgodil. Ta zmožnost medijev ima lahko dramatične učinke na javno mnenje in podporo javnosti določeni operaciji. V preteklosti so imele oborožene sile določen nadzor nad pretokom informacij z bojnega polja, v današnjem času pa je to praktično nemogoče, še posebej pri večnacionalnih operacijah. Na prizorišču bodo prisotni vsaj mediji iz vseh tistih držav, ki sodelujejo v večnacionalni enoti. Vojaški voditelj mora v takšnih primerih ravnati smotno in razviti določeno strategijo javnega obveščanja, ki vključuje medije kot del koalicijskega delovanja. Medijem je treba omogočiti dostop do občutljivih območij, jih redno obveščati o dogodkih, jim ponuditi možnosti intervjujev s poveljniki in podobne usluge. V takem primeru lahko mediji služijo tudi kot vir uradnih informacij. Večnacionalne enote morajo v današnjem času izvajati politiko proaktivnega javnega obveščanja, s tem pa bodo mediji pripomogli k lažjemu izvajanju nalog večnacionalnih enot (Palin 1995, 50).

4.12 Stres

Vojaške organizacije so skozi zgodovino močno poudarjale pomen dobrega voditeljstva ter hierarhično organizacijo z jasnimi linijami poveljevanja, jasnimi standardnimi operativnimi postopki in centraliziranim odločanjem. V današnjih večnacionalnih misijah za ohranjanje miru se naloge in vloge vojaškega voditelja razširjajo, kar povzroča dodatne pritiske na poveljnike. Stresorji pri delu vojaka in poveljnika na mednarodnih misijah so zelo raznoliki. Poleg zmernih stresorjev, kot so monotonost, sprememba klime in slaba nastanitev, se je v zadnjih desetletjih pojavila tudi povečana izpostavljenost nevarnostim sovražnega ognja in terorističnih dejanj. Vojaško voditeljstvo v teh pogojih je oteženo in si zasluži dodatnega raziskovanja (Larsson 2008, 227).

Večnacionalno okolje deluje kot vir stresa na vojaškega voditelja v več pogledih: dodane tuje vojaške enote, tuj jezik, višja pričakovanja domačih vojakov, psihični zlomi vojakov in nove linije poveljevanja. Na začetku operacije se zaradi novih ljudi v večnacionalnem okolju in posebnosti lokalnega prebivalstva poveča socialna distanca poveljnikov, ki zaradi tega dodatno obremenjujejo svoje vojake. Nekje sredi operacije se zaradi oddaljenosti lokacije, stika s tujo kulturo in jezikom, ločenosti od družine in nezanesljivosti komunikacijskih kanalov pri poveljnikih okrepi občutek izolacije. Na koncu operacije pa tako vojaki kot poveljniki potrebujejo dva do tri mesece konsolidacije, da začnejo misliti spet na vsakdanje, domače teme in ne več na teme z misij (Jelušič in Garb 2008, 87–90).

4.13 Intuitivno odločanje v rizičnem okolju

Pri odločanju v večnacionalnih enotah so pri odločanju prisotni tudi elementi govorice, ki lahko zameglijo percepcijo o tem, kaj je resnično in kaj ni. Zato je proces odločanja postavljen v kontekst velike negotovosti, saj odločanje temelji na nepopolnih in nezanesljivih informacijah. Časa za logičen in racionalen premislek je malo ali skoraj nič, medtem ko je odločitve odvisno veliko. Prisotnost medijev in njihova poročila še povečujejo strah voditeljev pred neuspešnimi odločitvami (Larsson 2008, 227).

4.14 Skupine pritiska

Pri delovanju v večnacionalnih enotah obstaja množica akterjev, ki želijo vplivati na proces odločanja (OZN, nevladne organizacije, posamezne države ...). Pri odločanju tako lahko pride do navzkrižja interesov ali celo do kršenja pravil, saj ni mogoče ugoditi zahtevam

vseh akterjev. Ob kršenju pravil je vojaški voditelj izpostavljen sodnemu pregonu (Larsson 2008, 228).

4.15 Pomanjkanje virov

Pomanjkanje zadostnih virov za obvladovanje kritičnih situacij v procesu odločanja je splošen problem v mednarodnem vojaškem okolju, s čimer je otežena tudi implementacija odločitev, kar privede do še večje negotovosti v že tako negotovih razmerah (Larsson 2008, 228).

4.16 Multikulturalna raznolikost med podrejenimi

Večnacionalne misije so največkrat organizirane po nacionalnih kontingentih. To se nanaša na nacionalne enote na nižjih ravneh vojaške organizacije. Voditelji posameznih nacionalnih kontingentov pa so tisti, ki v določenih situacijah odločajo o tem, ali bo neka informacija prišla do višjega poveljstva ali ne. V primeru kočljive situacije (npr. spolnega nadlegovanja), ki bi se zgodila znotraj nacionalnega kontingenta, je poveljnik kontingenta tisti, ki bo o dogodku obvestil nadrejeno poveljstvo ali pa zadržal informacijo, da bi ohranil dobro ime države. Tako nadrejena poveljstva ne dobijo vedno informacij o zadevah iz nižjih stopenj vojaške organizacije (Larsson 2008, 228).

V okolju, kjer potekajo težke operacije ali vojna, se tudi razmerja nadrejenosti in podrejenosti spremenijo. Nadrejeni so v takšnih situacijah lahko obremenjeni glede dobrobiti svojih podrejenih do te mere, da stres negativno vpliva na njihovo presojo (Larsson 2008, 228).

5 Kulturna inteligenca kot nujnost za razvoj vojaškega voditeljstva

V dobi sodobnih oboroženih konfliktov se vojaške sile velikokrat udeležujejo koalicijskih in multinacionalnih operacij. Ob koncu hladne vojne so se oborožene sile znašle v novih vlogah, v operacijah, drugačnih od vojne, in v tem kontekstu so morale tudi delovati. Delovati morajo podobno kot multinacionalne korporacije, saj morajo vojaški voditelji poveljevati kulturno različnim enotam; v tem kontekstu se je pojavil tudi nov pojem, to je kulturna

inteligenca (*cultural intelligence – CQ*). Ta pojem nam skuša razložiti zadeve, povezane z medkulturnim urjenjem, kar je zelo pomembno v pripravah današnjih vojaških voditeljev na vodenje večnacionalnih enot in sodelovanje v operacijah, drugačnih od vojne (Yee 2005, 2). Postaja jasno, da bodo vojaški voditelji in vojaki, ki se udeležujejo operacij v podporo miru, prisiljeni delati z drugimi nacionalnimi kulturami in nevojaškimi organizacijami. Zato se je tudi med kompetencami za voditelja pojavila nova, to je kulturno zavedanje (*cultural awareness*) oziroma kulturna kompetentnost (*cultural competence*). Avtorji, kot sta Shamir in Ben-Ari, poudarjajo potrebo po vključevanju medkulturne izobrazbe (*cross-cultural education*) v vojaško izobrazbo, ki bi pripeljala do kulturne občutljivosti do ostalih kultur. Graen in Hui na drugi strani uvajata termin transkulturne veščine (*transcultural skills*) kot zmožnost preseči kulturne razlike in premostiti kulturne praznine med posameznimi vojskami. Danes se v vojaškem izobraževanju sicer dela na kulturnem osveščanju, da bi vojaške voditelje pripravili na taktično-operativni nivo misije. Kulturno osveščanje se nanaša na naslednja področja:

- zgodovino določene države (regije) in ozadje konflikta,
- kulturo, vrednote, tradicijo in prepričanja na določenem območju (religija, izobraževanje in ekonomske aktivnosti),
- spoznavanje z jezikom,
- geografijo, klimo, topografijo in ekonomske vzorce območja,
- osebnostne značilnosti posameznikov s tega območja (izobrazba, velikosti družine, etika in vrednote),
- antropologijo na določenem območju,
- razumevanje kulturnih razlik (kako določena kultura vpliva na kulturo drugega in kako se to odraža pri uspešnosti misije),
- razumevanje temeljnih kulturnih norm in vrednot ter podajanje veščin za premostitev kulturnih razlik (Yee in drugi 2005, 3).

V vojaški literaturi se pojavljajo naslednji termini, ki so povezani s kulturno kompetentnostjo: kulturno zavedanje (*cultural-awareness*), kulturna pismenost (*cultural literacy*), kulturna inteligenca (*cultural intelligence*), transkulturne veščine (*transcultural skills*) in medkulturna kompetenca (*intercultural competence*). Pomembno pa je razumevanje kulturne inteligence v teoriji mnogih inteligenc (*theory of multiple intelligences*). Kulturna inteligenca se nanaša na sposobnost posameznika v odnosih z ljudmi iz drugačnih kulturnih okolij in z drugačnimi pogledi na svet. Poleg kulturne inteligence obravnava teorija mnogih inteligenc tudi socialno in čustveno inteligenco; posamezne inteligence pa niso nujno

povezane med seboj. Človek, ki ima razvito socialno inteligenco (sposobnost učinkovite interakcije z ljudmi iz svojega okolja), še nima nujno razvite tudi kulturne inteligence (ni nujno, da bo znal sodelovati z ljudmi iz drugačnega kulturnega okolja) (Yee in drugi 2005, 5–6).

Kulturna inteligenca naj bi bila tako po Earleyu in Angu večdimenzionalni koncept, ki poskuša razložiti medosebne razlike in sposobnost sprejeti nove kulturne vzorce. Kulturna inteligenca je po tej teoriji sestavljena iz štirih delov:

- meta kognitivna CQ (miselni proces, ki ga posameznik uporablja za pridobitev znanja o kulturah),
- kognitivna CQ (splošno strukturalno znanje o kulturah),
- motivacijska CQ (napor posameznika pri delovanju v medkulturnih situacijah),
- behavioralna CQ (sposobnost verbalnega in neverbalnega izražanja s posamezniki iz različnih kultur).

Ti štirje elementi nam pomagajo razumeti, zakaj smo posamezniki različno uspešni pri spopadanju z drugačnimi kulturnimi vzorci. Ta teorija ponuja model za spoznavanje in urjenje kulturne kompetence (Yee in drugi 2005, 6).

To teorijo kulturne inteligence se da prenesti tudi na urjenje vojaških voditeljev, saj je okvir zelo širok in ponuja konkreten predmetnik v kulturnem izobraževanju ter urjenju tako vojaških voditeljev kot vojakov. Da bi vojaški voditelji lahko uspešno opravljali svoje delo v večnacionalnih ali koalicijskih operacijah, morajo poznati zahteve konteksta delovanja (vpletenost drugih kultur in specifičnosti misije) in zahteve države gostiteljice, ki naj bi nudila podporno okolje. Poleg teh dveh elementov pa so seveda pomembne tudi trenutne sposobnosti voditelja na področju kulturne inteligence. Izobraževanje na podlagi kulturne inteligence naj bi imelo tri funkcije:

- razviti kulturno kompetentnost,
- zmanjšati potrebo po specifičnih urjenjih pred odhodom na določeno misijo in
- izboljšati medkulturno učenje v večnacionalnem okolju (Yee in drugi 2005, 9).

6 Vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah v nekaterih doktrinah

6.1 Kanadska vojaška doktrina

Kanadska vojaška doktrina (*Canadian Military Doctrine – CFJP 01*) je temeljni doktrinarni dokument kanadske vojske in je izdan po povelju vrhovnega poveljnika kanadskih obrambnih sil (*Chief of the Defence Staff*). Ta priročnik podaja vloge in naloge kanadskih sil, opisuje temelje vojskovanja, napotke za poveljevanje, nadzor in organizacijo kanadskih oboroženih sil, pristojnosti in razmerja med poveljujočimi in narekuje operativno delovanje v skladu s strateško politiko. Doktrina podaja tudi temelj za medresorsko in medagencijsko sodelovanje znotraj vlade (CFJP 01 2009, v).

Doktrina predvideva tudi vojaške operacije v tujini in sodelovanje z zavezniki in koalicijskimi silami, njen cilj pa je med drugimi tudi, da bi kanadske oborožene sile lahko delovale skupno, integrirano in medagencijsko tudi v sklopu večnacionalnih operacij (CFJP 01 2009, v).

Večnacionalne enote in večnacionalno sodelovanje so v Kanadski vojaški doktrini omenjeni v več kontekstih: pri načelih skupnega in večnacionalnega delovanja, pri mednarodnih obrambnih strukturah in sporazumih, v katere je Kanada vključena, pri ključnih nalogah Nata, pri obveznostih Kanade do Nata, pri kanadskem pristopu do vojaških operacij, pri načrtovanju kampanj, pri interoperabilnosti, pri združenih in skupnih operacijah, pri strateških nalogah Nata in pri operacijah OZN.

Kanadska vojaška doktrina definira deset načel vojskovanja: izbiro in dosegljivost cilja, vzdrževanje morale, ofenzivno delovanje, varnost, presenečenje, koncentracijo moči, ekonomičnost, fleksibilnost, sodelovanje in učinkovito administracijo. Ta načela niso togi zakoni in njihovo upoštevanje ne prinaša zagotove zmage, temveč je poveljnik tisti, ki glede na vsakokratne okoliščine presoja, katero načelo bo uporabljeno in v kolikšni meri. Izziv za vojaškega voditelja je v tem, da zna izbrati in poudariti pravo načelo v pravem trenutku. Ta načela vojskovanja se nanašajo na vse operacije kanadskih oboroženih sil, njihovi elementi pa se lahko kombinirajo z načeli drugih držav, zavezništev ali koalicij. Poveljniki kanadske vojske morajo zato poznati rahle razlike v definicijah načel vojskovanja, ki jih predpisujejo Nato in ključni zavezniki, še posebej ZDA. Nato namreč definira načela vojskovanja nekoliko

drugače, toda obenem priznava, da načela niso absolutna in da različne države lahko nekatera načela bolj poudarjajo kot druga. Med državami članicami pa obstaja skupni dogovor o pomembnosti načel vojskovanja (CFJP 01 2009, 2-4-2-6).

Pri mednarodnih obrambnih strukturah in sporazumih so večnacionalne misije omenjene kot ena od treh ključnih nalog kanadskih oboroženih sil. Kanada ima namreč dolgo zgodovino prispevanja vojakov v večnacionalne misije pod vodstvom tako Nata kot OZN. Poleg tega ima sklenjenih tudi več civilnih in vojaških sporazumov z ZDA, ki zadevajo varnost na obeh straneh meje (CFJP 01 2009, 3-4).

Nato je na washingtonskem vrhu leta 1999 sprejel nov strateški koncept zavezništva, ki vzdržuje ključne naloge Nata, zajema pa širši pristop k politični stabilnosti in varnosti. Ena od ključnih prvin tega strateškega koncepta je tudi vzdrževanje manjših Nato enot, ki so v visoki stopnji pripravljenosti, visoko mobilne, fleksibilne in so multinacionalne. Kanada pa se zavezuje, da bo v primeru ogrožanja varnosti Nata, prispevala vnaprej določene sile, ki jih vzdržuje za večnacionalne operacije. Kanadske oborožene sile pa bodo prispevale tudi enote za operacije v podporo miru, kjer se bo za to odločila kanadska vlada (CFJP 01 2009, 3-6-3-7).

Kanadski pristop k operacijam, ki je opisan v doktrini, predvideva, da bodo določeni deli kanadskih oboroženih sil pogosto del večjih koalicijskih ali zavezniških formacij za izvajanje mednarodnih operacij. Kljub temu da je Kanada zmožna prispevati enote v večnacionalne operacije, to ne sme biti samo sebi namen, ampak bo skupno bojevanje tudi v kanadskem nacionalnem interesu. Kanadska vojaška doktrina loči med združenimi operacijami (*joint operations*) in skupnimi operacijami (*combined operations*). Združene operacije so tiste, kjer prisostvuje le ena država z dvema ali več rodovi vojske, skupne pa tiste, kjer sodeluje več držav za dosego istega cilja. Zavezniške, koalicijske in operacije OZN se vse štejejo za skupne operacije. Skupna operacija je prav tako lahko združena (sodelujejo kopenska, zračna in morska komponenta), v združeno poveljstvo pa posamezne države prispevajo osebje v skladu z zavezniškimi dogovori. Operacije, ki so hkrati združene in skupne, so definirane kot bojna skupina (*task force*). Bojne skupine sočasne združbe enot pod enim poveljnikom, njihova naloga pa je izvršiti določeno operacijo ali misijo. Velikosti bojne skupine so zelo različne, saj je to lahko kakršna koli formacija, ki je vzpostavljena za vojaško operacijo. Velikost in sestava bojne skupine sta vedno odvisni od značilnosti posamezne misije (CFJP 01 2009, 6-2-6-3).

Za združene in skupne operacije je ključnega pomena interoperabilnost, ki razrešuje razlike in odpravlja ovire pri delovanju v večnacionalnem okolju. Težave se največkrat

pojavnjajo pri različnem razumevanju ciljev in prioritet misije, različnih pravilih postopanja ob stiku, različnih tipih opreme, različnih doktrinah, različnih stopnjah in kakovosti vojaškega urjenja ter različni vojaški kulturi. Interoperabilnost sestavljajo štirje ključni deli: tehnična interoperabilnost, interoperabilnost v urjenju, doktrinarna interoperabilnost in proceduralna interoperabilnost. Tehnična interoperabilnost je sposobnost sistemov, da lahko prenašajo informacije in storitve na druge sisteme in da jih lahko od drugih sistemov sprejemajo. Doktrinarna interoperabilnost je sposobnost združenega in skupnega nastopanja oboroženih sil v vojaških operacijah in pri doseganju skupnih ciljev. Obe opisani interoperabilnosti pa omogočata izdelavo skupnih procedur in primerno urjenje. Ko so vojaške sile interoperabilne, so njihova tehnologija, urjenje, doktrina in procedure usklajene do te mere, da lahko vojske delujejo koordinirano in učinkovito (CFJP 01 2009, 6-5).

Glede na naravo kanadskih oboroženih sil in njihove mednarodne zaveze, naj bi bila kanadska vojaška doktrina v čim večji meri konsistentna z doktrinami ključnih zaveznikov. Učinkovito povezovanje na področju doktrine in informacijskega omrežja pa naj bi vzpostavilo močne vojaško-vojaške odnose. Ključni cilj kanadske vojske je polna interoperabilnost z vojsko ZDA in doktrinarna interoperabilnost z drugimi ključnimi zavezniki (CFJP 01 2009, 6–5).

Koalicijske operacije se ponavadi izvajajo po konceptu vodeče države (*lead nation concept*), ki je določena na začetku; taka vodeča država ima voljo, zmožnosti, kompetence in vpliv na politično in vojaško voditeljstvo pri načrtovanju in izvrševanju koalicijskih vojaških operacij. Vodeča država koordinira in priskrbi komunikacije ter strukture za upravljanje z informacijami in ponavadi tudi koalicijskega poveljnika. Partnerji morajo vstopiti v koalicijo že v fazi načrtovanja, da bi lahko rešili težave z interoperabilnostjo poveljevanja, nadzora, komunikacij, računalništva, obveščevalne dejavnosti, nadzora in izvidovanja (*C4ISR – command, control, communicationas, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance*). Koncept vodeče države je ustanovil Svet za večnacionalno interoperabilnost (*Multinational Interoperability Council – MIC*), katerega članica je tudi Kanada (CFJP 01 2009, 6-6–6-7).

Večnacionalnost se omenja tudi v sklopu strateškega koncepta Nata, ki zajema pet primarnih strateških nalog: varnost, posvetovanje, zastraševanje in obramba, krizno upravljanje in partnerstvo. V sklopu kriznega upravljanja so navedene mirnodobne aktivnosti med katerimi so tudi vojaške izmenjave pri urjenju in večnacionalne vojaške vaje (CFJP 01 2009, 6–8).

6.2 Vojaška doktrina ZDA

Vojaška doktrina ZDA (*Doctrine for the Armed forces of the United States*) je temeljni dokument za delovanje vseh zvrsti oboroženih sil ameriške vojske in predstavlja temeljna načela in napotke glede njihove uporabe. Podobno kot kanadska tudi ta doktrina določa poveljniška razmerja, avtoriteto poveljniške strukture, podaja temeljna načela poveljevanja in nadzora, predpisuje delovanje vseh zvrsti oboroženih sil in njihovega skupnega delovanja in določa politike skupnih aktivnosti. Podaja tudi doktrinarno bazo za medagencijsko sodelovanje in vojaško sodelovanje ZDA v večagencijskih in večnacionalnih operacijah (*Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, i*).

Vsi vojaški voditelji v oboroženih silah ZDA naj bi ponotranjili politiko in filozofijo te doktrine, da bi lahko pripravili enote za skupne in večnacionalne operacije, s tem pa bi oborožene sile dosegle svoj najvišji potencial (*Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, ii*). Vojaška doktrina ZDA se ukvarja z večnacionalnimi enotami na več mestih, v poglavjih poenotnega delovanja, v napotkih za večnacionalne operacije, faktorjih, ki vplivajo na večnacionalne operacije, pri tipih večnacionalnih operacij, obsegu vojaških operacij in funkcijah ter odgovornostih ministrstva za obrambo. Najpomembnejši del glede večnacionalnih operacij in voditeljstva le teh pa je v šestem poglavju, ki nosi naslov Večnacionalne operacije.

Vojaška doktrina ZDA definira večnacionalne operacije kot operacije, ki jih izvajata najmanj dve državi največkrat v sklopu koalicije ali zavezništva. Večnacionalne operacije se lahko izvajajo tudi pod nadzorom mednarodnih vladnih organizacij, kot sta OZN in OVSE. Drugi termini, ki se prav tako uporabljajo za večnacionalne operacije, so zavezniške (*allied*), bilateralne (*bilateral*), skupne (*combined*), koalicijske (*coalition*) ali multilateralne (*multilateral*) (*Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, VI-1*).

Na večnacionalne operacije vplivajo psihološki, religiozni, ekonomski, tehnološki, informacijski in politični faktorji kot tudi transnacionalni viri ogrožanja. Operacijski načrti proti grožnjam varnosti so ponavadi pripravljene v okviru mednarodnega sporazuma ali v sklopu zavezništva, v nekaterih primerih pa so sestavljeni na podlagi začasnih dogovorov v koaliciji. Na večnacionalne operacije se da prenesti večino pravil in napotkov iz skupnih operacij (*joint operations*), treba pa je upoštevati razlike v pravnih sistemih, doktrinah, vojaških organizacijah, oborožitvi, opremi, terminologiji, kulturi, politiki, religiji in jeziku znotraj zavezništva ali koalicije. Vsako zavezništvo ali koalicija pa seveda razvije svoj

operacijski načrt za večnacionalno delovanje (Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, VI-1).

Vojaška doktrina ZDA ne navaja enega tipa poveljniške strukture, ki bi najbolje delovala v vseh večnacionalnih operacijah. Vsako zavezništvo ali koalicija mora namreč ustvariti tako poveljniško strukturo, ki bo najbolje upoštevala cilje, politično realnost in pomisleke vseh sodelujočih držav. Politični pomisleki posameznih držav namreč močno vplivajo na končno podobo poveljniške strukture. ZDA se zavedajo, da kljub dobro izdelanim razmerjem v poveljniških strukturah to še ne pomeni, da so ostale koalicijske države pripravljene takšno strukturo sprejeti. Posamezne države bi morale v najvišji možni meri stremeti k enotnosti operacije (Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, VI-2).

Da bi večnacionalne enote dosegle enotnost, ameriška vojaška doktrina navaja naslednje napotke: medsebojno spoštovanje med partnerji, dobri odnosi med poveljniki, poznavanje partnerjev, potrpežljivost, in koordinacija. Pri medsebojnem spoštovanju je pomembno upoštevati vse partnerje že od faze načrtovanja operacije, specifična v poveljniški strukturi pa je, da je treba obravnavati poveljnike manjših nacionalnih kontingentov kot enakovredne ameriškim poveljnikom, ki so višji po činu. Poveljniki manjših nacionalnih kontingentov so v operaciji namreč edini zastopniki svoje države, zato je potrebno ustvariti medsebojno zaupanje in spoštovanje. Dobri odnosi med poveljniki bodo tako doprinesli k večji enotnosti večnacionalnih enot. Poznavanje partnerjev na področjih njihove doktrine, zmožnosti, strateških ciljev, kulture, vere, običajev, zgodovine in vrednot bo zagotovilo učinkovito integracijo partnerjev v večnacionalnih enotah ter povečalo sinergijski učinek koalicijskih sil. Potrebna je tudi potrpežljivost, saj učinkovito partnerstvo potrebuje čas, da bi se razvilo, zato je to lažje doseči znotraj zavezništev kot v koalicijah. Koordinacija je potrebna predvsem na področju politik glede poveljniške avtoritete na področju logistike, pri pravilih postopanja ob stiku, preprečevanju prijateljskega ognja, komuniciranju, posebnih orožjih, uporabi rezervnih sil in pri časovnem usklajevanju operacij. Za izboljšanje interoperabilnosti so pomembni uporaba večnacionalnih doktrin, taktik, tehnik in procedur, razvoj obveščevalne, nadzorne in izvidniške dejavnosti, razvoj sistemov poveljevanja in kontrole ter logističnih struktur, večnacionalne vaje in urjenje ter ustanavljanje struktur za sodelovanje in izmenjavo informacij. Posamezne države bi morale izmenjati kvalificirane častnike za mednarodno sodelovanje ob vsaki priložnosti, da bi se med oboroženimi silami razvila vzajemno razumevanje in sinergija (Doctrine for the Armed forces of the United States 2007, VI-2–VI-3).

V nadaljevanju so opisane tudi večnacionalne organizacijske strukture, ki jih ameriška vojaška doktrina deli na tri tipe: integriran tip, koncept vodeče države in koncept vzporednega poveljevanja. Ne glede na to, kako je večnacionalna enota organizirana, vsaka država ponavadi ustanovi nacionalno komponento, da bi zagotovila učinkovito administracijo za svoje sile. Del nacionalne komponente, ki se ukvarja z logistiko, se imenuje nacionalni podporni element. Naloga nacionalne komponente je priskrbeti sredstva za administracijo svojih sil, koordinirati komunikacijo z vodečo državo, posredovati nacionalne vojaške poglede in priporočila neposredno poveljniku večnacionalne enote ter razdeljevati naloge nacionalnim silam (Doctrines for the Armed Forces of the United States 2007, VI-2–VI-3).

Čeprav države pogosto sodelujejo v večnacionalnih operacijah, se le redko odpovedo nacionalnemu poveljevanju svojim silam. Tako se v večnacionalnih operacijah ustvarita vsaj dve ločeni liniji poveljevanja, nacionalna in večnacionalna linija. Nacionalna linija poveljevanja v primeru ZDA je v rokah predsednika, ki se ji le ta ne more odreči in ima tudi v vsakem trenutku pravico odpoklicati enote iz večnacionalne operacije. Večnacionalna linija poveljevanja pa se ponavadi izpogaja med sodelujočimi državami, pristojnosti poveljstva pa so določene s sporazumom. Pristojnosti so ponavadi ločene na operativno kontrolo (*Operational Control* – OPCON) in taktično kontrolo (*Tactical Control* – TACON). Čeprav ima predsednik ZDA nacionalno linijo poveljevanja v svojih rokah, lahko v posameznih primerih ameriške enote prepusti multinacionalni operativni kontroli (Doctrines for the Armed Forces of the United States 2007, VI-4–VI-5).

6.3 Vojaška doktrina Velike Britanije

Britanska vojaška (obrambna) doktrina (*British Defence Doctrine*) je, podobno kot ameriška in kanadska, osnova za delovanje britanske vojske in naj bi bila v oporo vojaškim voditeljem v negotovih razmerah krize ali konflikta. Vojaška doktrina ne podaja formule, po kateri bi se lahko poveljniki izognili težkim odločitvam, ampak le temelj, na katerem slonijo odločitve. Z britansko vojaško doktrino naj bi bili seznanjeni vsi poveljniki in drugi zainteresirani člani oboroženih sil (stalne in rezervne sestave), da bi lažje razumeli temelje britanskega pristopa k vojaškim operacijam. Doktrina naj bi bila na voljo tudi zaveznikom in koalicijskim partnerjem, da bi se v večnacionalnih operacijah lažje dosegla interoperabilnost (British Defence Doctrine 2008, iii).

Britanska obrambna doktrina je razdeljena na dva dela: obrambni del, ki se ukvarja s povezavo med obrambno politiko in vojaško strategijo, ter na vojaški del, ki se ukvarja z uporabo oboroženih sil (British Defence Doctrine 2008, v).

Večnacionalne operacije so omenjene že v obrambnem delu doktrine, ki govori o nacionalni strategiji. Združeno kraljestvo se udeležuje večnacionalnih operacij v sklopu politike delitve mednarodnega bremena in usklajevanja Združenega kraljestva z ostalimi narodi (British Defence Doctrine 2008, 1-3). V nadaljevanju se večnacionalni odziv omenja pri politiki celostnega pristopa, ki zajema sodelovanje med različnimi resorji, nevladnimi organizacijami in zavezniki. Doktrina ugotavlja, da je zaradi različnih nacionalnih in organizacijskih ciljev težje doseči koherentnost v večnacionalnem okolju kot na nacionalni ravni (British Defence Doctrine 2008, 1–8).

Britanska vojska sicer lahko deluje sama, v večini primerov pa deluje v sklopu večnacionalnih enot znotraj Nata ali *ad hoc* koalicij. Vsako večnacionalno delovanje mora biti izraženo v resoluciji Varnostnega sveta OZN ali kot del prekinitve ognja ter mednarodne pogodbe. Za večnacionalni odziv je potreben diplomatski dogovor o ciljih in tipu večnacionalne operacije, šele nato se država lahko zaveže k sodelovanju (British Defence Doctrine 2008, 1–9).

Jasno razumevanje delovanja posameznih koalicijskih oboroženih sil je pomembno za sestavo kohezivne multinacionalne enote in za izvajanje večnacionalnih vojaških operacij. Da bi britanska vojska lahko sodelovala z drugimi oboroženimi silami, sta potrebni prilagodljivost in interoperabilnost, kar pa prinaša višje stroške. Kohezija in usklajevanje na vseh ravneh večnacionalnega sodelovanja sta potrebna za katero koli učinkovito zavezništvo ali koalicijo, pri tem pa je pomembno sodelovanje voditeljev tako na vojaški kot tudi politični ravni. Vojaški poveljniki morajo sprejeti in promovirati dobre strani sodelovanja, da bi se kljub več linijam poveljevanja dosegla enotnost. Učinkovito sodelovanje zahteva fleksibilnost, odprtost in občutljivost nasproti tistim, ki imajo legitimno vlogo na določenem območju (British Defence Doctrine 2008, 1–10).

Večnacionalnost se omenja tudi pri stopnjah vojskovanja (strateško, operativno in taktično). Na operativnem nivoju so opredeljene naloge poveljnika nacionalnega kontingenta, ki svetuje in vpliva na odločitve poveljnika večnacionalne enote, uveljavlja nacionalne politike in odgovarja za delovanje svojih nacionalnih enot (British Defence Doctrine 2008, 2–7).

Multinacionalnost se omenja tudi pri komponentah vojaške moči, ki jih britanska vojaška doktrina deli na konceptualno, moralno in fizično. K fizični komponenti spada tudi kolektivno

delovanje, ki opisuje visoko stopnjo kohezije, zaupanja in odličnega delovanja med enotami in formacijami, ki so se skupaj urile. Kolektivno delovanje se nanaša tudi na skupne in večnacionalne operacije, katerih poveljniki bi morali biti posebej šolani in urjeni (British Defence Doctrine 2008, 4–9). Pod moralno komponento se posebej omenja tudi voditeljstvo, toda njegov opis je vezan le na nacionalne oborožene sile in ne pove ničesar o vojaškem voditeljstvu v večnacionalnih enotah.

6.4 Primerjava vojaškega voditeljstva v doktrinah

Vse tri države, katerih vojaške doktrine sem proučeval, so pomembne članice Nata, zato ni presenetljivo, da imajo v svojih doktrinah razdelano večnacionalno vojaško sodelovanje. Vse doktrine na več mestih omenjajo večnacionalnost (*multinational, allied, bilateral, combined, coalition, multilateral*) kot pomemben sestavni del delovanja njihovih oboroženih sil. Iz posameznih doktrin sem poskušal razbrati, kaj povedo o vojaškem voditeljstvu v večnacionalnih enotah, iskal pa sem posamezne teoretske sklope, ki jih obravnavam v prvi polovici diplomske naloge. Zanima me torej, ali posamezna doktrina kaj in če sploh kaj pove o voditeljstvu v večnacionalnih enotah, iskal pa sem naslednje tematske sklope: velikost in sestavo večnacionalne enote, pravila postopanja ob stiku, organizacijo in strukturo poveljstva, obveščevalno dejavnost, standardizacijo in interoperabilnost, jezik, logistiko, razmestitev sil, skupna urjenja in vojaške vaje, težave z osebjem, mediji in stresom, intuitivno odločanje v rizičnem okolju, skupine pritiska, pomanjkanje virov in kulturno raznolikost med podrejenimi.

O velikosti in sestavi večnacionalnih enot povesta največ Kanadska in Ameriška vojaška doktrina, saj obe podrobno opisujeta svoje večnacionalno udejstvovanje znotraj Nata in OZN, medtem ko Britanska vojaška doktrina sicer večnacionalne enote omenja, jih pa ne opiše tako podrobno. Pravil postopanja ob stiku v večnacionalnih operacijah nobena od doktrin ne omenja neposredno, posredno pa so zajeta v zahtevi po interoperabilnosti in standardizaciji postopkov. Interoperabilnost opisujejo vse tri vojaške doktrine in ji pripisujejo zelo velik pomen pri sestavljanju večnacionalnih enot in njihovemu delovanju. Kanadska vojaška doktrina v poglavju o interoperabilnosti tudi našteje potencialne težave pri delovanju v večnacionalnem okolju (različno razumevanje ciljev in prioritete misije, različna pravila postopanja ob stiku, različni tipi opreme, različne doktrine, različne stopnje in kakovost vojaškega urjenja ter različni vojaški kulturi). Vojaška doktrina ZDA pa v povezavi z

interoperabilnostjo poudarja celo pomen večnacionalne doktrine, ki naj bi pripeljala do lažjega večnacionalnega sodelovanja.

S težavami na področju jezika pri vojaškem voditeljstvu se nobena od doktrin ne ukvarja neposredno, logistika in razmestitev sil sta posredno omenjeni pri tipih večnacionalnega sodelovanja (*lead nation concept*) v kanadski doktrini. V vseh treh doktrinah je močno poudarjena zahteva po skupnem urjenju in vojaških vajah, saj je to eden od najboljših načinov, kako doseči interoperabilnost.

Težave, ki se pojavljajo z osebjem in kulturno raznolikostjo med podrejenimi, obravnavajo vse tri doktrine, najbolj pa jo razdela Ameriška vojaška doktrina. Ta namreč pravi, da se morajo ameriške oborožene sile zavedati, da niso vse države sposobne izvajati vojaških operacij na način, kot jih izvajajo ZDA. Potrebni so medsebojno spoštovanje med partnerji, dobri odnosi med poveljniki, poznavanje partnerjev, potrpežljivost, in koordinacija. Pri medsebojnem spoštovanju je pomembno upoštevanje vseh partnerjev že od faze načrtovanja operacije, specifična v poveljniški strukturi pa je v tem, da je treba obravnavati poveljnike manjših nacionalnih kontingentov kot enakovredne ameriškim poveljnikom, ki so višji po činu. Poveljniki manjših nacionalnih kontingentov so v operaciji namreč edini zastopniki svoje države, zato je potrebno ustvariti medsebojno zaupanje in spoštovanje. Dobri odnosi med poveljniki bodo tako prispevali k večji enotnosti večnacionalnih enot. Potrebno je poznavanje partnerjev na področjih njihove doktrine, zmožnosti, strateških ciljev, kulture, vere, običajev, zgodovine in vrednot. Med tremi Ameriška vojaška doktrina najbolj podrobno razdela kulturno inteligenco.

Tudi organizacijo in strukturo poveljstva najbolj razdela Ameriška vojaška doktrina, saj predvideva več tipov poveljniške strukture v večnacionalnih operacijah in tudi pove, kaj je treba upoštevati pri njeni izbiri. Vsako zavezništvo ali koalicija mora namreč ustvariti tako poveljniško strukturo, ki bo najbolj upoštevala cilje, politično realnost in pomisleke vseh sodelujočih držav. Politični pomisleki posameznih držav namreč močno vplivajo na končno podobo poveljniške strukture. Ameriška doktrina se nadalje ukvarja tudi z organizacijskimi strukturami same operacije in ločenimi linijami poveljevanja.

Medijev, stresa in intuitivnega odločanja v rizičnem okolju ne omenja nobena od doktrin, pri skupinah pritiska pa doktrina ZDA omenja le različne politike posameznih držav v večnacionalnih operacijah. Tudi pomanjkanje virov je le bežno omenjeno v britanski doktrini, ki ugotavlja, da so večnacionalne vojaške operacije dražje kot nacionalne.

7 Zaključek

Večnacionalne vojaške operacije so pogost način reševanja konfliktov med sprtima stranema. Vojaške operacije postajajo vedno bolj kompleksne, vojaški voditelji pa se bodo v prihodnosti srečevali z različnimi izzivi. Eden izmed teh izzivov je tudi integracija kulturno raznolikih vojaških moštev. Ta integracija od vojaškega voditelja zahteva široko paleto voditeljskih veščin in kompetenc, vključno s sposobnostjo premoščanja kulturnih preprek pri večnacionalnem sodelovanju.

Ugotavljam, da pri vojaškem voditeljstvu v večnacionalnih enotah prihaja do razlik v vojaških in organizacijskih kulturah med posameznimi vojskami, ki največkrat otežujejo delo vojaškega voditelja. Nacionalne razlike med posameznimi vojskami niso vedno dezintegrativne, saj obstaja tudi nekakšna nadvnacionalna vojaška kultura, medtem ko kulturne razlike v nacionalnih slogih vodenja lahko pripeljejo do konfliktnih situacij v večnacionalni enoti. Težave pri vojaškem vodenju večnacionalnih enot se tako pojavijo pri velikosti in sestavi enote, pravilih postopanja ob stiku, organizaciji in strukturi poveljstva, obveščevalni dejavnosti, standardizaciji in interoperabilnosti, jeziku, logistiki, razmestitvi sil, urjenju in vojaških vajah, medijih, stresu, intuitivnem odločanju, skupinah pritiska, pomanjkanju virov in kulturni raznolikosti. Ena od rešitev teh težav je v razvijanju kulturne inteligence (kompetence) vsakega vojaškega voditelja, ki bo deloval v večnacionalnem okolju.

Proučevanje vojaških doktrin me je pripeljalo do sklepa, da vse tri obravnavane vojaške doktrine do neke mere obravnavajo večnacionalno sodelovanje in posledično tudi vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah. Kljub temu da so vojaške doktrine namenjene primarno domačim oboroženim silam in njihovemu delovanju, se vse tri obravnavane države strinjajo o pomembnosti sodelovanja v večnacionalnih operacijah. Največ pozornosti temu sodelovanju v svoji doktrini namenijo ZDA, sledi ji Kanada, najmanj prostora v svoji doktrini tej temi nameni Velika Britanija. Britanska vojaška doktrina obravnava štiri izmed petnajstih faktorjev voditeljstva v večnacionalnih enotah (standardizacijo in interoperabilnost, skupno urjenje in vojaške vaje, pomanjkanje virov in multikulturalnost osebja). Kanadska vojaška doktrina obravnava pet izmed petnajstih faktorjev (velikost in sestavo enote, organizacijo in strukturo poveljstva, standardizacijo in interoperabilnost, skupno urjenje in vojaške vaje ter multikulturalnost osebja). Vojaška doktrina ZDA pa poleg faktorjev, ki jih obravnava kanadska doktrina, omenja tudi skupine pritiska in tako zajame šest izmed petnajstih faktorjev vojaškega voditeljstva v večnacionalnih enotah. S tem je potrjena hipotezo, saj izmed treh

obravnavanih doktrin vojaška doktrina ZDA zajame največ faktorjev, ki so bili teoretično razdelani v četrtem poglavju diplomske naloge.

Na vojaško voditeljstvo v večnacionalnih enotah torej vpliva več faktorjev kot na vojaško voditeljstvo znotraj nacionalnih enot. Vse težave, ki se pojavijo znotraj nacionalnih enot, se na večnacionalni ravni potencirajo, pojavijo pa se tudi nove, s katerimi se vojaški voditelji v domačem okolju še niso srečali. Vseh novosti, ki jih prinaša vojaškim voditeljem večnacionalno sodelovanje, verjetno v raznih teorijah ni mogoče zajeti, pa tudi vojaške doktrine niso namenjene podajanju odgovorov na vsako vprašanje, ki se v zvezi z voditeljstvom porodi Poveljniku. Vojaške doktrine podajajo le temelj, na katerem naj bi slonele pravilne odločitve posameznega poveljnika, dober vojaški voditelj pa je tisti, ki zna pri svojem delu združiti in uporabiti teorijo in doktrinarne temelje.

8 Literatura

1. Departement of Defence. 2007. *Doctrine for the Armed Forces of the United States*. Dostopno prek: http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp1.pdf (22. julij 2009).
2. Febraro, Angela R.. 2008. Leadership and management teams in multinational military cooperation. V *Military cooperation in multinational peace operations: managing cultural diversity and crisis response*, ur. Joseph L. Soeters in Philippe Manigart, 49–69. New York: Routledge.
3. Febraro, R. Angela, Brian McKee in Sharon L. Riedel. 2008. *Multinational Military Operations and Intercultural Factors*. Neuilly-sur-Seine Cedex: Research and Technology Organisation North Atlantic Treaty Organisation. Dostopno prek: [ftp://ftp.rta.nato.int//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-120///\\$STR-HFM-120-ALL.pdf](ftp://ftp.rta.nato.int//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-120///$STR-HFM-120-ALL.pdf) (22. julij 2009).
4. Gasperini, Gianfranco, Beno Arnejčič in András Ujj. 2001. *Sociological Aspects Concerning the Relations within Contingents of Multinational Units: The Case of the Italian – Slovenian Hungarian Brigade*. Roma: Artistic and Publishing Company.
5. Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Jelušič, Ljubica in Maja Garb. 2008. Stresnost delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah – pomen priprav. V *Bilten slovenske vojske 10/2*, ur. Alojz Šteiner, 83–102. Ljubljana: Generalštab Slovenske vojske.
7. Jelušič, Ljubica in Bojan Pograjc. 2008. Diversity versus effectiveness in multinational land force. V *Military cooperation in multinational peace operations: managing cultural diversity and crisis response*, ur. Joseph L. Soeters in Philippe Manigart, 141–52. New York: Routledge.
8. Ministry of Defence. 2008. *British Defence Doctrine: Joint Doctrine Publication 0-01*. Dostopno prek: http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/9E4BA75A-8E9F-4A52-983B-44A0226C4906/0/20080924_jdp0_01_3rdEd_U_DCDCIMAPPS.pdf (22. julij 2009).

9. Noonan, Steven P. 2009. *Canadian Military Doctrine*: Canadian Forces Joint Publication. Ottawa: Canadian Forces Experimentation Centre. Dostopno prek: <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=3391> (22. julij 2009).
10. Palin, Roger H.. 1995. *Multinational Military Forces: Problems and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.
11. Pograjc, Bojan. 2006. *Večnacionalne vojaške enote*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Pograjc-Bojan.PDF> (22. julij 2009).
12. Soeters, Joseph in Philippe Manigart, ur. 2008. *Military cooperation in multinational peace operations: managing cultural diversity and crisis response*. New York: Routledge: 1–10 in 223–7.
13. van Dijk, Andrea. 2008. Tough talk: Clear and cluttered communication during peace operations. V *Military cooperation in multinational peace operations: managing cultural diversity and crisis response*, ur. Joseph L. Soeters in Philippe Manigart, 70–80. New York: Routledge.
14. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Yee, Kok, Regena Ramaya, Tony M. S. in Sion Fun. 2005. *Cultural intelligence: its potential for military leadership development*. Singapore: paper presented at the 47th International Military Testing Association in Singapore from 8 to 10 November. Dostopno prek: <http://www.internationalmta.org/Documents/2005/2005033P.pdf> (22. julij 2009).